

باسمه تعالی

گروه مشاوران مدیریت نقشه راه جامع

TOTAL ROADMAP MANAGEMENT CONSULTING GROUP (TRMCG)

« مطالب علمی »

حوزه بررسی: نظریات سازمان و مدیریت

متن کامل

نظام جامع منابع انسانی

نوع ویرایش: نهایی، قابل استناد

کد شناسایی: TRMCG.HURE.TOTAL MODEL.VFS

زمان تهیه: بهار ۱۳۹۳

صفحه	عنوان
	۱-۱- الگوها و مدل‌های نظری
۷	۱-۱-۱- فعالیتهای اصلی مدیریت منابع انسانی
۹	۱-۱-۲- مدلی از عملکرد سازمانی و مدیریت منابع انسانی
۱۸	۱-۱-۳- مدل همانند فامبرن، تیچی و دوانا
۲۱	۱-۱-۴- مدل هاروارد
۲۴	۱-۱-۵- مدل ماندی و نو
۲۶	۱-۱-۶- مدل مرتر و دیویس
۳۰	۱-۱-۷- مدل گست
۳۲	۱-۱-۸- مدل وارویک
۳۴	۱-۱-۹- مدل سینگر
۳۶	۱-۱-۱۰- مدل مدیریت منابع انسانی جامعه توسعه و آموزش آمریکا
۳۸	۱-۱-۱۱- مدل منابع انسانی وندال ال.فرنیچ
۴۵	۱-۱-۱۲- مدلی از وظایف عمده مدیریت منابع انسانی
۴۷	۱-۱-۱۳- وظایف عمده منابع انسانی از دیدگاه برناردین و راسل
۴۹	۱-۱-۱۴- مدیریت منابع انسانی از دیدگاه کرن لگ
۵۰	۱-۱-۱۵- مدیریت منابع انسانی از دیدگاه هندری و اندرو پتیگرو
۵۰	۱-۱-۱۶- مدیریت منابع انسانی از دیدگاه جان پرسل
۵۱	۱-۱-۱۷- مدیریت منابع انسانی از دیدگاه کیث سیسن
۵۱	۱-۱-۱۸- مدیریت منابع انسانی از دیدگاه جان استوری
۵۴	۱-۲- جمع بندی و ارائه مدل مدیریت منابع انسانی
۵۵	۱-۲-۱- محیط بیرونی
۵۶	۱-۲-۱-۱- عوامل انسانی و فرهنگی
۵۶	۱-۲-۱-۲- عوامل جغرافیایی و طبیعی
۵۶	۱-۲-۱-۳- عوامل تکنولوژیکی
۵۷	۱-۲-۱-۴- عوامل اقتصادی
۵۷	۱-۲-۱-۵- عوامل قانونی / سیاسی
۵۸	۱-۲-۱-۶- بازار رقابتی

- ۵۸ ۱-۲-۲- محیط درونی
- ۶۰ ۱-۲-۲-۱ عوامل تکنولوژیکی و فیزیکی
- ۶۰ ۱-۲-۲-۲ منابع مالی
- ۶۰ ۱-۲-۲-۳ ساختار
- ۶۱ ۱-۲-۲-۴ فلسفه مدیریت
- ۶۱ ۱-۲-۲-۵ شیوه رهبری
- ۶۲ ۱-۲-۲-۶ انگیزش
- ۶۳ ۱-۲-۲-۷ رفتار و عملکرد تیمی و درون تیمی
- ۶۴ ۱-۲-۲-۸ فرهنگ و فضای سازمانی
- ۶۵ ۱-۲-۳ مقدمات و بستر
- ۶۵ ۱-۲-۳-۱ سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی HRIS
- ۷۰ ۱-۲-۳-۲ ارزیابی عملکرد سازمانی
- ۷۰ ۱-۲-۳-۳ برنامه ریزی نیروی انسانی
- ۷۰ ۱-۲-۳-۴ طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل
- ۷۶ ۱-۲-۳-۵ نظام توانمند سازی
- ۷۹ ۱-۲-۳-۶ مدیریت دانش
- ۸۱ ۱-۲-۳-۷ تحقیق و توسعه
- ۸۱ ۱-۲-۴ ارزشیابی عملکرد فردی
- ۸۲ ۱-۲-۴-۱ تعریف ارزیابی عملکرد
- ۸۲ ۱-۲-۴-۲ کاربردهای ارزیابی عملکرد
- ۸۳ ۱-۲-۴-۳ انواع ارزیابی عملکرد
- ۸۴ ۱-۲-۴-۴ روشهای ارزیابی عملکرد
- ۸۷ ۱-۲-۴-۵ مولفه های ارزیابی عملکرد
- ۸۸ ۱-۲-۵ اهداف و استراتژی مدیریت منابع انسانی
- ۸۸ ۱-۲-۵-۱ استراتژی منابع انسانی
- ۹۰ ۱-۲-۵-۲ اهداف مدیریت منابع انسانی
- ۹۰ ۱-۲-۵-۲-۱ هدفهای اجتماعی
- ۹۰ ۱-۲-۵-۲-۲ هدفهای سازمانی

- ۹۰ ۱-۲-۵-۳- هدفهای عملیاتی
- ۹۰ ۱-۲-۵-۴- اهداف فردی
- ۹۱ ۱-۲-۶- آموزش و توسعه
- ۹۵ ۱-۲-۶-۱- شناسایی حوزه آموزش به عنوان حوزه استراتژیک منابع انسانی
- ۹۵ ۱-۲-۶-۱- آموزش
- ۹۶ ۱-۲-۶-۱- روشهای رسمی آموزش کارکنان
- ۹۸ ۱-۲-۶-۱- روشهای آموزش مدیران و سرپرستان
- ۹۹ ۱-۲-۶-۲- توسعه
- ۱۰۰ ۱-۲-۷- جذب و بهینه سازی
- ۱۰۰ ۱-۲-۷-۱- جذب
- ۱۰۱ ۱-۲-۷-۱-۱- کارمندیابی
- ۱۰۲ ۱-۲-۷-۱-۲- انتخاب
- ۱۰۳ ۱-۲-۷-۱-۳- انتصاب (به کارگماری)
- ۱۰۴ ۱-۲-۷-۱-۴- اجتماعی سازی
- ۱۰۵ ۱-۲-۷-۲- بهینه سازی
- ۱۰۸ ۱-۲-۷-۱-۲- بهینه سازی ترکیب نیروی انسانی
- ۱۰۸ ۱-۲-۷-۲-۲- رهاسازی
- ۱۱۰ ۱-۲-۸- نگهداشت نیروی انسانی
- ۱۱۰ ۱-۲-۸-۱- حقوق و مزایا
- ۱۱۴ ۱-۲-۸-۲- خدمات رفاهی
- ۱۱۷ ۱-۲-۸-۳- تشویق (پاداش) و تنبیه
- ۱۱۷ ۱-۲-۸-۳-۱- تشویق (پاداش)
- ۱۲۳ ۱-۲-۸-۳-۲- تنبیه
- ۱۲۶ ۱-۲-۸-۴- بیمه و بازنشستگی
- ۱۲۶ ۱-۲-۸-۴-۱- بیمه
- ۱۲۹ ۱-۲-۸-۴-۲- بازنشستگی
- ۱۳۲ ۱-۲-۸-۵- ایمنی و بهداشت
- ۱۳۵ ۱-۲-۹- روابط با کارکنان

۱۳۶	۱-۲-۹-۱- تضادها و تعارض
۱۳۷	۱-۲-۹-۱-۱- انواع تضاد و تعارض
۱۴۴	۱-۲-۹-۲- روابط کار
۱۴۵	۱-۲-۹-۲-۱- شکایت کارکنان
۱۴۷	۱-۲-۹-۲-۲- قراردادهای دسته جمعی
۱۴۹	۱-۲-۹-۳- رهبری و سرپرستی
۱۴۹	۱-۲-۹-۳-۱- رهبری
۱۵۱	۱-۲-۹-۳-۲- سرپرستی
۱۵۸	۱-۲-۹-۴- انگیزش و ارتباطات
۱۵۸	۱-۲-۹-۴-۱- انگیزش
۱۷۱	۱-۲-۹-۴-۲- ارتباطات
۱۸۲	۱-۲-۹-۵- مشارکت
۱۸۳	۱-۲-۹-۵-۱- روشهای اجرایی مدیریت مشارکتی
۱۸۳	۱-۲-۹-۶- جابجایی و انضباط کاری
۱۸۳	۱-۲-۹-۶-۱- جابجایی
۱۹۰	۱-۲-۹-۶-۲- انضباط کاری
۱۹۵	۱-۲-۱۰- نتایج مدیریت منابع انسانی
۱۹۵	۱-۲-۱۰-۱- رضایت شغلی
۱۹۶	۱-۲-۱۰-۲- فرسودگی و تنیدگی
۱۹۷	۱-۲-۱۰-۳- فشار شغلی
۱۹۹	۱-۲-۱۰-۴- تاخیر و غیبت
۱۹۹	۱-۲-۱۰-۵- ترک خدمت
۲۰۰	۱-۲-۱۰-۶- تعهد سازمانی
۲۰۵	۱-۲-۱۱- پیامدهای عملکرد مدیریت منابع انسانی
۲۰۵	۱-۲-۱۱-۱- بهره وری
۲۰۵	۱-۲-۱۱-۲- رضایت مشتریان
۲۰۶	۱-۲-۱۱-۳- سود آوری
۲۰۷	۱-۲-۱۱-۴- شهروند سازمانی

- ۲۰۹ ۱-۲-۱۱-۴-۱- رفتارهای درون نقشی و فرا نقشی
- ۲۰۹ ۱-۲-۱۱-۴-۲- ابعاد رفتار شهروند سازمانی
- ۲۱۳ ۱-۳- منابع فارسی و انگلیسی

WWW.MOSHHAVER.ME

۱-۱ - الگوها و مدل‌های نظری

۱-۱-۱ - فعالیتهای اصلی مدیریت منابع انسانی

فعالیت‌های اصلی که توسط مدیران صف سازمان و متخصصان منابع انسانی انجام می‌شود عبارت است از:

□ - سازمان

۱ - طراحی سازمان^۱: طراحی یک سازمان که بتواند از عهده کلیه فعالیت‌های کلیدی برآید، آنها را به نحوی کنار هم قرار بدهد که یکپارچگی و همکاری سازمانی را تقویت می‌کند، در پاسخ به تغییرات منعطف عمل می‌کند و راه را برای ارتباطات و تصمیم‌گیری موثر هموار کند.

۲ - طراحی شغل^۲: تصمیم‌گیری در خصوص محتوای مشاغل، وظایف و مسئولیتهای آنها، و روابطی که میان دارندگان مشاغل و دیگر کارکنان سازمان وجود دارد.

۳ - توسعه سازمانی^۳: برانگیختن، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های طراحی شده به منظور افزایش اثربخشی که بدین وسیله سازمان بتواند با تغییرات سازگار گردد.

□ - روابط شغلی

بهبود کیفیت روابط شغلی از طریق ایجاد جوی از اعتماد، طراحی و عقد قراردادهای مساعدتر و مطلوب‌تر از نظر کارکنان.

□ - تامین منابع^۴

- برنامه‌ریزی منابع انسانی^۵: ارزیابی نیازهای آتی نیروی انسانی از حیث تعداد کارکنان و سطح مهارت‌ها و شایستگی‌ها و طراحی و اجرای طرح‌هایی برای تامین این نیازها.

- جذب نیرو (کارمندیابی) و انتخاب^۶: جذب کارکنان به حد کافی از دو حیث تعداد و شایستگی‌ها.

□ - مدیریت عملکرد^۷

کسب نتایج بهتر از سازمان، گروه‌ها و افراد از طریق ارزیابی و مدیریت عملکرد بر اساس چارچوب‌های مورد توافق از حیث اهداف و شایستگی‌های مورد نیاز؛ ارزشیابی و بهبود عملکرد، شناسایی و تامین نیازهای توسعه‌ای و آموزشی.

^۱ Organization design

^۲ Job design

^۳ Organization development

^۴ Resourcing

^۵ Human resource planning

^۶ Recruitment and selection

^۷ Performance management

□ - توسعه منابع انسانی^۱

۱- یادگیری فردی و سازمانی^۲: طراحی و تدوین سیستماتیک و منظم سازمان یه عنوان سازمانی که به دنبال یادگیری است، فراهم آوردن فرصت های آموزشی برای کارکنان تا بتوانند قابلیت ها و توانایی های خود را توسعه بدهند و برای ارتقای شغلی آماده بشوند.

۲- توسعه مدیریت^۳: فراهم آوردن فرصت های توسعه و آموزش برای مدیران به منظور افزایش قابلیت و توان آنها در مشارکت مساعد با سازمان در راستای تحصیل اهداف و آرمان های آن.

۳- مدیریت مسیر شغلی^۴: برنامه ریزی و توسعه مسیرهای شغلی کارکنان مستعد.

□ - مدیریت پاداش^۵

۱- سیستم های پرداخت^۶: طراحی سیستم ها و ساختارهای پرداخت که عادلانه، منصفانه و شفاف باشند.

۲- پرداخت به اندازه میزان مشارکت: مرتبط کردن میزان پاداش ها با تلاش، نتایج، شایستگی ها و مهارت های کارکنان.

۳- پاداش غیر مالی^۷: اعطای پاداش های غیر مالی مثل تقدیر، تشکر، افزایش مسئولیت و افزایش فرصت های ارتقای شغلی.

□ - روابط کارکنان^۸

۱- روابط صنعتی^۹: مدیریت و حفظ روابط رسمی و غیر رسمی با اتحادیه های تجاری و اعضای آنها.

۲- مشارکت کارکنان^{۱۰}: به کارکنان حق رای و اظهار نظر دادن، تسهیم اطلاعات به آنها و مشاوره با آنها در خصوص مسایل مربوط به علاقه ها و منافع دو جانبه.

۳- ارتباطات^{۱۱}: ایجاد و انتقال اطلاعات مفید به کارکنان. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، صص ۴۱-۴۳)

^۱ Human resource development

^۲ Organizational and individual learning

^۳ Management development

^۴ Career management

^۵ Reward management

^۶ Pay systems

^۷ Non-financial reward

^۸ Employee relations

^۹ Industrial relations

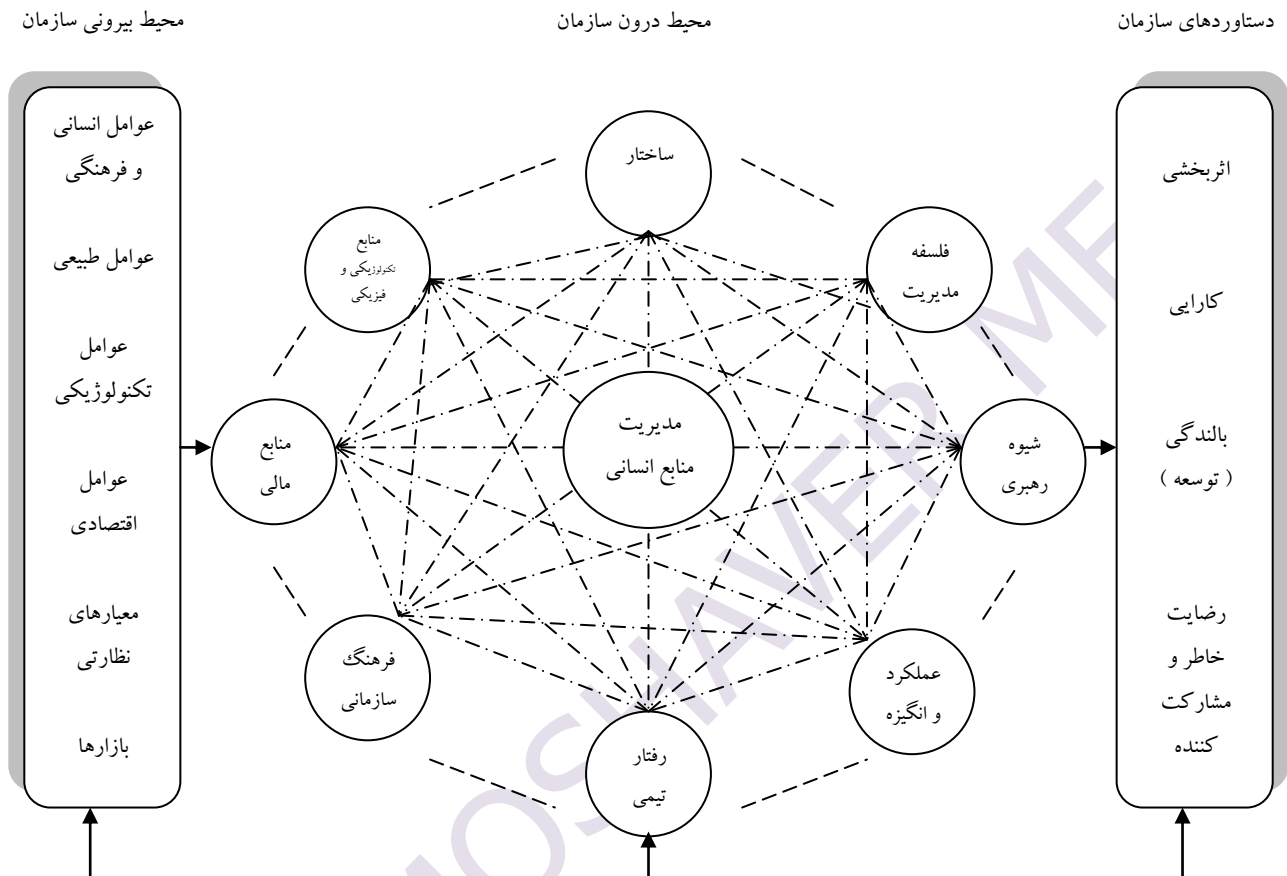
^{۱۰} Employee involvement and participation

^{۱۱} Communications

۱-۱-۲- مدلی از عملکرد سازمانی و مدیریت منابع انسانی

متغیرهایی که باید مورد توجه مدیریت منابع انسانی قرار گیرند آشکار و واضح یا پنهان و ضمنی هستند. شکل ذیل معرف مدلی است که در مطالعه نظام گرایانه عملکرد سازمانی و بررسی روشی که مدیریت منابع انسانی در آن می تواند مفید واقع گردد. این مدل عواملی را نشان می دهد که اگر سازمان قرار است باقی بماند و در بلند مدت پیشرفت کند مدیریت باید به آنها توجه نماید. این عوامل در سه گروه طبقه بندی شده اند: محیط بیرونی سازمان، محیط درونی سازمان، دستاوردهای سازمانی. تمام این عوامل از درون بسیار وابسته و متعاملند. برای مثال مدیران ارشد یک سازمان با ترغیب معاونت مدیر عامل در HRM ممکن است حمایت و رهبری قابل توجهی (فلسفه مدیریت و شیوه رهبری) در زمینه توسعه برنامه های آموزشی و کارآموزی در منطقه انجام دهند تا به یک منبع مستمر از افراد واجد شرایط برای استخدام دست یابند (عوامل انسانی و فرهنگی در محیط بیرون). رضایت خاطر بالای همکاران سازمانی (یک دستاورد سازمانی) ممکن است منتج به جذب داوطلبان بسیار شایسته و ارجاع آنها به واحد HR برای ارزیابی دقیق تر از سوی HRM گردد.

عملکرد سازمانی و مدیریت منابع انسانی



(جزئی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۳)

الف - محیط بیرونی

عواملی که بر فعالیتهای درون سازمانی اثر دارند و مدیریت ممکن است تنها کنترل محدودی بر این عوامل داشته باشد، ولی محیط بیرونی اثر قوی ای بر زندگی سازمانی و سیاستها و رویه های منابع انسانی به طور اخص دارد. میان عوامل متعدد انسانی و فرهنگی که بر عملکرد سازمان اثر می گذارند، مهارتها و تواناییهای فنی و مدیریتی قرار دارند. بهایی که مردم به رفتار دیگران می دهند و ارزشی که برای محصولات/خدمات یک سازمان در نظر می گیرند از جمله دیگر عوامل انسانی و فرهنگی می باشد. عوامل دیگر عبارتند از طرز تلقی نسبت به کار و تفریح، طرز تلقی مربوط به کار جمعی، طرز تلقی درباره مشارکت در تصمیم گیری و حل مشکل. فن آوری نه تنها شامل کامپیوتر و روبات ها است بلکه فنون استفاده تجهیزات و دانش نظری و کاربردی متکی به آن را نیز در بر می گیرد.

هزینه و موجود بودن منابع طبیعی از دیگر عوامل بیرونی است. عوامل اقتصادی مهم شامل بازارها، قدرت خرید مردم، سطح اشتغال، و رقابتی که برای بازارها و منابع وجود دارد، معیارهای تنظیم کننده - قوانین، دعاوی، بخشنامه های اداری نیز در نحوه عمل سازمانها و به خصوص تبعات مهمی بر مدیریت منابع انسانی به همراه دارد. در نهایت، بازارها برای آنچه سازمان تولید می کند یا مایل است ارائه کند بر سوددهی بنگاه اقتصادی و بقای بلند مدت آن اثر خواهند گذاشت. در سازمانهای موفق، تعیین نیازهای بازار و واکنشهای استفاده کننده، فعالیتی با اولویت بالا به شمار می رود.

ب - محیط درونی

جنبه هایی از محیط داخلی سازمان که مدیریت و کارکنان هر دو کنترل زیادی بر آنها دارند. به ویژه مدیریت کنترل جامعی بر سیاستها و عملیات منابع انسانی، مالی، فن آوری، منابع فیزیکی مورد استفاده، ساختار سازمان، فلسفه مدیریت و شیوه رهبری دارد. عواملی که به ندرت به طور مستقیم کنترل می شوند عبارتند از فرهنگ سازمانی، فضای سازمانی، و رفتار برانگیخته شده و کار تیمی .

مدیریت منابع انسانی بدین دلیل در وسط مدل جای گرفته که سیاستها و عملیات مدیریت منابع انسانی برای بقا سازمان و توفیق بلندمدت آن از اهمیت بالایی برخوردار است.

مردم سازمان را تشکیل می دهند، مردم فرایندهای ایجاد محصول/خدمت را که سازمان به دلیل آنها در فعالیت است را اداره می کنند. در حقیقت، چگونگی اداره منابع انسانی احتمالاً مهمترین عامل در عملکرد کلی یک سازمان است.

عوامل درونی دارای اثر متقابل و تعاملی می باشند. بنابراین برای آن که سازمانی بسیار موفق شود، تمام این عوامل درونی باید به طور هوشمندانه و به طور هماهنگ اداره شوند.

پ - دستاوردها

دستاوردها یا نتایج سازمانی معرف چهار معیار عملکرد می باشند که در ارزیابی موفقیت یک سازمان مفید می باشند.

- اثربخشی : احتمالاً مهمترین دستاوردی است که می توان آن را به عنوان معیاری برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف کرد. در ارزیابی اثربخشی مهم است درجه ای از اهداف فردی کارکنان، گروه های کاری، اهداف سازمانی با یکدیگر همخوانی دارند برآورد کرد. بنابراین اثربخشی فرد عبارت است از درجه مشارکت فرد در دستیابی به هدفهای سازمانی، و اثربخشی گروه درجه ای است هدفهای گروه در ارتباط با نیل به هدفهای سازمان به دست می آید.

- کارایی: شامل سنجش یک نتیجه دلخواه در مقابل منابع استفاده شده برای دستیابی به آن نتیجه است. کارایی عبارت از نسبت ستانده ها به داده ها است، یا منافع به هزینه ها. یک سازمان می تواند در نیل به هدفهای اساسی خود اثربخش باشد و در عین حال بسیار غیرکارا باشد. یا سازمانی می تواند در انجام برخی امور به غیر از رسیدن به هدفهای خود کارا باشد، که در آن صورت اثربخش نیست.^۱
- بالندگی (توسعه): معیاری است که با توجه به آن هر یک از کارکنان، گروه های کاری و تمام سازمان برای رویارویی با فرصت ها و چالشهای آینده ظرفیت خود را توسعه می دهند. برای بقای بلند مدت سازمان این دستاورد بسیار مهم است. رسیدن به هدفهای کوتاه مدت نظیر به دست آوردن سطوح خاصی از سود، کاملاً امکان پذیر است ولی برای دستیابی به آن کاهش دادن جدی منابع انسانی می تواند موجب تضعیف و شاید ورشکستگی سازمان شود. این امر زمانی می تواند رخ دهد که به مسائلی چون استخدام، آموزش، دادن فرصت به افراد برای به عهده گرفتن مسئولیتهای وسیع تر توجه کافی نشود. توسعه زمانی صورت می گیرد که منابع مالی، تکنولوژیکی، و فیزیکی بهبود یا افزایش یابند.
- رضایت خاطر مشارکت کننده: اشاره به واکنش مثبت عاطفی کارکنان نسبت به کار و شغلهایشان دارد. رضایت فرد مهم است ولی رضایت جمعی افراد در گروه ها و سازمان به عنوان یک مجموعه نیز، حائز اهمیت است. عملکرد بالا از تمرکز مطلق بر رضایت کارکنان به دست نمی آید ولی نادیده گرفتن این عامل خطر رسیدن به نتایج بسیار منفی، مانند عدم توانایی در حفظ کارکنان با ارزش یا استخدام استعدادهای مطلوب را به دنبال دارد. به منظور مشارکت موثر در موفقیت سازمانی، مدیران عالی، کلیه مدیران و سرپرستان و در حد کمال تمام کارکنان نیاز به داشتن آگاهی و تداوم آن نسبت به همه عوامل معرفی شده در مدل را دارند.

ت - نقش مدیریت منابع انسانی

دانش، مهارتها و باورهای مدیران و همه اعضای سازمان و نحوه کاربرد آنها، تاثیر عمده ای در اثربخشی سازمان دارد. روشی که با آن دانش، مهارتها و ارزشها تبدیل به انگیزش بالا و کار تیمی می گردند در دستیابی به هدفهای سازمانی از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

بنابراین مدیریت منابع انسانی نه تنها درگیر عملکردهای فردی می شود بلکه در عملکردهای متقابل افراد نیز درگیر می شود، عملکردهایی همچون گروه های کاری، نیروهای وظیفه ای، تیمهای برنامه ریزی، و در بین گروه ها یا واحدها مانند تعامل بین کارکنان واحدها لازم است نه تنها درباره کیفیت آن روابط اندیشه شود بلکه درباره چگونگی تاثیری که مدیریت منابع انسانی بر این روابط می گذارند نیز تفکر همه جانبه ای انجام گیرد.

^۱ Fremont E.Kast and James E.Rosenzweig, Organization and Management: A Systems and Contingency Approach, 4th ed. New York: McGraw-Hill, 1985, p.14

ج - عوامل تکنولوژیکی و فیزیکی

افزون بر منبع اصلی که افراد هستند، منابع دیگری وجود دارند که سازمانها از آنها استفاده می کنند و عملکرد کلی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند. برای نمونه فن آوری مورد استفاده یک سازمان بر اثربخشی و کارایی آن اثر خواهد گذاشت. چگونگی حل و فصل جایگزینی کارکنان با تکنولوژی و روبات یک مقوله منابع انسانی است که ممکن است اثرات کوتاه و بلند مدتی نیز در سودآوری و بقای سازمان دارد.

چ - منابع مالی

بدیهی است که منابع مالی برای توفیق سازمان مهم هستند. بطور نمونه اگر گردش نقدینگی برای پرداخت وامها یا حقوق کارکنان، استخدام کارکنان ماهر ناکافی باشد، یک سازمان می تواند به سرعت خود را در شرایط نگران کننده ای بیابد. برعکس یک موقعیت نقدینگی قوی و مستمر می تواند برای یک سازمان فرصتهای زیادی را فراهم آورده از جمله یک نظام با ثبات حقوق و بهره وری که استخدام افراد را با مهارتهای مهم که برای رشد و سودآوری بلندمدت سازمان لازم است امکان پذیر می سازد.

ح - ساختار

ساختار سازمانی یک عامل داخلی اصلی دیگر است که در عملکرد سازمانی نقش حساسی را ایفا می کند. ساختار به تمام ترتیبات موجود در یک سازمان دلالت دارد که از آن طریق فعالیتها و رفتار کارکنان به سوی هدفهای دلخواه سوق داده می شوند. در بیشتر سازمانها ساز و کارهایی برای هدایت فعالیتها و کنترل رفتار این ترتیبات رسمی را در بر می گیرد:

- سیستم های مدیریت: رویه ها و ابزارهایی مربوط به هدایت فعالیتهای سازمانی مانند برنامه ریزی، تعیین هدف، استخدام، تدارکات، بازاریابی، حسابداری، برقراری ارتباط، و مانند آن
- طراحی شغل: گروه بندی وظایف در محدوده شغلهاى خاص به منظور تثبیت نحوه انجام دادن کار و الزامات خاص اجرای مشاغل
- سلسله مراتب سازمانی: گروه بندی کارکنان در درون واحد ها (مانند قسمتها و حوزه ها) و سطوح به منظور تعیین این که چه کسی در مقابل فرد دیگر پاسخگو است.
- آرایش و ترتیبات فیزیکی: طراحی خود محل کار، فن آوری و تجهیزات فراهم شده برای تکمیل وظایف و گستره تعامل کارکنان با یکدیگر
- قوانین و مقررات کار: رویه های یکسان (استاندارد) شده برای کنترل رفتار کارکنان و پاداش دادن به آنان.

تمام این ساز و کارها در سازماندهی محل کار بر تعامل بین کارکنان و سطح همکاری یا تعارض بین افراد و گروه ها در سازمان اثر می گذارد.

پس ساختار، رفتار را محدود یا هدایت می کند. همه مدیران از جمله مدیران منابع انسانی باید به این مهم توجه داشته باشند که آیا ساختار اجرا شده در محل کار تقویت کننده یا بازدارنده عملکرد سازمانی است.

خ - فلسفه مدیریت

فلسفه مدیریت در بردارنده چگونگی رفتار با افراد، کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان و سایرین و یک عامل بسیار مهم در مدیریت منابع انسانی است. این مقوله با روش رهبری بسیار مرتبط است، یعنی شیوه ای که مدیران و سرپرستان به طور واقعی با دیگران در ایفای نقشهای رهبری خود تعامل می کنند.

خصیصه کلیدی محیط در هر سازمانی فلسفه مدیریت است که مجموعه انگاره ها و باورهای مدیریت درباره نحوه اداره مردم و رفتار با مشتریان را در بر می گیرد. بطور مثال بیانیه ای این چنین « افراد درگیر افراد متعهد هستند » پیامی است موثر به مدیران و سرپرستان در سراسر سازمان. فلسفه مدیریت عالی به خصوص از آن جهت مهم است که مدیران و سرپرستان در سطوح پایین سازمان نسبت به علائم مدیریت رده بالاتر درباره رفتارهای مدیریتی مورد پذیر آنان واکنش نشان می دهند و با آن سازگار می شوند.

زیربنای فلسفه مدیریت ارزشهای مورد پذیرش مدیریت عالی، سایر مدیران و سرپرستان است یک ارزش پدیده ای است ستوده یا مورد احترام، این ارزشها بر اعتماد و احترام، سطح بالایی از کارایی و مشارکت، صداقتی سازش ناپذیر، کار تیمی، و انعطاف پذیری و ابداع متمرکزند.

جنبه بسیار مهمی از فلسفه مدیریت اصول اخلاقی است. اصول اخلاقی را می توان ارزشهای اخلاقی، قوانین یا استانداردهایی که بر هدایت گروه، حرفه، یا فرهنگ خاصی حاکم است تعریف کرد. اصول اخلاقی به درست بودن و نادرست بودن رفتار انسان مرتبط است. یک راه برای در نظر گرفتن اصول اخلاقی یک عمل یا یک مسامحه عبارت است از ارزیابی میزان سازندگی، یا سودمندی نتایج آن در مقابل میزان تخریب، یا زیان بخشی نتایج آن به دیگران، در کوتاه مدت و بلندمدت.

- شیوه رهبری

از آنجا که شیوه رهبری و رفتارها با فلسفه مدیریت و سیاستها و عملیات منابع انسانی لازم و ملزوم یکدیگرند، نگاهی جامعه به مقوله رهبری مفید خواهد بود. رهبری فرایند زیر نفوذ در آوردن رفتار دیگران در جهت یک هدف یا یک دسته از هدفها یا اگر جامع تر گفته شود به سوی یک بینش و چشم انداز آتی است. یک شیوه رهبری سازنده، که حاوی بینش و جهت دهی است و کوشش گروهی سازنده و مشارکت را تداوم می بخشد،

برای عملکرد اثربخش سازمانی حیاتی است. شیوه های رهبری در زمینه های مختلف مدیریت منابع انسانی آثاری به همراه دارند:

* نیرویابی: عملیات انتخاب و ارتقا نیاز به آن دارد که خصلتها و رفتارهای لازم برای رهبری موفقیت آمیز در یک مجموعه خاص به حساب آورده شوند. مثلاً در انتخاب سرپرستان اگر شغل سرپرستی مربوط به کارکنان در یک خط تولید باشد مهارتهای مبتنی بر مشارکت افراد را در حد کمتری نیاز خواهد داشت تا در تیم های خودگردان.

* آموزش و توسعه: برای کمک به سرپرستان و مدیران به منظور کسب مهارتهای رهبری که بتواند تحت شرایط در حال تغییر به کار برده شود نیاز به برنامه های آموزشی و توسعه است. مهارتهای رهبری مبتنی بر مشارکت افراد، به ویژه در سازمانهای امروزی بسیار مهم است.

* طراحی کلی سیستم های منابع انسانی: سیستم های منابع انسانی می توانند آگاهانه یا اتفاقی طراحی شوند به نحوی که الگوی رهبری فرد به فردی شیوه رهبری تیمی تقویت کنند. مثلاً روشهای جذب نیرو و انتخاب ممکن است تنها بر آموزشهای فنی متمرکز گردد.

* تعامل با سایر مدیران: مدیر منابع انسانی و کارکنان حرفه ای لازم است که رهبری اثربخشی را در برنامه ریزی، توسعه، ادراة نظامهای مختلف منابع انسانی انجام دهند. از آنجا که اجرای موضوعات منابع انسانی با دیگران به طور مشترک انجام می گیرد، تعامل موثر با مدیران بالا و سرپرستان در تمام سطوح اساسی است.

د - انگیزش

انگیزش را ممکن است به عنوان خواست و اشتیاق یک فرد در تلاش برای رسیدن به یک هدف یا نتیجه ای خاص بیان کرد. عوامل سازمانی در انگیزش شامل شیوه رهبری، ساختار (مانند طراحی شغل)، سیاستهای منابع انسانی را نام برد. مهارتهای فردی، خصلتهای شخصیتی و نگرشهایی که شخص در انجام شغل خود اعمال می کند نیز نقش بزرگی در انگیزش دارد.

رضایت شغلی که هم یک دستاورد مهم سازمانی و هم در ارتباط با انگیزش است، می تواند به عنوان واکنش احساسی فرد به جنبه های مختلف کار (مانند دستمزد، سرپرستی، مزایا) یا به نفس کار تعبیر شود. رفتار تدافعی، کارشکنی، غیبت، ترک خدمت نیز از پیامدهای نارضایتی افراد است.

ذ - رفتار و عملکرد تیمی و درون تیمی

در قسمت فوق مبنای بحث پیرامون انگیزش و عملکرد فردی بوده است. انگیزش و رفتار در گروه ها و بین گروه ها نیز مهم اند.

یک گروه کاری متشکل از تعدادی افراد است، که معمولاً به یک سرپرست مشترک گزارش می دهند، تعاملهای رو در رویی دارند، و دارای درجه ای از وابستگی در انجام وظایف برای دستیابی به هدفهای سازمانی هستند. بسیار مهم است که بین گروه و تیم تفاوت قائل شویم. یک تیم شکلی از گروه است که دارای ویژگیهایی است نظیر تعهد بالاتر به هدفهای مشترک و میزان بیشتری از وابستگی و تعامل که به نوعی بیشتر از گروه های معمولی است. جان کاتزن و داگلاس اسمیت^۱ تیم را اینگونه توصیف می کنند:

« یک تیم متشکل از افراد معدودی با مهارتهای مکمل کننده است که نسبت به یک هدف مشترک یا مجموعه هدفهای اجرایی متعهدند و خود را در برابر آن مسئول می دانند . »

ایجاد گروه های کاری موثر (از جمله تیم ها) بخش مهمی از مدیریت منابع انسانی است. همانطور که افراد می توانند بر عملکرد گروه اثر بگذارند، گروه ها نیز بر رفتار، انگیزش و عملکرد فردی اثر خواهند گذارد. افزون بر آن، رفتار گروهی عمدتاً تابعی از فرهنگ سازمانی، فضا، شیوه رهبری و سایر جنبه های محیطی سازمان است . علاوه بر آن درجه سازگاری هدفهای گروهی با هدفهای سازمانی یک عامل کلیدی در موفقیت کلی سازمانی است.

آنچه درباه رقابت و تعارض در دست است قویاً پیشنهاد می کند که فلسفه مدیریت، شیوه رهبری، و سیاستها و عملیات منابع انسانی مستقیماً به میزان همکاری، ارتباط موثر، و حل مشکل میان گروه ها کمک می کند. رفتار دورن تیمی برای مدیران منابع انسانی و مدیران در ارتباط کلی با عملکرد و مهارتهای میان فردی، میان گروهی دارای آثار مشخصی است که برخی از آنها عبارتند از:

- نیرویابی و گزینش: کسانی جذب و به خدمت گمارده می شوند که روابط گروهی را دوست دارند و در حال حاضر این مهارتها را به خوبی پرورش داده اند یا تواناییهای بالقوه ای در این زمینه ها دارند.
- ارتقا: این مهارتها را به عنوان ملاک مهمی برای ارتقا در نظر می گیرند
- آموزش و توسعه مدیریت: برای همه سرپرستان و اعضای تیم در این مهارتها و نظریه ها امکانات آموزشی فراهم شود
- مدیریت جبران و پاداش: در تصمیم گیری های مربوط به افزایش دستمزد، رفتارهای اثربخش میان فردی و میان گروهی شناسایی می شود. سیستم های مدیریت جبران چنان طراحی می گردد که به همکاری پاداش داده می شود و به نبود همکاری پاداشی تعلق نمی گیرد.

^۱ Jon Kartzenbach and Douglas Smith

- راهبردهای بهبود سازمان : راهکارهای مدیریت تعارض، مانند کارگاههای حل مشکل درون گروهی بکار گرفته می شوند.

البته توسعه همکاری و کار تیمی را باید از مدیریت عالی الگوبرداری نمود، یعنی شیوه و رفتار واقعی مدیریت عالی، به میزان زیاد، جو کل سازمان را بنا خواهد کرد.

م- فرهنگ و فضای سازمانی

گرچه « فرهنگ سازمانی » به طور وسیعی در مباحث مدیریت مطرح گردیده است ولی اغلب به خوبی تعریف نشده است. مشکل بتوان این مفهوم را از مفهوم « فضای سازمانی » که دارای نقاط مشترک و متداخل است تفکیک نمود. موضوع پیچیده دیگر تعریف آن است، زیرا فرهنگ سازمانی می تواند مفهوم فلسفه مدیریت را نیز در برگیرد. بنابر این فرهنگ سازمان مفهوم بسیار وسیعی است. با این وجود تصور « فرهنگ » به ما کمک می کند تا به طور جامع درباره ویژگیهای محیط داخلی سازمان، به ویژه زمانی که اجزای تشکیل دهنده فرهنگ مورد بررسی قرار می گیرند بیندیشیم.

- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی را می توان چنین تعریف کرد که عبارت است از ترکیب ارزشها، باورها، مفروضات، اسطوره ها، هنجارها، هدفها و بینشهایی که به نحو گسترده در سازمان مشترک است. معمولاً مفهوم فرهنگ نسبت به کل سازمان به کار برده می شود، گرچه در برخی سازمانها می تواند خرده فرهنگهایی نیز وجود داشته باشد.

- فضای سازمانی^۱

فضای سازمانی به شدت متأثر از عملیات منابع انسانی در سازمان است و با آن در تعامل می باشد. فضای سازمانی را می توان به عنوان برداشتهای جمعی و قابل اندازه گیری اعضای سازمان درباره جنبه هایی از زندگی کاری شان دانست که انگیزش و رفتار آنان، به خصوص فرهنگ سازمانی، شیوه رهبری رایج، نوع ساختار، سیاستها و عملیات پرسنلی را تحت تاثیر قرار می دهد.

تحقیقات فضای سازمانی می توانند ابزارهای بی نهایت مفید مدیریت منابع انسانی در بهبود سیاستهای منابع انسانی و عملیات آن باشند.

فضا معمولاً برای تمام سازمان یا یک واحد اصلی اندازه گیری می شود ولی امتیازها معمولاً توسط واحدها محاسبه می شود تا مدیریت بتواند فضا را در واحدهای مختلف ارزیابی کند. واحد منابع انسانی معمولاً مسئولیت هماهنگی روشها را از دریافت یا طراحی پرسشنامه تا توزیع نتایج آنها را به عهده دارد. همچنین واحد منابع انسانی وظیفه دارد که نتایج را برای کمک به مدیران و گروه ها و کاربردهای سازنده در اختیار آنان قرار دهد.

^۱ Organizational Climate

گرچه بررسیهای فضای سازمانی در محتوا متفاوتند، اما بررسیهای لیتوین و استرینجر^۱ معیارهای بالایی برای چنان ابزارهایی به وجود آورده اند. آنها در بررسیهای خود معمولاً از کارکنان می پرسند که برداشتها یا احساسات خود را درباره ابعاد ذیل بیان کنند:

- ساختار (احساس درباره محدودیتها، قوانین، تشریفات غیر ضروری)
- مسئولیت (احساس رئیس خود بودن، احساس استقلال)
- پاداش (تاکید بر پاداشهای مثبت در مقابل تنبیه، عدالت قابل درک در پرداختها و ارتقا)
- مخاطره پذیری (تاکید بر مخاطره کردن محاسبه شده در مقابل عمل محتاطانه)
- صمیمیت (احساس همکاری خوب و وجود گروه های اجتماعی دوستانه)
- معیارها (تاکید بر انجام یک کار خوب)

پیامدهای ناشی از فضای سازمانی نامطلوب را می توان استفاده از زمان انجام کار برای مکالمه با همکاران به منظور مقابله با فشار روانی، دنبال کردن کار دیگر گشتن، غیبت به بهانه بیماری، ارتباطات کم با سرپرستان و عدم رضایت شغلی قابل ملاحظه بر شمرد.

اندازه گیری فضای سازمانی به میزان زیاد می تواند به عنوان اندازه گیری بازده سازمانی تلقی شود که آن را «رضایت کارکنان» نامیده ایم. بنابر این فضای سازمانی هم یک متغیر درونی مهم است که باید توسط مدیریت از نزدیک کنترل شود و هم در عین حال، بازتابی است از رضایت کارکنان که به سهم خود یک بازده سازمانی مهم به شمار می رود. افزون بر آن، چنین معیارهایی می توانند در تلاشهای گسترده بهبود سازمانی یک ابزار مهم به حساب آیند. (جزنی، ۱۳۸۸، صص ۱۳۱ - ۱۶۱)

۱-۱-۳- مدل همانند فامبرن^۲، تیچی^۳ و دوانا^۴

مکتب میشیگان (فامبرن و همکارانش، ۱۹۸۴) اولین تعریف روشن و صریح را از مفهوم مدیریت منابع انسانی ارائه کرد. این مکتب معتقد است که سیستم های منابع انسانی و ساختار سازمانی باید به گونه ای طراحی شوند که با استراتژی سازمانی همگون و هماهنگ باشند (به خاطر همین است که آن را مدل سازگار نامیده اند)؛ هم چنین این مکتب معتقد است که یک چرخه منابع انسانی از چهار فرایند یا فعالیت مشابه که در تمام سازمان ها اجرا می شوند، تشکیل می گردد:

^۱ Litwin and Stringer

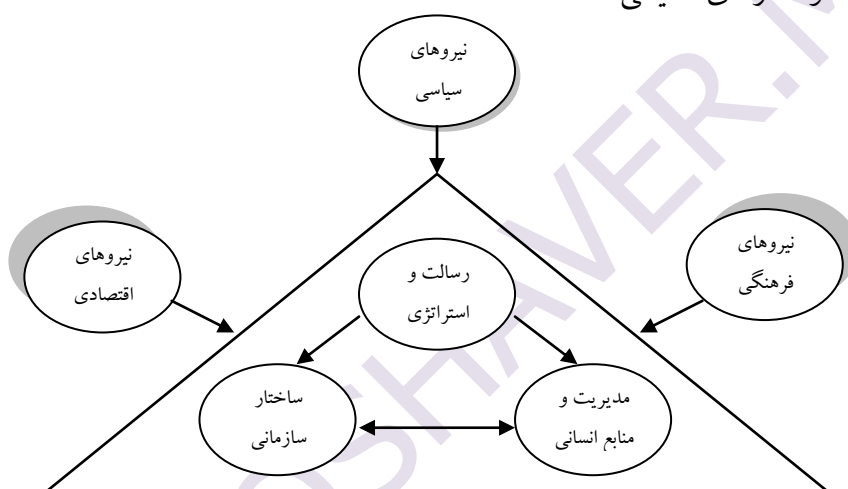
^۲ Fomburn

^۳ Tichy

^۴ Devanna

- * انتخاب^۱: تطبیق میان منابع انسانی موجود با شغل ها
- * ارزیابی^۲: مدیریت عملکرد
- * پاداش ها^۳: سیستم پاداش یکی از مهم ترین ابزارهای مدیریتی است که برای ارتقای عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد. باید به موفقیت های کوتاه مدت و بلند مدت پاداش داد و به خاطر داشت که شرکت باید الان فعالیت کند تا در آینده موفق بشود.
- * توسعه^۴: توسعه کارکنان با کیفیت بالا (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۳- ۲۴)

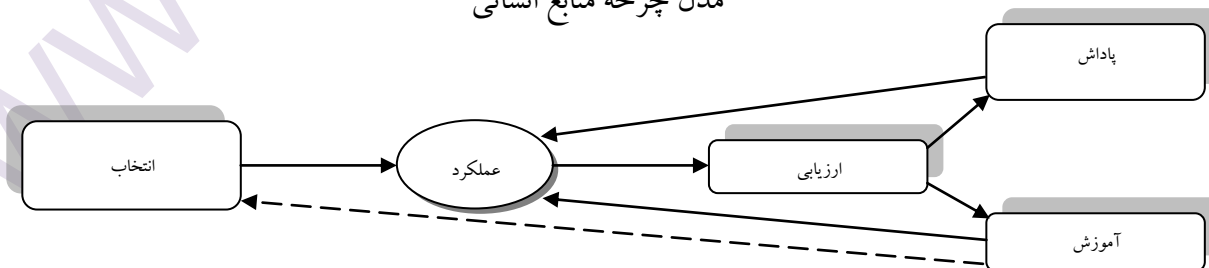
مدیریت استراتژیک و فشارهای محیطی



(فامبرن، تیچی، دوانا - ۱۹۸۴)

شکل فوق موقعیت مدیریت منابع انسانی را در ارتباط با استراتژی سازمانی مشخص می کند سپس مدل فامبرن نشان می دهد که چگونه می توان فعالیتهای درون مدیریت منابع انسانی را برای پشتیبانی استراتژی سازمانی ترکیب و طراحی نمود.

مدل چرخه منابع انسانی



(فامبرن، تیچی، دوانا - ۱۹۸۴)

^۱ Selection
^۲ Appraisal
^۳ Reward
^۴ Development

نقطه قوت این مدل در تامین چارچوب ساده است که نشان می دهد چگونه امر انتخاب، ارزیابی، آموزش و پاداش را می توان برای تامین عملکرد مطلوب کارکنان، با هم تطبیق داد. برای مثال اگر سازمانی، نیاز به رفتار گروهی آمیخته به حس همکاری دارد که ضمناً از اطلاعات مشترک و متقابل استفاده کنند، الزامات زیر را مورد توجه قرار می دهد:

- انتخاب: تجربه موفق در کار گروهی و شخصیت اجتماعی و همکارانه، به جای فرد متکی به خود که علاقه دارد به تنهایی کار کند.
 - ارزیابی: بر اساس میزان مشارکت با گروه و پشتیبانی دیگران، به جای عملکرد عالی فردی
 - پاداش: بر اساس عملکرد و مشارکت گروه، به جای عملکرد فردی و تلاش فردی
 - تردیدی نیست که این نوع مناسبات داخلی، با ارزش است. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۲۰۶) فامبرن و همکارانش معتقدند که باید بین منابع انسانی و سازمان از طرق ذیل پیوند زده شود:
 - ایجاد بانک اطلاعات منابع انسانی مناسب
 - اطمینان خاطر از توجه کافی مدیران ارشد به منابع انسانی همانند توجه به سایر موضوعات در سازمان
 - اندازه گیری سهم مشارکت (کمک کردن) و هماهنگی فعالیت های منابع انسانی در کلیه سطوح استراتژیک، مدیریتی و عملیاتی. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۴)
- به دلیل واکنش ساده مدل نسبت به استراتژی سازمان پرسش هایی به وجود آمده است. پرسش «اگر برانگیختن واکنش منابع انسانی، برای تامین رفتار و عملکرد مطلوب کارکنان، انجام شدنی نباشد، چه باید کرد؟»، هرگز مطرح نشده است. بنابراین برای مثال موضوعاتی از قبیل تفاوت نیازهای عملکرد حال و آینده، نقاط قوت، ضعف و بالقوگی های نیروی انسانی، انگیزش نیروی انسانی در روابط کارکنان، در نظر گرفته نشده است.
- این مدل به دلیل اتکا به تدوین استراتژی ای منطقی به جای استراتژی نوحاسته، طبیعت رابطه یک سویه با استراتژی سازمانی، داشتن فرضیات وحدت طلبانه و در نظر نگرفتن علاقه کارکنان و تصمیم آنان به تغییر یا عدم تغییر رفتارشان، مورد انتقاد قرار گرفته است. (کافی، ۱۳۸۵، صص ۲۰۷-۲۰۸)

۱-۱-۴- مدل هاروارد

مکتب هاروارد، دیگر بنیان گذاران مدیریت منابع انسانی است که در سال ۱۹۸۴ آنچه را که «چارچوب هاروارد» می نامند، طراحی کرده است. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۴) این مدل توسط بیر^۱، اسپکتور^۲، کوین میلز^۳، والتون^۴ ارائه شده است و به جای این که مدلی ژرف نما باشد، مدلی تحلیلی است که در اروپا به راحتی مورد

^۱ Beer

^۲ Spector

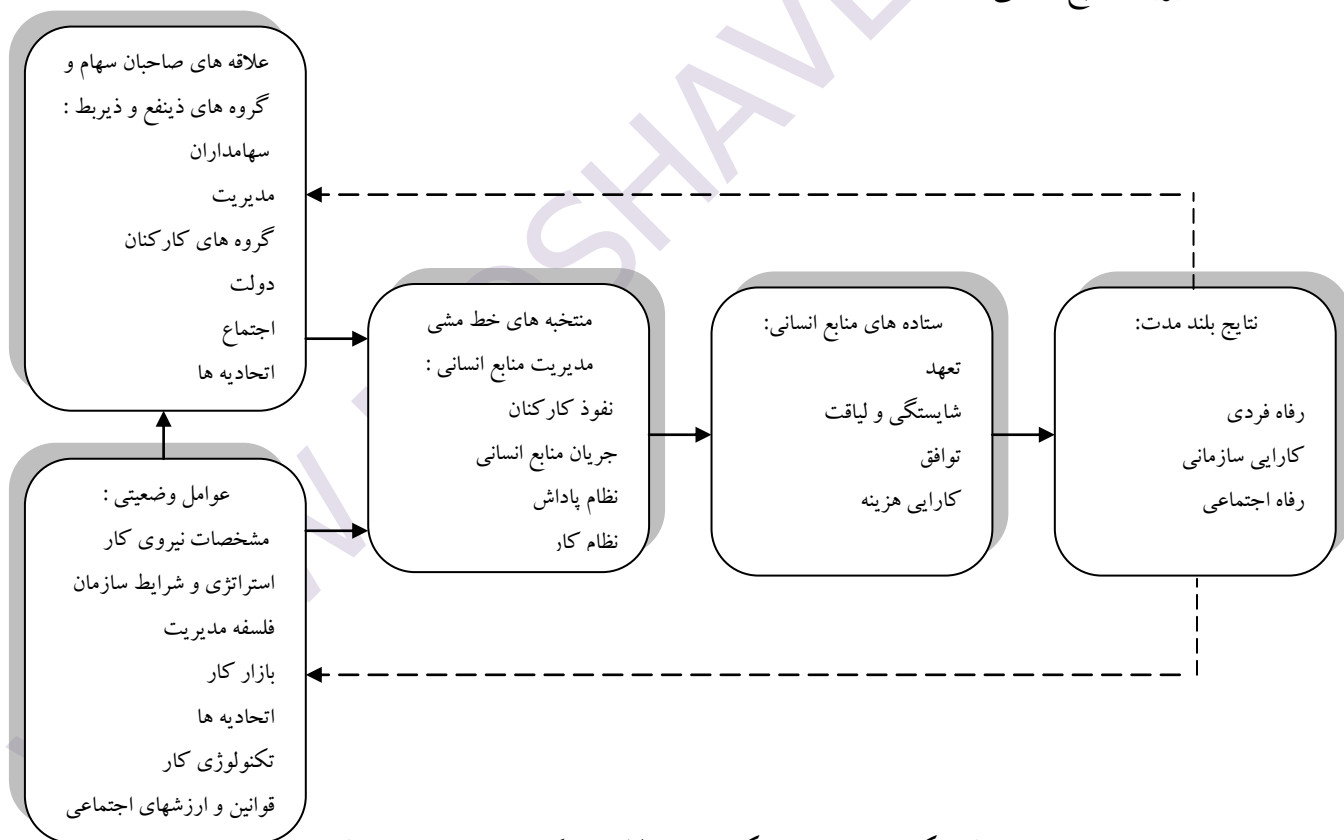
^۳ Quinn Mills

^۴ Walton

استقبال قرار گرفته است. این مدل به علاقه صاحبان سهام و گروه های ذینفع و ذیربط که بر رفتار و عملکرد کارکنان اثر دارد، بهاء داده و همچنین تاکید بیشتری به عوامل محیطی که در شکل گیری موضوعات استراتژیک منابع انسانی موثر خواهند بود، داشته است. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۲۰۸) مدل (چارچوب) هاروارد بر این باور استوار است که مشکلات مدیریت کارکنان را تنها به شیوه ذیل می توان حل کرد:

« وقتی که مدیران درباره نگرش به کارکنان، و انتخاب سیاست ها و روش های مناسب مدیریت منابع انسانی برای دست یابی به اهداف تصمیم می گیرند، بدون یک فلسفه محوری یا یک بینش استراتژیک - که این بینش را تنها مدیران ایجاد می کنند - مدیریت منابع انسانی تنها در حد مجموعه ای از فعالیت های مستقل باقی می ماند که هر یک بر اساس رویه های سنتی خاص خود هدایت می شود. » (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۵)

مدل مدیریت منابع انسانی هاروارد



(مایک بیر، برت اسپکتور، پال لارنس کوین میلز - ۱۹۸۴)

بیر^۱ و همکارانش به عنوان پیروان مکتب هاروارد معتقد بودند که « امروزه به بینشی وسیع تر، فراگیرتر و استراتژیک و بلند نظرانه تر در پیوند با منابع انسانی سازمان نیاز می باشد و لذا فشار زیادی برای اتخاذ چنین بینشی وارد می آوردند. » این فشارها، مدیریت کارکنان و ارزش گذاشتن به آنها به عنوان دارایی های بالقوه (و نه صرفاً هزینه ای متغیر) را ضروری ساخته اند. پیروان مکتب هاروارد اولین کسانی بودند که عنوان کردند مدیریت منابع انسانی کار مدیران صف سازمان است.

آنها همچنین عنوان کردند که : « مدیریت منابع انسانی شامل کلیه اقدامات و تصمیم های مدیریتی می شود بر ماهیت روابط بین سازمان و کارکنانش - یعنی منابع انسانی اش - تاثیر می گذارد. » مکتب هاروارد معتقد است که مدیریت منابع انسانی دو ویژگی اصلی دارد:

(۱) مدیران صف برای تضمین توازن و هماهنگی میان استراتژی رقابتی و سیاست های پرسنلی، مسئولیت بیشتری قبول می کنند

(۲) ماموریت بخش پرسنلی سازمان عبارت است از تعیین سیاست هایی که نشان می دهند فعالیت های کارکنان چگونه باید طراحی و اجرا گردد که موجب تقویت منافع دو جانبه (کارکنان و سازمان) شود.

مدل هاروارد، تاثیری عمیق بر نظریه و روش اجرای مدیریت منابع انسانی گذاشته است، به ویژه آن که بر این حقیقت تاکید دارد که مدیریت منابع انسانی به طور کلی یک موضوع مدیریتی است. در ضمن این مدل منابع انسانی که بر تعهد کارکنان تاکید می کند، با مفهوم جنبه نرم مدیریت منابع انسانی سازگار می باشد. بنابر نظر بُکسال (۱۹۹۲) مزایای این مدل عبارت است از :

- * کلیه منافع و علایق گروه های ذی نفع را شناسایی و مرتب می کند
- * اهمیت انتخاب های آشکار و پنهان میان منافع مالکان و منافع کارکنان و هم چنین منافع میان گروه های ذی نفع مختلف را شناسایی می کند
- * گستره شمول مدیریت منابع انسانی راه به گونه ای توسعه می دهد که مفاهیمی چون « نفو و تاثیر کارکنان »، سازمان دهی کارها و مسئله شیوه سرپرستی را نیز در بر بگیرد
- * طیفی گسترده از تاثیرات محیطی را بر مدیریت هنگام انتخاب استراتژی می پذیرد و ملغمه ای از منطق بازار - محصول و اجتماعی - فرهنگی را پیشنهاد می کند
- * بر انتخاب استراتژیک تاکید می کند - انتخاب استراتژیک فقط تحت تاثیر شرایط محیطی یا موقعیتی قرار ندارد (همان منبع، صص ۲۵ - ۲۶)

اگر چه این مدل اصولاً تحلیل گرایانه است اما دارای عناصر ژرف نمایی که باعث سردرگمی های نهفته می شود، نیز هست. این عناصر ژرف نمایانه، تقریباً با عناصر ژرف نمایانه مدل فامبرن متفاوت است. رهنمودهای

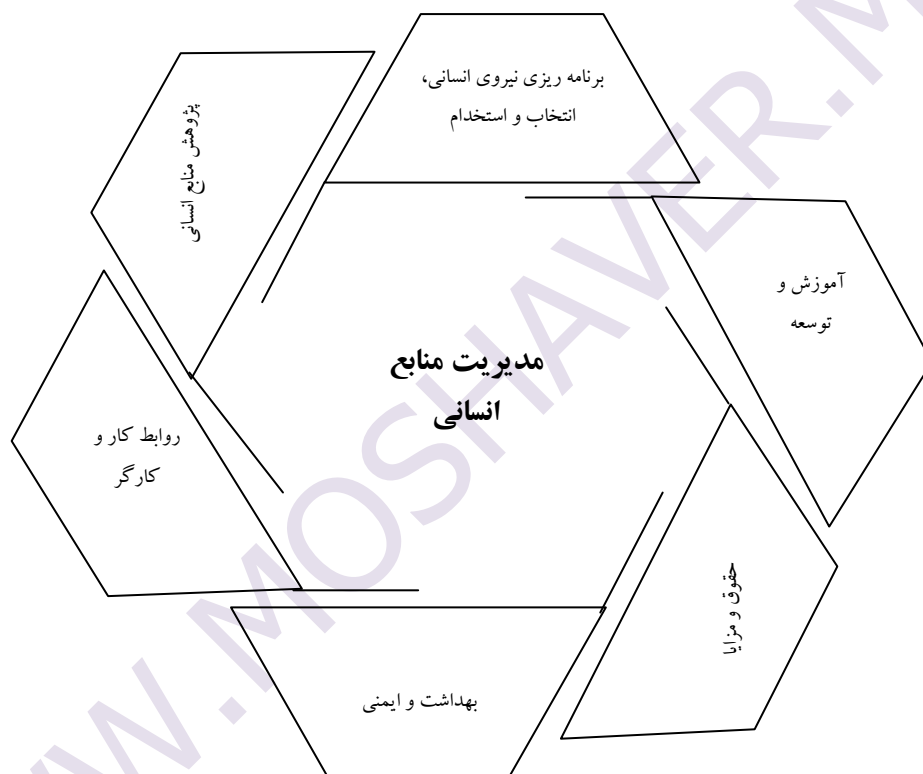
^۱ Beer

مدل هاروارد در چارچوب « ستاده های منابع انسانی » که عمدتاً ستاده های مطلوب شناخته شده اند، مشخص شده است. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۲۰۸)

۱-۱-۵- مدل ماندی و نو^۱

ماندی و نو، حوزه های عملکردی مدیریت منابع انسانی را به صورت ذیل تقسیم بندی کرده اند.

حوزه های عملکرد مدیریت منابع انسانی



(R.W. Mondy and R.M. Noe, ۱۹۸۷, p.۷)

- برنامه ریزی نیروی انسانی: مجموعه ای از فعالیتهای طراحی شده، منظم و مداومی است که مدیریت را از وجود نیروی انسانی مناسب و لازم برای عملیات و فعالیتهای گوناگون در واحد های مختلف سازمان و در زمانهای مورد نیاز و مورد نظر مطمئن می سازد. می توان بیان داشت که برنامه ریزی نیروی انسانی با سه جنبه

^۱ R.W. Mondy and R.M. Noe, The Management of Human Resource, ۳rd. Allyn anf Bacon, Inc. ۱۹۸۷, p.۷

مختلف در مدیریت سر و کار دارد: (۱) توسعه مدیریت^۱ (۲) پیش بینی احتیاجات نیروی انسانی^۲ (۳) طرح ریزی سازمانی^۳. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۱۷۹)

- آموزش و توسعه: آموزش در مدیریت منابع انسانی دوره ای است که طی آن مدیر، کارمند یا کارگر مشغول پرورش مهارت‌های شخصی و افزایش اطلاعات و تجربیات و تخصص‌های جدید بوده و برای شغل فعلی یا آتی خود عادات و اطلاعات جدیدی کسب می کند. (همان منبع، ص ۲۹۴) هدف از توسعه منابع انسانی، ایجاد چارچوبی است فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان. بخش اعظم فرایند و توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت های خود ترغیب گردند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۵۹) آموزش و تجهیز نیروی کار از نظر موفقیت های کوتاه و بلند مدت هر سازمان عامل تعیین کننده ای است. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۳۲۵)

- حقوق و مزایا: یک سیستم پرداخت یعنی روشی برای متمایز کردن بین حقوق دریافتی افرادی که مشاغل یکسان یا مشابه را انجام می دهند. موضوع سیستم های پرداخت به دو بخش دستمزد و حقوق تقسیم می شود. سیستم های دستمزد برای مستخدمینی است که حق الزحمه خود را بر پایه کار ساعتی، روزانه یا هفتگی دریافت می کنند (مزدگیر). کارکنانی که پرداخت آنها ماهانه یا با فواصل بیشتر صورت می گیرد، حقوق بگیر نامیده می شوند. (دیوانگاهی، ۱۳۸۳، ص ۲۱۸) تعیین میزان پرداخت شامل پنج مرحله می شود: تحقیق پیمایشی در مورد حقوق، ارزیابی شغل مورد نظر، دسته بندی مشاغل مشابه در درجه (گروه) های حقوقی، قیمت گذاری هر درجه (گروه) و سرانجام تعیین دامنه (حداقل و حداکثر) مزد هر درجه (گروه) شغلی. (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۲۶۶)

- بهداشت و ایمنی: یکی از ملاحظات مهم و رو به رشد سازمانی، بهداشت و ایمنی کارکنان است. حوادث معمولاً نتیجه شرایط و یا عملیات نامطمئن و نا ایمن است. شرایط نا ایمن شامل استفاده از تجهیزات بد طراحی شده و غیر مجهز، محیط پر خطر به عنوان نمونه لیز بودن زمین یا ابزار و تجهیزات قدیمی و مستهلک. ایجاد فضای سالم و ایمن کار مستلزم همکاری متقابل کارکنان و کارفرما می باشد. زیرا بیشتر حوادث توسط افراد به وجود می آید و تجهیزات نقش کمتری دارند. تدارک محیط کار سالم و ایمن یک فرایند دو طرفه است. اول

^۱ Management Development

^۲ Future Man Power Needs

^۳ Organizational Planning

استانداردهای قراردادی دولتی باید دقیقاً درک، اجرا و هدایت شود. دوم، کارفرمایان و کارکنان باید در طراحی، استقرار و اجرای برنامه های بهداشت و ایمنی به طور دائم با یکدیگر همکاری کنند. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۳۸۲)

- روابط کار و کارگر: روابطی را توصیف می کند که بین کارکنان و کارفرمایان در محیط کار وجود دارد. این روابط ممکن است رسمی باشد، مثل قراردادهای کاری، توافق های رویه ای، یا ممکن است غیر رسمی باشد مثل قراردادهای روان شناختی که فرضیات و انتظارات خاصی را بیان می کند که بین مدیران و کارکنان دارند و می خواهند ابراز کنند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۱۶)

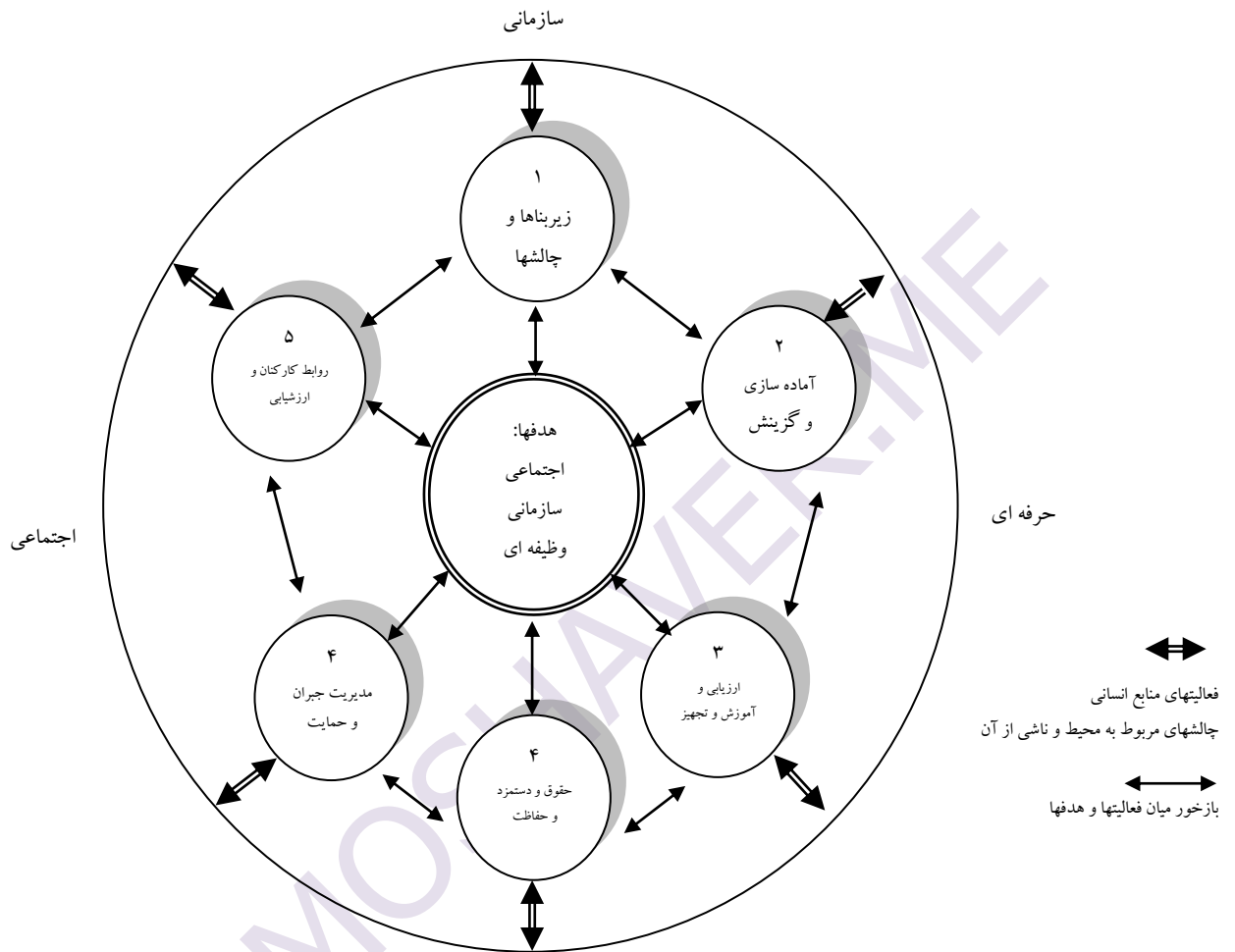
- پژوهش منابع انسانی: انجام اقداماتی نظیر: جمع آوری آمار و اطلاعات پرسنلی و برآورد نیازهای پرسنلی و طرق تامین آنها، بررسی خط مش ها و روشهای پرسنلی، پژوهش علمی در زمینه کارایی کارکنان، پژوهش علمی در زمینه روحیه و رفتار کارکنان. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۵)

۱-۱-۶- مدل ورتنر و دیویس^۱

مدیریت منابع انسانی سیستمی است متشکل از بسیاری فعالیتهای متقابل و وابسته به یکدیگر که هر فعالیت بر دیگری اثر می گذارد. بنابراین هنگامی که فعالیتها با یکدیگر مرتبط هستند، سیستم به وجود می آید. یک سیستم از دو یا چند جزء (زیر سیستم) تشکیل شده است که به صورت یک کلیت سازمان یافته با مرزهای قابل شناسایی با یکدیگر کار می کنند. این وابستگی و تعامل در مدل ارائه شده به وضوح مشهود است.

^۱ William B. Werther, JR. and Keith Davis, Human Resource and Personnel Management, ۴TH ed, N.Y.: McGraw – Hill, Inc., ۱۹۹۳, p.۲۳

مدل مدیریت منابع انسانی و زیر سیستم ها



(William B. Werther, ۱۹۹۳, p.۲۳)

تصمیم گیری در هر زیر سیستم در رتو اثری که زیر سیستم ها بر یکدیگر خواهند داشت باید انجام شود. برای نمونه، تاکید بر استخدام و آموزش نیروی فروش سازمان مفید نخواهد بود مگر آنکه سازمان بتواند پول کافی تامین کند. گزینش و استخدام با آموزش و ارزشیابی مرتبط است و از آن تاثیر می پذیرد. به عبارتی هر زیر سیستم متاثر از هدفا، سیاستها و محیط خارجی فعالیتهای مدیریت منابع انسانی است. نگرش سیستمی به مدیریت منابع انسانی ما را قادر می سازد که به روابط متقابل مرتبط با یکدیگر بین واحدهای موجود در سازمان و فعالیتهای مدیریت منابع انسانی و همچنین محدودیتهای محیط خارج به عنوان عواملی مهم توجه کنیم. (جزئی، ۱۳۸۸ ، صص ۳۳ - ۳۴)

الف - هدفها

در عمل مدیریت منابع انسانی مقاصد خود را با رسیدن به هدفهایش به دست می آورد. هدفها معیارهایی هستند که فعالیتها نسبت به آنها ارزیابی می شوند. هدفها فعالیت مدیریت منابع انسانی را در عمل هدایت می کند. برای تحقق این امر، هدفها باید چالشهای ارائه شده توسط جامعه، سازمان، فعالیت منابع انسانی و مردمی را که تحت تاثیر قرار می گیرند شناسایی و متعادل سازد. (جزئی، ۱۳۸۸، ص ۳۳)

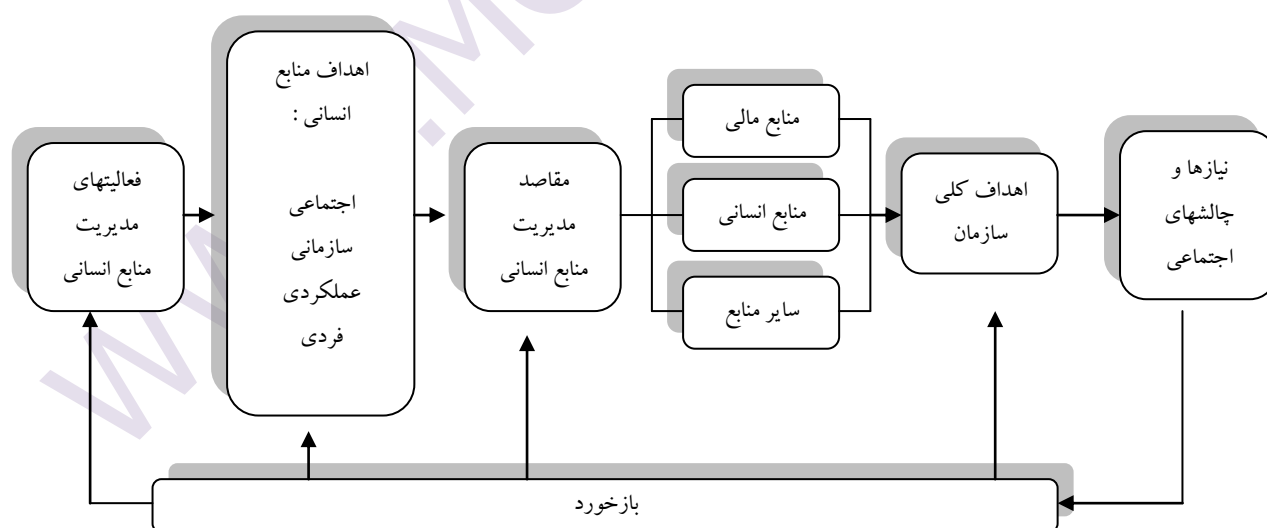
رابطه فعالیتهای پشتیبانی با اهداف مدیریت انسانی

اهداف مدیریت منابع انسانی	فعالتهای پشتیبانی
اهداف اجتماعی	۱. پیروی از قانون ۲. خدمات اجباری ۳. روابط سندیکا - مدیریت
اهداف سازمانی	۱. برنامه ریزی منابع انسانی ۲. خدمات اجباری ۳. انتخاب ۴. آموزش و رشد ۵. ارزیابی ۶. کاریابی ۷. فعالیت های نظارتی
اهداف عملکردی	۱. ارزیابی ۲. کاریابی ۳. فعالیت های کنترلی / نظارتی
اهداف فردی	۱. آموزش و رشد ۲. ارزیابی ۳. کاریابی ۴. اجرت ۵. فعالیت های کنترلی / نظارتی

(کافی، ۱۳۸۵، ص ۸)

- هدفهای اجتماعی : عبارت است از داشتن مسئولیت اخلاقی و اجتماعی در برابر نیازها و چالشهای جامعه تا آثار منفی چنین نیازهایی را به حداقل برساند. شکست سازمان در استفاده از منابع خود در جهت منافع اجتماعی به شیوه اخلاقی است منتهی به محدودیتهایی شود.
- هدفهای سازمانی : عبارت است از درک این نکته که مدیریت منابع انسانی به منظور تشریک مساعی در اثربخشی سازمانی به وجود می آید. مدیریت منابع انسانی به خودی خود یک هدف نیست بلکه وسیله ای است برای کمک به سازمان در جهت دستیابی به هدفهای اساسی و اولیه خود. به بیان ساده، این واحد به منظور ارائه خدمت به بقیه سازمان به وجود می آید.
- هدفهای عملیاتی : عبارت است از حفظ و نگهداری مشارکت واحد مدیریت منابع انسانی در سطحی که متناسب با نیازهای سازمان باشد. هنگامی که مدیریت منابع انسانی کم و بیش پیشرفته تر از نیازهای سازمان باشد منابع انسانی هدر می رود. سطح خدمات این واحد پرسنلی باید متناسب با نیازهای سازمان باشد.
- هدفهای فردی : عبارت است از کمک به کارکنان در دستیابی به هدفهای شخصی خود تا آنجا که این هدفها مشارکت آنها را نسبت به سازمان تشدید کند. اگر قرار است که کارکنان، حفظ و نگهداری و برانگیخته شوند باید هدفهای شخصی آنها برآورده شود. در غیر اینصورت، ممکن است عملکرد و رضایت کارکنان کاهش یابد و آنان سازمان را ترک کنند. (جزئی، ۱۳۸۸ ، ص ۳۳) (کافی، ۱۳۸۵ ، ص ۵)

واکنش مدیریت منابع انسانی به نیازها و چالشهای اجتماعی، سازمانی، عملکردی و فردی



(کافی، ۱۳۸۵ ، ص ۶)

بدیهی است که کلیه تصمیمات مرتبط با منابع انسانی همواره این چهار هدف را برآورده نمی کند. ولی این هدفها راهنمایی است برای ارزیابی و متعادل ساختن تصمیمات. هر قدر دستیابی به این هدفها توسط فعالیتهای واحد منابع انسانی بیشتر شود، توجه واحد به سطوح زیرین سازمان و واکنش آن نسبت به نیازهای شاغلین بیشتر خواهد بود. افزون بر آن، با مورد توجه قرار دادن این هدفها، متخصصین منابع انسانی می توانند دلایل مرتبط بر فعالیتهای واحد منابع انسانی را تشخیص دهند. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۲۸)

۱-۱-۷- مدل گست^۱

گست (۱۹۸۷، ۱۹۸۹ الف، ۱۹۸۹ ب، ۱۹۹۱) با الهام از مدل هاروارد، اما به شیوه ای بسیار متفاوت مدل خود را ارائه داد. مدل او یک مدل ژرف گرایانه و بر اساس ۴ برون داد منابع انسانی است. او ۴ برون داد را در ۴ هدف با خط مشی تلفیق استراتژیک، تعهد، انعطاف و کیفیت قید کرد. این اهداف خط مشی های مدیریت منابع انسانی و برون داده های سازمانی مورد انتظار، مرتبط می باشند. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۲۱۰)

فرضیه مدیریت منابع انسانی گست - ۱۹۸۹

برون داده های سازمانی	برون داده های منابع انسانی	خط مشی های مدیریت منابع انسانی
عملکرد کار زیاد حل مشکلات تغییر	تلفیق استراتژیک	طراحی سازمانی - کار مدیریت تغییر
ابداع	تعهد	استخدام انتخاب آشنایی و شناخت از محیط
زیاد کارایی هزینه	انعطاف	آموزش ارزیابی رشد و پرورش نظام های پاداش
کم از دست دادن نیرو غیبت شکایات	کیفیت	ارتباطات
رهبری - فرهنگ - استراتژی		

(کافی، ۱۳۸۵، ص ۲۱۱)

با شناسایی چهار مقصد نهایی، که وی معتقد است از آنها می توان به عنوان فرضیه های قابل آزمایش استفاده کرد، مدل هاروارد را توسعه داده است:

* یکپارچگی استراتژیک^۱: توانایی سازمان در هماهنگی و یکپارچه کردن مسایل مدیریت منابع انسانی با طرح های استراتژیک آن سازمان، پیوستگی وجوه مختلف مدیریت منابع انسانی را تضمین می کند و مدیران صف را ترغیب می کند، هنگام تصمیم گیری، مسائل مدیریت منابع انسانی را نیز مد نظر قرار بدهند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۵) تلفیق استراتژیک به صورت (۱) مدیریت منابع انسانی در برنامه ریزی استراتژیک کاملاً لحاظ می شود (۲) خط مشی های مدیریت منابع انسانی یکپارچه و منسجم هستند (۳) مدیران صف از اقدامات مدیریت منابع انسانی، در کارهای روزانه خود، استفاده می کنند؛ می باشد (کافی، ۱۳۸۵، ص ۲۱۰)

* تعهد بالا^۲: تعهد رفتاری در تعقیب و پیگیری اهداف توافق شده و تعهد نگرشی^۳ که در شناخت خوب کارکنان از سازمان متجلی می شود. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۷) تعهد به صورت (۱) کارکنان احساس تعلق به سازمان دارند (۲) متعهد به ارائه عملکرد مطلوب از طریق رفتارهای خود هستند، می باشد. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۲۱۰)

* کیفیت بالا^۴: این مورد به تمام وجوه رفتار مدیریتی بر می گردد که مستقیماً روی کیفیت کالاها و خدمات ارائه شده تاثیر می گذارد و شامل فرایند مدیریت کارکنان و سرمایه گذاری روی کارکنان شایسته می شود. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۷) حصول اطمینان از کیفیت مرغوب تولیدات و خدمات از طریق کارکنان لایق و انطباق پذیر حاصل می گردد. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۲۱۰)

* انعطاف پذیری^۵: انعطاف پذیری کاری و وجود ساختار سازمانی قابل تعدیل متناسب با ظرفیت های موجود و برای پرورش خلاقیت اعضای سازمان. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۷) انعطاف از طریق (۱) وجود ساختار سازمانی انطباق پذیر (۲) قابلیت انعطاف عملکردی بر اساس تعدد مهارت ها، بدست می آید. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۲۱۰)

گست این اهداف را به صورت مجموعه ای می داند و برای رسیدن به نتایج مطلوب سازمان، به کارگیری همه آنها را لازم می داند. واضح بودن اهداف، به این مدل جاذبیت خاصی می دهد، اما مشکل نیز از همین نقطه آغاز می شود. (همان منبع، ص ۲۱۰) گست معتقد است که انگیزه پشت سر منابع انسانی عبارت از:

^۱ *Strategic integration*

^۲ *High commitment*

^۳ *Attitudinal commitment*

^۴ *High Quality*

^۵ *Flexibility*

« تلاش جدی برای کسب مزیت رقابتی در بازار از طریق تهیه و عرضه کالاها و خدمات با کیفیت، از طریق قیمت گذاری رقابتی ناشی از بهره وری بالای کارکنان و از طریق ظرفیت های موجود به منظور پرورش خلاقیت و نوآوری و مدیریت تغییر در پاسخ به تغییرات صورت گرفته در بازار یا به منظور پیشرفت اساسی در امر تحقیق و توسعه . »

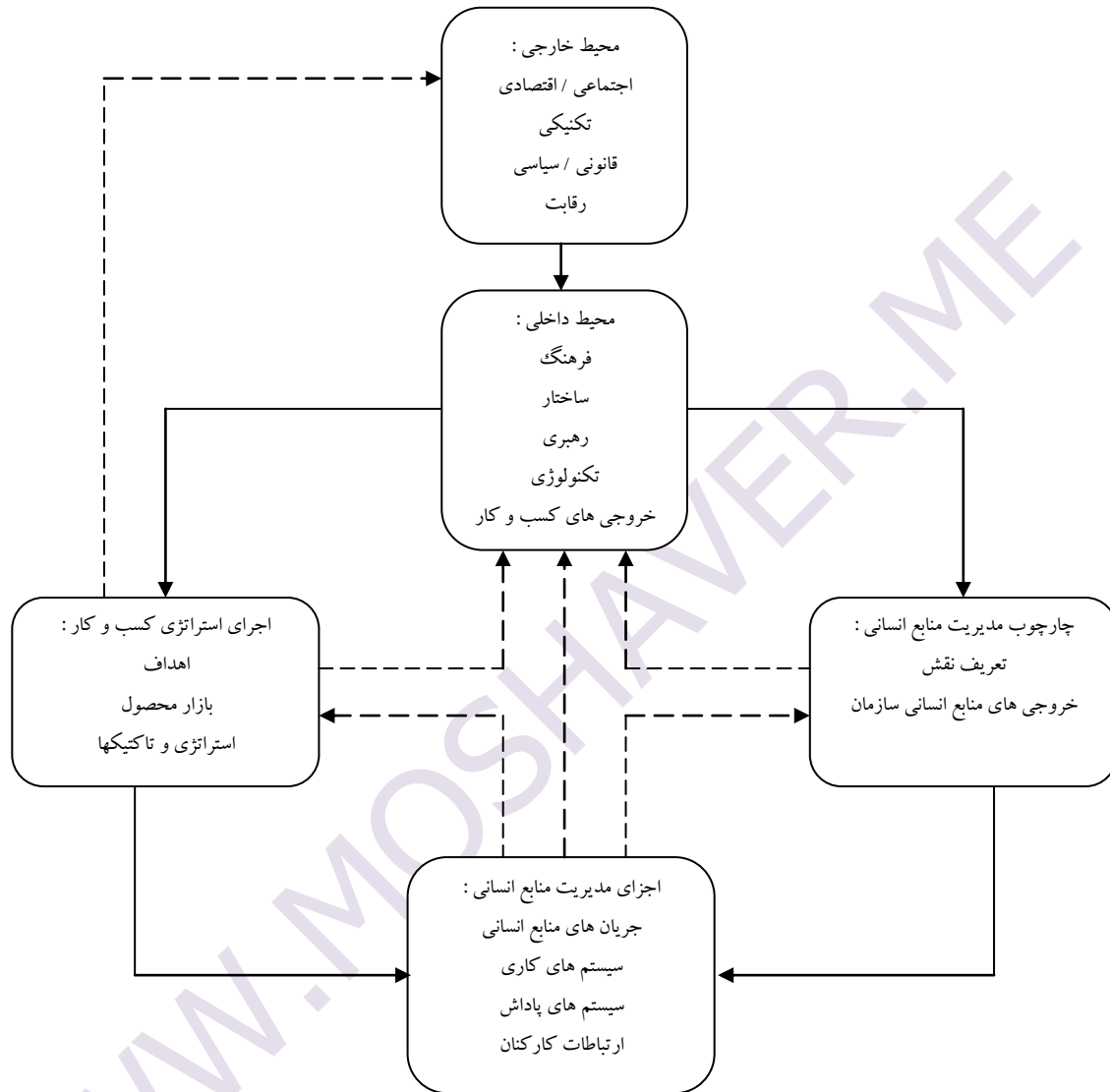
گست مدعی است که ارزش های مدیریت منابع انسانی تساوی گریند، اما تا آن جا که تفاوت فاحش و گریزناپذیری میان منافع مدیران و کارگران وجود نداشته باشد. او هم چنین معتقد است که ارزش های HRM فرد گریند^۱، چرا که بر ارتباطات فرد با سازمان تاکید می کنند و آن را بر سیستم های گروهی و جانشین^۲ ترجیح می دهند. گست هم چنین اظهار داشته است که مدیریت منابع انسانی را بیش از حد بزرگ کرده اند و بیشتر روی دیدگاه ها تاثیر می گذارد تا روی رفتار. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۸)

۱-۱-۸-مدل وارویک^۳

این مدل بر اساس مدل هاروارد، توسط مرکز استراتژی و تغییر وارویک ارائه شده است. در این مدل عناصر ژرف نمایانه مدل هاروارد وجود نداند و تاکید بسیاری بر رهیافت تحلیلی، به استراتژی منابع انسانی معطوف شده است. مدل بر بافت خارجی استراتژی منابع انسانی، رسمیت کامل قائل است و به جای رابطه یک سویه با استراتژی سازمانی که در مدل های «تبادل نظری» و «رانش توسط منابع انسانی» ارائه شده است، رابطه ای دو سویه را مشخص می کند. همچنین شناختی اهمیت دارد که تاثیر نقش عملکرد کارکنان بر محتوای استراتژی منابع انسانی را مدنظر داشته باشد.

^۱ Individualistic
^۲ Representative systems
^۳ Warwick

مدل منابع انسانی وارویک



(کافی، ۱۳۸۵، ۲۰۸)

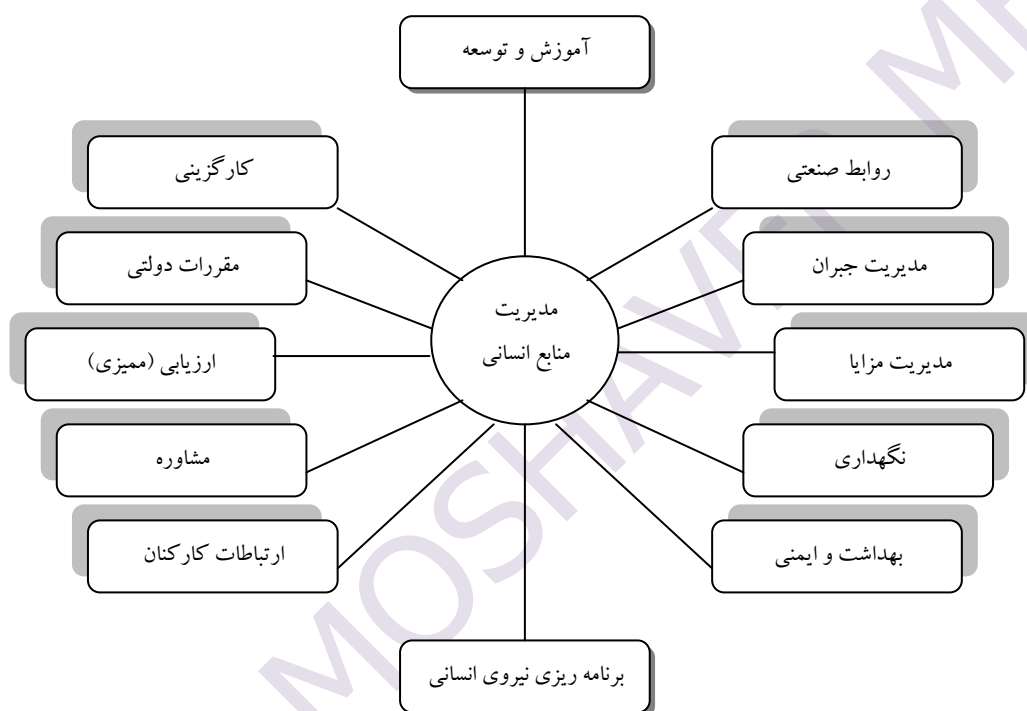
وارویک در مدل خود با توسعه مدل هاروارد به ترسیم ارتباطات بین زمینه های داخلی و خارجی سازمان پرداخته و نشان می دهد که چگونه مدیریت منابع انسانی خود را با تغییرات پیرامونش تطبیق می دهد.

۱-۱-۹- مدل سینگر^۱

^۱ Marc G, Singer, Human Resource Management, PWS – KENT publishing CO. ۱۹۹۰, p.۲۴

واحد منابع انسانی برای دستیابی به مقاصد و اهداف خود مسئولیت جذب، آموزش، ارزشیابی و حفظ و نگهداری تعداد مناسب نیروی انسانی و تخصص های مورد نیاز یک نیروی کار موثر را به عهده دارد. منابع انسانی / پرسنلی یک وظیفه (عملکرد) ستادی است که نقش اولیه و اساسی آن کمک به سازمان برای دستیابی به هدفهایش می باشد. سینگر (۱۹۹۰) زمینه های اصلی تخصصی مدیریت منابع انسانی را طبق مدل ذیل بیان می کند.

زمینه های اصلی تخصصی مدیریت منابع انسانی



(Marc G.Singer; ۱۹۹۴)

- برنامه ریزی نیروی انسانی : استخدام و گزینش

به منظور دستیابی به هدفهای خود، سازمان باید از داشتن افرادی با کیفیتهای مناسب در مکانها و زمانهای مشخص مطمئن باشد. برخی از وظایف اولیه در جهت نیل به این هدفها، برنامه ریزی نیروی انسانی، استخدام و گزینش است.

برنامه ریزی نیروی انسانی فرایند منظم بازنگری به نیازهای پرسنلی سازمان است با حصول اطمینان از این که هنگام نیاز، تعداد مناسبی از کارکنان با مهارتهای لازم در دسترس هستند. /استخدام، فرایند جذب افراد به تعداد کافی با کیفیتهای مناسب و تشویق آنها برای درخواست شغل در سازمان است. گزینش ، فرایندی است که به وسیله آن سازمان از میان گروهی از متقاضیان، بهترینها را برای مشارکت و مشاغل خالی در سازمان بر می گزیند. برای برآورده ساختن نیازهای نیروی انسانی سازمان، این وظایف سه گانه باید به دقت هماهنگ گردد.

- آموزش و توسعه (آموزش و تجهیز نیروی انسانی)

برنامه های آموزش و توسعه^۱ برای کمک به افراد، گروه ها و تمام سازمان به منظور اثربخشی بیشتر طراحی شده است. ضرورت آموزش از آنجا ناشی می شود که مشاغل و سازمانها همیشه در حال تغییر هستند. ضرورت آموزش از آنجا ناشی می شود که مشاغل و سازمانها همیشه در حال تغییر هستند. آموزش و توسعه معمولاً با افرادی که تازه به سازمان پیوسته اند شروع می شود و طی دوره اشتغال آنها ادامه می یابد. به برنامه های آموزش و توسعه در مقیاس گسترده، توسعه سازمانی^۲ نیز می گویند. هدف توسعه سازمانی دگرگون سازی محیط درون سازمان به منظور یاری به افراد در ایفای نقش خود به گونه ای اثربخش است.

وجوه دیگری از آموزش و توسعه، برنامه ریزی شغلی، افزایش کارایی، و ارزشیابی عملکرد است. برنامه ریزی شغلی فرایندی است که پس از تعیین هدفهای فردی، روشهای دستیابی به آنها را نیز معین می کند. سرنوشت سازمان و افراد از یکدیگر مجزا و متمایز نیست. سازمانها باید به کارکنان خود در برنامه ریزی شغلی به نحوی کمک کنند تا نیازهای سازمان و آنها، بتواند برآورده گردد.

- ارزیابی (ممیزی)

با ارزشیابی عملکرد مشخص می شود که کارکنان تا چه حد وظایف محوله را خوب انجام داده اند، با برنامه های آموزشی و توسعه اثربخش، غالباً می توان بر کاستیهای شناسایی شده فائق آمد.

- مدیریت جبران خدمت : حقوق و دستمزد

عوامل تعیین کننده یک پرداخت منصفانه، همواره مورد توجه مدیران بوده است. کارکنان باید دستمزدهای مناسبی نسبت به کارایی و مشارکت شان در هدفهای سازمانی دریافت کنند. منظور از دستمزد تمام پاداشی است که افراد به عنوان نتیجه اشتغال خود دریافت می دارند. بدین ترتیب پاداش چیزی بیش از درآمد پولی است. پاداش ممکن است به صورت یکی یا ترکیبی از اشکال ذیل باشد:

- حقوق : پولی که فرد برای انجام شغلش دریافت می کند
- مزایا : پاداش مالی اضافی به جز حقوق پایه است ، مثلاً بازخرید تعطیلات و بیمه درمانی
- مزایای غیر مالی : پاداشهای غیر پولی مانند رضایت خاطر که یک شاغل ممکن است از ایفای نقش در سازمان و لذت بردن از یک محیط کاری خوشایند دریافت کند.

- بهداشت و ایمنی

بهداشت به معنای مصون داشتن کارکنان از بیماری و سالم نگه داشتن وضعیت جسمانی و روانی آنهاست. ایمنی به معنای محافظت کردن کارکنان از آسیبهای مربوط به حوادث کاری است. این عوامل حائز اهمیت است، زیرا کارکنانی که از سلامتی برخوردارند و در محیطی ایمن کار می کنند ثمر بخش ترند. به این دلیل مدیران آینده

^۱ Training and Development Plans

^۲ Organizational Development

نگر، حامی برنامه های پیشرفته بهداشت و ایمنی هستند. امروزه به دلیل ملاحظات قانونی تمام سازمانها موظف به مراقبت بهداشت و ایمنی کارکنان خود هستند.

- روابط کار و کارگر

روابط بین کارکنان و کارفرمایان توسط قانون کار هر کشور تعیین می شود. افزون بر آن، فرهنگ و آداب و سنن نیز در این رابطه موثرند. در کشورهای صنعتی این رابطه توسط عملیات چانه زنی بین اتحادیه های کارگری یا کارمندی و کارفرما مشخص می شود. در حالی که در اغلب کشورهای در حال توسعه قوانین آن کشورها ناظر بر این روابط است. (جزئی، ۱۳۸۸، صص ۳۳-۳۶)

۱-۱-۱۰ - مدل مدیریت منابع انسانی جامعه توسعه و آموزش امریکا^۱

در این مدل مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان مد نظر قرار گرفته است. این وظایف و اثرگذاری متقابل آنها در مدل نشان داده شده است. اگر سازمان را « کار و فعالیت هماهنگ و تشریک مساعی منظم گروهی از انسانها برای نیل به اهدافی معین و از پیش تعیین شده » تعریف نمایم، باید بگوییم که نیاز به جذب و به کارگیری صحیح نیروهای متخصص و کاردان برای نیل به آن اهداف همیشه وجود دارد.

وظایف مدیریت منابع انسانی



(American Society for Training and Development; ۱۹۸۳, p.۲۳)

^۱ American Society for Training and Development

- آموزش کارکنان و تربیت مدیران : شناخت توانها و استعدادهای کارکنان و تربیت و پرورش آنها به طوری که بتوانند با شایستگی از عهده وظایف فعلی و مسئولیتهای آتی برآیند.
- کمک به رشد و توسعه سازمان : ایجاد هماهنگی میان واحدهای مختلف سازمان و ارائه پیشنهادات مفید و سازنده برای رشد و توسعه بیشتر سازمان.
- تجزیه و تحلیل و طراحی مشاغل : شناسایی مشاغل و سازماندهی آنها در یک سیستم منسجم و منطقی. به طوری که ویژگیهای هر یک از مشاغل مشخص و معین گردد.
- برنامه ریزی نیروی انسانی : برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان. کارمندیابی یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند.
- انتخاب و استخدام : یافتن، انتخاب و استخدام کسانی که بیشترین شایستگی را برای احراز مشاغل دارا هستند. به طوری که این امر در چارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات انجام گیرد و حق و حقوق قانونی متقاضیان مشاغل پایمال نشود.
- طراحی سیستم اطلاعاتی : تحقیق و جمع آوری اطلاعات درباره مسایل مبتلا به نیروی انسانی سازمان.
- تعیین حقوق و مزایا : پرداخت حقوق و مزایای مناسب و عادلانه برای جبران زحمات کارکنان.
- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی : ایجاد محیطی سالم و بی خطر برای کار و فعالیت.
- روابط کارگری - ایجاد روابط حسنه و سازنده با اتحادیه ها یا سندیکاهای کارگری. (سعادت، ۱۳۸۰، صص ۳-۵)

۱-۱-۱۱ - مدل منابع انسانی وندال ال. فرنچ^۱

- طبق نظرسنجی از مدیران منابع انسانی و روابط کار در ۸۹۸ سازمان آمریکایی مختلف ، در مورد اینکه آیا واحد آنها برای ۵۵ فعالیت ذکر شده دارای مسئولیت فردی، مشترک یا فاقد مسئولیت است ، فعالیتهای مربوط به حوزه مسئولیت واحد منابع انسانی (یا امور کارکنان) مورد بررسی قرار گرفت. مهمترین فعالیت ها عبارتند از : جذب و تامین نیروی انسانی، آموزش و تجهیز نیروی انسانی، پرداخت (حقوق و دستمزد)، روابط کارکنان و محیط (اجتماع) ، سوابق کارکنان، ایمنی و تندرستی ، برنامه ریزی استراتژیک، می باشند.
- مشروح فعالیت های منابع انسانی در تحقیق ال.فرنچ بصورت ذیل می باشند :
- جذب و تامین نیروی انسانی
 - مصاحبه
 - جذب و ایجاد علاقه در متقاضیان کار (غیر از جذب در دانشگاه ها)

^۱ Wendel L.French USA ۱۹۹۶

- هماهنگی نیروی کار موقت
- آزمون های قبل از استخدام (غیر از آزمایش اعتیاد)
- جذب از دانشگاه ها

- آموزش و تجهیز نیروی انسانی

- شناسایی نیروی کار تازه استخدام شده
- آموزش سرپرستان و پرورش مدیران
- ارزیابی عملکرد غیر مدیران
- ارزیابی عملکرد مدیران
- آموزش مهارت ها، غیر مدیران
- کمک در پرداخت شهریه ها و هزینه های تحصیلی
- برنامه ریزی کار و پیشه و پرورش کارکنان
- بهره وری و بهبود کیفیت

- پرداخت (حقوق و دستمزد)

- مدیریت حقوق و دستمزد
- اداره امور پرداخت کارکنان
- شرح شغل
- ارزیابی شغل
- تجزیه و تحلیل شغل
- حقوق مدیران
- طرح های پرداخت پاداش

- مزایا

- خط مشی ها و اداره کردن مرخصی ها
- مزایای بیمه ای
- پرداخت غرامت بیکاری
- طرح های بازنشستگی

- طرح های تغذیه
- طرح سهام شدن در سود
- طرح سهام

- خدمات کارکنان

- برنامه های تفریحی و اجتماعی
- طرح مساعدت کارکنان و مشاوره
- برنامه ریزی مشاوره قبل از بازنشستگی و بازنشستگی
- خدمات جابه جایی و تغییر محل کار
- خدمات بعد از اخراج یا انفصال از خدمت

- روابط کارکنان و محیط (اجتماع)

- روش های انضباطی
- روش های رسیدگی به شکایات
- انطباق و تامین فرصت های مساوی استخدام
- مصاحبه های قبل از خروج از سازمان
- ارتباطات کارکنان و نشریات
- برنامه های پاداش یا سپاس (قدردانی)
- برنامه های روابط محیطی
- بررسی طرز برخورد و رفتار
- نظام پیشنهادات
- روابط کارکنان و اتحادیه ها

- سوابق کارکنان

- ارتقا، انتقال ، انفصال
- نگه داری سوابق و مدارک کارکنان
- نظام های اطلاعاتی منابع انسانی

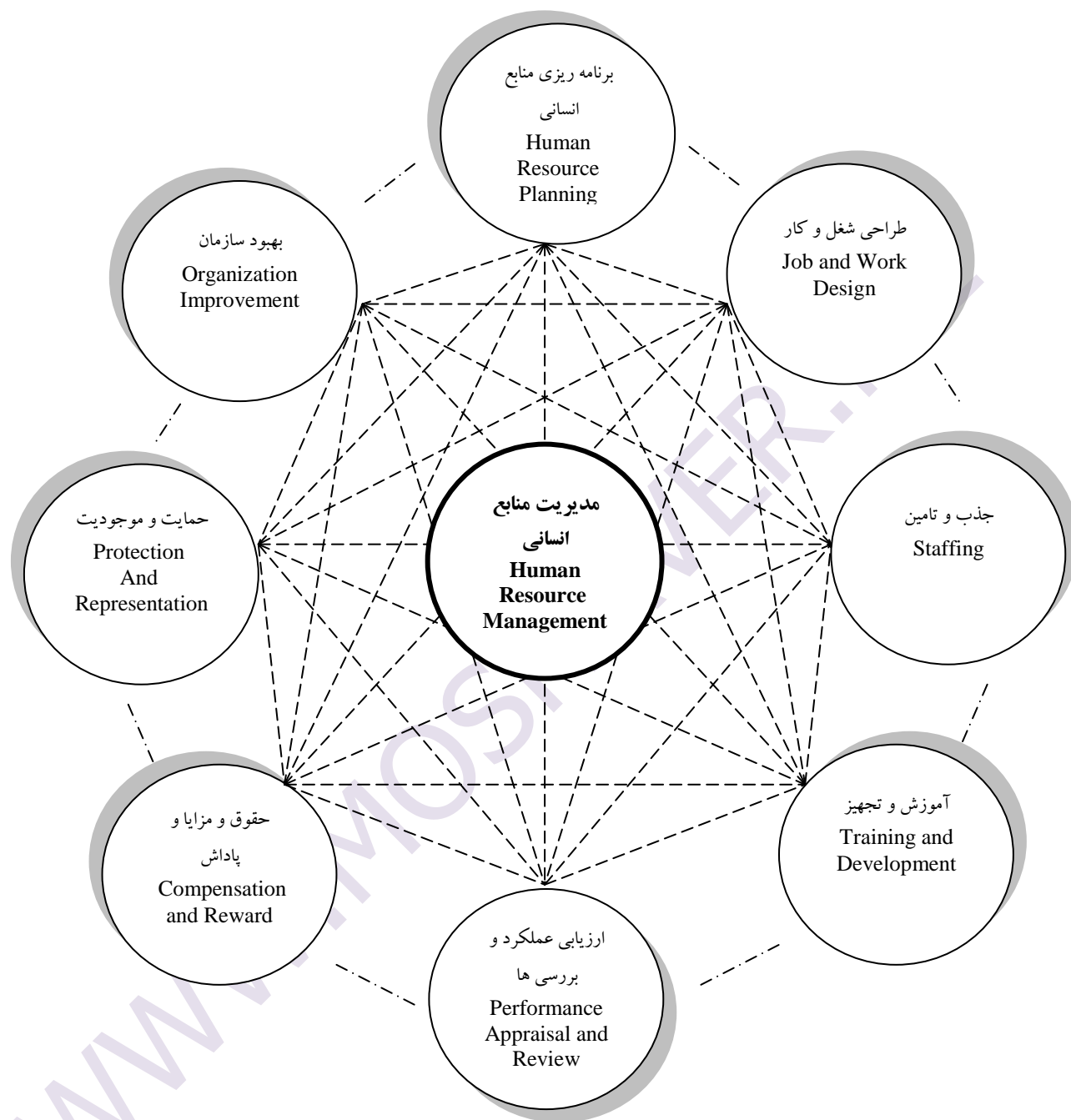
- ایمنی و تندرستی

- تامین غرامت کارکنان
- بازرسی های ایمنی
- آموزش ایمنی
- برنامه های سلامتی و بهبود
- آزمایش اعتیاد

- برنامه ریزی استراتژیک

- پیش بینی و برنامه ریزی منابع انسانی
 - توسعه و رشد سازمان
 - ادغام، تلفیق و تملک
- کارکنان بین الملل (کافی، ۱۳۸۵، صص ۱۶۷ - ۱۷۰)

فرآیندهای مهم در مدیریت منابع انسانی



(Wendell L.French ; ۱۹۹۹)

- برنامه ریزی منابع انسانی

فرایند ارزیابی عملکرد نیازهای منابع انسانی سازمان، با رسیدن به اهداف و شرایط متغیر سازمان، حصول اطمینان از جذب نیروی انسانی واجد شرایط و دارای انگیزه است. فرایند برنامه ریزی در سازمان های مختلف، متفاوت است اما دارای فعالیت های مشترکی هستند مانند : ارزیابی جو حاکم بر سازمان و عملکرد کارکنان، روش

رهبری، تجزیه و تحلیل سطح مهارت های موجود کارکنان، ارزیابی سطح مهارت و دانش موجود در بازار کار بیرون، اعلام نیاز به گسترش یا کاهش ساختار واحدهای مختلف سازمان و تدوین برنامه برای اعمال اقدامات مناسب. فرایند برنامه ریزی ارتباط تنگاتنگ با فرایند جذب و تامین نیروی انسانی دارد و از بخش های برنامه ریزی جامع سازمان است.

نمونه هایی از سامانه های طراحی شده برای کنترل و هدایت فرایند برنامه ریزی منابع انسانی شامل فهرستی از مهارت ها و توانمندی های کارکنان، پیش بینی تعداد کارکنانی که با دارا بودن مهارت های خاص سازمان را طی یک سال آتی ترک خواهند کرد و جداول محرمانه سازمانی در مورد ارتقاء های آتی.

- طراحی شغل و کار

فرایند تعیین و تبیین مشخصات کارهاست که باید توسط افراد یا گروه ها انجام شود و تدوین دستورالعمل ها، برنامه ها و مشخصات شرایطی است که کارکنان بر اساس آنها این کارها را انجام می دهند. در حالی که بعضی از روش های قدیمی برای انجام این فرایند از قبیل: مطالعه زمان و حرکت و ساده کردن کار هنوز هم وجود دارد و همچنین روشهای جدیدی با فرضیات متفاوت مطرح شده اند، روشهای قدیمی جای خود را به غنی سازی شغل و گروه های خودگردان داده است. این روشها که در گستره سازمان برای بازنگری و بهبود وضع موجود، به تازگی مطرح شده اند.

- جذب و تامین نیروی انسانی

جذب یا تامین نیروی انسانی یا به بیانی دیگر کارمند یا کارگریابی، فرایندی است که تامین نیروی کار را در همه سمت های سازمان فراهم می سازد. این فرایند شامل فعالیت های ذیل است:

جذب نیروی انسانی کارآمد به سازمان، انتخاب اصلح از بین داوطلبین، استخدام و آشناسازی آنان با سازمان و شغل های مختلف و انتصاب آنها به سمت های مناسب، انتصاب های بعدی و انتقالات بر اساس ترفیعات، تعدیلات و اجرای موارد جدایی آنها از سازمان به دلیل استعفا، اخراج یا بازنشستگی.

بعضی از روش های جاری در جذب و تامین نیروی کار شامل: استخدام فارغ التحصیلان مدارس، دانشکده ها، درج آگهی استخدام در نشریات یا مجلات حرفه ای، برگزاری آزمون های مهارتی، مصاحبه های فردی و گروهی، تدوین اهداف مرتبط با انتقالات، ترفیعات و برکناری هاست.

- آموزش، رشد و تجهیز نیروی انسانی

آموزش و تامین رشد نیروی انسانی، مجموعه ای از برنامه ها و فعالیت هایی است که به منظور بهبود عملکرد افراد و گروه ها، در سازمان انجام می شود. بعضی از سازمان ها، خصوصاً آنهایی که دارای عملکرد پیچیده و

تخصصی هستند و یا در مقابل تغییرات شتابنده صنعتی قرار دارند، در امر آموزش و رشد کارکنان خود مسئولیت سنگینی را به دوش دارند. بعضی دیگر آموزش و رشد کارکنان را به مثابه تعهدی در قبال فراهم کردن فرصت هایی برای پیشرفت کارکنان می دانند. در هر صورت تقریباً همه کارکنان سازمان نیازمند آموزش هایی در حین اشتغال هستند.

فعالیت هایی که در این فرایند معمولاً انجام می شود عبارتند از : آموزش های قبل و بعد از استخدام، آموزش های توجیهی و آشناسازی و مهارتی، آموزش های حین کار توسط سرپرستان و سرکارگران، دوره های پایه ای و میانی و پیشرفته مدیریت، سمینارها و کارگاه های آموزشی. در مورد چگونگی اجرای مدیریت آموزش، آموزش زیرمجموعه بسیار مهمی از ارکان مدیریت منابع انسانی است. یک بررسی کلی نشان می دهد که سازمانها و شرکت های بزرگ در سطوح ملی و جهانی به طور میانگین برای هر فرد در سال ۴۰ ساعت آموزش ارائه می دهند.

- ارزیابی عملکرد

فرایندی مستمر است از چگونگی عملکرد کارکنان به صورت فردی و گروهی، بازدهی کار آنها به سازمان و تبادل نتیجه این ارزیابی ها به وسیله مدیریت ذیربط به کارکنان ارزیابی شده . این ارزیابی ها به منظورهای مختلف صورت می گیرد:

- ارائه نتیجه ارزیابی ها به مدیریت ها و افراد
- تعیین و برآورد نیازهای آموزشی
- اتخاذ و تصمیم در افزایش حقوق و دستمزد
- انتخاب افراد برای ترفیعات و انتصابات
- تعیین مسیرهای شغلی
- طراحی طرح های جایگزینی مدیران و کارشناسان ارشد
- اتخاذ تصمیمات انضباطی
- تهیه ترازهای سالانه و بلند مدت نیروی انسانی

- دستمزد، حقوق، پاداش و مزایا

فرایند تعیین دستمزد، حقوق، پاداش و مزایا مجموعه ای از اقداماتی است، برای تعیین و تعدیل نظام پرداخت و تدوین متمم هایی در زمینه پرداخت های انگیزشی، تشویقی و پاداش نقدی و غیر نقدی . وجود فرایندی مناسب در این مورد، برای تامین روحیه بالا و عملکرد صمیمانه کارکنان موثر است. در سازمان هایی که کارکنان بدون

دریافت حقوق و مزایا و به صورت داوطلبانه کار می کنند (امور خیریه و غیره)، پاداش های غیر مالی می تواند از اهمیت خاصی برخوردار باشد. بعضی از نظام های مدیریت این فرایند عبارتند از: از ارزیابی مشاغل، طرح های بهره وری جامع، طرح های پیشنهادی، بررسی نظام های حقوق و دستمزد رقبا، بررسی های حقوق و دستمزدهای جاری، دستورات، مقررات و قوانین کشوری.

- حمایت و حفاظت

بیشتر سازمان ها دارای طرح های رسمی و غیر رسمی برای حمایت کارکنان خود، به صورت اختیاری یا اجباری هستند. علاوه بر این طرح ها، افراد یا گروه ها ممکن است به عنوان نماینده کارکنان، به صورت رسمی یا غیررسمی، انتخاب شوند و بازگوکننده نظریات کارکنان به مدیریت های سازمان باشند. این فرایند کلی را می توان به سه زیر فرایند تقسیم کرد:

- منزلت: مدیریت باید به وجود و منزلت کارکنان، نیازها، خواسته ها و شکایات و ارائه خدمات شایسته آنها توجه کند، زیرا کارکنان انتظار رفتار عادلانه را دارند و اینکه نظرات آنها شنیده شود و مورد احترام قرار گیرند. روش هایی که در این فرایند به کار کارگرفته می شود عبارتند از: آموزش سرپرستان در شهود صحیح، طراحی، توزیع و ارزیابی پرسشنامه ها، نصب صندوق های پیشنهادات، ایجاد و اشاعه فلسفه «درب های باز» و رسیدگی به شکایات.
- مذاکرات دسته جمعی: این زیر فرایند اشاره به مواردی دارد که کارکنان و مدیریت در مسائلی از قبیل تعیین میزان حقوق و مزایا، ساعات کار، شرایط کار و نحوه رسیدگی به شکایات به توافق برسند. این قسمت شامل بررسی و تحلیل مذاکرات و برگزاری جلسات مدیریت و نمایندگان کارکنان است.
- مدیریت ایمن سازی و تامین سلامت کارکنان و محیط (HSE): مدیریت ایمن سازی و سلامت شامل فعالیت های و تمهیداتی است که اعضای سازمان را در مقابل بیماری ها و خطرات احتمالی در محیط کار حفظ و سلامت جسمی و روحی آنان را تامین می کند. این مدیریت همچنین شامل حفاظت محیط اطراف از آلودگی و مواد سمی می شود. برای بسیاری از سازمانها، تامین امنیت و سلامت منابع انسانی، مسئولیت اجتماعی مهمی است که با آگاهی کارکنان از این دو عامل تقویت می شود. نظام های مورد استفاده در این مدیریت، گوناگون است. نمونه هایی از آن استفاده از وسایل و تجهیزات ایمنی به هنگام کار با ماشین آلات، تشکیل جلسات ایمنی با کارکنان، احداث درمانگاه ها و ایستگاه های کمک اولیه، تجهیز مسئولین به دستگاه های سنجش آلودگی محیط و ارائه برنامه های آموزشی به کارکنان.

¹ Health, Safety, and Environment

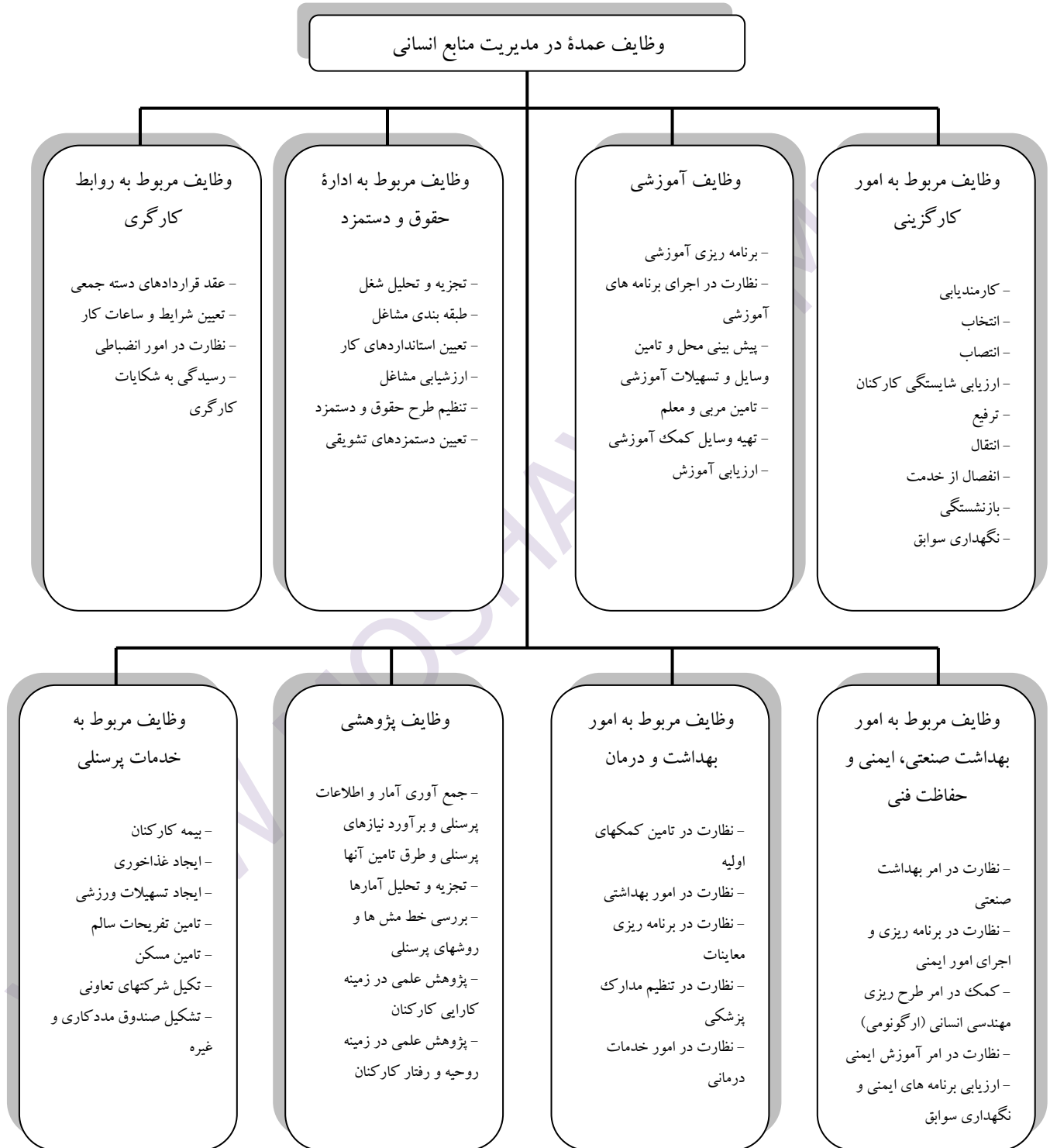
- بهبود سازمان

فرایند بهبود سازمان مجموعه ای از اقداماتی است که به وسیله آن وضعیت کارکنان سازمان، بهبود می یابد که شامل نظام هایی است که همکاری، کارگروهي و عملکرد را در سازمان افزایش می دهد. فرایند بهبود سازمان با فرایند آموزش و تجهیز نیروی انسانی وجه اشتراک عمده ای دارد. در نهایت اینکه تمام فرایندهای مدیریت منابع انسانی، نسبت به هم واکنش نشان داده و متکی به هم هستند و هر کدام از آنها اقدامات مشترکی با یک یا چند فرایند دیگر دارند. (کافی، ۱۳۸۵، صص ۱۵ - ۲۰)

۱-۱-۱۲ - مدلی از وظایف عمده مدیریت منابع انسانی

مجموعه وظایفی که لازم است در سیستم مدیریت منابع انسانی هر سازمان به مرحله عمل و اجرا درآید، همیشه و در همه سازمانها یکسان نمی باشد. بنابر این ساختار سازمانی و تشکیلات رسمی مدیریت پرسنلی برای کلیه سازمانها یکسان، یک شکل و هماهنگ نیست. در برخی سازمانها، وظایفی چون امور خدمات درمانی، امور رفاهی و ورزشی، طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل، حفاظت صنعتی، امور آموزشی و غیره جزء تشکیلات پرسنلی آورده می شوند و در بعضی سازمانهای دیگر به صورت مستقل یا در قالب واحدهای ستادی دیگر در آن سازمانها اداره می شوند. به بیان دیگر هر سازمانی بنابر احتیاجات و منزلت و اهمیتی که برای این واحد تخصصی ستادی قائل است، ساخت سازمانی ویژه ای را انتخاب و وظایف مختلفی را به آن احاله می کند. به نظر بسیاری از صاحب نظران و متخصصان امور پرسنلی، کلیه وظایف این حوزه باید زیر نظر مدیریت پرسنلی طرح ریزی و اجرا شود. در واقع ساخت سازمانی و سیستم اجرایی در واحدهای پرسنلی باید بر مبنای وظایف عمدتاً مزبور صورت پذیرد. به عبارت دیگر، زمانی که یک سازمان در جهت بهبود بها دادن و ارج گذاردن به نیروی انسانی باشد، واحد مدیریت منابع انسانی آن سازمان با ایفای وظایف خود، حساسترین و مهمترین واحد آن سازمان را تشکیل خواهد داد و نقش واقعی خود را ایفا خواهد کرد.

وظایف عمده مدیریت منابع انسانی



(کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۵)

نظام مدیریت نیروی انسانی را به چهار جز یا سیستم فرعی به شرح ذیل تقسیم کرده اند:

- نظام جذب: عملیات استخدامی و تامین نیروی انسانی واجد شرایط، شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، انتخاب و انتصاب.
- نظام بهسازی: شامل عملیات ارزشیابی و آموزش
- نظام نگهداری: عملیات رفاهی و ایجاد انگیزش در نیروی انسانی در سازمان از قبیل بهداشت و درمان، ایمنی و حفاظت، خدمات و تسهیلات رفاهی، بیمه و بازنشستگی.
- نظام کاربرد: عملیات اجرایی برای کاربرد صحیح منابع انسانی نظیر رهبری و سرپرستی، ارتباطات و انگیزش، جابه جایی و امور انضباطی.

این نظام های فرعی مانند حلقه های زنجیر به یکدیگر مرتبط می باشند و به منظور داشتن یک نظام نیروی انسانی صحیح و کارآمد، طبق طرز تفکر سیستمی یا نظام نگری لازم است در ارتباط با یکدیگر مورد توجه قرار گیرند و کار کنند. در واقع برای این که نظام مدیریت منابع انسانی خوب کار کند، باید تمام اجزای آن در ارتباط با هم بررسی و اصلاح شوند، نه فقط یک قسمت بدون ارتباط با قسمتهای دیگر. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ص ۳۴ - ۳۶)
(میرسپاسی، ۱۳۶۳، ص ۷۴)

۱-۱-۱۳- وظایف عمده مدیریت منابع انسانی از دیدگاه برناردین و راسل^۱

تقسیم بندی دیگری از حوزه های عملکرد مدیریت منابع انسانی را برناردین و راسل به گونه ذیل ارائه داده اند.

- طراحی سازمانی

- برنامه ریزی نیروی انسانی
- تجزیه و تحلیل شغل
- طراحی شغل
- تیمهای کاری (سیستمهای اجتماعی - فنی)
- سیستم های اطلاعاتی

- کارگزینی

- گزینش / مصاحبه / استخدام
- سهمیه بندی در نیروی کار (اقلیتها، زنان و ...)

^۱ H.John Bernardin and Joyce E.A. Russell, Human Resource Management: An Experiential Approach , N.Y.: McGraw – Hill, Inc. ۱۹۹۳, p.۱۳

- ارتقا / انتقال / انفصال
- ارائه خدمات نیرویابی در خارج سازمان
- آموزش توجیهی درون سازمانی
- روشهای گزینش نیرو

- ارتباطات و روابط عمومی

- پرونده های پرسنلی / گزارشها / سیستم های اطلاعاتی
- ارتباطات کارکنان / انتشارات
- سیستم دریافت پیشنهادات
- تحقیقات پرسنلی

- مدیریت ارزشیابی عملکرد

- ارزشیابی مدیریت / مدیریت بر اساس هدف
- کارایی / برنامه های توسعه و پرورش نیروی انسانی
- ارزشیابی عملکرد با تاکید بر مشتری

- سیستم های پاداش، مزایا و مراعات قوانین

- برنامه های ایمنی / و رعایت قوانین بهداشت و ایمنی کارکنان
- بهداشت / خدمات درمانی
- بررسی شکایتها، ضوابط انضباطی
- مدیریت جبران خدمت^۱
- رعایت قانون فرصتهای برابر استخدامی
- مدیریت حقوق و دستمزد
- مدیریت مزایای بیمه
- مدیریت جبران بیکاری
- برنامه های بازنگشتگی / مشارکت در منافع
- روابط کار/چانه زنی های گروهی

^۱ Compensation management

- توسعه سازمانی و کارکنان
- توسعه سرپرستی / مدیریت
- توسعه و برنامه ریزی شغلی
- کمک به شاغلین / برنامه های مشاوره ای
- آموزش مهارتهای غیر مدیریتی
- برنامه های آماده سازی برای بازنشستگی
- بررسیهای رفتاری

۱-۱-۱۴- مدیریت منابع انسانی از دیدگاه کرن لگ^۱

لگ (۱۹۸۹) معتقد است که وجوه مشترک تعاریف ارائه شده از مدیریت منابع انسانی به قرار ذیل خلاصه می شود:

« سیاست های منابع انسانی باید با برنامه ریزی استراتژیک یکپارچه و منسجم گردد و جهت تقویت یک فرهنگ سازمانی مناسب (یا اگر نامناسب است، تغییر کند)، که بر اساس آن منابع انسانی ارزشمندند و باعث برتری رقابتی شرکت می باشند مورد استفاده قرار گیرند. این فرهنگ سازمانی را می توان، با طراحی و اجرای سیاست های با ثبات و دو طرفه که تعهد کارکنان را ارتقا می دهد و در نتیجه تمایل آنها را به کار توأم با انعطاف پذیری در جهت منافع سازمان افزایش می دهد، تقویت کرد. »

در سال ۱۹۸۸، لگ مدل « سخت » مدیریت منابع انسانی را معرفی نمود. مدلی که بر انسجام و یکپارچگی میان سیاست های منابع انسانی با استراتژی شرکت تاکید می کند. آن استراتژی که کارکنان را منبعی می داند که باید آن را مثل سایر منابع و به منظور حداکثر بازدهی مدیریت، استفاده کرد. در مقابل، جنبه نرم مدیریت منابع انسانی به کارکنان به دیده « دارایی های با ارزش و به عنوان منشا برتری رقابتی شرکت می نگرد. » او سه ویژگی اساسی برای مدیریت منابع انسانی بر شمرده است :

- شکل های مختلف انعطاف پذیری
- گروه سازی، تفویض اختیار و مشارکت
- مدیریت فرهنگی (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۸)

^۱ Karen Legge

۱-۱-۱۵- مدیریت منابع انسانی از دیدگاه کریس هندری^۱ و اندرو پتیگرو^۲

هندری و پتیگرو (۱۹۹۰) ارزش کمتری برای عنصر دورنگر مدل منابع انسانی هاروارد قایل می شوند و عناصر تحلیلی آن را مورد توجه قرار داده و آنها را توسعه می دهند. همانطور که بکسال (۱۹۹۰) اشاره کرده است، چنین نگرشی مدیریت منابع انسانی را قابل اجرا به اشکال مختلف می داند. هندری و پتیگرو معتقدند که « شرح بهترین ساختارها و فرایند تصمیم گیری در سازمان پیچیده، برای درک بهتر مدیریت منابع انسانی ضروری است . « هندری و پتیگرو بر این باورند که به عنوان یک حرکت جدید، مدیریت منابع انسانی برای تحول در صنعت ماموریتی را بیان و ابراز نموده است : « بنابراین مدیریت منابع انسانی کاملاً هنجاری بود: HRM یک روش تشخیص و راه حل های مختلف را ارائه نموده است. « این دو همچنین معتقدند که « آنچه که مدیریت منابع انسانی در این مرحله انجام داد، شناسایی و طبقه بندی تغییرات قابل مشاهده هم زمان با جلب توجه سازمان به مبارزه با کمبودهای موجود در طرز فکر، قلمرو، انسجام و مسیر حرکت مدیریت کارکنان بود. « (همان منبع، ص ۲۹)

۱-۱-۱۶- مدیریت منابع انسانی از دیدگاه جان پرسل^۳

پرسل (۱۹۹۱) معتقد است که « پذیرش مدیریت منابع انسانی هم معلول و هم علت تمرکز قدرت در دستان مدیریت می باشد. « در حالی که استقبال از مدیریت منابع انسانی، « حتی در حد حرف نیز، معلول علاقه مدیران به شیوه های جدید و از آن مهم تر پاسخی است به تکان ها و تغییرات بازار کالا و بازارهای مالی. « او اعتقاد دارد که مدیریت منابع انسانی به کشف و شناسایی دوباره حقوق ویژه مدیریت مربوط می شود. او معتقد است که روش ها و سیاست های مدیریت منابع انسانی، وقتی که در یک سازمان به اجرا می آیند اغلب با کلماتی چون تعهد، شایستگی، تفویض اختیار، انعطاف پذیری، فرهنگ، عملکرد، ارزشیابی، پاداش، کارگروهي، مشارکت، هماهنگی، کیفیت و یادگیری توأم و همراه می باشند. اما « خطر مطرح شدن مدیریت منابع انسانی به عنوان بهترین شیوه مدیریت نوین این است که مدیران روش های قبلی را دوباره تکرار می کنند و آن را به عنوان روش ایده آل آینده نشان می دهند. « (همان منبع، ص ۲۹)

۱-۱-۱۷- مدیریت منابع انسانی از دیدگاه کیث سیسن^۴

سیسن (۱۹۹۰) معتقد است که مدیریت منابع انسانی، چهار ویژگی اساسی دارد:
* تاکید بر یکپارچگی سیاست های پرسنلی با یکدیگر و با برنامه ریزی های شرکت

^۱ Chris Hendry

^۲ Andrew Pettigrew

^۳ John Purcell

^۴ Keith Sisson

- * مسئولیت مدیریت کارکنان تنها به عهده گروه خاصی از مدیران نیست
- * در مدیریت منابع انسانی به جای توجه به روابط میان اتحادیه های تجاری و مدیران بر روابط کارکنان و مدیران و به جای تاکید بر فردگرایی، بر گروه گرایی تاکید می شود.
- * بر تعهد و خلاقیت کارکنان و بر نقش مدیر به عنوان « تسهیل کننده^۱ »، « تفویض کننده^۲ » و « قادر کننده^۳ » تاکید می شود. (همان منبع، ص ۳۰)

۱-۱-۱۸- مدیریت منابع انسانی از دیدگاه جان استوری

جان استوری (۱۹۸۹) معتقد است که می توان مدیریت منابع انسانی را، « مجموعه ای از سیاست های به هم مرتبط مبتنی بر دلایل قوی فلسفی و ایدئولوژیک دانست. » او چهار ویژگی اساسی را به عنوان عناصر تشکیل دهنده جنبه با معنای مدیریت منابع انسانی^۴ ذکر می کند:

- * مجموعه ای مشخص از باورها و فرضیات
- * مفهوم استراتژیک که در برگیرنده تصمیم های مربوط به مدیریت کارکنان است
- * مشارکت جدی مدیران صف
- * اتکا به مجموعه ای از « عوامل و اهرم ها » برای شکل دادن به روابط شغلی - این روابط با روابط رویه مند و مقررات مشترک مربوط به سیستم های مرسوم روابط انسانی تفاوت دارند

استوری نوشته است که: « مدیریت منابع انسانی، به شکل کلیشه ای، به خوبی می تواند کمبودهای مدیریت کارکنان را جبران کند. » وظیفه منابع انسانی به عنوان وظیفه اصلی سازمان معرفی می شود و به آموزش و توسعه کارکنان بهای بیشتری می دهند: « اجرای وظایف منابع انسانی به عهده مدیران صف است. دیگر هدف تنها تضمین هماهنگی بین بخش های مختلف سازمان نیست، بلکه جلب تعهد کارکنان نیز از اهداف مهم مدیران صف می شود. »

بنابراین سیاست های مدیریت منابع انسانی را باید در سطوح استراتژیک تعیین کرد و لذا مشخصه اصلی مدیریت منابع انسانی، نگرش ذاتاً منسجم آن است. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۳۰)

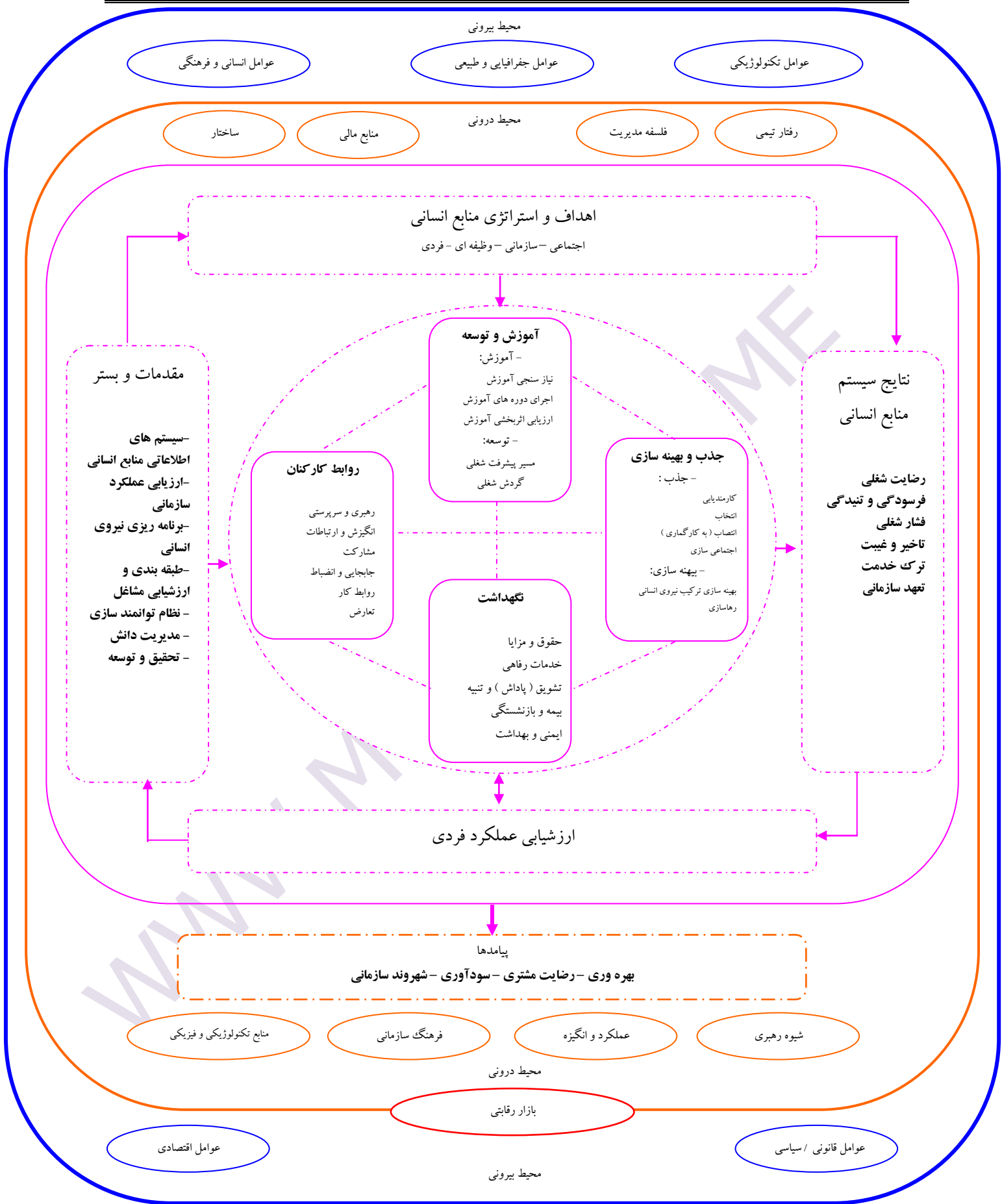
۱-۲- جمع بندی و ارائه مدل مدیریت منابع انسانی

^۱ Facilitator

^۲ Empowerer

^۳ Enabler

^۴ Meaningful version of HRM



۱-۲-۱ - محیط بیرونی

معنی واژه « محیط » نامحدود است و شامل همه چیزهایی می شود که در خارج از سازمان قرار دارند. از این رو محیط سازمان^۱ را تمام عواملی که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می گذارند، تعریف می کنیم. (پارسائیان، ۱۳۸۱، ص ۸۵) برای اینکه بتوان نقش مدیریت منابع انسانی را در سازمان های کنونی درک کرد، کار مفید و سودمند آن است که بینیم سازمان ها چگونه تغییر می کنند و روندهایی که باعث این تغییرات می شوند چگونه بوجود می آیند. (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۱۰) سازمانها با محیطهای خارجی ایی احاطه شده اند که انباشته از چالشهاست، چالشهایی که سازمان و واحد منابع انسانی بر متغیرهای آن کنترلی ندارند. بسیاری از این متغیرها بر نحوه اداره سازمان اثر می گذارند که نهایتاً به طور غیر مستقیم نیز بر سیاستها و عملکردها اثر خواهند داشت. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۴۶) عوامل محیطی در شکل گیری موضوعات استراتژیک منابع انسانی موثر خواهند بود. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۲۰۸) محیط سازمان را قلمروها و حوزه هایی تشکیل میدهند که عبارت اند از مواد اولیه، منابع انسانی، منابع مالی، بازار، تکنولوژی، شرایط اقتصادی، دولت، شرایط اجتماعی و عوامل بین المللی و صنعت می باشد. دگرگونی و تحول هر یک از قلمروهای فوق سازمان را متأثر می سازد و بدون دخالت سازمان اراده های بیرون از سازمان از راههای مختلف بر سازمان تحمیل می کند. در محیط هر سازمان نیروهایی وجود دارند که سبب فشار بر سازمان می شوند و می خواهند به نحوی سازمان را با خود تطبیق دهند که می توان آن را فشار برای هم شکل شدن^۲ نامید. (الحسینی، ۱۳۸۰، ص ۱۴) امروزه عوامل عمده اقتصادی، صنعتی، سیاسی و فرهنگی بر مدیریت منابع انسانی تاثیر می گذارند. عوامل عمده دیگر شامل تغییرات در مبانی نظری مدیریت و فرضیات در حال تغییر درباره کارکنان در سازمان هاست. بعضی از این عوامل منطقه ای، بعضی دیگر ملی و برخی جهانی هستند. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۴۱) درحالی که برخی از چالشهای بیرونی که سازمانها با آن روبرو هستند به آهستگی تکوین می یابند، برخی دیگر از چالشهای بیرونی ممکن است به سرعت تکوین یابند. تغییرات در ترکیب نیروی کار طی سالیان دراز رخ می دهد، در حالی که تغییر در قوانین و مقررات طی یک شبانه روز رخ می دهد.

چالشهای بیرون سازمانی می توانند شامل چالشهای بین المللی، فرصتهای برابر استخدامی، تنوع نیروی کار، تکنولوژی، اقتصادی و دولتی باشند. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۴۷) با توجه به این ابعاد عوامل محیطی از دو راه اساسی بر سازمان ها اثر می گذارند:

- نیاز سازمان به اطلاعات درباره محیط
- نیاز سازمان به منابع موجود در محیط (پارسائیان، ۱۳۸۱، ص ۹۱)

^۱ Organization Environment

^۲ Isomorphism

۱-۲-۱-۱- عوامل انسانی و فرهنگی

میان عوامل متعدد انسانی و فرهنگی که بر عملکرد سازمان اثر می گذارند، مهارتها و تواناییهای فنی و مدیریتی قرار دارند. بهایی که مردم به رفتار دیگران می دهند و ارزشی که برای محصولات/خدمات یک سازمان در نظر می گیرند از جمله دیگر عوامل انسانی و فرهنگی می باشد. عوامل دیگر عبارتند از طرز تلقی نسبت به کار و تفریح، طرز تلقی مربوط به کار جمعی، طرز تلقی درباره مشارکت در تصمیم گیری و حل مشکل. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۱)

۱-۲-۱-۲- عوامل جغرافیایی و طبیعی

هزینه و موجود بودن منابع طبیعی از دیگر عوامل بیرونی است. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۱) سازمان ها از آسیب پذیری محیط طبیعی و وابستگی انسان به محیط اطراف آگاه هستند، در نتیجه برای اقدامات مناسب در حفظ پاکیزگی محیط مانند توجه به امور سلامتی و ایمنی، کنترل خروج آلاینده ها و مواد سمی از سازمان، کنترل وسایل حمل و نقل و به حداقل رساندن آنها تحت فشار قرار می گیرند. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۵۲)

۱-۲-۱-۳- عوامل تکنولوژیکی

فن آوری نه تنها شامل کامپیوتر و روبات ها است بلکه فنون استفاده تجهیزات و دانش نظری و کاربردی متکی به آن را نیز در بر می گیرد. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۱) ابداعات صنعتی، تغییرات سریع را در طبیعت و روش های سازمان دهی کارها پدید می آورد. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۴۳) فن آوری توسط تغییر مهارتها و مشاغل بر مدیریت منابع انسانی اثر می گذارد. یکی از بزرگترین اثرات بالقوه بر مشاغل، از ظهور انقلاب صنعتی، همانا هوش مصنوعی^۱ است. این برنامه های کامپیوتری دانش و روشهای تصمیم گیری متخصصین را برای آنها به ارمغان می آورد. همچنان که تواناییهای هوش مصنوعی به انسانها و ماشینها قدرت بیشتری در حل مشکلات می دهد، مشاغل و مهارتهای مورد نیاز نیز به شدت تغییر خواهند یافت که به نوبه خود بر اشتغال، آموزش، توسعه، خدمات رفاهی و روابط کارکنان و تمام فعالیتهای مدیریت منابع انسانی اثر خواهند گذاشت. در حال حاضر بزرگترین اثر تکنولوژی بر مدیریت منابع انسانی ناشی از آن است که تکنولوژی صنایع و شیوه زندگی انسانها را تغییر می دهد. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۴۹) فن آوری نه تنها شامل کامپیوتر و روبات ها است بلکه فنون استفاده تجهیزات و دانش نظری و کاربردی متکی به آن را نیز در بر می گیرد. (همان منبع، ص ۱۳۱) شکل خاصی از اتوماسیون که اثرات احتمالی قابل توجهی بر سازمانها داشته است آدمکهای مصنوعی یا روبات^۲ است. از آنجا که هزینه روباتها نسبت به منابع انسانی در حال کاهش است استفاده روز افزون از آنها امری مسلم است. همچنان که

^۱ Artificial Intelligence^۲ Robots

روباتها دقیق تر و متداول تر می شوند، بر کارایی سازمانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان نیز اثر خواهند گذاشت. خیر بد آن است که متخصصین منابع انسانی ممکن است با از خود بیگانگی فزاینده کارگران روبه رو شوند. فرصتهای شغلی همراه با امکان ایجاد روابط دوستانه ممکن است کاهش یابد. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۵۰)

۱-۲-۱-۴- عوامل اقتصادی

همچنان که کشورهای در حال توسعه بیشتری سعی در نفوذ به بازارهای مختلف دارند، رقابت جهانی نیز افزایش می یابد. این رقابت فزاینده فشارهایی را بر کلیه بنگاه های اقتصادی در هر صنعت وارد خواهد کرد تا اثربخش تر و کارآمدتر باشند. برای مقابله با فشارهای اقتصادی ناشی از این رقابت رو به افزایش، متخصصین منابع انسانی نیاز به یافتن روشهای تازه تر دارند، تا مدیران صف را در افزایش کارایی افراد یاری دهند.

فشارهای اقتصاد داخلی نیز بر متخصصین منابع انسانی اثر می گذراند. همچنان که اقتصاد در دوره های تجاری از شرایط رکود به رونق تغییر می کند، سازمانها نیز همگام با آن باید برنامه های خود را تعدیل کنند. این تغییرات در دوره های تجاری طلب می کند که متخصصین منابع انسانی، سازمان را در پاسخگویی به برنامه های جدید یاری دهد. زمانی که اقتصاد توسعه می یابد، کارکنان و برنامه های آموزشی جدید مورد نیاز است. ترک خدمت داوطلبانه از سوی کارکنان افزایش می یابد. درخواستهای حقوق بالاتر، منافع بهتر و شرایط کاری مساعدتر نیز افزایش خواهد یافت ولی واحدهای منابع انسانی باید محتاطانه عمل کنند. هنگامی که دوره تجاری در حال نزول است، مازاد کارکنان، برنامه های رفاهی انباشته شده و دستمزدهای بالاتر به مشکلات جدی تبدیل می شود. رکود نیاز به حفظ نیروی کار متبخر و کاهش هزینه های آن را به وجود می آورد. تصمیم گیری در جهت کاهش ساعات کار، اخراج کارکنان یا قبول حد سود کمتر نیاز به مشاوره و توصیه های متخصصان نیروی انسانی را آشکار می کند. هر چه واحدهای منابع انسانی به گونه ای اثربخش تر اقتصاد را زیر نظر داشته باشند، نیازهای در حال تغییر سازمانها را بهتر می توانند پیش بینی کنند. سیاست استفاده از نیروی کار قراردادی نمونه ای است از اینکه چگونه واحدهای منابع انسانی فعال در جستجوی روشهایی هستند تا نیازهای یک سازمان و کارکنان آن را با توجه به محیط اقتصادی سازمان جوابگو باشند. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۵۳)

عوامل اقتصادی مهم شامل بازارها، قدرت خرید مردم، سطح اشتغال، و رقابتی که برای بازارها و منابع وجود دارد (همان منبع، ص ۱۳۱)

۱-۲-۱-۵- عوامل قانونی / سیاسی

عوامل قانونی مانند قوانین مربوط به دادن فرصت برابر به کارکنان مانع از آن قائل شدن تبعیض بین افراد (از نظر نژاد، جنس، مذهب، جنس...) می شود. مزایا بهداشتی را که باید طبق قانون به کارگران اعطا نمود، رعایت

معیارهای ایمنی در سازمان و قوانین مربوط به روابط مدیریت و اتحادیه ها، از جمله عوامل قانونی و حقوقی است که مدیران و بویژه مدیریت منابع انسانی باید آنها را رعایت کند و به همین شیوه در سراسر دنیا قوانینی که بوسیله دولت ها برای حمایت از صنعت و تجارت تدوین می شود. (دسلر، ۱۳۸۷، ص ۱۵)

معیارهای تنظیم کننده - قوانین، دعاوی، بخشنامه های اداری نیز در نحوه عمل سازمانها، به خصوص تبعات مهمی بر مدیریت منابع انسانی به همراه دارد. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۱) از زمره چالشهای مهمی که واحد پرسنلی با آن روبروست چالشهای دولتی است. این چالشها از طریق اعمال قوانین، اثری مستقیم و سریع بر عملکرد پرسنل سازمان می گذارد. قوانین، روابط کارفرما - کارکنان را تنظیم می کنند و روشهایی را که واحد مدیریت نیروی انسانی به کار می گیرد مورد سوال قرار می دهند. قوانینی مانند مقررات بهداشت و ایمنی، احترام به حقوق فردی که آثار آن و نتایج آن اهمیت تصمیم گیری های پرسنلی را آشکار می سازد.

مداخله دولت در روابط استغال به دلیل نیل به هدفهای اجتماعی است و معمولاً حذف عملکردهایی است که متضاد با سیاستهای عمومی جامعه است. از دیدگاه متخصصین پرسنلی، مداخله دولت بدان مفهوم است که واحدهای منابع انسانی باید از قوانین اطاعت کنند و کوشش کنند تا تبعات آن بری سازمان به حداقل برسد. (همان منبع، ص ۵۲)

۱-۲-۱-۶- بازار رقابتی

در یک بازار رقابتی، جایگاه، انعکاس دهنده این نکته است که مصرف کنندگان چگونه عملکرد سازمان یا محصول را بر مبنای ویژگیهای خاصی نسبت به رقبای آن ادراک می کنند. (کاتلر و آرمسترانگ، ۱۳۸۱) راهها و شیوه هایی وجود دارد که از طریق آنها می توان موقعیتهای رقابتی متمایزی را نسبت به رقبای ایجاد کرد و توسعه داد. یک روش مهم و کلیدی برای ایجاد یک جایگاه رقابتی، متمایز کردن خدمات از سایر رقباست که وجهه خوبی از سازمان و خدمات آن را در ذهن مشتریان ایجاد می کند. جایگاههای رقابتی قوی را می توان از طریق ایجاد موانعی برای اقدامات رقبای حفظ کرد. یکی از روشهای ایجاد موانع رقابتی ایجاد شهرت مناسب از طریق موارد زیر است:

۱. ایجاد رضایت مشتری از طریق ارائه خدمات مناسب به تمام مشتریان؛
۲. استفاده از تکنولوژی انحصاری در ارائه خدمات مبتنی بر تکنولوژی؛
۳. آموزش کارکنان برای برخورد صحیح و مناسب با مشتریان به منظور جلب اعتماد و اطمینان در مشتریان؛
۴. استفاده از تکنولوژی و خدمات برتر به عنوان ابزاری برای ایجاد روابط عمیق و گسترده با مشتریان و درک اهمیت حضور مستمر مشتری در بانک.

جایگاه‌یابی تلاشی است برای متمایز ساختن سازمان از سایر رقبا تا از سوی مشتریان نسبت به سایر رقبا ترجیح داده شود. جایگاه‌یابی تلاشی است برای داشتن یک جایگاه روشن یا منحصر به فرد در یک بازار. همچنین جایگاه‌یابی یک ابزار رقابتی است که مفاهیمی فراتر از ایجاد وجهه برای یک سازمان را در بر می‌گیرد. ایجاد وجهه به دنبال پرورش و توسعه تصویری مطلوب از سازمان در ذهن مشتری است. جایگاه‌یابی، فرایند ایجاد و حفظ یک تصویر و جایگاه متمایز در بازار برای سازمان است تا مصرف‌کنندگان-بازارهدف-آنچه را که سازمان در مقابله با سایر رقبا در تلاش برای انجام آن است را درک کنند.

به طور خلاصه واژه جایگاه‌یابی بانک به این اشاره دارد که یک سازمان، چگونه در یک بخش بازار دیده می‌شود، ارزشها و اعتبارات آن چه چیزهایی هستند و تصویر کلی سازمان در میان مشتریان چگونه است. یک سازمان می‌تواند جایگاهی را به عنوان یک سازمان بزرگ، یک سازمان با خدمات متنوع و یا یک سازمان مطمئن در ذهن مشتری اشغال کند. (برادی و همکارانش، ۲۰۰۵)

اگر یک سازمان بتواند نسبت به رقبا، خود را به شکل مطلوبی در یک بازار خاص جای دهد، می‌تواند به سودآوری بالایی دست یابد. فشارهای رقابتی و لزوم کسب سود، سازمان‌ها را ملزم ساخته است که به صورت فزاینده‌ای نسبت به درخواستها و نیازهای بازار، پاسخگو باشند. این امر باید بر اساس جایگاه سازمان‌ها، استراتژی‌های بازار و مدیریت، زیرساختهای درونی و بیرونی آنها، استفاده آنها از تکنولوژی، توانایی آنها برای نوآوری و متمایز کردن صورت گیرد. (معینی، ۱۳۸۶، تدبیر ۱۸۹)

در نهایت، بازارها برای آنچه سازمان تولید می‌کند یا مایل است ارائه کند بر سوددهی بنگاه اقتصادی و بقای بلند مدت آن اثر خواهند گذاشت. در سازمانهای موفق، تعیین نیازهای بازار و واکنشهای استفاده‌کننده، فعالیتی با اولویت بالا به شمار می‌رود. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۱۳۱)

۱-۲-۲- محیط درونی

افزون بر عوامل خارجی، واحدهای مدیریت منابع انسانی با عوامل جاری درون سازمانی نیز روبرو هستند. جنبه‌هایی از محیط داخلی سازمان که مدیریت و کارکنان هر دو کنترل زیادی بر آنها دارند. به ویژه مدیریت کنترل جامعی بر سیاستها و عملیات منابع انسانی، مالی، فن آوری، منابع فیزیکی مورد استفاده، ساختار سازمان، فلسفه مدیریت و شیوه رهبری دارد. عواملی که به ندرت به طور مستقیم کنترل می‌شوند عبارتند از فرهنگ سازمانی، فضای سازمانی، و رفتار برانگیخته شده و کار تیمی. عوامل درونی دارای اثر متقابل و تعاملی می‌باشند. بنابراین برای آن که سازمانی بسیار موفق شود، تمام این عوامل درونی باید به طور هوشمندانه و به طور هماهنگ اداره شوند.

۱-۲-۲-۱ - عوامل تکنولوژیکی و فیزیکی

افزون بر منبع اصلی که افراد هستند، منابع دیگری وجود دارند که سازمانها از آنها استفاده می کنند و عملکرد کلی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند. برای نمونه فن آوری مورد استفاده یک سازمان بر اثربخشی و کارایی آن اثر خواهد گذاشت. چگونگی حل و فصل جایگزینی کارکنان با تکنولوژی و روبات یک مقوله منابع انسانی است که ممکن است اثرات کوتاه و بلند مدتی نیز در سودآوری و بقای سازمان دارد.

۱-۲-۲-۲ - منابع مالی

بدیهی است که منابع مالی برای توفیق سازمان مهم هستند. بطور نمونه اگر گردش نقدینگی برای پرداخت وامها یا حقوق کارکنان، استخدام کارکنان ماهر ناکافی باشد، یک سازمان می تواند به سرعت خود را در شرایط نگران کننده ای بیابد. برعکس یک موقعیت نقدینگی قوی و مستمر می تواند برای یک سازمان فرصتهای زیادی را فراهم آورده از جمله یک نظام با ثبات حقوق و بهره وری که استخدام افراد را با مهارتهای مهم که برای رشد و سودآوری بلندمدت سازمان لازم است امکان پذیر می سازد.

۱-۲-۲-۳ - ساختار

ساختار سازمانی یک عامل داخلی اصلی دیگر است که در عملکرد سازمانی نقش حساسی را ایفا می کند. ساختار به تمام ترتیبات موجود در یک سازمان دلالت دارد که از آن طریق فعالیتها و رفتار کارکنان به سوی هدفهای دلخواه سوق داده می شوند. در بیشتر سازمانها ساز و کارهایی برای هدایت فعالیتها و کنترل رفتار این ترتیبات رسمی را در بر می گیرد:

- سیستم های مدیریت: رویه ها و ابزارهایی مربوط به هدایت فعالیتهای سازمانی مانند برنامه ریزی، تعیین هدف، استخدام، تدارکات، بازاریابی، حسابداری، برقراری ارتباط، و مانند آن
- طراحی شغل: گروه بندی وظایف در محدوده شغلها خاص به منظور تثبیت نحوه انجام دادن کار و الزامات خاص اجرای مشاغل
- سلسله مراتب سازمانی: گروه بندی کارکنان در درون واحد ها (مانند قسمتها و حوزه ها) و سطوح به منظور تعیین این که چه کسی در مقابل فرد دیگر پاسخگو است.
- آرایش و ترتیبات فیزیکی: طراحی خود محل کار، فن آوری و تجهیزات فراهم شده برای تکمیل وظایف و گستره تعامل کارکنان با یکدیگر
- قوانین و مقررات کار: رویه های یکسان (استاندارد) شده برای کنترل رفتار کارکنان و پاداش دادن به آنان.

تمام این ساز و کارها در سازماندهی محل کار بر تعامل بین کارکنان و سطح همکاری یا تعارض بین افراد و گروه ها در سازمان اثر می گذارد.

پس ساختار، رفتار را محدود یا هدایت می کند. همه مدیران از جمله مدیران منابع انسانی باید به این مهم توجه داشته باشند که آیا ساختار اجرا شده در محل کار تقویت کننده یا بازدارنده عملکرد سازمانی است.

۱-۲-۲-۴- فلسفه مدیریت

فلسفه مدیریت در بردارنده چگونگی رفتار با افراد، کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان و سایرین و یک عامل بسیار مهم در مدیریت منابع انسانی است. این مقوله با روش رهبری بسیار مرتبط است، یعنی شیوه ای که مدیران و سرپرستان به طور واقعی با دیگران در ایفای نقشهای رهبری خود تعامل می کنند.

خصیصه کلیدی محیط در هر سازمانی فلسفه مدیریت است که مجموعه انگاره ها و باورهای مدیریت درباره نحوه اداره مردم و رفتار با مشتریان را در بر می گیرد. بطور مثال بیانیه ای این چنین « افراد درگیر افراد متعهد هستند » پیامی است موثر به مدیران و سرپرستان در سر تاسر سازمان. فلسفه مدیریت عالی به خصوص از آن جهت مهم است که مدیران و سرپرستان در سطوح پایین سازمان نسبت به علائم مدیریت رده بالاتر درباره رفتارهای مدیریتی مورد پذیر آنان واکنش نشان می دهند و با آن سازگار می شوند.

زیربنای فلسفه مدیریت ارزشهای مورد پذیرش مدیریت عالی، سایر مدیران و سرپرستان است یک ارزش پدیده ای است ستوده یا مورد احترام، این ارزشها بر اعتماد و احترام، سطح بالایی از کارایی و مشارکت، صداقتی سازش ناپذیر، کار تیمی، و انعطاف پذیری و ابداع متمرکزند.

جنبه بسیار مهمی از فلسفه مدیریت اصول اخلاقی است. اصول اخلاقی را می توان ارزشهای اخلاقی، قوانین یا استانداردهایی که بر هدایت گروه، حرفه، یا فرهنگ خاصی حاکم است تعریف کرد. اصول اخلاقی به درست بودن و نادرست بودن رفتار انسان مرتبط است. یک راه برای در نظر گرفتن اصول اخلاقی یک عمل یا یک مسامحه عبارت است از ارزیابی میزان سازندگی، یا سودمندی نتایج آن در مقابل میزان تخریب، یا زیان بخشی نتایج آن به دیگران، در کوتاه مدت و بلندمدت.

۱-۲-۲-۵- شیوه رهبری

از آنجا که شیوه رهبری و رفتارها با فلسفه مدیریت و سیاستها و عملیات منابع انسانی لازم و ملزوم یکدیگرند، نگاهی جامعه به مقوله رهبری مفید خواهد بود. رهبری فرایند زیر نفوذ در آوردن رفتار دیگران در جهت یک هدف یا یک دسته از هدفها یا اگر جامع تر گفته شود به سوی یک بینش و چشم انداز آتی است. یک شیوه رهبری سازنده، که حاوی بینش و جهت دهی است و کوشش گروهی سازنده و مشارکت را تداوم می بخشد،

برای عملکرد اثربخش سازمانی حیاتی است. شیوه های رهبری در زمینه های مختلف مدیریت منابع انسانی آثاری به همراه دارند:

* نیرویابی: عملیات انتخاب و ارتقا نیاز به آن دارد که خصلتها و رفتارهای لازم برای رهبری موفقیت آمیز در یک مجموعه خاص به حساب آورده شوند. مثلاً در انتخاب سرپرستان اگر شغل سرپرستی مربوط به کارکنان در یک خط تولید باشد مهارتهای مبتنی بر مشارکت افراد را در حد کمتری نیاز خواهد داشت تا در تیم های خودگردان.

* آموزش و توسعه: برای کمک به سرپرستان و مدیران به منظور کسب مهارتهای رهبری که بتواند تحت شرایط در حال تغییر به کار برده شود نیاز به برنامه های آموزشی و توسعه است. مهارتهای رهبری مبتنی بر مشارکت افراد، به ویژه در سازمانهای امروزی بسیار مهم است.

* طراحی کلی سیستم های منابع انسانی: سیستم های منابع انسانی می توانند آگاهانه یا اتفاقی طراحی شوند به نحوی که الگوی رهبری فرد به فردی شیوه رهبری تیمی تقویت کنند. مثلاً روشهای جذب نیرو و انتخاب ممکن است تنها بر آموزشهای فنی متمرکز گردد.

* تعامل با سایر مدیران: مدیر منابع انسانی و کارکنان حرفه ای لازم است که رهبری اثربخشی را در برنامه ریزی، توسعه، ادراة نظامهای مختلف منابع انسانی انجام دهند. از آنجا که اجرای موضوعات منابع انسانی با دیگران به طور مشترک انجام می گیرد، تعامل موثر با مدیران بالا و سرپرستان در تمام سطوح اساسی است.

۱-۲-۲-۶- انگیزش

انگیزش را ممکن است به عنوان خواست و اشتیاق یک فرد در تلاش برای رسیدن به یک هدف یا نتیجه ای خاص بیان کرد. عوامل سازمانی در انگیزش شامل شیوه رهبری، ساختار (مانند طراحی شغل)، سیاستهای منابع انسانی را نام برد. مهارتهای فردی، خصلتهای شخصیتی و نگرشهایی که شخص در انجام شغل خود اعمال می کند نیز نقش بزرگی در انگیزش دارد.

رضایت شغلی که هم یک دستاورد مهم سازمانی و هم در ارتباط با انگیزش است، می تواند به عنوان واکنش احساسی فرد به جنبه های مختلف کار (مانند دستمزد، سرپرستی، مزایا) یا به نفس کار تعبیر شود. رفتار تدافعی، کارشکنی، غیبت، ترک خدمت نیز از پیامدهای نارضایتی افراد است.

۱-۲-۲-۷- رفتار و عملکرد تیمی و درون تیمی

در قسمت فوق مبنای بحث پیرامون انگیزش و عملکرد فردی بوده است. انگیزش و رفتار در گروه ها و بین گروه ها نیز مهم اند.

یک گروه کاری متشکل از تعدادی افراد است، که معمولاً به یک سرپرست مشترک گزارش می دهند، تعاملهای رو در رویی دارند، و دارای درجه ای از وابستگی در انجام وظایف برای دستیابی به هدفهای سازمانی هستند. بسیار مهم است که بین گروه و تیم تفاوت قائل شویم. یک تیم شکلی از گروه است که دارای ویژگیهایی است نظیر تعهد بالاتر به هدفهای مشترک و میزان بیشتری از وابستگی و تعامل که به نوعی بیشتر از گروه های معمولی است. جان کاتزن و داگلاس اسمیت^۱ تیم را اینگونه توصیف می کنند:

« یک تیم متشکل از افراد معدودی با مهارتهای مکمل کننده است که نسبت به یک هدف مشترک یا مجموعه هدفهای اجرایی متعهدند و خود را در برابر آن مسئول می دانند . »

ایجاد گروه های کاری موثر (از جمله تیم ها) بخش مهمی از مدیریت منابع انسانی است. همانطور که افراد می توانند بر عملکرد گروه اثر بگذارند، گروه ها نیز بر رفتار، انگیزش و عملکرد فردی اثر خواهند گذارد. افزون بر آن، رفتار گروهی عمدتاً تابعی از فرهنگ سازمانی، فضا، شیوه رهبری و سایر جنبه های محیطی سازمان است . علاوه بر آن درجه سازگاری هدفهای گروهی با هدفهای سازمانی یک عامل کلیدی در موفقیت کلی سازمانی است.

آنچه درباره رقابت و تعارض در دست است قویاً پیشنهاد می کند که فلسفه مدیریت، شیوه رهبری، و سیاستها و عملیات منابع انسانی مستقیماً به میزان همکاری، ارتباط موثر، و حل مشکل میان گروه ها کمک می کند. رفتار درون تیمی برای مدیران منابع انسانی و مدیران در ارتباط کلی با عملکرد و مهارتهای میان فردی، میان گروهی دارای آثار مشخصی است که برخی از آنها عبارتند از :

- نیرویابی و گزینش : کسانی جذب و به خدمت گمارده می شوند که روابط گروهی را دوست دارند و در حال حاضر این مهارتها را به خوبی پرورش داده اند یا تواناییهای بالقوه ای در این زمینه ها دارند.
- ارتقا : این مهارتها را به عنوان ملاک مهمی برای ارتقا در نظر می گیرند
- آموزش و توسعه مدیریت : برای همه سرپرستان و اعضای تیم در این مهارتها و نظریه ها امکانات آموزشی فراهم شود
- مدیریت جبران و پاداش : در تصمیم گیری های مربوط به افزایش دستمزد، رفتارهای اثربخش میان فردی و میان گروهی شناسایی می شود . سیستم های مدیریت جبران چنان طراحی می گردد که به همکاری پاداش داده می شود و به نبود همکاری پاداشی تعلق نمی گیرد.
- راهبردهای بهبود سازمان : راهکارهای مدیریت تعارض، مانند کارگاههای حل مشکل درون گروهی بکار گرفته می شوند

^۱ Jon Kartzenbach and Douglas Smith

البته توسعه همکاری و کار تیمی را باید از مدیریت عالی الگوبرداری نمود، یعنی شیوه و رفتار واقعی مدیریت عالی، به میزان زیاد، جو کل سازمان را بنا خواهد کرد.

۱-۲-۲-۸- فرهنگ و فضای سازمانی

گرچه « فرهنگ سازمانی » به طور وسیعی در مباحث مدیریت مطرح گردیده است ولی اغلب به خوبی تعریف نشده است. مشکل بتوان این مفهوم را از مفهوم « فضای سازمانی » که دارای نقاط مشترک و متداخل است تفکیک نمود. موضوع پیچیده دیگر تعریف آن است، زیرا فرهنگ سازمانی می تواند مفهوم فلسفه مدیریت را نیز در برگیرد. بنابر این فرهنگ سازمان مفهوم بسیار وسیعی است. با این وجود تصور « فرهنگ » به ما کمک می کند تا به طور جامع درباره ویژگیهای محیط داخلی سازمان، به ویژه زمانی که اجزای تشکیل دهنده فرهنگ مورد بررسی قرار می گیرند بیندیشیم.

- فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی را می توان چنین تعریف کرد که عبارت است از ترکیب ارزشها، باورها، مفروضات، اسطوره ها، هنجارها، هدفها و بینشهایی که به نحو گسترده در سازمان مشترک است. معمولاً مفهوم فرهنگ نسبت به کل سازمان به کار برده می شود، گرچه در برخی سازمانها می تواند خرده فرهنگهایی نیز وجود داشته باشد.

□- فضای سازمانی^۱

فضای سازمانی به شدت متأثر از عملیات منابع انسانی در سازمان است و با آن در تعامل می باشد. فضای سازمانی را می توان به عنوان برداشتهای جمعی و قابل اندازه گیری اعضای سازمان درباره جنبه هایی از زندگی کاری شان دانست که انگیزش و رفتار آنان، به خصوص فرهنگ سازمانی، شیوه رهبری رایج، نوع ساختار، سیاستها و عملیات پرسنلی را تحت تاثیر قرار می دهد.

تحقیقات فضای سازمانی می توانند ابزارهای بی نهایت مفید مدیریت منابع انسانی در بهبود سیاستهای منابع انسانی و عملیات آن باشند.

فضا معمولاً برای تمام سازمان یا یک واحد اصلی اندازه گیری می شود ولی امتیازها معمولاً توسط واحدها محاسبه می شود تا مدیریت بتواند فضا را در واحدهای مختلف ارزیابی کند. واحد منابع انسانی معمولاً مسئولیت هماهنگی روشها را از دریافت یا طراحی پرسشنامه تا توزیع نتایج آنها را به عهده دارد. همچنین واحد منابع انسانی وظیفه دارد که نتایج را برای کمک به مدیران و گروه ها و کاربردهای سازنده در اختیار آنان قرار دهد.

^۱ Organizational Climate

گرچه بررسیهای فضای سازمانی در محتوا متفاوتند، اما بررسیهای لیتوین و استرینجر^۱ معیارهای بالایی برای چنان ابزارهایی به وجود آورده اند. آنها در بررسیهای خود معمولاً از کارکنان می پرسند که برداشتهای یا احساسات خود را درباره ابعاد ذیل بیان کنند:

- ساختار (احساس درباره محدودیتها، قوانین، تشریفات غیر ضروری)
- مسئولیت (احساس رئیس خود بودن، احساس استقلال)
- پاداش (تاکید بر پاداشهای مثبت در مقابل تنبیه، عدالت قابل درک در پرداختها و ارتقا)
- مخاطره پذیری (تاکید بر مخاطره کردن محاسبه شده در مقابل عمل محتاطانه)
- صمیمیت (احساس همکاری خوب و وجود گروه های اجتماعی دوستانه)
- معیارها (تاکید بر انجام یک کار خوب)

پیامدهای ناشی از فضای سازمانی نامطلوب را می توان استفاده از زمان انجام کار برای مکالمه با همکاران به منظور مقابله با فشار روانی، دنبال کردن کار دیگر گشتن، غیبت به بهانه بیماری، ارتباطات کم با سرپرستان و عدم رضایت شغلی قابل ملاحظه بر شمرد.

اندازه گیری فضای سازمانی به میزان زیاد می تواند به عنوان اندازه گیری بازده سازمانی تلقی شود که آن را «رضایت کارکنان» نامیده ایم. بنابر این فضای سازمانی هم یک متغیر درونی مهم است که باید توسط مدیریت از نزدیک کنترل شود و هم در عین حال، بازتابی است از رضایت کارکنان که به سهم خود یک بازده سازمانی مهم به شمار می رود. افزون بر آن، چنین معیارهایی می توانند در تلاشهای گسترده بهبود سازمانی یک ابزار مهم به حساب آیند. (جزنی، ۱۳۸۸، صص ۱۳۱-۱۶۱)

۱-۲-۳- مقدمات و بستر

۱-۲-۳-۱- سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی^۲ HRIS

یک سیستم اطلاعات منابع انسانی هر روش سازمان یافته ای است برای کسب اطلاعاتی که بر اساس آن تصمیم های منابع انسانی گرفته می شود. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۱۹۲)

سیستم اطلاعات منابع انسانی عبارت است از یک روش سازمان یافته جمع آوری، نگهداری و آرایه اطلاعات به مدیران به منظور تصمیم گیری در امور چهارگانه نظام مدیریت منابع انسانی. (ناصر میرسپاسی، ۱۳۸۲، ص ۶۹)

واحدهای مدیریت نیروی انسانی نیاز به اطلاعات دقیق و تفصیلی دارند. کیفیت مهم واحدهای پرسنلی در پیشبرد اهداف سازمان، به طور فزاینده ای بستگی به کیفیت اطلاعات آنها دارد. بسیاری از فعالیتهای پرسنلی و تلاشهای متخصصین پرسنلی اختصاص به جمع آوری و پالایش اطلاعات بنیادی واحد دارد. (همان منبع، ص ۵۳)

^۱ Litwin and Stringer

^۲ Human Resource Information System

اطلاعات^۱ همان چیزی است که موجب تقویت یا تغییر فرایند درک کردن می شود. داده ها^۲ چیزی جز درو دادی نیستند که وارد یک کانال ارتباطی می شوند. داده ها محسوس و ملموس هستند و در صورتی به اطلاعات تبدیل می شوند که افراد بخواهند برای درک بیشتر از آنها استفاده کنند. مدیران خواستار اطلاعات هستند و نه داده ها. سیستم اطلاعاتی سازمان باید بتواند اطلاعات و نه داده ها را، به مدیران ارائه نماید. (پارسائیان، ۱۳۸۱، ص ۳۵۳) در طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، اطلاعاتی که برای هدایت نیروی انسانی سازمان لازم است تهیه، تنظیم، نگهداری و ارایه می شود. سیستم اطلاعاتی نیروی انسانی خود شامل اطلاعات مربوط به برنامه ریزی نیروی انسانی، توسعه و آموزش و امور اداری نیروی انسانی (کارگزینی) می تواند باشد.

□ - برنامه ریزی نیروی انسانی

در بخش اطلاعات مربوط به برنامه ریزی نیروی انسانی، کلیه پستها و مشاغل سازمان با شرح شغل و شرایط احراز آنها در طبقات مربوط تنظیم می شود و همچنین نیازهای نیروی انسانی واحدهای مختلف سازمان جمع آوری و همه طبق فصول و کدهای خاصی تنظیم می شود. همچنین اطلاعات مربوط به کلیه پرسنل موجود (شاغلین) طبق رسته ها و رتبه ای شغلی مربوطه، مدرک و رشته تحصیلی، نوع استخدام و غیره طبق فصول و کدهای خاصی نگهداری می شود.

□ - توسعه و آموزش نیروی انسانی

مسیر ارتقای شغلی طبق یک طرح رشد و ارتقا به سیستم داده می شود و مشخص می گردد که هر پست مستلزم طی چه آموزشهایی است و دقیقاً عنوان، شرح دوره، مدت و کلاً همه نیازهای آموزشی شغلی مربوطه مشخص می شود. آموزشهایی که افراد طی کرده اند یا باید طی کنند که برای ارتقا به مشاغل بالاتر آماده شوند، در سیستم اطلاعاتی وارد می شود. فهرست دوره های آموزشی و برنامه ریزی دوره های آموزشی مشخص می شود و لحظه سیستم اطلاعاتی نشان می دهد که چه افرادی چه دوره هایی را گذرانیده اند. مشغول طی چه دوره هایی هستند یا چه افراد دوره دیده آمادگی پذیرش مشاغل بالاتر را دارند.

□ - امور اداری نیروی انسانی (کارگزینی)

از بانک اطلاعات پرسنلی^۳ برای امور جاری کارکنان از قبیل صدور حکم انتخاب آزمایشی و قطعی، افزایش حقوق، ترفیع سنواتی، ارتقای شغلی، برقراری عایله مندی، برقراری خواربار، وام مسکن و وامهای دیگر، بهره وری و کارانه، مرخصی ها و معذوریتهای، نقل و انتقالات، ماموریتها و غیره استفاه می شود. در این بخش امور تنظیم و تهیه گزارشات آماری، مسایل رفاهی و خدمات پرسنلی کارکنان، صدور احکام پرسنلی، تهیه اطلاعات

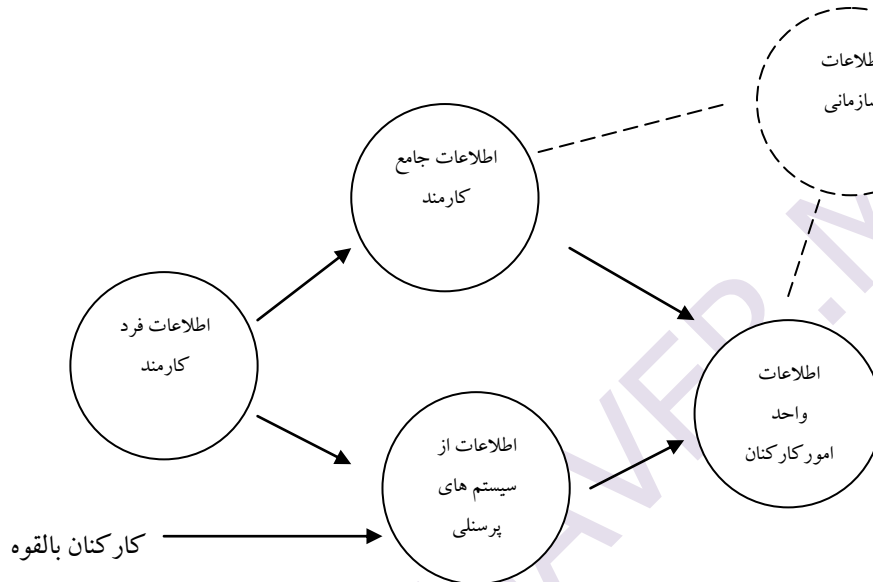
^۱ Information

^۲ Data

^۳ Personnel Data Bank

مربوط به حقوق و مزایا، نقل و انتقالات با توجه به نیازهای واحدهای اجرایی، بازنشستگی و ... اجرا می شود. (کاظمی، ۱۳۸۰، صص ۳۸ - ۴۰)

چارچوبی برای تامین اطلاعات پرسنلی



(کافی، ۱۳۸۵، ص ۲۲۲)

اطلاعات مربوط به عملکرد واحد منابع انسانی از اطلاعات نظام های کارکنان و اطلاعات جامع آنها و سایر اطلاعات سازمانی حاصل می شود. علاوه بر این اطلاعات برون سازمانی برای انجام مقایسه به کار می رود.

الف - اطلاعات فردی

عمدتاً اطلاعات به دست آمده از تقاضانامه ها و سابقه شغلی را شامل می شوند که از زمان پیوستن به سازمان جمع آوری شده است. موضوعات تحت پوشش آن عبارتند از:

- مشخصات شخصی و قرارداد کاری
- جزئیات آموزش، رشد و تحصیلات
- جزئیات ارزیابی و پیشرفت حرفه ای
- حقوق و مستمری
- مزایای جانبی
- شرح موارد انضباطی و شکایات
- وضعیت سلامتی، ایمنی و رفاه
- وضعیت غیبت

- وضعیت خاتمه خدمت مثلاً دلایل ترک خدمت

یکی از نظارت کنندگان اصلی این نوع اطلاعات مدیران صنفی هستند. در زمینه جمع آوری اطلاعات به منظور به روز بودن پرونده، مدیر صنفی است که اطلاعاتی در مورد غیبت، شرکت در دوره های آموزشی، نتایج ارزیابی و .. دارد. با این وجود معمولاً اداره کارگزینی اطلاعات جدید را وارد سیستم می کند.

کل سازمان نیز که اطلاعات فردی کارمند را برای انتخاب در اعطای ترفیع یا حرکت های جانبی به کار می گیرند، از اطلاعات فردی برای انتقال یا تایید مجدد کارمند بهره می برد. اطلاعات فردی با ماهیت مشابه را می توان به نظام برنامه ریزی جانشینی، منتقل کرد، و در آخر از اطلاعات فردی می توان در وضعیت داشتن نیروی کار مازاد، برای شناسایی کسانی که با معیارهای توافق شده مازاد تطبیق می کنند، استفاده کرد.

ب - اطلاعات جامع کارکنان

اطلاعات جامع کارکنان ویژگی های نیروی کار شاغل را توصیف می کند که در سطح راهبردی برای فرایند برنامه ریزی، مورد استفاده قرار می گیرد و نیز تغییرات ایجاد شده در سیاست و خط مشی های به منظور بهبود وضعیت جاری را به اطلاع می رساند. برخی حوزه های اطلاعاتی که تحلیل شده اند عبارتند از:

- شرح مهارتها، پراکنندگی سنی، جنسیت، قومیت و معلولیت

- تاریخچه طول خدمت

- میزان غیبت و هزینه ها

- میزان ترک خدمت و هزینه ها

- انتقالات درون سازمانی

- هزینه های حقوق و مزایا

علاوه بر این می توان از اطلاعات جامع کارکنان همراه با اطلاعات سازمانی برای دسترسی به معیارهای کارایی نیروی کار، بهره گرفت. (کافی، ۱۳۸۵، صص ۲۲۲-۲۲۳)

پ - جمع آوری اطلاعات از سیستم ها و اقدامات پرسنلی

اطلاعات، از جمله هزینه ها را می توان از نظام ها و فعالیت های کارکنان به دست آورد. رایج ترین حوزه های عبارتند از:

- نظام های جذب و تامین نیروی انسانی

- فعالیت های آموزشی

- نظام های بهداشت و ایمنی

- ترفیع، انتقال و کاریابی

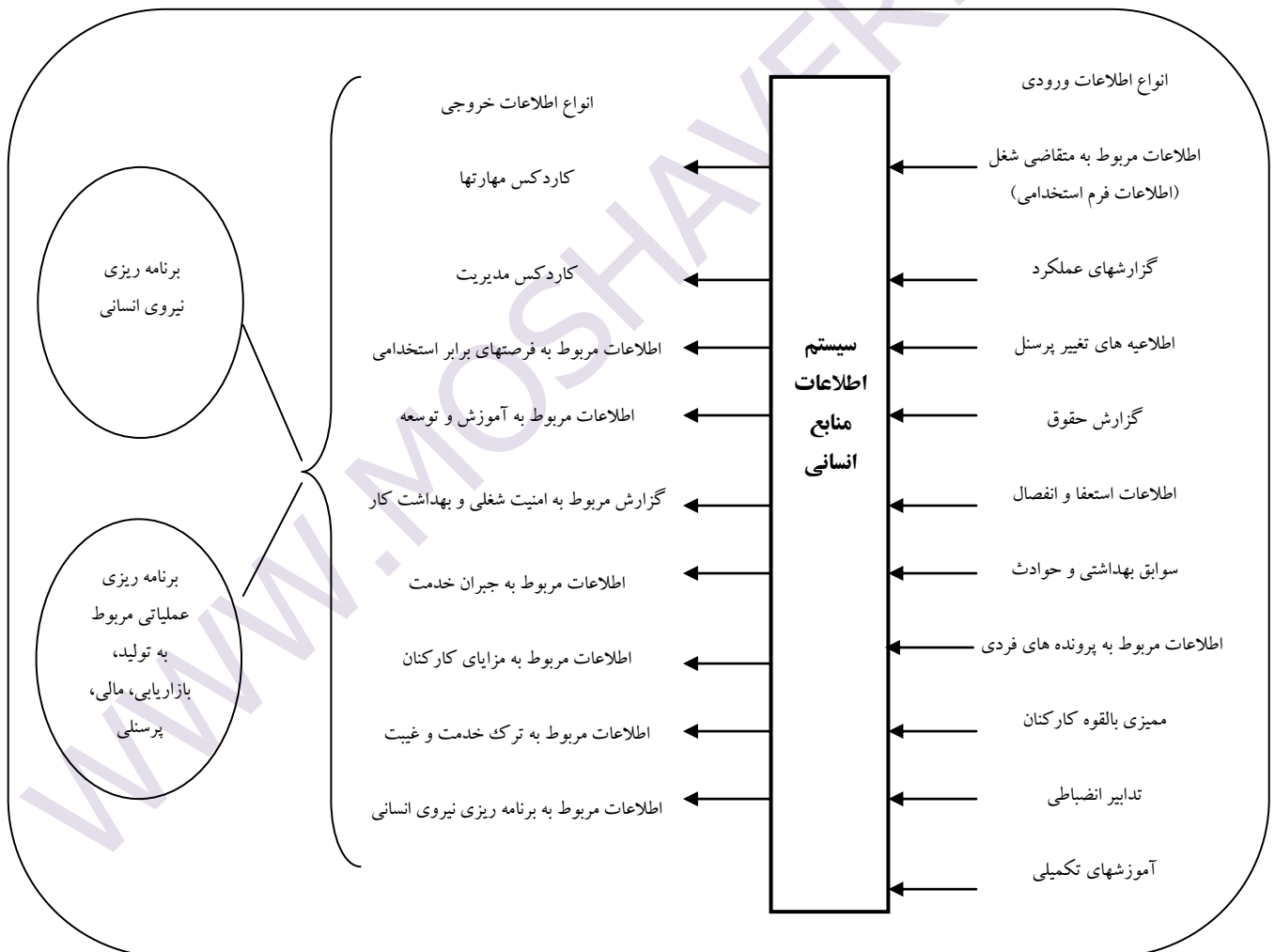
- نظام های برنامه ریزی جانشینی

- برنامه های بهداشتی و حمایتی کارکنان
- مراکز ارزشیابی و سایر شیوه های انتخاب
- نظام های مدیریت اداری (همان منبع، ص ۲۳۲)

ت- نیروی کار و عملکرد سازمانی

بخشی از تحلیل ها، سهم نیروی کار را به عملکرد سازمانی مرتبط می سازد. این ارتباطات برای کنترل سرشماری، سنجش میزان کارایی سازمان و مقایسه آن با سازمان های مشابه، کاربرد دارد. این ارتباطات همچنین می تواند سهم کارکنان در کسب و کار را به آنان اعلام کند. (همان منبع، ۲۳۱)

سیستم اطلاعات منابع انسانی



(Mondy R.W. and R.M. Noe , ۱۹۸۷ , p.۱۵۰)

- سیستم اطلاعات منابع انسانی باید برای فراهم کردن اطلاعاتی طراحی شود که این اطلاعات :
- بهنگام باشد و زمانی که به آن نیاز است در اختیار قرار گیرد.
 - دقیق و صحیح باشد.
 - خلاصه باشد و فقط اطلاعات مهم تلخیص گردد.
 - مرتبط باشد یعنی اطلاعاتی که مدیران نیاز به دانستن آن دارند.
 - کامل باشد و تمام اطلاعاتی را که برای اخذ تصمیم مورد نیاز است به طور سریع فراهم آورد.
- عدم دسترسی به هر یک از پنج ویژگی فوق در تصمیم گیری مشکلاتی را به وجود می آورد. گامهای کلی که باید در تبیین یک سیستم اطلاعات منابع انسانی سودمند برداشته شود به شرح زیر است :
- مطالعه سیستم موجود
 - تبیین اولویتهای سیستم اطلاعات منابع انسانی
 - تبیین و طراحی سیستم جدید
 - استقرار کامپیوتر، در صورت لزوم
 - نگهداری سیستم (جزئی، ۱۳۸۸، صص ۱۹۲-۱۹۳)

۱-۲-۳-۲- ارزیابی عملکرد سازمانی

- ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» که با مروری بر ادبیات موضوع می توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد:
- اهداف استراتژیک : که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی هاست؛
 - اهداف ارتباطی : که شامل کنترل موقعیت فعلی ، نشان دادن مسیر آینده ، ارائه بازخور و الگوبرداری از سازمانهای دیگر است؛
 - اهداف انگیزشی : که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است. (کریمی، ۱۳۸۵، تدبیر شماره ۱۷۱)

۱-۲-۳-۳- برنامه ریزی نیروی انسانی

- مجموعه ای از فعالیتهای طراحی شده، منظم و مداومی است که مدیریت را از وجود نیروی انسانی مناسب و لازم برای عملیات و فعالیتهای گوناگون در واحد های مختلف سازمان و در زمانهای مورد نیاز و مورد نظر مطمئن می سازد. می توان بیان داشت که برنامه ریزی نیروی انسانی با سه جنبه مختلف در مدیریت سر و کار

دارد: (۱) توسعه مدیریت^۱ (۲) پیش بینی احتیاجات نیروی انسانی^۲ (۳) طرح ریزی سازمانی^۳. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۱۷۹)

- برنامه ریزی نیروی انسانی فرایند منظم بازننگری به نیازهای پرسنلی سازمان است با حصول اطمینان از این که هنگام نیاز، تعداد مناسبی از کارکنان با مهارتهای لازم در دسترس هستند. (جزئی، ۱۳۸۸، ص ۳۳)

- برنامه ریزی منابع انسانی، منابع انسانی مورد نیاز سازمان برای تحقق اهداف استراتژیک آن را تعیین می کند. همانگونه که بولا و اسکات^۴ (۱۹۹۴) تعریف کرده اند، برنامه ریزی منابع انسانی، " فرآیندی است برای تضمین اینکه نیازهای سازمان به منابع انسانی دقیقاً شناسایی شده است و برای تامین این نیازها طرح های آماده شده است ". برنامه ریزی منابع انسانی بر این باور مبتنی است که کارکنان مهم ترین منبع استراتژیک سازمان محسوب می شوند و اساساً به هماهنگ کردن منابع با نیازهای شرکت در بلند مدت مربوط می شود. اگر چه گاهی به نیازهای کوتاه مدت نیز می پردازد. یعنی به دو پرسش اساسی پاسخ می دهد: (۱) چند نفر و (۲) چه نوع کارکنانی؟

برنامه ریزی منابع انسانی همچنین به مسائل گسترده تری که به روش های استخدام و پرورش کارکنان به منظور بهبود کارایی سازمان مربوط می شود نیز توجه دارد.

- برنامه ریزی منابع انسانی، فرایند ارزیابی عملکرد نیازهای منابع انسانی سازمان، با رسیدن به اهداف و شرایط متغیر سازمان، حصول اطمینان از جذب نیروی انسانی واجد شرایط و دارای انگیزه است. فرایند برنامه ریزی در سازمان های مختلف، متفاوت است اما دارای فعالیت های مشترکی هستند مانند: ارزیابی جو حاکم بر سازمان و عملکرد کارکنان، روش رهبری، تجزیه و تحلیل سطح مهارت های موجود کارکنان، ارزیابی سطح مهارت و دانش موجود در بازار کار بیرون، اعلام نیاز به گسترش یا کاهش ساختار واحدهای مختلف سازمان و تدوین برنامه برای اعمال اقدامات مناسب. فرایند برنامه ریزی ارتباط تنگاتنگ با فرایند جذب و تامین نیروی انسانی دارد و از بخش های برنامه ریزی جامع سازمان است.

نمونه هایی از سامانه های طراحی شده برای کنترل و هدایت فرایند برنامه ریزی منابع انسانی شامل فهرستی از مهارت ها و توانمندی های کارکنان، پیش بینی تعداد کارکنانی که با دارا بودن مهارت های خاص سازمان را طی یک سال آتی ترک خواهند کرد و جداول محرمانه سازمانی در مورد ارتقاء های آتی. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۱۵)

مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی بصورت ذیل می باشد:

- مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی

^۱ Management Development

^۲ Future Man Power Needs

^۳ Organizational Planning

^۴ Bulla and Scott

- مرحله دوم: بررسی نیازهای آتی سازمان؛ از حیث منابع انسانی و شایستگی های آنها با توجه به طرح های کلان و کارکردی و پیش بینی صورت گرفته در باره سطح فعالیت های آتی
- مرحله سوم: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو)؛ تجزیه و تحلیل پیش بینی های عرضه و تقاضا برای شناسایی مازاد یا کمبود های آتی با بهره گیری از مدلها، هر جا که مناسب باشد
- مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی؛ پیش بینی عرضه کارکنان با مراجعه و توجه به تجزیه و تحلیل منابع موجود و فراوانی آینده پس از محاسبه و در نظر گرفتن اینکه بخشی از نیروی کار موجود ممکن است ریزش کند در این پیش بینی همچنین به روند تغییرات نیروی کار از دو جنبه مهارت ها و ویژگی های جمعیت شناختی توجه خواهد شد.
- مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضا؛ تهیه طرح هایی برای مقابله با کمبودهای پیش بینی شده، از طریق جذب نیرو از داخل سازمان، آموزش آنها و یا استخدام و جذب نیرو از خارج سازمان. (سعادت، ۱۳۷۵، ص ۵۸)

۱- ۲- ۳- ۴- طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل

- ارزشیابی مشاغل چیست؟

شیوه ای است آهنگین (نظام مند) برای تشخیص و تعیین ارزش مشاغل. به عبارت دیگر، ارزشیابی مشاغل، تشخیص و تعیین ارزش ریالی مشاغل موجود در سازمان است. هدف ارزشیابی مشاغل، عبارت است از برقراری ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیتها و شرایط محیط کاری یک شغل با میزان حقوق و دستمزدی که به کارکنان آن پرداخت می شود. (حسین ابطحی، ۱۳۸۱، ص ۲۰۳)

□ - روشهای ارزشیابی مشاغل

ارزش نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل در تحقق اهداف سازمان دارد؛ اما از آنجا که اندازه گیری و تعیین دقیق سهم شغل در موفقیت سازمان به آسانی امکانپذیر نیست، باید شاخصها و متغیرهای دیگری را یافت که با اندازه گیری آنها بتوان ارزش شغل را معلوم کرد. متغیرهایی که معمولاً برای ارزشیابی شغل انتخاب می شوند، مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار هستند، ولی به طور کلی، با مراجعه به تجزیه و تحلیلی که از شغل به عمل آمده است و با مطالعه دقیق شرحی که برای آن نوشته شده است، عوامل و متغیرهای مهم در شغل، شناسایی و برای سنجش و اندازه گیری انتخاب می شوند.

برای ارزشیابی مشاغل چهار روش اصلی وجود دارد.

الف- روش رتبه بندی یا رده بندی^۱

با وجود آنکه این روش یکی از ساده ترین روش ارزشیابی مشاغل است، با این وصف، اجرای آن نیاز به کارشناسان کارآزموده در کار طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل دارد. در این روش، مشاغل به اجزا و عوامل سازنده خود تقسیم نمی شوند، بلکه از نظر کلی با توجه به معیارها و عواملی که بیشتر جنبه ذهنی دارند، توسط گروه ارزشیابی مشاغل مقایسه و سنجیده می شوند. با اعمال این روش، هر شغل بر حسب شرح شغل خود در مرتبه معینی قرار می گیرد، که هر چه این مرتبه بالاتر باشد، ارزش ریالی آن بیشتر و در نتیجه حقوق و دستمزد شاغلان آن بالاتر خواهد بود.

استفاده از روش رتبه بندی یا رده بندی در ارزشیابی مشاغل، طی سه مرحله انجام می شود؛

- کلیه مشاغل موجود در یک سازمان شناسایی می شوند.

- شرح مشاغل روی ورقه هایی منعکس می شود.

- مشاغل رتبه بندی می شوند.

سپس، هر یک از اعضای گروه ارزشیابی مشاغل با توجه به اهمیتی که برای آن مشاغل قائل هستند، این ورقه ها را به ترتیب از مهمترین و پیچیده ترین تا ساده ترین مشاغل و بالعکس درجه بندی یا رتبه بندی می کنند و بیشترین حقوق و دستمزد را برای مهمترین شغل و کمترین حقوق و دستمزد را برای کم اهمیت ترین آن در نظر می گیرند. بنابراین، اعضای گروه ارزشیابی مشاغل باید شناخت کافی از سازمان، هدفها و مشاغل آن داشته باشند تا بتوانند از عهده کار برآیند. (همان منبع، ص ۲۰۸)

ب- روش درجه بندی یا طبقه بندی مشاغل^۲

روش درجه بندی یا طبقه بندی در ارزشیابی مشاغل هر چند نسبت به روش رتبه بندی کامل تر است، ولی مانند روش قبلی کیفی و ذهنی است. در این روش هم مشاغل به طور کامل به اجزا و عوامل تشکیل دهنده آن تجزیه نمی شوند، بلکه به طور کلی مورد ارزشیابی قرار می گیرند. شیوه ارزشیابی در این روش، همانا قرار دادن مشاغل در طبقات و درجاتی است که به صورت گروهی برای مشاغل مختلف سازمان در نظر گرفته شده اند. روش کار و مراحل اجرایی استفاده از روش درجه بندی یا طبقه بندی مشاغل بدین ترتیب است که:

- کلیه مشاغل موجود در سازمانها شناسایی می شوند.

- مشاغل براساس میزان سرپرستی طبقه بندی می شوند.

با توجه نسبی به تجربه لازم برای انجام دادن شغل، میزان سرپرستی شاغل بر شغلها دیگر و میزان و نحوه اعمال سرپرستی از مشاغل رده های بالاتر روی آن، شغل در طبقات مختلف گروه بندی می شوند.

^۱ - Job Ranking System

^۲ - Grading System

- برای هر یک از این طبقات شغلی، شرح طبقه کلی تدوین می گردد.

- هر یک از مشاغل در یک طبقه قرار می گیرد

شرح وظائف مشاغل مختلف موجود در سازمان با شرح وظائف کلی طبقات مقایسه می شود و مشاغل در طبقاتی قرار می گیرند که شرح وظایف آنها با شرح وظایف طبقات کلی مشابهت و ارتباط بیشتری دارد. (همان منبع، صص ۲۱۱ - ۲۱۰)

پ - روش مقایسه عوامل^۱

این روش ارزشیابی مشاغل را نخستین بار «یوجن بنج»^۲ در سال ۱۹۲۶ پیشنهاد داد و سپس «بورک و هی»^۳ آن را کامل تر کردند. روش مقایسه عوامل، در حقیقت، روش گسترده تر و کامل تر از روش رتبه بندی یا رده بندی مشاغل است. البته، این روش از روشهای کیفی ارزشیابی مشاغل، یعنی از دو روش قبلی، پیچیده تر است و در معدودی از سازمانها مورد استفاده قرار میگیرد. استفاده از این روش، مستلزم ارزشیابی مشاغل بر اساس یک رشته (سری) از عوامل کلی شغلی است که می توان 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 می توانند معرف سایر مشاغل موجود در سازمان باشند. موفقیت و یا شکست در استفاده از این روش، بستگی کامل به نحوه انتخاب مشاغل مهم در سازمان دارد.

روش مقایسه عوامل در ارزشیابی مشاغل، شامل پنج مرحله به شرح زیر می باشد:

- تجزیه شغل

تجزیه شغل، برای شناخت عوامل اساسی و اصلی تشکیل دهنده آن است. طبق نظریات بنج، بورک و هی، باید این پنج عامل اساسی را برای مشاغل کارگری در نظر گرفت: مهارت، مسئولیت، تلاش فکری، تلاش جسمی و شرایط محیط کاری. برای سرپرستان و مشاغل فنی و اداری نیز باید مهارت، مسئولیتهای سرپرستی (اعم از مالی و غیر مالی)، تلاش فکری و عوامل فیزیکی را که ترکیبی است از نیازهای جسمی و شرایط محیط کاری، در نظر گرفت. اما امروزه برای سهولت کار، عوامل اساسی مشاغل به چهار عامل مهارت، تلاش جسمی، مسئولیت و محیط تقسیم می گردند.

- انتخاب مشاغل مهم

پس از تجزیه شغل بر اساس عوامل مذکور، در این مرحله مشاغل مهم سازمانها باید انتخاب شوند. مشاغل مهم باید مشاغلی باشند که محتوای کلی آنها در زمان نسبتاً طولانی ثابت بماند و در سایر سازمانها هم استفاده از آنها برای تهیه و تنظیم نظام حقوقی در بازار کار و تولید، متداول و شناخته شده باشد.

^۱ - Factors Comparison Method

^۲ - Eugene Bengue

^۳ - Burk & Hay

- رتبه بندی مشاغل

بعد از اینکه مشاغل مهم انتخاب شدند، گروه ارزشیابی مشاغل، آنها را با توجه به عوامل شغلی رتبه بندی می کند. سپس نتایج آنها با یکدیگر مقایسه می شوند و به هر یک با توجه به عوامل و ویژگیهایش، رتبه ای اختصاص داده می شود. در این مرحله، شباهت این روش با روش رتبه بندی بیشتر آشکار می گردد. علی رغم اینکه در روش رتبه بندی، مشاغل به طور کلی و بدون توجه به عوامل شغلی در رتبه هایی قرار می گیرند، در این روش، عوامل اساسی مشاغل مختلف با یکدیگر مقایسه می شوند و در رتبه های مختلفی جای می گیرند.

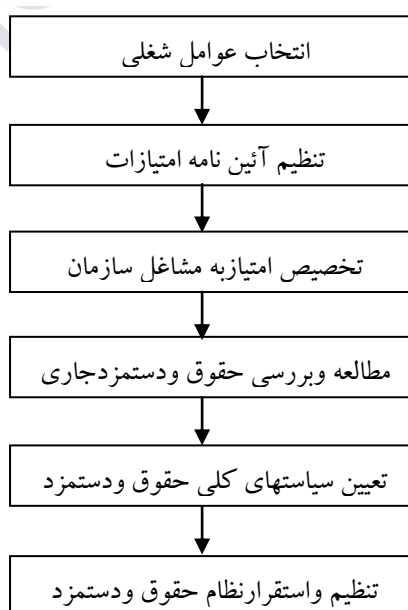
- تخصیص ارزش ریالی

ارزش ریالی به عوامل اساسی مشاغل رتبه بندی شده تخصیص داده می شود و مقایسه عوامل با ارقام پولی رتبه بندی شده، صورت می پذیرد.

ت - روش امتیازی^۱

روش امتیازی را که روشی کاملتر از سایر روشها و شاید یکی از بهترین روشهای موجود است، برای اولین بار در سال ۱۹۳۵ «ام. آر. لات»^۲ ارائه کرد و مورد استقبال فراوان گرفت. استفاده از این روش، مستلزم تهیه و پیش برد شش مرحله می باشد که شکل شماره ۶ مراحل انجام روش امتیازی را نشان می دهد و در ادامه به توضیح آنها خواهیم پرداخت.

مراحل روش امتیازی



^۱ - Point System

^۲ - M.R.Latt

- انتخاب عوامل شغلی

منظور از عوامل شغلی، همان چهار عامل مهمی است که در تمامی مشاغل وجود دارند یعنی مهارت، مسئولیت، تلاش جسمی و فکری و محیط. این عوامل، اجزای تشکیل دهنده ارزش ریالی هر شغل هستند. در استفاده از این روش در ارزشیابی مشاغل، حقوق و دستمزد بر مبنای این چهار عامل محاسبه و پرداخت می شود. تعداد عوامل اصلی شغلی در هر سازمان با توجه به هدفها و روشهای انجام دادن کار متفاوت است. معمولاً در بیشتر سازمانها به این چهار عامل اصلی بسنده کرده اند. البته این عوامل اصلی خود به عوامل فرعی تقسیم می گردند که تعداد آنها گاهی تا یازده الی دوازده عامل فرعی می رسد. به طور مثال همانطور که در جدول ۱ مشاهده می شود، انجمن ملی تجارت فلز و انجمن ملی تولید کنندگان وسایل برقی ایالات متحده آمریکا عوامل فرعی زیر را برای عوامل اصلی در نظر گرفته اند:

(ناصر میرسپاسی، ۱۳۸۲، صص ۱۳۰)

عوامل اصلی و فرعی

عوامل اصلی	اجزاء عوامل اصلی
(۱) مهارت اصلی	تحصیلات، تجربه کار، ابتکار و خلاقیت
(۲) تلاش	تلاش جسمانی - تلاش فکری
(۳) مسئولیت	مسئولیت حفظ و نگهداری وسایل و تجهیزات مسئولیت حفظ مواد اولیه و محصولات مسئولیت حفظ سلامت کارکنان
(۴) شرایط محیط کار	مسئولیت حفظ کارزیردستان درجه دشواری کار - میزان خطرات

۱- ۲- ۳- ۵- نظام توانمندسازی

کامیابی سازمانی، به آمیزه ای اثربخش از پول، مواد، ماشین و منابع انسانی برای دستیابی به هدفهای کوتاه مدت و بلندمدت بستگی دارد و به علت پیچیدگی، گوناگونی و یگانگی سازمانها، زمینه های تخصصی بسیاری پدید آمده اند، تا منافع بالقوه هر یک از اجزای سازنده را به حداکثر برسانند. واقعیت این است که اگر در سازمانها از وجود انسانهای خلاق، دانشگر، فرصت شناس و تبیین گر مسائل بی بهره باشیم، بسیاری از فرصتها و موقعیتهای را از دست خواهیم داد.

توانمندسازی دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای بیشماری است و این تنوع تعریفها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه رو ساخته است، به گونه ای که در تعریفها توانمندسازی عواملی، چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است (Robbins, et.al, ۲۰۰۲). توانمندسازی در حقیقت فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزشها و نگرشهای موجود در بافت سازمانی اشاره دارد. توانمند سازی کارکنان، عبارت است از مجموعه سیستمها، روشها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدفهای سازمان به کار گرفته می شوند (Carter, ۲۰۰۱).

– الگوهای توانمندسازی

چالشهای رهبری، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، عناصر توسعه راهبردی منابع انسانی، از جمله: یادگیری سازمانی، نوآوری، توسعه کارکنان و کامیابی مشتری از دیگر سو، سازمانها را مجبور به جهت گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است.

برای تبیین و تشریح مدل راهبردی توانمندسازی کارکنان، ضروری است عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

طبق پژوهش انجام شده توسط یاهیا ملهم، چهار عامل، ارتباط مستقیم و تاثیر بسزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمانها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند، تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند. براساس این الگو عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان عبارتند از:

الف – دانش و مهارت کارکنان

ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانشگران به جای صنعتکاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمانهای دانشی است.

ب – اعتماد

رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده های جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش تاثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان دارد.

پ – ارتباطات

ارتباطات دو جانبه وسیله‌ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانالهای ارتباطی و اطلاعاتی در سازمانها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می‌شود.

ت - انگیزه

توجه به نیازها و انگیزه های کارکنان و پرداخت پاداش بر اساس عملکرد در این مدل موردنظر است و پاداشهای معنوی (غیر مادی) نسبت به پاداشهای مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند نظریه پرداز شکل (۱)، بر این باور است که به وجود آوردن حس کنترل بر انجام کارها و فعالیت‌ها، آگاهی از بافت و ساختارهایی که در آن کار انجام می‌شود، مسئولیت و پاسخگویی در کار، سهم بودن در مسئولیت برای اجرای فعالیت های سازمانی و انصاف و عدالت در دادن پاداشها بر اساس عملکرد فردی و گروهی منجر به بهبود توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان می‌شوند.

همچنین بر اساس بررسیهای به عمل آمده توسط رایینز و همکاران، ارائه چارچوبی منسجم و یکپارچه برای روشن کردن نقش متغیرهای موضوعی، محیطی، شناختی و رفتاری در فرایند توانمندسازی مهم است، در این فرایند، روابط بین بافت سازمانی و عناصر محیط کاری (ساختار، منابع انسانی، اعمال مدیریت) مؤثر است. (Robbins, et.al, 2002) در این مدل (شکل ۲) ادراک کارکنان، فرصت برای نفوذ بر نتایج کاری و ماهیت حمایتی سازمانی؛ اعتماد و تعهد، بر بافت سازمانی و محیط کاری تاثیرگذارند. مهمترین گام در فرایند توانمندسازی کارکنان، فراهم سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی، نشان می‌دهند که محیط، فرصتهایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد. از این رو، محیطهای توانمند، فرصتها و محیطهای غیرتوانمند، محدودیتهایی را برای کارکنان به همراه می‌آورند. این به میزان نفوذی که جهت اثرگذاری بر پیامدهای کاری اعمال می‌شود، بستگی دارد. اگر کارکنان توانمند باشند ولی هنوز آن نفوذ لازم را نداشته باشند، فاقد اثر احتمالی فرصت یا حمایت محیطی هستند. به عبارت دیگر، این حس را باید در کارکنان به وجود آورد که آنها حمایت می‌شوند تا بتوانند به گونه‌ای اثربخش، فرصتهایی را برای نفوذ فراهم آورند. تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط معنی داری دارد و استقلال عامل مهمی در اعتمادسازی است و اعتماد باعث تمایل به ریسک پذیری بالا می‌شود و اکثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان هستند. تفویض اختیار، حس خودهدایتی را در افراد به وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرایندهای کاری آنان می‌شود.

فرایند توانمندسازی سهم اطلاعات و دانش را برای توانمندسازی کارکنان در راستای عملکرد سازمانی ضروری می‌داند. کارکنان باید اطلاعات لازم را برای اتخاذ تصمیم به دست آورند و برنامه‌های تغییر در صورتی موفقیت

آمیزند که مدیریت کانالهای ارتباطی مؤثر را ایجاد کنند. بازخورد عملکرد، مبنایی برای تقویت حس صلاحیت و شایستگی است. ارزیابی و ارائه بازخورد بخش ارزشمندی در سازمان و عامل مهمی در فرایند توانمندسازی است. حمایت از بازخورد و ارزیابی می تواند برای ایجاد مهارت، توانایی و تغییر محیط مؤثر باشد. تفاوت های فردی بر توانمندسازی کارکنان اثر می گذارند، پس بسیاری از ویژگی های شخصیتی می توانند بر فرایند توانمندسازی مؤثر باشند. کانون کنترل (مکان کنترل) عبارت است از باور فرد نسبت به اینکه رفتار او تا چه اندازه تاثیر مستقیم بر پیامدهای همان رفتار دارد. از این رو، افرادی که فکر می کنند می توانند آنچه را که در اطرافشان می گذرد کنترل کنند، (باور دارند که اعمالشان پیامدهایی را به دنبال دارد) به این افراد درون گرا گفته می شود. این افراد بیشتر به درک عوامل محیطی و مفهومی به عنوان فرصتهایی برای متعادل سازی نفوذ و اختیار، تمایل دارند. احترام به خود (عزت نفس) عملی است که در کانون کنترل، قدرت و اختیار را متعادل ساخته، فرصتی را در این زمینه فراهم می آورد. (طالبیان، ۱۳۸۸، تدبیر شماره ۲۰۳)

۱-۲-۳-۶- مدیریت دانش

اگر چه امروزه مدیریت دانش بطور وسیع در انواع موسسات و سازمانها به کار گرفته می شود. اما ارائه یک تعریف واحد از آن بسیار مشکل است. در اینجا این پرسش مطرح می گردد که علی رغم تعاریف متعدد، در واقع مدیریت دانش به چه مفهومی اشاره دارد؟ از طریق بررسی تعاریف گوناگون مدیریت دانش، می توان آنرا به عنوان "فرایند خلق، انتشار و بکارگیری دانش بمنظور دستیابی به اهداف سازمانی" تعریف نمود. در تعریفی دیگر، مدیریت دانش عبارتست از "فلسفه ای که شامل مجموعه ای از اصول، فرایندها، ساختارهای سازمانی و فن آوریهای بکار گرفته شده که افراد را بمنظور تسهیم و بکارگیری دانششان جهت مواجهه با اهداف آنها یاری می رساند" بیان میگردد (گرتین، ۱۹۹۹).

با کویتمز مدیریت دانش را چنین تعریف می نماید: "فرایندی که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می پردازد". کلوپولوس و فراپائولو بیان می دارند که مدیریت دانش بر بکارگیری مجدد اعمال و تجارب گذشته از طریق تمرکز بر برنامه ریزهایی بمنظور تغییر چشم اندازها تاکید می نماید.

مدیریت دانش معرفیت خود را از طریق بکارگیری دانش و اطلاعات بمنظور ایجاد هماهنگی تغییرات پویا در سازمان و رشد و توسعه نظامهایی جهت تسریع انطباق پذیری سیستم با تغییرات محیط پیرامون کسب نموده است. امروزه انواع موسسات در محیطهای تازه ای فعالیت می نمایند. بنابراین باید قادر به خلق و بکارگیری دانش جدید و بازآفرینی دانش گذشته بمنظور دستیابی به اهداف خویش باشند. در حالیکه مدیریت دانش تاکید زیادی بر فن آوری اطلاعات می نماید و در بسیاری از موارد به عنوان مدیریت مبتنی بر فن آوری تعریف می

گردد، اما در حقیقت مفهومی فراتر از آن دارد. داوون پورت مؤلفه های اساسی مدیریت دانش را شامل موارد زیر می داند:

- ۱) فرهنگ: شامل ارزشها و اعتقادات اعصاب سازمان در ارتباط با مفاهیم اطلاعات و دانش
 - ۲) فرایند عمل: در حقیقت افراد چگونه از اطلاعات و دانش در موسسات خود بهره گیری می نمایند.
 - ۳) سیاستها: شامل موانعی که در فرایند تسهیم دانش و اطلاعات در سازمان پدید می آید.
 - ۴) فن آوری: چه سیستمهای اطلاعاتی در موسسه موجود است.
- مدیریت دانش شامل فرایند ترکیب بهینه دانش و اطلاعات در سازمان و ایجاد محیطی مناسب بمنظور تولید، تسهیم و بکارگیری دانش و تربیت نیروهای انسانی خلاق و نوآور است. چرا باید از مدیریت دانش بهره جست؟ مهمترین اهداف یک مؤسسه در زمینه مدیریت مطلوبتر دانش شامل حفظ و نگهداری اعضای کلیدی سازمان، ارتقاء سیستم انگیزشی، شناخت محیط و بهبود خدمات دهی به ارباب رجوعان می باشد. تحقیقات، بیشترین موارد بهره گیری سازمانها و مؤسسات مختلف از مدیریت دانش رابه قرار زیر تعیین نموده است:

- ۱) کسب و تسهیم دانش (۷۷/۷٪)
 - ۲) مهارت آموزی و یادگیری سازمانی (۶۲/۴٪)
 - ۳) ارتباط بهینه با مشتریان (۵۸٪)
 - ۴) ایجاد مزیت رقابتی (۵۵/۷٪) (دایرومک داناف، ۲۰۰۱)
- در حقیقت مدیریت دانش کارآمد منجر به کاهش خطاها و دوباره کاریها، افزایش سرعت حل مسایل و تصمیم گیریها، کاهش هزینه ها، تفویض اختیارات بیشتر به اعضا و روابط اثربخش و خدمات مطلوبتر به ارباب رجوعان می گردد. (بکرا-فرناندز، ۱۹۹۹)

مهمترین هدف بکارگیری مدیریت دانش در انواع موسسات، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون بمنظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیشتر می باشد. در نتیجه مدیریت دانش به فرآیند چگونگی خلق، انتشار و بکارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل تسهیم دانش میان کارکنان بمنظور ارتقاء ارزش افزوده دانش موجود در سازمان می باشد. حوزه مدیریت دانش شامل مفاهیم و اصولی است که توانایی بکارگیری و تسهیم دانش در موسسه را ارتقاء بخشیده (نظیر تخصصها، مهارتها و تجربیات کارکنان) و نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت، بهره وری و سوددهی سازمان ایفا می نماید.

دیگر دلایل اساسی عدم موفقیت مدیریت دانش در انواع موسسات عبارتست از:

- فقدان یادگیری سازمانی، بدلیل ارتباطات ضعیف میان کارکنان (۲۰٪)
- عدم موفقیت در بکارگیری مطلوب مدیریت دانش در تمامی فعالیتهای روزانه (۱۹٪)

- عدم تخصیص زمان مناسب بمنظور یادگیری چگونگی بهره گیری مطلوب از مدیریت دانش ودرک پیچیدگیهای آن (۱۸٪)
- فقدان آموزش کارکنان (۱۵٪)
- برداشت نادرست کارکنان دال براینکه مدیریت دانش مزایای کمی را به کاربران آن ارایه می نماید (۱۳٪)

۱-۲-۳-۷- تحقیق و توسعه

پژوهش منابع انسانی انجام اقداماتی نظیر: جمع آوری آمار و اطلاعات پرسنلی و برآورد نیازهای پرسنلی و طرق تامین آنها، بررسی خط مش ها و روشهای پرسنلی، پژوهش علمی در زمینه کارایی کارکنان، پژوهش علمی در زمینه روحیه و رفتار کارکنان. (کازمی، ۱۳۸۰، ص ۳۵)

۱-۲-۴- ارزشیابی عملکرد فردی

فومبرن (۱۹۸۴) در چرخه معروف به مدیریت منابع انسانی ارزیابی عملکرد را حلقه ی استراتژیک فعالیت های منابع انسانی در نظر گرفته است که سایر حوزه های مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می دهد. براستر (۱۹۹۵) در فعالیت های مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد را از ارزیابی عملکرد نام برده و این فعالیت را بعد از فعالیت جذب به کار برده اند. گست (۱۹۹۷) به فرآیند ارزیابی عملکرد به گونه ای دیگر نگریسته و این فرآیند را جزیی از فرآیند آموزش و توسعه آورده اند و به عنوان فرآیند اصلی از آن نام برده اند. جان براتون و جفری گلد (۲۰۰۳) در حوزه هایی که از مدیریت منابع انسانی نام برده اند حوزه ارزیابی را نیز در نظر گرفته اند. گرهارت و رایت (۲۰۰۱) و دانشگاه ساوث وسترن (۲۰۰۲) به مدیریت منابع انسانی به دید استراتژیک نگریسته و در مدل خود این حوزه را تحت عنوان «مدیریت عملکرد»^۱ آورده اند.

۱-۲-۴-۱- تعریف ارزیابی عملکرد

یکی از تعاریف شناخته شده و معمول که در کتب مدیریت منابع انسانی از ارزیابی عملکرد یا ارزیابی نحوه کار کارکنان شده است به قرار زیر است:

^۱ -Performance Management

«ارزیابی عملکرد عبارتست از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود.» (Beach, ۱۹۷۵)

می توان ارزیابی عملکرد را بدین گونه نیز تعریف کرد: «ارزیابی عملکرد کنونی یا گذشته فرد با توجه به معیارهای ارزیابی» (گری دسلر، ۱۹۴۲).

ارزیابی عملکرد، فرایندی است که بوسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین بطور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد.

در گذشته مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می دادند، اما امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی اهمیت بیشتر یافته است.

هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه تنبیه کارکنان ضعیف.

بطور کلی، مسئولان سازمان، از روش ها و سیستم های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند؛ دلیل اصلی این نارضایتی، پیچیدگی فرایند ارزیابی و در نتیجه ناتوانی در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع است.

عدم پشتیبانی مدیریت، غیر قابل اجرا بودن سیستم های ارزیابی، ناتوانی ارزیابان در ارزیابی درست و عادلانه، و عدم تناسب و انطباق سیستم های ارزیابی با واقعیات از جمله مشکلاتی است که اثربخشی اکثر سیستم های ارزیابی را دچار مشکل می کند.

با ارزشیابی عملکرد مشخص می شود که کارکنان تا چه حد وظایف محوله را خوب انجام داده اند، با برنامه های آموزشی و توسعه اثربخش، غالباً می توان بر کاستیهای شناسایی شده فائق آمد. (جزنی، ۱۳۸۸، صص ۳۴)

۱-۲-۴-۲- کاربردهای ارزیابی عملکرد

- برنامه ریزی نیروی انسانی
- کارمندیابی و انتخاب
- تعیین روایی آزمون های استخدامی: عملکرد فرد بعد از استخدام، معیاری است که بوسیله آن می توان روایی آزمون های استخدامی را تعیین نمود. نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان، شاخص و مقیاس سودمندی برای تعیین اعتبار و روایی آزمون های استخدامی است.
- آموزش و تربیت کارکنان
- تعیین مسیر شغلی: مشاغلی است که در طی عمر فرد در سازمان، یکی پس از دیگری به او واگذار می شود.
- حقوق و مزایا: یکی از عوامل بسیار موثر در افزایش پرداخت، اطلاعاتی است که از ارزیابی چگونگی عملکرد فرد بدست آمده است.

• شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان

۱- ۲- ۳- ۴- انواع ارزیابی عملکرد

در اکثر سازمان ها ، وظیفه اصلی طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و نظارت بر اجرای آن بعهده اداره امور کارکنان یا معاونت نیروی انسانی است ؛ ولی انجام آن باید با حضور و حضور مشارکت مستقیم و فعال مسئولان اجرائی (صافی) سازمان باشد .

بطور کلی ، ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان از طرق زیر انجام می گیرد :

الف - ارزیابی سرپرست مستقیم

ارزیابی مرئوسان بوسیله رئیس مستقیم آنها ، متداولترین شیوه ارزیابی است .

ارزیابی عملکرد مرئوس بوسیله سرپرست ، نیازهای آموزشی مرئوس را برای سرپرست معلوم می کند .

ب - ارزیابی گروهی

در مقایسه با سایر شیوه های ارزیابی ، از دقت بیشتر برخوردار است .

عیب بزرگ این روش کم بودن نقش و اهمیت سرپرست مستقیم در ارزیابی مرئوس است .

پ - ارزیابی از طریق خودسنجی

منظور از ارزیابی در اینجا خویشتن شناسی بیشتر و وقوف بر تواناییهای واقعی و بالقوه ای است که فرد از آن برخوردار است .

ت - ارزیابی همقطاران

منظور ارزیابی فرد توسط همکارانش است که امکان مشاهده عملکرد فرد را به طور مستقیم دارند. (جزئی، ۱۳۸۸، صص ۳۱۸)

۱- ۲- ۳- ۴- روش های ارزیابی عملکرد

اینکه کدام روش مناسبترین و بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد.

الف) روش مقیاسی

ارزیابی عملکرد بر اساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد .

از قدیمی ترین و متداولترین روش های ارزیابی عملکرد کارکنان است . یکی از دلایل محبوبیت و رواج آن ، سادگی و سهولت استفاده از آن است .

مقیاسی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می شود ، به شکل پیوسته یا گسسته است .

این روش هنگامی از اثر بخشی بیشتری برخوردار است که در حد امکان صفاتی انتزاعی چون وفاداری و درستی کارکنان بوسیله آن سنجیده نشود .

استفاده از روش مقیای هنگامی می تواند موثر باشد که ارزیاب بر اساس مدارک و شواهد واقعی و معتبری ارزیابی را انجام داده باشد نه بر اساس برداشت ها و ذهنیت های خود توجه به ابعاد و جنبه های مختلف کار ، بزرگترین امتیاز این روش است.

ب)عامل سنجی

کارایی فرد در انجام وظایف و مسئولیت های ویژه ای که در شغلش دارد ، ارزیابی می گردد.

ج)روش ثبت وقایع حساس

عبارتست از یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم گیری های بسیار خوب یا بد کارکنان حین انجام وظایف و مسئولیتهايش انجام می دهد، تاثیری مهم و بسزا (چه مثبت ،چه منفی) در کارآمدی واحد مربوط داشته باشد ، این عمل یک واقعه حساس به شمار می آید .

برای استفاده شایسته از این روش ارزیاب ، باید از عملکرد فرد طی یک دوره کامل ارزیابی (مثل یک سال گذشته) یادداشت بردار ، نه چند ماه یا چند هفته آخر دوره .

چون این روش بسیار وقت گیر است ، اگر تعداد کسانی که از این طریق ارزیابی می شوند زیاد باشد ، ارزیابی دقیق نخواهد بود .

د)روش توصیفی

از ارزیاب خواسته می شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد.

ه)روش قیاسی

عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده ای مقایسه و سنجیده می شود .

تعیین استاندارد ، بیشتر برای سنجش کار در مشاغل تولیدی متداول است و مبنای آن بازدهی یک کارگر متوسط تحت شرایط عادی کار می باشد.از جمله روشهای معمول برای تعیین استاندارد تولید در صنعت ، حرکت سنجی و زمان سنجی است .

از مزایای این روش ، دقت اندازه گیری و عدم دخالت ذهنیت و قضاوت ارزشی و شخصی ارزیاب می باشد .

و)روش درجه بندی

تصمیماتی که مسئولان درباره نیروهای انسانی شاغل در سازمان اتخاذ می کنند ، عملاً بر اساس این قبیل ارزیابیهای مقایسه ای است .

ز)توزیع اجباری

در توزیع اجباری که مانند روش درجه بندی ، نمونه دیگری از یک روش ارزیابی مقایسه ای است ، ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروههای خاصی دسته بندی نماید.

ح) روش مقیاسی رفتاری (BARS)

در اینجا رئیس باید رفتار مرئوس را در شغل بر اساس مجموعه عوامل بسنجد که به وسیله مطالعه دقیق شغل ، ارتباط آنها با هم و نقش مهمشان در انجام موثر شغل ، ثابت شده است . در حالیکه در روش مقیاسی صفات کلی شخصیتی مورد ارزیابی قرار می گیرد ، در روش مقیاسی رفتاری ، ارزیابی بر این اساس است که کارکنان تا چه اندازه ، رفتارهای خاصی را که ارتباط مستقیم با انجام وظایفشان دارند از خود نشان می دهند .

طراحی و استفاده از روش مقیاسی رفتاری برای ارزیابی کارکنان ، بسیار وقت گیر و پرهزینه و وقت گیر است . این روش برای ارزیابی عملکرد کارکنان موثر است و بر سایر روش های قیاسی برتری دارد و باید یکی از روشهای مورد استفاده در ارزیابی سازمان باشد .

علاوه بر پایایی و روایی بیشتر این روش ، استفاده از آن در کاهش اضطراب و نگرانی افرادی که مورد ارزیابی قرار می گیرند و ایجاد نگرشی مثبت در آنها نسبت به ارزیابی موثر است .

ت) ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف

در مدیریت بر مبنای هدف سعی بر این است مسائل و مشکلاتی که در روشهای سنتی ارزیابی وجود دارد از بین می رود .

اهداف روش : ایجاد رابطه خوب میان رئیس و مرئوس ، ایجاد جو مناسب در محیط کار ، افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان

تعدادی از ویژگیهای مدیریت بر مبنای هدف :

- رئیس و مرئوس با تشریک مساعی و توافق با یکدیگر ، وظایف و مسئولیتهای کار را معین می نمایند .
- مرئوس با همکاری رئیس ، اهداف عملیاتی کوتاه مدت خود را تعیین می کند . این هدفگذاری با راهنمایی رئیس انجام می شود تا اطمینان حاصل شود که اهداف مرئوس ، منطبق با واقعیت و هماهنگ با نیازهای سازمان است .

- رئیس و مرئوس به اتفاق یکدیگر ، معیارهایی را که کار باید بر اساس آن اندازه گیری یا ارزیابی شود معین می نمایند .

هدفگذاری با توافق متقابل ، بخصوص برای کسانی که دارای مشاغل فنی و حرفه ای ، سرپرستی ، و اجرایی هستند بسیار مناسب است .

این روش برای کارگران عادی روزمزد چندان مناسب نیست .

مشارکت مرئوس در هدفگذاری از جمله مهمترین مزایای مدیریت بر مبنای هدف به شمار می آید .

در این روش مسئولیتها و اهداف بر حسب تواناییهای افراد و موقعیت و وضعیت موجود، تعیین و عملکردشان نیز بر همان اساس سنجیده و اندازه گیری می شود. در این روش تاکید بر عملکرد فرد است تا صفات و ویژگیهای شخصیتی وی.

در مدیریت بر مبنای هدف، تاکید بر حال و آینده است.

نمی توان استاتنداردهای یکسان و ثابتی برای مقایسه عملکرد کارکنان با یکدیگر وضع نمود و بناچار باید هر کسی را بر اساس معیارهای خاصی که برای شخص وی تعیین شده است ارزیابی کرد.

توجه در مدیریت بر مبنای هدف، بیشتر معطوف به اهداف کوتاه مدت و گونگی نیل به آنهاست و شناخت و پرورش صفات و خصوصیات که فرد را در دراز مدت، قادر به احراز مشاغل متفاوت دیگری بنماید، چندان مد نظر نیست.

نتایج بدست آمده از تحقیقات مختلف درباره مدیریت بر مبنای هدف:

- دخالت و مشارکت مرئوس در هدفگذاری، در بهبود عملکرد او بسیار موثر است.
- میزان افزایش در کیفیت عملکرد بر اثر مشارکت مرئوس در هدف گذاری، بستگی به این امر دارد که: اهداف مشخص و معین باشند، درجه دشواری اهداف تعیین شده متناسب با تواناییهای مرئوس باشد، زمان نیل به اهداف درست تعیین شده باشد.
- چنانچه بازخور، دقیق، بموقع و حاوی اطلاعاتی مفید باشد، دادن بازخور از چگونگی پیشرفت فرد به او، در عملکرد وی موثر خواهد بود.

- مشارکت مرئوس در هدفگذاری، باعث ایجاد تعهد بیشتری در وی برای نیل به اهداف تعیین شده می گردد.
- مشارکت در تصمیم گیری باید واقعی باشد، نه ظاهری و کاذب. مرئوس نباید احساس کند که با تظاهر به مشارکت در واقع او را بازی داده اند. (دسلر، ۱۳۷۸، صص ۲۰۴ - ۲۰۹) (جزنی، ۱۳۸۸، صص ۳۰۸ - ۳۱۴)

۱-۲-۴-۵- مؤلفه های ارزیابی عملکرد

- ۱-۲-۴-۵-۱- انتخاب روش ارزیابی: بیچ اولین مرحله از فرآیند ارزیابی را انتخاب روش مناسب می داند. (Beach, ۱۹۷۵). روش های متداول ارزیابی در سیر تاریخی خود از روش های ساده ذهنی آغاز و به روش های نسبتاً دقیق رسیده است. با این وجود هنوز ابزاری که بتواند با دقت کافی به چنین امری مبادرت نماید نرسیده است. به ویژه زمانی که بخواهیم مشخصات غیر ملموس کارکنان را نیز مورد ارزیابی قرار دهیم.
- به هر حال هر شرکتی با توجه به اندازه، فرهنگ و اهدافی که در بحث ارزیابی عملکرد دنبال می کند از یک روش یا ترکیب چند روش استفاده می نماید. (Catalanelto, ۱۹۸۱)

اگرچه ارزیابی عملکرد باعث می شود که ابزارها یا روش های خاص ارزیابی را ، به تصور در آوریم ، ولی این ابزارها تنها بخشی از کل فرآیند ارزیابی می باشد (Richard I.Miller, ۱۹۸۷)

۱ - ۲ - ۴ - ۵ - ۲ - اجرای ارزیابی : در فاز سنجش و ارزیابی باید برای کارکنان کاملاً روشن نمود که در وظایف محوله، چه انتظاری از آنها می رود. هم چنین شاخص ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد به اطلاع فرد رسانده شود و نهایتاً عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه گیری شده و عملکرد (آنچه انجام می گیرد) با استانداردهای عملکرد (آنچه باید انجام گیرد) مقایسه گردد. (Porter, et al ۱۹۸۷)

۱ - ۲ - ۴ - ۵ - ۳ - خروجی های ارزیابی : هر ارزیابی و سنجشی به نتیجه ای می انجامد. در نظریه مستقیم ارزیابی عملکرد ، خروجی های ارزیابی را تحت عنوان: تشویق و تنبیه ، ترفیع و تنزل، پرداخت و عدم پرداخت، باقی ماندن و رها شدن آورده است. (Mondy, R.w. ۱۹۸۷)

گری آخرین عاملی که برای ارزیابی در نظر گرفته است عملکرد و خروجی کارکنان در مورد نظامهای مصوب عمومی سازمان، نظیر: فعالیتهای آموزشی و پژوهشی ، تشویق و توییح ، پیشنهادها و ... است. (۱۹۹۷). (Dessler, gray)

ارزیابی عملکرد جامع و درست می تواند این نتایج و خروجی ها را به همراه داشته باشد:

۱. شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان ؛
۲. تدوین برنامه های آموزشی و یادگیری انفرادی؛
۳. ارائه بازخوردهای انگیزشی متناسب با عملکرد ؛
۴. عادلانه کردن سیستم های جبران خدمات کارکنان ؛
۵. شناسایی افراد برای جانشین پروری؛
۶. به کارگیری نتایج در سیستم ارتقاء؛
۷. جابه جایی های شغلی و ... (David A. Decenzo, ۱۹۹۹)

۱ - ۲ - ۵ - اهداف و استراتژی مدیریت منابع انسانی

۱ - ۲ - ۵ - ۱ - استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی، دستور العملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم انداز ، و الویت های واحد وظیفه ای منابع انسانی مشخص می شوند (آلریچ ، ۱۹۹۷ ، به نقل از بامبرگر و مشولم ، ۱۳۸۱ ، ۱۴)

با این تعریف اولاً" باید همه توجه ها به سیستم منابع انسانی و نه به وظیفه منابع انسانی معطوف شود و ثانياً" باید بین استراتژی منابع انسانی که تدوین می شود و ادعای ترسیم آینده را دارد، و استراتژی منابع انسانی که بدون این دستورالعمل مدون و براساس رویه های گذشته و جاری بدان عمل می شود، فرق قائل شد.

□- مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک ، مجموعه از تصمیمات و اعمالی است که منجر به طراحی و اجرای استراتژی هایی می شود و برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می گیرد(پیرس و رابینسون ، ۱۹۸۸ ، به نقل از آرمسترانگ ،۱۳۸۱، ۵۷)

□- مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از " فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست ها و روش های منابع انسانی با هدف های استراتژیک و هدف های سازمان (تراس و گراتن ، ۱۹۹۴ ، به نقل از بامبرگر و مشولم ، ۱۳۸۱ ، ۱۸)

□- روابط استراتژیک سیستم منابع انسانی

در ادبیات استراتژی منابع انسانی ، تحقیق هایی در باره پنج رابطه زیر انجام شده است:

- رابطه ۱: میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان ، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)
 - رابطه ۲: میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سایر واحدهای سازمانی ، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی)
 - رابطه ۳: میان استراتژی منابع انسانی و زیر سیستم های منابع انسانی ، برای ایجاد هماهنگی درونی (عمودی)
 - رابطه ۴: میان زیر سیستم های منابع انسانی ، برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی)
 - رابطه ۵: میان زیر سیستم های منابع انسانی با استراتژی سازمان ، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)
- (زیر سیستم ها

عوامل پایه ای مؤثر بر برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی:

۱. عوامل محیطی مانند: رقابت، اتحادیه ها، چرخه حیات محصول
 ۲. عوامل سازمانی مانند: اندازه سازمان ، پیچیدگی، مزاد منابع مصرف نشده
 ۳. عوامل نهادی مانند: مقررات قانونی ، الزامات و گروههای ذینفع
 ۴. عوامل فن آوری مانند: ماهیت فرآیند تولید (بامبرگر، ۱۳۸۴، ص ۲۹)
- اگر بخواهیم با استفاده از شیوه ها و دیدگاههای مختلف (تئوریک، تجربی، داده ها و کنترل) را ترکیب کنیم در استراتژی منابع انسانی چیزی که ما از ترکیب اینها بدست می آوریم بعد تأمین نیرو و کنترل را درهم آمیخته ایم و از ترکیب استراتژی های اصلی موجود می توانیم موارد ذیل را بیان نماییم.

الف - استراتژی متعهدانه

استراتژی مبتنی بر تعهد، بیشتر در سازمان هایی مشاهده می شود که مدیریت فاقد توان و درک کنترل کار

کارکنان است لذا ناچار است که به آنان اعتماد نماید و بازده و فرآیند را مورد ارزیابی قرار دهد.

ب - استراتژی پیمانکارانه

در این استراتژی به جای تولید انبوه به پیمانکاران و مهارت های خاص روی می آورد و نیروها به شدت دارای آزادی عمل هستند.

پ - استراتژی پدران

شرکت هایی از این استراتژی استفاده می کنند که می خواهند بر پدیده تردید اعمال کنترل نمایند و تلاش دارند که کارکنان دارای رفتارهای مشخص باشند و هیچ خدشه ای بر فرآیند تولید وارد نشود لذا به صورت محدود از بازار کار داخلی استفاده می کنند.

ت - استراتژی ثانویه

این استراتژی زمانی بر سازمان حاکم می شود که در سازمان کارها بسیار تکراری هستند، هزینه ها بسیار پایین است و فرآیند تبدیل و بهره وری منبع اصلی مزیت رقابتی است. زیرا برای اعمال کنترل بر پدیده تردید از یک فن آوری ثابت استفاده می شود و مدیریت به دنبال آن است که همه به مقررات پایبند باشند و هیچ خدشه ای به فرآیند تولید وارد نشود در این حالت نظارت دقیق است و کارایی نیروی انسانی و نیروی کار را یک منبع مکمل یا درجه دو از مزیت رقابتی می دانند و از بازار کار داخلی استفاده نمی کنند.

جمع بندی: اینک برای ما روشن است که هر نوع استراتژی را که بر برنامه ریزی نیروی انسانی اعمال نمائیم از سایر واحدها تأثیر می پذیرد و تأثیر و تأثر سایر واحدها اجتناب ناپذیر است.

دکتر فریدون وردی نژاد

اگر نگرش کلان و مقاصد سازمان برای مدیریت منابع انسانی (HRM) بدرستی درک شود ، طراحی

استراتژی های منابع انسانی آسان تر خواهد بود

این نگرش ها می توانند به عنوان چارچوبی جهت طراحی استراتژی های خاص به شمار آیند. متداول ترین این نگرش ها عبارتند از

۱- توسعه قابلیت منابع انسانی^۱

۲- مدیریت تعهد بالا^۲

۳- مدیریت عملکرد بالا^۳

بهترین روش ها^۴ (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۸۲)

^۱ Resource Competency Development

^۲ High Commitment Management

^۳ High Performance Management

^۴ Best Practice

۱-۲-۵-۲- اهداف مدیریت منابع انسانی

۱-۲-۵-۱- هدفهای اجتماعی: عبارت است از داشتن مسئولیت اخلاقی و اجتماعی در برابر نیازها و چالشهای جامعه تا آثار منفی چنین نیازهایی را به حداقل برساند. شکست سازمان در استفاده از منابع خود در جهت منافع اجتماعی به شیوه اخلاقی است منتهی به محدودیتهایی شود.

۱-۲-۵-۲- هدفهای سازمانی: عبارت است از درک این نکته که مدیریت منابع انسانی به منظور تشریک مساعی در اثربخشی سازمانی به وجود می آید. مدیریت منابع انسانی به خودی خود یک هدف نیست بلکه وسیله ای است برای کمک به سازمان در جهت دستیابی به هدفهای اساسی و اولیه خود. به بیان ساده، این واحد به منظور ارائه خدمت به بقیه سازمان به وجود می آید.

۱-۲-۵-۳- هدفهای عملیاتی: عبارت است از حفظ و نگهداری مشارکت واحد مدیریت منابع انسانی در سطحی که متناسب با نیازهای سازمان باشد. هنگامی که مدیریت منابع انسانی کم و بیش پیشرفته تر از نیازهای سازمان باشد منابع انسانی هدر می رود. سطح خدمات این واحد پرسنلی باید متناسب با نیازهای سازمان باشد.

۱-۲-۵-۴- هدفهای فردی: عبارت است از کمک به کارکنان در دستیابی به هدفهای شخصی خود تا آنجا که این هدفها مشارکت آنها را نسبت به سازمان تشدید کند. اگر قرار است که کارکنان، حفظ و نگهداری و برانگیخته شوند باید هدفهای شخصی آنها برآورده شود. در غیر اینصورت، ممکن است عملکرد و رضایت کارکنان کاهش یابد و آنان سازمان را ترک کنند. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۳۳) (کافی، ۱۳۸۵، ص ۵)

رابطه فعالیتهای پشتیبانی با اهداف مدیریت منابع انسانی

اهداف مدیریت منابع انسانی	فعالتهای پشتیبانی
اهداف اجتماعی	۱. پیروی از قانون ۲. خدمات اجباری ۳. روابط سندسکا - مدیریت
اهداف سازمانی	۱. برنامه ریزی منابع انسانی ۲. خدمات اجباری ۳. انتخاب ۴. آموزش و رشد

اهداف مدیریت منابع انسانی	فعالتهای پشتیبانی
	۵. ارزیابی ۶. کاریابی ۷. فعالیت های نظارتی
اهداف عملکردی	۱. ارزیابی ۲. کاریابی ۳. فعالیت های کنترلی / نظارتی
اهداف فردی	۱. آموزش و رشد ۲. ارزیابی ۳. کاریابی ۴. اجرت ۵. فعالیت های کنترلی / نظارتی

(کافی، ۱۳۸۵، ص ۸)

۱-۲-۶- آموزش و توسعه

آموزش در مدیریت منابع انسانی دوره ای است که طی آن مدیر، کارمند یا کارگر مشغول پرورش مهارتهای شخصی و افزایش اطلاعات و تجربیات و تخصصهای جدید بوده و برای شغل فعلی یا آتی خود عادات و اطلاعات جدیدی کسب می کند. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۲۹۴) هدف از توسعه منابع انسانی، ایجاد چارچوبی است فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان. بخش اعظم فرایند توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت های خود ترغیب گردند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۵۹) آموزش و تجهیز نیروی کار از نظر موفقیت های کوتاه و بلند مدت هر سازمان عامل تعیین کننده ای است. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۳۲۵)

آموزش، فراگیری تجربه ای است که در آن به دنبال یک تغییر نسبتا پایدار در فردی هستند که می خواهد توانایی خودش را در جهت اجرای وظایف یک شغل بهبود بخشد.

یادگیری با ایجاد تغییر نسبتا پایدار به عنوان یک نتیجه از کسب تجربه در ارتباط است. این یادگیری می تواند از کسب تجربه مستقیم به وسیله عمل کردن، یا غیر مستقیم از طریق مشاهده صورت گیرد. آموزش می تواند شامل تغییر در مهارتها، دانش، نگرشها یا رفتار اجتماعی فرد شود. اساسا نمی توان یادگیری را اندازه گیری کرد، فقط می توان تغییراتی را که در نگرشها و رفتار انسان به عنوان نتیجه یادگیری حاصل می شود، اندازه گیری نمود.

در عین حال آموزش یکی از پیچیده ترین وظایف اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است. پس از نظام جذب (استخدام)، نظام بهسازی و توسعه منابع انسانی برای بکارگیری مناسب منابع انسانی آن سازمان قرار دارد که شامل آموزش و پرورش، تزکیه و ارشاد نیروی انسانی است. در حقیقت آموزش از مهمترین اقدامات و برنامه های هر سازمان می باشد. نظام آموزشی تکمیل کننده نظام استخدامی به شمار می رود و باعث شکوفا شدن توانمندیها و قابلیت های بالقوه و در نتیجه استفاده بهتر از نیروی انسانی موجود می شود و در مجموع موقعیتهای آتی سازمان را تضمین و تحکیم می کند. (کاظمی، ۱۳۸۰، صص ۲۹۱ - ۲۹۲) محیط شغل هر کس مهمترین عاملی است که بر پیشرفت او اثر می نهد. اگر محیط مناسب بالندگی او نباشد، هر کاری که برای او انجام گردد، سودی نخواهد داشت. (مک گرگور، ۱۳۸۱، ص ۱۷۹)

سه کلمه وجود دارد که اغلب به جای یکدیگر بکار می روند ولی معانی متفاوتی دارند و باید آنها را از هم متمایز نمود:

- آموزش^۱: فرایند کسب دانش و مهارت های زمینه ای و اصلی. این تعبیر بیشتر از آنکه شغلی یا سازمانی محور باشد شخصی تلقی می شود.
- توسعه^۲: یعنی یک دوره فعالیت طراحی شده تا هر کس بتواند با کمک آن توان بالقوه رشد خود را در سازمان تشخیص دهد. البته توسعه بیشتر منوط به آینده و ارتقا افراد است تا به شغل فعلی آنها
- کارآموزی^۳: به کسب دانش یا مهارتهایی مربوط می شود که می تواند در یک شغل خاص مورد استفاده قرار گیرد. (دیوانگاهی، ۱۳۸۳، ص ۱۳۹)

نیروی انسانی جلب شده در سازمان به منزله یک ماده خام در اختیار مدیریت است و چنانچه طبق یک نظام آموزشی صحیح، مطابق و منطبق با اهداف سازمان تحت تعلیمات و کارآموزی لازم قرار گیرد، توسعه پیدا می کند و بارور می شود. آموزش های صحیح حرفه ای و شغلی سبب افزایش بازدهی در شغل فرد و نیز آمادگی برای قبول مسئولیتهای آتی در او می گردد و در مجموع بهبود امور سازمان و اعتلای اثربخشی در سازمان می شود. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۲۹۳) یکی از وجوه اساسی تمایز سازمانها از یکدیگر نوع، چگونگی و میزان دستاوردی است که از آموختن دارند. بدین گونه سازمانها به تناسب آموزش پذیری در طیفهای مختلفی از مراتب توسعه - سازمان فرابالنده، سازمان بالنده، سازمان عقب تر از زمان - قرار می گیرند. (الحسینی، ۱۳۸۰، ص ۲۶۹)

برنامه های آموزش و توسعه^۴ برای کمک به افراد، گروه ها و تمام سازمان به منظور اثربخشی بیشتر طراحی شده است. ضرورت آموزش از آنجا ناشی می شود که مشاغل و سازمانها همیشه در حال تغییر هستند. ضرورت آموزش از آنجا ناشی می شود که مشاغل و سازمانها همیشه در حال تغییر هستند. آموزش و توسعه معمولاً با

^۱ Education^۲ Development^۳ Training^۴ Training and Development Plans

افرادی که تازه به سازمان پیوسته اند شروع می شود و طی دوره اشتغال آنها ادامه می یابد. به برنامه های آموزش و توسعه در مقیاس گسترده، توسعه سازمانی^۱ نیز می گویند. هدف توسعه سازمانی دگرگون سازی محیط درون سازمان به منظور یاری به افراد در ایفای نقش خود به گونه ای اثربخش است.

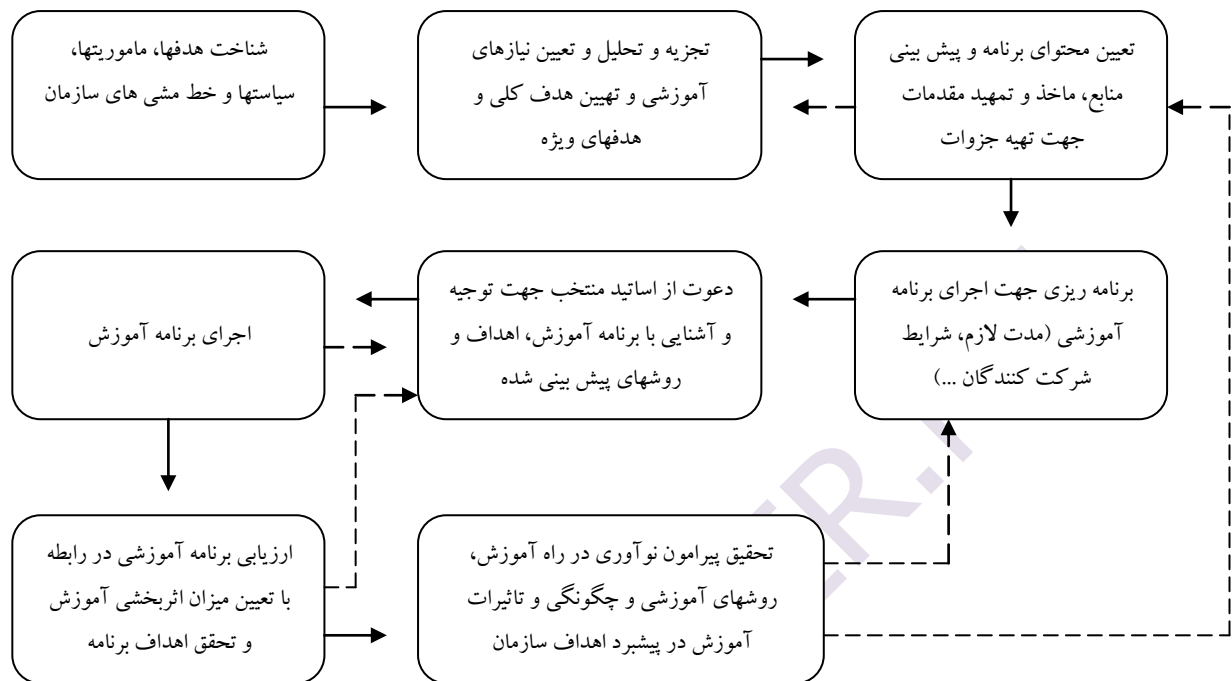
وجوه دیگری از آموزش و توسعه، برنامه ریزی شغلی، افزایش کارایی، و ارزشیابی عملکرد است. برنامه ریزی شغلی فرایندی است که پس از تعیین هدفهای فردی، روشهای دستیابی به آنها را نیز معین می کند. سرنوشت سازمان و افراد از یکدیگر مجزا و متمایز نیست. سازمانها باید به کارکنان خود در برنامه ریزی شغلی به نحوی کمک کنند تا نیازهای سازمان و آنها، بتواند برآورده گردد. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۳۴)

آموزش کارکنان و تربیت مدیران: شناخت توانها و استعدادهای کارکنان و تربیت و پرورش آنها به طوری که بتوانند با شایستگی از عهده وظایف فعلی و مسئولیتهای آتی برآیند. (سعادت، ۱۳۸۰، ص ۴)

جهت تنظیم و اجرای برنامه های آموزشی لازم است عوامل ذیل مورد توجه قرار گیرند:

- هدف آموزش
- تعیین افرادی که لازم است تحت آموزش قرار گیرند
- نوع آموزش و محتوای آموزش (محتوای دوره آموزشی بر اساس هدف یا هدفهایی برنامه ریزی می شود که در پایان دوره، هدف یا هدفهای مزبور محقق شود)
- تعیین سازمان آموزش دهنده یا کلاسهای داخلی که در سازمان باید تشکیل شود (پیش بینی فضای آموزشی)
- شیوه آموزشی
- مدت آموزش
- نوع مدرسین و راهنمایی که لازم دارند
- ارزشیابی نهایی اشخاصی که تحت آموزش قرار گرفته اند
- هزینه آموزشی
- تشکیلات لازم برای واحد آموزش

نمودار فرآیند آموزش



(کاظمی ، ۱۳۸۰، ص ۳۰۳)

آموزش و تامین رشد نیروی انسانی، مجموعه ای از برنامه ها و فعالیت هایی است که به منظور بهبود عملکرد افراد و گروه ها، در سازمان انجام می شود. بعضی از سازمان ها، خصوصاً آنهایی که دارای عملکرد پیچیده و تخصصی هستند و یا در مقابل تغییرات شتابنده صنعتی قرار دارند، در امر آموزش و رشد کارکنان خود مسئولیت سنگینی را به دوش دارند. بعضی دیگر آموزش و رشد کارکنان را به مثابه تعهدی در قبال فراهم کردن فرصت هایی برای پیشرفت کارکنان می دانند. در هر صورت تقریباً همه کارکنان سازمان نیازمند آموزش هایی در حین اشتغال هستند.

فعالیت هایی که در این فرایند معمولاً انجام می شود عبارتند از: آموزش های قبل و بعد از استخدام، آموزش های توجیهی و آشناسازی و مهارتی، آموزش های حین کار توسط سرپرستام و سرکارگران، دوره های پایه ای و میانی و پیشرفته مدیریت، سمینارها و کارگاه های آموزشی.

در مورد چگونگی اجرای مدیریت آموزش، آموزش زیرمجموعه بسیار مهمی از ارکان مدیریت منابع انسانی است. یک بررسی کلی نشان می دهد که سازمانها و شرکت های بزرگ در سطوح ملی و جهانی به طور میانگین برای هر فرد در سال ۴۰ ساعت آموزش ارائه می دهند. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۱۶)

۱-۲-۶-۱ - شناسایی حوزه آموزش به عنوان حوزه استراتژیک منابع انسانی
فومبرن (۱۹۸۴) در چرخه معروف به مدیریت منابع انسانی از واژه توسعه استفاده نموده و از نتایج ارزیابی عملکرد منتج می شود.
گرهارت و رایت (۲۰۰۱) در مدل هر دو واژه توسعه و آموزش را به در مدل خود به کار برده و به عنوان فرآیندهای جدا از هم دیده است.
در مدل ارائه شده توسط دانشگاه ساوث وسترن (۲۰۰۲) از واژه توسعه منابع انسانی استفاده شده است. براستر (۱۹۹۵) نیز در مدل خود واژه توسعه را به کار برده است.
وارسو و پلند (۲۰۰۴) تحت عنوان فرآیند آموزش و توسعه در مدل خود از این نظام یاد کرده اند.
مک گروهیل (۲۰۰۵) از سه واژه یادگیری، آموزش و توسعه در مدل خود استفاده نموده است.
در مدل تلفیقی ارائه شده به از هر دو واژه آموزش و توسعه استفاده شده است. و این به دلیل تفاوتی است در ادبیات موضوع مدیریت منابع انسانی با یکدیگر دارند. اما به دلیل اینکه هدف هر دو یادگیری و ارتقاء سطح قابلیت ها و مهارت های منابع انسانی می باشد، در مدل به همراه هم آورده شده اند.

۱-۲-۶-۱-۱- آموزش

فرآیندی است که در آن افراد قابلیت هایی را کسب می کنند که برای دستیابی به اهداف سازمان به آنها کمک می کنند. (Wilson et al, 1999)

آموزش کارکنان را با دانش و مهارت هایی که در شغل کنونی اشان مورد استفاده است تجهیز می کنند. گاهی اوقات بین آموزش و توسعه تمایز قائل شده اند و اعتقاد دارند که توسعه مفهومی فراتر از آموزش است که بر کسب قابلیت های جدیدی که هم در شغل کنونی و هم در شغل آینده مورد استفاده است تمرکز می کند. (Noe, R.A. 1999)

سه مؤلفه مرتبط با سیستم آموزش را آرمسترانگ در کتاب خود به شرح زیر عنوان نموده است:

- ۱- فاز نیازسنجی
- ۲- فاز به کارگیری (اجرا)
- ۳- فاز سنجش اثربخشی

□ - مؤلفه های آموزش

الف - نیازسنجی آموزشی: برنامه ریزان آموزشی نیاز برای آموزش را تعیین و اهداف و استراتژی های آموزش را مشخص می کنند.

مدیران در این فاز مشخص می کنند که هر یک از کارکنانشان چه قابلیت هایی احتیاج دارند که به آنها در جهت افزایش کارآیی در شغل کنونی اشان کمک می کند. (Paul Elliott, ۱۹۹۸)

ب - اجرای دوره های آموزشی : با استفاده از نتایج نیازسنجی ، اجرا می تواند صورت گیرد. ترتیب دادن محیط آموزشی ، ابزار آموزشی و مربی آموزشی در این مرحله مهم است. اجرا زمانی اتفاق می افتد که آموزش واقعاً در حال انجام شدن باشد. (Goldstein, ۱۹۹۳)

پ - ارزیابی اثربخشی : این فاز حیاتی ترین مرحله از آموزش است که تمرکز می کند بر اینکه چطور آموزش انجام شده نسبت به آنچه انتظار می رفته مناسب بوده است. نظارت کردن بر آموزش انجام شده به عنوان پلی بین نیازسنجی است و بازخوردها را برای هدفگذاری های آینده آموزش فراهم می نماید. (Allan Hanson, ۱۹۹۸)

۱-۲-۶-۱-۲- روشهای رسمی آموزش کارکنان برای بالا بردن مهارت کارکنان اجرایی روشهای آموزش مختلف بکار برده می شود. متداولترین این روشها به شرح زیر می باشند. (ناصر میرسپاسی، ۱۳۶۸، ص ۳۰۳)

- ۱- کارآموزی ضمن خدمت
- ۲- کارآموزی استاد - شاگردی
- ۳- کارآموزی در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار
- ۴- کارآموزی همراه با آموزش نظری
- ۵- کارآموزی مکاتبه ای
- ۶- دوره های خارج از موسسه
- ۷- کارآموزی با ماشین های آموزشی

در طبقه بندی دیگری، آموزش کارکنان به دو نوع ذیل تقسیم می گردد:

۱- قبل یا بدو خدمت^۱

۲- حین خدمت یا در خلال خدمت^۲

آموزش در خلال خدمت از « آموزش حین انجام کار » یا « آموزش توأم با کار^۳ » متمایز است . آموزش در خلال خدمت به مفهوم آموزش طی دوران خدمت است و در مقابل آموزش در بدو خدمت قرار می گیرد؛ حال

^۱ Pre-service Training

^۲ In-service Training

^۳ On-the-Job Training

آنکه آموزش توأم با کار به مفهوم آموزش ضمن انجام کار محوله می باشد و نوعی آموزش در خلال خدمت می تواند باشد، در مقابل « آموزش خارج از ساعات کار » یا « آموزش بیرون از محیط کار »^۱ قرار دارد.

الف- آموزش بدو خدمت

معمولا برای کارکنان جدیدالاستخدام، اعم از هر پست سازمانی که برای آن استخدام شده اند، تعلیمات مقدماتی، طی دوره کوتاه مدتی، در بدو خدمتشان و قبل از انتصاب، در نظر گرفته می شود و آموزشهای بدو خدمت که گاهی حالت دوره آموزش توجیهی^۲ دارد، در شروع خدمت کارمند در یک سازمان در نظر گرفته می شود و بیشتر به منظور آشنایی کلی کارمند با کار و محیط کار است. در آموزشهای توجیحی ضمن آشنایی با وظایف شغلی معمولا مطالب نظری و در موارد لزوم تمرینهای عملی، آشنایی با مقررات و ضوابط اداری و کاری، سیاست های کلی سازمان و ارتباط آن با سایر سازمانها، تشکیلات و وظایف سازمان، ساعات کار و طرز حضور و غیاب، مقررات مربوط به شکایات و سلسله مراتب ی که در این مورد باید رعایت گردد، تسهیلات و خدمات رفاهی نیز آشنا می گردد. البته نکات ذکر شده جزئی از دوره توجیهی می باشد و هدف اصلی دوره مزبور همانا آشنایی کارمند با شغلی که به او محول شده و محلی که در آن کار خواهد کرد، می باشد بطوری که پس از پایان آن دوره به خوبی بتواند از عهده انجام وظایف خود برآید.

ب- آموزشهای حین خدمت

هدف نهایی آموزش، تربیت و تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان و افزایش مهارت و دانش آنان در زمینه های مختلف علوم و فنون است. با توجه به صرف زمان و هزینه در برنامه ریزی و آینده نگری جهت تامین نیروی انسانی مورد نیاز جامعه، اغلب آموزش بلند مدت سنتی (کلاسیک)، به طور عمومی انجام می شود. لذا پس از اتمام تحصیلات و شروع قبول مسئولیت افراد در سازمانها، لزوم ارائه آموزشهای خاصی که خلاء اطلاعاتی شغلی کارکنان را پر کند و مرتبط و منطبق با نیازها و در جهت نیل بهتر به هدفهای مورد نظر سازمان باشد و برای افزایش مهارت و کارائی کارکنان در مشاغل مورد نیاز سازمان موبوط مورد استفاده قرار گیرد، هویدا می شود.

در عین حال برای کارکنان فراگرفتن فنون و مهارتها و شیوه های جدید انجام کارها یا دوره های « بازآموزی » نیز حائز اهمیت و ارزش بسیار است. این گونه آموزشها، آموزش ضمن خدمت نامیده می شود که خود ممکن است به آموزشهای کوتاه مدت (حداکثر ۲ ماه) و آموزشهای بلند مدت (از ۶ ماه بیشتر و تا چند سال) که احتمالا منجر به اعطای درجات علمی مانند دیپلم، لیسانس و ... می شود، تقسیم می گردد. کلا هدف از آموزش

^۱ Out - of - the Job Training

^۲ Orientation

ضمن خدمت کارکنان ایجاد امکانات شغلی، آگاهی به وظایف و مسئولیتها، تامین مهارت و توانایی لازم جهت ارتقا به مشاغل بالاتر و انطباق با وضع جدید است.

تفاوت آموزش ضمن خدمت با آموزشهای کلاسیک بدین لحاظ می باشد که آموزشهای ضمن خدمت عموماً برای ایجاد یا افزایش اطلاعات و مهارتهای شغلی انجام می شوند و بنابراین باید در آموزشهای هماهنگی لازم بین نیازهای شغلی و محتوای برنامه های آموزشی بخوبی فراهم شود.

پس از پایان دوره آموزشی و شروع کار شاغلین در مشاغل مربوط لازم است بررسی شود که آموزشهای داده شده تا چه اندازه با نیازهای واقعی شرکت کنندگان تطبیق داشته است و چه تغییر و تعدیلاتی باید در برنامه داده شود تا برنامه بعدی تطبیق کامل با نیازهای واقعی سازمان داشته باشد. در واقع مدتی پس از برگزاری دوره، از کارکنان باید ارزشیابی شود تا تغییرات حاصل در آنها بر اثر آموزش اندازه گیری و مشخص گردد و لزوماً در برنامه های آموزشی آینده تجدید نظر شود. (کاظمی، ۱۳۸۰، صص ۳۰۶-۳۰۸)

۱-۲-۶-۱-۳- روشهای آموزش مدیران و سرپرستان

ویژگیهای آموزش مدیران و سرپرستان معرف این واقعیت است که در این مورد روشهای مشابه روشهای کارآموزشی کارکنان جوابگو نبوده و روشهای دیگری برای رسیدن به این مقصود لازم است. نظر به اینکه آموزش و پرورش مدیران در سطوح مختلف مدیریت از ویژگیهای خاصی برخوردار بوده و در سطوح بالا دانش و مهارتهای اداری اهمیت بیشتری دارد لذا ضمن مطرح کردن انواع روشها، تناسب هر روش با سطح خاص مدیریت ذکر می گردد.

۱- آموزش ضمن خدمت

۲- گردش در مشاغل مختلف

۳- ایفای نقش

۴- روش تصمیم گیری

۵- آموزش گروهی

۶- آموزشهای دانشگاهی مدیریت. (ناصر میرسپاسی، ۱۳۶۸، صص ۳۲۰-۳۱۱)

آموزش یک فرایند چهار مرحله ای است. یک فرایند آموزش برنامه ریزی شده و سیستماتیک می تواند سهم بسزایی در کمک به سازمان در جهت توسعه و بهبود توانایی هایش برای رسیدن به اهداف کیفی داشته باشد.

فرایند آموزش در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ در قالب مراحل زیر دیده می شود.

الف) تعیین نیازهای آموزشی

ب) طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی

ج) مدیریت اجرایی آموزش

د) ارزشیابی نتایج آموزش

ه) نظارت

۱-۲-۶-۱-۲- توسعه

می تواند به عنوان تلاش هایی برای بهبود توانایی کارکنان در اداره کردن چندین مسئولیت و وظیف تعریف شود. توسعه هم برای فرد و هم برای سازمان مفید می باشد. کارکنان و مدیران با تجربیات و توانایی های مناسب قابلیت سازمان را در حوزه رقابت و تطبیق با محیط رقابتی در حال تغییر کنونی ارتقاء می دهد. (Hugh p, et al, ۱۹۹۸)

□ - مولفه های توسعه

الف- پیشرفت مسیر شغلی^۱:

بر شغل تمرکز می کند و پیشرفت منطقی از افراد و شغل ها را در داخل سازمان فراهم می نماید. این برنامه بر افراد متمرکز است که می توانند در واحدهای سازمانی معین پیشرفت کنند. این برنامه نیازهای کارمندیابی آینده سازمان را شناسایی، نیازهای فردی و آموزشی را ارزیابی و نیازهای سازمانی را با قابلیت های فردی تطابق داده و سیستم کارراهه را برای سازمان توسعه می دهد (Robert, ۱۹۹۷)

ب- گردش شغلی^۲:

فرآیند انتقال فرد از شغلی به شغل دیگر است. در اکثر سازمان ها گردش شغلی برنامه ریزی نشده است، اما برخی از سازمان در این خصوص برای هر یک از کارکنانشان در این خصوص برنامه ریزی می نمایند. با این برنامه مدیران در هنگام به وجود آمدن فرصت های ارتقاء در سازمان می توانند از افرادی که توانایی ها و قابلیت های آن را دارند استفاده نمایند (Shari Gaudron, ۱۹۹۴).

۱-۲-۷- جذب و بهینه سازی

۱-۷-۲-۱- جذب

- جذب یا تامین نیروی انسانی یا به بیانی دیگر کارمند یا کارگریابی، فرایندی است که تامین نیروی کار را در همه سمت های سازمان فراهم می سازد. این فرایند شامل فعالیت های ذیل است:

^۱- Career Development
^۲- Job rotation

جذب نیروی انسانی کارآمد به سازمان، انتخاب اصلح از بین داوطلبین، استخدام و آشناسازی آنان با سازمان و شغل های مختلف و انتصاب آنها به سمت های مناسب، انتصاب های بعدی و انتقالات بر اساس ترفیعات، تعدیلات و اجرای موارد جدایی آنها از سازمان به دلیل استعفا، اخراج یا بازنشستگی.

بعضی از روش های جاری در جذب و تامین نیروی کار شامل: استخدام فارغ التحصیلان مدارس، دانشکده ها، درج آگهی استخدام در نشریات یا مجلات حرفه ای، برگزاری آزمون های مهارتی، مصاحبه های فردی و گروهی، تدوین اهداف مرتبط با انتقالات، ترفیعات و برکناری هاست. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۱۷)

- نظام جذب، عملیات استخدامی و تامین نیروی انسانی واجد شرایط، شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، انتخاب و انتصاب. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۴) (میرسپاسی، ۱۳۶۳، ص ۷۴)

- جذب یا تامین نیروی انسانی یا به بیانی دیگر کارمند یا کارگریابی، فرایندی است که تامین نیروی کار را در همه سمت های سازمان فراهم می سازد. این فرایند شامل فعالیت های ذیل است:

جذب نیروی انسانی کارآمد به سازمان، انتخاب اصلح از بین داوطلبین، استخدام و آشناسازی آنان با سازمان و شغل های مختلف و انتصاب آنها به سمت های مناسب، انتصاب های بعدی و انتقالات بر اساس ترفیعات، تعدیلات و اجرای موارد جدایی آنها از سازمان به دلیل استعفا، اخراج یا بازنشستگی.

بعضی از روش های جاری در جذب و تامین نیروی کار شامل: استخدام فارغ التحصیلان مدارس، دانشکده ها، درج آگهی استخدام در نشریات یا مجلات حرفه ای، برگزاری آزمون های مهارتی، مصاحبه های فردی و گروهی، تدوین اهداف مرتبط با انتقالات، ترفیعات و برکناری هاست. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۱۸)

هدف از این فرآیند تضمین این است که شرکت بتواند از طریق استخدام کارکنان شایسته تر (در مقایسه با رقبایش) به مزیت رقابتی دست یابد. این دسته از کارکنان از مهارت های متنوع برخوردارند و بسیار خبره هستند و طوری عمل خواهند کرد که بیشترین تاثیر را در موفقیت سازمان داشته باشند. سازمان این دسته از کارکنان را از طریق اعمال روش های انتخاب جذب می کند و آنها را از طریق ارائه فرصت های بهتر و اعطای پاداش بیشتر در مقایسه با دیگر سازمان ها حفظ می کند. به علاوه سازمان به نحوی این دسته از کارکنان را به خدمت می گیرد که حد اکثر ارزش افزوده را ایجاد نماید. (Orlando Behling, ۱۹۹۸)

از آنجایی که در شرایط کنونی جهت گیری و حرکت اقتصاد بیشتر به سوی اقتصادی خدماتی و اطلاعاتی است، رقابت برای اشخاص واقعاً مستعد شدیدتر شده است: به عبارت دیگر، شاید به کارگماری و نگهداری چنین افرادی، مهمترین چالشی است که فراروی تجارت کنونی قرار دارد. (ماریوت، ۲۰۰۱).

سازمان های موفق بین برنامه جذب و تمامی حوزه های مرتبط با آن، تعامل شفاف برقرار می کنند. آنها اطمینان می یابند که تمام ارتباطات شفاف و هماهنگ هستند، رویکردهای گوناگونی برای هر یک از هدف های تعریف

شده، روش های پیگیری مناسبی برای هر مرحله تعیین گردیده، برنامه زمان بندی برای اجرا تدوین شده و در هر گام پاسخگویی های لازم صورت می پذیرد. (Fisher C., Schoenfeldt L., ۲۰۰۶)

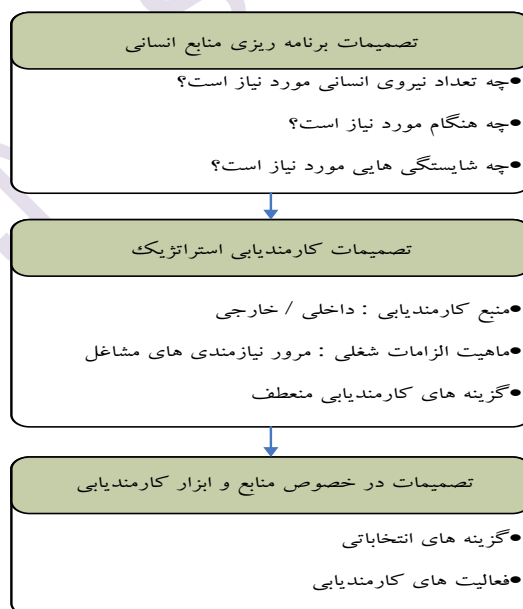
۱-۲-۷-۱-۱- کارمندیابی

هنگامی که تعداد و نوع کارکنان مورد نیاز برای نیل به اهداف سازمان مشخص گردد (برنامه ریزی نیروی انسانی)، سازمان باید به دنبال یافتن کسانی باشد که با استخدام آنها این نیاز رفع گردد.

کارمندیابی (در جستجوی کارمند بودن) را عملیات کاوش و پژوهش در منابع انسانی و کشف افراد شایسته و بااستعداد و ترغیب و تشویق و دعوت آنها به قبول شغل در سازمان می نامند. بنابر تعریفی دیگر، کارمندیابی شامل یافتن کارکنان مورد نیاز، واجد شرایط و تشویق آنها به قبول شغل و خدمت در سازمان مربوطه می باشد. کارمندیابی عبارتست از جستجو برای یافتن بهترین و واجد شرایط ترین افراد برای احراز مشاغل موجود در سازمان از بازار کار^۱. (کاظمی، ۱۳۸۶، صفحه ۱۳۶)

فرآیندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می رسد توانایی بالقوه ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محوله را دارند، شناسایی می گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می شود. (سعادت، ۱۳۷۵) شکل زیر نمایانگر تصمیماتی که سازمان در زمینه کارمندیابی اتخاذ می نماید.

تصمیمات کارمندیابی



^۱-Labour Market

کارمندیابی یک فرآیند «واسطه ای» است؛ یعنی طی این فرآیند کسانی که جویای کارند (متقاضیان کار) و کسانی که خواهان نیروی کارند (استخدام کنندگان) برای نخستین بار با یکدیگر روبرو می شوند تا طی فرآیند بعدی (انتخاب) توانایی واقعی آنها برای احراز شغل و ورود به سازمان تعیین گردد. (سعادت، ۱۳۷۵)

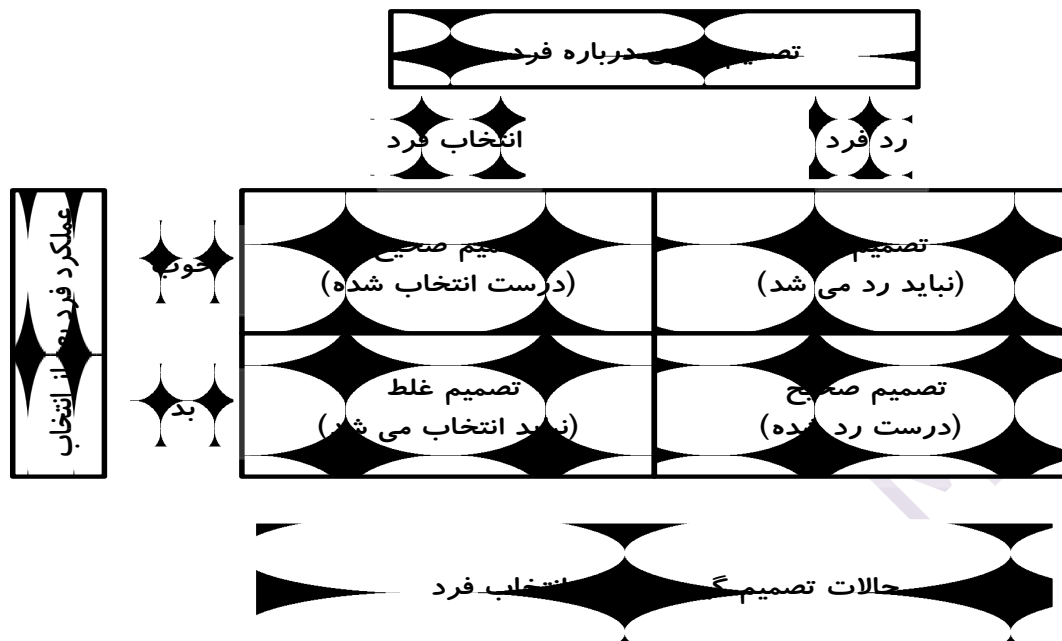
فرآیند کارمندیابی در سازمان باید به گونه ای باشد که تعداد زیادی از داوطلبان واجد شرایط، متقاضی شغل شوند. بدیهی است هر قدر تعداد متقاضیان شغل بیشتر باشد، سازمان حق انتخاب بیشتری خواهد داشت، البته این فرآیند هنگامی مؤثر است که نه تنها افراد واجد شرایط جذب سازمان شوند، بلکه کسانی که فاقد صلاحیت هستند نیز در همان ابتدا پی به این امر ببرند و داوطلب شغل نشوند. این دو شرط، یعنی جذب افراد واجد شرایط و از دور خارج کردن افراد فاقد شرایط، هزینه های کارمندیابی را به حداقل خواهد رساند. (سعادت، ۱۳۷۵)

۱-۲-۷-۱-۲- انتخاب

مرحله ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعین و متقاضیان کار، به طوری که شایسته ترین، مناسب ترین و با استعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند. این کار تکمیل کننده مرحله کارمندیابی است. به بیان دیگر انتخاب را می توان جریان کشف، شناخت و سنجش مشخصات و خصوصیات متقاضیان شغل دانست. (Hamman, J., and Desai, U., ۱۹۹۵)

تفاوت اصلی میان فرآیند انتخاب و کارمندیابی این است که در کارمندیابی، سعی می شود تا با توصیف مزایا و جنبه های مثبت کار، افراد واجد شرایط را تشویق به داوطلب شدن برای احراز شغل در سازمان کرد. اما انتخاب فرآیندی است که طی مراحل مختلف آن، متقاضیان شغل مورد ارزیابی قرار می گیرند تا از میان آنها، بهترین و شایسته ترین فرد برای احراز شغل، شناسایی و برگزیده شود. (Decenzo, ۱۹۸۸)

انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا انتخاب غلط یا نابجا، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می کنند، هزینه های سنگینی به سازمان تحمیل می کند. تصمیم گیری درباره انتخاب افراد می تواند به چهار نتیجه منجر گردد. همان طور که در شکل زیر مشاهده می شود، تصمیم گیری در دو حالت، صحیح و در دو حالت، غلط است. (Cawsey, et al, ۱۹۷۹)



۱-۲-۷-۱-۳-انتصاب (به کارگماری)

عبارت است از به کار گماردن داوطلب در شغلی که بر مبنای اطلاعات بدست آمده متناسب با آن شغل است. (Brewster c. ۱۹۹۵) در این مرحله به ویژه زمانی که تطبیق فرد با شغل مد نظر است (نه شغل با فرد) متصدی امر باید شرح مشاغل، شرایط احراز مشاغل و فرم مخصوصی که اطلاعات بدست آمده از متقاضی در آن ثبت شده را در اختیار داشته باشد تا بتواند شرایط احراز هر شغل را با مشخصات داوطلب مقایسه کند. انتصاب ممکن است به دو صورت انجام گیرد:

الف) انتصاب موقت- این گونه انتصابات به مدت های کوتاه انجام می گیرد تا عملاً اطمینان حاصل شود، داوطلب به خوبی قادر به انجام وظایف محوله است و شغل مربوطه با نوع شخصیت او سازگار است.

ب) انتصاب دائم- معمولاً زمانی که مدیر امور استخدامی از شایستگی و کفایت داوطلب اطمینان کامل حاصل می کند، حکم انتصاب دائم صادر می شود. (Brewster c. ۱۹۹۵)

۱-۲-۷-۱-۴-اجتماعی سازی

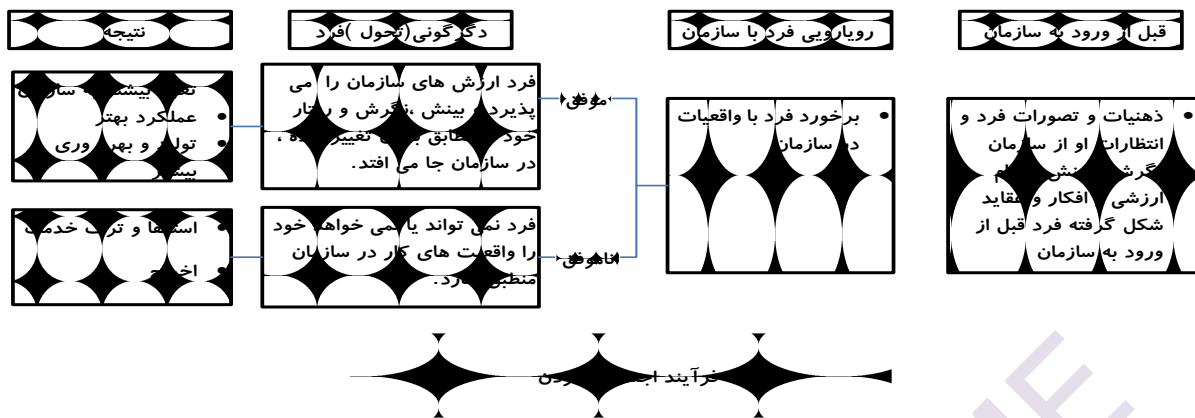
بنا به تعریفی، اجتماعی سازی فرد فرآیندی است که به وسیله آن فرد جدید اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمانی که وارد آن شده است کسب می کند و با قبول ارزش ها، هنجارها و الگوهای رفتاری آن، خود را با اوضاع مطابقت داده، می آموزد که چه باید بکند و چه انتظاری از او می رود. (Berlew, et al, ۱۹۶۶) بنا به تعریف دیگری، اجتماعی سازی فرآیندی است که به وسیله آن فرد تازه وارد، دانش، مهارت و دیدگاه لازم را کسب می کند و به عضوی موفق و مؤثر برای سازمان تبدیل می گردد. (Pascale, Richard, ۱۹۸۴)

ورود موفقیت آمیز و «جافتادن» درست فرد در سازمان، یعنی اجتماعی شدن، تنها به تطبیق او با فرهنگ، اهداف و رویه های سازمان محدود نمی گردد و باید با اهداف و نیازهای فرد و خواسته های وی از سازمان نیز در نظر گرفته شود و برای آن پیش بینی های لازم به عمل آید. (NOE, R.A. ۱۹۹۹)

نیروهای جدید اغلب در رابطه با ماندن و یا ترک سازمان در خلال شش ماه اول فعالیت خود تصمیم گیری می کنند. آنهایی که در نخستین روز کاری خود، مجذوب کار شده اند، انگیزه بیشتری برای باقی ماندن در سازمان دارند. گفته شده است: تاثیرات اولیه بسیار مهم هستند. با ایجاد فضایی مناسب به نیروهای جدید کاری این اطمینان داده می شود که سازمان و فعالیت های آن بهترین انتخاب آنها بوده است و با این امر از پشیمانی و ندامت آنها پیشگیری می شود (NOE, R.A. ۱۹۹۹)

سیاست های اجتماعی کردن، تاثیر مثبتی بر کارکنان جدید در سازمان دارد. دیوید لی در گزارش خود با عنوان اجتماعی کردن موفق، اجتماعی کردن را فرایند یکپارچه سازی کارکنان جدید در سازمان، آماده سازی آنها برای موفقیت در کار و تبدیل آنها به نیروهای بهره ور و علاقه مند به کار، در سازمان تعریف کرده است. سازمانهای پیشرو این فرایند را، پیش از ورود کارکنان جدید به محل کار شروع می کنند. آنها در مصاحبه پایانی و یا در زمان پیش بینی شده پیش از شروع کار رسمی، اعضای تیم را به کارکنان جدید معرفی می کنند. این آشنایی، نگرانی های مربوط به نخستین روز کاری را کاهش می دهد و روابط کاری مهم، بدون هیچ مشکلی شروع می شود. تشریفات اداری استخدام را از راه پست یا پست الکترونیکی کامل کرده، و همه جلسه های آموزشی ضروری را پیش از تاریخ شروع کار برگزار می نماید. کارکنان معمولاً مشتاقند که نخستین روز کاری را بسیار پر تلاش شروع کنند. بنابراین انجام سریع تشریفات اداری و تمرکز بر روی کار اصلی، می تواند اشتیاق نیروی کاری را در سطح بالایی حفظ کند.

این موضوع که کارکنان رفتاری را که از نظر سازمان، صحیح و مطلوب است یاد بگیرند و به آن عمل کنند، بسیار مهم است؛ ولی این فراگیری به خودی خود انجام نمی گیرد و مسئولان سازمان باید با اتخاذ تدابیری موجبات آشنایی افراد تازه وارد را با محیط، آداب و اصول حاکم بر سازمان و خو گرفتن به آن فراهم آورند. (Decenzo, et al, ۱۹۸۸) «اجتماعی سازی» افراد تازه وارد قدمی بزرگ در این راستاست.



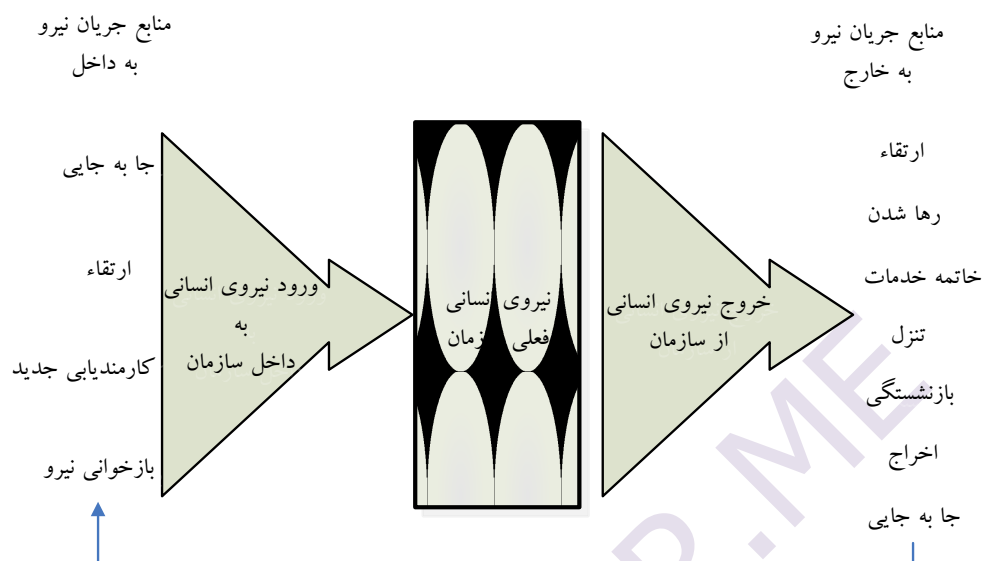
۱-۲-۷-۲- بهینه سازی

تمام تلاش‌ها در برنامه ریزی نیروی انسانی بیهوده خواهد ماند مگر آنکه فعالیت‌های سازمان مطابق این برنامه‌ها پیش رود. فعالیت‌های مدیریتی به این موضوع که آیا برنامه کمبود نیروی انسانی یا مازاد آن را پیش‌بینی می‌کند بستگی زیادی دارند. با توجه به این مطلب مدیریت کمبود یا مازاد نیروی انسانی در فعالیت‌های جذب و بهینه‌سازی مورد توجه واقع شده است. (Carolyn Hirschman, ۱۹۹۸)

مازاد نیروی انسانی می‌تواند با یک برنامه منابع انسانی و از طرق مختلف مدیریت شود. صرف‌نظر از اینکه این فعالیت‌ها متنوع هستند اما به این دلیل که آنها نیازمند رهاسازی برخی از کارکنان از سازمان و در نتیجه کاهش نیرو هستند از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردارند.

شکل زیر به طور کلی ارتباط جذب و رهاسازی نیرو را نشان می‌دهد. پیش‌بینی تأمین نیرو از داخل ما را متوجه این مطلب می‌سازد که کارکنان می‌توانند از شغل فعلی‌شان حرکت داده شوند از طریق ارتقاء (جابه‌جایی عمودی)، جابه‌جایی افقی، خاتمه کار. (John A. Parnell, ۱۹۹۸)

برنامه ریزی نیروی انسانی تأثیرگذار است بر برنامه‌های آموزش و توسعه، سیاست‌های انتقال و ارتقاء، سیاست‌های بازنشستگی و سایر فاکتورهای مرتبط با منابع انسانی سازمان.



گزینه های زیادی برای کنار گذاشتن کارکنان پیش روی سازمان وجود دارد. ولی ، نخستین تصمیمی را که سازمان ها باید بگیرند این است که با استفاده از ابزاری به نام کاهش نیرو درصدد برآیند به هدف های خود ، از نظر هزینه ها، دست یابند و سودآوری سازمان را بالا ببرند. پس از گرفتن چنین تصمیمی، دومین تصمیم مهمی که باید بگیرند مربوط به شیوه ای است که برای کاهش دادن نیرو اجرا می شود.

با توجه به تصمیم مربوط به نگهداری افراد، در مقایسه با کاهش دادن نیرو، سازمان هایی که منطبق مبتنی بر بازار کار داخلی را به کار می برند، و تلاشی طاقت فرسا صرف می کنند تا کارکنانی را آموزش دهند تا مجری کارهای بدون برنامه باشند، می کوشند ثبات شغلی و نگهداری کارکنان را به عنوان سنگ بنای استراتژی منابع انسانی مورد توجه قرار دهند. برای چنین سازمان هایی موفقیت استراتژی سازمانی در گرو وفاداری کارکنان است. (John A. Parnell, ۱۹۹۸)

گذشته از این همانگونه که گرهارت و ترور (۱۹۹۶) ابراز داشتند، اگر چه از طریق اخراج کارکنان ، می توان سود کوتاه مدت را افزایش داد، ولی این اقدام می تواند در بلند مدت اثر منفی داشته باشد. نخست، کارکنانی که سازمان در مورد آنان سرمایه گذاری کرده است، سرانجام به صورت نوعی سرمایه انسانی در اختیار شرکت رقیب قرار می گیرند.

دوم ، شاید هنگامی که سازمان آماده است افراد را دوباره استخدام کند این افراد در بازار کار وجود نداشته باشند و اگر بخواهند در درون سازمان افراد را آموزش دهد، احتمالاً با محدودیت های زیادی رو به رو خواهد شد و در نتیجه هنگامی که سازمان با شرایط دشوار رو به رو می شود ، برای انجام دادن چنین کارهایی وقت کافی نخواهد داشت (Robert Folger, ۱۹۹۸).

سوم، کاهش دادن نیرو به افراد ماهر و آنان که دارای توانایی های بالقوه هستند این پیام را خواهد داد که برای گرفتن شغل به جای دیگری مراجعه کنند و بنابراین توان شرکت برای استخدام مجدد افراد کاهش خواهد یافت. سرانجام هزینه های مستقیم مالی مربوط به اخراج افراد (به ویژه زمانی که باید هزینه تأمین مجدد نیرو را هم به حساب آورد) می تواند منافع حاصل از کاهش نیرو را خنثی کند، مگر این که سازمان دست به تجدید ساختار گسترده بزند تا کارآیی های بلندمدت را افزایش دهد. (American Management Association, ۱۹۹۷) اگر چه همه سازمان ها به دلایل روشن باید این نقاط ضعف را مورد توجه قرار دهند و به ویژه آنها که برای تأمین نیرو به بازار کار داخلی مراجعه می کنند و نیز سازمان هایی که کارهای برنامه دار ندارند (یعنی سیستم منابع انسانی مبتنی بر کنترل بازده است) باید به این نکات بیشتر توجه کنند.

به هر حال، بسیاری از سازمان ها کاهش نیرو را به عنوان ابزارهای عمده برای کنترل دستمزد می دانند و بدین گونه می خواهند نسبت به قابل تغییر بودن هزینه دستمزد و انعطاف پذیری استراتژیک مطمئن شوند. سازمان هایی که فرآیند کاهش دادن نیرو را در دستور کار خود قرار می دهند و آن را به عنوان یکی از ارکان اصلی استراتژی تأمین نیروی انسانی به کار می برند باید در مورد شیوه کاهش دادن نیرو تصمیم های دیگری را هم اتخاذ کنند. یعنی باید در این مورد تصمیم گیری شود که یا اخراج کارکنان به صورت امری دلبخواه و آزاد (تشویق کارکنان به بازنشسته شدن پیش از موعد مقرر) یا اجباری باشد (منتظر خدمت کردن یا فسخ قرارداد) (Derher, Kendall, ۱۹۹۵).

با توجه به دلیل هایی که در بالا اشاره شد بسیاری از سازمان هایی که برای تأمین نیرو به بازار کار داخلی روی می آورند روش کنار رفتن آزادانه را ترجیح می دهند (افراد تشویق می شوند که پیش از موعد مقرر بازنشست شوند). ولی از آنجا که این اقدام نوع تصمیم را در اختیار کارکنان قرار می دهد، برای سازمان چنین ریسکی وجود دارد که کسانی که دارای بالاترین توانایی های بالقوه هستند (یعنی آنها که دارای بیشترین ارزش هستند و سازمان نمی خواهد آن را ترک کنند) زودتر از بقیه این پیشنهاد را بپذیرند.

بیشتر سازمان های که افراد را به صورت الزامی خارج می سازند، این اقدام را بر مبنای شاخص مبتنی بر شایستگی انجام می دهند. بنابر این سازمان می تواند درختان خشک و بی بار را از باغ خارج سازد (یعنی افرادی از سازمان خارج شوند که با توجه به هزینه ای که برای حقوق و مزایای آنها صرف می شود بازده کمتری دارند)، و سازمان بکوشد کسانی را نگهدارد که دارای بالاترین شایستگی هستند. ولی این کار می تواند از نظر اصول اخلاقی و رعایت اصل مساوات و برابری، پرسش های مشکلی را مطرح کند، به ویژه اگر نتوان عملکرد کنونی و یا توان بالقوه آینده را ارزیابی کرد.

در طول دهه گذشته، شمار زیادی از شرکت ها به برنامه هایی برای کوچک سازی نیروی کار دست زده اند. کوچک سازی کاهش دادن اندازه نیروی کار در سازمان است. با توجه به مفهوم منفی ای که از واژه کوچک

سازی استنباط می شود بعضی از شرکت ها از واژه بهینه سازی اندازه ۱ نیروی کار استفاده می کنند. به هر حال نتیجه نهایی بهینه سازی این است که بعضی از افراد شغلشان را از دست می دهند. (بامبرگر، پیتز، مشولم، ایلم، ۱۳۸۴)

۱-۲-۷-۲-۱- بهینه سازی ترکیب نیروی انسانی

با ساختاردهی مجدد ۲ سازمان، مدیریت امیدوار است با تغییر آن، به اهداف استراتژیک سازمان یابد. در بسیاری از شرکت ها که بهینه شده اند، بسیاری شغل های جدید از شغل های حذف شده ایجاد شده اند و اغلب شغل های جدید به وسیله کارکنانی با توانایی ها و قابلیت های متفاوت و در حوزه های سازمانی متفاوت از حوزه قبلی پر می شوند. (John A. Parnell, ۱۹۹۸)

۱-۲-۷-۲-۱- رهاسازی

تعداد زیادی از شرکتهای غربی تقریباً به سودها و درآمدهای فراوانی از طریق کوچک سازی، کم کردن تعداد سطوح سازمانی و استحکام رسیده اند. در حال حاضر آنان به درآمد افزایش یافته از طریق رشد نظر دارند که مسائل و چالشهایی را برای حرفه ای های منابع انسانی به همراه خواهد داشت. روش های جدیدی برای کاهش نیروی کار وجود دارد. بعضی از این روش ها تنها زمانی می توانند استفاده شوند که کاهش نیرو باید اتفاق افتد. این روش ها عبارتند از: محدود کردن استخدام، بازنشستگی زودتر از موعد و خاتمه خدمت موقت و دائم. (Carolyn Hirschman, ۱۹۹۸)

الف) متوقف کردن ۳ استخدام

زمانی اتفاق می افتد که جایگزینی برای افراد رها شده، فوت شده و بازنشسته شده در نظر گرفته نمی شود. با استفاده از این روش هر کسی که از سازمان جدا می شود افراد باقی مانده که شغل مشابه دارند باید کار او را انجام دهند. مگر اینکه ترک خدمت کارکنان در سازمان بالا باشند در اینصورت شمار کمی از افراد حذف خواهند شد. این روش نسبت به روش های دیگر درک بهتری از کارکنان را بدست می دهد.

ب) بازنشسته شدن زودتر از موعد

^۱-Rightsizing
^۲- Restructuring
^۳-Freeze

به این معنی است که کارکنان ارشدتر تشویق می شوند که سازمان را زودتر ترک نمایند. به عنوان یک مشوق کارفرماها با پرداخت های اضافی به کارکنان آنها را ترغیب می نمایند تا زودتر بازنشسته شوند. چنین برنامه های ترک خدمت داوطلبانه کارکنان را به رها شدن از سازمان با استفاده از مشوق های مالی شایسته می کنند. این روش نگرینسته می شود به عنوان روشی که کاهش نیروی کار را بدون متوسل شدن به خاتمه خدمت اجباری (به صورت دائمی ۱ و موقت ۲) انجام می دهد.

پ) (تعلیق^۳ خاتمه خدمت موقت)

زمانی اتفاق می افتد که کارکنان برای مدتی بدون دریافت حقوق از سازمان کنار گذاشته می شوند و زمانی که اوضاع کسب و کار بهبود یابد دوباره به کار بازگردانده می شوند. تعلیق می تواند استراتژی مناسبی برای بهینه سازی باشد. با این حال برنامه ریزی دقیق برای تعلیق ضروری می باشد. مدیران جهت انجام تعلیق باید به سؤالات زیر توجه کنند:

- چطور تصمیم بگیرند که قرارداد چه کسی معلق شود، بر مبنای ارشدیت یا سوابق عملکردی؟
- چطور برگردانده شدن به شغل اتفاق بیفتد اگر همه کارکنان نتوانند هم زمان بازگردانده شوند؟
- اگر کارکنان در این مدت شغل جدیدی یابند آیا حقوق آنها بازگردانده خواهد شد؟

۱-۲-۸- نگهداشت نیروی انسانی

نظام نگهداری، عملیات رفاهی و ایجاد انگیزش در نیروی انسانی در سازمان از قبیل بهداشت و درمان، ایمنی و حفاظت، خدمات و تسهیلات رفاهی، بیمه و بازنشستگی. (کازمی، ۱۳۸۰، ص ۳۴) (میرسپاسی، ۱۳۶۳، ص ۷۴)

در تعریف جبران خدمات کارکنان باید گفت که جبران خدمات عبارت از پاداش های درونی و بیرونی است که در مقابل خدمت کارکنان در سازمان به طور منصفانه و عادلانه به آنها پرداخت می شود. برخی جبران خدمات را صرفا حقوق و دستمزد تفسیر می کنند، درحالی که امروز این مفهوم عمق گسترده ای یافته و در بر گیرنده انواع مشوق ها در رابطه با کار از قبیل: پرداخت های نقدی به صورت حقوق و دستمزد و پرداخت های غیر نقدی مانند: انواع کمک های غیر نقدی، موارد مربوط به بیمه و خدمات درمانی، مستمری بازنشستگی و یا تعامل های اجتماعی و ارتباطی در محیط کار مانند ملاحظات سرپرستان، مقام و موقعیت شغلی و همچنین محتوای کار که فرد انجام می دهد، مانند چالشی بودن نوع شغل، توفیق گرایی در انجام شغل و ... نمودار ذیل

^۱ -Firing

^۲ -Layoff

^۳ -Layoff

برنامه کلی جبران خدمات کارکنان را نشان می دهد. در این نمودار جبران خدمات شامل سه جزء اصلی پرداخت حقوق و دستمزد، مشوق ها و مزایا است. نظام نگهداری منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می شود که مجموعاً می توان آنها را به دو دسته تقسیم نمود:

- مواردی که بیشتر در رابطه با حفظ و تقویت جسم کارکنان است مانند: برقراری بهداشت و ایمنی در محل کار، اجرای برنامه های ورزشی و تندرستی و بعضی دیگر از خدمات پرسنلی.
- مواردی که تقویت کننده روحیه و علاقه مندی کارکنان به کار و محیط کار باشند. مانند ایجاد امنیت شغلی، تأمین زندگی در زمان حال، دوران پیری و از کارافتادگی، رضایت از شغل و موارد مشابه دیگر.

لازم به توضیح است که مطرح کردن نگهداری تن و روان به عنوان دو مقوله مجزا بدین معنا نیست که واقعاً این دو جدا از یکدیگرند و مثلاً تأمین بهداشت در محل کار تأثیری در تقویت روحیه و رضایت خاطر کارکنان نداشته و انجام اقدامات ایمنی حتی اگر در آغاز با مخالفت و مقاومت منفی کارکنان مواجه شود، در نهایت باعث آرامش روح و کاهش نگرانی های ناشی از خطر، نمی شود. بلکه این دو بعد بطور مستقیم و غیرمستقیم متأثر از یکدیگر بوده و تقریباً جدایی ناپذیرند. یکی از برون داده ها و نتایجی که از نظام نگهداری انتظار می رود هماهنگ کردن تمام خدمات و اقداماتی است که در جهت رفاه کارکنان معمول می گردد و نهایتاً باعث رضایت آنان در رابطه با اهداف جامعه می شود (ناصر میرسپاسی، ۱۳۶۸، صص ۳۳۳-۳۲۸).

۱-۲-۸-۱- حقوق و مزایا

نگرش سیستمی به تمام زیر مجموعه های نظام مدیریت منابع انسانی ایجاب می کند که نظام پرداخت حقوق و مزایا در هر سازمان و یا مجموعه سازمانها و مؤسساتی که در راستای یک مأموریت و اهداف مشترک انجام وظیفه می نمایند متأثر از استراتژی هایی باشد که برای تحقق اهداف انتخاب می شود و در عین حال ویژگی های شرایط محیط درون سازمانی و برون سازمانی از جمله نرخ جاری حقوق در بازار کاری که سازمان در آن فعالیت دارد، مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. زیرا، بهترین نظام پرداخت وجود ندارد و هر سازمان یا مجموعه سازمانی برحسب موقعیت جغرافیایی، شرایط بازار کار، نوع استراتژی، تکنولوژی و عوامل خاص دیگر یک نوع نظام مخصوص به خود را می طلبد.

حقوق عبارتست از «مقرری ثابت که معمولاً به کارمندان پرداخت می شود و مزایا عبارت است از پرداختی هایی که به تبع شغل (مانند حق سرپرستی، فوق العاده بازار کار، فوق العاده شغل و...) و یا به تبع شاغل (مانند حق اولاد، حق مسکن و...) به کارکنان تعلق می گیرد. بدیهی است که حقوق و مزایا از نظر اقتصادی تابع قوانین و مقررات و عوامل بسیاری از قبیل عوامل اقتصادی - سیاسی - فرهنگی - اجتماعی - اخلاقی و ارزشی است.

منظور از دستمزد تمام پاداشی است که افراد به عنوان نتیجه اشتغال خود دریافت می دارند. بدین ترتیب پاداش چیزی بیش از درآمد پولی است. پاداش ممکن است به صورت یکی یا ترکیبی از اشکال ذیل باشد:

- حقوق: پولی که فرد برای انجام شغلش دریافت می کند
 - مزایا: پاداش مالی اضافی به جز حقوق پایه است، مثلاً بازخرید تعطیلات و بیمه درمانی
 - مزایای غیر مالی: پاداشهای غیر پولی مانند رضایت خاطری که یک شاغل ممکن است از ایفای نقش در سازمان و لذت بردن از یک محیط کاری خوشایند دریافت کند. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۳۵)
- طراحی نظام حقوق و مزایای کارکنان نیازمند اتخاذ یک سلسله تصمیمات است. خروجی آخرین دسته از این تصمیمات همان هزینه پرداخت به هر یک از کارکنان سازمان است. سه دسته تصمیم محوری در این باره عبارتند از: سطح پرداخت، ساختار پرداخت و سیستم پرداخت. این سه دسته تصمیم با سه دسته تصمیم دیگر پشتیبانی می شوند که عبارتند از: شکل پرداخت، شیوه پرداخت و مدیریت پرداخت. همه این تصمیمات تحت تاثیر تعدادی متغیر محیطی و سازمانی قرار دارند. برخی از این متغیرها عبارتند از: محیط های اقتصادی، اجتماعی/فرهنگی و قانونی، ساختار سازمانی و نیروی کار.

الف) سطح پرداخت: گسترده ترین حوزه تصمیمات محوری مربوط به سطح پرداخت است. این تصمیم مشخص می کند سازمان چه مقدار پول بابت خدمات نیروی کار باید پرداخت کند و میانگین پرداخت چه میزان خواهد بود. سطح پرداخت می تواند در مورد متوسط پرداخت برای مشاغل، واحد و یا کل شرکت مطرح باشد. تعیین متوسط پرداخت منجر به امنیت و حفظ نیروی کار بهره ور خواهد شد. مهمترین ملاحظاتی که در تصمیم گیری سطح پرداخت باید به آن توجه داشت عبارتند از:

- سیاست های عمومی (دولت)
 - سطح پرداخت برای کارهای همتراز در جامعه (معمولاً قیمت رایج نامیده می شود)
 - توانایی پاسخگویی شرکت به سایر عوامل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی تاثیر گذار
- این عوامل می توانند به صورت یک جانبه یا دسته جمعی از سوی کارکنان مورد تاکید قرار گیرند. برخی از این تصمیمات به واکنش های فردی (حقوق ها) ختم می شود و برخی منجر به تصمیماتی می شود که مبنای گروهی دارد (نظیر بیمه درمانی و غیره).

ب) ساختار پرداخت: دومین تصمیم محوری مربوط به ساختار پرداخت است که بر روابط بین مشاغل یک سازمان و نوع پرداخت های آنها متمرکز است. تصمیمات ساختار پرداخت عموماً شامل رتبه بندی مشاغل در

یک سیستم سلسله مراتبی و تعیین میزان پرداخت هر شغل متناسب با موقعیت آن در سیستم سلسله مراتبی تدوین شده است. این تصمیمات همچنین در برگیرنده میزان و نوع مزایایی است که سازمان ارائه می کند. تصمیمات سطح پرداخت و ساختار پرداخت علاوه بر تبیین پرداخت برای مشاغل، استانداردهای بیرونی و درونی پرداخت را نیز تعیین می کنند. به این ترتیب که تصمیمات سطح پرداخت این اطمینان را می دهد که سازمان با الزامات محیط بیرونی هم راستاست و تصمیمات ساختار پرداخت این اطمینان را فراهم می کند که پرداخت برای مشاغل از سازگاری درونی برخوردار است. گرچه تصمیمات سطح پرداخت و ساختار پرداخت در رابطه با برابری بیرونی است، اما با نگاهی دقیق تر، سطح پرداخت به رقابت پذیری بیرونی و ساختار پرداخت به برابری درونی (انصاف) مربوط است.

ج) سیستم پرداخت: سومین تصمیم محوری با تعیین پرداخت فردی هر یک از کارکنان در مشاغل مشابه سروکار دارد. چنانچه امکان پرداخت یکسان به همه کارکنان در مشاغل مشابه وجود داشت، در این صورت نیازی به اتخاذ چنین تصمیمی نخواهد بود. اما زمانی که افراد در مشاغل مشابه، دریافتی های متفاوتی داشته باشند دو دسته تصمیم دیگر باید اتخاذ شود:

- چگونه باید بین کارکنان تفاوت قائل شد؟
- پرداخت باید در ازای چه چیزی باشد (زمان فعالیت یا خروجی کار)؟

مورد اول تعیین پرداخت فردی (شکل پرداخت) است که ترکیب پرداختی که افراد دریافت می کنند را در بر می گیرد. اصلی ترین قسمت آن پول یا خالص دریافتی است. اما حجم بزرگی از آن را انواع پرداخت مزایا تشکیل می دهد. حالت دوم تصمیم شیوه پرداخت نامیده می شود، اگر چه سازمان تمایل دارد که رویه یکسانی را در پرداخت به کلیه کارکنان در نظر داشته باشد اما گاهی نیاز است با گروه هایی نظیر افراد حرفه ای و مدیران به شیوه ای خاص برخورد شود.

آخرین تصمیم پشتیبانی به این منظور است که اطمینان حاصل شود پرداخت منجر به تحقق اهداف فردی و سازمانی و نائل شدن به هدف های سیاست های عمومی (دولت) می شود. این بخش از تصمیمات با کارایی، اثر بخشی و قانونی بودن برنامه ریزی و کنترل جبران خدمات مرتبط است.

هر یک از تصمیمات به ترتیب بر تصمیمات بعدی موثر است و شاید طی کلیه این سلسله تصمیمات برای همه سازمان لازم نباشد و چند تصمیم در آنها به نتیجه مورد نظر برسد (Chang and Hahn, ۲۰۰۶, pp.۳۹۷-۴۱۲).

□ - اصول طراحی حقوق و دستمزد

اصول طراحی پرداخت پایه

- توجه به کار (فعالیت هایی که تعیین می کنند که چه کاری مشخص شده است)
- توجه به افراد (عوامل تعیین کننده ی ارزش کارکنان برای شرکت)
- ارائه پرداخت (پاداش برای خصوصیات شغل و ارزش متصدی فعلی)
- اداره (مدیریت اطلاعات درباره افراد و پرداخت ها)

توجه به کار : چگونگی مستندسازی ، تجزیه و تحلیل ، ارزش گذاری و سازماندهی کار ، اولین گام در بررسی ملاحظات پرداخت پایه است .

الف) مستندسازی شغلی

- وظیفه محور
- شایستگی محور
- مهارت محور
- مسئولیت محور

ب) تجزیه و تحلیل شغل

ج) ارزش گذاری شغل

- رتبه بندی
- طبقه بندی
- مقایسه عوامل
- عوامل نقطه ای
- بازار محور

د) سازماندهی شغل

۱ - ۲ - ۸ - ۲ - خدمات رفاهی

امروزه در همه سازمانها اعم از دولتی یا خصوصی، ادارات خاصی را برای ارائه خدمات رفاهی به کارکنان ایجاد کرده اند. مسئولان این ادارات وظیفه دارند تا در چارچوب قوانین و مقررات، آسایش کارکنان را فراهم کنند و حتی برای سرگرم کردن آنان در اوقات فراغت و بیکاری، طرحها و برنامه هایی را به مرحله اجرا در آورند. امکانات رفاهی می تواند دو مزیت اساسی را برای کارکنان به همراه داشته باشد: یکی مزایای جسمی و دیگری مزایای روانی - احساسی. منظور از مزایای جسمی در برنامه های رفاهی، پیشگیری از بیماری های روحی - روانی است. بدیهی است که این برنامه ای رفاهی، پیشگیری از بیماری های روحی - روانی است. بدیهی است که این

هر دو مزیت، جدای از هم نبوده و به یکدیگر مرتبط هستند؛ زیرا بیماری های جسمی سرانجام به بیماریهای روحی - روانی می انجامند و بیماریهای روحی - روانی نیز خود می توانند منشأ بیماریهای روانی - تنی گردند. برنامه های رفاهی باعث به وجود آمدن فرصت های مساعد جهت رفع خستگی های ناشی از کار و فعالیت و ایجاد روحیه دوستی و رفاقت بین کارکنان و افراد خانواده آنان گردد. خدمات مربوط به برنامه های رفاهی کارکنان فعالیت های خارج از ساعت کار را شامل می شود که از نتایج حاصل از آن کارکنان و سازمان به طور مشترک منتفع می گردند. از این رو شرط اساسی توفیق در اجرای برنامه های مزبور رعایت اصول مسوولیت مشترک و متقابل است. به همین جهت برنامه ریزی، سازماندهی و نظارت در برنامه های خدمات رفاهی بهتر است با مشارکت کارکنان انجام شود (میر سپاسی، ۱۳۸۵، ص ۳۳۹)

□- برنامه های رفاهی

در شرایط کنونی، سازمان ها فعالیت هایی را در جهت رفاه حال کارکنان برنامه ریزی و اجرا می کنند. که اهم آنها به شرح زیر است:

- ایجاد تعاونی های مسکن و تهیه مسکن ارزان قیمت برای کارکنان: در کشورهای در حال توسعه تهیه خانه و مسکن برای کارکنان یکی از مسائل مهم دولت و سازمان ها به حساب می آید. شاید به جرات بتوان گفت که یکی از مشکلات اکثر کارکنان مشکل مسکن است. با این وجود مشکل مسکن کارکنان هرگز به صورت جدی دنبال نشده و معلوم نیست در آینده نیز به چه صورت دنبال شود. در هر صورت از وظایف خاص مدیر منابع انسانی هر موسسه کمک به کارکنان سازمان در امر تامین مسکن می باشد. کمک هایی که موسسات می توانند در امر مسکن به کارکنان خود بنمایند شامل ایجاد خانه های سازمان در جوار محل کار، پرداخت وام مسکن، پرداخت کمک هزینه مسکن و نظیر اینهاست. دولت و شرکت های بزرگ به خوبی می توانند از طریق بانک ها به کارکنان در امر تهیه مسکن کمک نمایند ولی این اقدام باید باضوابط صحیح انجام شود. تجربه گذشته در ایران نشان می دهد که بسیاری از کارکنان سازمان ها با داشتن خانه شخصی باز هم از خانه های سازمانی استفاده می کنند و یا اینکه از وام های بلند مدت بانک ها برای خرید مسکن استفاده می کنند که باید این گونه مسائل کنترل شود.

- ایجاد شرکتهای تعاونی مصرف: شرکت های تعاونی به لحاظ اهمیتی که در تامین رفاه و آسایش کارکنان دارند سخت مورد توجه کارشناسان امور استخدامی است. اهمیت شرکت های تعاونی از دو جهت است: اول اینکه چون اغلب هزینه های عمده بالاسری، به خصوص هزینه کارکنان و تاسیسات از طرف موسسه تامین می شود و همچنین سودی که برای فروش اجناس در نظر می گیرند ناچیز است، قیمت کالاها برای خریداران بسیار

نازل و ارزانتر از فروشگاه های معمولی خواهد بود. دوم اینکه به علت نزدیک بودن فروشگاهها به محل کار کارکنان حد اقل وقت را صرف مراجعه و خرید اجناس مورد نیاز می نمایند.

• ایجاد مهد کودک در جوار محیط کار

• پرداخت کمکهای نقدی و غیر نقدی به مناسبت های مختلف

• ایاب و ذهاب کارکنان: بزرگ شده شهرها و فاصله طولانی بین محل کار و محل سکونت، ایاب و ذهاب را یکی از مشکلات اساسی کارکنان هر موسسه نموده است. در شهرهای بزرگ با توجه به اینکه بسیاری از واحد های تولیدی در حاشیه یا خارج از شهر قرار دارند، مساله ایاب و ذهاب یکی از مشکلات اساسی رفاهی سازمان ها را تشکیل می دهد. در بسیاری از کشورها سازمان های بزرگ اقدام به تهیه وسیله ایاب و ذهاب می نمایند تا از طریق ارائه این سرویس ضمن به موقع رساندن کارکنان وسیله آرامش آنها در رفت و آمد به محل کار تامین شود. شناور کردن ساعات کار سازمان ها در شهرهای بزرگ، یک اقدام رفاهی بدون هزینه است بدین معنی که اگر ساعات کار متناسب با کم و کیف کار و پاسخ گویی به موقع به مشتری و ارباب رجوع برنامه ریزی شود، و حضور اجباری در یک ساعت مشخص و خروج اجباری در ساعت مشخص خاتمه کار، که مشکل خانوادگی و رفت و آمد های بی جهت با عجله را باعث می شود، تعدیل گردد، مسلما رفاه چشم گیری برای کارکنان به وجود می آورد (میر سپاسی، ۱۳۸۵، ص ۳۴۰)

• ایجاد صندوقهای قرض الحسنه و حسابهای پس انداز: اغلب اوقات به علت حوادث و اتفاقات غیر متفرقه کارکنان مواجه با نیاز فوری مادی شده و در این شرایط اگر فاقد پس انداز لازم باشند دچار مشکلات و نگرانی شدید می گردند. زمانی که اینگونه نیازها در رابطه با درمان، جراحی، دارو و نظیر اینها باشد ضرورت خاصی پیدا می کند، صندوق های تعاونی و قرض الحسنه که معمولا با کمک سازمان و خود کارکنان تشکیل می شود می توانند در چنین شرایط اضطراری اشخاص را یاری نمایند.

• در نظر گرفتن مرخصی های استحقاقی و استعلاجی

• ایجاد مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان

• ایجاد غذاخوری در محیط کار: در موسساتی که کارکنان تمام روز و یا در دو نوبت و بیشتر به انجام وظایف اشتغال دارند باید رستوران و سالن غذاخوری و مواد غذایی لازم در اختیار آنها قرار داده شود. در دسترس بودن امکانات مناسب تغذیه سالم از طرفی از تلف شدن وقت و انرژی افراد می کاهد و از طرف دیگر باعث تغذیه سالم و بهداشتی کارکنان می گردد که در حفظ سلامتی آنها حائز اهمیت است.

• ایجاد اماکن رفاهی - ورزشی برای کارکنان و خانواده های آنان: ایجاد باشگاه های ورزشی و تفریحی یکی از اقدامات موثر در حفظ و سلامت و تقویت روحیه کارکنان بوده و به آنان فرصت می دهد یکدیگر را بهتر بشناسند و با بسط و توسعه دوستی و صمیمیت فی مابین، موسسه را به صورت یک خانواده بزرگ در آورند. از

طرفی فعالیت های اجتماعی و تفریحی به مدیریت امکان می دهد از طریق غیر رسمی مشکلات و مسائل شخصی و خانوادگی کارکنان را درک و اقدامات متناسب در جهت رفع مشکلات و نیازمندی ها به عمل آورد. این نوع خدمات می تواند شامل: باشگاه های ورزشی، سینما، استخر، شنا، باغ کودکان، باشگاه جوانان، مهد کودک و نظیر اینها باشد. تشکیل اردوهای تابستانی و تهیه وسایل ورزشی مناسب، برای تجدید قوا و بازسازی حسم و روح کارکنان اقدامی مفید و موثر می باشد.

- کمک های فکری و روان پزشکی: مشکلات زندگی و ابعاد مختلف آن با گذشت زمان و پیچیده تر شدن نظام های اجتماعی رو به افزایش است. گرفتاری های و نگرانیهای ناشی از این مسائل بعضی اوقات انسان را به بن بست می رساند، تاجایی که شخصا از حل مشکلات خویش عاجز می شود. در این شرایط انسان نیاز به کمک فکری دارد. درگیری های فکری بعضی کارکنان در حدی است که اشخاص معمولاً قادر به کمک به آنها نبوده و به کمک روانپزشک نیاز پیدا می شود. به همین جهت کارخانجات و موسسات بزرگ، متخصصینی برای یاری و ارشاد اینگونه اشخاص استخدام می کنند. این روانشناسان متخصص باید اغلب در حال گشت و گذار در محل های کار بوده و افراد را زیر نظر داشته، به آنها که نیاز به کمک فکری دارند، مصاحبه و راهنمای لازم را بنمایند.
- ایجاد درمانگاه در محیط کار

- انتشار نشریه های مختلف سیاسی، فرهنگی، فنی و نظیر آنها: توزیع نشریه یکی از وسائل ارتباطی موثر در ارشاد، آموزش و آگاهی دادن به کارکنان است. نشریه های ممکن است به صورت روزانه و یا هفتگی منتشر شوند. در صورتیکه امکان چاپ اینگونه نشریه ها به تعداد کافی نباشد ممکن است تعداد کمتری تهیه و در تابلو اعلانات در مکانی مناسب قرار داده شوند. از تابلوی اعلانات معمولاً استفاده های مختلف می شود از جمله ممکن است قسمتی از تابلو برای اعلانات شخصی کارکنان در نظر گرفته شد و کارکنان برای فروش بعضی از وسایل غیر لازم خود با اعلان نیازمندی هایشان از آن تابلو استفاده نمایند.

- ارائه تسهیلات وام

- ارائه تسهیلات سیاحتی و زیارتی

- کمک های بلاعوض ازدواج، فوت، تولد. (حسین ابطحی، ۱۳۸۱، صص ۳۸۳-۳۸۲؛ میر سپاسی، ۱۳۸۵، صص ۳۴۲-۳۴۵)

۱-۲-۸-۳- تشویق (پاداش) و تنبیه

در جوامع مختلف و در سازمانهای مختلف، عوامل خاصی ممکن است در تعیین سیستم تشویق و تنبیه نقش داشته باشد. بیشتر سازمانها بر این باورند که سیستم پاداش بر مبنای ارزش خاصی است که این ارزش برای افراد مختلف و سازمانهای مختلف، متفاوت است. ولی معمولاً در اکثر سازمان ها جدای از مأموریت های متفاوت

شاخص‌های گوناگونی را مشخص کرده اند و بر مبنای آنها به پرداخت پاداش می پردازند. این شاخص‌ها عبارتند از:

۱ - عملکرد: یعنی محاسبه یا سنجش نتیجه‌ها در نتیجه تطبیق آنها با معیارهای مشخص شده. امروزه مدیران ارشد در شرکت‌ها و سازمان‌ها به رابطه بین پاداش و عملکرد، توجه زیادی دارند و بر اساس میزان عملکرد به ارائه پاداش می پردازند.

۲ - میزان تلاش: در بعضی از سازمان‌ها که عملکرد افراد نمی تواند چشمگیر باشد کار یا تلاش به عنوان شاخصی برای پرداخت پاداش می باشد. اگر در سازمانی اعتقاد بر این باشد که کسانی که تلاش کرده اند باید مورد تشویق قرار بگیرند در آن صورت میزان کار یا تلاش، تعیین کننده عملکرد واقعی و در نتیجه دریافت پاداش خواهد بود.

۳ - مهارت: یکی دیگر از روش‌های که سازمان‌ها بر اساس آن به افراد پاداش می دهند توجه به مهارت کارکنان است. هنگامی که یک فرد به سازمانی می پیوندد، میزان مهارت وی یکی از عوامل تعیین کننده حقوق یا پاداشی است که دریافت خواهد کرد.

۱-۲-۳-۸-۱- تشویق (پاداش)

در کل تشویق فرآیند پاداش دهی است به رفتار فرد، یعنی برانگیختن شوق و علاقه مجدد او به انجام همان رفتار. این پاداش طیف وسیعی می تواند داشته باشد بطوری که از یک نگاه تحسین آمیز تا یک تشویق مالی بزرگ یا اهداء رتبه یا مقامی را شامل شود. در هر حال این فرآیند در زندگی انسان گستردگی دارد و عموم افراد آن را بکار می برند، شاید بدون آن که با جنبه‌های مختلف آن یا کارکرد آن یا شیوه‌های صحیح اجرای آن آشنایی داشته باشند.

در بازار بسیار رقابتی امروز، نیازسازمانها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش راهبردی در جهت وصول به این مهم است (Sanderws, ۲۰۰۰). پاداش^۱ عبارتست از: «پیامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد» (Shermerhorn, ۱۹۹۳, p۴۲۳). پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است (Hellriegel, ۱۹۹۵, p۲۴۵).

پاداش از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت برخوردار است که از آن به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می شود. منظور از قدرت پاداش استفاده از پاداشهای مختلف درونی و بیرونی به منظور کنترل عملکرد افراد است. به عبارتی، مدیر از قدرت پاداش به منظور تاثیرگذاری و کنترل رفتار

^۱ -Reward

زیردستان استفاده می کند (Robbins, ۱۹۹۵, p.۳۷۸). اگرچه همه مدیران دارای قدرت پاداش مشابه ای هستند اما موفقیت در دسترسی و به کار بردن اثربخش پاداش نیازمند مدیریت آن است.

□- انواع پاداش

دو نوع پاداش اساسی وجود دارد: پاداشهای بیرونی^۱ و پاداشهای ذاتی یا طبیعی^۲

- پاداشهای بیرونی عبارتند از پاداشهایی که از بیرون اداره شده و پیامدهای ارزشمندی که از یک نفر به شخص دیگر معمولاً از یک سرپرست یا یک مدیر سطح بالاتر به زیردست داده می شود. مثالهای رایج این نوع پاداشها در محیط کار: اضافه حقوق، ارتقا، مرخصی تشویقی، مزایا، تمجید شفاهی و... است.
 - پاداشهای ذاتی یا طبیعی، که خود سازمان یافته هستند و به طور طبیعی هنگامی که فرد کاری را انجام دهد رخ می دهند. لذا این نوع پاداشها به طور مستقیم درون خود شغل ایجاد می شود. منبع اصلی پاداشهای ذاتی، احساس شایستگی، توسعه شخصی و... است.
- شرمرهن^۳ (۱۹۹۳) در یک تقسیم بندی پاداشهایی که توسط سازمانها به کار گرفته می شود را به شش دسته تقسیم کرد:

- پاداشهای مادی: از قبیل پرداختهای نقدی و افزایش حقوق؛
- مزایای مکمل (کمکی): از قبیل خودرو شرکتی، برنامه های تعیین سلامت و بهداشت، تعطیلات، تسهیلات تفریحی و مراقبت از فرزندان پرسنل، احداث کلوپها و...
- پاداشهای اجتماعی / بین فردی: از قبیل تمجید، لبخند، آهسته زدن به شانه فرد و دیگر نشانه های غیر کلامی و دعوت کردن فرد به شام و...
- پاداشهای حاصل از کار: احساس پیشرفت، کار با مسئولیت بیشتر، کار خود هدایت شونده و انجام کارهای مهمتر.
- پاداشهای خود اداره شونده: تبریک گفتن به خود، خودشناسی، خودتمجیدی، رشد خود از طریق گسترش دانش و مهارتها، احساس ارزشمندی بیشتر.
- نمادهای وضعیتی: نوع پرده ها، فرشها، نقاشی های محل کار (Hellriegel, ۱۹۹۵, p۲۶۵).

□- سیستم های پاداش

^۱- External Rewards

^۲-Rewards Natural

^۳-Shermerhon

سازمانها برای انگیزش دادن به کارکنان خود از سیستم های مختلفی استفاده می کنند. انواعی از این سیستم ها عبارتند از:

الف) برنامه سهمی شدن در سود: از طریق برنامه های سهمی شدن در سود، سازمانها پاداشهای نقدی منظمی را به کارکنان به خاطر بهره وری بالاتر، کاهش هزینه ها، یا بهبود کیفیت ارائه می کنند. طراحی صحیح چنین برنامه هایی موجب افزایش انگیزه و درگیری شغلی کارکنان می شود. نقطه قوت این روش این است که چنین پاداشی به کارکنانی داده می شود که به سطح تولید خاصی برسند یا هزینه های کار را کنترل کنند. از جمله محدودیتهای این روش پیچیده بودن تدوین و فرمول بندی برنامه و از الزامات آن اعتماد کارکنان و مدیریت به یکدیگر است.

ب) برنامه مزایای انعطاف پذیر: این برنامه به کارکنان اجازه می دهد که مزایایی را که می خواهند، انتخاب کنند. به جای اینکه مدیریت حق انتخاب را برای آنها داشته باشد حق انتخاب در دست خود کارکنان است. این برنامه بر این فرض استوار است که کارکنان می توانند تصمیمات مهم و هوشمندانه را در زمینه پاداش و مزایایشان بگیرند. برخی کارکنان تمام مزایایشان را در پول می بینند، برخی امکانات رفاهی بیشتر و... در حال حاضر هزاران سازمان در سطح جهان برنامه مزایای انعطاف پذیر را ارائه می دهند. علت اصلی رواج این برنامه این است که اولاً به کارکنان اجازه می دهد تصمیمات مهم را در مورد مسائل مالی خود بگیرند. ثانیاً سازمان نقش قیم مآبانه یعنی تشخیص آنچه که برای کارکنان بهترین است را ندارد. ثالثاً چنین برنامه هایی ارزش و مزایای اقتصادی زیادی را برای کارکنان مشخص می سازد.

ج) پرداخت مبتنی بر مهارت: این نوع برنامه بر تعداد و سطوح مهارتهای مرتبط با شغل فرد وابسته است. در اینجا مدیران مهارتهای مورد نیاز بر انجام شغل را شناسایی کرده و آنها را به کارکنان خاطر نشان می سازند. همان طور که فرد مهارتهای جدیدی را کسب می کند میزان پرداخت به او نیز افزایش می یابد. نقطه قوت این روش این است که کارکنان برای دستیابی به پاداش و پرداخت بیشتر بایستی مهارتهای جدیدی کسب کنند. اما از محدودیتهای این روش هزینه های آموزشی است که ممکن است زیاد باشد. همان طور که کارکنان به مهارتهای بالاتری دست می یابند هزینه های نیروی کار نیز افزایش می یابد (Hellriegel, ۱۹۹۵, p۲۷۳).

د) پرداخت مبتنی بر عملکرد: یعنی محاسبه یا سنجش نتیجه ها در نتیجه تطبیق آنها با معیارهای مشخص شده. امروزه مدیران ارشد در شرکت ها و سازمان ها به رابطه بین پاداش و عملکرد، توجه زیادی دارند و بر اساس میزان عملکرد به ارائه پاداش می پردازند.

□ - اصول طراحی پاداش های متغیر

پاداش های کوتاه مدت پاداش هایی هستند که در طی دوره یک ساله یا کمتر از یک سال می آیند . برنامه های بلندمدت ، دوره های طولانی تر از یک سال را می سنجدند . پاداشهای متغیر همانطور که از نامشان پیداست ، از یک دوره به دوره بعد تغییر می کنند . تیلور پرداخت های متغیر را به صورت زیر تعریف می کند :

- مشوق هایی که معیارهای از پیش تعیین شده ای دارند که مجموعه ای از پرداخت ها را ارائه می دهد .
- پاداش هایی که همان پرداخت های نقدی تعیین شده بعد از وقوع حقیقت می باشند .

مفاهیم پاداش به شرح زیر می باشند :

- ۱ . شایستگی (چه کسی)
- ۲ . اهداف (چه چیزی و چگونه)
- ۳ . امتداد مشاهده (کجا)
- ۴ . رابطه عملکرد و پرداخت (چرا)
- ۵ . مقدار (چه مقدار)
- ۶ . زمان بندی (چه هنگامی)
- ۷ . اجرا (چگونه)

□ - برنامه های تشویق بلند مدت

برنامه های تشویقی بلندمدت ، نوعی از برنامه های پاداش هستند که پاداش ها را به کارکنان به خاطر تحقق اهداف در طی بیش از یک سال پرداخت می نماید .

برنامه های تشویقی بلندمدت شامل :

- ۱ . برنامه های سهام
- ۳ . برنامه های واحد (نقدی) عملکردی

□ - جبران خدمات غیرمستقیم

مباحث استراتژیک کلیدی هنگام سروکار داشتن با عناصر مفید استراتژی کلی پاداش عبارتند از : شایستگی ، مشارکت ، ارزش های تعیین شده ، تامین مالی (و هزینه) ، زمان بندی ، توزیع و اجرا . برنامه مزایای کلی می تواند به گروه بندی های برنامه های کلیدی تقسیم شود که شامل برنامه هایی می شود که اهداف مشابهی دارند .

این گروه بندی های کلیدی عبارتند از :

- ۱ . برنامه های جایگزینی درآمد

- پرداخت زمان بیماری
- جبران خدمات کارگران
- از کار افتادگی کوتاه مدت
- از کار افتادگی بلندمدت
- ۲. برنامه های حمایت از درآمدها
- ۳. برنامه های ایمنی مالی در آینده
- ۴. پرداخت برای زمان هایی که در آن کار صورت نمی گیرد.

□ - دیگر پاداش های غیرنقدی

برای درک اصول طراحی این گروه از برنامه ها ، آنها به سه مفهوم زیر گروه بندی شده اند : توسعه ، به رسمیت شناختن و تعادل کار و زندگی .

- پاداش های غیرنقدی : پاداش های توسعه ای : این مزایای غیرنقدی بر طبق ویژگی های فردی زیر گروه بندی شده اند :

۱. نقش فعلی
۲. نقش آتی درون خانواده شغلی
۳. نقش آتی درون سازمان
۴. نقش آتی درون دیگر سازمان ها
۵. خودشکوفائی

- پاداش های غیرنقدی : پاداش های به رسمیت شناختن : این نوع پاداش ها در ماهیت می توانند نقدی یا غیرنقدی باشند .

- پاداش های غیرنقدی : پاداش تعادل بین کار و زندگی : این برنامه های جنبه های فرد محور ، سازمان محور یا نقش محور بسته استخدامی را به عنوان پاداش مدنظر قرار می دهد

□ - خط مشی پاداش

خط مشی های پاداش یک سری از رهنمودهای خاص در مورد تصمیم گیری و اقدام است . این خط مشی ها ، انتظارات سازمان و مدیریت را از نحوه مدیریت پاداش ها و چگونگی حل مسائل مرتبط با اجرای آن را نشان می دهند.

الف) مسیر و جهت خط مشی پاداش

خط مشی های پاداش با مسائل زیر سروکار دارد

- سطح پاداش ها ؛
- اهمیت نسبی رقابت پذیری بیرونی و برابری درونی ؛
- استفاده از ارزشیابی شغلی ؛
- نیل به پرداخت برابر ؛
- رهیافت پاداش کل ؛
- استفاده از پاداش های اقتضائی بر اساس عملکرد ، شایستگی و مهارت و...؛
- نقش مدیران عملیاتی ؛
- شفافیت : کاربرد اطلاعات در ساختارها و فرآیندهای پاداش برای کارکنان ؛
- هماهنگی کارکنان و ساختارهای جدید پرداخت ؛
- تصمیم در مورد نرخ های پرداخت به کارکنان در انتصاب و ترفیع آن ها.

ب) توسعه و ایجاد خط مشی های پاداش

خط مشی های پاداش بر اساس موارد زیر ایجاد می گردند:

- رجوع به لیست مسائل خط مشی و افزودن و کاستن اقلام آن به منظور متناسب نمودن آن با فرهنگ ، ارزش ها ، سبک مدیریت ، فلسفه پاداش و کسب و کار و استراتژی های منابع انسانی آن.
- مشورت با افراد مطلع از رهیافت خط مشی ، کسب و کار سازمان ، استراتژی پاداش و ...
- حصول اطمینان از این که خط مشی ها قابل اجرا بوده و میزان قابل قبولی از رهنمودها برای تصمیم و اقدام ایجاد می نمایند.
- تصمیم گیری در مورد میزان آموزش و راهنمایی مستمر مدیران عملیاتی و سایر افراد درگیر در اجرای خط مشی ها .
- برقراری ارتباط بین خط مشی و افراد درگیر در آن .

ج) بازنگری در خط مشی ها

نیاز به یادآوری است که تمامی ابعاد مدیریت پاداش ، پویا و تکاملی است و بنابراین بایستی با توجه به ساختارها ، اولویت استراتژی ها ، ارزش ها ، فرایندها ، فناوری ها و... سازمان مستمرا مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرند (Armstrong, ۲۰۰۷, p. ۱۳۵-۱۵۲).

۱- ۲- ۸- ۳- ۲- تنبیه

یکی از اقداماتی که در جهت اصلاح افراد و مجموعه ها مورد توجه و استفاده قرار می گیرد تنبیه و مجازات افرادی است که خطا کارند و از وظایف قانونی و انسانی خود سر باز می زنند . البته تنبیه ممکن است معانی مختلفی داشته باشد ، تنبیه در لغت به معنای آگاهی دادن و تذکر دادن است و لی در اصطلاح عبارت است از بکار بردن روشی که از تکرار یک نوع رفتار جلوگیری می نماید . روشهای تنبیه به صورت های مختلفی هستند . گاهی ممکن است یک تذکر یا اخطار یا توضیح باشد و گاهی ممکن است از روشهای فیزیکی و غیر فیزیکی استفاده شود. در هر حال باید تنبیه را وسیله برای جلوگیری از تکرار یک کار غیر معقول و غیر قانونی به کار برد که نتیجتاً " منجر به اصلاح رفتار و امور گردد و بتواند نقش موثر و کارآمدی را ایفا نماید. بنابر این یک مدیر یا یک مسئول زمانی می تواند در اهدافش موفق باشد که هم از سیستم پاداش و هم از سیستم تنبیه و مجازات استفاده نماید . چرا که در هر جامعه ای و یا در هر سازمانی افراد مختلفی با عملکردهای مختلف ممکن است وجود داشته باشند و بدیهی است که نمی توان با دیدی یکسان به عملکرد آنها نگاه کرد .

□-مقررات تنبیهی

چنانچه بخواهیم از تنبیهات به نحو مطلوب نتیجه ای مناسب عاید سازمان گردد (زیرا تنبیهات اگر در راستای بهینه سازی عملکرد کارکنان برای بهبود کیفیت کاری نباشد امری عبث و بیهوده خواهد بود) باید از قواعدی پیروی کند که ویژگیهای همچون موارد ذیل را دارا باشد:

- مدون باشد.
- مشخص باشد که در مورد چه کسی اجرا می شود.
- به سرعت قابل استفاده باشد.
- نوع تنبیه را مشخص کند.
- روشن سازد که هر سطح مدیریتی چه سطحی از تنبیه را می تواند اعمال کند.
- قبل از اتخاذ تصمیم مراتب به افراد اطلاع داده شود و به آنها فرصتی برای طرح نظراتشان داده شود.
- به افراد حق داده شود که در جلسه ای که برای بررسی موضوع تخلف تشکیل گردیده است، از کمکهای یک مشاور استفاده کنند.

□- شاخص های رسیدگی به تخلفات

- جدی بودن مشکل:مشکل تا چه اندازه جدی است و نیازمند توجه دارد.
- طول مدت مسئله:آیا مشکلات انضباطی دیگری در گذشته وجود داشته است و با چه فاصله ی زمانی؟
- تواتر و سرشت مسئله:آیا مسئله موجود جزء تخلفات مستمر است یا نوپدید؟اقدامهای انضباطی مستمر، متفاوت از تنبیه یک رفتار بد است.

- سابقه کار فرد: تخلفات برای کارکنان با سابقه خدمت خوب متفاوت از افراد با سابقه کم است.
- عوامل تخفیف مجازات: آيا شرایط تخفیف وجود دارد.
- درجه جامعه پذیری: مدیریت چقدر در مورد اصول و مقررات انضباطی و پیامد آن تخلفات، آموزش داده است؟
- سابقه سازمان در رسیدگی به تخلفات: رفتار مبتنی بر مساوات در مورد کارکنان حکم می کند که سابقه اقدامها و اقدامهای انضباطی در واحدهای مختلف سازمان در نظر گرفته شود.
- اثرگذاری بر سایر کارکنان: اگر تصمیم انضباطی در مورد یک فرد اثرهای منفی و بازدارنده بر سایر کارکنان داشته باشد، این تصمیم سودی ندارد.
- قضاوت دقیق مدیریت: مدیر باید شواهد مستند برای تصمیم انضباطی خود داشته باشد تا در صورت رجوع کارکنان شواهد و دلایل را بیان دارد.

□- انواع مجازاتها

• اخطار شفاهی

ملايمترين نوع تنبيه اخطار شفاهی است. این شیوه توبیخ زمانی اثربخش است که در موقعیتی غیر رسمی و خصوصی انجام شود. مدیر باید با دادن اطلاعات روشن درباره مقرراتی که نقض شده و دشواریهایی که این تخلف پدید آورده است کار را آغاز کند. برای مثال اگر فرد چندین بار پی در پی تاخیر ورود داشته باشد، مدیر باید مقررات سازمان را در این مورد که همه باید در ساعت ۸ صبح در محل کار خود حضور یابند بازگو کند و سپس شواهد روشنی مبنی بر اینکه عدول از این قاعده به افزایش مقدار کار دیگران منجر شده و روحیه آنها را در واحد مربوط پایین آورده است، بازگو کند.

• اخطار کتبی

دومین اقدام در تنبيه گام به گام، اخطار کتبی است که در واقع نخستین گام رسمی در جریان تنبيه به شمار می آید، زیرا اخطار کتبی در پرونده رسمی متخلف نگهداری می شود. غیر از این مورد، شیوه اقدام در اخطار کتبی مانند اخطار شفاهی است تنها تفاوت آن است که در پایان گفتگو به وی گفته می شود که اخطار کتبی دریافت خواهد کرد. سپس مدیر اخطار را به گونه ای که موارد زیر در برگیرد، تهیه می کند: بیان مسئله. مقرراتی که نقض شده است. اعترافهای فرد مبنی بر اصلاح رفتار و پیامدهای تکرار تخلف هم مورد بحث قرار می گیرد. از آنجا که تذکر کتبی شدیدتر است، بسیاری از سازمانها به افراد فرصت می دهند، پرونده خود را پس از مدتی (برای مثال دو سال خدمت رضایت بخش) از این اخطار پاک کنند.

• تعلیق

تعلیق یا اخراج موقت اغلب زمانی به کار گرفته می شود که گامهای پیشین نتیجه ای نبخشیده باشد. موارد استثنایی نیز وجود دارد که در صورت شدت تخلف بدون هر گونه توییح شفاهی یا کتبی به فرد تعلیق داده می شود. تعلیق را می توان از یک روز تا چند هفته تعیین کرد، اما اخراجهای چند ماهه بندرت پیش می آید. برخی از سازمانها این مرحله را طی نمی کنند، زیرا می تواند هم برای سازمان وهم برای کارمند پیامدهای منفی داشته باشد. اگر فرد دارای مهارت ویژه باشد. در مدت نبود او اثر جدی بر عملکرد واحد یا سازمان گذارده می شود و یا ممکن است فرد پس از بازگشت، چهارچوب فکری منفی و یا نامطلوبتری نسبت به کار داشته باشد. پس چرا مدیریت تعلیق را به منزله یک چاره انضباطی در نظر می گیرد؟ زیرا هر تعلیق کوتاه مدت و بدون پرداخت دستمزدی که بتواند بی چون وچرا یک فرد مشکل آفرین را بیدار کند، می تواند او را متقاعد سازد که مدیریت در برخورد جدی است. در نتیجه فرد به خود می آید و برای پیروی از مقررات سازمان مسئولیت پذیر می شود.

• کاهش درجه (تنزل)

کاهش درجه یک تنبیه دائمی است، بنابراین زمانی مفید است که ۱) افراد به روشنی توانایی انجام کار را داشته باشند. ۲) مدیران از لحاظ قانونی و اخلاقی خود را در شرایطی نبینند که فرد را اخراج کنند. ۳) به نظر برسد این مجازات می تواند فرد را بیدار کند.

• کاهش حقوق

در صورتی که نمی توان از آخرین چاره (اخراج) استفاده کرد، این روش معقول است. از نظر مدیریت، اخراج یعنی از دست دادن تجربه و سابقه یک فرد، به جای اخراج فرد و استخدام فرد جدید و بدون تجربه می توان از این روش استفاده و پس از تغییر رفتار نیز این تنبیه را حذف کرد.

• اخراج

سخت ترین تنبیه انضباطی مدیریت، اخراج فرد مشکل آفرین است. اخراج را تنها باید برای پر خطا ترین رفتارها در نظر گرفت و این زمانی است که رفتار فرد آن قدر نامطلوب است که به عملیات واحد یا سازمان خلل جدی وارد می کند. نکته حساس در اخراج عبارت است از کسب اطمینان از رعایت مقررات ناظر بر آن و در دست داشتن دلایل کافی. عبارت «دلایل کافی» جای تامل دارد چرا که ممکن است تعریف مشخصی برای آن در دست نباشد.

۱- ۲- ۸- ۴- بیمه و بازنشستگی

برنامه‌های بیمه و بازنشستگی و خدمات رفاهی به منظور ایجاد امنیت اقتصادی و تأمین معاش و زندگی مستخدم و خانواده‌اش در زمان بیکاری، بیماری، پیری و از کار افتادگی و مرگ تهیه و اجرا می‌گردد.

۱- ۲- ۸- ۴- بیمه

مطابق با نظریه انگیزشی هرزبرگ، اقدامات مدیریت در جهت اداره امور کارکنان به دو دسته تقسیم می‌شود: الف- اقداماتی که باعث کاهش عدم رضایت کارکنان می‌شود. ب- اقداماتی که باعث رضایت کارکنان می‌گردد.

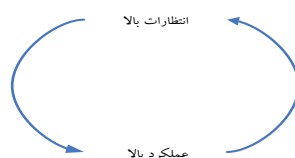
بر اساس نظریه فوق، اقداماتی که باعث کاهش عدم رضایت کارکنان می‌گردد عامل ایجاد بهداشت سازمانی و اقداماتی که ایجاد رضایت در محیط کار را فراهم می‌کند عامل انگیزشی در محیط کار نامیده می‌شود. از جمله اقداماتی که عامل کاهش عدم رضایت دانسته شده را می‌توان علاوه بر کفایت نسبی حقوق و دستمزد، رفع نواقص خط مشی‌های سازمانی، بهبود رفتار مدیران، ایجاد ارتباط صحیح بین کارکنان، ترمیم و بهسازی محیط کار و تسهیلات کار از جمله بیمه کارگری و انواع بیمه‌های مربوط به نیروی کار را نام برد.

دستاویزی که می‌تواند هم برای مدیران در جهت بهبود و سلامت محیط کار و هم برای کارکنان به جهت آسودگی خاطر مطرح شود، بحث بیمه و تأمین و آسایش افراد در محل کار و خارج از آن می‌باشد.

بیمه کارکنان را می‌توان بصورت‌های مختلف طبقه‌بندی و مورد بحث قرارداد. از جمله بیمه تصادفات و نقص عضو در حین کار، بیمه عمر، بیمه خدمات درمانی و یا بیمه بیکاری و غیره. اساساً می‌توان گفت که بیمه، صرف‌نظر از موضوع و یا مورد بیمه (اموال یا اشخاص) اهداف خاصی را دنبال می‌کند که آن اهداف می‌تواند به تناسب بافت سازمانی متغیر و گوناگون باشد. اهداف مشترک خدمات بیمه‌ای را می‌توان به شرح ذیل در سازمان‌ها طبقه‌بندی کرد:

الف- بیمه به عنوان عاملی اساسی در توسعه منابع انسانی در سازمان

بر اساس رفع نیازهای کارمندان یا کارگران هر موسسه است که می‌توان به اهداف سازمان دست یافت و وقتی افراد به انتظارات بالای مدیران خود با عملکرد بالا پاسخ دهنده وضعیتی مطلوب در سازمان حاکم می‌گردد که از آن با عنوان «دور مؤثر» یاد می‌شود.



یک دور مؤثر در سازمان

دور مؤثر نه تنها یک پدیده ایستا نمی باشد بلکه در مدیریت منابع انسانی آن را یک پدیده پویا و دینامیک می دانند و از محرک ها در جهت تأثیر مارپیچی آن استفاده و بهره برداری می کنند. یکی از این محرک ها بیمه و ایجاد ضریب اطمینان بیشتر برای کارگر یا زبردست می باشد.

ب) بیمه به عنوان عامل تضمین بقای فردی و اجتماعی هر سازمان: یکی از اهدافی که تمامی بیمه ها دنبال می کنند. (اعم از بیمه های اشخاص یا اموال) تضمین حمایت و پشتیبانی بیمه گذار در مقابل یک تلف نامشخص و احتمالی در عوض پرداخت یک مبلغ کوچک است. نیاز بیمه ای (تضمین در مقابل خطرات احتمالی) علی الاصول وقتی به وجود می آید که فرد اعم از بیمه گذار اصلی (در شخصیت حقوقی) احساس کند که اموال و سرمایه های انسانی او دائماً دستخوش خطرات حین کار هستند. چون زمان وقوع چنین مخاطراتی برای انسان نامشخص و نامعین می باشد و خود نیز تجربه و توان مقابله با خطرات احتمالی را ندارد. لذا به منظور چاره اندیشی به سمتی گرایش پیدا می کند که بتواند به نیازهای حیاتی و مبرم او پاسخ مثبت دهد. در جهت تأمین و پاسخ صحیح به این نیازها شرکت های بیمه با در دست داشتن ابزار قوی مالی و اطلاعاتی می توانند نقش عمده ای را ایفا کنند.

ج) بیمه به عنوان عاملی مؤثر در جهت افزایش کارآیی و بهره وری در فعالیت های افراد در سازمان و اجتماع: نتیجه طبیعی خاتمه ریسک یا به عبارت صحیح تر انتقال ریسک به بیمه گر، افزایش کارآیی و بهره وری در کلیه ابعاد سازمان خواهد بود. انتقال ریسک به بیمه گر این امکان را برای بیمه گذار (مدیر ارشد یا مدیر منابع انسانی) و بیمه شده (زیردستان) به وجود می آورد که باری از مشغله فکری فعلی آنان برداشته تا با آرامش خاطر بیشتر به فعالیت های روزمره و حتی آتی خود بپردازند و سرمایه های خود را اعم از فکری و مالی در جهت سازندگی و رشد بیشتری قرار دهند.

د) بیمه به عنوان یک وسیله برای ارزیابی منصفانه از هزینه ها: اگر فردی در درون سازمان، بیمه نباشد در هنگام بیماری یا حادثه محتمل برای خود و احیاناً برای کارفرما و سازمان خسارت خواهد شد. با ایجاد یک سیستم صحیح قرارداد بیمه ای فی مابین شرکت های بیمه ای و سازمان مربوطه می توان این گونه هزینه ها را تا حد ممکن از محل سودی که شرکت های بیمه ای از سرمایه گذاری هایی تأمین و طبعاً نه تنها ریسک کنترل می گردد و تقسیم می شود بلکه در محل اصلی خود نیز چندان هزینه قابل توجهی در برابر سودی که از سرمایه گذاری نائل گردیده به بار نمی گذارد. این خود جنبه های اقتصادی نوینی برای سازمان شرکت های بیمه و کل جامعه چه به طور مستقیم و چه به طور غیرمستقیم، در بر خواهد داشت.

ه- بیمه به عنوان یک مبنای اعتبار و آبروی هر شرکت: صرفنظر از اعتباراتی که بیمه های اموال می تواند برای یک شرکت در قالب تضمین و ... در برداشته باشد، بیمه های اشخاص نیز جزو تسهیلات و اعتباراتی هستند که می توانند در هنگام جذب نیروی انسانی وجهه بسیار بالایی را برای شرکت مربوطه در مقابل شرکت های رقیب

داشته باشد. ارائه یک خدمات مناسب بیمه ای گامی است در جهت تضمین آینده کارکنان آن شرکت به همین سبب افراد در شرایط مساوی حقوقی و مزایا ترجیح می دهند در اماکنی مشغول به کار شوند که دارای اعتبار و اهمیت والایی برای کارکنان خود بوده و این مهم جز از طریق ایجاد پوشش های مختلف بیمه ای در هیچ ساختار عملی نخواهد بود.

و- بیمه، پس انداز را برای هر سازمانی عملی می سازد: بعضی از شرکت ها اقدام به شیوه های خود بیمه ای کرده اند که چندان در این رویه نیز موفق نبوده اند. البته یکی از مهم ترین دلایل عدم موفقیت ایشان را می توان عدم آشنایی با تکنیک های سرمایه گذاری دانست. شرکت های بیمه در جهت تأمین هر چه بیشتر کارمندان و اموال شرکت بر آن هستند تا با ارائه طرح های تکمیلی بتوانند صندوقی را برای بیمه گذار در محل (بطور توافقی) احداث کنند که در مواقع ضروری از آن بتوان استفاده کرد. البته گفتنی است که این طرح در چند شرکت داخلی توسط بیمه گران (یک یا چند شرکت بیمه ای) نیز به اجرا گذارده شده و آثار بسیار مطلوبی را نیز در برداشته است.

۱-۲-۸-۴-۲- بازنشستگی

آغاز مرحله بازنشستگی انسان و برخورداری از مستمری بازنشستگی و تامین اجتماعی لزوماً با دوران کهولت و پیری مفرط همراه نیست، بلکه این دو حالت را که یکی حکم قانون (سن بازنشستگی) و دیگری جبر زمان (ویژگیهای فیزیولوژیکی) دیکته می کند و نباید آنطور که متداول است آنها را یکی دانست. بازنشستگی عبارت است از قطع رابطه اشتغال مستخدم با پست ثابت و با موقت سازمانی، با رعایت دریافت حقوق و مزایای متعلقه. ممکن است بازنشستگی از طریق عادی و یا الزامی صورت پذیرد. گسترش طرحهای بازنشستگی بعنوان یک حق اجتماعی از مظاهر پیشرفت جوامع است. هر قدر جامعه پیشرفته تر باشد افراد پیر و از کار افتاده در آن جامعه مورد توجه بیشتر قرار می گیرند. در اغلب کشورهای بزرگ صنعتی کلیه افرادی که در بخش خصوصی کار می کنند می توانند از دو منبع استفاده نمایند. زیرا از طرفی سیستم بازنشستگی عمومی به روی همه باز است و از طرف دیگر هر سازمان خصوصی نیز طرح های جداگانه برای کارکنان خود می توانند به وجود آورد. [ناصر میرسپاسی، ۱۳۶۸، صص ۳۶۶-۳۵۹]

□- طرح های بازنشستگی

طرح های مزایای بازنشستگی معمولاً بر مبنای چگونگی تامین مالی آنها تامین می شود. در طرح های مزایای بازنشستگی مشارکتی، کارفرما و کارمند هر دو ملزم به پرداخت هستند. در طرح های مزایای بازنشستگی غیر مشارکتی تنها کارفرما تامین مالی را به عهده دارد. صرف نظر از شیوه تامین مالی در هر حال همه طرح های

بازنشستگی کاری مشترک انجام می دهند. در همه طرح ها سهمی از حقوق و مزایای کاری کارمند کنار گذاشته می شود و پرداخت آن تا تاریخی در آینده به تعویق می افتد. در واقع طرح های مزایای بازنشستگی را می توان به صورت شکلی از حقوق و مزایای معوق ملاحظه کرد.

الف) طرح مشارکت تعریف شده

طرح های مزایای بازنشستگی را می توان بر حسب مقدار مزایای بازنشستگی پرداختی به کارمند دسته بندی کرد. در طرح مشارکت تعریف شده حسابی فردی برای هر کارمند باز می شود. در این طرح مبلغ دقیقی که کارفرما باید پردازد مشخص شده است، اما مبلغ مزایای خاص کارمند را تضمین نمی کند. وقتی کارمند واجد شرایط لازم برای دریافت مزایا شد، مزایای بازنشستگی او تنها به مقدار پول و هر درآمد دیگری که در حساب او جمع شده است بستگی دارد. کارکنانی که تحت پوشش این طرح قرار می گیرند کل فشار سرمایه گذاری ناچیز را متحمل میشوند و مزایای کاری با طرح خوب را بدست می آورند.

ب) طرح مزایای تعریف شده

برخلاف طرح مشارکت تعریف شده، طرح مزایای تعریف شده به کارمندان امنیت بازنشستگی بیشتری می دهد. هر چند این طرح مبلغی را که باید کارفرما پردازد دقیقاً فهرست نمی کند، ولی پرداخت مزایای مشخصی را به هر کارمند عهده دار می شود. برای تامین مالی برنامه سهم پرداختی کارفرما سالیانه محاسبه می شود. حساب فردی برای کارمند باز نمی شود و هر کارمند از کل مبلغ مزایای تعیین شده خود را برمی دارد. معمولاً فرآیند محاسبه و آمار سهم سالیانه لازم برای تامین مالی طرح را در حد کفایت تعیین می کند. چنانچه تامین مالی کافی نباشد، کارفرما مسوول تعیین تفاوت است.

ج) واگذاری

هنگامی که کارمندان دارای حق مزایای متعلق به خود شدند، صرف نظر از اینکه تا هنگام بازنشستگی در استخدام باشند یا اخیراً واجد شرایط برای گرفتن مزایا شده باشند، واگذار شده به حساب می آیند. طرح های مزایای بازنشستگی واجد شرایط، باید با حداقل حقوق واگذاری که قانون تامین درآمد بازنشستگی تعیین کرده است مطابقت داشته باشد. طبق مفاد قانون تامین درآمد بازنشستگی کارمندان، تمام طرح های مزایای بازنشستگی باید اعطای کامل و فوری سهم کارمند را به او واگذار کنند.

د) طرح‌های بیمه بازنشستگی

در این طرح موسسه مربوطه با یکی از شرکتهای بیمه قراردادی منعقد می‌سازد و با پرداخت حق بیمه به شرکت مزبور کارکنان سازمان را برای دوران بازنشستگی و یا در موارد از کارافتادگی بیمه می‌کند.

ه) طرح صندوق بازنشستگی

در این طرح به منظور نگهداری وجوهی که از طریق کسور بازنشستگی کارکنان و سهمیه سازمان جمع‌آوری می‌شود صندوقی ایجاد و از محل آن صندوق به بازنشستگان و یا خانواده کارمندان متوفی، مستمری مقرر پرداخت می‌شود.

در تهیه و اجرای طرح‌های بازنشستگی باید نکات زیر مورد توجه قرار گیرد:

- هدف طرح‌های بازنشستگی باید ایجاد امنیت اقتصادی و رفاه کارکنان و خانواده آنها باشد.
 - قبل از آنکه طرحی در مورد بازنشستگی کارکنان تهیه و اجرا گردد، باید وضع اجتماعی و اقتصادی کسانی که مشمول طرح می‌گردند مطالعه و اطلاعات لازم در این زمینه جمع‌آوری شود. حقوق بازنشستگی معمولاً نباید تابع اختلاف سطح حقوق‌ها در زمان خدمت باشد.
- طرح‌های بازنشستگی باید با توجه به وضع مؤسسه و شرایط خاص آن تهیه و اجرا گردد. حتی المقدور می‌بایستی از تقلید و پیروی بی‌مطالعه از طرح‌های خارجی پرهیز نمود. [ناصر میرسپاسی، ۱۳۶۸، ص ۳۶۷-۳۶۶]

□- برنامه‌های دوران قبل و بعد از بازنشستگی

ورود به دوران بازنشستگی برهه‌ای است حساس از زندگی خدمتی، البته این تحول در زندگی اشخاصی که حقوق بگیر هستند تا حدی با اشخاصی که شغل و کسب و کار مشخصی دارند متفاوت است. در واقع می‌توان گفت طبقه اخیر مرحله بازنشستگی ندارند و انتخاب آن در اختیار و بنا بر تصمیم خود آنهاست. به هر صورت به علت تغییر زیادی که در نحوه زندگی کارکنان در این مرحله ظاهر می‌شود بر مدیران سازمان و موسسات مختلف است که پیش‌بینی‌های لازم را برای آماده کردن روانی پرسنل برای شروع دوران بازنشستگی اقدامات لازم را معمول دارند.

در بعضی موسسات بزرگ دنیا، طبق طرح‌های منظمی حتی از ده سال قبل از زمان بازنشستگی به تدریج و در فواصل معین زمانی موضوع را به نحوی به کارکنان یاد آور می‌شوند و با کمک مشاورین پیش‌بینی‌های لازم برای مشکلات احتمالی زمان بازنشستگی در نظر می‌گیرند. به تدریج که زمان بازنشستگی کارکنان فراتر می‌رسد این گونه یادآوری‌ها و مشاوره بیشتر و با فاصله کمتر انجام می‌گیرد. مرحله دریافت ابلاغ بازنشستگی

شاید یکی از بحرانی ترین زمانه در طول عمر یک مستخدم حرفه ای باشد به همین جهت مدیران و سرپرستان باید به این مرحله توجه کافی مبذول داشته و با دعوت از همکاران و دوستان و تشکیل مجلس گرم و پر شور، ضمن قدردانی از خدمات گذشته یادبودهایی از طرف سازمان به بازنشسته شدگان داده شود. این اقدامات نه تنها خاطره خوشی در ذهن بازنشستگان به جای می گذارد، بلکه کارکنان مشغول خدمت را هم متوجه سپاس و قدردانی سازمان از کارکنان قدیمی نموده و حس وفادار آنها را به سازمان می افزاید.

بازنشسته شدن نباید باعث قطع کامل رابطه کارکنان با موسسه ای که سالها عمر خود را در آن صرف کرده اند بشود. به همین جهت باید ترتیبی داده شود که کارکنان بازنشسته بتوانند ضمن استفاده از وسائل رفاهی، ورزشی، تاسیسات امدادی و خدماتی در این فرصت ها با همکاران سابق خود گفتگو و مجالست داشته باشند.

ارسال نشریه هایی برای بازنشستگان که حاوی اخبار و اطلاعاتی در زمینه فعالیت ها و تحولات موسسات باشد در حفظ ارتباط بازنشستگان با سازمان مفید می باشد. حتی ممکن است برای بازنشستگان نشریه های جداگانه و سرگرم کننده خاص تهیه و توزیع نمود.

نباید تصور شود که همه بازنشستگان برای موسسه مربوطه یا دستگاه های اجرایی جامعه بلا استفاده اند. در مواردی مطلوب خواهد بود که از وجود بازنشستگان باتجربه و شایسته به صورت پاره وقت به عنوان مشاوره یا کارشناس استفاده شود.

۱-۲-۸-۵- ایمنی و بهداشت

- بهداشت و ایمنی: یکی از ملاحظات مهم و رو به رشد سازمانی، بهداشت و ایمنی کارکنان است. حوادث معمولاً نتیجه شرایط و یا عملیات نامطمئن و نا ایمن است. شرایط نا ایمن شامل استفاده از تجهیزات بد طراحی شده و غیر مجهز، محیط پر خطر به عنوان نمونه لیز بودن زمین یا ابزار و تجهیزات قدیمی و مستهلک. ایجاد فضای سالم و ایمن کار مستلزم همکاری متقابل کارکنان و کارفرما می باشد. زیرا بیشتر حوادث توسط افراد به وجود می آید و تجهیزات نقش کمتری دارند. تدارک محیط کار سالم و ایمن یک فرایند دو طرفه است. اول استانداردهای قراردادی دولتی باید دقیقاً درک، اجرا و هدایت شود. دوم، کارفرمایان و کارکنان باید در طراحی، استقرار و اجرای برنامه های بهداشت و ایمنی به طور دائم با یکدیگر همکاری کنند. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۳۸۲)

□ - روش های متداول بررسی و اقدام در زمینه بهداشت و ایمنی محیط کار

۱. روش های تامین سلامت کارکنان در محل کار: شامل روش های طبی، روش های کنترل محیط و روش های روانشناسی است. در این مقاله بر روی این روش ها صحبت می شود.

۲. ارگونومی: به مطالعاتی اطلاق می‌شود که در آن ساخت ترکیب و سازمان کار طراحی تجهیزات شغل و محل کار در رابطه با عامل انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در این روش‌ها به مسائل فیزیولوژیکی، ادراکی و تاحدی رفتاری انسان توجه می‌گردد.
۳. روش‌های بیومکانیکی: این روش‌ها تعامل فیزیکی بین انسان و سیستم مکانیکی اطراف او را مورد نظر داشته، ابزار، تجهیزات و تسهیلات محل کار را در این رابطه مورد مطالعه قرار می‌دهد.
۴. مهندسی سیستم‌ها: در این روش با توجه به اصول سیستم‌ها تمامی اجزای موجود شناسائی شده و با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل کمی مسائل ایمنی را مورد مطالعه قرار می‌دهد.
۵. روش‌های اکتشافی: در این روش‌ها با مطالعه در نحوه توزیع و تشخیص بیماری‌ها و روش‌های آماری و مقایسه میزان سلامت و ایمنی مورد تحلیل قرار می‌گیرد.
۶. روش‌های رفتاری: در این روش‌ها برای بررسی ایمنی و سلامت از متغیرهایی نظیر رضایت از کار، انگیزش، مشارکت و عواملی از این دست پرداخته می‌شود که در این مقاله از این روش‌ها نیز استفاده می‌شود (میرسپاسی ۱۳۷۵، ۲۳۹-۲۴۰).

□ - انواع برنامه‌های ایمنی

الف- برنامه‌های ایمنی بر مبنای رفتار

مفهوم آن استفاده از فیزیولوژی انسانی برای کمک به ارتقای ایمنی محیط کار می‌باشد. این برنامه بوسیله کاهش رفتارهایی دارای خطر و ارتقاء ایمنی آنها کار می‌کند. برنامه‌های ایمنی بر مبنای رفتار به طور کلی بوسیله مدیریت پذیرفته شده اما کارکنان چندان از آن راضی نیستند و از آن اکراه دارند. کارگران احساس می‌کنند که وقتی مدیریت از یک برنامه ایمنی بر مبنای رفتار استفاده می‌کند در اصل مسئولیت ایمنی خود را به کارکنان منتقل می‌کند. برنامه‌های ایمنی بر مبنای رفتار می‌تواند به عنوان یک روش برای درگیر کردن کارکنان استفاده شود. در این برنامه‌ها تمرکز بر روی اصلاح رفتار کارکنان است و یک برنامه ایمنی بر مبنای رفتار فرایند ساختن یک سیستم است که بوسیله آن هر سطح سازمان اعمال زیر انجام می‌شود:

۱. تعریف دقیق از اینکه چه رفتارهایی مورد نیاز است

۲. ارزیابی اینکه آیا آن رفتارها مؤثر هستند

۳. تقویت منظم رفتارهایی که مطلوب هستند

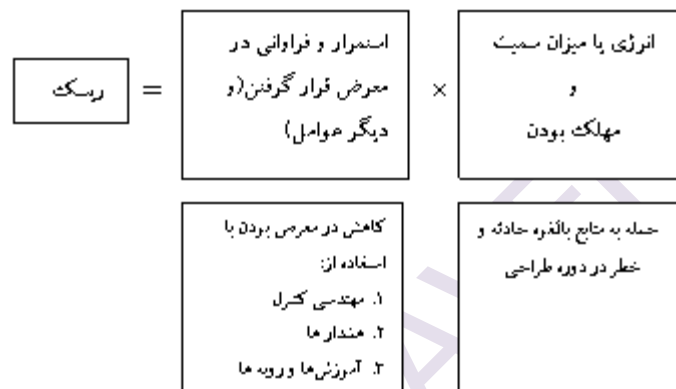
همه سطوح سازمان از تولید تا سطح ارشد شامل این فرایند می‌شود و برنامه‌های ایمنی بر مبنای رفتار در صورتی موجب بهبودهای آینده می‌شود که اعمال زیر را انجام دهد:

- تعریف رفتارهایی که هر سطح سازمان از بالا تا پایین نیاز دارد

- اطمینان از اینکه هر فرد به طور واضح رفتارهای مورد نیاز را درک می کند
- ارزیابی اینکه آیا رفتارها در حقیقت انجام می شوند
- پاداش ها برای رفتارها در یک مبنای منظم (روزانه و یا ساعتی)

میزان بیماری ها و حوادث بستگی به در معرض حادثه و خطر قرار گرفتن دارد. چگونگی اندازه گرفتن این خطر در شکل ذیل نشان داده شده است.

شدت × احتمال وقوع = ریسک



شکل 1- اجزای خطر

برنامه های ایمنی بر مبنای رفتار به رفتارهای خاصی مانند پوشیدن تجهیزات مناسب و حمایت کننده به عوض تمرکز بر روی حذف خطر پاداش می دهد (میوزا و ویلد ۲۰۰۲).

ب- برنامه های ایمنی بر مبنای مشوق

برای کارکنان بدون جراحت و حادثه در یک دوره زمانی طراحی شده است. کارکنان و اداره کنندگان ایمنی و سلامت حرفه ای معمولاً یک نظر مبهم در مورد برنامه های ایمنی بر مبنای مشوق دارند. وقتی کارفرمایان و کارمندان نوعاً به طور مساعد به این نوع برنامه ها نگاه می کنند اداره کنندگان ایمنی و سلامت حرفه ای به طور کلی اعتقاد دارند که برنامه های ایمنی بر مبنای مشوق منجر به عدم گزارش حوادث شده و کارگران اعتقاد دارند که جو ترس در میان نیروی کار ایجاد می کند (میوزا و ویلد ۲۰۰۲).

□ - انواع برنامه های ایمنی بر مبنای مشوق عبارتند از:

- برنامه ایمنی بر مبنای مشوق بر اساس عملکرد: این برنامه ها به عملکرد برای رسیدن به نتایج مطلوب در یک دوره زمانی معین پاداش می دهند.

- برنامه ایمنی بر مبنای مشوق بر اساس رفتار: این برنامه‌ها به رفتارهای خاص پاداش می‌دهد (مثل پوشیدن لباس‌های مناسب شخصی محافظت کننده).

- برنامه ایمنی بر مبنای مشوق غیر سنتی: این برنامه‌ها به کارکنانی که در فعالیت‌های خاص مشارکت می‌کنند (مثل پیشنهادات) پاداش می‌دهند (میوزا و ویلد ۲۰۰۲).

□ - اجزای برنامه ایمنی

- توسعه فلسفه عملیات مدیریت منابع انسانی و اهداف استراتژیک
- ایجاد اهداف ایمنی و سلامت حرفه‌ای
- ایجاد تعهد و حمایت مدیریت عالی
- تقویت پیوسته ایمنی و سلامت کارکنان که یکی از مسئولیت‌های مدیریت است
- تشویق فعالیت مشارکتی بوسیله همه کارکنان
- ایجاد پیوسته نظارت‌ها و کنترل‌ها
- ساختن پرونده‌های مناسب ایمنی و سلامت حرفه‌ای
- ارزیابی سیستمی برنامه (استون ۲۰۰۴، ۶۵۳).

۱ - ۲ - ۹ - روابط با کارکنان

در حالی که زیر سیستم‌های استراتژیک منابع انسانی مانند تامین و توسعه نیروی انسانی، شیوه ارزیابی عملکردها و پاداش بسیار ملموس می‌باشند؛ روابط با کارکنان یک زیر سیستم غیر ملموس می‌باشد که حول محور مفاهیمی مانند قراردادهای روان شناختی، ابراز نظر، عدالت و هویت اجتماعی می‌چرخد. روابط با کارکنان یعنی مجموعه‌ای از چارچوبها، سیاست‌ها و روش‌هایی که بر روی هم (در تعریف و حفظ ارزش‌ها و فلسفه‌های اصلی سازمان) نقش اصلی ایفا می‌کنند. (بامبرگر، ۱۳۸۴، ص ۱۸۱) استراتژی‌های روابط با کارکنان شامل آن حوزه‌هایی از مدیریت منابع انسانی می‌گردد که در برگیرنده روابط کلی با کارکنان است. روابطی که بر اساس توافقات گروهی و/یا هم‌چنین بر اساس سیاست‌های متداول مشارکت کارکنان و برقراری ارتباط با آنها ایجاد شده است و در آن روابط جایگاه اتحادیه‌های تجاری (روابط کار) مشخص و پذیرفته شده است. استراتژی روابط کارکنان، مقاصد سازمان را درباره آنچه که باید انجام شود و آنچه که باید تغییر کند، تعریف می‌کند. تغییر به شیوه‌ای که بر اساس آن روابطش با کارکنان و یا اتحادیه‌های تجاری را مدیریت کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۸۱) روابط با کارکنان:

« یک زیر سیستم که به آن دسته از فعالیت های استراتژیک مدیریت مربوط می شود که با تدوین، اعمال و نظارت بر قراردادهای روان شناختی بین کارفرما و کارکنان نظارت می کند و بدین گونه به محیط کار فیزیکی و مبنای هنجارهای سازمان (یعنی فرهنگ) که کمتر قابل لمس است شکل می دهد. »

از این دیدگاه زیر سیستم روابط با کارکنان در برگیرنده تصمیم های گوناگون مدیریت است که با مسایل زیر سر و کار دارد:

* ماهیت کنترل و هماهنگی در محل کار

* درجه یا میزانی که سعی می شود کارکنان خود را به سازمان متعلق بدانند، چنین هویتی را برای خود خلق کنند

* ایجاد توازن بین انتظاراتی برای کارکنان و نیازهای سازمان، از نظر رعایت مقررات

یک چنین تصمیم هایی مبنایی را ارائه می دهد که کارکنان بدان وسیله شرایط روابط استخدام یا « قرارداد روان شناختی » مربوط به کار را درک، تفسیر و سرانجام در درون خود نهادینه می کنند. (بامبرگر، ۱۳۸۴، ص ۱۸۲)

برای رسیدن به نتایج فوق مدیر منابع انسانی ابزارهای متعددی در اختیار دارد از جمله، رهبری و سرپرستی، انگیزش و ارتباطات، انضباط، جابجائی افقی و عمودی، حل تعارضات را می توان عنوان نمود.

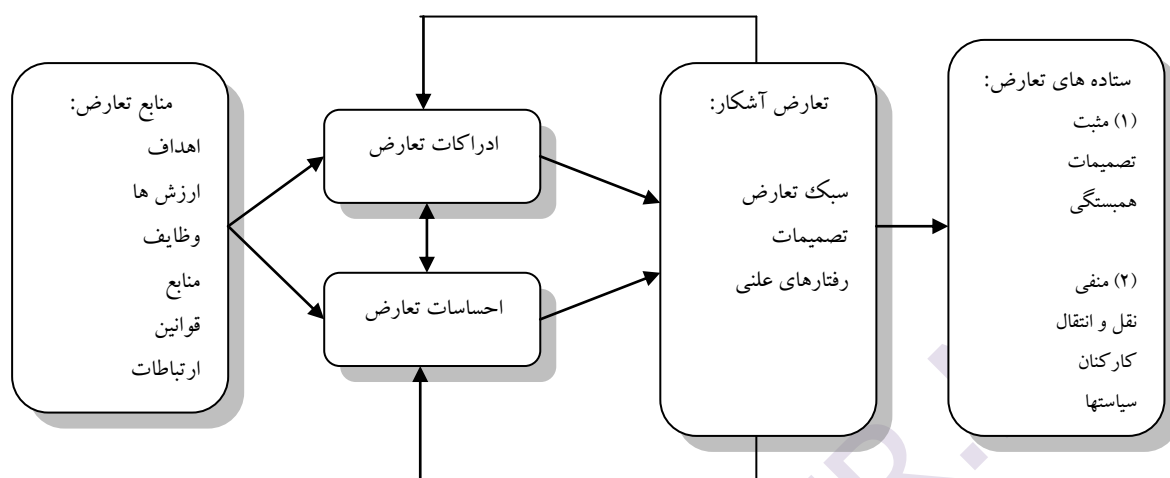
(میرسپاسی، ۱۳۶۸، ص ۳۸۹)

۱ - ۲ - ۹ - ۱ - تضادها و تعارض

« تعارض فراگردی است که در آن تلاش عمدی شخص الف برای خنثی سازی تلاش های شخص ب از طریق نوعی مانع تراشی، به عجز و ناکامی شخص ب در دستیابی به هدف ها یا افزایش منافعش منجر می شود. » (رایبیز، ۱۹۸۹، ص ۳۶۸)

تفاوت هایی که در تعاریف تعارض وجود دارند، حول محور « قصد و نیت » متمرکزند و این برداشت که تعارض صرفاً به اعمال خشونت آمیز منحصر می گردد، صحیح نیست. بحث قصد و نیت بر سر این موضوع است که آیا مانع تراشی عمدی است یا ناشی از شرایط آماده محیطی می باشد. (رایبیز، ۱۹۸۸، ص ۳۶۸)

فرایند تعارض



(مشین و گلینو، ۲۰۰۳، ص ۳۸۶)

۱-۲-۹-۱-۱ - انواع تضاد و تعارض

الف - تعارضات داخلی سازمانی

تعارضات داخلی سازمانی به آن دسته از تعارضاتی اطلاق می شود که ریشه و خاستگاه آن در درون سازمان است . می توان در این مورد سه دسته عوامل را نام برد:

□ - تعارض سازمان رسمی با سازمانهای غیر رسمی : عدم توافق و منافع متضاد سازمان غیر رسمی با سازمان رسمی، سازمان را عرصه برخورد های بازدارنده پنهان و آشکار می کند. اگر آن دو نتوانند اهداف، زبان و روشهای مشترک پیدا کنند و یا نتوانند یکدیگر را تحمل نمایند، در آن صورت هنجارها مورد تردید قرار می گیرند، توافق های جمعی و حتی قوانین و مقررات زیر پا گذاشته می شوند و در مجموع عملکرد کاهش می یابد.

□ - تعارض کارکنان با هم و یا کارکنان و مدیریت با یکدیگر : رقابت های سیاسی و یا شخصی در درون سازمان برای کسب مناصب محدود سازمانی و یا درآمد بیشتر، عملاً حوزه منافع کارکنان را با یکدیگر و یا برخی از آنان را با مدیریت متداخل می نماید. در چنین شرایطی توان کارکنان مصروف فعالیتهای غیر کاربردی و مجادله های فردی می شود و افراد علیه یکدیگر وارد عمل می شوند. لذا در این صورت نیز عملکرد کاهش می یابد.

□ - تعارض سازمان با مشتری : معمولاً سودجویی سازمان و بی توجهی او به مشتری با انتظار و منافع تعریف شده مشتری منافات دارد. تعارض سازمان و مشتری زمانی به وجود می آید که سازمان به تعهدات مکتوب یا

نامکتوب ولی مورد انتظار مشتری، پاسخ نمی دهد و مشتری خود را طلبکار می بیند. در این صورت سازمان به زودی بازار بالفعل و مورد نفوذ خود را از دست می دهد و مشتریان جذب رقبا می شوند.

□- تعارض خرده فرهنگهای موجود در سازمان با فرهنگ سازمانی: گاهی ارزشهای مورد قبول سازمان با هنجارهای رفتاری افراد سازمان هم خوانی ندارد، و سبب ساز رفتارهای ناهنجار برخی از کارکنان در سازمان می شود، تا آنجا که همبستگی بین گروه های ناهنجار، سازمان را تهدید می کند. لذا سازمانها تلاش می کنند با آموزش و تشکیل مراسمهای دسته جمعی کارکنان سازمان، از اختلاف ناشی از عدم آگاهی آنها از یکدیگر بکاهند و یکنواختی هر چه بیشتر دست یابند تا با همکاری، هدف مشترک را پیگیر باشند. نتیجه اجتماعی شدن فوق، می تواند اثرپذیری متقابل فرهنگ سازمانی را از خرده فرهنگ های تشکیل دهنده و نیز هم راستا شدن خرده فرهنگها را با فرهنگ سازمانی به دنبال داشته باشد. (الحسینی، ۱۳۸۰، صص ۸۹ - ۹۰)

ب- تعارضات در محیط کار

تعارض های معمول در محیط کار را به « تعارض بنیادین » و « تعارض احساسی / عاطفی » طبقه بندی می کنند. برخی از پژوهشگران تعارض بنیادین را به تعارض در هدف، تعارض رویه ای و تعارض شناختی تفکیک می کنند. (شرمهورن، ۱۹۹۴، ص ۵۹۳، هل ریگل، ۱۹۹۸، ص ۳۶۳)

انواع اساسی تعارض

معنی	انواع تعارض	
ناسازگاری در اولویت ها ناسازگاری دیدگاه ها نسبت به فراگردها ناسازگاری در اندیشه	تعارض در هدف تعارض رویه ای تعارض شناختی	بنیادین
ناسازگاری در احساسات	احساسی / عاطفی	

(سیدجوادین، ۱۳۸۶، ص ۴۰۷)

□- تعارض بنیادین

به صورت عدم توافق بنیادین نسبت به غایت ها یا هدفهایی که باید دنبال شوند و وسایل دستیابی به آن ها بروز می کند. وقتی افراد هر روز با یکدیگر کار کنند، بروز دیدگاه های مختلف نسبت به مسائل متنوع بنیادین محیط

کار امری طبیعی است. برای مثال عدم توافق افراد با رئیس بر سر یک برنامه عملی که باید به اجرا درآید (مانند بازاریابی برای یک محصول جدید). عدم توافق افراد بر سر اموری مانند هدف های گروهی و سازمانی، تخصیص منابع، توزیع پاداش ها، خط مشی ها و رویه ها و ماموریت های کاری، معمول و متداول است.

- تعارض در هدف

این نوع تعارض را عدم سازگاری میان نتایج مورد انتظار یا اولویت ها تعریف کرده اند که شامل عدم سازگاری میان ارزش ها و هنجارهای فردی و گروهی (مانند باید ها و نبایدهای رفتاری) و تقاضاها یا هدف هایی است که به وسیله مدیران عالی سازمان تعیین می شود. (کالب و بارتونک، ۱۹۹۲، ص ۱۶۰)

- تعارض رویه ای

این نوع تعارض به اختلاف نظر افراد نسبت به چگونگی حل مساله اشاره دارد. مذاکره های شورای کارگری و مدیریت با تعارض رویه ای پیش از شروع واقعی مذاکره ها همراه است. طرفین ممکن است درباره افراد شرکت کننده، محل برگزاری جلسه، زمان برگزاری جلسه و مدت جلسه با هم اختلاف رویه ای داشته باشند. وقفه های گوناگون که در خصوص چگونگی کار یک سیستم رسیدگی به شکایات رخ می دهد نیز نمونه دیگری از تعارض رویه ای است.

- تعارض شناختی

این تعارض از ناسازگاری افکار و اندیشه های درون فردی یا میان فردی ایجاد می شود. (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۶۳)

□ - تعارض احساسی / عاطفی

تعارضی ناشی از مشکلات میان فردی است که عواطف شدیدی از قبیل خشم، عدم اعتماد، نفرت، ترس، انزجار و مانند آن را بر می انگیزد و به طور معمول به عنوان « برخورد شخصیت ها » نامیده می شود. این تعارض ها بیشتر میان افراد و همچنین در روابط میان رئیس و مرئوس مشاهده می شود که در بیشتر آنها تصمیم های یک مدیر « انعطاف ناپذیر » موجب بروز تعارض احساسی می شود. (والتون، ۱۹۶۹، ص ۱۲۷)

پ- سطوح تعارض در سازمان

افراد در سازمان ممکن است با تعارض هایی در شش سطح (۱) درون فردی^۱ (۲) میان فردی^۲ (۳) درون گروهی^۳ (۴) میان گروهی^۴ (۵) درون سازمانی^۵ (۶) میان سازمانی^۶، روبرو شوند.

□- تعارض درون فردی

یکی از تعارض های مهمی که رفتار فرد در سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد، تعارضی است که در درون فرد پدید می آید. تعارض درون فردی اغلب همراه با فشارهای واقعی یا ادراک شده از ناسازگاری میان هدف ها یا انتظارات به صورت ذیل نمود می یابد:

-خواست - خواست^۷: چنین تعارضی هنگامی رخ می دهد که فرد بخواهد میان دو گزینه جذاب، مثبت و همسان یکی را انتخاب کند. برای مثال اگر فردی بخواهد میان گرفتن ارتقا در یک سازمان که برایش ارزشمند است و شغل جدید مطلوب در سازمان دیگری را انتخاب کند، دچار چنین تعارضی می شود.

-اجتناب - اجتناب^۸: این تعارض هنگامی رخ می دهد که فرد بخواهد گزینشی میان دو گزینه همسان نامطلوب و منفی صورت دهد. برای مثال اگر از کارمندی خواسته شود که برای ادامه کار در سازمان متبوع انتقال به یک شهرستان محروم را بپذیرد یا به استخدام او در سازمان خاتمه داده خواهد شد.

-خواست - اجتناب^۹: این تعارض رخ می دهد که فرد باید برای انجام کاری تصمیم بگیرد که هم نتایج مثبت و هم نتایج منفی در بر دارد. مانند پیشنهاد شغلی که مزایای بسیار خوبی دارد ولی پرمسئولیت و مستلزم صرف وقت زیاد است یا پیشنهاد کار خوبی در یک محیط محروم به یک شخص که درآمد خوب اما هزینه زیاد دارد.

تعارض درون فردی معمولاً تحت شرایط زیر افزایش می یابد: (۱) چندین گزینه واقعی برای مدیریت تعارض وجود داشته باشد (۲) تبعات مثبت و منفی گزینه ها تقریباً برابر باشد (۳) منشا تعارض برای فرد مهم باشد (شرمهرون، ۱۹۹۴، ص ۵۹۳، هل ریگل، ۱۹۹۸، ص ۳۶۶)

شخصیت در رابطه با تعارض درون فردی با بروز رفتارهای ناشی از عدم هماهنگی شناختی^{۱۰} (ناسازگاری بین توقعات افکار و رفتار فرد)، گرایش های عصبی (رفتارهای غیرمنطقی شخصیتی که افراد اغلب به طور ناخودآگاه به کار می گیرند و آنان را با تعارض درونی مواجه می سازد) و سختی محیط کار (ناشی از واکنش

^۱ Interpersonal

^۲ Interpersonal

^۳ Intergroup

^۴ Interagroup

^۵ Interorganization

^۶ Intraorganization

^۷ Approach - Approach Conflict

^۸ Avoidance - Avoidance Conflict

^۹ Approach - Avoidance Conflict

^{۱۰} Disonance

تند محیط کار می باشد و موجب تعارض های شدید درون فردی می شود (تجلی می یابد (وند نباس، بولاتا، ۱۹۹۶، ص ۷۲)

□- تعارض میان فردی

هنگامی که دو یا چند نفر مخالف یکدیگر باشند، گفته می شود تعارض میان فردی وجود دارد. این نوع تعارض از نظر ماهیت می تواند بنیادی، احساسی یا هر دو حالت را در بر داشته باشد. مشاجره دو نفر با یکدیگر بر سر مزایای استخدام یک فرد، نمونه ای از تعارض میان فردی بنیادی است و مشاجره دو کارمندی که پیوسته بر سر انتخاب تجهیزات کاری با یکدیگر اختلاف نظر دارند مثالی از تعارض میان فردی احساسی است. هر کس در زندگی خود تجربیاتی در هر دو زمینه تعارض که مدیران با آن مواجه می شوند، تعارض میان فردی است. این نوع تعارض مانند بسیاری از تعارض های درون فردی مبتنی بر نوعی تعارض در نقش، ابهام در نقش و تعارض شخصیتی است.

-تعارض در نقش

نقش مجموعه ای از کارها و رفتارهایی است که دیگران انتظار دارند پذیرنده نقش در کار خود انجام دهد. واگذار کنندگان نقش افرادی هستند که انتظار دارند پذیرنده نقش به گونه معینی رفتار کند. تعارض در نقش به دریافت پذیرنده نقش از پیام ها و فشارهای ناسازگار واگذار کنندگان نقش گفته می شود. پذیرنده نقش با رفتارهای انطباقی پاسخ می دهد که به عنوان ورودی برای فراگرد خواسته واگذار کنندگان نقش عمل می کند.

-ابهام در نقش

ابهام در نقش به عدم اطمینان، عدم وجود یا عدم وضوح انتظارات جانبی از یک نقش گفته می شود. (ایلجن و هلن بک، ۱۹۹۱، ص ۱۶۵) ابهام شدید در نقش مانند تعارض در نقش موجب تنیدگی و رفتارهای انطباقی بعدی است. رفتارهای انطباقی اغلب شامل این موارد است :

- رفتارهای تهاجمی (نظیر دزدی، تعدی، توهین) و ارتباطات خصمانه
- عقب نشینی (نظیر ترک خدمت یا غیبت)
- تلاش برای نزدیک شدن به واگذار کنندگان نقش به منظور حل مسائل به صورت مشارکتی. (

پیترسون، ۱۹۹۵، ص ۴۲۹)

- تعارض شخصیتی

تعارض شخصیتی را می توان به عنوان مخالفت میان فردی مبتنی بر عدم توافق یا خشنودی شخصی افراد نسبت به یکدیگر تعریف نمود. (کریتنر و کینی کی، ۲۰۰۱، ص ۴۹۰).

□ - تعارض درون گروهی

برخوردهای میان برخی از اعضای گروه یا همگی آنان با یکدیگر را تعارض درون گروهی می نامند که اغلب بر فراگردهای گروهی و اثربخشی آنها اثر می گذارد. (کابانف، ۱۹۹۱، ص ۴۱۷) برخی معتقدند گروه اندیشی^۱ که حاکی از وحدت میان اعضای گروه است، می تواند برای سازمان به عنوان آنچه که افراد یک گروه را به صورت یک تیم پویا در می آورد، سودمند باشد. انسجام بیش از حد گروه می تواند تفکر گروهی را رشد دهد و میل به همراهی با دیگر اعضای گروه امکان انتقاد را به حداقل رساند و در نتیجه از تعارض درون گروهی بکاهد. (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۴۱۷)

□ - تعارض میان گروهی

برخورد و مخالفت گروه ها یا تیم های کاری یا بخش های سازمانی با یکدیگر را تعارض میان گروهی می نامند. تعارض میان گروهی نیز می تواند زمینه بنیادی یا احساسی داشته باشد و هماهنگی و تلفیق فعالیت های کاری را دشوار سازد. این تعارض در سازمان های بسیار معمول و گاه بسیار شدید، کاهنده انرژی و برای طرفین پرهزینه است. چهار نوع تعارض میان گروهی در سازمان ها بررسی می شود:

تعارض عمودی، تعارض افقی، تعارض صف و ستاد، تعارض مبتنی بر تنوع

-تعارض عمودی: برخورد میان کارکنان در سطوح مختلف سازمانی را تعارض عمودی گویند. چنین تعارضی اغلب هنگامی رخ می دهد که سرپرستان می کوشند کنترل های شدید بر کارکنان اعمال کنند و کارکنان نیز مقاومت نشان می دهند. (پوندی، ۱۹۶۷، ص ۲۹۷) تعارض عمودی می تواند به دلیل ارتباطات ناقص، تعارض در هدف، یا عدم توافق بر سر کمیت و کیفیت اطلاعات و ارزش ها (تعارض شناختی) بروز کند. (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۴۱۸)

-تعارض افقی: برخورد میان گروه های هم سطح از نظر سلسله مراتب سازمانی را تعارض افقی می نامند. این تعارض هنگامی بروز می کند که هر بخش یا تیم کاری فقط برای دستیابی به هدف های خود تلاش می کند و هدف های بخش ها یا گروه های دیگر را نادیده بگیرد. ناسازگاری هدفهای آنان و نگرش های متفاوت کارکنان در واحدها یا تیم های کاری مختلف نیز می تواند موجب بروز تعارض افقی بشود. (نولتی، ۱۹۹۵، ص ۲۳۵)

¹ Thinkl Group

-تعارض صف و ستاد : اغلب افراد صفی و ستادی بر سر سلسله مراتب اختیارات با هم برخورد دارند. بیشتر سازمان ها دارای بخش های ستادی (نظیر منابع انسانی، حقوقی، حسابداری) هستند تا به بخش های صفی کمک کنند. مدیران صفی به طور معمول مسئول فراگردی هستند که تمام نقش مشاور یا وظیفه کنترل را که نیازمند دانش فنی تخصصی است، بر عهده دارند. (مارچ و سایمون، ۱۹۹۳، ص ۱۰) افراد ستادی ممکن است روشهای انجام کار را تعیین کنند و بر منابع مورد استفاده مدیران صفی کنترل نسبی داشته باشند. مدیران صفی اغلب فکر می کنند که افراد ستادی اختیار آنان نسبت به کارکنان را کاهش می دهند، ضمن اینکه مسئولیت کسب نتایج بدون تغییر بر عهده آنان باقی می ماند. از این رو مدیران صفی احساس می کنند که اختیار آنان به دلیل افراد ستادی کمتر از مسئولیت واقعی شان است. (هل ریگل، ۱۹۹۸، ص ۳۷۲)

-تعارض مبتنی بر تنوع : تعارض های جدی میان گروهی ممکن است به دلیل تنوع نیروی کار بروز کند. شدیدترین تعارض های مبتنی بر تنوع نیروی کار که در سازمان ها نمایان می شود، مربوط به مسائل نژادی، جنسیت، پاره فرهنگ ها و مذهب است. (هریمن، ۱۹۹۶، ص ۱۸) این تعارض ممکن است در تمام سطوح پنجگانه تعارض (درون فردی، میان فردی، درون گروهی، میان گروهی، میان سازمانی) دیده شود.

ت- تعارض درون سازمانی

تعارض درون سازمانی بین سازمان و ذی نفعات خارجی روی می دهد. به ویژه اغلب ادغام و اکتساب ناسازگاری درون سازمانی را پدیدار می سازد. همچنین در مواقعی که کارکنان یا اتحادیه ها در مقابل مدیریت ایستادگی می نمایند، تعارض و تضاد گسترش می یابد و فشار روانی افزایش می یابد. در نهایت یک مذاکره کننده حرفه ای را به منظور مصالحه وارد میدان مناقشه می نماید. (ویس، ۲۰۰۱، ص ۲۶۶) نمودار ذیل عوامل و علل تعارض در سازمان ها را نشان می دهد.

علل تعارض در سازمانها



(سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۴۲۱)

□- تعارض میان سازمانی

تعارضی را میان سازمانی گویند که بین دو یا چند سازمان رخ دهد. به طور معمول، تعارض میان سازمانی به عنوان رقابت بین سازمان هایی که در یک بازار رقابتی فعالیت دارند، تلقی می شود. نمونه های بارز این نوع تعارض، مبارزه مداوم میان خودروسازان کشورهای مختلف با یکدیگر است. یکی از صاحب نظران بیان می دارد که مدیریت خوب تعارض موجب افزایش نوآوری و بهره وری سازمانی می گردد. (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۷۷) وی رویه های استفاده مثبت از تعارض را چنین مورد بحث قرار می دهد که بسیاری از سازمان ها رهیافت رقابتی « برد و باختی » را انتخاب می کنند یا به طور کلی از تعارض اجتنای می ورزند. از دیدگاه این دو رهیافت، تعارض منفی تلقی می شود در حالی که نگاه مثبت سازمان به تعارض به رهیافت « برد - برد » منجر می گردد.

۱ - ۲ - ۹ - ۲ - روابط کار

تعاریفی که از روابط کار بیان شده بصورت ذیل می باشد :

الف - واژه « روابط کاری »^۱ روابطی را توصیف می کند که بین کارکنان و کارفرمایان در محیط کار وجود دارد. این روابط ممکن است رسمی باشد، مثل قراردادهای کاری، توافق های رویه ای^۱. یا ممکن است غیر

^۱ Employment relationship

رسمی باشد، به شکل قراردادهای روان شناختی که فرضیات و انتظارات خاصی را بیان می کند که مدیران و کارکنان دارند و می خواهند ابراز کنند. ممکن است بُعدی فردی داشته باشند که به قراردادها و انتظارات فردی بر می گردد یا بُعدی گروهی داشته باشند که به روابط بین مدیریت و اتحادیه های تجاری، اتحادیه های کارکنان^۲ یا اعضای مجموعه های مشورتی^۳ مشترک مثل شوراهای کاری^۴ بر می گردد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴، ص ۲۱۶)

ب - منظور از « روابط کار»^۵ و « روابط صنعتی»^۶ مناسبات و روابط بین کارفرما با اتحادیه ها و سندیکاهای کارگری است. موضوع این روابط انجام مذاکرات و برقراری ارتباط بین سازمانها و اتحادیه ها و سندیکاهای کارگری است. هدف از این مذاکرات و ارتباطات و تماس بین نمایندگان سازمانها و نمایندگان اتحادیه ها و سندیکاهای کارگری، تنظیم قراردادهای کار و حل و فصل اختلافات ناشی از قراردادها و ضوابط و مقررات مربوط به شرایط کار و استخدام می باشد. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۶۵)

پ - روابط صنعتی روشی است که در تنظیم روابط کارکنان و کارفرمایان بکار گرفته می شود. روابط صنعتی به صورت روابط سنتی داوطلبانه و مرضی الطرفین است. گذشته از برخی موارد استثنائی، توافقهایی موجود بین کارفرمایان و کارکنان معمولاً نانوشته و غیر رسمی است. در روابط کار، قوانینی در باب حداقل حقوق و دستمزد، ساعات کار موظف، چگونگی و میزان استفاده از انواع مرخصی ها وجود دارد. معمولاً روابط کار به دو گونه است:

- سیستم رسمی: ارتباطات صنعتی از فرایند آشکار مذاکرات و توافقهایی بین کارفرمایان و کارکنان برای صنایع مختلف در سطح کشور تشکیل می شود و نتایج حاصل در توافقنامه های کتبی ثبت می شود.
- سیستم غیر رسمی: شامل توافقهایی محلی است که از طریق توافقهایی دو جانبه یا بر مبنای سنن و تجربه های به دست آمده در مراودات روزمره کارفرمایان و کارکنان در سطوح محلی یا کارخانه ها است. جنبه های رسمی و غیر رسمی یاد شده برای کسب تجربیات عملی در روابط صنعتی، مهم تلقی می شوند. کارفرمایان و کارکنان ممکن است در مواردی دریابند که تصمیماتی که در سطح کشوری گرفته شده است، در سطح محلی مناسب هستند و یا این که کاربردی ندارد. (دیوانگاهی، ۱۳۸۳، ص ۲۷۶)

ت - نظام روابط کار عبارت است از فرآیند تصمیمات هماهنگ در چارچوب شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، به منظور تنظیم روابط کارگران و مدیریت در جهت رعایت حقوق حقه طرفین. تعریف اخیر مبنای بحث روابط قرار گرفته است. تأمین حقوق کارگر و کارفرما یک مفهوم مطلق نمی تواند باشد و طبعاً متأثر است

^۱ Procedural agreements

^۲ Staff association

^۳ Joint consultative bodies

^۴ Works councils

^۵ Labour Relation

^۶ Industrial Relation

از ویژگیهای محیطی و تابعی از شرایط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی می باشد. شکل ذیل نشان دهنده نظام روابط کارمی باشد. (ناصر میرسپاسی، ۱۳۸۲، ص ۳۹۷)

۱-۲-۹-۲-۱ - شکایت کارکنان

نارضایتی، گله و شکایت، واژه هایی هستند که درک صحیح آنها به امر رسیدگی به شکایات کمک مؤثری می کند. «نارضایتی^۱»، به طور کلی، عبارت از عاملی است که انسان را آزار می دهد، اعم از اینکه برای دیگران بازگو کند و یا نکند؛ اما «گله کردن^۲» عبارت است از گفتن و یا نوشتن چیزی که باعث ناخرسندی انسان می شود و او برای یاری جستن از دیگران برای کندن ریشه های آن، آن را بر زبان و یا نوک قلم می آورد؛ ولی «شکایت^۳»، گله ای مکتوب به مراجع قانونی است.

مدیران و سرپرستان در رده های مختلف سازمانی باید توجه داشته باشند که کلیه کارکنان سازمان از حق شکایت و احقاق حقوق خود برخوردارند. باید برای کارکنان روشن شود که در صورت لزوم، چگونه و به چه مراجعی باید شکایت ببرند، تا موجب ضایع شدن بیشتر حقوق آنان نگردد. بخصوص زمانی که کارکنان از سرپرستان مستقیم خود و یا به طور کلی از سازمان و مدیران آن شکایتی دارند، باید روش رسمی شکایت و رسانیدن صدای خود را به گوش مقامات مسئول داخل و خارج سازمان به خوبی بدانند. (حسین ابطحی، ۱۳۸۱، ص ص ۲۵۵-۲۵۴)

درمحل کار، همیشه به صورت بالقوه امکان وجود شکایت و ابرازنارضایتی وجود دارد. در بیشتر سازمان ها موضوع تعیین دستمزد، ساعت کار یا شرایط کارهمواره منشا اصلی شکایت ها و دادخواهی ها بوده است. موضوع مقررات انضباطی و مساله های مربوط به سابقه خدمت یا ارشدیت (مانند ارتقای مقام، انتقال و منتظر خدمت کردن کارکنان) در ردیف های اول چنین فهرستی قرار می گیرند. مسائل دیگری مانند ارزیابی کارهای انجام شده، تعیین تکلیف یا وظایف، اضافه کاری، مرخصی ها، تعطیلات و برنامه های تشویقی از جمله سایر مسائلی هستند که موجب افزایش شکایت و دادخواهی کارکنان می شوند. (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۳۳۱)

گامهای متعددی در ممیزی شکایتهای کارکنان وجود دارد. از آنجا که همه شکایتهای ناشی از مشکل مدیریت منابع انسانی نیست (برای نمونه اشکال فنی در تجهیزات)، اولین وظیفه در راستای فرایند ارزیابی طبقه بندی آنهاست. گام بعدی محاسبه تکرار شکایات و مقایسه آنها با آمار گذشته سازمان است. افزایش تعداد شکایت نسبت به سال گذشته نشانه وجود مشکلات است، همچنین کاهش در تکرار شکایات احتمالاً حاکی از اجرای موفقیت آمیز برنامه هاست. سرانجام، اهمیت موضوعات مطرح شده مورد توجه قرار می گیرد زیرا حتی اگر

^۱ - Dissatisfaction

^۲ - Complaint

^۳ - Grievance

تعداد کل شکایات نیز کم شوند ممکن است اهمیت موضوعات دلالت بر آن داشته باشد که عملیات اصلاحی مورد نیاز است. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۴۷۵) منشا شکایت ها هر چه باشد، بسیاری از سازمان ها کانال هایی را در نظر می گیرند که کارکنان می توانند بدان وسیله شکایت های خود را مطرح نمایند. شیوه رسیدگی به شکایت ها می تواند به گونه ای باشد که کارکنان را متقاعد سازد و به آنان اطمینان دهد که به حرف هایشان گوش داده، با آنان رفتاری منصفانه و معقول خواهند داشت. (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۳۳۲) خط مشی شکایتی باید دارای ویژگیهای ذیل باشد:

- باید کتبی باشد
 - باید مشخص شود که کارکنان در مرحله نخست شکایت خود را با کدام یک از مسئولان در میان بگذارند (که معمولاً رئیس مستقیم است)، ضمن این که آنها حق دارند که یک نفر از همکاران خود یا نماینده ای از اتحادیه های کارگری یا تامین اجتماعی را به همراه داشته باشند.
 - اگر به شکایت فردی در مرحله اول رسیدگی نشد باید مشخص شود که به کجا مراجعه کند.
 - باید زمان و مهلت پاسخگویی به شکایتها مشخص باشد.
 - از کلیه جلساتی که برای رسیدگی به شکایات تشکیل می شوند صورت جلسه تهیه شود، و یک نسخه از آن برای تمام افراد ذینفع ارسال شود. (دیوانگاهی، ۱۳۸۳، ص ۳۰۴)
- در سازمانهایی که اعضا، عضو اتحادیه هستند اغلب مساله رسیدگی به شکایت را «اجرای قرارداد» می نامند، زیرا تنظیم قرارداد کارگری آخرین گامی نیست که در مذاکره برداشته می شود. در وهله اول بهترین راه برای رسیدگی به شکایت ها این است که محیط کاری به گونه ای باشد که هیچ شکایتی به وجود نیاید. ایجاد چنین محیطی به توانایی رئیس در شناسایی، تشخیص و اصلاح علت هایی است که موجب نارضایتی کارکنان می شود (علت هایی مانند شیوه نادرست در ارزیابی عملکردها، تعیین دستمزدها به شیوه ای ناعادلانه یا نبودن یک سیستم ارتباطی مناسب) و اجازه نداد که شکایت های رسمی به وجود آید. (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۳۳۳)
- با توجه به مفاهیم واژه های نارضایتی، گله مندی، و شکایت، معلوم می شود که برای انعکاس شکایات باید به نکات زیر توجه کرد:

- الف) شکایت باید مکتوب باشد.
- ب) مورد شکایت باید دقیقاً مشخص باشد.
- ج) موضوعاتی که باید مورد توجه قرار گیرند، به روشنی بیان شده باشند.
- د) کارهایی که برای برخورد ریشه ای با موضوع یا حل مشکل انجام شوند، باید پیشنهاد شوند.
- ه) شکایت را باید به صورت رسمی به مقامات مسئول رسیدگی تحویل داد و رسید دریافت کرد.

و) اسناد و مدارک باید همراه شکایت باشند. در غیر این صورت، مشخصات اسناد و مدارک باید داده شود.

ز) نام و نام خانوادگی شاکی، نشانی و تلفن تماس باید ذکر شود. (حسین ابطحی، ۱۳۸۱، صص ۲۵۶-۲۵۵)

۱-۲-۹-۲- قراردادها دسته جمعی

طبق تعریفی که از جانب سازمان بین المللی کار ارائه شده است مذاکرات جمعی مذاکراتی است که درباره شرایط کار بین یک کارفرما و یا گروهی از کارفرمایان و یا یک یا چند سازمان کارفرمایی از یک طرف با چند سازمان کارگری از طرف دیگر به منظور حصول توافق صورت می گیرد. (ناصر میرسپاسی، ۱۳۸۲، صص ۴۳۳) پیمان جمعی عبارت است از توافقی کتبی که در نتیجه انجام دادن مذاکرات مستقیم بین سازمانهای کارگری و کارفرمایی در باب تعیین شرایط کار و حقوق و تکالیف طرفین حاصل می شود و نتیجه آن برای افراد ذینفع لازم الاجراست. (شمس السادات زاهدی، ۱۳۶۹، صص ۱۳۳-۱۳۲)

اهم موضوعهایی که در پیمانهای جمعی گنجانیده می شود عبارتند از:

- شناسایی اتحادیه به عنوان یک ارگان صالح برای عقد پیمان جمعی
- تعیین افراد مشمول پیمان و نتایج حاصله از آن
- منظور این است که آیا صرفاً کارکنانی که عضو اتحادیه هستند از مزایای پیمان مستفید می شود یا اینکه پیمان کلیه کارکنان ذینفع را شامل می گردد.
- تضمین درآمد برای کارکنان
- تعیین میزان مزد، شامل تمام انواع وجوه پرداختی از قبیل مزد ثابت، کارمزد و پاداش تولید
- پیش بینی سایر پرداختها از قبیل فوق العاده برای مأموریت، هزینه سفر، پول غذا، کمک خواروبار، سرویس ایاب و ذهاب، عیدی و پاداش سالانه
- تعیین پاداش افزایش بهره وری و یا کاهش هزینه
- به ترتیبی که با ارائه فرمولی خاص مشخص شود که چه سهمی از افزایش مزبور به نیروی کار و چه سهمی به سرمایه تعلق می گیرد.

- تعیین درصد افزایش مزد به ازای افزایش هزینه زندگی

- تعیین میزان توانایی پرداخت مؤسسه در ازای ظرفیت مالی آن

- تعیین مدت کار، مقررات مربوط به اضافه کار و کار نوبتی

- تعیین ساعات استراحت، مرخصیها و تعطیلات

- تعیین روشهای ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل

- انواع بیمه و تعیین میزان سهم کارفرما برای کارکنان
- رعایت اصل ارشدیت در امور پرسنلی
- تعیین رویه های انضباطی مانند آیین نامه های انضباطی کار
- تعیین نسبت تعداد کارآموزان به تعداد کارگران
- بازنشستگی
- چگونگی حل و فصل اختلافات بین طرفین ذینفع در زمینه محتوای پیمان
- تضمین عدم اعتصاب یا عدم تعطیل کارگاه از جانب کارگران و کارفرما در طی مدت اعتبار پیمان
- برنامه ریزی آموزشی
- تعیین حقوق مدیریت
- شامل آن دسته اختیارات خاص که برای اداره امور مؤسسه ضروری است.
- پیش بینی برای تأمین حفاظت، ایمنی و بهداشت محیط کار
- تعیین مدت پیمان جمعی و نحوه اصلاح، تمدید و یا فسخ آن. (همان منبع، صص ۱۳۶-۱۳۴)

□ - رعایت تعهدات متقابل

کارگر و کارفرما نسبت به یکدیگر تعهداتی دارند که منشاء اصلی این تعهدات را قانون و عرف جامعه تشکیل می دهد. این تعهدات ممکن است با عقد قراردادهای انفرادی یا دسته جمعی شکل خاص به خود بگیرد که البته نمی تواند جنبه حمایت آن از کارگر از آنچه که قانون پیش بینی نموده ضعیف تر باشد. بعضی مواقع تشخیص اینکه کارفرما یا کارگر به تعهدات خود عمل نموده اند یا خیر، دشوار بوده و در بروز اختلاف هر یک از طرفین خود را ذیحق قلمداد می کنند. به همین جهت لازم است در نظام روابط کار مکانیزم های لازم برای حل اختلافات پیش بینی گردد که در قانون کار ایران این موارد بخوبی دیده شده است.

□ - چگونگی حل اختلاف

معمولا برای رسیدگی به اختلافات کارگر و کارفرما یکی از دو روش زیر و یا ترکیبی از آنها استفاده می شود:

- روش حرفه ای یا آزاد: این روش که مبتنی بر فلسفه عدم مداخله مقامات و مراجع قضایی بوده، سازمانهای کارگری را معقول ترین مرجع برای حل اختلافات می داند. تأکید این روش بر مذاکره آزاد در چارچوب کارگاه و سازش طرفین و رسیدن به یک نقطه توافق می باشد.
- روش قضایی: این روش رسیدگی به اختلافات کارگری را یک امر حقوقی می داند و بدین جهت طرح دعوی را در یک مرجع قضایی مناسب می شمارد، خواه دادگاه مورد نظر یک دادگاه عمومی باشد و یا دادگاه کار. (میر سپاسی، ۱۳۸۲، ص ۲۵۵)

۱-۲-۹-۳- رهبری و سرپرستی

۱-۲-۹-۳-۱- رهبری

به گفته جرج تری^۱ « رهبری عبارت است از فعالیت تاثیر گذاری بر مردم به طوری که از روی میل و رضایت برای هدفهای گروهی تلاش کنند ». رابرت تانبوم، ایروینگ و چلر و فرد مازاریک^۲ رهبری را چنین تعریف می کنند: « نفوذ میان شخصی اعمال شده در یک موقعیت که به وسیله فرایند ارتباط^۳ به سوی حصول هدف یا هدفهای خاصی معطوف می شود ». (هرسی، ۱۳۸۸، ص ۹۰) رهبری موثر می تواند انگیزش بیرونی را تقویت کند و توانایی مدیریت را افزایش دهد. چرا که رهبری و هدایت وظایف تدوین شده برای مدیر را پیگیری و امکان پذیر می نماید. بنابراین، توانایی یک مدیر برای رهبری موثر، توانایی او را در مدیریت تحت تاثیر قرار می دهد. رهبر، نیروی تحرک و انگیزش را در کارکنان القا می نماید و به سوی هدف راهنمایی می کند. (الحسینی، ۱۳۸۰، ص ۳۶۳)

□ - آثار شیوه های رهبری برای مدیریت منابع انسانی

مباحثی که درباره رهبری مطرح گردید در زمینه های مختلف مدیریت منابع انسانی آثاری به همراه دارد.

الف - نیرویابی

عملیات انتخاب و ارتقا نیاز به آن دارد که خصلتها و رفتارهای لازم برای رهبری موفقیت آمیز در یک مجموعه خاص به حساب آورده شوند. مثلاً در انتخاب سرپرستان، اگر شغل سرپرستی مربوط به کارکنان در یک خط تولید باشد مهارت‌های مبتنی بر مشارکت افراد را در حد کمتری نیاز خواهد داشت تا در تیمهای کاری خودگردان. کسی که کارکنان آموزش ندیده را سرپرستی می کند احتمالاً نیاز به داشتن مهارتهایی در تعیین وظایف، آموزش دادن، بازنگری و اصلاح دارد تا کسی که سرپرستی زیردستان بسیار ماهر را عهده دار است.

ب - آموزش و توسعه

برای کمک به سرپرستان و مدیران به منظور کسب مهارت‌های رهبری ک بتواند تحت شرایط در حال تغییر به کار برده شود نیاز به برنامه های آموزش و توسعه است. مهارت‌های رهبری مبتنی بر مشارکت افراد، به ویژه در سازمانهای امروزی بسیار مهم است. افزون بر آن، تا آنجا که عملکرد سازمانی بستگی به رهبری تیمی و تعاملی دارد، تمام اعضای تیم باید درباره رفتارهای اثربخش تیمی آموزش ببینند. بسیاری از سازمانهای معاصر این

^۱ George R. Terry^۲ Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler, and Fred Massarik^۳ Communication Process

موضوع را تشخیص داده اند. مثلاً سازمانهایی که حلقه کیفیت را به کار می گیرند به گروه های حلقه کیفیت آموزش پویایی گروه و تصمیم گیری گروهی را می دهند.

پ - طراحی سیستم های منابع انسانی

سیستمهای منابع انسانی می توانند آگاهانه یا اتفاقی طراحی شوند، به نحوی که الگوی رهبری فرد به فرد یا شیوه رهبری تیمی را تقویت کنند. مثلاً روشهای جذب نیرو و انتخاب ممکن است تنها بر آموزشهای فنی متمرکز گردد. یا ممکن است بر اصولی مانند کشف داوطلبانی که تواناییها و علائقی در کار تیمی دارند تاکید کنند. یک سیستم ارزیابی ممکن است دارای آنچنان سیستم کنترلی باشد که رنجش در میان زیردستان ایجاد کند و تبدیل به مانعی در تعامل اثربخش شود. از سوی دیگر، سیستم ارزیابی ممکن است چنان طراحی شود که روش حل مشکل دو جانبه را تشویق نماید. یک سیستم انگیزشی فردی ممکن است با تشویق رقابت ناسالم در میان کارکنان به عنوان یک عامل بازدارنده عمل کند. در مقابل، یک برنامه بهره وری کارگاهی که از گروه های کاری و مزایای مشترک استفاده گسترده می کند سبک رهبری تیمی را تقویت می کند.

ت - تعامل با سایر مدیران

مدیر منابع انسانی و کارکنان حرفه ای لازم است که رهبری اثربخشی در برنامه ریزی، توسعه و اداره نظامهای مختلف منابع انسانی انجام دهند. از آنجا که اجرای موضوعات منابع انسانی با دیگران به طور مشترک انجام می گیرد، تعامل موثر با مدیران بالا و سرپرستان در تمام سطوح اساسی است. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۱۴۷)

۱ - ۲ - ۳ - ۲ - سرپرستی

با وجود اینکه تعاریف مطلوب تایید شده بسیاری در مورد « سرپرست » ارائه شده است، به نظر می رسد تعریف ساده سازمان بین المللی کار^۱ با بررسی قابل توجه متون گوناگون، از همه گویاتر است:

« سرپرستان، مدیران خط اول هستند که وظیفه اصلی آنان، انجام کار از طریق کارکنان، برای دستیابی به اهداف سازمان و نیازهای کارکنان است. »

بر اساس نگرش لیکرت^۲، سرپرستان به مثابه مجموعه ای از پیوندهای انعطاف پذیر هستند که دستورات و قوانین درجات بالا را به سطوح پایین انتقال می دهند و تنش ها و ناآرامی های سطوح پایین را متحمل می شوند. نقطه نظرهای ام.اسکارلت مایرز^۳ در دهه اخیر طرفدارانی پیدا کرده است. وی نقش سرپرست را « تسهیل کننده »^۴ تصور می کند، فردی که منابع و اطلاعات را برای زیردستان در حالی که آنان را در برنامه ریزی و اجرا آزاد می

^۱ International Labour Organization

^۲ Likret

^۳ M.Scarlt Myers

^۴ Facilitating

گذارد - فراهم می سازند و زمانی این دسته از سرپرستان « هدف گرا »^۱، در اجرای برنامه مداخله می کنند که لازم باشد. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۴۴۷)

سرپرستان را با توجه به نوع کارشان می توان به دو گروه تقسیم نمود:

۱- سرپرستان یقه سفید^۲ که سرپرستی کارکنان اداری، مالی، خدمات و کارهای ذهنی را بر عهده دارند.

۲- سرپرستان یقه آبی^۳ که کارگران، مجریان، کارکنان عملیاتی و مهارتی را سرپرستی می کنند.

(همان منبع، ص ۴۴۵)

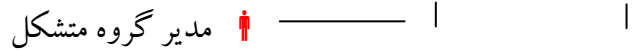
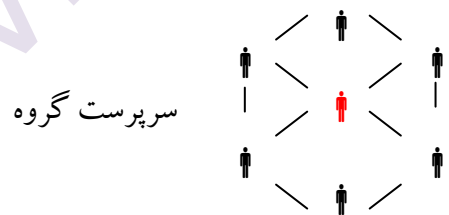
^۱ Goal - Oriented

^۲ White collar

^۳ Blue collar

کارل براملت^۱ در شکل ۱۰ حالات مختلف روابط سرپرست با گروه را نشان می دهد.

پیشگام       



^۱ Carl A. Branmlete

ولف بیان می کند به این دلیل که سرپرستان اختیارات کمی دارند، باید یاد بگیرند از « نفوذ » منابع موجود و خصوصاً از گروه های متخصص، استفاده کنند. وی معتقد است که این نفوذ شامل دو بعد است:

۱ - اطلاعات عملیاتی، به این معنا که سرپرست نه فقط بر کار خود بلکه بر کارهای زیردستان خود نیز بخوبی تسلط دارد.

۲ - سرپرست به تمام فرایندهای مدیریتی و مهارت های روابط شخصی متقابل که لازمه ایجاد گروهی موفق است، آشناست.

ولف برای نتیجه گیری نقش سرپرست را به شرح ذیل بیان می کند:

« نقش سرپرست، برای تامین و بهبود قابل ارزیابی دستاوردهای ناشی از استفاده منابع سازمان، در نقاطی که کار فیزیکی صورت می گیرد، استفاده از نفوذ و مدیریت کار است. » (همان منبع، ص ۴۷۰ - ۴۷۲)
 آرچی کارول^۱ و تد آنتونی^۲ به پنج مسئولیت سرپرستان به شرح زیر اشاره می کنند:

۱ - مسئولیت های سرپرستان در قبال مدیریت ارشد

✓ برنامه ریزی کار واحد و هماهنگی آن با سایر واحدها

✓ تغییر و تفسیر و اجرای خط مشی های مدیریت

✓ اتخاذ تصمیمات مربوط به تولید، تامین روحیه و انضباط

✓ کنترل هزینه ها

✓ ارسال پیشنهادات تغییر برای مدیریت

۲ - مسئولیت سرپرستان در قبال کارکنان

✓ دفاع از حقوق کارکنان و حل به موقع مشکلات آنان

✓ منصف بودن در همه امور واحد

✓ توزیع عادلانه امکانات و رفاه واحد به کارکنان

✓ گفت و گو در مورد تغییرات پیشنهادی قبل از اجرای آن

✓ نگهداری محیط کار ایمن و پاکیزه

✓ برنامه ریزی و توزیع حجم کار به گونه ای پایدار و قابل پیش بینی

۳ - مسئولیت سرپرستان در قبال همکاران

^۱ Archie B. Carroll

^۲ Ted F. Anthony

- ✓ هماهنگی گردش کار و مکاتبات بین سرپرستان
- ✓ ارتباط با سایر واحدها در مورد نیازها و مشکلات متقابل
- ✓ پشتیبانی به عنوان عضوی از گروه
- ✓ هماهنگی در تفسیر خط مشی ها برای حصول اطمینان از همخوانی و همسانی

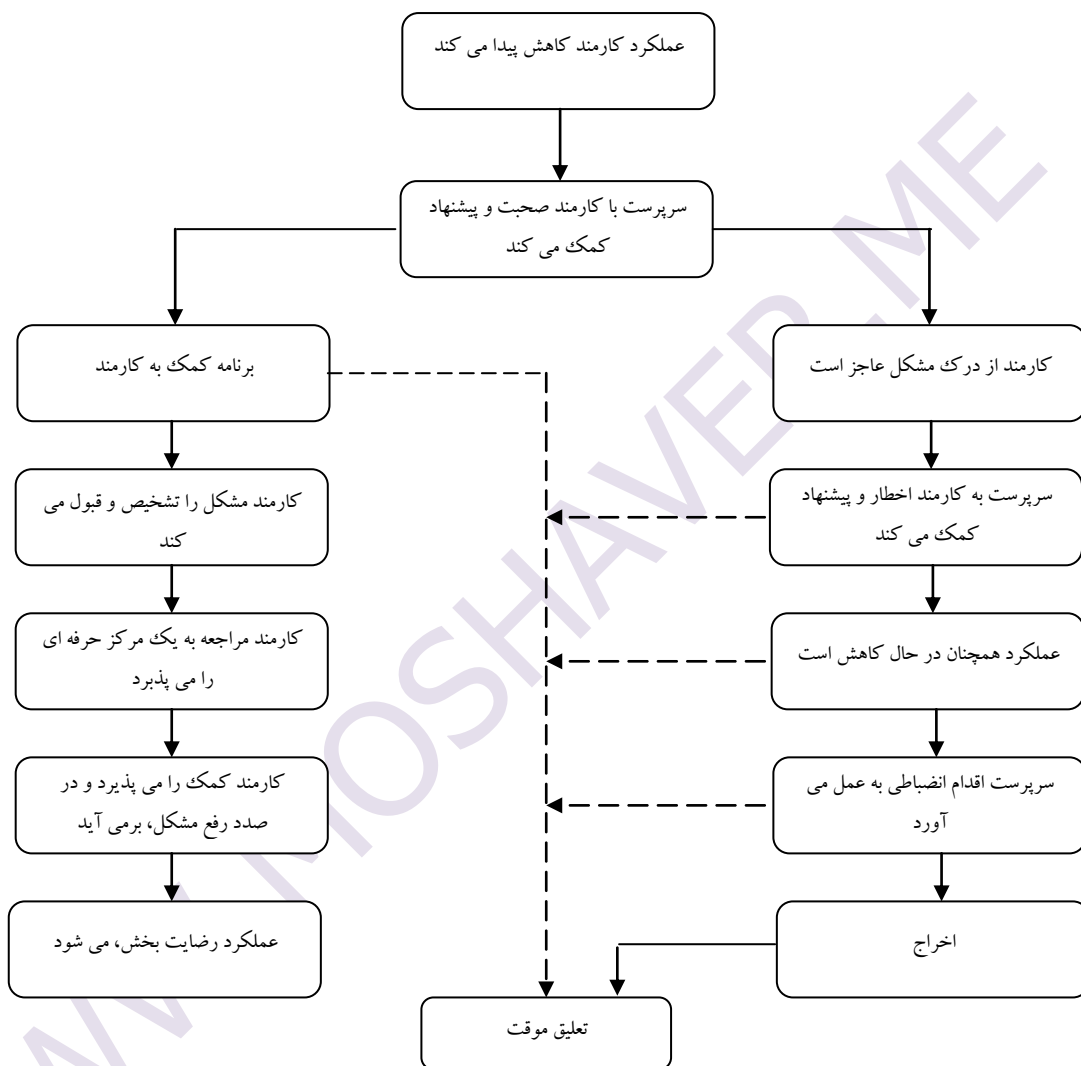
۴- مسئولیت سرپرستان در قبال واحد اداری کارکنان

- ✓ جوابگویی به درخواست های دریافت اطلاعات و آمار منطقی آنان
- ✓ به کارگیری هر نوع فرم گزارشی استاندارد
- ✓ تبادل نظر و مشاوره
- ✓ رعایت پیشنهادات مدیریت اداری در زمینه تخصص آنان

۵- مسئولیت سرپرستان در قبال امور آنان

- ✓ اطلاعات و آگاهی از قوانین کار
- ✓ دریافت شکایات و اقدام موثر در مورد آنان
- ✓ رفتار عادلانه با کارگران
- ✓ انعکاس نظرات، درخواست ها و پیشنهادات منطقی کارکنان به مدیریت

برنامه کمک به کارکنان و نقش سرپرستان



(کافی، ۱۳۸۶، ص ۵۶۰)

کنت.اچ بیکر^۱ و استیون.اچ.هولمبرگ^۱ میزان طی شده سرپرستان را به ترتیب کثرت آن، برای فعالیت های مدیریتی، به این صورت بیان می کنند: اجراء برنامه ریزی، سازماندهی، تفویض اختیار، ارزیابی، ابداع و به کارگیری نیروی انسانی.

^۱ Kent H.Baker

ویلیام.اچ. کاور^۲ به جنبه های کلی و عمومی کارایی سرپرستی معتقد است که آن را شامل تولید، کنترل کیفیت، پشتیبانی فروش و روابط مشتریان، کنترل هزینه ها، افراد، سازماندهی، ایمنی، امور اداری، روابط انسانی، ابداع و دقت در تشخیص و ایجاد اهداف بهبود عملکرد بر می شمارد.

شرکت اتی اندتی^۳ در پژوهشی گسترده در مورد توانایی های سرپرستی ۱۴ وظیفه اصلی سرپرستی را طبقه بندی کرده است. این وظایف شامل:

برنامه ریزی کار، کنترل کار، حل مشکلات، بازخورد عملکرد، تربیت زیردستان، فضای انگیزشی، مدیریت زمان، ارتباطات، ارتباطات شفاهی غیر رسمی، خوآموزی، مکاتبات، نمایندگی سازمان، مشاوره حرفه و شغل، جلسات.

پژوهش اتی اندتی علاوه بر تعیین ۱۴ وظیفه اصلی، عوامل عمده، نقاط تصمیم گیری، مهارت ها و دانش مربوط به هر یک از آنها را نیز مشخص کرد. (کافی، ۱۳۸۵، صص ۴۴۷ - ۴۵۲)

تحلیل گران منابع انسانی برای تعیین سطح توانایی های موجود در گروه سرپرستی سازمان، تحلیل گران منابع انسانی، معمولاً از منابع زیر استفاده می کنند:

الف - بررسی عملکرد و ویژگی های عملکردی جمع آوری شده حاکی از عملکردهای سطح پایین
ب - رویدادهای مهم، جمع آوری از مدارک رسمی و مصاحبه با سرپرستان و همردیفان آنان در امور اداری و سطوح ارشد

پ - بررسی نگرش ها (یا فضای موجود) تشخیص روابط نامناسب و ناسالم بین کارکنان در مواردی از ابزارهای تحلیل گر، از قبیل آزمونهای روان شناختی که توسط مراکز حرفه ای روانشناسی طراحی و تدوین می گردد استفاده می شود.

مطلوب ترین ارزشیابی آموزشی سرپرستی، از نتیجه مقایسه دو مورد ذیل به دست می آید:

۱ - توانایی های مورد نیاز سمت

۲ - دانش، مهارت ها و نگرش قابل سنجش سرپرستان شاغل یا نامزد سرپرستی

تعداد زیادی از سازمانها، ارزشیابی نیازهای آموزشی سرپرستان را به وسیله توانایی های کلی، آغاز می کنند. سپس، با استفاده از برخی روشها، این نیازهای آموزشی و توانایی های فرضی علاقه مندان سرپرستی را مشخص می کنند. با تفکیک و گروه بندی مسئولیت ها و نیازهای آموزشی سرپرستان، می توان جامع تر و دقیق تر کار کرد. مطابق جدول ذیل، سرپرستان به چهار گروه ماتریسی، با توجه به نوع کار و وظایف تقسیم می شوند:

- سرپرستان یقه آبی - سطح ۱

^۱ Steven H. Holmberg

^۲ H. William Cover

^۳ At & T

- یقه سفید - سطح ۱

- یقه آبی - سطح ۲

- یقه سفید - سطح ۲

طبقه بندی سرپرستان

سرپرستان یقه سفید - سطح ۲	سرپرستان یقه آبی - سطح ۲
<ul style="list-style-type: none"> - سرپرست امور دفتری، حسابداری و کارکنان اداری - سرپرست گروه های حدوداً کم تعداد - جوان ترین و با تجربه ترین در سرپرستی - تحصیلات سطح بالا - حقوق بالا - دارای اختیارات زیاد در استخدام، پشتیبانی زیاد از امور انضباطی - حمایت کم از اصل ارشدیت - شکیبایی کم در مورد اقلیت ها - همسویی بالا با مدیریت 	<ul style="list-style-type: none"> - سرپرست تولید در کارخانه های تولیدی - سرپرست تعداد زیادی از کارکنان - مرد (در بیشتر موارد) - سن بالا و با تجربه های سرپرستی طولانی - با تحصیلات متوسط (در بیشتر موارد) - راضی از حقوق، اگر چه دریافتی بالا نیست - بیشترین فشار را برای پایین نگه داشتن هزینه ها تحمل می کند - در مورد انگیزش کارکنان، اعتقاد زیادی ندارد - با اقلیت ها مدارا می کند - همسویی متوسط با مدیریت
سرپرستان یقه سفید - سطح ۱	سرپرستان یقه آبی - سطح ۱
<ul style="list-style-type: none"> - سرپرست امور دفتری، حسابداری و کارمندان اداری - سرپرست کمترین تعداد - زن (در بیشتر موارد) - مکاتبات اداری را بار سنگین می پندارد - حدود تحصیلات بالا - کمترین حقوق در مقیاس پرداخت - شکیبایی کم با اقلیت ها - در پایین نگه داشتن هزینه ها، فشار کمی را تحمل می کند - کمترین همسویی با مدیریت 	<ul style="list-style-type: none"> - سرپرست تولید در کارخانه های تولیدی - سرپرست تعداد زیادی از کارکنان - از سطوح پایین به سرپرستی ارتقا یافته اند - تحصیلات کم - حقوق کم - دارای کمترین اختیار برای استخدام، با پشتیبانی کم در امور انضباطی - طرفدار قوی اصل ارشدیت - دارای شکیبایی زیاد با اقلیت ها - همسویی کم با مدیریت، در بیشتر موارد علاقه مند برگشت به کار قبلی

(لستر آر.بیتل - جکسون بیرمزی، کافی، ۱۳۸۵، ص ۴۵۰)

برنامه های آموزشی سرپرستی، باید بر اساس آگاهی کامل از اهداف کارفرما (مدیران) نسبت به سرپرستان خود، طراحی شود. اطلاعات در این مورد باید از طریق مشاهده و پژوهش جمع آوری شود. محتوای دوره آموزشی متعارف برای پرورش سرپرستی، از بررسی توانایی های قراردادی و فهرست های تجزیه و تحلیل نیازها استنتاج می شود، اما برنامه ریز آموزشی باید قبل از هر چیز، هدف نهایی دوره را مشخص کند و محتوای آن را برای تامین نیازهای واقعی در سه زمینه «دانش»، «مهارت»، «نگرش» ها به تناسب نیازها برآورده سازد.

یکی از فهرست های جامع محتوای آموزشی برای سرپرستان در همه سطوح تجربی توسط سازمان بین المللی کار، طراحی شده است. دوره های کوتاه مدت، با تاکید بر دانش و مهارت خاص مورد نیاز سرپرستی، مورد استقبال سازمانها و صنایع می باشد. نمونه هایی از این دوره های اختصاصی به شرح ذیل است:

- روابط انسانی متقابل: شامل رفتار گروه های کار، اختلافات و هماهنگی ها، ارزشیابی کارکرد کارکنان، رهبری، ارتباطات موثر، رسیدگی به نارضایتی ها و شکایات و نحوه و زمان اعمال انضباط.
- فرایند مدیریت: شامل وظایف مدیریتی سرپرست، فرایند مدیریت و سرپرستی، تدوین برنامه و اجرای خط مش ها، اعمال کنترل بر کارکنان و فرایندها، حل مشکلات و اتخاذ تصمیم سازمان دهی واحدی موثر، به کارگماری نیروی انسانی و روابط انسانی.
- بهره وری و بهبود کیفیت: شامل فرایند سرپرستی و مدیریت، آموزش و تجهیز نیروی انسانی، طراحی و غنی سازی شغل، ماموریت های شغلی و برنامه های زمانبندی کار، افزایش بهره وری و کنترل هزینه ها و حرکت به سوی کیفیت بالای تولید.
- ایجاد مهارت های شخصی: شامل حل مشکلات و اتخاذ تصمیم، پذیرش مسئولیت حرفه، مدیریت در زمان تعدیل فشارهای روحی. (کافی، ۱۳۸۵، صص ۴۵۶-۴۵۸)
- روش های آموزش سرپرستی هم مانند دوره های آموزشی دیگر، باید برای دستیابی آسان و اقتصادی به اهداف مشخص، متنوع و سازگار باشد. الگوی ذیل برای انتخاب روش آموزش توصیه می شود:
- برای افزایش دانش: تعیین متون خاص برای مطالعه، سخنرانی، گفت و گوهای هدفمند، مشاهده، افته کاوی، آموزش برنامه ای و خودآموزی
- برای افزایش مهارت: الگوسازی، بازی نقش، عرضه مهارت ها، افته کاوی، جلسه های حل مسئله، بازدید، گردش کار و تمرینات نظارت شده بیرون از محیط کار
- برای تاثیرگذاری بر نگرش و رویه ها: بازی نقش، عرضه مطلب، افته کاوی، کنفرانس هاس حل مشکل، بازدید، گردش کار و نمایش فیلم (همان منبع، صص ۴۶۲-۴۶۳)

۱-۲-۹-۴- انگیزش و ارتباطات

۱-۲-۹-۴-۱- انگیزش

انگیزش از واژه (لاتین) « Movere » به معنی به حرکت انداختن و به فرآیند هدایت و پشتیبانی از رفتار هدفمند اشاره دارد. (ویس، ۲۰۰۱، ۹۳) انگیزش درک نیازها یا اجبارهایی است که فرد را وادار می کند تا اموری را انجام دهد و ارائه طرقتی است که به فرد کمک کند تا آن نیازها را از طریق سازمان ارضا کند. (دیوانگاهی، ۱۳۸۳، ص ۱۸۴) مهارتهای فردی، خصلتهای شخصی و نگرشهایی که شخص در انجام شغل خود اعمال می کند نیز نقش بزرگی در انگیزش دارد. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۱۴۸) چهار برنامه انگیزشی مهمی که در سازمان ها استفاده می شود عبارتند از :

- برنامه های انگیزشی فردی
- برنامه های انگیزشی گروهی
- برنامه های تسهیم درآمدهای ناشی از افزایش بهره وری (PG)^۱
- برنامه های تقسیم سود

هر چهار نوع، نظام های پرداختی متغیر دارند. نظام های پرداختی متغیر^۲، حقوق و مزایایی غیر از حقوق یا دستمزد پایه می باشند و مبلغ پاداش در این نظام بر اساس معیارهایی، در نوسان است. افزایش حقوق بر مبنای شایستگی از این نظر که فقط به حقوق پایه کارمند افزوده می شود و در رده پرداخت متغیر قرار نمی گیرد و همواره بخش ثابتی از حقوق و مزایای دائم کارمند محسوب می شود. استثنایی هم در این زمینه وجود دارد و آن هنگامی است که بنابر دلایلی، حقوق پایه کاهش می یابد، اما این امر چندان متداول نیست. (کافی، ۱۳۸۶، ص ۷۲۴)

□- برنامه های انگیزشی فردی

نظام پاداش مرتبط با عملکرد فردی کارمندان، برنامه های انگیزشی فردی^۳ نام گرفته است که این برنامه ها بسته به گروه بندی کاری کارکنان، متفاوت اند. در اغلب موارد، نرخ پرداختی معینی ارائه می شود و پاداش ها، مزایای اضافی محسوب می شوند.

الف- پرداخت بر مبنای ارزش

مقصود از پرداخت بر مبنای ارزش یا افزایش حقوق بر مبنای ارزش^۴ این است که با توجه به عملکرد فرد حقوق وی افزایش می یابد. این چیزی است متفاوت از پاداش یا جایزه ای که به صورت بخشی از حقوق مستمر فرد در

^۱ Productivity Gainsharing

^۲ Variable Pay

^۳ Individual Incentive Plans

^۴ Merit pay or merit raise

می آید، و این پاداش تنها یک مرتبه پرداخت می گردد. اگر چه عبارت « پرداخت بر مبنای ارزش » را می توان در مورد هر نوع افزایش حقوقی که به عنوان پاداش یا جایزه به افراد داده می شود به کار برد (کارکنان دفتری یا واحد تولیدی، مدیریت یا غیر مدیریت) ولی اغلب این عبارت را در مورد کارمندان و بویژه در مورد کارکنان اداری، دفتری و رشته های تخصصی به کار می برند.

پرداخت بر مبنای ارزش، طرفداران و مخالفان زیادی دارد و در این باره بحث های بسیار زیادی می شود. طرفدارها بر این باورند که تنها این پاداش ها با عملکرد رابطه مستقیم دارند و می توانند به عنوان محرکی بسیار قوی موجب بهبود عملکرد شوند. از سوی دیگر، مخالفان « پرداخت بر مبنای ارزش » دلیل های بسیار خوبی ارائه می کنند مبنی بر اینکه اصطلاح این تفنگ می تواند عقب بزند. یکی از دلیل ها این است که پدیده مزبور می تواند تلاش های تیمی را، که بیشتر سازمانها به آن روی آورده اند کم رنگ یا ضعیف نماید، دلیل دیگر این است که این پرداخت ها بر مبنای سیستم ارزیابی عملکرد قرار دارد و باید معتبر بودن آن به اثبات برسد و اگر ارزیابی ها غیر منصفانه باشد، در آن صورت پرداخت ها بر مبنای نادرستی قرار خواهد گرفت. مساله دیگر این است که تقریباً هر یک از کارکنان چنین می اندیشند که او از حد متوسط کارکنان بهتر است، ولی افزایش حقوقش کمتر از میانگین افزایش ها بوده است و این فکر موجب تضعیف روحیه وی می شود.

(دسلر، ۱۳۷۸، ص ۲۴۹)

الف - انگیزه های کارکنان تولید

برنامه های انگیزشی فردی، مخصوص کارکنان تولید است و به کارمندانی که کارایی بیشتری داشته باشند، مزایای نقدی پرداخت می شود. برخی استراتژی های طراحی شغل، برای سازماندهی کارآمدتر وظایف یا ساده تر کردن آنها به کار می رود و در نظام های انگیزشی تولید، پاداش^۱ برای تولید بیش از حداقل استاندارد، از سود کاهش هزینه های بهره وری بیشتر، به کارگران پرداخت می شود. نمونه ای از آن، برنامه ساعت کار استاندارد^۲ است که بر اساس آن زمانی استاندارد برای انجام کار یا وظیفه ای معین در نظر گرفته شده است. اگر کارگری، کار خود را زودتر از مدت زمان مقرر به اتمام برساند، مبلغ مدت زمان استاندارد را دریافت می کند.

نوع دیگر برنامه انگیزشی فردی، برنامه محاسبه تعداد روز است. در این برنامه کارمندان، هر دو یا سه ماه، بر اساس عوامل گوناگون، نظیر بهره وری، کیفیت کار، قابلیت اطمینان و داشتن چندین مهارت، ارزیابی و درجه بندی می شوند و اگر در سطح بالایی قرار بگیرند، تا ۲۰٪ بیش از حقوق جاری خود دریافت می کنند. این برنامه با برنامه های ارزیابی شایستگی کارکنان، تفاوت دارد و در این نوع برنامه انگیزشی، اهمیت زیادی به بهره وری داده می شود و دستمزدها، با افت درج کاهش می یابند.

^۱ Production - Bonus

^۲ Standard - hour plan

به طور کلی استفاده از برنامه های انگیزشی فردی کارکنان تولید در حال کاهش است و اخیراً برنامه های تسهیم درآمدهای ناشی از افزایش بهره وری (PG) طرفداران بسیار یافته است. (کافی، ۱۳۸۶، ص ۷۲۵)

ب- انگیزه برای کارکنان فروش

برنامه های پرداخت از فروش که کمیسیون با اعطای پاداش بر مبنای درصدی از حجم و میزان فروش یا مبلغ فروش خوانده می شود، از نوع برنامه های انگیزشی فردی می باشند.

یکی از مزیت های کمیسیون یا درصدی از فروش، این است که به میزان درآمد و سود پیوند خورده است، اما هنگامی که شرکتی با کساد و رکود فروش مواجه می شود، نظام کمیسیون به طور خودکار شرکت را مجاز به کاهش هزینه ها می کند. عمده ترین ایراد کمیسیون مستقیم این است که زندگی کارمندان حقوق بگیر در مقایسه با دریافت کنندگان کمیسیون، از امنیت بیشتری برخوردار است. (کافی، ۱۳۸۶، ص ۷۲۶) (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۲۴۸)

پ- انگیزه های کارکنان متخصص و مدیران

نمونه ای از برنامه های انگیزشی متداول، اعطای پاداش به عملکرد مدیران و کارکنان استثنائی و نمونه می باشد. جزئیات برنامه ها در شرکت های مختلف، متفاوت است. ممکن است پاداش ها با قضاوت کلی درباره مشارکت یک مدیر یا متخصص اعطا شوند یا در آخر سال بر پایه تحقق اهدافی که در ابتدای سال تحت برنامه مدیریت مبتنی بر هدف (MBO)^۱ توافق شده بود، پرداخت شوند. (کافی، ۱۳۸۶، ص ۷۲۷) (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۲۴۶)

- پاداش های موضعی^۲

پول نقدی است که در مقابل دستاوردها یا عملکردهای کارمند پرداخت می شود. این پاداش ها مبنایی خود انگیخته دارد و معمولاً برای عملکرد فردی پرداخت می شوند که شامل موارد دیگر نمی شوند. مطالعه ۱۹۱ شرکت نشان داد که ۲۶ درصد آنها، از پاداش موضعی استفاده کرده اند.

برخلاف برنامه های قدیمی اعطای پاداش که بیشتر بر کارمندان متخصص و مدیران، تکیه می کند، در برنامه های اعطای پاداش موضعی، کارکنان اکثر رده های شغلی، شایسته دریافت دریافت پاداش تلقی می شوند. پاداش های یکبار پرداخت، بیش از پاداش هایی که بر حقوق پایه افزوده می شوند مورد استقبال قرار گرفته اند. یکی از مزایای چنین پاداش هایی این است که زمانی که اعلام می شود ساختار حقوق بیش از حد بالاست، از تورم بیشتر آن جلوگیری می کند. از معایب آن که کارمندان نیز سریعاً متوجه آن می شوند این است که پاداش ها، مزایایی نظیر حق بازنشستگی و بیمه که عموماً مرتبط با میزان حقوق است را افزایش نمی دهند.

- برگ حق تقدم خرید^۳

^۱ Management by Objectives

^۲ Spot Bonus

^۳ Stock option

نمونه دیگری از پاداش است که به مقامات شرکت داده می شود. مقصود از برگ اختیار خرید سهام، حقی است که فرد می تواند بر آن اساس، تعداد معینی از سهم سازمان، در دوره زمانی معین و به قیمتی مشخص خریداری نماید. بنابراین، یک مقام اجرایی می کوشد به چنین جایزه ای دست یابد و بتواند تعدادی سهم را در آینده به قیمت امروز خریداری نماید. قیمت سهام شرکت تحت تاثیر سودآوری و رشد آن قرار می گیرد و از آنجا که یک مقام ارشد اجرایی می تواند بر این عوامل اثربگذارد، بنابراین، برگ اختیار خرید سهام می تواند به عنوان یک عامل ایجاد انگیزه مورد توجه قرار گیرد.

- حق امتیاز^۱

از انگیزه های بسیار موثر برای مخترعین و دانشمندان است. در این نوع پاداش ها، مخترعین و محققین تحت پوشش برنامه حق امتیاز، می توانند در موفقیت های تجاری محصولات اختراعی و ابداعی خود سهیم شوند.

- برنامه های تقدیر از کارمندان

در مقدمه کتاب ۱۰۰۱ روش اعطای پاداش به کارمندان^۲، اثر باب نلسون^۳ و کن بلانچارد^۴، اهمیت تقدیر و تجلیل را خاطر نشان می کند:

« تنها چیزی که در طول زندگی آموخته ام، این واقعیت است که هر شخصی دوست دارد مورد تقدیر قرار گیرد. این مسئله همه افراد از مدیر و کارمند گرفته تا والدین و فرزندان، مریبان و بازیکنان را، شامل می شود. ما هرگز این نیاز را نادیده نمی گیریم حتی اگر مستقل و متکی به خود به نظر آییم. واقعیت این است که ما در احساس خود ارزشی، به کمک دیگران نیاز داریم. »

بدیهی است که ابزار قدرشناسی نمی تواند و نباید کاملاً برنامه ریزی شده باشد. در اغلب سازمان ها، نیاز شدید به تشکر و تقدیر، برنامه ریزی نشده بلکه فی البداهه احساس می شود.

با این حال، جنبه های برنامه ریزی شده، از جایگاه ویژه ای برخوردارند. در اکثر سازمان ها، از طریق برنامه های خاصی که به تشکر و تقدیر بیش از پاداش های مادی تکیه می کند، از دستاوردهای برجسته تقدیر استفاده می کنند. برخی نیز پاداش های نقدی یا جایزه های دیگر، مانند سفر سیاحتی، مراسم اعطای جایزه، بحث و گفت و گوهای گروهی، برگزاری سمینار و قرارداد نام تقدیر شدگان بر روی تابلو اطلاعات سازمان، لوح تقدیر و جایزه ای نقدی را در برنامه خود گنجانده اند.

^۱ Royalty Compensation

^۲ ۱۰۰۱ Ways to Reward Employees

^۳ Bob Nelson

^۴ Ken Blanchard

البته همه برنامه های تجلیل از افراد برجسته کاملاً حائز ابعاد مثبت نیستند. مثلاً برنامه های « کارمندان نمونه هر ماه » که شامل اعلام و نصب تصویر و نام برنده هر ماه است، به نظر « اوبری دانیلز^۱ » ممکن است همزمان موجب « بازندگان » بسیاری شود. بعلاوه این نوع تقدیر، حتی ممکن است برای خود کارمند « نمونه » نیز خوشایند نباشد. دانیل، اظهار می دارد که سازمان ها باید به دنبال راه هایی باشند که به جای یک برنده، چندین برنده را معرفی کنند. (همان منبع، صص ۷۲۵-۷۳۲)

□- برنامه های انگیزشی گروهی

گاهی شرکت ها می خواهند برنامه های مبتنی بر پاداش های انگیزشی را در مورد گروه یا تیم (و نه در مورد افراد) به اجرا در آورند. یکی از روشهای بسیار متداول این است که بین عملکرد تیم و هدفهای راهبردی سازمان یک رابطه مستقیم برقرار کنند. (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۲۴۶) اکثر برنامه های انگیزشی گروهی، برنامه هایی شخصی و خاص هستند که برای گروه های کوچکی از کارمندان به کار گرفته می شود. اعطای حقوق تکه کاری، رایج ترین نوع ایجاد انگیزه گروه کارگران است، البته کمیسیون و پاداش های تولید را نیز می توان برای گروه ها در نظر گرفت. به طور کلی هدف برنامه های انگیزشی گروه، تشویق به انجام کار گروهی و ایجاد همکاری لازم برای رسیدن به بهره وری بالا یا عملکرد مناسب است. استفاده از برنامه های گروه، به ویژه هنگامی مناسب است که چندین کارمند برای انجام یک کار واحد، با هم همکاری می کنند و اندازه گیری میزان مشارکت افراد خاص، کاری بس مشکل است.

در صورتی که همه یا تعدادی از شرایط زیر مهیا باشد اجرای برنامه های انگیزشی گروهی و همچنین برنامه های انگیزشی فردی برای افراد، امکان پذیر است:

- حضور افراد در فرایند کار یا مسئولیت پذیری آنها، از مولفه های مهم و تعیین کننده در بهره وری است.
- مطالعات زمان و حرکت یا ساده سازی کار، سبب افزایش کارایی شغل می شود و سازمان در این حوزه ها، افراد متخصص را به کار می گمارد.
- تحولات تکنیکی اثرگذار بر مشاغل، نسبتاً کم است.
- رقابت، ایجاب می کند که هزینه های واحد کار، به درستی پیش بینی شوند.
- نظارت از نزدیک، عملی نیست.
- کارمندان، به مدیریت اعتماد می کنند که معیارها را به طور یک جانبه تغییر ندهد (کافی، ۱۳۸۶، ص ۷۳۳)

^۱ Aubery Daniels

به چندین دلیل از برنامه های مبتنی بر پاداش های انگیزشی در مورد گروه یا تیم استفاده می کنند. گاهی چندین شغل به یکدیگر ارتباط دارند، زیرا اعضای تیم روی یک طرح کار می کنند و عملکرد هر فرد نه تنها بازتابی از میزان تلاش و فعالیت او می باشد، بلکه بازتابی از تلاش همکاران نیز هست. از چنین دیدگاهی اجرای برنامه های مبتنی بر پاداش های انگیزشی بر تیم یا گروه دارای معنی یا مفهوم می شود. (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۲۴۶)

اکثر سازمان های موفق برخوردار از تکنولوژی بالا، از اشکال مختلف نظام انگیزشی گروهی، برای گروه های پژوهش و توسعه استفاده می کنند، مثلاً از این انگیزه ها ممکن است برای گروه هایی استفاده شود که به پیشرفت غیرمنتظره علمی نائل شده باشند، امتیاز جدیدی را کسب کنند یا به مرحله برجسته و مهمی برسند.

به طور کلی، سازمان هایی که تجارب بسیار موفقیت آمیز با گروه هایی از کارکنان خود داشته اند، به ترکیبی از پاداش های گروهی و فردی همراه با انگیزه های مالی که بر گروه ها به مثابه یک کل، تاکید زیادی ندارند، راغب هستند. ترکیب فوق به قرار زیر می باشند:

- تقدیر رسمی و غیر رسمی به صورت غیرمادی، از دستاوردهای گروهی موفق. (این مسئله خود، تاکید مضاعف بر اهمیت گروه ها دارد.) انواع تقدیرهای به عمل آمده عبارت اند از: اعلان عمومی در نشریات خبری و اجلاس شرکت و جوایز نمادین، شامل: لوح تقدیر و پیراهن یا لباس آرم دار.
- افزایش حقوق فردی، بر مبنای مشارکت موثر فرد است، مانند مشارکت در تلاش های گروهی
- اعطای پاداش به افراد موثر گروه در قالب ماموریت های شغلی و گروهی و ترفیعات (کافی، ۱۳۸۶، ص ۷۳۴)

عیب یا نقص برنامه مبتنی بر پاداش های انگیزشی برای گروه این است که پاداش های یک کارگر یا کارمند نه تنها بر اساس تلاش های وی بلکه بر اساس میزان کار دیگران قرار دارد. اگر یک نفر چنین پندارد که تلاش او با پاداشی که دریافت می کند رابطه مستقیم ندارد، در آن صورت برنامه پاداش مبتنی بر کار گروه نمی تواند به اندازه برنامه مبتنی بر پاداش فرد، اثربخش باشد. (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۲۴۶)

□- برنامه های تسهیم درآمدهای ناشی از افزایش بهره وری^۱

هر روز سازمانهای بیشتری انگیزه های مبتنی بر بهره وری سازمان را ارائه می دهند. این انگیزه ها که برنامه های تسهیم درآمدهای ناشی از افزایش بهره وری نامیده می شوند، سعی در افزایش سود تولید از طریق تسهیم کردن کارکنان، در کل درآمدهای ناشی از کاهش هزینه کار و تولید با استفاده از اعطای پاداش ادواری، دارند. یکی از ویژگیهای اغلب برنامه های PG، مشارکت گسترده کارکنان است. برای مثال کارمندان در کمیته هایی حضور می یابند که پیشنهاداتی را درباره مسائل مختلف کاری شان مانند روش کار، کاهش دوباه کاری، برنامه

^۱ Productivity Gainsharing Plans

کاری و غیره را مطرح می کند و به اجرا در می آورد. یکی از برنامه های متداول PG، ترکیبی از یک یا چند برنامه مختلف است.

- افزایش بهره وری از طریق سهم شدن (Improshare)

یکی از جدیدترین و معروف ترین برنامه های « تسهیم درآمدهای ناشی از افزایش بهره وری » برنامه، « افزایش بهره وری از طریق سهم شدن کارکنان » است که توسط میشل فین^۱ ارائه شده است. وی برخی نظام های انگیزشی فردی و گروهی قدیمی را اصلاح کرده و در برنامه گنجانده است. در این برنامه، زمان واحدهای تولید شده، از زمان مقرر برای آن واحدها کسر می شود. درآمدی که از تولید واحدها زودتر از زمان مقرر، به دست می آید بین شرکت و کارمند تقسیم می شود.

تفاوت « افزایش بهره وری از طریق سهم شدن کارکنان » با اکثر برنامه های « تسهیم درآمدهای ناشی از افزایش بهره وری » در این است که شیوه های مشارکتی نظیر کمیته های تولید و توجه به پیشنهادات مربوط به افزایش کارایی کارکنان، اختیاری هستند. به این سبب، مدیران و روسای اتحادیه که به مشارکت کارمند، بهای چندانی نمی دهند و در عین حال، خواستار افزایش کارایی هستند، برنامه « افزایش بهره وری از طریق سهم شدن کارکنان » را از برنامه های مناسب نظام انگیزشی به شمار می آورند، اما برای اینکه برنامه ای در شرکت اتحادیه ای، از موفقیت برخوردار باشد به حداقل میزان اعتماد و همکاری بین مدیریت و کارمند نیازمند است.

- برنامه اسکانلون^۲

برنامه اسکانلون، از برنامه های معروف تسهیم درآمد است که نه فقط به مشارکت گسترده بها می دهد. بلکه نیازمند چنین مشارکتی است. این برنامه، بر پایه نسبت هزینه های کار به بهره وری، استوار است. زمانی که هزینه های کار به لحاظ بهره وری کاهش می یابد، کارمندان، سهمی از مبلغ ذخیره شده را به صورت پاداش دریافت می کنند، البته اگر هزینه ای کاهش نیابد، قطعاً اندوخته ای نیز برای تقسیم، موجود نخواهد بود. معمولاً همه کارمندان از هزینه اندوخته شده بهره می برند، از قبیل: کارکنان تولید، امور دفتری، فروش و سرپرستی.

برنامه اسکانلون به لحاظ تاکید بر همکاری مدیریت، اتحادیه و شرکت کارکنان کلیه سطوح در کمیته، از مقبولیت خاصی برخوردار است. در واقع طرح این برنامه، برنامه فوق را بدون رضایت اتحادیه و بدون وجود مشارکت، توصیه نمی کند.

- برنامه تقسیم تولید را کر^۳ و برنامه تسهیم اتحادیه کایسر استیل^۴

از دیگر نظام های انگیزشی و مشارکت گروهی برنامه های فوق می باشند که نسبت به درآمدهای ناشی از کاهش هزینه، پاداش پرداخت می شود.

^۱ Michell Fein

^۲ Scanlon Plan

^۳ Rucker Share – of – Productions Plan

^۴ Kaiser – Steel Union Sharing Plan

برنامه را کر، شبیه برنامه اسکالون است، با این تفاوت که پرداخت پاداش در آن بر اساس تحلیل های پیچیده تری از قبیل « بازرسی مهندسی اقتصاد » طی عملکردهای چندین سال متوالی، صورت می پذیرد. در برنامه کایسر، صرفه جویی ها و اندوخته های ناشی از کار، تدارکات و یا مواد اولیه حاصل از افزایش کارایی، میان کارمندان تقسیم می شود.

- برنامه مزایا انگیزشی لینکولن^۱

متعلق به شرکت الکترونیک لینکولن^۲ ترکیبی از برنامه های بهره وری کل مجموعه، برنامه های انگیزشی گروهی و برنامه های تکه کاری فردی را به اجرا در می آورد. در این شرکت، کارمندان بر اساس تکه کاری، پاداش می گیرند، اما کارکنان به صورت گروهی در کمیته های بهره وری، مشارکت می کنند تا راه هایی را برای کاهش هزینه ها و افزایش سوددهی بیابند. هر کارمند بر اساس کیفیت و کمیت تولید، درجه بندی می شود و مطابق با آن پاداش دریافت می کند. درآمد خالص یک کارمند در این برنامه، حدوداً دو برابر حقوق پرداختی به همان شغل در شرکت های مشابه است. این برنامه مزایای دیگری، نظیر استخدام رسمی و برنامه فروش سهام به کارمند را نیز دارد. اما هزینه های درمان بر عهده خود کارمند است و برای روزهای تعطیل یا دوران بیماری، حقوق پرداخت نمی شود.

- برنامه های تسهیم درآمد موضعی (SGS)^۳

از برنامه های تقسیم سود بهره وری است که دارای چارچوب زمانی مشخص و سازگار با حل مسائل خاص است، مثلاً در برنامه های SGS، برای حل مسائل مهم مرتبط با کار یا تولید عقب افتاده، بدون افزایش تعداد کارمندان استفاده شده است. زمانی که مشکل کار عقب افتاده برطرف شد یا تاریخ دوره زمانی آن به سرآمد، برنامه به پایان می رسد.

■- برنامه های تقسیم سود

برنامه تقسیم منافع، نظامی انگیزشی است که در آن درصدی از درآمدهای سازمان میان کارکنان تقسیم و به صورت مکمل حقوق یا دستمزد آنها، پرداخت می شود. عموماً هدف از این برنامه ها، ایجاد انگیزه در کارمندان برای مشارکت در سوددهی سازمان است. برنامه های تقسیم منافع، همچنین می تواند برای ترغیب به همکاری، تقویت روحیه و افزایش تامین مالی کارمندان، مورد بهره برداری قرار گیرد. برنامه های تقسیم منافع سازمانی خاص، ممکن است شامل همه کارکنان یا گروه برگزیده ای از مدیران و کارکنان ارشد اجرایی شود.

^۱ The Lincoln Incentive Compensation Plan

^۲ Lincoln Electronic Company

^۳ Spot gain sharing plans

- انواع برنامه های تقسیم سود

سه نوع برنامه تقسیم سود وجود دارد:

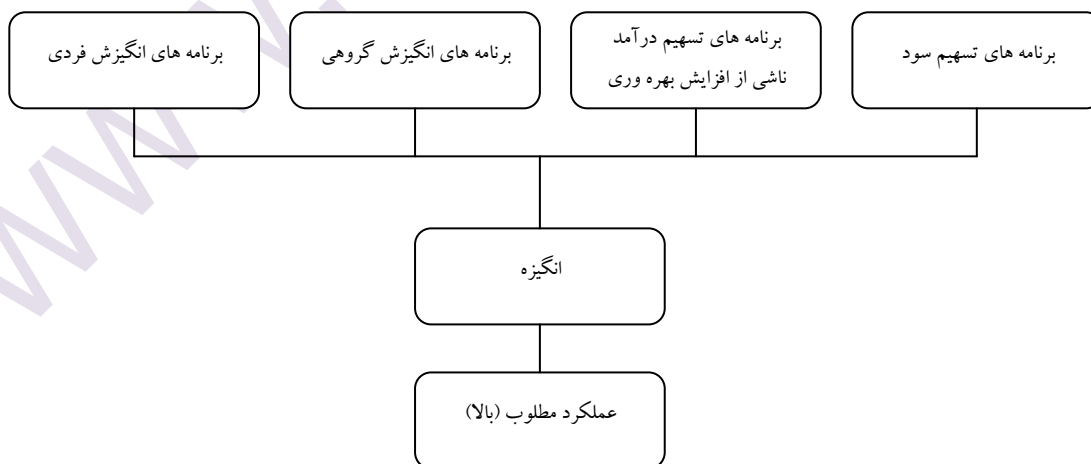
- پرداخت پول یا برنامه های نقدی
- برنامه های پرداخت معوق
- برنامه های مرکب که ترکیبی از نقدی و معوق است

در برنامه های پرداخت نقدی چند درصد از سود (مثلاً ۲۵٪ از سود ناخالص) به صورت نقدی به فواصل یک سال یا کمتر، پرداخت می شود.

در برنامه های توزیع معوق، درصدی از سود، به صورت اعتبار غیرقابل برگشت، سپرده گذاری و به حساب بستانکار هر یک از کارکنان همراه با مطالبات زمان بازنشستگی یا اخراج وارد می شود. برخی برنامه ها به کارکنان اجازه می دهند مبالغ دیگری را به حساب های خود واریز کنند. روش های مختلفی برای تقسیم مبالغ سود ذخیره در میان کارکنان وجود دارد، مثلاً مبلغی که کارمندی دریافت می کند می تواند بستگی به حقوق پایه، رتبه و مقام و ارزیابی بر پایه شایستگی یا ترکیبی از عوامل فوق داشته باشد.

در عین حال که اغلب برنامه های تقسیم سود از نوع توزیع معوق می باشند، اما برخی سازمانها به سمت استفاده از برنامه های نقدی حرکت کرده اند تا تقسیم سود را به بهره وری ارتباط دهند. با این حال، در سالهایی که سود کم و یا اصلاً وجود نداشته باشد، سازمانها پرداخت بسیار اندکی خواهند داشت. (کافی، ۱۳۸۶، ص ۷۳۸) (دسلر، ۱۳۸۷، ص ۲۵۰)

چهار نوع برنامه انگیزشی اصلی که پاداش نقدی را به عملکرد اختصاص می دهد



(کافی، ۱۳۸۶، ص ۷۴۶)

□- برنامه های مبتنی بر ارائه پیشنهاد

برنامه های مبتنی بر ارائه پیشنهاد، نظامی انگیزشی است که در آن به کارمندانی که با ارائه ایده هایی مفید باعث افزایش کارایی سازمان شوند، جایزه اهدا می شود. جایزه عموماً به صورت نقدی است. هر چند که در بعضی از سازمانها سفر سیاحتی یا کالا نیز ارائه می شوند. پاداش های نقدی و جنسی، در شمار درآمدهای مشمول مالیات کارمند محسوب می شوند. برنامه های مبتنی بر ارائه پیشنهاد، عموماً به منظور کسب ایده از کارکنان در زمینه کاهش هزینه ها، افزایش ایمنی یا بهبود کیفیت تولید/خدمات، مورد بهره برداری قرار می گیرند، اما برخی سازمانها از آن در ارائه فرصت های بیشتری برای مشارکت کارکنان در مسائل سازمان استفاده می کنند، به بیان دیگر، برنامه های مبتنی بر ارائه پیشنهاد، ابزاری مفید برای افزایش ارتباط با مدیریت می باشد. البته کارمندان متخصص و سرپرستان، از این برنامه ها مستثنی می شوند، زیرا فرض بر این است که ارائه پیشنهادات سازنده، بخشی از وظیفه شغلی آنهاست.

یک نمونه از اجرای این برنامه، نصب صندوق در مکان های مناسب محیط کار است. کارکنان پیشنهادات خود را روی فرم هایی که در اختیارشان قرار می گیرد، می نویسد و در صندوق می اندازند تا در زمان مناسب توسط کمیته ویژه ای بررسی شود. اگر پیشنهادی مورد پذیرش واقع شد، درصدی از سود حاصل از آن، در سال اول به صورت پاداش نقدی به کارمند مزبور پرداخت می شود. اگر محاسبه سود حاصل از صرفه جویی در هزینه ها مشکل باشد یا پیشنهاداتی ارائه شود که درآمدزا نباشند، مانند گسترش ایمنی، در این زمان مبلغی استاندارد یا ثابت پرداخت خواهد شد. در صورت رد پیشنهاد، دلایل آن برای پیشنهاد دهنده توضیح داده می شود.

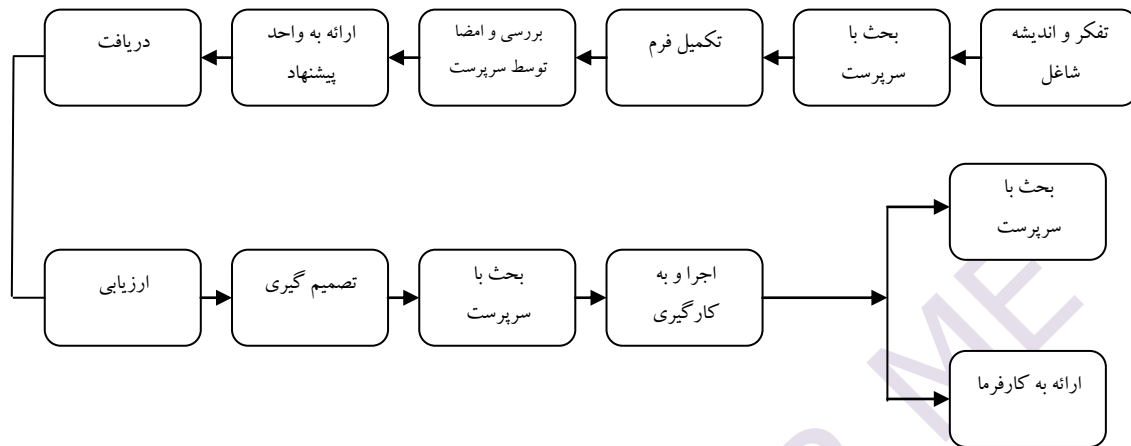
برنامه های مبتنی بر دریافت پیشنهاد از کارمندان، سابقه ای طولانی دارد. شیوه های گروهی در برنامه های مبتنی بر ارائه پیشنهاد، قدمت چندانی ندارد. انجمن مشارکت کارمند^۱ که سابقاً NASS^۲ یا انجمن ملی نظام های مبتنی بر ارائه پیشنهادات نام داشت، یک برنامه ایده تیمی^۳ دارد که در آن گروه های کوچکی از کارکنان، تشویق به طرح و ارائه ایده می شوند و به صورت گروهی جایزه دریافت می کنند.

^۱ The Employee Involvement Association

^۲ National Association of Suggestion System

^۳ Team Idea Plan

مراحل موجود در یک سیستم پیشنهاد



(Werther, Jr. W.A. and Davis, H; ۱۹۹۳,P.۵۶۴)

□— برنامه های تقویت رفتار مثبت

برنامه های تقویت رفتار مثبت که در آن از اصول تعدیل رفتار و شرطی سازی موثر برای اثرگذاری در رفتار کارکنان استفاده می شود، امروزه در بسیاری از سازمانها به اجرا در می آید. این برنامه ها برخلاف برنامه های انگیزشی که بر پاداش های مالی به منظور تقویت رفتارهای مطلوب (بهره وری، همکاری و ...) تاکید دارد، بر انگیزه های غیرمالی تکیه می کند. این انگیزه ها یا تقویت کننده ها، شامل تحسین، تقدیر و پرهیز از مجازات می باشد.

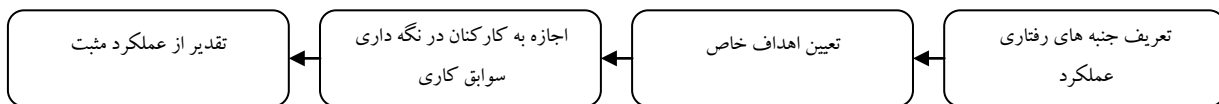
یکی از شرکت هایی که اولین بار از برنامه تقویت رفتارهای مثبت استفاده کرد، شرکت باربری هوایی امری^۱ بود. برنامه های این شرکت از چهار مرحله کلیدی تشکیل یافته است:

- تعیین ابعاد رفتاری عملکرد و اجرای بررسی عملکرد
- تعیین اهداف معین برای هر کارمند که شکل مطلوب آن از طریق دیدگاههای مشارکتی صورت می گیرد
- اجازه به کارمندان برای نگه داری سوابق کاری خودشان
- تقدیر از جنبه های مثبت عملکرد کارکنان

^۱ Emery Air freight Corporation

سایر سازمانهایی که از این شیوه استفاده کرده اند عبارتند از: میشیگان بل^۱ (برای بهبود خدمات اپراتوری و تعمیر و نگه داری)، شرکت جنرال الکتریک (برنامه های کارآموزی سرپرستان کارکنان زن اقلیت) و گروه شیمیایی بی.اف.گودریچ.

مراحل استقرار برنامه تقویت رفتار مثبت



(کافی، ۱۳۸۶، ص ۷۴۷)

ره آورد این برنامه شامل: سود حاصل از کاهش هزینه ها برای شرکت امری، بهبود وضعیت هزینه ها، ایمنی و خدمات در شرکت میشیگان، سود حاصل از کاهش هزینه ها و افزایش بهره وری در جنرال الکتریک و افزایش چشمگیر بهره وری در شرکت شیمیایی بی.اف.گودریچ.

برنامه های تقویت رفتارهای مثبت مانند سایر برنامه های انگیزشی به متغیرهای بسیاری، از قبیل آموزش، ارتباطات و روابط اتحادیه و مدیریت توجه نشان می دهد. بنابراین گزارشهایی که از دستاوردها و بهبود در اوضاع به دست می آید همیشه نتیجه مستقیم انگیزه های غیرمالی نیست. (کافی، ۱۳۸۶، ص ۷۵۰)

□- برنامه های پرداخت بر مبنای ریسک

از ویژگی های اصلی « برنامه پرداخت بر مبنای ریسک » این است که بخشی از حقوق پایه کارگر یا کارمند دارای ریسک است. مثلاً حداکثر ریسک پرداختی شش درصد باشد بدان معنی است که ۹۴٪ حقوق پایه افراد بدون ریسک می باشد. اگر دایره ای از سازمان به هدف های خود دست یابد، کارکنان آن واحد تمام پول خود را دریافت خواهد کرد. اگر به چیزی بیش از هدفهای تعیین شده دست یابد آنها پاداشی که مازاد بر ۶٪ است دریافت خواهند نمود. (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۲۵۲)

□- پرداخت جبرانی برای دانش

پرداخت جبرانی برای دانش^۲ پرداخت بالاتری را به عنوان انگیزش برای شاغلینی که مهارت یا شغل جدیدی را فرامی گیرند فراهم می آورد.

بیشتر سازمانها به طور سنتی سیستمهای جبران خدمت خود را بر مبنای مشاغل معینی طراحی کرده اند. ساختار حقوق و دستمزد این سیستمها اساساً بر تجربه و تحلیل و ارزیابی شغل بنا گردیده است. این فرایند ارزش و دامنه

^۱ Michigan Bell

^۲ Pay – for – Knowledge Compensation

دستمزد یک شغل را تعیین می کند. لیکن، در سالهای اخیر، روش جدیدی به جای این روش تبیین و بالنده گردیده است. این سیستم جدید به کارکنان برای مهارتها و دانشی که در اختیار دارند پرداخت می کند نه برای شغلی که انجام می دهند یا وظیفه شغلی که در آن قرار می گیرند. پیتز دراکر از اولین پیشگامان به کارگیری واژه کارگر هوشمند^۱ بود.

خواه روش را پرداخت بر مبنای دانش، مهارت، یا پرداخت برای دانش بنامیم، سطوح پرداخت نه بر اساس آنچه که شاغل انجام می دهد، بلکه بر مبنای محدوده مشاغلی که شاغل می تواند انجام دهد استوار است. شاغلین برای هر شغل یا مهارت جدید پاداش می گیرند. پرداخت برای دانش، ارزشمندی شاغل را برای کارفرما ارزیابی می کند. مهارتهای بالاتر و استادی در شغل قابلیت انعطاف پذیری بیشتری در امور کارگزینی برای مدیریت فراهم می آورد. همچنین دانش بالاتر شاغل می تواند موجب کاهش در تعداد کارکنان مورد نیاز و احتمالاً منتهی به کیفیت بالاتر شود. پرداخت بالاتر و تنوع بیشتر کار ممکن است به مفهوم سطوح بالاتر رضایت خاطر و بنابراین، غیبت و ترک خدمت پایین تر باشد. به طور خلاصه، به شاغلین بیشتر پرداخت می شود چون دارای ارزش بیشتری هستند. (جزنی، ۱۳۸۸، صص ۳۵۹ - ۳۶۰)

□- انگیزشهای غیر پولی

انگیزشها معمولاً پولی هستند. لیکن، انگیزشهای عملکرد ممکن است در شکلهای دیگری نیز جلوه کنند. برای نمونه، بسیاری از شرکتها برنامه های قدردانی دارند که طی آن شاغلین نشان و مدال افتخار، گواهی نامه، مرخصی، و سایر پاداشهای غیر نقدی برای عملکرد شغلی، پیشنهادهای مفید، و حتی خدمات جمعی دریافت می کنند. انگیزشهای غیر نقدی برای تشویق بیشتر یا کوششهای دقیق تر به کار گرفته می شوند. فراسوی پاداشهای مشخص برای رفتارهای مشخص، تغییرات در شغل یا ساختار کاری ممکن است به عنوان انگیزشی برای پیشرفت عملکرد محسوب شود. افراد ممکن است برانگیخته شوند که برای استخدام مراجعه یا در شغل فعلی خود ساعیانه کار کنند تا بتوانند مشاغل خود را به دلیل مزایای جانبی آن حفظ نمایند. تلاش در طراحی مجدد شغل مانند گردش شغل، وسعت و غنای شغلی ممکن است به عنوان انگیزشهایی موجب پیشرفت عملکرد شود. به جای پول، انگیزشهای دیگر شامل افزایش مسئولیت، استقلال، یا کوششهایی برای قدرتمند کردن کارکنان و بهبود کیفیت زندگی کاری را در بر می گیرد. (همان منبع، ص ۳۶۰)

۱- ۲- ۹- ۴- ۲- ارتباطات

ارتباطات^۲ فرایندی است آگاهانه یا ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن احساسات و نظرات، به شکل پیام هایی کلامی و یا غیر کلامی بیان گردیده، سپس ارسال، دریافت و ادراک می شوند. این فرایند ممکن است

^۱ Knowledge Worker

^۲ Communication

ناگهانی^۱، عاطفی^۲ و یا بیانگر^۳ (مبین اهداف خاص برقرارکننده ارتباط)، باشد. افراد در سه سطح: درون فردی، میان فردی و عمومی با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند. ارتباطات درون فردی^۴ همان ارتباط با خود است. این نوع ارتباط فعالیت هایی مثل پرورش افکار، تصمیم گیری، گوش دادن و خودنگری را شامل می شود. ارتباطات میان فردی^۵ (ارتباط با دیگران)، به ارتباط و مراودت بین دو نفر اطلاق می شود. این نوع ارتباط شامل گفت و گو، مصاحبه و مذاکره گروهی می شود. در ارتباطات عمومی^۶ (جمعی)، فرد پیامی را به جمعی از مخاطبین می فرستد. این نوع ارتباط ممکن مستقیم (نظیر ارتباطات رو در رو (چهره به چهره) که پیامی از گوینده به شنونده منتقل می شود) یا غیر مستقیم (نظیر پیامی که توسط رادیو و تلویزیون پخش می شود) باشد. بر اساس تعریفی علمی؛ ارتباطات فرایندی پویا، پیوسته، برگشت ناپذیر، تعاملی و زمینه ای است. (برکور، ۱۳۸۰، ص ۵-۶)

هر رابطه ای ساختاری دارد و هر شخص نقشی در این ساختار به عهده دارد. تا زمانی که کسی این وضعیت را تغییر ندهد، این ساختار کار می کند. وقتی یک سیستم کارا^۷ است که رضایت همه مشارکت کنندگان را تامین کند. سیستم غیر کارا^۸، سیستمی است که در آن اعضا از نقشی که باید بر عهده گیرند آگاه نیستند، در این صورت وظایف باید مجدداً تقسیم و تعریف گردد.

□ - انواع مسیرهای ارتباطات

در سازمانهای امروزی اطلاعات سریعتر از هر زمان دیگر جریان پیدا می کند. حتی توقف کوتاهی در عملیات یک سازمان، به زیان های غیرقابل جبرانی منجر می شود، لذا برای رفع مسائل عملیات سازمان ضروری است که ارتباطات سریع برقرار شود و اقدام اصلاحی به عمل آید. با توجه به این مطلب نحوه برقراری ارتباط و جریان ارتباط مد نظر باید باشد. (خورشیدی، ۱۳۸۲، ص ۲۵۱)

ارتباطات را از جهات متفاوتی طبقه بندی می کنند. اگر بخواهیم ارتباطات را از نظر عکس العمل در محیط استقرار بررسی کنیم از طبقه بندی ذیل استفاده می شود:

الف) ارتباطات یک جانبه و دو جانبه

- ارتباطات یک جانبه: اگر عکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط یک جانبه گویند.

^۱ Accidental

^۲ Expressive

^۳ Rhetorical

^۴ Intrapersonal communication

^۵ Interpersonal communication

^۶ Public communication

^۷ Functional system

^۸ Dysfunctional system

- ارتباطات دو جانبه : چنانچه محیط استقرار به گونه ای باشد که گیرنده، عکس العمل ها و نظرهای خود را دربارهٔ محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، به این نوع ارتباط دو جانبه گویند.

ارتباطات میان افراد^۱ می تواند به شکل چند به یک، یک به چند، یک به یک و چند به چند باشد؛ که عموماً در نظام سلسله مراتبی سازمانها، مورد چند به یک مردود شمرده می شود؛ حتی وقتی که تعداد افراد زیاد باشد، ارتباطات رسمی معمولاً میان دو نفر یا میان تعداد کمی از آنها، و بر مبنای ضوابط سازمان انجام می گیرد.

(رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۲۹۴)

ارتباطات را با توجه به جهتی که در سازمان طی می کند به ارتباطات افقی، عمودی و همه جانبه تقسیم بندی می کنند. جریان اطلاعات در سازمان می تواند به صورت رو به پایین، رو به بالا و افقی باشد. جریان ارتباطی ممکن است بین یک پیام معتبر و خوب ابلاغ شده و یک پیام ضعیف با تفاوتی همراه گردد.

(سیدجوادین، ۱۳۸۲، ص ۲۷۷)

ب - ارتباطات افقی، ارتباطات عمودی و ارتباطات همه جانبه

- ارتباطات افقی

ارتباطی است که بین دو یا چند واحد هم عرض و در یک سطح سازمان بین همکاران به طور مستقیم برقرار می گردد. (خورشیدی، ۱۳۸۲، ص ۲۵۲) سازمان از مجرای به وجود آوردن ارتباطات، در سطوح افقی موانع بین دوایر را از بین می برد و فرصت هایی را به وجود می آورد تا کارکنان در راه تامین هدفهای سازمان تلاش هماهنگ بنمایند. مقصور از ارتباط افقی^۲ تماس و هماهنگی هایی است که، در سطح افقی، بین دوایر سازمان وجود دارد. چون سازمان با شرایط ذیل مواجه شود، نیاز به هماهنگی در سطح افقی افزایش می یابد: نامطمئن تر شدن محیط، وجود تکنولوژی پیچیده، وجود وابستگی شدید بین دوایر سازمانی و هنگامی که سازمان بر نوآوری، خلاقیت و انعطاف پذیری تاکید می کند. معمولاً شیوه های ایجاد ارتباطات افقی در نمودار سازمانی نشان داده (رسم) نمی شود، بلکه به صورت بخشی از ساختار سازمانی می باشد. سازمان ها می توانند با استفاده از روش های زیر ساختارهای خود را به گونه ای درآورند که هماهنگی بین واحدها و دوایر (از نظر افقی) بهبود و اطلاعات جریان یابد. کاربرد هر یک از روشهای ذیل افراد را قادر می سازد که تبادل نظر نمایند و اطلاعات بیشتری رد و بدل کنند:

سیستم های اطلاعاتی، تماس مستقیم، گروه های کاری، هماهنگ کننده تمام وقت^۳، تیم. (پارسائیان، ۱۳۸۱، ص ۲۲۰)

^۱ فراگرد تبادل اطلاعات و انتقال معانی میان دو نفر یا درون یک گروه کوچک را ارتباط میان افراد گویند

^۲ Horizontal linkage

^۳ Full - time - integrator

- ارتباط عمودی^۱

برای ایجاد هماهنگی بین مقامات بالا و پایین سازمان از ارتباطات عمودی^۲ استفاده می کنند. (پارسائیان، ۱۳۸۱، ص ۲۱۶) از تباط عمودی، ارتباطی است که از طریق سلسله مراتب و مجاری رسمی سازمان به عمل می آید. جهت ارسال پیام به طور عمودی از بالا به پایین از روشهای ذیل استفاده می گردد:

یادداشت ها، جلسات، گزارش ها، تابلو اعلانات، خبرنامه ها، ویدئو ها، بیانیه های سازمانی و پست الکترونیکی، قوانین و مقررات.

جهت ارسال پیام به طور از پایین به بالا از روشهای ذیل استفاده می گردد:

گزارش های عملکرد، صندوق پیشنهادات، خبرنامه کارکنان، رویه های شکایت. (سید جوادین، ۱۳۸۶، ص ۲۷۹) فواید ارتباطات عمودی شامل:

- از طریق ارتباطات عمودی در سلسله مراتب، مدیران می توانند هماهنگی لازم را در امور سازمان به عمل آورده و دستور مقتضی را صادر نمایند.
 - مدیران می توانند از نحوه انجام وظیفه، مشکلات و نظرات کارکنان سازمان مطلع گردند.
 - عامل موثر و مهمی در حفظ وحدت فرماندهی (مدیریت) می باشد. (خورشیدی، ۱۳۸۲، ص ۲۵۳)
- کارکنان سطوح پایین سازمان باید کارهایی را انجام دهند که با هدفهای سطوح بالای سازمان سازگار باشد، و مدیران اجرایی رده بالای سازمان باید از کارها و فعالیت های افراد سطح پایین آگاه شوند. سازمان برای ایجاد ارتباط عمودی، ممکن است از ساختارهای گوناگونی استفاده کند که از آن جمله است: ایجاد زنجیره فرماندهی و مراجعه به مقامات بالاتر، افزودن سطوح جدیدی به ساختار سازمان، اجرای قوانین و مقررات، تهیه برنامه ها و جداول زمانبندی شده و در نهایت اجرای سیستم های رسمی اطلاعاتی. (پارسائیان، ۱۳۸۱، ص ۲۱۶)

- ارتباطات همه جانبه

ارتباطات مورب هنگامی صورت می گیرد که افراد در سطوح مختلف که رابطه گزارش دهی مستقیم ندارند با یکدیگر مراده برقرار کنند. و یا ارتباط مورب شامل افرادی می شود که در سطوح سازمانی مختلف هستند و ارتباط مستقیم و رسمی با یکدیگر ندارند.

□ - شبکه ارتباطات در سازمان رسمی

^۱ بر اساس جریان اطلاعات ارتباط عمودی به دو نوع:

- ارتباطات رو به پایین Downward Communication: پیام هایی که از طرف شرکت یا کارفرما به کارمندان فرستاده می شود.

- ارتباطات رو به بالا Upward Communication: جریان مبادله اطلاعات از سطوح پایین به سطوح عالی

تقسیم می گردد.

^۲ Vertical linkages

سازمانها برای کسب اهداف خود برنامه ریزی می کنند و در مراحل اجرای برنامه ها نیز ناگزیر از اتخاذ تصمیم ها و اجرای خط مشی های تدوین شده اند. جریان اتخاذ تصمیم، متکی به جریانهای کسب اطلاعات است. بعلاوه تصمیم های متخذه باید به مجریان امور ابلاغ گردند. این تبادل اطلاعات و ابلاغ تصمیم ها با تعامل تصمیم گیرندگان، تهیه کنندگان اطلاعات و گزارشها، و ابلاغ کنندگان تصمیمها، بخشی از شبکه ارتباطی سازمان را تشکیل می دهد. (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۴۸۰)

طرح سازمان باید به گونه ای باشد که ارتباطات بین کارکنان و دواير سازمانی (که برای انجام دادن کل کارهای سازمان لازم است) تسهیل گردد. در این جا واژه ارتباط^۱ را به این صورت تعریف می کنیم :

« میزان هماهنگی یا رابطه ای که بین ارکان سازمان وجود دارد.» (پارسائیان، ۱۳۸۱، ص ۲۱۶) اصولاً نمودار رسمی سازمان، کانال ها و مجاری ارتباطات رسمی نشان می دهند و به هنگام ایجاد تشکیلات، موضوع ارتباطات مد نظر طراحان ساخت سازمان می باشد، از این رو الگوی ارتباطی ساخت رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی هر سازمان مشخص گردیده است. الگوی مذکور که نشان دهنده مجاری ارتباط رسمی می باشد، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. ممکن است در سازمانی این مجاری طوری طراحی شده باشند که کارکنان موظف باشند فقط با روسای خو تماس داشته باشند یا آنکه راحتی کانال های مذکور به گونه ای باشد که ارتباطات جمعی و افقی را در سازمان امکان پذیر سازد. (خورشیدی، ۱۳۸۲، ص ۲۵۴) شبکه های ارتباطی سازمان از حیث شکل، ساختار و عملکرد بر دو نوع می باشند:

- شبکه های غیر رسمی و سیستم هایی که در اثر تعامل افراد ایجاد می شوند
شبکه های رسمی و سیستم هایی که در اثر فراگردهای رسمی سازمان به وجود می آیند. (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۴۸۰)

الف - الگوهای ارتباط رسمی

در سیستم های رسمی سازمان فراگردهایی به کار گرفته می شوند که نحوه ارتباطات بین افراد را معین می کنند. برای اثربخش شدن این گونه شبکه های ارتباطی، رعایت چهار مورد ذیل توصیه می شود:

- * استفاده از مجاری رسمی برای انتقال اطلاعات، به منظور جلوگیری از انتشار اطلاعات در سطوح مختلف سازمان و همچنین کاهش تاخیر در مسیر رشد و توسعه
- * کارا تر ساختن ارتباطات با استفاده از منابع قدرت در سازمان
- * تسهیل ارتباطات با استفاده از تخصصهای موجود در گروههای کاری
- * حفظ اطلاعات و دانشهای شغلی، با توجه به اهمیت احترام به حق مالکیت افراد بر اطلاعات و دانشهای تخصصی خود.

^۱ Linkage

در واقع برخی از شبکه های ارتباطی به منظور حفظ اطلاعات مازاد برای مدیران و تحکیم موقعیت آنها به کار گرفته می شوند. شبکه های رسمی انتقال اطلاعات به شش گونه کلی تقسیم می شوند:

- شبکه های متمرکز
- شبکه ستاره ای
- شبکه سه شاخه
- شبکه زنجیره ای
- شبکه دایره ای
- شبکه همه جانبه
- شبکه متمرکز

در شبکه های متمرکز، ارتباطات سریعتر و دقیقتر صورت می پذیرد؛ در حالی که احتمالاً در شبکه هاب غیر متمرکز روحیه افراد بهتر است. در شبکه های متمرکز ساختار ارتباطی به طور سریع و پایدار شکل می گیرد و جایگاه رهبری بارز و نمایان است و ارتباطات ماهیتی سلسله مراتبی دارد.

- شبکه ستاره ای

ساختار ارتباطی به گونه ای است که افراد اطراف رهبر نمی توانند با همدیگر ارتباط مستقیم برقرار کنند؛ یعنی ارتباط آنها فقط با وساطت رهبر برقرار می شود. در شبکه های ستاره ای سرعت و دقت در برقراری ارتباط خوب است. ساختار ارتباطی پایدار و متشکل است؛ جایگاه رهبر مشخص و بارز است؛ ولی روحیه افراد ضعیف است؛ در این شبکه میزان تمرکز کمتر از الگوی متمرکز است.

- شبکه زنجیره ای

در این حالت جایگاه رهبر مشخص است؛ سرعت نسبتاً زیاد است، دقت خوب است؛ ساختار ارتباطی نسبتاً پایدار و در حال شکل گیری است، ولی روحیه کارکنان ضعیف است.

- شبکه سه شاخه

طرحی شبیه حرف Y دارد، سرعت ارتباطات متوسط است، دقت نسبتاً خوب است، ساختار ارتباطی در حال شکل گیری است؛ جایگاه رهبر نسبتاً مشخص است، سیستم نسبتاً متمرکز است و روحیه افراد ضعیف است.

- شبکه دایره ای

هر یک از افراد فقط با دو نفر دیگر مرتبط است. در این حالت دقت و سرعت ارتباطات کم است و جایگاه رهبر نامشخص است، ساختار ارتباطی نسبتاً ناپایدار است؛ ولی افراد از روحیه خوبی برخوردارند.

- شبکه همه جانبه

همه افراد می توانند با هم تماس داشته باشند، سرعت ارتباطات زیاد و دقت آن نسبتاً خوب است، روحیه کارکنان عالی است، ولی جایگاه رهبر مشخص نیست و هیچ گونه ساختار ارتباطی تعریف شده ای وجود ندارد. استفاده از این شبکه ها در مواردی که سیستم نیاز به خلاقیت و نوآوری دارد و محدودیت زمانی نیز وجود ندارد، توصیه می شود. (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۴۸۴-۴۸۵)

ب - الگوهای ارتباط غیر رسمی

با توسعه روابط غیر رسمی در میان اعضای سازمان، شبکه های ارتباطی خاصی شکل می گیرند که سیستم های غیر رسمی نامیده می شوند. (رضائیان، ۱۳۸۵، ص ۴۸۱) ارتباطات غیر رسمی را ارتباطات درخت انگوری نیز نامیده اند. زیرا چون درخت مو به هر گوشه سر می کشد و به طور نامنظم در هر جای سازمان راه می یابد. (خورشیدی، ۱۳۸۲، ص ۲۵۸) این گونه سیستم های ارتباطی به چهار نوع کلی تقسیم می شوند:

- شبکه های رشته ای

در شبکه های رشته ای، عوامل انتقال اطلاعات در امتداد یک خط قرار می گیرند و هر یک از عوامل، به ترتیب اطلاعات دریافتی از عامل ماقبل خود را به عامل مابعد خود انتقال می دهد. دقت انتقال اطلاعات در این نوع شبکه ها بسیار کم است.

- شبکه های انشعابی

در شبکه های انشعابی یکی از عوامل انتقال اطلاعات، اطلاعات را به دست می آورد و آنها را بین اعضا منتشر می سازد. این شبکه ها بویژه برای انتشار «اطلاعات مفیدی که با کار مرتبط نیستند»، به کار می روند.

- شبکه های تصادفی

عوامل انتقال دهنده به طور تصادفی اطلاعات را دریافت می کنند و به همین ترتیب منتشر می سازند. این شبکه ها هنگامی به کار می روند که اطلاعات ناچیز و کم اهمیت باشند و مانعی در مسیر انتشار آنها موجود نباشد.

- شبکه های خوشه ای

هر عامل انتقال اطلاعات، عوامل دیگری را انتخاب می کند و اطلاعات مورد نظر را به آنها می دهد. آن عوامل انتقال دهنده جدید نیز به همین منوال اطلاعات خود را منتقل می کنند.

برخی از صاحب نظران شبکه خوشه ای را از سایر شبکه های فوق موثرتر می دانند، زیرا در این شبکه ها تعداد عوامل انتقال اطلاعات کاهش می یابد؛ ضمن آنکه معمولاً افراد قابل اعتماد برای انتقال اطلاعات انتخاب می

شوند و اطلاعات در زمان مناسب منتشر می گردد. (رضائیان، ۱۳۸۵، صص ۴۸۱-۴۸۲)

□ - ارتباط کارکنان

تمام سازمانها دارای سیستمهای ارتباطی منابع انسانی هستند. اکثر سازمانها ترکیبی از سیستم های ارتباطی منظم رسمی، ترتیبات ویژه، و روشهای غیر رسمی استفاده می کنند. برای راحتی بیان، اکثر این نگرشها را می توان به

دو دسته تقسیم کرد: سیستم های ارتباطی رو به پایین که برای رساندن اطلاعات به کارکنان است و دیگری سیستم های ارتباطی رو به بالا که برای گرفتن اطلاعات از کارکنان می باشد.

الف - سیستم های ارتباطی رو به پایین

واحدهای منابع انسانی از سیستم های وسیع ارتباطی برای آگاه نگاه داشتن افراد استفاده می کنند. این واحدها سعی می کنند تا یک جریان باز و دو طرفه اطلاعات را تسهیل کنند، اگر چه بیشترین پیامها از نوع بالا به پایین است. ارتباط رو به پایین اطلاعاتی است که از نقطه ای در سازمان آغاز گردیده و چون آبشاری سلسله مراتب سازمانی را فرا می گیرد تا دیگران را آگاه و تحت نفوذ در آورد. شیوه های بالا به پایین برای اجرای تصمیم ها و انتقال اطلاعات به کارکنان درباره سازمان و ارائه بازخور در مورد برداشت سازمان از کوششهای آنان ضروری است.

سازمانها از مجموعه ای از ارتباطات رو به پایین بهره می گیرند زیرا تنوع کانالهای متعدد می تواند به احتمال زیاد بر سدهای موجود بر سر راه برقراری ارتباط چیره گشته و اطلاعات به گیرندگان مورد نظر برسد. برخی از نمونه های متداول ارتباط رو به پایین شامل نشریات داخلی (مانند روزنامه های سازمان)، کتابچه های اطلاعاتی، تابلو اعلانات کارکنان، پیامهای قبلاً ضبط شده، و گزارشهای شاغل و ملاقاتهای انجام گرفته است که شاغلین را از اتفاقات سازمان آگاه می سازند.

زمانی که در سطح بین المللی عمل می شود نیاز به تغییر در ارتباطات وجود دارد تا ارتباطات با منابع و برنامه های بومی متناسب گردند. افزون بر این، ارسال نشریاتی که به زبان بومی نوشته شده اند بیانگر نوعی عدم حساسیت برای کارکنانی است که تنها به زبان خود سخن می گویند.

ب - سیستم های ارتباطی رو به بالا

شاید هیچ زمینه از ارتباط به اندازه ارتباط رو به بالا نیازمند بهبود نیست. ارتباط رو به بالا شامل اطلاعاتی است که به منظور آگاه کردن و تحت تاثیر قرار دادن مقامهای بالای سلسله مراتب سازمانی توسط افراد ایجاد می شود. سنگ بنای تمام این پیام ها شاغل و سرپرست است. زمانی که یک حرکت آزاد اطلاعات بین شاغل و سرپرست در جریان است، غالباً ارتباطات غیر رسمی روز به روز برای اکثر موقعیت ها کافی است.

یک شاغل ممکن است ارتباط خوب و بازی با سرپرست خود درباره موارد مربوط به شغل مانند عرضه مواد، عملکرد کاری، کیفیت تولیدات، و امثال اینها داشته باشد. با این وجود، همان شاغل ممکن است قادر به بحث درباره مسائل بین فردی همچون روابط با همکاران یا انتظارات شغلی خود نباشد. اگر بنا باشد که واحد منابع انسانی در پی کمک در ایجاد یک ارتباط موثر باشد، باید به دنبال فراهم آوردن کانالهای اضافی که پیامها از

آنها بگذارند باشد. اگرچه، هیچ فرمول جهانی برای این امر وجود ندارد، یک رکن متداول ارتباطات رو به بالای موثر توجه اساسی به جهانی برای امر وجود ندارد، یک رکن متداول ارتباطات رو به بالای موثر توجه اساسی به کامیابی شاغل همراه با ایجاد فرصتهای مناسب برای جریان رو به بالای انگاره در سلسله مراتب سازمانی است. برخی از کانالهای ارتباط رو به بالا و متداول شامل شایعه، روشهای ارائه شکایت داخلی، جلسات بررسی شکایتهای، سیستمهای ارائه پیشنهاد، و بازخور بررسی رفتار است.

پ- شایعه پراکنی

سیستم غیر رسمی است که در اثر تعامل اجتماعی بین افراد در سازمان به طور آنی رخ می دهد. شایعه، سیستم مردم به مردم است که طور طبیعی از اشتیاق انسان به ایجاد دوستی و شریک شدن در تفکرات رخ می نماید. واحد منابع انسانی باید به شنیدن شایعه علاقه مند باشند. زیرا شایعه و حرفهای پراکنده بازخور ثبت نشده و مفیدی را فراهم می آورد، که اگر متخصصین منابع انسانی آماده گوش فرادادن، درک و تعبیر اطلاعات آن باشند سودمند خواهد بود. بر اساس مطالعه ای که در مجله وال استریت گزارش شده است « شایعه درون سازمانی ۷۵٪ تا ۹۵٪ دقیق است و به مدیران و کارکنان ستادی اطلاعات دقیق تر از ارتباطات رسمی می دهد... » برخی از انواع بازخور حاصل از شایعه به عنوان یک ارتباط غیر رسمی که به واحد منابع انسانی می رسد شامل:

- اطلاعات مربوط به مشکلات و نگرانیهای کارکنان
- بازخور ناصحیح که نشان از شکست ارتباطی دارد
- توجه به هدفها و انگیزش کارکنان
- شناسایی مشکلات کاری که دارای محتوای احساسی است، زیرا احساسهای شدید ارتباط غیر رسمی و شایعه پراکنی را تقویت می کند
- اطلاعات در مورد کیفیت ارتباطات کاری، شامل حل و فصل شکایات
- اطلاعات در مورد کیفیت نظارت. شکایت در مورد نظارت بیشتر اوقات به صورت غیر رسمی در معرض توجه متخصصین قرار می گیرد با این امید که چاره ای برای آنها اندیشیده شود
- اطلاعات در موارد نارضایتی شغلی
- بازخور در مورد پذیرش سیاستها و رویه های جدید

ت - جلسات بررسی شکایتهای

ملاقات هایی است بین مدیران و گروه هایی از شاغلین به منظور بحث پیرامون شکایتهای، پیشنهادها، باورها، یا پرسشها. این ملاقاتها ممکن است با در میان گذراندن اطلاعاتی توسط مدیریت آغاز شود که به گروه کارکنان

آگاهی‌هایی در مورد پیشرفت‌های سازمان بدهد. با این وجود، هدف اولیه عبارت است از ترغیب به ارتباط رو به بالا، که معمولاً با حضور سطح‌های مختلف شاغلین و مدیریت سطح پایین انجام می‌گیرد. زمانی که این ملاقاتها به صورت بحث‌های غیر رسمی رو در رو بین یک مدیر عالی رتبه و کارکنان عادی انجام می‌پذیرد، فرایند را می‌توان تلاشی در جهت درک عمیق کارکنان نامید اگر آن فرایند کوشش‌هایی در جهت شکافتن عمیق مقولاتی باشد که در ذهن کارکنان است. این ملاقاتها را ملاقاتهای کارمندی عمودی نیز می‌نامند زیرا در آنها مدیران عالی رتبه مستقیماً در تماس با کارکنان قرار می‌گیرند. گاهی پیشنهادهای سازنده‌ای از این ملاقاتها ظهور می‌کند.

ج- سیستم های ارائه پیشنهاد

روشی است رسمی برای ایجاد، ارزیابی و اجرای افکار و انگاره‌های شاغل. این سیستم با افکار شاغل و گفتگو با سرپرست در آن باره آغاز می‌شود. اگر پس از بررسی تفکر و انگاره خوب باشد، آن را اجرا کرده، از شاغل قدردانی می‌شود و معمولاً جایزه‌ای که به عرف برابر ۱۰٪ پس اندازهای سال اول است به او تعلق می‌گیرد.

چ- بازخور بررسی رفتار^۱

روشهای سیستمی هستند برای تعیین نحوه تفکر کارکنان نسبت به سازمان. این بررسی‌ها ممکن است از طریق مصاحبه‌های رو در رو انجام شود، ولی معمولاً از طریق پرسشنامه‌های بی‌نام اجرا می‌گردد. یک بررسی رفتاری مشخصاً در پی آگاه شدن از طرز تفکر کارکنان درباره شرایط کاری، و سیاستهای پرسنلی است. پرسشها درباره برنامه‌های جدید یا موارد ویژه مربوط به مدیریت نیز مطرح می‌شود. اطلاعات حاصل می‌تواند برای جدید یا موارد ویژه مربوط به مدیریت نیز مطرح می‌شود. اطلاعات حاصل می‌تواند برای ارزیابی موارد خاص، همچون چگونگی دیدگاههای کارکنان نسبت به یکی از مدیران مورد استفاده قرار گیرد.

بررسی‌های رفتار می‌تواند تجربه نامید کننده‌ای برای کارکنان باشد اگر هیچ نتیجه‌ای از آنها برنیاید. بنابراین، باید خلاصه‌ای از ارتباط رو به بالا برای واکنش کارکنان فراهم شود. زمانی که این حلقه بازخور بسته شد، فرایند کلی بازخور بررسی رفتار نامیده می‌شود. با این وجود، بازخور کافی نیست، عمل لازم است. کارکنان نیازمند دیدن راه حل مشکلات از طریق بررسی هستند. بازخور نتایج و عمل در عرصه‌های مشکل‌زا، بازخور بررسی رفتار را یک وسیله ارتباطی قدرتمند می‌سازد. با این همه، فراهم آوردن بازخور به شیوه‌ای سازنده احتمالاً نیاز به مشارکت قابل توجهی از سوی واحد منابع انسانی دارد، به خصوص برای سرپرستان سطح اول که تجربه کمی درباره اداره نشستها و گوش فرا دادن به انتقادهای کارکنان دارند. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۴۰۵ - ۴۱۰)

^۱ Attitude Servey Feedback

ح- خدمات مشاوره ای

خدمات مشاوره ای عبارت است از بحث پیرامون یک مشکل با شغل، با قصد کمک به وی برای حل مشکل یا مقابله با آن. فشار روانی و مشکلات فردی احتمالاً عملکرد و شیوه زندگی عمومی وی را تحت تاثیر قرار می دهد بنابراین به سود همه است (کارفرما، شاغل و جامعه) که برای بازگشت شاغل به کارایی کامل به وی کمک کنند. برای رسیدن به این هدف مشاوره وسیله مفیدی است. نرخ موفقیت از طریق برنامه های مشاوره ای معمولاً چشمگیر است.

برنامه های مشاوره ای معمولاً توسط واحد منابع انسانی، که ترکیبی از خدمات مشاوره ای داخلی و خارجی را مورد استفاده قرار می دهد ارائه می شود. بیشتر اوقات از آن به عنوان برنامه های کمک به کارکنان نام برده می شود، که معمولاً به ترکیبی از مدیریت داخلی و مشاورین خارجی برای توصیه به کارکنان درباره مشکلات کاری یا شخصی تکیه می کنند. خدمات اجتماعی به خصوص برای شرکتهای کوچک تر که ممکن است قادر به استخدام یک مشاور تمام وقت نباشند، مفید است.

مشاوره یک ارتباط کاملاً محرمانه است، و سوابق باید تنها در اختیار افرادی قرار گیرد که مستقیماً درگیر حل مشکل مشاوره هستند. این ملاحظات برای حفظ مسائل شخصی و حمایت از کارفرما در قبال ادعاهایی چون هتک حریم شخصی ضروری است. (جزنی، ۱۳۸۸، صص ۴۰۹-۴۱۱)

خ- برنامه های تشویق به « ابراز نظر »^۱

برخی از برنامه ها را که « برنامه تشویق به ابراز نظر » می نامند با این هدف به اجرا در می آید که ارتباطات مسیر رو به بالا را بیمایند و چنین ارتباطی را تقویت نمایند. به بیانی دیگر، هدف این است که کارکنان تشویق شوند درباره همه مسائل، از خراب بودن ماشین های خودکار تا تمیز نمودن زمین توفیگاه خودروها یا در مورد مسافرت های بیش از حد مقامات، که موجب حیف و میل پول سازمان می شود، با مقامات ارشد بحث و تبادل نظر نمایند.

سازمان تضمین می کند که همه پیام های داده شده مورد بررسی قرار گیرد و مدیر منابع انسانی به صورتی ژرف درباره پیشنهادها رسیدگی نماید. اساس کار بر این گذاشته شده است که اگر موضوعی ویژه پیشنهاد شود و مدیریت تشخیص دهد که به نفع سایر اعضای تیم های فعال در سازمان است که از آن آگاه شوند، آن گاه پاسخی را که سازمان به چنین پرسش یا پیشنهادی می دهد در خبرنامه سازمان نوشته می شود و ظرف هفت روز پس از مطرح شدن، سوال پاسخ داده شده به آگاهی همگان رسانده می شود. اگر کسی پاسخ شخصی بخواهد؛ می تواند نام خود را بگوید. در غیر این صورت سازمان تضمین کرده است که هیچ نامی فاش ننماید. اجرای

^۱ *Speak up! program*

چنینی برنامه های، فایده های زیای دارد. آنها به مدیریت این امکان را می دهند که به صورت دائم از نوع احساسات و مسائل موجود در سازمان آگاه شوند، برای کارکنان روشن می نمایند که کانال های ارتباطی گوناگونی وجود دارد که می توانند با مقامات تماس بگیرند و به پاسخ های مورد نظر دست یابند و سرانجام این احتمال وجود دارد که مساله های کوچک رشد نمایند و به صورت مساله های پیچیده در نیایند و در پایان باید گفت که چنین احساسی در کارکنان تقویت می شود که به حرف های آنان گوش می دهند و برای گفته هایشان ارزش قائل می شوند. (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۳۲۹)

۱-۲-۹-۵- مشارکت

در طراحی هر نظام به ویژه نظام مدیریتی که در چارچوب آن افراد، به صورت یک مجموعه انسانی به هم پیوسته و متحد مطرح می شوند توجه به مفهوم اساسی آنچه جوهره روح و ذات نظام و فلسفه وجودی آنرا تشکیل می دهد از اهمیتی درجه اول برخوردار است. از این رو ضرورتاً بایستی به مفهوم اساسی مشارکت و روح و جوهره آن توجه گردد.

۱- مشارکت در لغت به معنای شرکت کردن، شرکت دادن، سهم کردن و بهره برداری است.

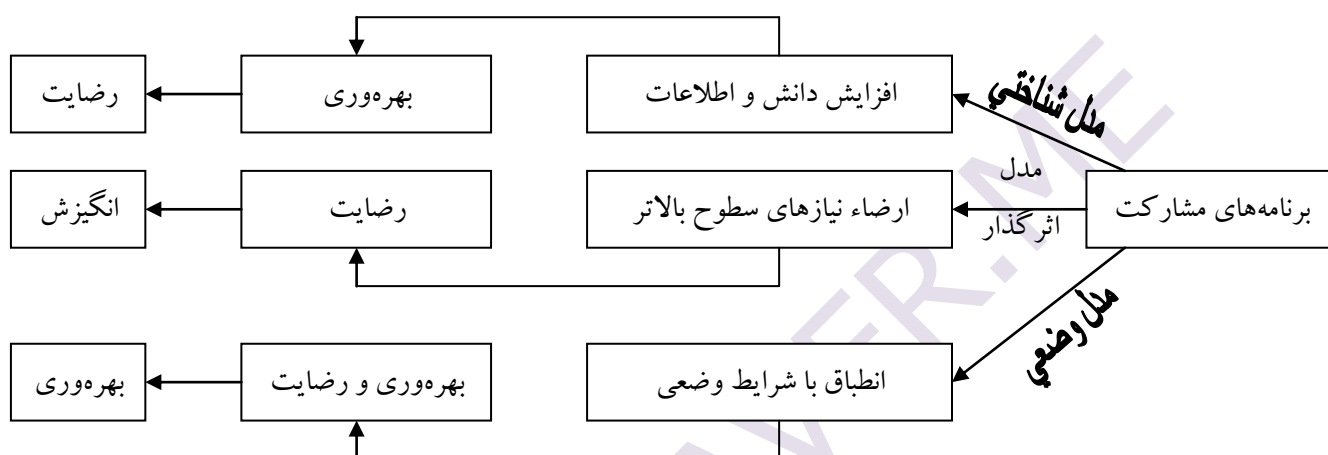
۲- مشارکت عبارت از درگیری فکری و احساسی یک شخص، در یک وضعیت گروهی است که این درگیری شخص را تشویق می کند تا به هدفهای گروهی کمک کند و در مسئولیت آنها نیز سهم باشد. (غلامرضا الهی، تعاون، ۲۰۶)

۳- مشارکت در مدیریت عبارتست از: «ایفای نقش از طریق اظهار نظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیتهای سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصله» بدون شک ایفای نقش کارکنان از طریق اظهار نظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم گیری و قبول مسئولیت در زمینه های کاری مربوطه نیازمند شرایط خاصی می باشد که مهمترین شرط آن آمادگی کارکنان برای این کار می باشد. بنابراین مشارکت دادن کارکنان «واجد شرایط» در تصمیم گیریهای متناسب با ظرفیت آنان کاری بس موثر و مفید در جهت رشد و بالندگی سریع تر نیروی انسانی و نیل به اهداف سازمان است. مشارکت یک فرآیند است که در آن باید افراد به صورت داوطلبانه در امور مربوط دخالت نمایند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت موثر را داشته باشند.

«مدیریت مشارکتی عبارتست از مجموعه گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان را در روند تصمیم گیریهای مربوط به آن سازمان دخالت داده و شرکت می دهد. تاکید اصلی این نوع مدیریت، بر همکاری و مشارکت علاقه مندانه و داوطلبانه عموم افراد استوار است و می خواهد از ایده ها، نظرات و ابتکارات

آنها در حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. لذا اساس فرایند این مدیریت بر مبنای تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است.» (الهیاری تنهای، نشریه مدیریت زمان، شماره ۳۳، دی ماه ۷۷)

چگونگی اثر گذاری مدیریت مشارکتی بر رضایت و بهره‌وری



(فرج‌الهرهنورد، ۱۳۸۱، صص ۷۰-۴۵)

۱-۲-۹-۵-۱- روشهای اجرایی مدیریت مشارکتی

مشارکت، روشهای مختلفی دارد که متناسب با مقتضیات زمان و مکان و سازمان باید بکار گرفته شود. عمده ترین این روشها عبارتند از:

- ۱- مدیریت بر اساس هدفگذاری
- ۲- گروههای کنترل کیفیت
- ۳- سیستم کنترل کیفیت جامع
- ۴- سیستم پیشنهادات
- ۵- تیمهای خودگردان
- ۶- سیستم کار بدون نقص
- ۷- سیستم ساراتف
- ۸- سیستم دورو

۱-۲-۹-۶- جابجایی و انضباط کاری

۱-۲-۹-۶-۱- جایجایی

انتصاب صحیح از جمله اقداماتی است که در کاربرد مطلوب منابع انسانی نقش موثر و اساسی ایفا می کند. باید توجه داشت که انتصاب، امری همیشگی و دائمی نیست، بلکه باید با توجه به شایستگیها، تجربیات، مهارتها و دانشی که افراد در طول خدمت خود کسب می کنند به مشاغل بالاتر ارتقا یابند، یا که در مشاغل با مسئولیتهای مختلف جا به جا شوند. جابه جایی های عمودی (ترفیع و تنزل مقام)، جا به جایی های افقی (انتقال) و سایر جا به جایی ها، اگر به طور صحیح و منظم انجام پذیرد، نه تنها اثربخشی نیروی انسانی را بالا می برد، بلکه سازمان را از رکود و یکنواختی خارج کرده و باعث رضایت کارکنان می شود و نتیجتاً کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش می دهد. یکی از ابزارها و وسایل کاربرد صحیح منابع انسانی در جهت نیل به اهداف سیستم مدیریت منابع انسانی، جا به جایی صحیح کارکنان است. به علاوه جا به جایی صحیح کارکنان در مشاغل مختلف، باعث می شود که تناسب مشاغل با شاغلین آنها به طور مستمر حفظ شود؛ و با توجه به این که انسان در جهت تکامل و تعالی است، ثابت نگه داشتن مداوم کارکنان در پستها و مشاغل سازمانی، نه به نفع سازمان و نه به نفع کارکنان است و باعث کاهش کارایی می شود. جابه جایی کارکنان در سازمان یکی از ابزارهای موثر مدیریت در اداره صحیح امور می باشد و معمولاً به صورت مختلف انجام می گیرد. ترفیع، انتقال، گردش در مشاغل و جدایی موقت یا دائم از خدمت، جا به جایی های عمده منابع انسانی را در سازمان تشکیل می دهد. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۷۹)

جایجایی کارکنان در داخل موسسه به علل مختلفی انجام می گیرد. به عبارتی گاهی به سلیقه و خواست مدیریت، مواقعی به جبر محیط و قوانین استخدامی و زمانی به خواست و نیازهای کارکنان مربوط می شود. اهم این موارد عبارتند از:

- * تغییر ساخت سازمانی که منجر به تقسیم بندی و گروه بندی خاص واحدهای اجرایی، کاهش یا افزایش تعداد پست های سازمانی و بالاخره کاهش یا افزایش سقف پرسنل سازمان می گردد.
- * افزایش سطح تولید کالا یا خدمت که به نیاز بیشتر به منابع انسانی منتهی می گردد، احتمالاً منجر به ایجاد پست های جدید می شود.
- * معرفی یک کالا، خدمت و یا ارزش تولید جدید، منجر به تغییر کم و کیف مشاغل می گردد. در این زمینه تغییر تکنولوژی در فرایند عملیات، مهمترین آثار را در جایجایی های کارکنان در سازمان دارد.
- * رکود بازار و دگرگونی حاد اقتصادی که منجر به متوقف شدن بعضی از خطوط تولید و بیکار شدن عده ای از کارکنان می گردد.
- * نوع بازاری که مؤسسه با آن مواجه است.

* و بالاخره جابجایی ناشی از تعلیق، بازنشستگی و اخراج که تصمیم آن از جانب سازمان اتخاذ می شود و یا خود داری از حاضر شدن در محل کار و استعفاء و نظیر آنها که از جانب کارکنان صورت می گیرد.
(ناصر میرسپاسی، ۱۳۸۲، صص ۳۷۲-۳۷۱)

غالباً سرپرستان و مدیران، مسئول تعیین جابه جایی افراد در سمت ها هستند، زیرا مدیریت منابع انسانی، دید کلی نسبت به نیازها و اهداف کارمندیابی سازمان دارد، از این رو مسئولیت هماهنگ سازی و بررسی و مرور برنامه های مربوط به جا به جا به جایی درون سازمانی کارمندان و رسیدگی به تطابق تصمیمات با سیاست های شرکت بر عهده مدیریت یاد شده می باشد. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۳۹۹)

الف- ترفیع

- ترفیع عبارت است از ارتقاء به شغل یا پست بالاتر و برخورداری از مزایا و اختیارات بیشتر در مقابل قبول مسئولیت سنگین تر. (ناصر میرسپاسی، ۱۳۸۲، صص ۳۷۶)

- ترفیع، نوعی انتقال است که در آن کارمند دارای سمتی، با حقوق بالاتر، مسئولیت های سنگین تر و امتیازات و فرصت های بالقوه می باشد. به طور کلی هدف از ترفیع، انتصاب کارمند در سمتی است که از نظر سازمان مهم تر از سمت فعلی اوست. (کافی، ۱۳۸۵، صص ۴۰۲)

- ترفیع عبارت است از احراز مرتبه بالاتر در سلسله مراتب اداری و تصدی شغلی که برای مستخدم از لحاظ وظایف و مسئولیتها از شغل قبلی او مهمتر باشد.

چنانچه کارمند با توجه به شرایط مندرج در قانون استخدام کشوری رتبه بالاتری را احراز کند (تغییر گروه)، ارتقا خوانده می شود. در واقع ترفیع یا ارتقا حرکت عمودی کارمند در سلسله مراتب اداری از شغلی به شغل بالاتر است که مهمتر و پرمسئولیت تر از شغل قبلی باشد. (کسب امتیازات بالاتر شغلی). (کازمی، ۱۳۸۰، صص ۳۸۰) در طرح ریزی سیستم های ترفیعاتی جنبه های زیر باید در نظر گرفته شوند:

* تعیین خط مشی های ترفیعاتی

* تعیین مسیر یا کانال ترفیع برای هر گروه شغلی، البته با رعایت قابلیت انعطاف

* تعیین روش ارزشیابی، طبقه بندی و تعیین اولویت ها

* فراهم آوردن شرایط برای جابجایی در مسیر شغلی متجانس و ایجاد قابلیت انعطاف در جابجایی های

افراد در سازمان

* آموزش و توسعه توانایی های افراد، برای متناسب کردن شایستگی آنها با مشاغل رده های بالاتر
باید دانست که تنها طرح ریزی صحیح و انتخاب ضوابط مناسب برای اجرای یک نظام ترفیعاتی کافی نیست، بلکه مشکلات خاص انسانی و سازمانی اغلب مانع پیاده کردن طرح و ضوابط تعیین شده می شود.

(ناصر میرسپاسی، ۱۳۸۲، ص ۳۷۶)

در مجموع هدف از ترفیع یا ارتقا استفاده مطلوب و موثر از مهارت‌های افراد کاردان در انجام فعالیت‌های سازمانی و تامین فرصت پیشرفت برای آنان از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی باشد. همچنین ترفیع کارمندان باید بیشتر بر مبنای لیاقت، شایستگی و کفایت آنها استوار شود نه صرفاً سابقه خدمت. ترفیع یا ارتقا معمولاً همراه با اضافه شدن حقوق و مزایای کارمند است، در صورتی که اضافات سالیانه محدود به اضافه شدن مبلغی بر اصل حقوق کارمند می‌شود؛ و فرق اساسی اضافه سالانه با ترفیع آن است که در ترفیع وظایف و مسئولیت‌های سنگین‌تر و مهمتری به فرد محول می‌شود، ولی در اضافه سالانه چنین نیست و فقط اندکی بر حقوق اضافه می‌شود. ترفیع برخلاف انتقال و تنزل رتبه، بستگی به دیدگاه شخص دارد. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۸۰) شیوه ارتقا دادن افراد نه تنها می‌تواند بر مسیر شغلی آنان، بلکه بر پنداشت و برداشتی که آنان در مورد معقول و منصفانه بودن رفتار سازمانی دارند، اثر بگذارد. از آنجا که بسیاری از سازمانها نیروی خود را کاهش می‌دهند و در سطح افقی گسترده‌تر می‌شوند، اغلب «ارتقای مقام» به معنی انتقال فرد در یک سطح افقی (در سازمان) است. در چنین موقعیت‌هایی، ارتقای مقام به صورت فرصتی در می‌آید که فرد می‌تواند در همان سطح سازمان مسئولیت‌های جدیدی را عهده‌دار گردد مانند افزوده شدن میزان مسئولیت‌ها و حیطه تصمیم‌گیری فرد در همان شغل. مقصود از ارتقا این است که فرد از شغلی به شغل دیگر بپردازد و معمولاً در این تغییر شغل، حقوق و یا گروه استخدامی وی تغییر نخواهد کرد. افراد در صدد نقل و انتقال بر می‌آیند، نه به سبب یا به دلیل مسیر شغلی، بلکه به سبب استفاده نمودن از ساعات کار بهتر، محل کار و از این قبیل چیزها. (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۳۵۰)

- پست‌های عقب‌گرد

ایجاد پست‌های عقب‌گرد، گاهی بخشی از فرایند ترفیع محسوب می‌شود، در این روند، پیشاپیش یک یا چند پست، با موقعیت و حقوق هم‌ردیف با شغل پیشین کارمند ترفیع گرفته، شناسایی می‌شود. اگر ترفیع نتیجه مطلوب نداشت، کارمند به پست عقب‌گرد ارجاع می‌شود. این روش به افراد گوشزد می‌کند که:

- در هر انتقال یا ترفیع، ریسک نیز وجود دارد
 - شرکت، مایل به پذیرش بخشی از مسئولیت در قبال آن است
- انتقال به پست عقب‌گرد، به معنی شکست نیست (کافی، ۱۳۸۵، ص ۴۰۶)

ب - انتقال

- انتقال عبارت است از جابجایی افقی از شغلی به شغل دیگر که از لحاظ موقعیت، مسئولیت، مهارت تقریباً مشابه باشد. تفاوت عمده ترفیع با انتقال در مزایا، امتیازات و موقعیت سازمانی است که معمولاً در انتقال بر

خلاف ترفیع، مزایا و موقعیت سازمانی تغییر نمی‌کند. انتقال ابزاری مفید در استفاده بهینه از تخصص و استعداد های موجود در سازمان است. (ناصر میرسپاسی، ۱۳۸۲، ص ۳۷۲)

– انتقال عبارت است از تغییر شغل مستخدم (کارمند یا کارگر) و انتصاب او به مشاغلی که تقریباً از نظر میزان وظایف و مسئولیتها هم ردیف بوده و با افزایش حقوق توأم نمی باشد. در واقع انتقال یعنی حرکت افقی کارمند در سلسله مراتبی سازمانی و اداری از شغلی به شغل دیگر که از نظر کمیت و کیفیت با شغل قبلی در یک سطح (همسان) باشد. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۸۱)

ممکن است کارمندان به سمت های جدید منصوب شوند و یا از آنها خواسته شود شغل، واحد، نوبت کاری و یا منطقه جغرافیایی خود را تغییر دهند، جابه جایی ها و انتصابات جدید ممکن است توسط سازمان (نقل و انتقال اجباری اداری) و یا به درخواست خود کارمند و با تایید سازمان صورت پذیرد. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۳۹۹)

معمولاً انتقال به دو دلیل زیر انجام می پذیرد.

۱. نیاز مؤسسه به تخصص ویژه در یک موقعیت خاص

۲. تقاضای کارکنان

انتقالات را معمولاً به دو دسته انتقال موقت و دائم طبقه بندی می کنند. جابجایی هایی که به علت کاهش یا افزایش موقت حجم کار و یا غیبت و بیماری متصدیان شاغل انجام می گیرد «انتقال موقت»، و جابجایی هایی که به علت کاهش یا افزایش مستمر حجم کار و یا تغییر شغل بلند مدت متصدیان انجام می شود انتقال «دائم» نامیده می شود. (ناصر میرسپاسی، ۱۳۸۲، ص ۳۷۶-۳۷۲) در دسته بندی دیگری انتقال بر دو نوع ذیل می باشد:

الف – انتقالات داخلی سازمان

ب – انتقال به خارج از سازمان (یعنی انتقال از سازمان متبوع به سازمان دیگری که ممکن است همراه با ارتقا مقام کارمند نیز باشد.)

انتقالات داخلی باید بر اساس خط مشی ثابت و ضوابط و معیارهای معین و مشخص استوار باشد، در غیر اینصورت مشکلات فراوانی در سازمان بوجود خواهد آورد. علل نقل و انتقال داخلی سازمان عبارتند از:

- کاهش عملیات و فعالیتها و حجم کار در یک واحد سازمانی و افزایش فعالیت در واحد یا واحدهای دیگر به علل مختلف اقتصادی، فصلی و نوسانات تولید.
- توسعه و افزایش اطلاعات، مهارتها و بصیرت کارکنان از طریق انجام امور مختلف در سازمان از طریق چرخش و گردش آنها در مشاغل مختلف در سازمان
- نقل و انتقال نوبتی (نظیر کار در نقاط بد آب و هوا در خارج از مرکز)
- نقل و انتقالات اصلاحی در جهت جلوگیری از تضعیف روحیه و ایجاد وضعیت نامناسب و زیانبخش در سازمان مانند: نداشتن توافق با سایر کارکنان، نداشتن سرعت لازم در کار مربوط، لطمه خوردن به

سلامت کارمند در شغل فعلی به سبب بدی آب و هوا، به دلیل ادامه کار در شغل بخصوصی که باعث کسالت فکری و روحی کارمند می شود.

▪ به دلایل انضباطی (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۸۱)

اغلب سازمانها، سیاست ها و راه کارهای خاصی برای نقل و انتقال کارمندان خود دارند که اساساً برای مقابله با سه وضعیت مشکل ساز اتخاذ شده اند. مورد اول، مربوط به کارکنانی با سابقه عملکرد ضعیف یا مشکل رفتاری است و سرپرست واحد علاقه ای به حفظ او ندارد. بدون وجود ضوابط و مقررات معین نقل و انتقال، چنین کارکنانی قاعدتاً مایلند از واحدهای به واحد دیگر سازمان منتقل شوند و چند صباحی را در آنجا بگذرانند و در نتیجه بسیاری از سازمانها موانعی را برای انتقال کارمندان به وجود می آورند و خواستار راه حل های دیگر برای رفع این معضل هستند. مسئله دوم، تطابق تقریبی شایستگی های کارمند یا سمت جدید وی است. باید ارزیابی دقیق از عملکرد و توان بالقوه کارمند، برای اطمینان از شایستگی وی در شغل جدید صورت پذیرد. واحد منابع انسانی، با کمک به بسط راه کارها و اعمال نظارت بر انتقال ها، برای اطمینان از صحت عملکرد سرپرستان، نسبت به راه کارهای مزبور، می تواند نقش مهمی را در فرایند ارزیابی ایفا کنند.

مسئله سوم و بسیار ظریف اینکه، حقوق و دستمزد فعلی کارمند با حقوق و مزایای پیشنهاد شده، در سمت جدید متناسب باشد. از نظر مالی و حق کارکنان دیگر صحیح و منصفانه نیست که کارمندی از شغلی با حقوق ۱۲۰ هزار تومان در ماه، به شغلی با حقوق ۸۰ هزار تومان منتقل شود، اما همچنان حقوق قبلی را دریافت کند مگر اینکه شرایط ویژه ای حاکم باشد مانند بازنشستگی معوق یا ناخوشی موقت. مسلماً چنین جابه جایی عاقلانه نیست و مشخص می کند که مسائلی مانند عدم کفایت در عملکرد کارمند یا مشکلی در ساختار نظام حقوقی، وجود دارد که باید اصلاح شود.

انتقال^۱ یا جابه جایی کارمندی از منطقه ای به منطقه دیگر، مشکلات مضاعف دارد. یکی از مسائل عمده، بار مالی آن است. به کارکنانی که بر اساس درخواست سازمان منتقل می شوند، هزینه هایی تعلق می گیرد که نمونه هایی از آن، شامل کمک به فروش خانه فعلی، پیدا کردن خانه ای جدید، پرداخت وثیقه های یارانه ای، تا کارمند توان رهن خانه جدید را داشته باشد، اسباب کشی به محل جدید و هزینه های مربوط به اسکان موقت، می باشد. واضح است که در پرداخت چنین هزینه هایی نباید کوتاهی کرد. سازمان ها باید توجهی دقیق به روحیه کارکنان و معضلات ناشی از انتقال داشته باشند.

سازمان ها به لحاظ هزینه های مالی و انسانی، اصرار زیادی به کارکنان برای پذیرش انتقال یا ترفیع در مناطق جغرافیایی مختلف ندارند، علاوه بر این آنها به علت افزایش هزینه های انتقال، مایل به بررسی دقیق هزینه ها و مزایای انتقال منابع انسانی از منطقه ای به منطقه دیگر هستند. (کافی، ۱۳۸۵، صص ۴۰۰ - ۴۰۲)

^۱ Relocation

پ - تنزل رتبه و مقام

- تنزل مقام، عبارت است از قرار دادن مستخدم در شغلی با درجه ای پایینتر از شغل، درجه یا موقعیت قبلی در سلسله مراتب اداری که نیاز به مهارت و مسئولیت کمتری دارد و طبعاً از حقوق و مزایای پایینتری نیز برخوردار است. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۸۳)

- تنزل مقام که گاهی انتقال به سطوح پایین نیز گفته می شود، نوعی انتقال همراه با کاهش حقوق، تنزل موقعیت و مقام یا فرصت شغلی است. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۴۰۶) تنزل مقام و درجه ممکن است با علل مختلف از جمله : کاهش پستهای سازمانی، کاهش قابلیت و شایستگی افراد، به عنوان یک اقدام انضباطی و تنبیهی صورت پذیرد. البته تنزل مقام به عنوان تنبیه کارکنان خاطی، باعث تشدید ناراحتی کارمند و تضعیف روحیه دیگران می شود، چاره اندیشی دیگری شود؛ چاره ای که سازنده و دارای آثار مثبت و نیکو باشد. زیرا عمل تنزل مقام به هر شکل و با هر نیت که باشد، حتی با عدم تغییر حقوق و مزایا، اثر روانی بسیار ناگوار و عمیق بر جای می گذارد. به همین جهت جز در شرایط کاملاً اضطراری و اجباری، از اجرای آن باید احتراز شود. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۸۳) تنزل مقام در برخی موارد می تواند با رضایت طرفین و به دلیل بیماری کارمند یا تغییر علایق او باشد اما صرفاً می تواند بازگشت به پست عقب گرد باشد.

تأثیر تنزل مقام بر شخص، تا حدی بستگی به فرهنگ خاص سازمان دارد. اگر در سازمان جابه جایی ها، اعم از ترفیع، تنزل و انتقال در سطوح افقی، زیاد باشد و همه بپذیرند که اغلب کارمندان در پیشرفت شغلی خود تابع الگویی زیگزاگ هستند، در این صورت تنزل مقام نیز صرفاً به منزله نوعی انتقال تلقی می شود. با این حال چنین پذیرشی نیز احتمالاً بستگی به امنیت بالای شغل و اعتماد زیاد به نیت مدیریت سطوح بالا دارد. (کافی، ۱۳۸۵، ص ۴۰۶) راه حلهایی که به جای تنزل مقام توصیه شده است عبارتند از :

- در صورت امکان جدا کردن بعضی از وظایف پیچیده و نسبتاً دشوار از مجموعه وظایف و مسئولیتهای شغلی که شاغل فعلی آن به علل مختلف فاقد توانایی اجرای آنهاست
- انتصاب اشخاصی که به هر دلیل توانایی کمتری از خود نشان می دهند به مشاغلی که عنوان و مشخصات شناخته شده ای دارد، ولی وظایف دشوار و پیچیده ای را شامل نمی شود
- بازنشسته کردن، بازخرید یا اقداماتی از این قبیل

در قانون رسیدگی به تخلفات اداری و آیین نامه اجرایی آن موارد تنزل مقام به عنوان یک اقدام انضباطی ذکر شده است. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۸۳)

۱ - ۲ - ۹ - ۶ - ۲ - انضباط کاری

مقصود از انضباط ۱ این است که کارکنان را تشویق نمود در کار به شیوه ای معقول عمل یا رفتار نمایند (در اینجا مقصود از « معقول » این است که مقررات و آیین نامه ها را به صورتی دقیق رعایت نمایند). در یک سازمان؛ آیین نامه ها و مقررات همان هدفی را تامین می نمایند که قوانین در جامعه تامین می کنند. هر گاه یکی از مقررات با آیین نامه ها نقض شود به مقررات انضباطی تمسک می جویند. (دسلر، ۱۳۷۸، ص ۳۳۶) واژه انضباط به وضعی در سازمان اطلاق می شود که در آن، کارکنان برپایه مقررات و استانداردهای رفتار مقبول، عمل می کنند. در اکثریت موارد خود کارکنان انضباط را رعایت می کنند، یعنی خود را با رفتار درست تطبیق می دهند. زیرا اعتقاد دارند که آن رفتار درست است. هنگامی که کارکنان به آنچه از آن انتظار می رود آگاه شوند، و اگر این استانداردها و مقررات را منطقی بدانند در حدود برآوردن انتظارات سازمان بخواهند آمد. ناصر میرسپاسی، ۱۳۸۰، صص ۳۸۹-۳۸۷) انضباط در فرهنگ لغات مترادف با مفاهیمی نظیر: تربیت، کنترل، نظم و نظارت، حسن فرمانبرداری، خوی اطاعت و نظایر آنها آورده شده است. از مجموعه این مفاهیم می توان نتیجه گرفت که انضباط عبارت است از اعمال روشی که باعث ایجاد نظم در کار و حسن انجام وظیفه طبق موازین تعیین شده در افراد می شود و تخطی از موازین، کارکنان را الزاماً با نوعی تنبیه روبرو می سازد.

در اغلب منابع و متونی که در زمینه اداره امور استخدامی به رشته تحریر در آمده است. انضباط مترادف دیسپلین و به مفهوم تنبیه آورده شده و توصیه شده است که از این ابزار تنها در زمانی استفاده شود که سایر اقدامات با شکست مواجه شده باشند. (کاظمی، ۱۳۸۰، ص ۳۸۴)

گاهی رفتار شاغل به نحو نامناسبی درهم گسیخته یا عملکرد وی ناپذیرفتنی است. (درحالی که دیگر خدمات مشاوره ای کارساز نیست)، تحت این شرایط ایجاد نظم ضروری است. انضباط اقدام مدیریت برای ترغیب ره رعایت معیارهای سازمان است. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۴۱۱) اگر در بدو ورود به سازمان برای کارکنان تشریح گردد که چه انتظاری از آنان وجود دارد و کارکنان قوانین و مقررات کاری را معقول و منطقی بدانند، معمولاً خود، قوانین را رعایت می کنند و می کوشند تا رفتاری مناسب داشته باشند؛ ولی به دلایل مختلف از جمله رهبری و مدیریت ضعیف رؤسا و یا فقدان انگیزه کافی در کارکنان، « خود نظمی » و انضباط در همه اعضای سازمان مشاهده نمی شود و به ناچار باید با توسل به تنبیه، افراد را وادار به رفتاری نمود که از نظر سازمان، درست و مطلوب است. (سعادت، ۱۳۸۰، ص ۳۰۶-۳۰۷) بطور خلاصه از سیستم انضباطی انجام نقشهای زیر انتظار می رود:

- ایجاد امکان لازم برای آگاه سازی کارکنان از معیارها و ضوابط مورد نظر سازمان
- تهیه و تدوین مقررات انضباطی مناسب سازمان با رویکرد پیشگیری از بروز تخلفات در سازمان.
- پیش بینی مجازاتهای متناسب با تخلفات انجام شده.

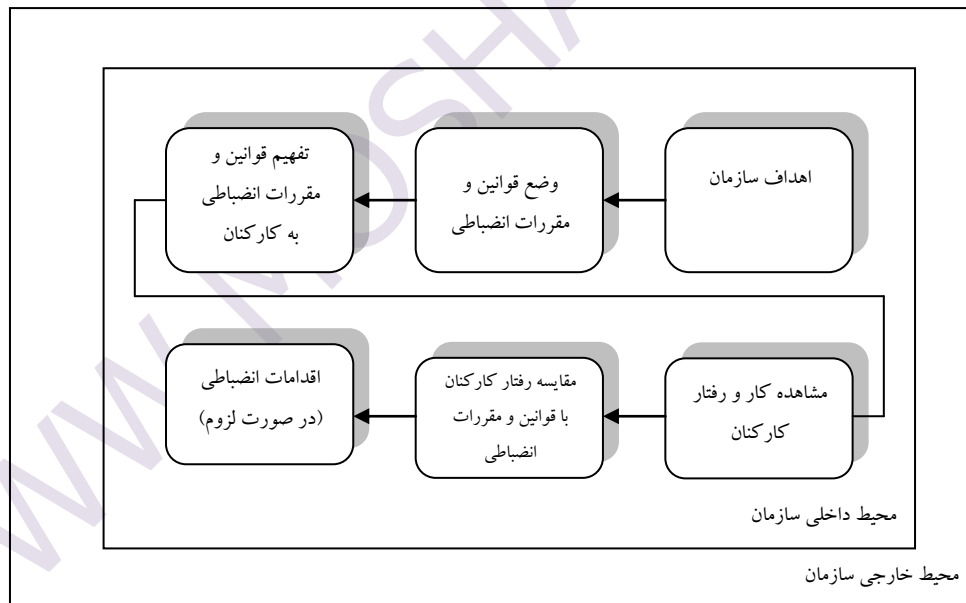
^۱ Discipline

□ - خط مشی های انضباط

اگر چه تصور می شود که خط مشی های انضباطی اغلب به عنوان وسیله ای برای تقویت قوانین و مقررات خاصی به کار می روند، ولی آنها در ضمن باید در مواردی که استاندار کلی اجرای وظایف شغلی کارکنان تصریح می کند، ضرورت اقدامات اصلاحی را که معمولاً به آنها توجه شود، یادآوری کنند. هر خط مشی انضباطی، کاربردی دو سویه دارد. رئیس مستقیم فرد خاطی ملزم به تحقیق در مورد تخلف و عوامل جانبی آن است. از فرد خاطی باید خواست تا تفصیل ماجرا و برداشت خود را از آن کاملاً بیان کند. در صورت لزوم از افراد دیگر و یا از کسانی که در رده های بالاتر سلسله مراتب اداری هستند، همکاران فرد خاطی و یا شاهدان عینی باید پرس و جو به عمل آید.

هنگامی که ارتکاب خطای انضباطی ثابت شد، (تخلف از مقررات تعیین شده) آنگاه می توان خط مشی لازم را بکار برد و روش کاربرد آن بستگی به اهمیت تخلف دارد. (دیوانگاهی، ۱۳۸۳، ص ۳۰۱)

فرایند انضباط



(سعادت، ۱۳۸۰، ص ۳۱۲)

فرایند انضباط مانند فرایندهای دیگر در بسیاری از حوزه های مدیریت منابع انسانی، متأثر از محیط خارجی است. برای مثال تغییراتی که در تکنولوژی به وجود می آید ممکن است قوانین و مقررات انضباطی موجود را نامتناسب ساخته، وضع قوانین و مقررات جدیدی را ایجاب نماید. تغییر و تحول در محیط داخلی سازمان نیز می

تواند در فرایند انضباط تاثیر بگذارد. تغییر فرهنگ و نظام ارزشی سازمان بر اثر رشد و توسعه باعث تغییر در قوانین و مقررات انضباطی می گردد. معمولاً نوع تنبیهاتی که برای تخلفات مقرر می شود تابع بلوغ فکری کارکنان، نوع سازمان و نوع فعالیت آن است. قوانین و مقررات انضباطی باید با توجه به اهداف، سیاست و استراتژیهای سازمان وضع گردند. مقررات انضباطی سپس باید به اطلاع کارکنان برسد و در صورت لزوم، توضیحات کافی به آنان داده شود. تا زمانی که کار و رفتار کارکنان در چارچوب مقررات باشد، مشکلی پیش نمی آید و اقدام انضباطی، ضرورتی ندارد ولی در صورت نقض قوانین و مقررات، موضوع باید بلافاصله پیگیری گردد و تذکرات لازم به فرد خاطی داده شود. در موقع تعیین و اعمال مجازات هرگز نباید فراموش کرد که هدف، اصلاح رفتاری است که مانع دستیابی به اهداف سازمان یا کندی در وصول به آن گردیده است. (همان منبع، ۱۳۸۰، ص ۳۱۱-۳۱۲)

اگر فرایند اعمال مقررات انضباطی عادلانه و منصفانه باشد بر اساس پایه های ذیل قرار خواهد داشت:

* اجرای مقررات

* وجود یک سیستم تنبیه و توبیخ که سیر تکاملی بپیماید

* امکان فرجام خواهی

* تشکیل پرونده

نخستین پایه و اساس مقررات انضباطی این است که آیین نامه ها و مقررات روشن و مشخصی، وجود داشته باشد. در مورد خلاف کاری هایی چون دزدی، خراب کردن دارایی های سازمان و غیره به هنگام کار و تخلف در فرمانبرداری، باید مقررات مشخصی وجود داشته باشد.

هدف از تدوین چنین مقرراتی این است که، پیشاپیش کارکنان را از رفتارهای قابل قبول آگاه ساخت. باید به کارکنان گفته شود (بهرتر است که به صورت کتبی به آنها ابلاغ گردد) که چه چیزهایی مجاز یا غیر مجاز است. معمولاً این کارها در جلسه توجیهی یا جامعه پذیری کارکنان تازه استخدام، انجام می شود. در دفترچه ای که به هنگام استخدام و توجیه به افراد داده می شود مقررات و آیین نامه ها نوشته شده است.

وجود سیستمی از کیفر و پاداش که سیر تکاملی بپیماید، به عنوان دومین پایه و اساس مقررات انضباطی اثربخش شناخته شده است. تنبیه و توبیخ می تواند به صورت اخطار شفاهی، اخطار کتبی، معلق شدن از کار یا اخراج باشد. شدت تنبیه، به خطای انجام شده و تکرار خطا بستگی دارد. به طور مثال، در بیشتر شرکت ها با نخستین تاخیر غیر موجه، نخستین اخطار را به فرد می دهند. ولی، اگر چنین خطایی چهار مرتبه تکرار شود، معمولاً وی را منتظر خدمت می کنند (در اجرای مقررات انضباطی).

بخشی از فرایند اعمال مقررات انضباطی این است که فرد حق فرجام خواهی یا استیناف داشته باشد. وجود چنین شرطی باعث می شود که کارکنان بپذیرند مقررات به صورتی عادلانه و منصفانه درباره آنان اجرا شده است.

دسلر، ۱۳۷۸، ص ۳۳۶-۳۳۷) اگر چه معمولاً به کارکنان در موارد ارتکاب تخلف فرصتهای گوناگون داده می شود ولی برای اجرای عملی تصمیم انضباطی، فرد خاطی باید رسماً مهلت فرجام خواهی داشته باشد. به درخواست فرجام باید به سرعت رسیدگی شود و باید سطوح ارشد مدیریت و اتحادیه های صنفی با دارا بودن صلاحیت کافی درخواست فرجام را مورد بررسی قرار دهند. مواردی که تصمیم گیری به نتیجه مطلوب نمی رسد، در صورت توافق دعوی، می توان مراتب را به نهاد مستقلى ارجاع کرد. سرانجام بخشی نهایی از فرایند اعمال خط مشی ارتباطی، تشکیل پرونده است. گاه ممکن است کارمند اخراجی مدعی شود که اخراج او منصفانه نبوده است، بنابراین، عاقلانه است که کلیه جزئیات مورد نظر ثبت و بایگانی شود. این جزئیات شامل ماهیت و نوع خطا و یا عدم توان شغلی فرد خاطی و نحوه و چگونگی و زمان ارتکاب خطا خواهد بود. علاوه بر این، طی مراحل خط مشی انضباطی باید با ذکر جزئیات قید شود. در صورت درخواست فرجام خواهی، مدارک و نتایج حاصله از آن نیز باید ثبت و ضبط شود. این مدارک باید محرمانه تلقی شوند، ولی لزوماً نیازی به نگه داری دائم کلیه جزئیات نیست. می توانید از مدارک موجود، یک خلاصه وضعیت با ذکر صفحات مهم (مثلاً: صفحه ۱۴ حکم نهایی) تهیه کنید. (دیوانگاهی، ۱۳۸۳، ص ۳۰۳)

بر اساس نظر گروهی از محققان، اقدامات انضباطی شامل چهار مرحله است:

- در نشستی، سرپرست اعمال و رفتار نامطلوب و خلاف قانون کارمند را با وی مطرح و پیشنهاد هایی برای اصلاح آن ارائه می کند.
- طی اختطاری کتبی ای که رسماً به کارمند ابلاغ می گردد، سرپرست تخلفات وی را بر می شمارد، صحبت ها و قول و قرارهای قبلی را یاد آوری می کند، رفتاری را که کارمند باید در آینده پیش گیرد برای وی تشریح می نماید و به کارمند فرصت می دهد رفتارش را اصلاح کند.
- سرپرست برای آخرین بار به کارمند تذکر می دهد.
- کارمند اخراج می گردد.

اقدامات انضباطی باید مرحله ای و مضاعف باشد. اگر چه نوع و شدت مجازاتی که تعیین می گردد باید متناسب با خطایی باشد که فرد مرتکب شده، ولی قدر مسلم این است که نباید به خاطر اولین خطایی که از کسی در سازمان سر می زند، اشد مجازات برای او در نظر گرفته شود یا اخراج گردد. اقدام انضباطی باید با تذکری شفاهی آغاز نمود و در صورت بی اثر بودن به فرد اخطار کتبی داد. اگر این عمل نیز موثر واقع نگردد، باید کار او را به حالت تعلیق درآورد. تنها در موارد استثنائی یا هنگامی که هیچ یک از این تدابیر مثر ثمر واقع نگردد می توان اقدام به اخراج فرد نمود. (سعادت، ۱۳۸۰، ص ۳۲۳)

□ - انواع شیوه های انضباطی

انضباط را به انضباط منفی و مثبت تقسیم کرده اند. انضباط منفی با اداره کردن امور از طریق ایجاد ترس و اعمال کنترل و تنبیهات شدید صورت می گیرد. انضباط مثبت یعنی اعمال و ایجاد ضوابط و ارزشهای خاص اخلاقی، و بیدار کردن وجدان کاری و حس انجام وظیفه در کارکنان؛ و طبعاً وقتی این حس در وجود انسان بیدار شود، رعایت قوانین و مقررات اداری و حسن اجرای کار به دنبال آن پدیدار خواهد شد.

هنر مدیران و سرپرستان مدیر و کارآمد در آن است که برای برقراری و حفظ مقررات انضباطی، محیطی ایجاد کنند که کارکنان با میل و رغبت قوانین و مقررات موضوعه را رعایت نمایند. طبیعی است که به وجود آوردن چنین محیط مناسبی، کاری است بس دشوار و تنها مدیران مجرب، کار آزموده و کاردان از عهده چنین امر خطیر و مهمی بر می آیند. (همان منبع، ۳۸۵)

در تقسیم بندی دیگری داریم، دو نوع انضباط وجود دارد: پیشگیرانه^۱ و اصلاح گرایانه^۲.

- انضباط پیشگیرانه

عملی است برای ترغیب کارکنان به منظور رعایت معیارها و قوانین به نحوی که از نقض شدن آنها جلوگیری کند. هدف اساسی عبارت است از ترغیب خودانضباطی، و واحد منابع انسانی نقش مهمی در این باره ایفا می کند. به عنوان نمونه، واحد منابع انسانی برنامه هایی را برای کنترل غیبتها و شکایات کارکنان تبیین می کند. واحد منابع انسانی معیارها را به کارکنان تفهیم کرده، آنان را به رعایت معیارها تشویق می کند. واحد همچنین تشریک مساعی کارکنان در تعیین معیارها را تشویق می کند، زیرا کارکنان از معیارهایی که به شکل مثبت ابراز می شوند حمایت بیشتری می کنند مانند «اول ایمنی!» به جای «بی توجه نباشید!». انضباط موثر یک ارتباط سیستمی است و واحد منابع انسانی نیاز دارد که به تمام اجزای سیستم توجه کند.

- انضباط اصلاح گراانه

عملی است که نقض قانون را پیگیری می کند و در پی جلوگیری از نقض بیشتر قوانین و تضمین رعایت بیشتر معیارها است. عمل انضباطی یا اصلاحی مشخصاً یک جریمه است مانند اخطار یا تعلیق بدون پرداخت. این اقدامات معمولاً توسط سرپرست مستقیم شاغل آغاز می شود ولی ممکن است تایید مدیر بالاتر یا واحد منابع انسانی نیز لازم باشد. علل وجود تایید، پاسداری در مقابل عملیات اتحادیه کارگری یا ادعاهای قانونی و تضمین اجرای هماهنگ قوانین در سرتاسر سازمان است. سپس هر گونه استیناف به سطوح بالاتر در شرت و سلسله مراتب اتحادیه ارجاع می شود. اکثر کارفرمایان یک سیاست انضباط تشدید را اجرا می کنند که به معنی مجازاتهای قوی تری برای لغزشهای تکراری است. نمونه ای از سیستم انضباط تشدید بصورت ذیل است:

▪ توبیخ شفاهی توسط سرپرست

^۱ Preventive Discipline

^۲ Corrective Discipline

- توییح کتبی، با درج در پرونده پرسنلی
- تعلیق یک تا سه روز از کار
- تعلیق برای یک هفته یا بیشتر
- اخراج با دلیل

واحد منابع انسانی معمولاً در مرحله سوم یا زودتر وارد صحنه می شود تا تداوم رعایت سیاست سازمان در کلیه واحدها را تضمین کند. (جزنی، ۱۳۸۸، صص ۴۱۱-۴۱۲)

۱-۲-۱۰- نتایج عملکرد مدیریت منابع انسانی

۱-۲-۱۰-۱- رضایت شغلی: بسیاری از مفهوم سازیها و تعاریف «رضایت شغلی» دربر دارنده نوعی فرآیند ارزشیابی است. لوكه آن را حالت هیجانی خوشایند و مثبتی می داند که ناشی از ارزشیابی شغلی یا تجربه های شغلی فرد است. ولی اسمیت نظرش این است که گستره ای است که در آن محیط کاری، تقاضاهای فرد را برآورده می کند. و یا رایینز که می گوید «رضایت شغلی» حاصل تفاوت میان تعداد پاداش هایی است که فرد دریافت می کند با مقدار پاداشی که فکر می کند باید دریافت کند. به عبارتی می توان آن را یک فرآیند ارزشیابی تعریف کرد که آنچه را که یک فرد دارد در برابر آنچه خواستار آن است، مورد بررسی قرار می دهد. عوامل موثر بر رضایت شغلی:

ایجاد «رضایت شغلی» در فرد بستگی به عوامل متعددی دارد که در کنار هم موجب حصول نتیجه مطلوب می شوند و چه بسا نبود یک عامل فرد را در زمره اشخاص ناراضی از شغل خویش قرار دهد. عواملی از قبیل: میزان درآمد، نفس و ماهیت کار و جایگاه اجتماعی آن، وجهه و اعتبار سازمانی، ارتقاء شغلی، ایمنی شغلی، عدم ابهام در نقش، شرایط فیزیکی کار، ساختار و فرهنگ سازمانی و ارتباط با همکاران، توجه به ویژگیهای شخصیتی فرد، ارزیابی عملکرد، تناسب، انعطاف، نوآوری و رویکردها و ... که در این مجال اشاره و مروری گذرا به تعدادی از آنها می نمایم.

- میزان درآمد و یا دستمزد

این عامل تقریباً برای همه گروههای شغلی از مهمترین عوامل تاثیرگذار به شمار می رود. با در نظر داشتن تفاوت فردی و به تبع آن تفاوت در دیدگاهها نسبت به پول، حالت های متنوعی را می توان متصور شد. به نظر می رسد این عامل برای کسانی که نمی توانند از راههای دیگری در کار خود رضایت به دست آورند از اهمیت بیشتری برخوردار است. در مواردی دیده شده است که بسیاری به دلیل کمی حقوق با تغییر شغل خود حتی با شغلایی با منزلتی پایین تر اقدام می کنند.

-نفس کار

بسیاری نفس کار را که دربرگیرنده عناوین متعددی می دانند از جمله عوامل مهم تاثیرگذار می شناسند. عناوینی همچون: تنوع، آزادی عمل و بازخورد که به عبارتی در پرمایه شدن مشاغل به شدت موثرند!

-ایمنی شغلی

در بیانی کلی، مفهوم ایمنی در مشاغل به معنای فارغ از خطر بودن تعبیر می شود و هر عاملی که بتواند خطرات محیط کار (اعم از جسمی، روحی و روانی) را از بین برده و یا به حداقل برساند، رضایت شغلی را افزایش می دهد. از این رو مواردی مانند نظم، انصاف و امنیت عاطفی تضمین کننده ایمنی شغلی به شمار می روند و از سویی مواردی چون تبعیض و پارتی بازی و ... با خدشه دار نمودن شرایط مطمئن سازمانی، می تواند احساس نایمنی و نهایتاً نارضایتی شغلی را به وجود آورد.

-ارتقای شغلی

یکی از پایدارترین یافته ها حاکی از این است که هر چه سطح شغل بالاتر باشد رضایت شغلی بیشتر است. از سویی به دلیل آنکه افراد غالباً دوستدار و خواستار ارتقای مقام و پیشرفت در کار خود هستند بنابراین برای افزایش رضایت در سازمانها بایستی در این باره چاره اندیشی شده و برنامه ریزی های دقیقی صورت و انجام پذیرد تا زمینه های ارتقای کارکنان سطوح مختلف در قالب فرآیندی منطقی فراهم گردد. (هومن، ۱۳۸۱)

۱-۲-۱۰-۲- فرسودگی و تنیدگی: فرسایش به معنای عدم توانایی در دارا بودن اطلاعات برای انجام کار موفقیت آمیز است. در رشته های بسیار فنی مانند مهندسی و پزشکی که تغییرات خیلی سریع است، فرسایش نیروی کار سریع تر رخ می دهد. در میان مشاغل مدیریت مدیریتی چون تغییر کندتر رخ می دهد لذا درک آن مشکل تر است، غالباً برداشت خوشایندی که طی سالها درباره مدیر بوجود آمده است، مانع از بازگو کردن نشانه های فرسودگی مانند طرز برخورد نامناسب، یا عملکرد ضعیف می شود. فرسایش ممکن است در اثر عدم پذیرش تکنولوژی جدید یا دستورالعمل جدید یا سایر تغییرات رخ دهد، تغییرات سریع محیطی می تواند عامل مهمی در فرسایش کارکنان باشد.

برای جلوگیری از فرسایش استهلاک نیروی انسانی، واحد منابع انسانی با چالش عظیمی مواجه است. با ارزیابی نیازهای شاغلین و ارائه برنامه های توسعه برای مهارتهای جدید، واحد می تواند برنامه های توسعه مناسبی را تدوین کند. اگر برنامه های توسعه پس از وقوع فرسایش کارکنان تدوین گردد معمولاً دارای کارایی کمتر و هزینه بیشتر است.

هنگامی که کارکنان به شرایط بدون تغییر وضعیت شغلی^۱ می رسند، فرسایش می تواند سریع تر رخ دهد. یک شرایط بدون تغییر وضعیت شغلی زمانی است که سازمان یک شاغل را اخراج نمی کند اما تنزل مقام یا ترفیع نیز نمی دهد. هنگامی که کارکنان به این مرحله از خدمت می رسند انگیزش آنها برای حفظ وضعیت فعلی شان نیز کاهش می یابد. (جزنی، ۱۳۸۸، ص ۲۹۹)

۱- ۲- ۱۰- ۳- فشار شغلی (فشار درون سازمانی): در بسیاری موارد، کارکنان واحدها تحت تاثیر برخی از عوامل دچار استرس و اضطراب شده که در فرایند شغلی آنان تاثیر بسیار منفی می گذارد و کارکنان در پاره ای از موارد بی آنکه بدانند چه ارگانیزم شغلی و انجام وظایف محوله، دچار خطا و لغزش شده و نقش خویش را در واحد سازمانی خوب ایفا نمی کنند. بی شک این امر موجب می شود که تحقق اهداف سازمان نیز مختل گردد. عوامل فشار شغلی عبارتند از:

الف - حجم کار زیاد: حجم کار زیاد از عوامل بحران زا برای کارکنان واحد بوده که احتمالاً ناشی از عدم تقسیم عادلانه کار در ساختار سازمانی می باشد. حجم کار زیاد، عوامل انسانی درگیر را فرسوده، خسته و بی انگیزه خواهد کرد. همچنین شلوغی و انبوه کار، خلاقیت، نوآوری و ابتکار را زایل می کند و کارکنان واحد نیز به نوعی روزمرگی گرفتار می شوند. عدم توازن در تقسیم کار، تنش های روحی و روانی را میان کارکنان به وجود آورده به نحوی که ناخودآگاه حس حسادت و کینه توزی میان آنان رواج یافته و سایر ارزش های پسندیده را خدشه دار می کند که این عوامل می تواند به عنوان مکانیزم فرایند اضطراب و استرس شغلی به حساب آید.

ب - سازمانهای غیر رسمی درون سازمانی: تشکیل سازمانهای غیر رسمی، مدیریت واحد را در فرایندی برنامه ریزی و تصمیم گیری دچار مشکل و بحران خواهد کرد به نحوی که در اجرا برنامه های تدوین شده خدشه وارد می شود. این سازمان ها نیز سایر کارکنان واحد را تحت تاثیر قرار داده و منجر به از هم گسیختگی در مجموعه سازمان می شوند. در این حالت اگر هر یک از اجزا واحد سازمانی به مثابه یک حلقه از زنجیر فرایند تولید دچار خدشه شود، سایر اعضا را نیز متاثر خواهد کرد. لذا وجود سازمان های غیر رسمی در واحدهای سازمانی از جمله عوامل فشار شغلی برای کارکنان و مدیران محسوب شده و در نتیجه بهره وری کاهش خواهد یافت.

^۱ Career Plateau

پ - ارزشیابی نامناسب : بیان نقاط ضعف و قوت به شکل منطقی و عادلانه نه تنها کسی را نمی آشوبد، بلکه راهکارهای مناسب در جهت تغییر رفتار و رعایت اصل یادگیری محسوب می شود. سنجش مناسب و عادلانه منجر به تشویق و ترغیب کارکنان واحدها و ارتقا سطح کیفی کار (بهره وری) شده و چه بسا که تشویق به عنوان تقویت کننده انگیزه های تضعیف شده برای انجام بهتر وظایف تلقی شود. لذا با چنین رویکردی، رفتار کارکنان در راستای افزایش کارایی سوق پیدا می کند در حالی که ارزیابی نامناسب و ناعادلانه نه تنها موجبات رشد را فراهم نمی کند، بلکه باعث استرس، اضطراب، کاهش اعتماد به نفس و درگیری روانی افراد می شود.

ت - تعارض نقش : تعارض نقش به معنای عدم تطابق شخصیت با شغل می باشد. تفاوت های فردی، نقش مهمی در رفتار اجتماعی و موفقیت های عملی و یا شغلی دارد. اگر کارکنان واحدها، احساس کنند استعداد و توانایی انجام کاری را که به آنها تفویض شده است را دارند هم در محیط کار سازگار نشان می دهند و هم در جامعه و خانواده مورد رضایت و احترام خواهند بود و برعکس اگر اشتغال فرد با بخشی از توانمندی و شخصیت وی سازگاری نداشته باشد در این صورت قسمتی از قابلیت های وی معطل می ماند و این امر موجب بروز اختلال روانی شده و کارکنان واحد در مسیرهائی فعال می شوند که با هدف سازمانی مغایرت دارد. تعارض نقش در واحدهای سازمانی، زیانبار خواهد بود. به همین دلیل بسیار مناسب است که در بخش ستادی هر سازمان، واحدی استقرار یابد تا با شناسائی افرادی که با عدم رضایت قلبی، عشق و علاقه در واحدها به کار گمارده می شوند، اولاً در زمره مستخدمین در نیایند و ثانیاً در صورت حدوث چنین امری با بررسی، آموزش و ارائه طریق در فعال کردن چنین کارکنانی در جهت تحقق اهداف سازمانی گام بردارند. بنابراین مدیران واحد باید در پی آن باشند تا با شناخت تفاوت های فردی پیردازند، چه بسا که شناخت تفاوت های فردی می تواند آنها را در حل بسیاری از معضلات شغلی و سازمانی افراد کمک کند.

بهترین شیوه هدایت تعارض های سازمانی، داشتن روابط اخلاقی و احترام آمیز با کارکنان در عین تعهد به قوانینی و مقررات است. صداقت در گفتار، متانت در کردار و احترام و تواضع در برابر سایر کارکنان همراه با رعایت قوانینی، حس اعتماد آنها را نسبت به مدیر افزایش داده و زمینه اطلاعات از رهنمودهای او را فراهم می آورد. در هر حال چنین رویکردی باعث می شود تا اهداف سازمانی تحقق یابد و افراد در ایفای نقش فردی و اجتماعی خود موفق تر بوده و در نتیجه سازگاری با محیط کار و خانواده و رضایت مندی شغلی حاصل آید.

ج - شرایط بد محیط کار : در شرایطی که ساختار محیط کاری افراد در اکثر کشورهای توسعه یافته در حال دگرگونی بسیار عجیب و پیچیده ای می باشد در بسیاری از واحدهای سازمانی کشورهای در حال توسعه، محیط کار از ناهنجاری های بسیاری رنج می برد. در کشورهای توسعه یافته مفاهیمی از قبیل: کمبود نیروی انسانی، شرایط محیط کار، فن آوری و تنوع در محیط کار، دیگر به عنوان یک مشکل تلقی نمی شود بلکه شرایط جدی محیط کار، اختلاط محیط کار و منزل، هتل های مجتمع انجام کار، تهیه و آماده سازی شرایط تفریح،

سرگرمی و تنوع محیط کار، تازگی، طراوت و شادابی را به ارمغان آورده و ارتباط مدیران با کارکنان در مکانهای مختلف از طریق ارتباطات دیجیتالی به سهولت قابل انجام می باشد. حال این که شرایط بد محیط کاری، عدم تنوع، یکنواختی شرایط محیط کار، عدم رعایت بهداشت، آراستگی و زیبایی محل کار، کارمندان را دچار رخوت، افسردگی و بی تحرکی می کند. بنابراین لازم است مدیران واحدهای سازمانی در سطوح خرد و کلان با توجه به تاثیر زیباسازی شرایط محیط کار، آرامش و جذابیت در افزایش بهره وری و کاهش فشار و رانی افراد در تهیه و تدارک شرایط بهینه محیط کار تلاش کنند. (ماهنامه پیام جهاد کشاورزی، ۱۳۸۶)

۱-۲-۱۰-۴- تاخیر و غیبت

همواره غیبت در کار و یا عدم حضور به موقع مناسب و مؤثر کارکنان در کار به عنوان واکنشی ضعیف تر محسوب شده و ترک خدمت ، واکنش شدیدتر می باشد. غیبت و عدم حضور به عنوان سوپاپ اطمینان برای شاغلین بوده که از شغل و سازمان خود ناراضی بوده اند. (فریس و رولند ۱۹۸۷) اما ترک خدمت زمانی است که نارضایتی شدید شده و به اوج خود می رسد. غیبت و تأخیر در کار مقدمات و بستر ترک خدمت کارکنان را در سازمان فراهم نموده در نتیجه بین این دو عامل همبستگی مستقیم و مثبت وجود دارد.

۱-۲-۱۰-۵- ترک خدمت

ورود کارکنان شایسته به سازمان و جامعه پذیری آنها به گونه ای که در مراحل اولیه ورود کارکنان به سازمان و فرآیند استخدامی ، ویژگی های مشاغل و همچنین محدودیت هایی که در آن وجود دارد ، به شکل واقع بینانه ای برای داوطلبان تشریح گردد، به گونه ای که داوطلبان بتوانند پیش از انتخاب شغل و سازمان مورد نظر خود، تصویر دقیق و روشنی از آن داشته باشند و بتوانند ارزیابی دقیقی از واقعیت های موجود در خصوص مواردی نظیر حقوق و مزایا، امکانات رفاهی ، نحوه ارتقاء و پیشرفت شغل، میزان استقلال و آزادی عمل در انتخاب روش انجام کار ، میزان پیچیدگی و ظرافت های شغل بعمل آورند. (بلادورن، ۱۹۷۸) ارائه این اطلاعات و آگاهی ها ، منجر به تعدیل انتظارات کارکنان شده و موجب می گردد تا فرد در شغل و سازمان خود از رضایت بیشتر و روحیه بالاتری برخوردار باشد و با تعهد بیشتر نسبت به اهداف و رسالت های سازمان ، امکان تحقق این اهداف را با حضور مستمر و تلاش بیشتر و بی هیچ تمایلی به ترک خدمت فراهم آورد.

۱-۲-۱۰-۶- تعهد سازمانی

دو دیدگاه در مورد تعهد سازمانی که منشأ پیدایش تعاریف و مفاهیم مختلف تعهد سازمانی در طول زمان بوده است شامل :

اولین دیدگاه تعهد سازمانی را بعنوان امری عاطفی یا نگرشی ۱ می‌نگرد. افراد از سازمان هویت می‌گیرند و بنابراین به ادامه عضویت برای تعقیب اهداف می‌پردازند. براساس این شیوه، فردی که به شدت متعهد است، هویت خود را از سازمان می‌گیرد، در سازمان مشارکت دارد و با آن درمی‌آمیزد و از عضویت در آن لذت می‌برد. این دیدگاه نوعاً با مقیاس «پورتر و همکارانش»^۲ (۱۹۷۴) عملیاتی شده (اشرفی، ۱۳۷۴) پورتر و همکارانش تعهدسازمانی را پذیرش ارزشهای سازمان و درگیر شدن در سازمان تعریف می‌کنند و معیارهای اندازه‌گیری آن را شامل انگیزه، تمایل برای ادامه کار و پذیرش ارزشهای سازمان می‌دانند (ساروقی، ۱۳۷۵)

یک دیدگاه کاملاً متفاوت از تعهد سازمانی که توسط بکر (۱۹۶۰) مطرح شده است، تعهد را بعنوان امری رفتاری ادر نظر می‌گیرد. بر طبق این دیدگاه افراد بخاطر منافع بیشتر مثل مزایا و ارشدیت به یک سازمان دلبسته می‌شوند نه احساسات و عواطف مطلوب نسبت به آن سازمان. دیدگاه تعهد رفتاری عمدتاً با مقیاس رایتزر و ترايس (۱۹۶۹) و اصلاح شده بوسیله هریینک (۱۹۷۲) عملیاتی شده است (اشرفی، ۱۳۷۴).

تمایز بین دیدگاههای نگرشی و رفتاری در تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته بخوبی مشهود است. در دیدگاه نگرشی تحقیقات عمدتاً به سمت شناسایی عوامل ایجاد کننده تعهد سازمانی و همچنین پیامدها و نتایج حاصل از آن گرایش دارند. اما در دیدگاه رفتاری تحقیقات ابتدا به شناسایی شرایطی که تحت آن شرایط رفتاری که قبلاً بروز یافته، مجدداً نیز تکرار شود و همچنین شناسایی اثرات چنین رفتاری بر تغییر نگرش متمرکز می‌باشند (مجیدی، ۱۳۷۹)

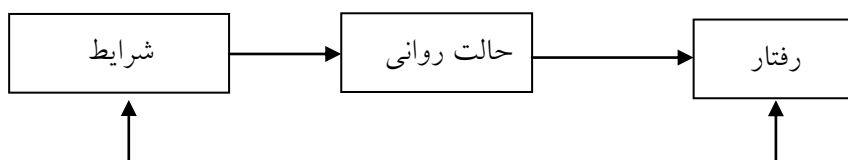
مفروضات اساسی دیدگاههای نگرشی و رفتاری بصورت شماتیک در شکل زیر نمایش داده شده است:

۱- Attitudinal View

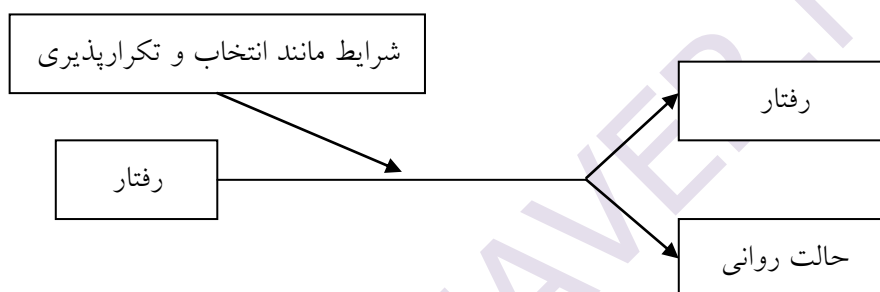
۲- Porter al. ۱۹۷۴

۱ Behavioral View

دیدگاه‌های نگرشی و رفتاری در زمینه تعهد سازمانی



«دیدگاه نگرشی»



«دیدگاه رفتاری»

حال با ذکر این مقدمه به بیان تعارف ارائه شده از تعهد سازمانی می پردازیم.

الف) تعهد حرفه ایی

سانتوز تعهد حرفه ای را احساس هویت و وابستگی نسبت به یک شغل و حرفه خاص می داند و بر تمایل و علاقه به کار در یک حرفه به عنوان تعهد حرفه ای تأکید می کند. او از جمله معدود پژوهشگرانی است که به رابطه میان تعهد حرفه ای و تعهد سازمانی اعتقاد دارند (سانتز، ۱۹۹۸)

در پژوهشی دیگر تعهد حرفه ای از دیدگاه نظریه هویت اجتماعی تعریف شده است. این نظریه معتقد است که افراد خودشان را درون طبقات مختلف اجتماعی (از جمله حرفه، گروه، سازمان و نظایر آن) دسته بندی می کنند و از طریق آن خود را بر حسب عضویت در یک موجودیت خاص تبیین می کنند. یعنی افراد علاقه دارند تا در گروه یا دسته ای از جامعه قرار گیرند (آشفورس و مایل، ۱۹۹۵)

تعریف «والاس» و همکاران از تعهد حرفه ای همانند تعریف «آلن» و «می یر» از تعهد سازمانی است. این پژوهشگر و همکارانش برای تعهد حرفه ای نیز سه بعد عاطفی، مستمر و هنجاری قائل شده و تعهد حرفه ای را احساس هویت با یک حرفه، نیاز به استمرار خدمت در یک شغل و احساس مسئولیت بالا نسبت به آن تعریف کرده اند.

از طرف دیگر تعهد شغلی نوعی حالت شناختی و احساس هویت روانی با یک شغل را نشان می دهد. تعهد شغلی، اعتقاد در مورد شغل فرد است و به مقداری که یک شغل می تواند نیازهای فعلی فرد را برآورده سازد، بستگی دارد. اشخاصی که شدیداً درگیر شغل هستند، شغل را به عنوان بخش مهمی از هویت شخصی شان در

نظر می گیرند. علاوه بر این، افراد دارای وابستگی شغلی بالا، بیشتر علایق خود را وقف شغل خود می کنند) هاس دورف و همکاران، ۲۰۰۱)

ب) تعهد سازمانی

تعهد سازمانی به عنوان وابستگی عاطفی و روانی به سازمان در نظر گرفته می شود که بر اساس آن فردی که شدیداً متعهد است، هویت خود را با سازمان معین می کند، در سازمان مشارکت می کند و در آن درگیر می شود و از عضویت در سازمان لذت می برد (مودی و همکاران، ۱۹۸۲)

بوکانان، تعهد را چنین تعریف می کند: «تعهد نوعی وابستگی عاطفی و تعصب آمیز به ارزشها و اهداف یک سازمان است. وابستگی نسبت به نقش فرد در رابطه با ارزشها و اهداف سازمان، به خاطر خود سازمان جدای از ارزشهای ایزاری آن.

پرتر و همکاران (۱۹۷۸) تعهد سازمانی را به عنوان «درجه نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت و درگیری او در سازمان تعریف کرده اند». در این تعریف، تعهد سازمانی سه عامل را شامل می شود (می یو و آلن، ۱۹۹۰)

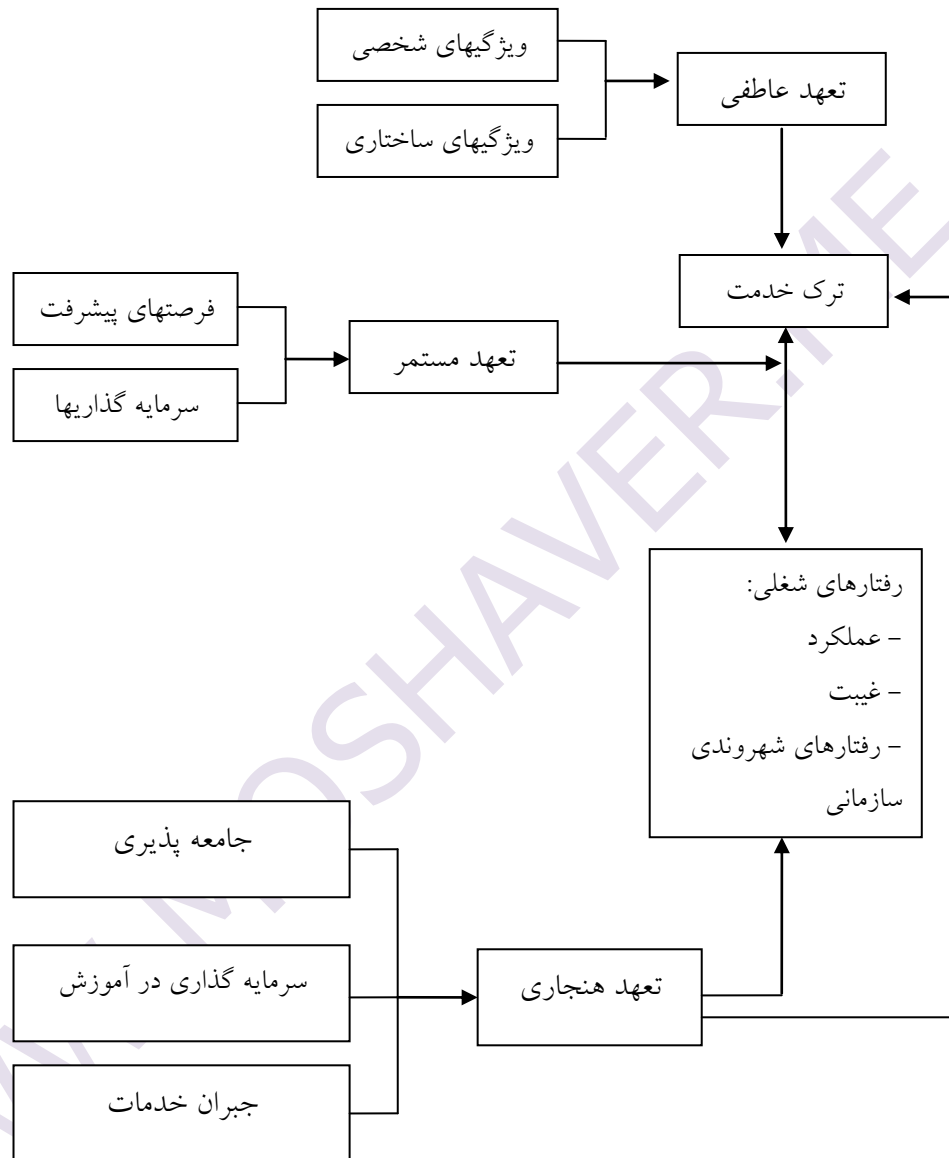
۱- اعتقاد به اهداف و ارزشهای سازمان

۲- تمایل به تلاش قابل ملاحظه به خاطر سازمان

۳- آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت با سازمان.

در این دیدگاه، تعهد به عنوان یک مفهوم تک بعدی نگریسته شده است، که تنها متمرکز بر تعهد عاطفی است. سالها، اندیشمندان درک ما را از تعهد سازمانی با نگرستن به آن به شکل چندبعدی تغییر داده اند. این محققان علاقه مند به یک مجموعه وسیعتر از پیوندها بین کارکنان و سازمانها نسبت به آنچه که پورتر مطرح کرد، بوده اند. در حالی که پورتر متمرکز بر یک پیوند توصیف شده با قبول اهداف سازمان بود. تحقیقات محققان بعدی بر انواع تعهد متمرکز شد که می تواند برای توجیه رفتار فرد و استمرار آن در محیط کار در نظر گرفته شود. (مودی، ۱۹۹۸)

مدل سه بعدی تعهد سازمانی



مدل سه بعدی آلن و می یو که در سال ۱۹۹۱ ارائه شد و باعث ایجاد یک انسجام و اتفاق نظر در تعاریف و مفاهیم ارائه شده از تعهد سازمانی گردید. (رایلندر، ۲۰۰۳)

این مدل که توسط «می یو و آلن» در سال ۱۹۹۱ ارائه گردید، از تمایز بین تعهد نگرشی و رفتاری فراتر رفته و محققین مذکور استدلال کرده اند که تعهد بعنوان یک حالت روانی حداقل دارای سه بعد قابل تفکیک می باشد

که نوعی تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان را نشان می دهند. به نظر می رسد کلیه تعاریف ارائه شده در زمینه تعهد سازمانی دربر گیرنده سه موضوع کلی می باشند:

۱- وابستگی عاطفی به سازمان

۲- هزینه های متصوره ناشی از ترک سازمان

۳- الزام و تکلیف به باقی ماندن در سازمان

این موارد توسط «آلن و می یر» به ترتیب تحت عناوین تعهد عاطفی^۱، تعهد مستمر^۲ و تعهد هنجاری^۳ نامیده شده اند. نقطه مشترک هر سه دیدگاه مذکور این است که تعهد یک حالت روانی است که: (۱) روابط کارمند را با سازمان مشخص نموده و (۲) بطور ضمنی اشاراتی مبنی بر تداوم یا قطع عضویت فرد با سازمان دارد بعلاوه روشن است که ماهیت این حالت‌های روانی با هم متفاوت است. تعهد عاطفی بیانگر پیوستگی عاطفی کارمند و تعیین هویت وی با ارزشها و اهداف سازمان و میزان درگیری وی با سازمان است. کارکنانی که دارای تعهد عاطفی بالا هستند در سازمان می مانند، عضویت خویش را در سازمان حفظ نموده و به فعالیت در آن ادامه می دهند زیرا قلباً و باطناً مایل به انجام چنین کاری هستند. تعهد ابقایی بیانگر هزینه های ناشی از ترک سازمان می باشد. کارکنانی که ارتباط اولیه آنان با سازمان بر مبنای تعهد مستمر می باشد نیز در سازمان باقی خواهند ماند زیرا باقی ماندن در سازمان برای آنها یک ضرورت است و به آن نیاز دارند. نهایتاً تعهد هنجاری بیانگر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان بوده و افرادی که این نوع تعهد در آنها وجود دارد فکر می کنند که ادامه فعالیت در سازمان وظیفه آنهاست و دینی است که بر گردن دارند، آنها احساس می کنند که باید در سازمان بمانند (براون، ۲۰۰۳)

در مورد چهارچوب تعریف بالا «آلن و می یر» (۱۹۹۱) بیان می دارند که سه تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری را باید ابعاد و اجزای تشکیل دهنده تعهد سازمانی دانست تا اینکه آنها را انواع مختلف تعهد سازمانی بدانیم زیرا کارکنان ممکن است درجات مختلفی از هر سه نوع تعهد مذکور را دارا باشند. بعنوان مثال ممکن است فردی هم دارای احساس دل‌بستگی قوی نسبت به سازمان باشد و هم نسبت به ماندن در سازمان احساس دین و وظیفه کند و یا فردی ممکن است تمایل کم، نیاز متوسط و الزام شدیدی به ماندن در سازمان در خود احساس نماید (براون، ۲۰۰۳).

البته نکته حائز اهمیت در این میان آنست که علی رغم پذیرش استدلال بالا توسط محققان و نویسندگان، آنها جمع بندی همه مقیاسها را برای رسیدن به یک نمره کلی و واحد از تعهد سازمانی منطقی نمی دانند. از این رو در این تحقیق نیز مقیاسهای مختلف با توجه به ابعاد تعهد سازمانی دسته بندی شده اند و سه بعد تعهد عاطفی،

۱- Affective Commitment

۲- Continuance Commitment

۳- Normative Commitment

مستمر و هنجاری مورد بررسی قرار گرفته اند و مقیاسهای این ابعاد تعهد سازمانی برای ایجاد یک نمره کلی که ترکیبی از این سه بعد باشد مورد استفاده قرار نگرفته است (کالوسون، ۲۰۰۲)

بر اساس مدل سه بعدی تعهد سازمانی تعهد عاطفی ناشی از ویژگی های فردی و ویژگی های ساختاری سازمان است از سوی دیگر وجود فرصتهای پیشرفت در سازمان و همچنین سرمایه گذاریهای سازمانی موجب ایجاد تعهد مستمر در کارکنان می شود. عواملی چون نحوه جامعه پذیری، جبران خدمات کارکنان و آموزش کارکنان تاثیر مستقیمی بر روی شکل گیری و شدت تعهد هنجاری در کارکنان دارند. کارکنان از طریق جامعه پذیری و آموزش مداوم با رفتارهای مورد قبول در سازمان آشنا شده و چنانچه بوسیله سیستم جبران خدمات مناسب رفتارهای مطلوب در کارکنان تقویت گردد، تعهد هنجاری در آنها ایجاد می شود.

آلن و می یر با انجام پژوهشهای مختلف نشان دادند که وجود هر سه بعد تعهد سازمانی رابطه معکوس با ترک خدمت در سازمانها دارد. به بیان دیگر در صورتی که تعهد هنجاری، مستمر و عاطفی در کارکنان بالا باشد میزان ترک خدمت به طور قابل ملاحظه ای کاهش می یابد. (براون، ۲۰۰۳)

۱-۲-۱۱ - پیامدهای عملکرد مدیریت منابع انسانی

۱-۲-۱۱-۱ - بهره وری

هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره وری، مؤثرترین کمکی است که می توان به سازمان نمود. بهره وری را می توان استفاده مؤثر از منابع انسانی و مالی تعریف کرد. اگر چه مدیریت منابع انسانی نمی تواند دخالت مستقیم چندانی در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان داشته باشد، ولی با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه ها، مدیریت منابع انسانی می تواند با طراحی برنامه ها و سیستم هایی برای به کارگیری شایسته نیروهای انسانی، نقش مهمی در بقا و کارآیی سازمان ایفا می کند.

(Burton, E.k; ۱۹۸۱,p.۸۵)

۱-۲-۱۱-۲ - رضایت مشتریان

در یک نگرش کلی، هر مشتری (بصورت عام) پس از دریافت خدمت یا خرید و استفاده از یک کالا، راضی یا ناراضی است. رضایت، وجود یک احساس مثبت است که در نهایت در مصرف کننده یا دریافت کننده ایجاد می شود. در اصل این احساس به واسطه برآورده شدن انتظارات مشتری و عملکرد عرضه کننده بوجود می آید. بر حسب این که انتظارات مشتری و کالا یا خدمت دریافت شده با یکدیگر هم سطح باشند، یا کالا بالاتر یا

پایین تر از سطح انتظارات مشتری باشد در او احساس رضایت یا ذوق زدگی یا نارضایتی پدید می آید . از عواملی که در رضایت مشتری دخیل است به شرح زیر می توان نام برد . نیازها و خواستگاههای مشتری، باورهای مشتری، تجربیات گذشته مشتری در ارتباط با همان تولید کننده یا عرضه کننده، پیام هایی که مصرف کننده دریافت می کند از طریق ارتباط دو طرفه و تبلیغات سازمان، تجربیات گذشته مشتریان در رابطه با سایر عرضه کنندگان همان کالا یا خدمت، آرا و عقاید و نظریات دوستان و آشنایان مشتری در رابطه با آن کالا یا خدمت، عوامل وضعیتی و موقعیتی مربوط به شرایط مشتری، مانند میزان پول، نحوه پرداخت وجه و مدت زمان آن، زمان موجود برای دریافت کالا یا خدمت وغیره .

چنانچه بخواهیم انتظارات مشتری را برآورده کنیم باید ابتدا این انتظار را هدف مند، چارچوب دارو شاخص پذیر کنیم و هم چنین باید با اطلاع رسانی و آگاهی درست بتوانیم باورهای درست و واقعی در مشتری ایجاد کنیم . این فرآیند، مدیریت انتظارات مشتری نام دارد .

بازار رقابتی امروز از یک سو و الزامات سیستم استاندارد ISO ۹۰۰۱/۲۰۰۰ از سوی دیگر همه سازمان ها و بویژه دارندگان گواهینامه مدیریت کیفیت (QMS) را ملزم به مشتری مداری می کند . از نگاه و منظر QMS (سیستم مدیریت کیفیت) چرخه عملیات و اجرا در یک سازمان بر سه رکن اصلی توالی، تعامل فرآیندی و بهبود مستمر و اثر بخشی مشتری مداری استوار است . در یک سازمان مانند یک جامعه، ارتباط عناصر با یکدیگر یک ارتباط دایره ای است . به این مفهوم که همه عناصر یک ارگان از یکدیگر تاثیر پذیر و به یکدیگر تاثیر گذارند با اندکی دقت مشخص می شود، عنصری که در همه جای چرخه عملیات و حیات یک سازمان مهم ترین نقش را ایفا می کند، کارکنان آن سازمان هستند. اجرا و پیش برد فرآیندهای یک سازمان به عهده کارکنان آن است. چنانچه این امر به خوبی صورت پذیرد سیستم می تواند پویا و اثر بخش بوده و خود را در جهت بهبود مستمر سوق دهد. اگر این مهم محقق گردد رضایت مشتری برقرار خواهد بود . سازمان ها و عرضه کنندگانی که پرسنل و کارکنان آنان از رضایت شغلی مطلوبی برخوردار هستند نسبت به دیگر رقبا از وضعیت مطلوب تری برخوردارند . به عبارت دیگر رضایت مشتری، محصول رضایت کارکنان است و این موضوعی است که در مدیریت نوین امروز کاملاً مورد تأیید است. کارکنانی که تعلق خاطر نسبت به سازمان خود دارند نهایت تلاش و همت خود را بکار می گیرند تا سازمان به سمت قله های رفیع اهداف کلان خود در حرکت باشد و تعلق خاطر در پرسنل فقط با رضایت شغلی و شایسته سالاری نه در شعار که در عمل به منصف ظهور می رسد. بنابراین سازمانی که دید کلان دارد و به فتح بازار جهانی می اندیشد، بالاترین و بیشترین اهمیت را برای پرسنل و کارکنان خود قایل است . (مهندس کارمران کرمانشاهی، ۱۳۸۵)

تصمیم‌گیری و عملکرد مسئولان مدیریت منابع انسانی اغلب به طور مستقیم در سود بخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. (Gow, Jack F.; ۱۹۸۵, pp.۳۰-۳۲) نمونه‌هایی از اقدامات منابع انسانی که می‌تواند به کاهش هزینه‌ها یا افزایش تولید و کارآیی، به سودبخشی بیشتر سازمان‌ها کمک کند به این شرح است:

۱. بهینه‌سازی ترکیب نیروی کار
۲. جلوگیری از ترک خدمت
۳. آموزش مهارت‌های لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند.
۴. یافتن و استخدام شایسته‌ترین فرد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی.

۱-۲-۱۱-۴- شهروند سازمانی

آشکارا عملکرد سازمانی برجسته از طریق تلاشهای کارکنان معمولی حاصل نمی‌شود. یکی از دلایل اصلی موفقیت سازمانهای پیش رو این است که آنها کارکنانی دارند که فراتر از وظایف رسمی خود تلاش می‌کنند. پژوهشگران سازمانی به تلاشهایی که فراتر از وظایف تعریف شده کارکنان باشد، "رفتار شهروندی سازمانی"^۱ می‌گویند. اگر چه برای نخستین بار اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی بوسیله اورگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ به کار گرفته شد اما با دقت بیشتر در نظریات نظریه پردازانی که سالهای بسیار قبل از آن می‌زیستند متوجه می‌شویم که چستر بارنارد نظریه پرداز مکتب انسانی در سال ۱۹۳۸ از مفهوم "سیستم اجتماعی همکاری گونه ۳" نام برده است که بسیار مشابه مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اورگان است.

بارنارد بر شیوه‌ای تأکید می‌کرد که از آن راه، مدیران اجرایی ممکن است با تمرکز بر یکپارچه کردن فعالیتهای کاری از طریق ابلاغ اهداف و توجه به انگیزش کارکنان، سازمانهای خود را به سیستم‌های اجتماعی همکاری گونه تبدیل کنند. (هچ، ۲۰۰۶)

بانارد تحت این عنوان رفتار شهروندی سازمانی را چیزی فراتر از وظایف تشریح شده در هر نقش می‌دانست که فرد موظف به انجام آن بود. اما ظهور واقعی رفتار شهروندی سازمانی را باید به مطالعات اورگان نسبت داد. در اثنای مطالعات مدیریت درباره رضایت شغلی همواره یک سوال باقی بود و آن عبارت بود از اینکه چرا بین اعتقادات و عملکردهای مدیریت و دستاوردهای تحقیقات اختلاف وجود دارد؟

به عبارت دیگر مدیران با توجه به عملکردها معتقد بودند که به رضایت شغلی کارکنان توجه نموده‌اند و افزایش میزان تولید نیز از همین متغیر ناشی شده است اما دستاوردهای تحقیقها چنین چیزی را تأیید نمی‌کرد. اورگان با تغییر روند مطالعات پیشنهاد نمود تا برخی از سوالهای فنی را که صرفاً به اندازه‌گیری رضایت شغلی و عملکرد کاری می‌پردازند، کنار گذاشته تا تنها به عوامل عملکرد شغلی تأکید نشود. او در این رابطه استدلال کرد "^۲

^۱ Organizational Citizenship Behavior

^۲ Cooperative social system

هنگامی که مدیران با این پیشنهاد که رضایت سبب عملکرد می شود موافقت می کنند در حقیقت آنها معتقدند که افراد راضی چه به صورت خود انگیزه و چه در مواردی که از آنها درخواست شود تمایل بسیاری برای انجام فعالیتهای فرانش دارند که در حیطه رضایت شغلی تبیین نشده است. طی چنین جریاناتی افراد در انجام کارها توانمند شده و با علاقه به فعالیتهای مربوطه می پردازند. درحالیکه محققان تنها بر عملکرد تمرکز داشته و به ویژه بر اندازه گیری مقیاس های سنتی مانند تولید و برون داد تاکید می کنند. " (مورفی، ۲۰۰۲)

اورگان این رفتارها را که هم در انجام رفتارهای درون نقشی و هم در انجام رفتارهای فرانشی موثراند رفتار شهروندی سازمانی نام نهاد. (بارتو و همکارانش، ۲۰۰۱). اورگان رفتار شهروندی کارکنان را به عنوان اقدامات مثبت بخشی از کارکنان برای بهبود بهره وری و همبستگی و انسجام در محیط کاری می داند که ورای الزامات سازمانی است (هودسون، ۲۰۰۲).

اورگان رفتار شهروندی سازمانی را مجموعه رفتارهای آگاهانه و از روی بصیرت افراد می داند که اگر چه دارای الزام های اجرایی نیست و تحت تاثیر نظام رسمی پاداش دهی سازمان قرار ندارد اما بر کم و کیف عملکرد سازمان تاثیر بسزایی دارد. (زلار و همکارانش، ۲۰۰۲).

با استفاده از تعریف اورگان می توان اجزای کلیدی رفتار شهروندی سازمانی را چنین توصیف کرد:

رفتاری است فراتر از آنچه که در شرح شغل کارکنان بطور رسمی از آنها خواسته شده است
رفتاری است ارادی

رفتار است که پاداش رسمی در پی ندارد

رفتاری است که موجب بهبود عملکرد سازمان می شود (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴)

در جایی دیگر رفتار شهروندی سازمانی چنین تعریف شده است:

" رفتار شهروندی سازمانی به مجموعه اعمال و رفتارهای فردی و جمعی در زندگی سازمانی اطلاق می شود که شهروندان سازمانی جدا از هر گونه چشم داشت و درخواست مادی و غیر مادی از طریق مبادی رسمی و غیر رسمی برای ایجاد فضای کاری مساعد انجام می دهند. " (کاظمی، ۱۳۸۴).

ظهور مفهوم شهروندی در علم سازمان و مدیریت تحت عنوان رفتار شهروندی سازمانی، به عنوان نظامی تلفیقی برگرفته شده از علوم اجتماعی، سیاسی و تربیتی در حقیقت مبتنی بر مفروضه های زیر است (کاظمی، ۱۳۸۴):

سازمانها اصلی ترین عناصر متشکله اجتماع بوده و نقش عمده ای در زندگی انسانها بازی می کنند

انسانها و سرمایه های ذهنی شان اصلی ترین عناصر سازمانها به شمار می رود

بخش اعظمی از زندگی انسانها در سازمانها و در تعامل با آنها سپری می شود
 رویکردهای نوین سازمان و مدیریت، انسان مسول و متعهد، شجاع و دانش محور را اصلی ترین عامل موفقیت
 سازمانها قلمداد می کند.

پودساکوف بر این باور است که شهروندی خوب تفکری است که تنوعی از رفتارهای کارکنان را شامل می
 شود. رفتارهایی از قبیل: انجام وظایف جانبی، کمک رسانی داوطلبانه به سایر افراد در کارهایشان، توسعه حرفه
 ای در زمینه کاری خود، اطاعت از مقررات سازمانی حتی در مواردی که نظارت وجود نداشته باشد و حفظ
 نگرش مثبت و ناملایمات در کار (بولینو، ۲۰۰۳)

۱-۲-۱۱-۴-۱- رفتارهای درون نقشی و فرا نقشی

برای توضیح مفهوم رفتار شهروندی سازمانی نخست لازم است تا دو نوع متفاوت رفتار در سازمان را مورد
 بررسی قرار دهیم. به طور کلی رفتارهایی که در سازمانها دیده می شوند به دو گروه تقسیم می شوند: رفتارهای
 درون نقشی و رفتارهای فرا نقشی

رفتارهای درون نقشی ۱:

رفتارهای درون نقشی به آن دسته از رفتارها اشاره دارد که برای یک نقش تعریف شده اند و در شرح شغل
 ذکر شده اند. به بیان دیگر متصدی نقش موظف به انجام آن می باشد و این رفتارها مورد قبول مدیریت و
 سازمان هستند. (اورتیز، ۱۹۹۹)

رفتارهای فرانقشی ۲:

رفتارهای فرانقشی شامل آن دسته از رفتارهای سازمانی می شوند که بصورت خلاقانه و خودجوش ظهور
 کرده و ماهیتی غیر رسمی دارند. این رفتارها در حیطه وظایف فرد نمی باشند و فرد از روی اراده به انجام آنها
 مبادرت می کند. افرادی که دارای عملکرد فرانقشی هستند به مانند شهروندانی هستند که با حضور خود در
 محیط کاری انرژی و امید، پویایی و تلاش را به آن تزریق می کنند.

۱-۲-۱۱-۴-۲- ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

در پژوهش های اولیه بر روی مفهوم رفتار شهروندی سازمانی محققان این رفتارها را به دو دسته تقسیم می
 کردند: عامل اول، "نوع دوستی" است که شامل رفتارهایی می شود که به طور مستقیم در جهت کمک به افراد

^۱ In-Role Behavior

^۲ Extra- Role Behavior

در شرایط چهره به چهره صورت پذیرد. عامل دوم، "پذیرش تعمیم داده شده"^۱ است که بیان کننده رفتارهای غیر شخصی است، از قبیل پذیرش هنجارهای تعریف شده برای یک کارگر خوب. با وجود تحقیقات بسیار زیادی که در مورد ابعاد رفتار شهروندی سازمانی صورت گرفته است می توان مهمترین این تحقیقات را، پژوهش های اورگان و مدل پنج بعدی وی دانست که بیشتر پژوهش های پس از وی با تاسی از آن انجام گرفته است.

اورگان رفتار شهروندی سازمانی را در قالب پنج بعد چنین تشریح کرده است (ین و همکارانش، ۲۰۰۵):
 نوع دوستی ۲: نوع دوستی شامل مجموعه رفتارهای آگاهانه هر فرد در کمک رسانی به دیگر افراد سازمان است که هدف عهده آن انجام بهتر وظایف می باشد. شهروندان نوع دوست در شنیدن دردها و مشکلات همکاران تحملی طولانی دارند و تلاش می کنند تا از ظرفیتهای مجاز و ممکن سازمان و خارج از سازمان برای حل اینگونه مسایل بهره بگیرند.

وظیفه شناسی ۳: شهروند سازمانی وظیفه شناس است. او در انجام وظایف درون نقشی عملکرد مطلوبی دارد، تفکر بهره ورانه در انجام وظایف همواره مد نظر اوست و چنانچه نیاز سازمان را تشخیص بدهد حاضر است فراتر از آن چیزی که سازمان انتظار دارد در خدمت سازمان باشد.

جوانمردی ۴: یکی از مهمترین خصیصه های شهروندان سازمانی، جوانمردی و روحیه ورزشکاری است. آنها همواره در مواجهه با مشکلات و ناملايمات خویشان دار و بردبارند. شهروندان سازمانی در بعد جوانمردی به دستاوردهای خویش بسنده نمی کنند و موفقیت و شکست را زمینه ساز آمادگی برای مواجهه با آینده می دانند.

نگرش شهروندی ۱: نگرش شهروندی در حقیقت مکمل بعد جوانمردی است. نگرش شهروندی به ضرورت مشارکت یک کارمند در زندگی سازمانی اشاره دارد. به عبارت دیگر شهروند سازمانی در بعد جوانمردی در مقابل مشکلات شکیباست اما در نگرش شهروندی تلاش می کند تا در از بین بردن ناهمواریها نقش داشته باشد.
 نزاکت ۲: شهروند سازمانی همواره در تعاملات خود، ادب و احترام را حفظ می کند. اصولاً از چنان وجهه اجتماعی برخوردارند که ارتباطشان بر مبنای احترام متقابل است.

^۱ Generalized Compliance

^۲ Alltruism

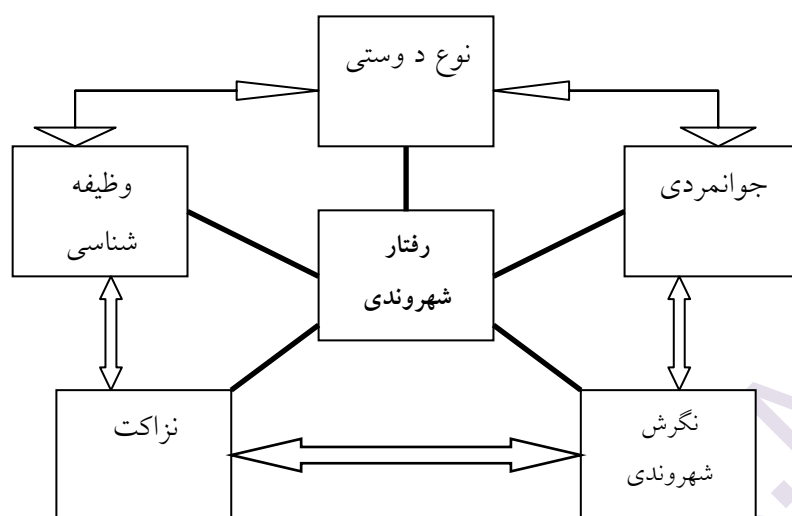
^۳ Conscientiousness

^۴ Sportsman

^۱ Civic Virtue

^۲ Courtesy

ابعاد رفتار شهروندی سازمانی بر اساس نظریه اورگان



ابعاد رفتار شهروندی سازمانی	نمونه ها و مثال ها
نوع دوستی	<ul style="list-style-type: none"> • به همکاران در انجام پروژه ها کمک می کند • تاریخ مرخصی خود را برای انجام بهتر کارها با همکاران تعویض می کند • فعالیتهایی را که منفعت عمومی دارد داوطلبانه انجام می دهد
وظیفه شناسی	<ul style="list-style-type: none"> • تا حد امکان سعی می کند یک روز کاری را از دست ندهد • وقت را با تلفنهای شخصی صرف نمی کند • در صورت نیاز زودتر به محل کار می آید
جوانمردی	<ul style="list-style-type: none"> • وظایفش را بدون شکایت انجام می دهد • اشتباه های خود را به ویژگی های سازمانی نسبت نمی دهد • در تعامل با دیگران گشاده رو است
نگرش شهروندی	<ul style="list-style-type: none"> • به فعالیتهای گروهی و تیمی علاقمند است • از انتشار دانش و دانایی لذت می برند • نسبت به مشکلات سازمان و اطلاع آنها به مدیران حساس هستند • تواناییهایشان را برای احقاق حقوق دیگران بکار می گیرند
نزاکت	<ul style="list-style-type: none"> • از رفتار غیر محترمانه با دیگران اجتناب می کند • به راحتی عصبانی نمی شود

ابعاد رفتار سازمانی و برخی از نمودهای آن در زندگی سازمانی

۱-۳- منابع فارسی و انگلیسی :

- جزنی، نسرین، (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی، نشر نی
- کافی، بهروز، (۱۳۸۵)، نگرشی بر مدیریت منابع انسانی، موسسه انتشارات فراز اندیش سبز
- دسلر، گری، (۱۳۷۸)، مبانی مدیریت منابع انسانی، دفتر پژوهشهای فرهنگی
- دفت، ریچارد ال، (۱۳۸۱)، مبانی تئوری و طراحی سازمان، علی پارسائیان، محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی
- هرسی، پال، بلانچارد، کنث، (۱۳۸۸)، مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، علی علاقه بند، موسسه انتشارات امیر کبیر
- رضائیان، علی، (۱۳۸۵)، مبانی سازمان و مدیریت، سمت
- رضائیان، علی، (۱۳۸۵)، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، سمت
- گرگور، مک دوگلاس، (۱۳۸۱)، چهره انسانی سازمان، حسین وزیری سابقی، دفتر پژوهشهای فرهنگی
- خورشیدی، عباس، (۱۳۸۲)، مدیریت و رهبری آموزشی، انتشارات یسپرون
- برکو، رُی ام، (۱۳۷۸)، مدیریت ارتباطات، محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی
- سید جوادین، رضا، (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی، نشر نگاه دانش
- دیوانگاهی، ملوک، (۱۳۸۳)، مدیریت منابع انسانی: استخدام و اداره کارکنان، انتشارات فرهنگ جامع
- الحسینی، حسن، (۱۳۸۰)، سنجش بالندگی سازمان ها، نشر بهاریه
- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۴)، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی"، (سید محمد اعرابی و داود ایزدی مترجمان)، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی
- بامبرگر، پیتر، مشولم، ایلم، (۱۳۸۴)، "استراتژی منابع انسانی"، (سید محمد اعرابی و علی پارسائیان مترجمان)، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی .
- سعادت، اسفندیار، (۱۳۷۶)، مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت
- کاظمی، بابک، (۱۳۸۰)، "مدیریت امور کارکنان"، مرکز آموزش مدیریت دولتی

- ابطحی، سیدحسین، (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ویرایش دوم - تهران
- رابینز، استیفن، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و سیدوحدامداعرابی، (۱۳۷۷)، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی - تهران.
- زاهدی، شمس السادات، (۱۳۶۹)، روابط صنعتی، انتشارات مرکز نشر دانشگاهی - تهران.
- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۶۸)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام گرا)، انتشارات مؤلف - تهران.
- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر - تهران.
- رابینز، پی. استیفن؛ "مدیریت رفتار سازمانی"؛ امیدواران. فرزاد؛ انتشارات نهران نشر؛ چاپ اول؛ ۱۳۸۴
- کاظمی. محمد،؛ چوکده واحد. سکینه؛ "رفتار مدنی سازمانی: تبیین بعد رشد یافته ای از رفتار و عملکرد انسانها در زندگی سازمانی"، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، دی ماه ۱۳۸۴
- مقیمی. محمد؛ "رفتار شهروندی سازمانی"؛ فرهنگ مدیریت؛ سال سوم؛ شماره یازدهم؛ زمستان ۱۳۸۴
- هیچ. ماری؛ "تئوری سازمان (مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن)"؛ دانایی فرد. حسن؛ انتشارات نشر افکار، چاپ اول، جلد اول، ۱۳۸۵
- کریمی، تورج، مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی، ۱۳۸۵، تدبیر ۱۷۱، سال هفدهم
- هومن - حیدرعلی، / کتاب تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی /تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۱.
- معینی، حسین، بانک و جایگاه یابی بازار رقابتی، ۱۳۸۶، تدبیر شماره ۱۸۹، سال هیجدهم
- طالبیان، احمدرضا، وفایی، فاطمه، (۱۳۸۸)، الگوی جامع توانمند سازی منابع انسانی، تدبیر شماره ۲۰۳، سال بیستم

Kreitner, Robert and Kiniki, organizational Behavior , Fifth Edit, McGyaw – Hill, ۲۰۰۱

Nichelson, N. (۲۰۰۱). "The Best Practices of Organizational Behavior". Blackwell Business Publisher, United States of America.

Williams, A. and R. Janatan (۲۰۰۳). "A Dictionary of Organizational Behavior". New York: Mc Grew Hill.

Alex M.Susskind, Vernon D.Miller, and J.David Johnson, "Downsizing and Structural Holes," Communication Research ۲۵(۱۹۹۸), ۳۰-۶۵.

Adapted from Paul J. Siegel and Margaret R. Bryant, "A Hiring Checklist," *HR Focus*, April 1997, ۲۲; and A.E. Berkeley.

Brewster c. (1995), *towards a model of human resource management*, *Journal of international business studies*, vol, ۲۶.

Chapman, R & Wilson, .J.P. (1999). *Total Quality Training and Human Resource Development*. page ۳۹۳-۴۱۵.

Carolyn Hirschman, "Time for a Change," *Hr Magazine*, August 1998, ۸۱-۸۷.

Carol Kleiman, "New Interviews Test You on What You Claim You Can Do," *The Denver Post*, November ۲۰, 1997. 1M.

"Corporate Job Creation, Job Elimination, and Downsizing," 1997 Survey, *American Management Association*, 1-۸.

David Freemantle, "Recruit People Who Customers Like-Not Ones Who Just Fit the Description," *Workforce Supplement*, January 1999. ۸-1۲.

David A. Decenzo & Stephen P. Robins, *Human Resource Management*, Willey, 1999, Six thed.

Dessler,gray *Human Resource Management*, Printice Hall 1997. -ved.

Fombrun et al.(198۴,p.۴۱).John Wlley & Sons NW . Reprinted by permission of John welly& Sons, Inc.

Fisher C., Schoenfeldt L., Shaw J.: *Human Resources Management*. Houghton Mifflin Company, Boston, ۲۰۰۶.

Hall, Douglas T. and James G. Goodale ; 1995, pp. ۲۱۲-۲۱۴.

H.J. Brackey, "Job Hunters Face New-Styled Interviews," *Omaha World-Herald*, October 1۸, 1998, G ۲۵-۲۶.

Hamman, J., and Desai, U. "Current Issues and Challenges in Recruitment and Selection." In S. W. Hays and R. C. Kearney (eds.), *Public Personnel Administration: Problems and Prospects*. (3rd ed.) Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1995.

John A. Parnell, "Improving the Fit Between Organizations and Employees," *SAM Advanced Management Journal* 63(1998), 35-42; and Behling, "Employee Selection," 7.

Joel R.Lapointe," A Method for Selecting the Right Employee Self-Service Situation" *HR Magazine*, August 1997, 37-42.

Jon Kaufman, "U.S. Recruiter Goes Far Afield to Attract High-Tech Workers," *The Wall Street Journal*, January 8, 1998, A1; and Barry Newman, "Sham System," *The Wall Street Journal*, April 23, 1998, 1A.

Jon Kaufman, "U.S. Recruiter Goes Far Afield to Attract High-Tech Workers," *The Wall Street Journal*, January 8, 1998, A1

Kehoe, F.J.(2000). *Managing selection in changing organizations*. Jossey-Bass, CA:San Francisco

Lawson T., Limbrick V.: *Critical competencies and developmental experiences for top HR Executives*. *Human Resource Management*, 35, 1996, pp. 67-85.

Nichelson, N. (2001). "The Best Practices of Organizational Behavior". Blackwell Business Publisher, United States of America.

NOE, R.A. (1999). *EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT*. MCGRAW-HILL COMPANIES, INC.

Okubayashi, K. Ed. (2003). *Introduction to human resource management*. Tokyo: Chuoukeizai Pub.

Orlando Behling , "Employee Selection: Will Intelligence and Conscientiousness Do the Job?", *Academy of Management Executive*, February 1998, 77-85.

Spencer L., Spencer S.: *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Wiley, New York, 1993.

San Juan S. P. (۱۹۹۸). *Team building: a leadership strategy*. J Philipp Dent Assoc, ۵۰(۱): ۴۹-۵۵.

Robert Folger and Daniel P.Skarlicki, "When Tough Times Make Tough Bosses: Managerial Distancing as a Function of Layoff Blame," *Academy of Management Journal*, ۴۱(۱۹۹۸), ۷۹-۸۷.

UNIDO-competencies part one: *Strengthening organizational core values and managerial capabilities*. Tech. rep., United Nations Industrial Development Organization, ۲۰۰۲

Allen, N.J. and J.P. Meyer ,۱۹۹۰, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, ۶۳, ۱-۱۸

Bateman T.S. & Strassers, ۱۹۸۴, "A longitudinal analysis of antecedents of organizational commitment" *Academy of Management Journal*, Vol. ۱۷, No. ۱; p ۹۵.

Baron,R.A & Greenberg,J ,۲۰۰۰, "Behavioer in organizations", Prentic-Hall, Inc v

Brown, Barbara B. ,۲۰۰۳, "Employees organizational commitment and their perception of supervisors relations-oriented and task-oriented leadership behaviors", *Dissertation submitted to the faculty of the viginia polytechnic institute and State University*

Carry et al., ۱۹۸۶, "on the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment" *Academy of Management Journal*, Vol. ۲۹, No. ۴; p. ۸۴۷.

Cramer, D , ۱۹۹۶, "Job satisfaction and Organizational continuance commitment: A tow wavepanel study", *Journal of Organizational Behavior*, Vol ۱۷, No ۴

Culverson, Dawn Elizabeth ,۲۰۰۲, "Exploring organizational commitment following radical change: a case study within the Park Canada Agency, A thesis presented to the University of Waterloo.

Hackett, R. D. , Lapierre, L. M & Hausdorf, P.A. (۲۰۰۱). "Understanding the Links Between Work Commitment Constructs", *Journal of Vocational Behavior* ,No. ۵۸, PP: ۳۹۲- ۴۰۹

Lease.S (۱۹۹۸), *Annual review*, ۱۹۹۳-۱۹۹۷, "Work attitudes and outcomes", *Journal of Vocational Behavior* ۵۳:۱۵۴-۱۸۳.

Mael, F.A & Ashforth , B.E. ,۱۹۹۵, “Organizational Identification” *Personnal Psychology* , Vol. ۴۸, No .۲, PP: ۳۰۳-۳۳۳

Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A (۱۹۹۳). *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology*, ۷۸, ۵۳۸-۵۵۱

Mayer, R.C & Schoorman, D.F ,۱۹۹۸, “Differentiating Antecedents of organizational Commitment: A test of March and Simon model”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol ۱۹, No ۱

Meyer, J.P & Herscovitch, L ,۲۰۰۱, “Commitment in the Workplace, Toward a general model” *Human Resource Management Review*, Vol ۱۱

Mowday, R.T ,۱۹۹۸, “Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment”, *Human Resource Managmeent Review*, Vol ۸, No ۵

Mowdey,R.T., Porter,L.W & Steers,R.M ,۱۹۸۲, " Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteesm, and Turnover", *New York:Academic Press*, PP۲۲- ۲۰:

Rylander, David H. , ۲۰۰۳, "changes in organizational commitment for sales force newcomers: an exploratory look at early employment influences", *Texas woman's university* ۱۴۰-۱۴۵.

Santos, S. and N.L. Emmalou , ۱۹۹۸, "Factors Related to Commitment of Extension Professionals in the Dominican Republic...", *Journal of Agricultural Education* ,Vol. ۳۵ , No. ۳:۵۷- ۶۱

Becerra-Fernandez, I., (۱۹۹۹) “Knowledge Management Today: Changing The Corporate Culture”, *Proceedings of the ۵th International Conference of the Decision Sciences Institute*, July ۴-۷, Athens, Greece, vol. I, pp. ۴۷۴-۴۷۶.

Bukowitz, W.R., Williams, R.L., (۱۹۹۹) *The Knowledge Management Fieldbook*, Pearson Education Limited, London

- Davenport, T. H., (۱۹۹۷) "Secrets of Successful Knowledge Management", *Quantum Era Enterprises, Austin Texas* <http://www.webcom.com/quantera/Secrets.html>
- Dyer, G., McDonough, B., (May ۲۰۰۱) "The State of KM", *Communicator eNewsletter* http://www.destinationcrm.com/km/dcrm_km_article.asp?id=۸۲۲&ed=۵٪۲F۱٪۲F۰۱۱۱?id=۸۲۲&ed=۵٪۲F۱٪۲F۰۱
- Earl, M., Scott, I., (۲۰۰۱) "The Role Of The Chief Knowledge Officer", *National Post Online*. <http://www.nationalpost.com/features/fpmastering/۰۷۲۴۰۱story۳.html>
- Gurteen, D., (February, ۱۹۹۹) "Creating A Knowledge Sharing Culture", *Knowledge Management Magazine, Vol. ۲, No. ۵* <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/۰/FD۳۵AF۹۶۰۶۹۰۱C۴۲۸۰۲۵۶۷C۷۰۰۶۸CBF۵/>
- Koulopoulos, T., Frappaolo, C., (۱۹۹۹) *Smart Things To Know About Knowledge Management, Capstone, Milford Connecticut*
- Littlejohn, S.W., (۱۹۹۶) *Theories Of Human Communication, ۵th Ed., Wadsworth Publishing Company, Belmont CA: pp. ۳۳۲-۳۴۵*
- Solomon, M.R., (۱۹۹۴) *Consumer Behaviour, ۲nd Ed., Allyn and Bacon, Boston; pp. ۳۸۴-۳۹۲*