

مدیریت منابع انسانی پیشرفته

استاد مربوطه: دکتر جبار باباشاهی

جلسات اول تا دوازده

باشنگر از خانم با: طاهره کیانی، ملیحه قربانی، ربابه ناصری، فاطمه بخشی، زهرا

سخایی، اعظم شاکری، وجیهه قانداران، مریم عسکری

و آقایان: علیرضا رضایی، مصطفی صیاد، محمد محمودی قم زاد، موسی اکبری، جمال

فلسفی برای پیاده سازی کلاسها

پانزده 92

مدیریت دولتی

گرایش: تشکیلات و روشها

بِسْمِ تَعَالَى

جلسه اول: مدیریت منابع انسانی پیشرفته

بحث را با یک جمله از پیتر دراگر بزرگ شروع می کنیم :

« هیچ سازمان یا شرکتی فراتر از توانایی های افرادی که در اختیار دارد عمل نمی کند.»
یعنی عملکرد هر سازمانی ؛ به توانایی های افراد آن بستگی دارد انتظار نداشته باشید با آدم های کوچک ؛ اتفاقات بزرگ رخ بدهد اتفاقات بزرگ از طریق آدم های بزرگ بروز و ظهور پیدا می کند.
یعنی از طریق انسانهای خلاق و مدیران خوش فکر ؛ سیستم متحول می شود.

- جوهر کسب و کار، بر مبنای کلید واژه **رقابت (Competition) و یا رقابت پذیری (Competitiveness)** می باشد.

- **رقابت پذیری یعنی:** شرکتی بتواند در بازار سهم خود را بدست آورد و با رقبا رقابت کند و سهم بازار خود را حفظ نماید.

*چه عاملی سبب می شود که شرکتی در بازار سهمی را بدست آورده و حفظ نماید؟

ج: عامل اصلی **مزیت رقابتی (Competitive Advantage)** می باشد.

- از عوامل مزیت رقابتی:

۱. تکنولوژی یا منابع تکنولوژیک یا فناوری

۲. منابع مالی در اختیار شرکت

۳. منابع فیزیکی (ساختمان، تاسیسات و...)

۴. منابع انسانی

*از موارد بالا کدامیک مهمترین عامل می باشد؟ چرا؟

ج: منابع انسانی. زیرا منابع انسانی زمینه بهره برداری از بقیه منابع را فراهم می کند.



دیدگاه تئوری مبتنی بر منابع شرکت: (Resource-based theory) موفقیت سازمانها مدیون منابع انسانی می باشد که واجد چند ویژگی می باشند.

- ویژگی های منابع انسانی

۱. تقلید پذیری از منابع انسانی خیلی دشوار است :

تقلید پذیری از منابع انسانی بسیار دشوار است . شما نمی توانید نسخه دومی از خودتان را ارائه کنید. هیچ فردی نسخه دومی نخواهد داشت . انسانها منحصر بفرد هستند . انسانها با توجه به عواطف ؛ احساسات ؛ ذهنیات ؛ شخصیت و رفتار و..... نسخه دومی ندارند مثل اثر انگشت می مانند . انیشتن ؛ پرفسور حسابی ؛ بل ؛ ادیسون ؛ استیو جابز و تکرار ناشدنی هستند . پس اولین ویژگی منابع انسانی "دشواری تقلید پذیری" است و نمی توان جایگزینی برای آن پیدا کرد. انسانها غیر قابل جایگزین هستند.

۲. منابع انسانی غیر قابل پیش بینی هستند:

آدم ها برخلاف دست ساخته های بشر خروجی هایی دارند که غیر قابل پیش بینی می باشد . پیشرفته ترین کامپیوترها ؛ ابر کامپیوترها ؛ تجهیزات ناسا و.... همگی دارای آخرین مدل و سرانجام و نتایج قابل پیش بینی و خروجیهای معینی هستند اما ذهن بشر را نمی توان پیش بینی کرد که این امر یکی از مزیت های انسان می باشد. پس دومین ویژگی منابع انسانی "غیر قابل پیش بینی بودن" انسان.

۳. سومین ویژگی منابع انسانی " خود آگاهی " اوست :

انسان ها از شرایط خود ؛ شرایط محیط، محدودیت ها و ویژگیهایشان آگاهی دارند از احساسات ؛ عواطف و هیجانات درونی خود آگاهی دارند. ولی ماشین الات این طور نیستند. بشر می تواند تفسیر کند، آگاه است که با دیگران در رقابت است ولی ماشین نمی داند و بر اساس داده های مشخص عمل می کند ولی انسانها بر اساس داده های مشمول ، تفسیر ذهنی هستند رفتار می کنند.

۴. چهارمین ویژگی نیروی انسانی " ارزش آفرینی " است:



فراتر از چیزی که از آنها مورد انتظار است ارزش آفرینی می کنند. حال این ارزش آفرینی گاه جنبه مثبت دارد که حداکثر مواقع صورت می پذیرد. مواقعی هم هست که این ارزش آفرینی جنبه منفی دارد که دیگر ارزش آفرینی نیست. انسانها می توانند با تئوری خود مسیر تاریخ را تغییر دهند. انسانها می توانند اشرف مخلوقات یا پست ترین آنها باشند. جمع بندی: از بیان چند منبعی که نامبرده شد منابع انسانی فاعل و سایر منابع در مقابل آن مفعول هستند. مثل امیرکبیر که با روند کوتاه مدت خود موجب بروز اتفاقات نوید بخشی در ایران شدند.

- در آمریکا و کشورهای غربی حسابداری منابع انسانی (Human resource Accounting) جزئی از تراز سالیانه می باشد.

- تفاوت سازمانها در تفاوت انسانهایی است که در انجا فعالیت می کنند.

*چرا از واژه Human Rrsorce Management به جای واژه Human source manage ment استفاده می شود؟

مثال: (در زبان انگلیسی به معنای مجدد؛ و در جمله ما به معنای احیاء کردن و بازتولید است. فرض کنید یکنفر را استخدام کرده ایم برای موسسه ای مانند بانک. همزمان با استخدام آن فرد در آن بانک؛ یک دستگاه خودپرداز هم برای همان شعبه از بانک؛ خریداری نموده ایم هنگامی که دستگاه خودپرداز را در شعبه نصب می کنیم یک سال بعد برای آن فرد استخدام شده و دستگاه خودپرداز نصب شده؛ چه اتفاقی خواهد افتاد؟ آیا یکسال بعد آن دستگاه خودپرداز در جایگاه قبلی خود باقیمانده است یا خیر؟ از ارزش آن کاسته شده است؟ در مورد منابع انسانی چگونه؟ فردی که استخدام شده است؛ دچار چه تغییرات و تحولاتی شده است؟ دستگاه خودپرداز؛ در پایان سال می بایست مستهلک شود یعنی درصدی از ارزش آن دستگاه کاسته خواهد شد.

اما منابع انسانی در اثرگذشت زمان و به مرور زمان؛ به تجربیاتشان افزوده می شود کما اینکه هر یک از ما بتدریج و با گذر زمان؛ به تجارب؛ تخصص؛ دانسته ها و آگاهی ها یمان اضافه می شود



. هر یک از ما سال به سال احیاء شده و توانمندتر از سالهای گذشته خود می شویم. تجربیاتی که کسب می کنیم بلوغ و پختگی بیشتری پیدا می کنیم.

Source منابعی هستند که قابلیت احیاء شدن و تجدید پذیری ندارند. مثل منابع نفتی که تمام شدنی هستند اما منابع انسانی تمام ناشدنی هستند.

قید دو حرف Re در ابتدای کلمه در واقع به همین مطلب اشاره می کند و به اتمام و یا عدم اتمام یک منبع اشاره می کند و این امر یک ویژگی بارز در این کلمه است.

ج: منابع انسانی منابعی هستند که قابل افزایش و ورزیدگی هستند ولی منابع دیگر فناپذیر می باشند.

*واژه مدیریت منابع انسانی عبارتست از :

جذب و استخدام ؛ آموزش ؛ پاداش ، به کار گماردن ؛ توسعه، نگهداری، رهاسازی ، ارزیابی عملکرد و ...

*مدیریت منابع انسانی :

فرآیند کلی مدیریت افراد در سازمانها ؛ فرآیند تاثیرگذاری بر افراد در راستای رسیدن به اهداف سازمانها . این تعریف مختص افرادی می باشد که دیگران را مدیریت می کنند ولی رشته آنها مدیریت منابع انسانی نمی باشد.

دو دیدگاه در خصوص مدیریت منابع انسانی مطرح می باشد:

۱. مدیریت منابع انسانی ، برای مدیران منابع انسانی

۲. مدیریت منابع انسانی ، برای سایر مدیران

۱. در مدیریت منابع انسانی برای مدیران منابع انسانی:

Human resource management for manager

برای مدیران منابع انسانی بحث را به صورت فنی ارائه می کند ، برنامه نویسی منابع انسانی ، نیازسنجی آموزشی ، فرم حقوق و دستمزد ، ارزش عملکرد ، و... را آموزش می دهند

۲. مدیریت منابع انسانی ، برای سایر مدیران :

مدیران منابع انسانی برای سایر مدیران در واقع می گوید چه جوری از منابع انسانی استفاده نماییم.



یعنی بیشتر کسانی هستند که کاربر محصولات یا دپارتمان منابع انسانی هستند مثل مدیران، بازاریابی مثل مدیران مالی مثل مدیر عامل مثل اعضای هیات مدیره تمام کسانی که سرپرست هستند مثل تمام کسانی که دارند مدیریت می کنند همه اینها به نحوی در واقع کاربر مدیریت منابع انسانی هستند اینها یوزر هستند و آنها برنامه نویس می باشند اگر بخواهیم تشریح کنیم مثل خیلی از افراد در سطح جامعه همه دارند از ویندوز استفاده می کنند اما برنامه نویس ویندوز یا زبان برنامه نویس ویندوز کسانی هستند که رشته تخصصی شون کامپیوتر می باشد.

***وظایف دپارتمان منابع انسانی:**

جذب و استخدام - آموزش و توسعه - جبران خدمات مزایا - خدمات کارمند - روابط کار - بایگانی پرسنلی، ایمنی و بهداشت - برنامه و استراتژیک - تدوین شغل - تدوین فیش حقوقی - ایجاد سیستم اطلاعاتی - بایگانی - بیمه و... که تقریباً در ده سرفصل می باشد:

۱. جذب و استخدام

۲. آموزش و توسعه

۳. روابط کار

۴. ایمنی و بهداشت

۵. برنامه ریزی استراتژیک

۶. جبران خدمات

۷. مزایا

۸. خدمات کارمند

۹. بایگانی پرسنلی

این مسئولیت دپارتمان منابع انسانی خیلی تکنیکال وریز است.

کاربر منابع انسانی باید اطلاعاتی داشته باشد تا بتواند افراد را مدیریت کند.

(مثال: چه جور افرادی رو می خواهید جذب کنید چه چیزهایی به دردتون می خورد و چه چیزهایی در جذب شون به دردتون می خورد اگر خواستید مصاحبه ای انجام دهید یک نفر را



خواستید چه چیزهایی از شما بپرسید چه پاداشی به افراد بدهید چه گزینه‌هایی وجود دارد چگونه می‌شود به افراد انگیزه داد و...)

سخت (hard) (ابزاری، اقتصادی)

نرم (soft)

در زمینه منابع انسانی دو رویکرد وجود دارد

رویکرد سخت یا Hard :

رویکردی ابزاری، اقتصادی، محاسباتی و کمی به نیروی انسانی می‌باشد. به دنبال کنترل نیروی انسانی، کاهش هزینه نیروی انسانی، این رویکرد رویکردی خشک می‌باشد. به راحتی افراد را اخراج می‌کنند.

رویکرد نرم Soft :

این رویکرد؛ دیدگاه توسعه‌ای و انسان‌گرایانه است و به دنبال افزایش رضایت کارکنان می‌باشد. برای کارکنان ارزش قایل است. آنها را قابل احترام و اعتماد می‌داند. تصور کنید که یک بحران اقتصادی رخ می‌دهد.

کسانی که رویکرد نرم دارند ساعات کار و پرسنل را کاهش می‌دهند به جای اینکه آنها را اخراج نمایند. اما کسانی که رویکرد سخت دارند به راحتی افراد را اخراج می‌نمایند. این رویکرد نرم و سخت در واقع زاویه دید مدیران و افراد را نسبت به پرسنل خود نشان می‌دهد. برخی از اندیشمندان از یک منظر دیگر؛ رویکرد دیگری را مطرح کرده‌اند که دارای دو بعد است.

رویکرد Best Feet :

بین استراتژی کلان سازمان و استراتژی منابع انسانی باید تناسبی وجود داشته باشد. یعنی اگر استراتژی سازمان تهاجمی است استراتژی منابع انسانی نیز تهاجمی باشد. یا اگر تمایز است استراتژی منابع انسانی نیز تمایز باشد.

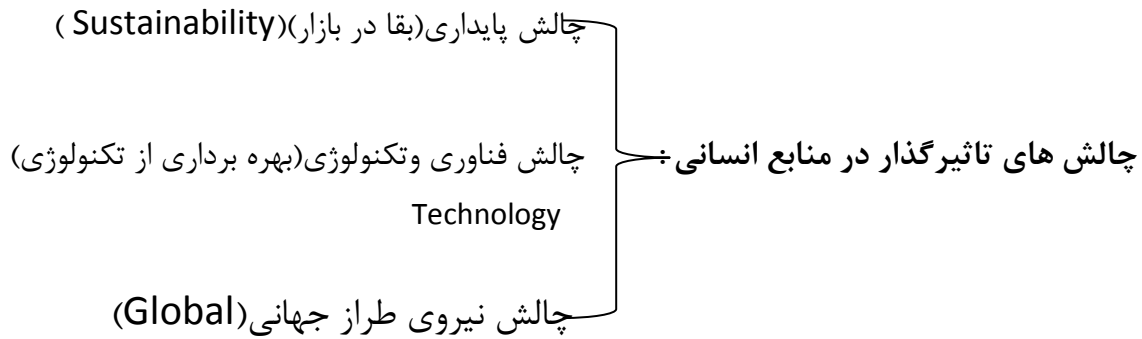


بین استراتژی های کلان و استراتژی های منابع انسانی نوعی تناسب ؛ هم ترازی ؛ و هم راستایی وجود داشته باشد.

مثال: شرکت های خودروسازی معروف دنیا مثل پورشه، بنز، لامبورگینی و ... استراتژی تمایز دارند. در واقع می خواهند محصولاتشون را تمایز بدهند می خواهند دیزاین خودروشان بهترین دیزاین ها باشد پس سعی می کنند بهترین دیزاینرها را استخدام کنند مثل پورشه، لامبورگینی سعی می کنند حرفه ای ترین رویکرد را در جذب داشته باشند، بهترین پاداش ها را بدهند سعی می کنند محیط کار برایشان بهترین محیط کاری باشد و در واقع حداکثر تلاششون این است که بهترین ها را از منابع انسانی داشته باشند اما نقطه مقابل آنها شرکت هایی هستند مثل شرکت چری، شرکت خودروسازی که در سطح جهانی خیلی کلاس پایین خوب این شرکت نیازی نیست بهترین طراح استخدام کند نیازی نیست خیلی هزینه کند نیازی نیست این طراح آموزشی بسیار پیشرفته بگذارد و ...

رویکرد Best Practice :

یا همان رویکرد بهترین اقدامات است این رویکرد می گوید: ما می بایست در بین مجموعه اقدامات خود رویکردها را جهانشمول باشد. یعنی برای همه شرکتها یکسری اقدامات خوب است که برای همه پرسنل انجام شود. مثلاً برای همه پرسنل یک قرارداد بلند مدت منعقد کنیم ؛ به آنها پاداش خوب بدهیم ؛ برای همه پرسنل دوره های آموزشی مفید تدارک ببینیم و مشوق آنها باشیم در این رویکرد در واقع همه اینها معقول است و به لحاظ عقلایی مورد پذیرش بیشتری است. در این رویکرد یک مجموعه اقداماتی وجود دارد مانند تعریف یکسری معیارها در جذب و انتخاب کارکنان یکسری معیارهای رفتاری ؛ نگرشی ؛ بررسی شخصیت افراد ؛ در بحث نگهداری و حفظ کارکنان ؛ به آنان فوق العاده پرداخت بدهیم و در بحث آموزش ؛ به افراد آموزشهای مختلف و همچنین Work Shop های مختلف که سطح آموزش کارکنان بالا برود.



۱. **چالش پایداری:** یکی از چالش‌هایی که پیش روی همه شرکت‌ها است بقا در بازار یا رقابت می‌باشد. در شرایطی که اقتصاد تغییر پیدا کرده، مهارت‌های مورد نیاز تغییر پیدا کرده، دانش ارزشمندتر شده، حضور زنان بیشتر شده اینها همه در واقع باعث شده پایداری سخت‌تر شود و مستلزم ماندن در بازار رقابت منوط بهره‌مندی حضور نیروی انسانی کارآمد برای حفظ موقعیت در بازار رقابت است.

تنها عاملی که سبب بقا در بازار می‌شود نیروی انسانی است تصور کنید چه چیزی در حال حاضر می‌تواند صنعت خودروسازی کشور را جهانی کند مطمئناً بودجه یا سرمایه یا دستگاه‌ها و ماشین‌آلات نخواهد بود آنچه سبب حفظ بقا می‌شود کیفیت نیروی انسانی است کیفیت مدیران کیفیت دپارتمان R&D که در انجا فعالیت می‌کنند می‌باشد.

۲. **چالش جهانی:** شرکت‌ها تلاش می‌کنند تادر عرصه جهانی باقی بمانند و عواملی که کمک می‌کند تادر محیط جهانی باقی بمانند حداکثر بهره‌برداری از تکنولوژی‌هایی است که در اختیار دارند حداکثر بهره‌برداری از تکنولوژی مستلزم این است که نیروهای تراز جهانی رو داشته باشند) مثال: چند سال قبل در یک ماه بالغ بر ۶۰ هزار نخبه از کشور مثل چین و هند وارد دانشگاه آمریکا شدن این نشان می‌دهد که آنها می‌خواهند جهانی فکر کنند جهانی مدیریت کنند جهانی عمل کنند.

۳. **چالش تکنولوژی یا فناوری تکنولوژی:** تکنولوژی روی شغل و شاغل تاثیر دارد: تکنولوژی سبب می‌شود مکان و زمان کار تغییر کند با تکنولوژی خیلی از کارها و مشاغل را می‌شود 24



ساعته انجام داد. تکنولوژی باعث می شود سرعت ما افزایش پیدا کند تکنولوژی باعث می شود مشاغل تخصصی تر بشوند.

تکنولوژی باعث می شود بهره‌وری شاغل افزایش پیدا کند تکنولوژی به طور کلی روی شیوه زندگی ما حتی روی جایی که ما می‌خواهیم کار کنیم نوع کسب و کار تاثیرگذار است تکنولوژی چگونگی نحوه انجام کار را تغییر می‌دهد شما تصور کنید چقدر خودپردازها، حجم کاربانکها را عوض کرد شاید بیش از 25 هزار دستگاه خودپرداز دارند کار می‌کنند، هر کدام از این دستگاه‌ها شاید بهره‌وری اش به اندازه 3 تا 4 کارمند در طول روز باشد. موبایل بانک باعث شد کارها در طول شبانه‌روز انجام شود و بتوانند هر زمان انجام دهد تکنولوژی باعث شده تا ما بتوانیم از تیم‌های مختلف و افراد مختلف در مناطق جغرافیایی مختلف استفاده کنیم. تکنولوژی روی ساختارهای کار تاثیر گذاشته است.

تکنولوژی روی «تله ورک» کار از راه دور، که تخصصی منابع انسانی است تاثیر گذاشته، این امکان را فراهم کرد که به توان به صورت «tele work» از همکاری افراد مختلف استفاده کرد، تکنولوژی سیستم‌های گزارش رو عوض کرده تکنولوژی باعث شد، مدیریت منابع انسانی در فضای الکترونیکی داشته باشیم یا بتوانیم جذب الکترونیک داشته باشیم، بتوانیم ارزیابی عملکرد را در فضای IT انجام دهیم بتوانیم نظام پیشنهادات رو در بستر IT مستقر کنیم، بتوانیم خدمات رفاهی پرسنل را مدیریت بکنیم و ...

***اثرات منفی تکنولوژی:**

تکنولوژی در کنار زیبایی‌هایش پیامدهای منفی هم دارد تکنولوژی باعث می‌شود خانواده‌ها از هم گسسته شوند. تکنولوژی باعث می‌شود از زندگی لذت نبریم. اگر خیلی درگیرودار تکنولوژی غرق بشویم از زندگی لذت از زندگی کاهش پیدا می‌کند تکنولوژی باعث می‌شود که بین کار و خانواده تضاد ایجاد شود و حتی تکنولوژی باعث می‌شود خیلی از مشاغل از بین برود. تکنولوژی باعث می‌شود ما ماشینی شویم. درست است که هزینه‌ها را کاهش می‌دهد ولی باعث می‌شود

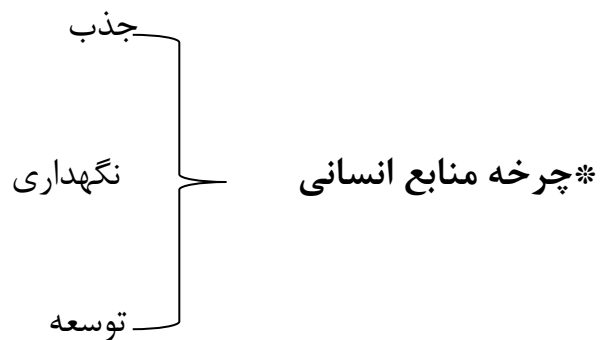
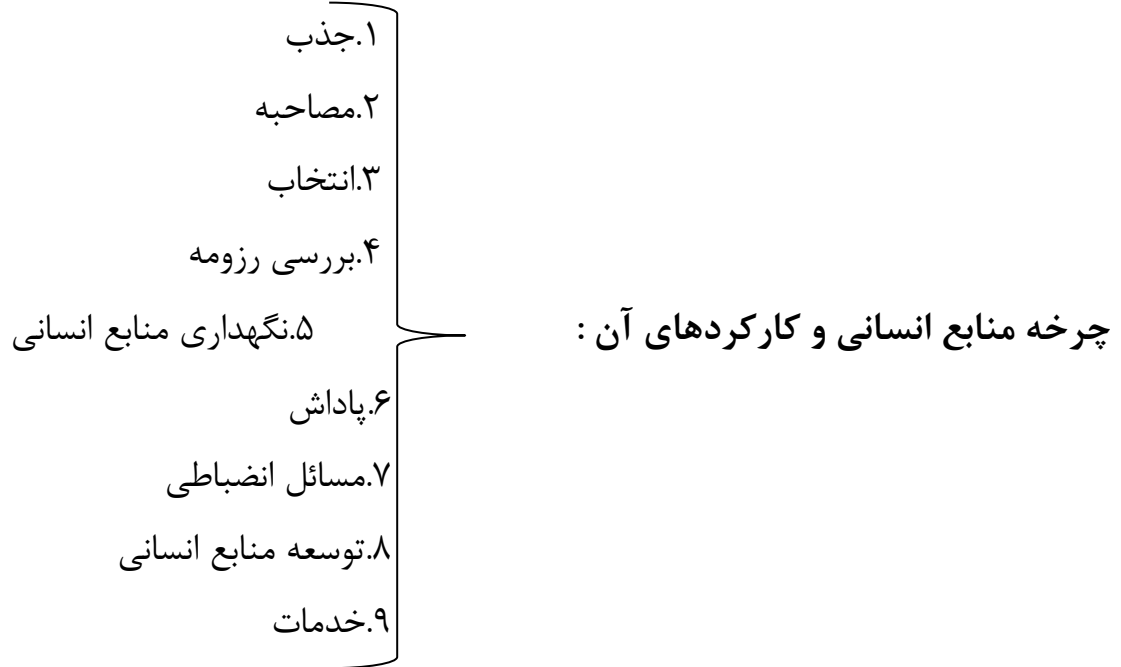


زیبایی‌های زندگی بعضاً اگر نتوانیم مدیریت کنیم کاهش پیدا کند اینها همه چالش‌های که
تکنولوژی به وجود می‌آورد.



جلسه دوم : استراتژی

در عرصه رقابت آنهایی ماندگار هستند که خودشان را مجهز کنند چیزی در خودشان باید بوجود آورند که به آن «مزیت رقابتی» گویند، مزیت رقابتی همان طور که گفتیم از عوامل مختلفی نشات می گیرد : سخت افزار ، نرم افزارها، از تجهیزات ، از منابع مالی و منابع انسانی می باشد.



*استراتژی

استراتژی یعنی جهت گیری ، چشم انداز ، اهداف بلند مدت ، خط مشی ، سیاست و مواردی از این دست ...



فرد استراتژیک در شرکت مثل ناخدائی است که کشتی را ردیابی می کند و برای آن جهت مشخص می کند. استراتژی هدف نیست، شیوه رسیدن به چشم انداز مطلوب می باشد. شرکت ها در سطوح مختلف در سطح کلان و در سطح جزء یا سطح وظیفه ای برای خودش استراتژی هایی دارند.

در واقع جهت رسیدن به هدف را **استراتژی** می نامند.

علت اهمیت استراتژی منابع انسانی چیست؟

ج: شرکت ها تا جهت یابی مناسب نکنند اقدامات بعدیشان بیهوده است. کار و تلاش افراد عبث و بدون دستاورد خواهد بود.

تمام کارهایی که انجام می شود منوط به این است که یک استراتژی و هدفی را دنبال کند و در جهت آن هدف حرکت نماید جهت های رسیدن به اهداف باید مشخص باشد.

مدیریت استراتژیک در کل سازمان هدفش بهترین استفاده از منابع موجود می باشد چرا؟ تا بتواند مزیت رقابتی را بدست آورد و باقی بماند یعنی از تمام منابع انسانی، سخت افزاری، نرم افزاری، مالی و تمام ظرفیتهای استفاده می کند تا به مزیت رقابتی دست یابد. چه ابزاری به این امر کمک می کند؟ مدیریت استراتژیک

منابع انسانی چه نقشی دارد؟

منابع انسانی ورودی را می آورد. input را در اختیار شرکت می گذارد.

input چیست؟ Behaviors, competence, experience.

personality (مهارت، دانش، شخصیت، تجربه)

دو واژه: **مدیریت استراتژیک و تدوین استراتژیک** وجود دارند که از دل اینها؛ واژه های دیگری می آیند (مثلا: مدیریت استراتژیک منابع انسانی - مدیریت تدوین استراتژیک منابع

انسانی - مدیریت استراتژیک بازاریابی - تدوین استراتژیک بازاریابی).

- تفاوت بین مدیریت استراتژیک و تدوین استراتژیک در چیست؟

مدیریت استراتژیک مشتمل بر سه گام می باشد:



تدوین استراتژیک، اجرای استراتژیک، ارزیابی و کنترل استراتژیک.

- فایول مدیریت را برنامه ریزی ، سازماندهی ، کنترل تعریف می کند.
- مدیریت استراتژیک یعنی برنامه ریزی کردن، سازماندهی کردن، هدایت کردن، کنترل کردن به صورت نظام مند.
- در مرحله اول استراتژی باید تدوین شود و در مرحله دوم باید اجرا شود و مرحله سوم ارزیابی و کنترل استراتژی صورت می پذیرد.
- مدیریت استراتژیک خیلی فراتر از تدوین است تدوین یکی از گام های مدیریت استراتژیک است متناسب با همین دیدگاه ما یک مدیریت استراتژیک منابع انسانی داریم و یک تدوین استراتژیک منابع انسانی در واقع فرایند تدوین ، اجرای استراتژی ، ارزیابی استراتژی منابع انسانی است تا بتوانیم با آن رسالت کلان سازمان را اجرا کنیم و هدف های آن را محقق کنیم.
- تدوین استراتژی منابع انسانی یک فرایند نظام مند است که می خواهد یک برنامه جامع و بلند مدت و ساختار یافته را برای منابع انسانی طرح ریزی کند یعنی این فرایند می خواهد استراتژی ها را استخراج کند
- مدیریت استراتژیک یعنی همان برنامه ریزی کردن ، سازماندهی کردن ، کنترل کردن ، هدایت کردن .

تدوین استراتژی یعنی فرآیند نظام مند که می خواهد یک برنامه ساختار یافته را برای منابع انسانی طرح ریزی کند . این فرآیند می خواهد استراتژی ها را استخراج کند.

رویکرد Best Feet می گوید بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی کلان شرکت یا سازمان باید تناسبی وجود داشته باشد.

(مثال: شرکت خودروسازی شعار می دهد یکی از باکیفیت ترین خوروهای دنیا را تولید می کند پس باید منابع انسانی هم در همان تراز باشند و بهترین طراحان و بهترین بازاریابان و بهترین



امکانات و نیرو در اختیار داشته باشند . و زمانی بین آنها همخوانی ایجاد می شود که اول استراتژی کلان تدوین شده باشد یعنی بدانیم شرکت به دنبال چه چیزی است .
تدوین استراتژی همان استراتژی کلان است. از دل استراتژی کلان می توان استراتژی منابع انسانی را درآورد .

(مثال: رستوران البرز) از استراتژی تمایز استفاده می کند) می گوید کیفیت ؛ استراتژی من است. ولی یک مدل دیگر این است که استراتژی آن کاهش هزینه است. مثل رستوران هانی یا هایدا چون هدف آنها کیفیت خیلی بالا نیست.)

(مثال دیگر شما خودروساز هستید مدیرعامل شرکت خودروسازی چری چین MWM چین و از اون طرف مدیرعامل شرکت خودروسازی B.M.W شدید چه تفاوتی بین استراتژی این دو شرکت وجود دارد یکی می خواهد محصولش با کیفیت و متمایز باشد و دیگری می خواهد ارزان قیمت باشد *BMW* بهترین دیزاین ، بهترین مواد اولیه ، بهترین تکنیسین ها ، بهترین مهندس ها را انتخاب می کند . آیا شرکت چری هم همین رویکرد رو دارد؟ چری می خواهد یک خودروی ارزان قیمت به بازار عرضه کند متناسب با اون استراتژی کاهش هزینه نیروهایش را انتخاب می کند.
باید بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی کلان همطرازی وجود داشته باشد. و بعضی می گویند سازگاری و بعضی ها می گویند همخوانی وجود دارد.

باید همطرازی باشد بین استراتژی کلان و استراتژی منابع انسانی ضمن اینکه خود منابع انسانی یک استراتژی کلان هم دارد وزیر سیستمها یا خرد، سیستمهایش هم استراتژی دارند.

اگر از استراتژی کلان تهاجمی استفاده می شود باید منابع انسانی هم تهاجمی باشد و با زیر سیستم مثل پاداش ، توسعه، مسیر شغلی، خدمات رفاهی هم باید تهاجمی برخورد کنید یعنی باید بین خود استراتژی کلان منابع انسانی و استراتژی زیر سیستمهای منابع انسانی همطرازی وجود داشته باشد نمی توان گفت با کیفیت ترین نیروی بازار رو می خواهیم ولی برایشان هزینه نکنیم برایشان آموزش و دوره های آموزشی حرفه ای نگذاریم .



بین استراتژی کلان و استراتژی جز منابع انسانی باید همطرازی باشد، استراتژی مثل یک ارکستر سمفونی می باشد که باید همه هم طراز باشند. بازاریابی باید هم طراز باشد.

مدل استراتژی پورتر ۳ طبقه بندی برای استراتژی بیان می کند:

۱. استراتژی رهبری و هزینه

۲. استراتژی تمایز

۳. استراتژی تهاجم

رهبری و هزینه : شرکت ها تلاش می کنند محصولات با بهینه ترین و مناسب ترین هزینه در اختیار مصرف کننده قرار دهند. (مثل هیوندا، چری و شرکت های چینی که در این زمینه خیلی بارز هستند).

تمایز: شرکت ها دوست دارند محصول یونیک و منحصر به فرد در اختیار مشتری قرار دهند محصولی که نسخه دومش سخت بدست می آید. (مثل apple)

استراتژی تمرکز : تمرکز بر بازار یا گروه خاصی از مشتریان معطوف است. (مثال: شرکت هایی که برای استان خاصی تولید می کنند یا بر قشر خاصی از افراد مثل تسبیح چینی برای مسلمانان)

مدل استراتژی مایلز و اسنو 4 طبقه بندی برای استراتژی بیان می کند:

۱. استراتژی تهاجمی

۲. استراتژی تدافعی

۳. استراتژی تحلیل گر

۴. استراتژی انفعالی

استراتژی تهاجمی : محصول جدید ارائه می دهند. محصولاتشان را توسعه می دهند و در بازار رسوخ می کنند پیشگامان و خط شکنان هستند بازارهای جدید، محصولات جدید، شیوه های جدید، نوآوری ها از فعالیت های این گروه می باشد.

استراتژی تدافعی: این گروه دنبال کم کردن هزینه ها و رضایت مشتری خیلی اهمیت ندارد آنها از آینده مطمئن هستند و فعالیت خاصی انجام نمی دهند.



استراتژی تحلیلی حد وسط تهاجمی و تدافعی‌ها می‌باشند. تحلیل‌گران سعی می‌کنند محصولات خوب تهاجمی را اقتباس کنند (مثال: شرکت سامسونگ که از apple اقتباس می‌کند).
استراتژی انفعالی: این گروه نمی‌دانند چیکار می‌کنند و هیچ برنامه‌ای ندارند انفعالی‌ها اصلاً استراتژی ندارند. (مثال: شرکت‌های بخش دولتی)

مدل مایلزاسنو نگاهش به استراتژی کلان است. آقای مایلزاسنو عنوان کرد شرکت‌هایی که استراتژی تهاجمی دارند آمادگی لازم برای تطابق، تغییرات در بازار را دارایی باشند و به دنبال رسوخ در بازار هستند. باید از بهترین نیروها استفاده کنند و به نیروهایشان استقلال و آزادی عمل بدهند و تدافعی‌ها به دنبال کاهش هزینه هستند از منابع انسانی با کمترین هزینه استفاده می‌کنند و نگاه ابزاری دارند. تحلیل‌گرها از خوب‌های بازار که مهاجمین هستند اقتباس می‌کنند سعی می‌کنند ضعف‌های تدافعی‌ها را نداشته باشند و روششان انعطاف‌پذیرتر است.

سه مجموعه استراتژی منابع انسانی به گفته مایلز اسنو:

- اگر شرکت استراتژی کلان‌اش تهاجمی باشد استراتژی منابع انسانی کسب یا اکتساب، بدست آوردن منابع انسانی **Acquiring**

- اگر شرکت استراتژی کلان‌اش تدافعی باشد استراتژی منابع انسانی ساختن **Building**

- اگر شرکت استراتژی کلان‌اش تحلیل‌گر باشد استراتژی منابع انسانی تخصیصی **Allocating**

این سه مجموعه استراتژی یعنی چی؟

شرکت‌هایی که استراتژی منابع انسانی‌شان تهاجمی هستند منابع انسانی‌شان کسب است. یعنی بهترین را می‌خرند و یکرودشان حرفه‌ای است مثلاً از اینترنت حداکثر استفاده را می‌کنند تدافعی‌ها یکرودشان ساختن است نیرو می‌گیرند نگه می‌دارند تا به بالاترین پست‌ها دست یابند و جذب‌شان بسیار طولانی است.

تهاجمی‌ها اعتقاد دارند نیرویی که برای کار پیش‌شان می‌آیند ملزم به آموزش آن نیستند باید از بیرون مهارت‌هایشان را کسب کنند بعد بیایند آنها، تکنسین زده، مشاور با سواد، می‌خواهند و اعتقاد دارند با پول می‌خرندشان بخاطر همین استراتژی‌شان خریدن یا کسب منابع انسانی است.



اما استراتژی تدافعی‌ها فرق می‌کند مرتب برای نیروهایشان آموزش می‌گذارند. هزینه آموزش تدافعی‌ها بالا است .

در استراتژی تهاجمی جبران خدمات بر مبنای حقوق ثابت نیست دولتی‌ها یک حقوق ثابت دارند به همه هم می‌دهند ولی تهاجمی‌ها یک حقوق ثابت نیست یک مبلغ جزئی به عنوان حقوق می‌دهند بقیه مزایا که بر مبنای عملکرد به افراد تعلق می‌گیرد.

از لحاظ جذب و آموزش، عملکرد دو بین استراتژی تدافعی و تهاجمی فرق است و تحلیل گران بین آن دو استراتژی قرار دارند ، گاهی از استراتژی تدافعی و در جای دیگر از استراتژی تهاجمی استفاده می‌کنند. در واقع به منافع خودشان نگاه می‌کنند. نگاه آنها ابزاری و سودمندان می‌باشد. با استفاده از مدل مایلز اسنو ۴ تا گام داریم که استراتژی کلان و استراتژی وظیفه ای سازمان را بر طبق آن بررسی می‌کنیم :

گام اول :

محیط داخل از منظر منابع انسانی. خود منابع انسانی و زیر سیستم‌هایش را از منظر قوت‌ها و ضعف‌ها بررسی می‌کنیم یک ماتریس عملیاتی به دست می‌آید .

گام دوم:

محیط خارج از منظر منابع انسانی. فرصت‌ها و تهدیدها منابع انسانی را بررسی می‌کنیم یک ماتریس دیگر بدست می‌آید اینها هر کدام یک پیوستار می‌شود یک طرف قوت و فرصت یک طرف تهدید و ضعف این دو ماتریس را روی هم می‌گذاریم.

گام سوم:

یک محور عمودی و یک محور افقی و 4 تا box دارد این box 4 گام سوم را شکل می‌دهد یک ماتریس بوجود می‌آید ماتریس داخل و خارج که جهت‌گیری کلان منابع انسانی را شکل می‌دهد.

گام چهارم: قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها ، تهدیدها را در یک جدول 3 در 3 می‌نویسیم و با هم مقابله می‌کنیم قوت‌ها، ضعف‌ها را فهرست می‌کنیم و در طرف دیگر فرصت‌ها ، تهدیدها را فهرست



می‌کنیم. قوت‌ها را با فرصت‌ها مقابله می‌دهیم استراتژی قوت - فرصت بدست می‌آید قوت‌ها را با تهدیدها مقابله می‌دهیم استراتژی قوت - تهدید بدست می‌آید.

SWOT مرحله بعد از ماتریس داخل و خارج است که خروجی‌ها یا استراتژی‌های جزء منابع انسانی را عرضه می‌کند. استراتژی کلان نمی‌دهد استراتژی جزء بدست می‌آید. (مثال: داخل از منظر منابع انسانی، یعنی از منظر منابع انسانی چه قوت‌ها و چه ضعف‌هایی وجود دارد).

نقاط قوت:

شرکت ما خدمات رفاهی، سرویس ایاب و ذهاب، مسکن، پوشش بیمه، خدمات تربیت بدنی، فروشگاه تعاونی مصرف دارد.

نقاط ضعف:

مدیریت استراتژیک سازمان به منابع انسانی اعتقاد ندارد، سیستم ارزیابی عملکرد مدون ندارد، نتیجه‌گرا نیست؛ بین ارزیابی عملکرد و پاداش رابطه وجود ندارد؛ فرایند آموزش مناسب نیست یا آموزش زیادی داده می‌شود.

از منظر منابع انسانی توی گام دوم مجموعه ای از فرصت‌ها را فهرست می‌کنیم:

فرصت‌ها:

شرکت پشتوانه دولتی دارد، از منظر بهداشت، بیمه خوبی دارد. شرکت نرم‌افزاری خوب وجود دارد می‌توانند برای ما نرم‌افزار تهیه کنند. موسسات آموزشی خوب وجود دارد که می‌توانند برای ما آموزش برقرار کنند. یا اینکه شرکت نام خیلی خوب و معتبری دارد مثل شرکت نفت.

بررسی محیط خارج از منظر منابع انسانی، از نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصتها فهرستی تهیه می‌کنیم و امتیاز دهی می‌کنیم. از مجموع آنها دو عدد یکی برای قوت و ضعف و یکی برای فرصت و تهدید بدست می‌آید

محور فرصت و تهدید به صورت عمودی و نقاط ضعف و قوت محور افقی می‌شوند. وضعیت بدست می‌آید. یا شرکت در جایی قرار می‌گیرد که قوت - فرصت دارد استراتژیک تهاجمی از منظر منابع



انسانی می باشد یا نقطه مقابل جایی قرار می گیرد ضعف و تهدید اش بیشتر است استراتژیک تدافعی می باشد.

دو تا box می ماند یا شرکت قوت - تهدید دارد تحلیل گری اقتضائی یا برعکس شرکت ضعف - فرصت دارد به این هم می گویند تحلیل گری اقتضائی، شرکت توی هر کدام این boxها قرار بگیرد جهت کلان منابع انسانی مشخص می شود.

مرحله چهارم در این مرحله از طریق ابزار ماتریس Swot استراتژی وظیفه منابع انسانی را مشخص می کنیم. یک جدول 3×3 ترسیم می کنیم که box بالا کنج خالی می ماند و ستون دوم Box بالاش به ترتیب قوتها را فهرست می کنیم. در ستون سوم ردیف بالا ضعفها را فهرست می کنیم این در ردیف دوم سمت راست فرصتها، ردیف سوم سمت راست اولین خانه تهدیدها را فهرست می کنیم. قوتها و فرصتها را با هم مقابله یا تطبیق می دهیم. قوتها را با فرصت تطبیق می دهیم یک استراتژی به دست می آید که به آن **So: strength opportunity** می گویند. (

opportunity	فرصت
Threat	تهدید
strength	قوت
weakness	ضعف



جلسه سوم: جذب استخدام

به لحاظ ذهنی و عینی تدوین استراتژی قبل از جذب صورت می گیرد (جهت کجاست؟). ولی به لحاظ عملی جذب گام اول است. ولی تا شرکتی تدوین استراتژی نداشته باشد جذب واقعی و خوبی نخواهد داشت.

در فرایند جذب معمولاً پی ریزی منابع انسانی با جذب است. در منابع انسانی نیز همینطور است. یعنی اگر جذب اشتباه باشد، حتی اگر به فرد آموزش های زیادی نیز بدهید هیچ اتفاقی نمی افتد و فرد چیزی فرا نخواهد گرفت. حتی اگر پاداش های مناسبی هم بدهید اتفاقی نخواهد افتاد. در کتابهای منابع انسانی می گویند یک ساعت جذب اشتباه با ۴۰۰ ساعت تلاش اصلاح نمی شود. واژه هایی داریم مانند جذب و استخدام، کارمندیابی، گزینش و برنامه ریزی نیروی انسانی. برخی واژه های لاتین نیز مانند اکتساب و یا بدست آوردن وجود دارد. اما هر یک باری دارد. این جلسه می خواهیم در مورد واژه های زیر صحبت کنیم:

- جذب و استخدام: recruitment

- کارمندیابی: staffing

- اکتساب: attaining

- برنامه ریزی نیروی انسانی: hr planning

چه تفاوتی بین جذب و استخدام و کارمندیابی وجود دارد؟

- کارمندیابی مرحله مقدماتی استخدام است که در جهت شناسایی منابع انسانی و جذب افراد به سازمان برای استخدام و پر کردن مشاغل و پست های خالی انجام می شود.

- کارمندیابی فرایند جستجوی افراد مناسب و تشویق آنها برای کار در مشاغل بلاتصدی سازمان است.

- کارمندیابی پویشی بر استخدام افراد مورد نظر و آماده سازی آنها در جهت به کار گماشتن آنها در مشاغل سازمانی است.

- کارمندیابی یعنی در پی کارمند بودن



فرایند ۵ مرحله ای برای جذب و استخدام:

(مثال: حدود ۱۴۰ تا ۱۵۰ سال پیش جنگی بین ارتش بریتانیا و قبایل بومی اتفاق افتاد. ارتش بریتانیا مجهز به اسلحه و سلاح قبایل بومی چوب بود. ولی ارتش بریتانیا در این جنگ شکست خورد. زیرا به تعداد کافی وسایل لازم برای بازکردن جعبه های سلاح (پیچ گوشتی) نداشتند و منجر به شکست آنها شد و قبایل بومی در آن جنگ پیروز شدند.)

به عنوان مثال وقتی شما قصد دارید لباسی خریداری نمایید به چند مرکز خرید مراجعه نموده و مدلها را می بینید و پوشاکی که کیفیت و مدل و تن خور و با ذائقه همخوانی خوبی دارد انتخاب می نمایید.

در جذب نیز باید همینطور بشود. متأسفانه در انتخاب همکارانمان به اندازه انتخاب لباس نیز وقت صرف نمی نماییم.

برای جذب و استخدام درست ابتدا باید یک سری اصول اولیه و نکات ریز را رعایت نمایند تا جذب و استخدام درستی صورت گیرد.

۵ گام وجود دارد:

۱ - برنامه ریزی نیروی انسانی: **human resource planing**

۲ - کارمندیابی : **staffing**

۳ - انتخاب: **selection**

۴ - انتصاب: **placement**

۵ - معارفه و آشناسازی: **job orientation**

گام اول: برنامه ریزی نیروی انسانی

گام اول مشخص کردن نیاز سازمان می باشد. مانند نیاز به پوشاک خاص، خرید دستگاه مورد نیاز در منزل و ...

هدف سازمان چیست؟ متناسب با سازمان، دپارتمان چه نیازی دارد؟ برای رسیدن به هدف چه نیازی داریم؟ توجه به شرح شغل.



در برنامه ریزی نیروی انسانی مشخص می کنیم به چه تعداد منابع انسانی با چه کیفیتی (قابلیت‌ها افراد) و برای چه مشاغلی نیاز داریم.

شناسایی، مدیریت و مشخص کردن کمیت و کیفیت نیروی انسانی وظیفه دپارتمان منابع انسانی یا در بعضی سازمانها معاونت اداری مالی یا معاونت اداری می باشد. اما نیاز را از دپارتمان های تخصصی می گیرند. مدیریت فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی به عهده دپارتمان منابع انسانی است، اما اطلاعات تخصصی آن را از دپارتمانهای آن می گیرد. مثلا از واحد مالی می پرسد چه نیرویی نیاز دارید؟

با توجه به این برنامه ریزی ها متوجه می شود برای اهداف آینده سازمان نیروی مازاد دارد و یا کمبود نیرو و یا تراز هستند (که معمولا کمبود نیرو وجود دارد). هدفهای آینده را بررسی می نماید.

اگر کمبود نیرو داشت باید از طریقی جبران نماید: جذب نیرو، اضافه کاری، استفاده از سیستم اتوماسیون، استفاده از رباط در سیستم های صنعتی و ...

اگر مازاد نیرو وجود دارد: کوچک سازی، بازنشستگی پیش از موعد، رهاسازی افراد و ... در این مرحله نیاز مشخص شده است. و باید گام های بعدی را انجام دهیم

گام دوم: کارمندیابی

در این گام باید به دنبال نیرو باشیم. کارمند یابی یعنی افراد واجد شرایط را شناسایی نموده و آنها را به سازمان دعوت کنیم. (یافتن کارکنان مناسب و دعوت آنان برای جذب در سازمان).

برای کارمندیابی باید به چند نکته توجه نمود:

۱ - توجه به سیاست و استراتژی کلان سازمان: چه می خواهد؟ چه استراتژی ای دارد؟ (تهاجمی، تدافعی، تحلیل گر)

۲ - یافتن و شناسایی کارمندان:

(در مثال خرید لباس، اول شناسایی فروشگاه هایی که لباس های خوبی دارد لازم است. سپس یافتن لباسی که مناسب و مورد نیاز است. در کارمند یابی ابتدا افراد واجد شرایط را شناسایی و



سپس به سازمان دعوت می‌نمایید. همانطور که شما از اولین فروشگاه خرید نمی‌نمایید، اولین متقاضی را نیز جذب نمی‌کنید.)

اگر سازمانی نیروی مناسبی در درون سازمان داشت ابتدا باید از آن استفاده شود. این عمل باعث افزایش انگیزه کارمندان می‌شود. اگر کارمند مناسب درون سازمان نداشت باید از بیرون از سازمان جذب نماید.

برای اینکه عملیات کارمندیابی به راحتی اتفاق بیفتد با کمی دقت در این پروسه جلوی بسیاری از انحرافات گرفته می‌شود. برای اینکه بتوانیم کارمندیابی نموده و انتخاب نماییم در وب سایت شرکت و یا روزنامه آگهی داده و افراد را دعوت می‌نماییم. از آنها می‌خواهیم فرم تقاضای شغلی پر کرده و رزومه‌ای ارائه دهند. و یا اینکه چارچوبی داریم که از آنها می‌خواهیم پر کنند(فرم تقاضای شغلی). چارچوب فرم تقاضای شغل را سازمان و چارچوب رزومه را شخص مشخص می‌کند.

رزومه در اختیار دپارتمان منابع انسانی قرار می‌گیرد. دپارتمان بررسی اولیه نموده و تعدادی را رد و تعدادی را برای مصاحبه دعوت می‌نماید.

منابع انسانی مصاحبه‌ای تحت عنوان **مصاحبه مقدماتی** ترتیب می‌دهد. یک سری اطلاعات اولیه از سازمان به فرد می‌دهد. فرد نیز اطلاعاتی به شرکت می‌دهد. بعضی شرکتها یا سازمانها تستهای شخصیت می‌گیرند. رزومه فرد را بررسی و یک بحث کلی با فرد می‌نمایند. کلا این مصاحبه، مقدماتی است. مثلاً می‌خواهند بدانند فرد این کاره هست یا نه؟ (ظاهری و بصورت کلی)

وقتی منابع انسانی تأیید نمود، یک مصاحبه تخصصی برگزار می‌نماید. این مصاحبه را کسانی انجام می‌دهند که با شغل آشنایی دارند. مانند سرپرست یا مدیر مستقیم یا یک تیم از روانشناسان و مدیران عالی.

اگر منابع انسانی اشتباه نماید اشکالی ندارد. ولی اگر سرپرست اشتباه کند، سازمان چوبش را خواهد خورد و هزینه‌ای به سازمان تحمیل می‌شود. در آن مصاحبه باید فرد را از نظر تخصصی و



دانش فنی ارزیابی کنند.

منابع انسانی فقط مصاحبه را برنامه ریزی می نماید. مصاحبه تخصصی را فقط سرپرست مستقیم می تواند انجام دهد. شخصی که به شغل اشراف دارد و قرار است بعدا از وجود این افراد استفاده نماید این مصاحبه را انجام می دهد. سپس آزمونهای پزشکی و سایر مراحل استخدام انجام می شود.

در این فرایندها سوالاتی پیش می آید:

منابع انسانی یا منابع استخدامی کجاست؟ درون سازمان یا بیرون از سازمان؟ اگر درون سازمان بود که خیلی عالی است. باید بررسی شود که درون سازمان هست یا نه؟ اگر در درون سازمان وجود داشت از وجود او استفاده می نماییم. در این صورت به او انگیزه نیز می دهیم. اگر درون سازمان وجود نداشت، به طرق زیر از بیرون از سازمان به دنبال منابع انسانی می گردیم:

۱- دانشگاهها:

برای نیروهایی مناسب است که نیروهای بالقوه نیاز دارند و تخصصی کار نکرده اند(صفر کیلومترند). دانشگاهها برای تخصص های خاص بسیار خوب است. مثلا شرکت های فعال در بخش توریستی باید به دنبال فارغ التحصیلان رشته جهانگردی باشند. زیرا دانش تخصصی خاص دارند. نیروی مجرب باتجربه را نمی توان در دانشگاهها یافت.

۲ - آژانس های کاریابی دولتی یا خصوصی:

درصدی از حقوق را از فرد و بخشی را از شرکت می گیرند و فرد را به سازمان لینک می نمایند. تجربه نشان داده برای طیف خاصی از مشاغل مناسبند.

۳ - آگهی در روزنامه:

مدت کمی ماندگار است. مشاغل تخصصی و پیچیده مدیریتی را کمتر در روزنامه آگهی می کنند. زیرا آگهی ماندگاری ندارد. (البته بخشی از مشاغل تخصصی مانند حسابداری و بازرگانی در روزنامه آگهی می شود).

۴ - رسانه ها (مانند رادیو و تلویزیون):



هزینه زیادی دارد. هر گاه در سطح کشوری و به تعداد زیادی باشد، از رسانه استفاده می شود. هر شرکتی توانایی مالی آن را ندارد.

۵- سایت و اینترنت (جذب الکترونیک):

به دو صورت است:

وب سایت شرکت. مانند شرکت ایرانسل، بانک پاسارگاد، پارسپان، فروشگاه های زنجیره ای هایپر استارو...

از طریق سایت های کارپایی. مانند: Iran talent، job Iran، Iran exper، بازار کار ایده آل، مجمع متخصصین ایران و...

هر یک مزایا و معایبی دارد: سایر سایتها این مزیت را دارد که همه سراغش می روند. اما هزینه ای هم می گیرند. مزیت وب سایت سازمان شما این است که مدیریت آن به عهده شما بوده و در اختیار خودتان است. ولی همه به آن مراجعه نمی نمایند. در حال حاضر یکی از فراگیرترین شیوه ها، اینترنت است. ولی بسیاری از افراد به آن مراجعه نمی نمایند و یا اینکه سواد آن را ندارند. بیشتر مایلند به روزنامه مراجعه نمایند. در ضمن فرد حتما باید به سایت مراجعه نماید تا از آگهی استخدام مطلع شود. مزیت جذب الکترونیک این است که شما می توانید از سراسر کشور و یا گاهی از سراسر دنیا نیرو جذب نمایید و در اختیار همه است.

۶- معرف ها:

از افراد سازمان و یا دوستانمان بخواهیم افرادی را به ما معرفی نمایند. (فرهنگ direct یا مستقیم).

در کشور ما معمولا معرف شخص خوبی معرفی نمی نماید. اما در سایر کشورها که فرهنگ مستقیم حاکم است، معرف روش خوبی است. اما در کشور ما هنوز فرهنگ سازی نشده و ما بعدا مسئول نیستیم.

متقاضیان ناخوانده شغلی نیز راهکاری برای استخدام است. یعنی بعضی از افراد، خود به سازمان مراجعه نموده و دنبال کار می گردند.



گام سوم: انتخاب

ارزیابی

مرحله بعدی روش ارزیابی این افراد است. باید شاخص داشته باشیم (۱۰ تا ۱۲ مورد) **نمایشگاه کار** (که در دانشگاه صنعتی شریف برپا شده بود) نیز روشی است که شرکتها در آنجا غرفه داشته و کاتالوگ و بروشور تهیه و بین افراد فرم تقاضای استخدام توزیع می نمایند و با بروشور نیز خود را معرفی می نمایند. دانشجویان نیز خود را معرفی می نمایند و برای افراد صفر کیلومتر و بالقوه بسیار خوب است.

منبع استخدامی باید با هدف همخوانی داشته باشد. اول باید منبع را مشخص نمود و سپس به دنبال او رفت.

ملاک ارزیابی

با چه مکانیزم و ساز و کارهایی، افراد را ارزیابی می کنیم؟

روشهای ارزیابی

- ۱ - مصاحبه
- ۲ - آزمونهای کتبی
- ۳ - آزمون های شخصیت (big five)
- ۴ - آزمون های استعداد
- ۵ - آزمون های عملی و کار عملی
- ۶ - آزمون صداقت
- ۷ - آزمون سنجش استعداد

در **آزمون های شخصیت مدل big five (مدل پنج عاملی)**، با پنج بعد خوش مشربی، درون گرایی و برون گرایی، ثبات احساسی، چقدر پذیرای تجربه و چقدر محافظه کار هستند، افراد را ارزیابی می نمایند. نرم افزار آن نیز وجود دارد که کم هزینه و راحت است و برای تطابق اولیه خوب است.



مدل تناسب شغل و شاغل - مدل هالند (مدل شخصیت شغل و شاغل) : برای هر مجموعه مشاغل، یک تیپ شخصیتی خوب است. مثلا کسی که طراح دکوراسیون داخلی است باید شخصیت هنری داشته باشد. و به همین ترتیب، گرافیست شخصیت هنری، وکیل شخصیت جاه طلب، تحلیل گر شخصیت علمی و مسئول روابط عمومی شخصیت اجتماعی داشته باشد. آقای هالند، شش تیپ یا بعد شخصیتی را معرفی کرده و پرسشنامه آن ترجمه شده و استفاده می شود و مدل خوبی می باشد.

یکی دیگر از آزمونها، **آزمون تست فیزیکی** است. یعنی آیا افراد از لحاظ فیزیکی در آن شرایط هستند یا خیر؟ از این آزمون برای مشاغلی مانند: راننده، خلبان، آتش نشان، نگهبانی و... استفاده می شود

آزمون کتبی: در سایر کشور ها رد شده است. بیش از ۸۵ درصد از شرکت های موفق دنیا از مصاحبه استفاده می نمایند و از آزمون کتبی استفاده نمی نمایند. آزمون کتبی اصلا روایی ندارد. **مصاحبه:** بهترین ابزار انتخابی است و به عملکرد ما بستگی دارد. در مصاحبه تخصصی از افراد متخصص استفاده می شود.

گام های مصاحبه

- ۱ - فرم تقاضا یا رزومه را مطالعه نمایید : فرد کیست؟
 - ۲ - مطالعه شغل: چه وظایف و مسئولیت هایی دارد؟
 - ۳ - بر اساس مطالعه رزومه شغل و شاغل پروتکل مصاحبه یا دستور جلسه مصاحبه بنویسید. بر اساس حوزه تخصصی فرد مثلا ۵ تا ۱۰ سوال طرح می نمایم. سوالات باید به صورتی باشد که بتواند توان فرد را بسنجد(تدوین دستور جلسه مصاحبه یا پروتکل مصاحبه)
- سوالات باید استاندارد باشد
- سوالات بله و خیر نباشد
- تشریحی باشد، باید بتواند توان فرد را نشان دهد. سوال تستی نمی تواند این توان را نشان دهد.
- سوالات جنبه شخصی نداشته باشد.



باید دانش فرد را بسنجد

گویا باشد

پیچیده نباشد

۴ - در مصاحبه فضا آرام باشد. فرد راحت باشد. راحت صحبت کند. شما شروع کننده هستید. پس از خیر مقدم، خود و شرکت و هدفتان را معرفی نمایید. انتظاراتتان را از فرد مطرح کنید. چه می‌خواهیم؟ بصورت شفاف میزان پرداختی‌ها را نیز عنوان نمایید. امکانات را بگویید. بیش از ۲۰ درصد از زمان مصاحبه را شما صحبت و ۸۰ درصد مابقی را اجازه دهید فرد صحبت کند. در فضای جلسه نباید استرس باشد. پر گویی نکنید. فقط جایی که نیاز است شما صحبت نمایید.

۵ - دسته بندی و تحلیل اطلاعات

سایر موارد:

در جریان مصاحبه حتما یادداشت برداری کنید.

مذهب و قومیت و نژاد را دخالت ندهید مگر در شرایط خاص.

جنسیت را دخالت ندهید مگر آنکه شغل بطلبد.

تأهل را دخالت ندهید مگر در شرایط خاص

در مصاحبه نباید پیش داوری کنیم.

در برخی مشاغل خاص، آزمون اعتیاد وجود دارد.

گام چهارم: انتصاب

پس از مصاحبه و انتخاب کارمند، فرد به کار گمارده خواهد شد.

گام پنجم: معارفه

باید ۲ - ۳ ساعت وقت گذاشت. قسمت‌های مختلف سازمان را به او نشان داد. اتوماسیون داخلی سازمان، سیستم داخلی سازمان، اینترنت، به چه کسانی باید گزارش دهد، چه کسانی با او همکاری کنند، قسمت‌های مختلفی که باید در سازمان برای کارش مراجعه نماید به او گفته شود. متأسفانه این کار انجام نمی‌شود. و افراد طی آزمون خطا بدان دست پیدا می‌کنند.



جلسه چهارم: منابع انسانی پیشرفته

آموزش و توسعه منابع انسانی:

راه حل چون

اگر مهارت یا دانش آموزش
 اگر باز خورد عدم باز خورد ، استانداردها
 اگر انگیزه نیست پاداش ، عواقب
 اگر انتظارات مشخص نیست بیماری های منتقله جنسی ، اندازه گیری ، بحث و گفتگو
 اگر محیط کار محیط زیست تغییر
 اگر پتانسیل پرسنل تغییر
 آموزش می تواند ...

افزایش دانش کارکنان از رقبا و فرهنگ های خارجی
 اطمینان حاصل شود که کارکنان مهارت های اولیه برای کار با فن آوری های جدید دارند
 به کارکنان کمک می کند درک کنند که چگونه به کار موثر در تیم به منظور کمک به محصول و کیفیت خدمات بپردازند
 اطمینان حاصل شود که فرهنگ این شرکت بر نوآوری ، خلاقیت و یادگیری است
 اطمینان از امنیت اشتغال با ارائه روش های جدید برای کارکنان به منظور کمک به شرکت زمانی که شغل خود را تغییر دهند، منافع خود را تغییر دهند ، و یا مهارت هایشان خود را کهنه شده است
 کارمندان به قبول و کار به طور موثر تر با یکدیگر ، به ویژه با اقلیت ها و زنان آماده شوند

پرورش

آموزش یک تلاش برنامه ریزی شده توسط یک شرکت به منظور تسهیل یادگیری کارکنان است
 آموزش اهرم بالا

- به اهداف استراتژیک کسب و کار و اهداف مرتبط است،
 - توسط مدیریت ارشد پشتیبانی ،
 - وابسته به یک مدل طراحی آموزشی ،
 - مقایسه و محک به برنامه های در سازمان های دیگر .
- یادگیری مستمر نیاز کارکنان برای درک رابطه بین شغل خود ، واحد کار خود را ، و شرکت و با اهداف تجاری شرکت آشنا می سازد

طراحی فعالیت های آموزشی موثر

فرایند آموزش

۱ - ارزیابی نیازهای

- تجزیه و تحلیل سازمان
- تجزیه و تحلیل فرد
- تجزیه و تحلیل وظیفه

۲ - اطمینان از آمادگی کارکنان آموزش

- نگرش و انگیزه
- مهارت های عمومی

۳ - ایجاد یک محیط یادگیری

- شناسایی اهداف و نتایج آموزش
- مواد معنی دار
- تمرین



* انتقادات و پیشنهادات

* مشاهده دیگران

* مدیریت و هماهنگی برنامه

۴ - اطمینان از انتقال از آموزش

* استراتژی های خود مدیریت

* همکاران و مدیر پشتیبانی

۵ - در کتاب روش آموزش

* روش نمایشی

* دست ها را در روش

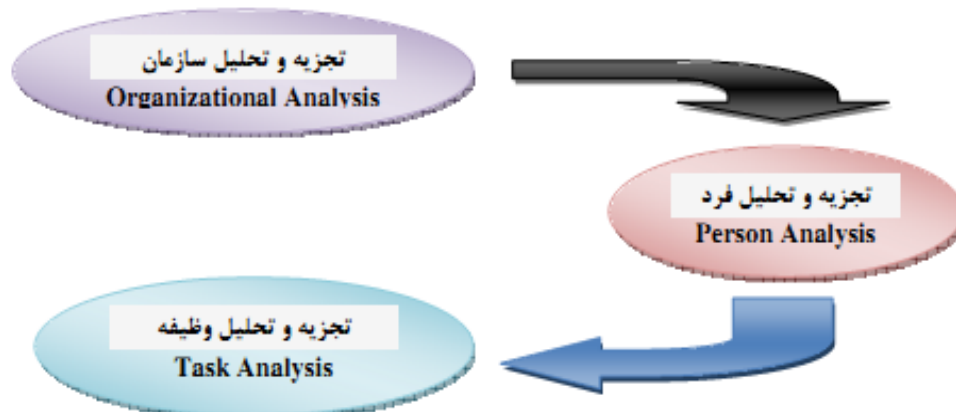
* روش گروه

۶ - ارزشیابی برنامه های آموزشی

* شناسایی از نتایج آموزش و طراحی ارزیابی است.

* تجزیه و تحلیل هزینه ها و فواید

تجزیه و تحلیل نیاز Needs Analysis



همه مشکلات منابع انسانی آموزش نیست می تواند بخاطر پاداش ، مدیریت ، محیط کار ، شفاف سازی و ... باشد . جایی که مشکل دانش و مهارت باشد آموزش کارایی دارد پس باید برای آموزش نیازسنجی مناسب صورت پذیرد .

آموزش:

برنامه سازماندهی توسط سازمان است که مستلزم برنامه ریزی دقیق می باشد . تمرکز آن بر روی زمان حال است کمتر تجربه محور بوده و آکادمیک و اجباری می باشد . مدیریت ها بر نحوه آموزش نظر دارند و می گویند که افراد چه آموزشهایی نیاز دارند چون آنها می دانند افراد چه مشکلاتی دارند . تغییرات پایداری که بر روی افراد ایجاد می شود نتیجه آموزش می باشد که به آن یادگیری می گویند .

گامهای آموزش مفید :

گام اول نیازسنجی : شناخت نیازها از روی شرح وظایف شغل ، ارزیابی عملکرد افراد ، آموزش های خاص سازمان (مانند نرم افزارهای بانکی) از جمله عواملی هستند که می توان نوع نیاز آموزشی را نشان دهند . دپارتمان منابع انسانی و سایر دپارتمانهای سازمان در تشخیص نیاز موثر هستند .

تکنیک DACM : عنوان شخص مشخص می گردد (مثل حسابدار) شغل به وظیفه اصلی شکسته می شود در مرحله بعد وظایف اصلی به وظایف فرعی شکسته می شود . هر وظیفه فرعی چندین گام دارد که برای هر گام یک پادمان آموزشی باید نوشته شود (یعنی تعداد و میزان آموزش مورد نیاز مشخص گردد)

نیازسنجی آموزشی با استفاده از رویکرد DACUM



DACUM در واقع، **Developing A CURRICULUM** می باشد. این رویکرد، یکی رویکردهای نیازسنجی آموزش مبتنی بر شایستگی با CBT (Competence Based Training) می باشد. در این رویکرد، ابتدا ابعاد مختلف شغل (وظایف اصلی، وظایف فرعی و گام های متعدد هر وظیفه فرعی) مشخص می شود. متناسب با ابعاد مختلف شغل، شایستگی های مرتبط و بودمان های مورد نیاز شناسایی می شود.

گام دوم طراحی دوره آموزشی :

سازوکار طراحی دوره های آموزشی در رویکرد DACUM



- با چه روشی باید انجام شود (کلاس درس ، ویدئو کنفرانس ، از راه دور ، جزوه و ...) .
- محتوای آموزش باید مشخص گردد (توسط واحد درخواست کننده نه منابع انسانی) که برای هر سازمان متفاوت می باشد .
- تعیین نوع دوره : (سخنرانی ، عملی ، ترکیبی و ...)
- انتخاب افراد برای دوره : با شغل فرد باید همخوانی داشته باشد و بدانیم انگیزه دارد یا خیر
- انتخاب مدرس : با آموزش مورد نیاز همخوانی داشته باشد . فرد آگاهانه انتخاب شود

بررسی وظایف اصلی مهندس ارشد ماشین آلات

وظایف اصلی (شغل) Duty	شغل
انجام بازرسی ماشین آلات	مهندس ارشد بازرسی ماشین آلات
تهیه پرونده فنی ماشین آلات	
سازماندهی کارهای اجرایی	
مراقبت از وضعیت فنی ماشین آلات	
بررسی علل آسیب دیدگی ماشین آلات	

بررسی جزء به جزء یکی از وظایف اصلی مهندس ارشد ماشین آلات

وظایف فرعی (Task)	وظیفه اصلی (Duty)
اخذ درخواست کار بازرسی ماشین آلات از واحد مربوطه	انجام بازرسی ماشین آلات
تعیین روش های انجام بازرسی	
فراهم نمودن شرایط ایمنی دستگاه ها	
درخواست انجام آزمایشات مورد نیاز	
فراهم نمودن وسایل و ابزار مورد نیاز	
نگهداری ابزار و ادوات اندازه گیری و بازرسی	
پیش بینی قطعات یدکی مورد نیاز	

بررسی گام های یکی از وظایف فرعی مهندس ارشد ماشین آلات

گام های فرعی Step	وظیفه فرعی (Task)
انجام مذاکره با پرسنل ذیصلاح بهره برداری	فراهم نمودن شرایط ایمنی دستگاه ها
مذاکره با افراد ذیصلاح بهره برداری	
اخذ مجوز انجام کار	
خارج نمودن دستگاه از سرویس در صورت مورد نیاز	
آگاهی از عوامل ناایمن	
حصول اطمینان از شرایط ایمن کار	
حصول اطمینان از شرایط ایمن کار	
تجهیز نفرات به وسایل ایمنی	



جدول شایستگی ها و بودمان های شغل مهندسی ارشد بازرسی ماشین آلات

وظیفه اصلی	وظایف فرعی	شایستگی ها	بودمان ها
انجام بازرسی ماشین آلات	اخذ درخواست کار بازرسی ماشین آلات از واحد مربوطه	آشنایی با دستورالعمل های ایمنی	مدیریت ایمنی
	تعیین روش های انجام بازرسی	ایجاد شرایط ایمنی در محیط کار	آشنایی با فولادها
	فراهم نمودن شرایط ایمنی دستگاه ها	توانایی نظارت در دستوالعمل های ایمنی	نقشه خوانی
	درخواست انجام آزمایشات مورد نیاز	آشنایی با متالورژی	کارگاه هیدرولیک مقدماتی و تکمیلی
	فراهم نمودن وسایل و ابزار مورد نیاز	آشنایی با انواع فلزات	کارگاه الکتروپنوماتیک
	نگهداری ابزار و ادوات اندازه گیری و بازرسی	آشنایی با خواص فیزیکی و مکانیکی ماشین آلات	آشنایی با ماشین های دوار
	بیش بینی قطعات یدکی مورد نیاز	آشنایی با علائم استاندارد	کارگاه آموزشی بازرسی کمپرسورها
		آشنایی با نقشه های فرایندی	اصول خوردگی
		آشنایی با تجهیزات هیدرولیکی و پنوماتیکی	انتقال حرارت
		آشنایی با خوردگی و انواع آن	مبانی بازرسی فنی
		آشنایی با تجهیزات آزمایشات غیرمخرب	تستهای غیرمخرب
		آشنایی با استانداردهای بین المللی	استاندارد مواد و قطعات

اطمینان از آمادگی کارکنان آموزش

انگیزه : برای یادگیری میل کارآموز برای یادگیری محتوای برنامه آموزشی است .

خودکارآمدی : باور کارکنان که آنها با موفقیت می توانند یاد بگیرند که این مطالب از برنامه های آموزشی است .

مدیران می توانند سطح خودکارآمدی کارکنان توسط افزایش می دهد:

کارکنان اجازه دارند که هدف از آموزش به منظور بهبود عملکرد است ، و قابل شناسایی نیست.

ارائه اطلاعات تا حد ممکن در مورد برنامه های آموزشی و هدف آن است.

نمایش کارمندان موفقیت آموزش از همسالان خود .

ارائه کارکنان یا بازخورد .

ایجاد یک محیط یادگیری

کارکنان باید بدانند که چرا آنها باید یاد بگیرند.

لازم است که کارکنان بدانند محتوای آموزش معنی دار است.

لازم است که کارکنان فرصت برای تمرین داشته باشند

بازخورد برای کارکنان لازم است

کارکنان با مشاهده ، تجربه ، و تعامل با دیگران را یاد بگیرند.

کارکنان متعهد به محتوای آموزش برای حافظه لازم است.

کارکنان نیاز به برنامه های آموزشی دارند که به درستی هماهنگ و مرتب شده اند

انتخاب روش های آموزشی

روش ارائه

• قالب کلاسی درس هدایت شده توسط مربی باشد

• آموزش از راه دور

• روش های سمعی و بصری



روش های در دسترس

- در کار آموزش
- شبیه سازی
- بازی های کسب و کار و مطالعات موردی
- مدل سازی رفتار
- ویدئو های تعاملی
- مبتنی بر آموزش*

گام سوم اجرای آموزش :

- ۱- **ارائه :** کلاس ، مجازی ، کارگاه درسی ، سمینار ، یک نفر در مقابل تعدادی مخاطب
- ۲- **عملی :** شبیه سازی (خلبانی) ، آموزش ضمن خدمت ، دادن کیس یا مورد برای حل کردن به افراد (فضات) روشهای دیگر مثل آموزش وب ، کار با دستگاه یا ماشین آلات
هنر آموزش این است که تشخیص بدهد هر شغل چه نوع روشی برای آموزش را نیاز دارد .

گام چهارم ارزیابی دوره آموزشی :

الگوی چهارسطحی دونالد کرک باتریک

مراحل ارزیابی :

- ۱- **نگرش و واکنش:** Reaction نگرش مخاطبین را سنجیدن با فرم ارزیابی و نظر سنجی (فقط نگرش افراد را می سنجد ولی مفید بودن را نمی سنجد)

منظور همان **واکنشی** است که شرکت کنندگان در یک برنامه آموزشی در مورد آن برنامه از خود نشان می دهند که بیانگر میزان رضایتی است که فراگیران از برنامه آموزشی دارند و این واکنش را می توان از طریق پرسشنامه، مصاحبه و یا روشهای معمول دیگر بدست آورد.

- ۲- **دانش:** Learning امتحان بعد از پایان دوره که آموزش و یادگیری افراد را می سنجد
یادگیری زمانی اتفاق می افتد که:

نگرش ها تغییر کنند، **دانش** افزایش پیدا کند و یا **مهارت** بهبود یابد.

- ۳- **رفتار:** Behavior سنجش تغییر رفتار افراد در شغل

میزان تغییری که در رفتار افراد بدلیل شرکت در برنامه های آموزشی ایجاد می شود . که در واقع میزان انتقال مطالب به محیط عملی کار مد نظر است .

- ۴- **نتایج:** Result سنجش خروجی سازمان که آیا آموزش نتیجه ای هم داشته و خروجی سازمان افزایش یافته است

نتایج نهایی که بعد از گذارندن دوره آموزشی ایجاد می شود . نتایج نهایی می تواند به این صورت باشد:

افزایش تولید - بهبود کیفیت - کاهش هزینه ها - کاهش میزان و تعداد تصادفات و حوادث کاری - افزایش فروش - کاهش جابجایی ها - سود آوری بالا

درصد استفاده سازمانها از سطوح ارزشیابی مدل کرک باتریک

درصد	سطوح ارزشیابی
۷۸	واکنش
۳۲	یادگیری
۹	رفتار
۷	نتایج



جنبه های مورد توجه در ارزیابی اثربخشی آموزشی

۱	اهداف دوره	آیا روش های آموزش متناسب با اهداف دوره انتخاب شده اند؟ آیا اهداف دوره بصورت هینی بیان شده اند آیا اهداف دوره معتبر وقابل وصول هستند؟
۲	محتوی دوره	آیا محتوای دوره با اهداف دوره تناسب دارد؟ آیا محتوا با نیازهای فراگیران تناسب دارد؟ آیا محتوا در حد دانش و فهم فراگیران می باشد؟ آیا محتوا با وظایف و مسئولیت های شغلی شرکت کنندگان تناسب دارد؟ آیا محتوا از معیارهای علمی برخوردار است و به روز است؟
۳	کادر آموزشی دوره	آیا عربی از تسلط لازم بر محتوا برخوردار است؟ آیا از روش های ارتباطی مناسب استفاده می کند؟
۴	روش های آموزشی مورد استفاده در دوره	آیا روش های آموزش متناسب با اهداف دوره انتخاب شده اند؟ آیا روش ها متناسب با ویژگی های فراگیران انتخاب شده است؟
۵	عوامل اجرایی دوره	آیا عوامل اجرایی از اطلاعات و آگاهی لازم درباره دوره برخوردار هستند؟ آیا مجریان دوره از افراد با صلاحیت انتخاب شده اند؟
۶	طول و مدت زمان برگزاری دوره	آیا زمان دوره با اهداف و محتوا و روش های مورد استفاده دوره تناسب دارد؟ آیا طول دوره کافی بوده است؟
۷	گزینش شرکت کنندگان	آیا فراگیران دوره با همدیگر نجانش داشته اند؟ آیا برای گزینش فراگیران از ملاک های خاصی استفاده شده است؟
۸	امکانات و تجهیزات دوره	آیا امکانات و تجهیزات آموزشی دوره مناسب و کافی بوده است؟ آیا امکانات رفاهی به اندازه کافی بوده است؟ آیا اجرا به نحو مطلوبی سازماندهی شده است؟ آیا به موقع درباره اجرای دوره اطلاع رسانی شده است؟
۹	نتایج برنامه	آیا دوره به اهداف مورد نظر خود رسیده است؟ آیا میزان پیشرفت فراگیران رضایت بخش است؟

برای توسعه کارکنان : آموزش و پرورش رسمی

پروسی

* آزمون مایرز بریگز -

* مرکز ارزیابی

* محک

* ارزیابی عملکرد

تجارب شغلی

روابط بین فردی

مراکز ارزیابی : در یک مرکز ارزیابی، ارزیاب های متعدد و یا ارزیاب ارزیابی عملکرد کارکنان در تعدادی از تمرینات وجود دارند

معمولا خارج از سایت.

انواع ورزش ها شامل:

* بحث در گروه رهبر

* مصاحبه ها

* در سید

* بازی نقش

سیستم انتقادات و پیشنهادات : بازخورد رو به بالا یک فرایند ارزیابی عملکرد برای مدیران است که شامل ارزیابی های زیردستان است. ۳۶۰ درجه

انتقادات و پیشنهادات سیستم ارزیابی عملکرد برای مدیران است که شامل ارزیابی از طیف گسترده ای از افرادی که با مدیر ارتباط برقرار است.

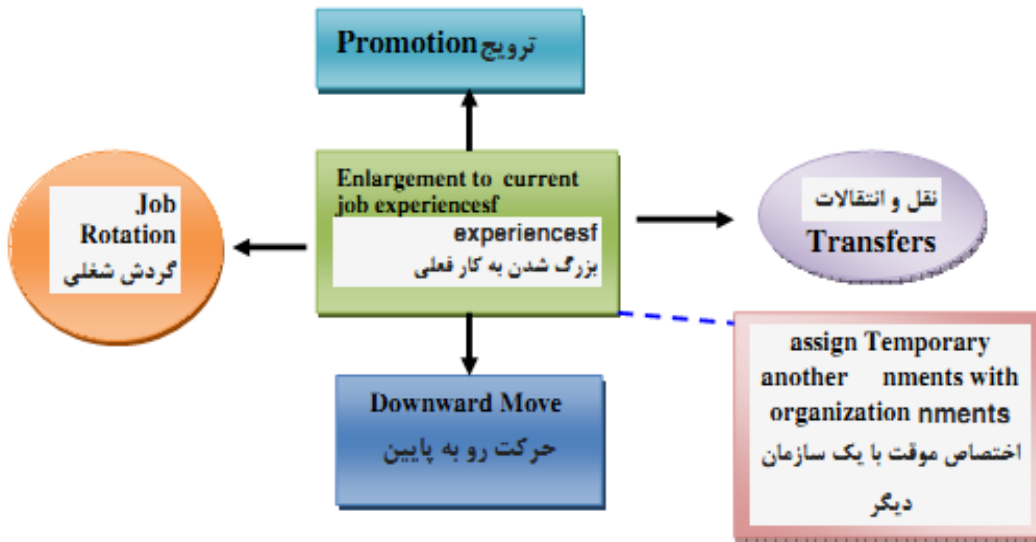
تجارب توسعه کارکنان



Lateral Moves

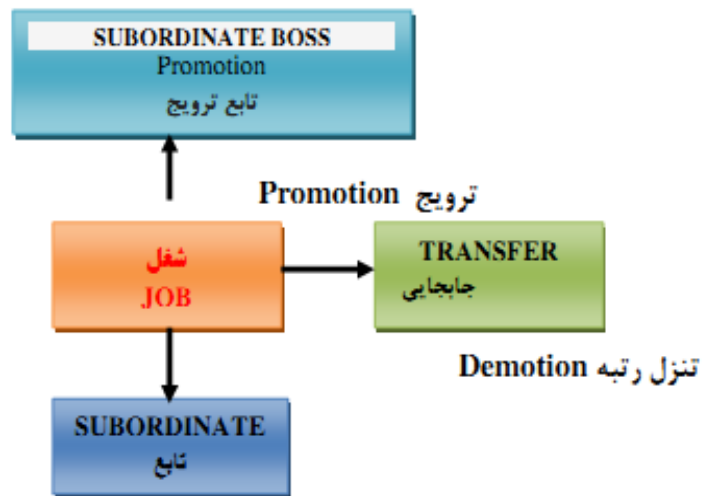
Vertical Assignments

تکالیف جانبی عمودی حرکت می کند



Upward-Downward Lateral Moves

حرکت جانبی رو به بالا، رو به پایین



تجارب شغلی

بزرگ شدن کار به اضافه کردن چالش ها و مسئولیت های جدید به شغل فعلی کارکنان. چرخش شغلی شامل ارائه کارمندان با یک سری از تکالیف کار در زمینه های مختلف کاربردی از شرکت و یا حرکت در میان شغل در یک منطقه کاربردی واحد یا بخش.

معمولا یک حرکت جانبی است که در آن یک کارمند انتقال داده می شود تخصیص کار های مختلف در یک منطقه مختلف شرکت می باشد. حرکت رو به پایین رخ می دهد که به یک کارمند کاهش سطح مسئولیت و اقتدار داده می شود.

وظایف موقت **Externship** به یک شرکت اجازه می دهد کارمندان به نقش تمام وقت عملیاتی در یک شرکت دیگر بکار گرفته شوند. تکالیف موقت از فرصت های مطالعاتی (فرصت مطالعاتی) است که می تواند یک مرخصی از شرکت به تصدیق یا توسعه مهارت ها باشد.

توسعه :

به رسمیت و قانون مداری آموزش نیست آینده نگر بوده و غیر رسمی می باشد خیلی وقت ها برنده تر از آموزش است الگو برداری از تجربیات برتر که خود یک نوع یادگیری می باشد. تمرکز بر آینده و بیشتر تجربه نگر است و فرد را برای پذیرش کارهای بزرگ و مهم و تغییرات آماده می کند



اختیاری و داوطلبانه است و در نهایت توسعه در حین کار اتفاق می افتد. آموزش دانشگاهی (تحصیلات رسمی)، ترنینگ سازمانی (جنس سازمانی مثل آموزش فنی و حرفه ای)، تجربه کاری، ماموریت های کاری، گردش کاری، انتقال به قسمت های مختلف سازمان از موارد توسعه می باشند مورد دیگر مرکز ارزیابی می باشد که چند نفر ارزیاب عملکرد افراد را ارزیابی می کنند که این افراد از تخصص های مختلفی هستند و هر یک تخصص خاص دارند که این امر سبب افزایش تجربه فرد می گردد این روش بسیار پر هزینه بوده ولی می توان بر اساس آن مدیران آینده سازمان را انتخاب نمود. روش دیگر بازخورد دادن است که در آن ایرادات گزارش را به افراد انتقال داده می شود بازخورد ۳۶۰ درجه کلیه عوامل مرتبط به فرد یعنی بالا دستی و پایین دستی و مشتریان درباره وی نظر می دهند. ماموریت های شغلی در سازمانهای مختلف و یا خارج از کشور بصورت موقت که سبب می شود تجربیات افراد افزایش یابد.

پوشنامه :

برگزاری دوره های بیشتر نشانه بهره وری نیست چه بسا نشانه هزینه بیشتر باشد. باید فضا برای آموزش ایجاد نمود و مدیر نیز باید آنرا حمایت کند و امکانات سخت افزاری و نرم افزاری را برای آن فراهم نمود.

مرشدگری :

مدیری که در آخر کار خود قرار دارد به افرادی که می توانند در این شغل قرار بگیرند در کنار وی کار می کنند تا دانش خود را به وی انتقال دهد (شاگرد استادی) سبب کاهش ریسک مسئولیت بالا می شود. روش خیلی خوبی است چون فردی که می خواهد برود احساس خطر نمی کند. مرشد باید بسیار دلسوز باشد و سازمان نیز باید زحمت وی را در نظر بگیرد و مشخص نماید که چه چیزی را به مرید باید یاد بدهد (مرید و مراد) در این حالت مرشد تمام اطلاعات را به مرید منتقل می نماید.

ویژگی های برنامه های مربی گری موفق برنامه های مرشدگری

مشارکت داوطلبانه است

فرآیند تطبیق انعطاف پذیر است

مربیان بر توانایی و تمایل انتخاب می شوند

هدف به وضوح قابل درک است

طول برنامه مشخص است

حداقل سطح تماس مشخص است

تماس در بین شرکت کنندگان را تشویق می کند

برنامه ارزیابی شده است

توسعه کارکنان باپاداش است

مزایای مشاوره روابط برای شاگردان تحت حمایت مربی

پشتیبانی حرفه ای : مربیگری، حفاظت، حمایت، و ارائه تکالیف، به چالش کشیدن، قرار گرفتن در معرض و دید.

حمایت روانی : خدمت به عنوان یک دوست و نقش مدل، ارائه توجه مثبت و پذیرش، و ایجاد یک خروجی برای تحت الحمایه در مورد نگرانی و ترس صحبت میکند.

مزایای اضافی : توسعه، حقوق بالاتر و نفوذ بیشتر است.

مربی گری :

افراد می توانند دوست، همکار، مدیر و... باشند تلاش می کنند که دانش، تجربه خود را منتقل کنند مربی حوزه جزئی تری را منتقل می نماید هزینه زیادی ندارد و بصورت غیر رسمی صورت می پذیرد.

یک مربی همکار یا مدیر که با یک کارمند برای او ایجاد انگیزه، کمک برای توسعه مهارت ها، و ارائه تقویت و بازخورد کار می کند.

سه نقش بازی یک مربی می تواند عبارتند از:

۱- یک در یک

۲- کمک به کارکنان برای خودش یادگیری

۳- ممکن است شامل ارائه منابع از جمله به عنوان مربی، دوره ها، یا تجربه کار



جلسه پنجم: منابع انسانی پیشرفته

* توانمند سازی Empowerment

ریشه اصلی کلمه توانمند سازی از قدرت / توان / power می آید.

توانمند سازی یعنی چه؟

در واقع فرآیندی است که به کارکنان قدرت و توان تا بتواند کار را به نحو احسن انجام بدهد. به آنها اجازه کار و حس اعتماد به نفس بدهیم تا بتوانند بر ناتوانی های خود چیره شوند. و تن کمرون : نیروی درونی افراد را بسیج کرده و به آنها نیرو تزریق شود به آنها آزادی عمل داده شود. توانمند سازی دادن یعنی دادن و آزاد کردن قدرت به افراد است. قدرتی که سازمان به فرد می دهد. در توانمند سازی منشاء قدرت درونی است و نمیتوان از فرد جدا کرد. در بحث قدرت منشاء خارجی ست اما در توانمند سازی منشاء درونی ست. در قدرت یک نفر به نتیجه اصلی می رسد و ما بقی ناکام از کسب قدرت هستند اما در توانمند سازی همزمان میتوان به همه توان و نیرو بخشید. توانمند سازی باعث توزیع قدرت شده و مدیر میتواند با توانمند سازی نیروهای زیر مجموعه اش توان مجموعه را افزایش دهد.

توانمندی افراد = پاداشها × دانش × اطلاعات × قدرت

فرآیند توانمندسازی:

عوامل ساختاری یا روانشناختی بر فرآیند توانمندسازی متاثر می باشند و باعث شکل گیری آن می شوند و وقتی افراد توانمند شدند پیامدهایی اتفاق می افتد که میتواند فردی یا سازمانی باشد. در سازمان می بایست عوامل موثر (بدون توجه به پیامدها) بر اساس شرایط موجود قرار گیرد. متغیر مستقل در اختیار سازمان است. مثل زمین کشاورزی که اگر مسیر آب را باز کنید خودش در زمین کشاورزی راه را پیدا می کند. ولی باید سرمنشاء آب را در سازمان ایجاد کرد.

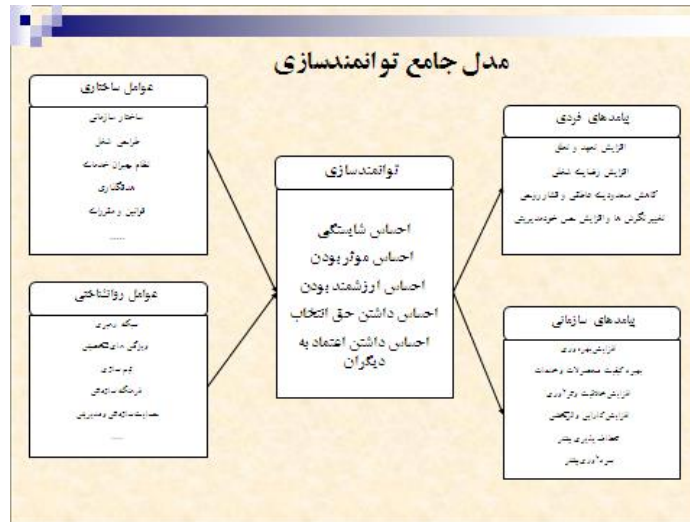
فرایند توانمندسازی



ابعاد توانمندسازی:

- احساس شایستگی کردن (خوداثربخشی):
احساس می کنند که می توانند وظایفشان را با مهارت بالا انجام دهند. هرچقدر مهارتشان بالاتر باشد احساس شایستگی بیشتری می کنند.
- احساس داشتن حق انتخاب (خود سامانی):
یعنی می توانند فعالیتهای خودشان را خودشان شکل دهند مانند کارمندان بانک دولتی که هرگاه وارد بخش خصوصی شدند راندمان کاری شان افزایش یافته است زیرا حق انتخاب داشته اند.
- احساس موثر بودن (پذیرش نتیجه شخصی):
یعنی کارکنان به این باور برسند که می توانند در جهت رسیدن به وضع مطلوب تغییرات ایجاد کنند. این احساس مهم بودن است که توقع داریم دیگران بصورت منصفانه رفتار کنند.
عوامل موثر اعم از ساختاری یا روانشناختی که با تاثیر بر توانمندسازی باعث بوجود آمدن پیامدهای فردی یا سازمانی می شوند از رویکردهای توانمندسازی نشأت می گیرد.

مدل جامع توانمندسازی



رویکردهای توانمندسازی:

- ساختاری:

بر این باور است که عوامل ساختاری و سازمانی بر روی توانمندسازی تأثیرگذار هستند. مثل ساختار.

- روانشناختی:

عوامل فردی بر توانمندسازی افراد تأثیرگذار است مثل حمایت مدیریتی - تفویض اختیار که مدیریت انام میدهد.

- ترکیبی:

معتقد است ترکیبی از عوامل ساختاری و روانشناختی بر روی توانمندی افراد تأثیرگذار هستند.





عوامل ساختاری موثر بر توانمندسازی:

- فرهنگ: بعضی مواقع فرهنگ محافظه کاری است. یعنی کارشناس و مهندس خوب در سیستم و صنعت داریم ولی فرهنگ موجود در صنعت مان مثل خودروسازی محافظه کاریست.
- ساختار: باید دید ساختار مکانیک است یا ارگانیک / بروکراتیک است، وظیفه گراست یا تیم محور. ساختارهای نوینی برای استفاده وجود دارد مثل ماتریسی / تیمی / پروژه ای / شبکه پویا / مجازی / پوشالی و ... ولی سازمانهای ما هنوز از همان ساختارهای سنتی بروکراتیک وظیفه ای استفاده می کنند و دست افراد را می بندند. ساختار یکی از مهمترین عواملی است که چیدمان کل سازمان را تعیین می کند و بر فرهنگ سازمان هم تأثیر می گذارد. فرهنگی که جسور بودن یا ریسک پذیری را تشویق می کند و از محافظه کاری جلوگیری می کند.
- محیط کاری مناسب: شرکت گوگل به فرد اجازه می دهد که محیط کارش را خودش طراحی کرده و خودش ساعت کارش را تنظیم نماید. فضا صمیمی بوده و افراد از انجام کار لذت می برند. محیط کاری بسیار جذاب است. فرد حجم کار زیادی را انجام می دهد اما با کارش زندگی می کند. کار آنها شوق آنهاست نه شغل آنها
- منابع؛ امکانات و اطلاعات: می بایست منابع؛ امکانات و اطلاعات را در اختیار فرد بگذاریم. بهترین نجار کشور هم وقتی چوب نداشته باشد کاری نمی تواند انجام دهد. با نبود مواد اولیه و امکانات هیچ اتفاقی از جمله توانمندسازی رخ نخواهد داد.
- قوانین و مقررات: هرچقدر سازمان قوانین و مقررات اش کمتر و تسهیل کننده تر باشد سازمان توانمندتر است. قوانین کمتر باعث می شود که افراد کارشان را راحت تر انجام دهند. قوانین می تواند دست و پای افراد را ببندد. قوانین باید شفاف و متناسب بوده و مانع نباشد.
- طراحی مشاغل: مشاغل طوری طراحی شود که به شاغل اختیار عمل بدهد. باید از تکنیکهای نوین مشاغل استفاده شود. مثلاً از دورکاری استفاده شود تا راندمان کاری بالا رود. یا از چرخش شغلی استفاده شود تا افراد توانمند شوند. افراد در بخشهای مختلف سازمان جابجا شوند توانمندی بوجود می آورد. البته جابجایی باید بر اساس منطق و اصول باشد زیرا هزینه سازمان را افزایش می دهد.
- غنی سازی شغلی: که به افراد مسئولیتهای جدید می دهیم. مثل استاد دانشگاهی که در کنار تدریس، مدیریت گروه را برای کسب فرصت و تجربه جدید قبول می کند و باعث توانمندتر شدن خود می شود.
- توسعه شغلی: به ما وظایف متعدد دیگری می دهند تا باعث کسب تجربه جدید شود.



مثال: کسی که وارد دانشگاه می شود و به عنوان هیئت علمی کارش را شروع می کند ابتدا کار آموزش را انجام می دهد سپس راهنمایی رساله و یا پایان نامه و بعد مشاوره رساله یا پایان نامه سپس داوری را انجام داده و به مرور وارد انجام پژوهشها ، انجام مصاحبه های جذب دانشجو شده که باعث کسب مهارتهای جدید و توانمندسازی کارمند می شود.

- نظام جبران خدمات: نظامی که در ازای زحمت کارکنان " ما به از" بدهد.

به افرادی که تلاش کرده اند پاداش و افرادی که کم کاری کرده اند را تنبیه کند. افراد اگر عملکرد مثبتی داشته باشند تشویق شوند باعث می شود دوباره در آن مسیر حرکت نمایند و کارهایی بزرگتر انجام دهند. نظام جبران خدمات تشویقی منصفانه و عادلانه منظور میباشد. وجود سیستم پاداش و تنبیه زمینه توانمندسازی را فراهم می سازد.

- ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکردی که خروجی های فرد را به او نشان داده و به فرد بازخورد ارائه نموده و با انتقال نقاط قوت و ضعف باعث توانمندی او شود.

- تفویض اختیار: که دو وجهی بوده و در توانمندسازی ساختاری و روانشناختی متاثر می باشد.

- الگوهای کاری موفق: یکی دیگر از مواردی که زمینه توانمندسازی را فراهم می سازد الگوهای کاری موفق یا "بنچ مارکینگ" می باشد. یعنی اینکه ما بیاییم در هنگام انجام کار یا اجرای پروژه از تجربه پروژه هایی که قبلا توسط شرکتهای دیگر انجام شده استفاده نماییم و از کارکنان خود بخواهیم این رویه را رعایت نمایند. الگوبرداری توانمندی جدید را به ما می دهد. یعنی ما از تجربیات موفق و مثبت دیگران اقتباس می کنیم. اقتباس کردن آگاهانه و بومی شده زمینه ساز توانمندی می شود. که البته با کپی کردن متفاوت می باشد. تجربه کردن تجربه های مثبت و موفق دیگران که رویکردی تطبیقی دارد.

- برنامه های بازنشستگی: حتی فراهم آوردن برنامه های بازنشستگی برای کارکنان که آینده آنان را تضمین می کند باعث می شود که افراد احساس آرامش و اعتماد کنند و برای سازمان انرژی مضاعفی صرف نموده و دلسوزی داشته باشند.

- تأمین نیروی انسانی متناسب: نیرویی که با سیستم مچ بوده و وصله جور باشد نه وصله ناجور. همچنین نیرویی کمک می کند تا سیستم توانمند گردد. خود فرد نیز توانمند می شود. فرض کنید شما در تیم فوتبال دروازه بان را جای فوروارد و یا بالعکس فوروارد را جای دروازه بان بکار بگیرید. این باعث کاهش عملکرد خود فرد و تضعیف و ضرر تیم می شود.



عوامل روانشناختی:

- تحصیلات
- آموزش
- تجربه: تجربیات کاری باعث توانمندی می شود.
تجربیات جدید/ تحصیلات جدید / آموزشهای جدید هر کدام باعث توانمندی بیشتر می شوند.
-ویژگی های شخصیتی: حتی تیپ ها و ویژگی های شخصیتی هم روی توانمندی کارکنان موثر است.
افراد از لحاظ شخصیتی یا پذیرای تجربه هستند و یا از تجربه استقبال نمی کنند / یا ریسک پذیرند و یا محافظه کار
خب مشخص است که توانمندی در کدامیک از این تیپهای شخصیتی سریعتر اتفاق می افتد.
افراد یا سازگارند و یا ناسازگار: افراد سازگار خود را با شرایط جدید تطبیق می دهند.
- سبک مدیریت مدیران: این عامل زمینه توانمندی را فراهم می سازد.

سبکهای مدیریتی مانند :

۱. دستوری
 ۲. مشورتی
 ۳. مشارکتی
 ۴. تفویضی
- که هر چه از دستوری به سمت تفویضی حرکت کنیم واگذاری اختیارات افزایش یافته و باعث توانمندسازی می شود.

البته باید توجه داشت همیشه سبک تفویضی اقدام مناسب نیست . این سبک برای کسانی مفید واقع می شود که توان انجام کار را داشته و هم تمایل پذیرش مسئولیت را داشته باشند. مثلا در پادگانهای نظامی افراد تمایل به انجام کار را ندارند لذا آنجا دستوری مدیریت می شود. ولی در دانشگاهها سبک تغییر کرده و مشارکتی و تفویضی مدیریت می شود.

سبک مدیریتی متناسب باعث توانمندی افراد می شود.

- اعتماد سازی: که می بایست توسط مدیران انجام شود. ثبات رفتاری مدیران و صداقت آنان باعث اعتمادسازی در کارکنان می شود.

وقتی که عوامل ساختاری و روانشناختی را مورد توجه قرار دهیم توانمندسازی اتفاق می افتد .



و وقتی که توانمند سازی اتفاق افتاد پیامدهایی را نصیب سازمان می کند.

پیامدهای توانمندسازی:

- پیامدهای فردی: توانمندسازی در مرحله نخست پیامدهای فردی دارد که افراد احساس رضایت نموده / تعهد بیشتری خواهند داشت / احساس تعلق بیشتری نسبت به سازمان دارند / وفاداری شان به سیستم بیشتر خواهد شد / تلاش بیشتری خواهند کرد / فشار روحی و استرس کمتری احساس خواهند نمود و بطور کلی حس مثبتی به سازمان خواهند داشت و تلاش بیشتر آنها منجر به پیامدهای سازمانی می شود.
 - پیامدهای سازمانی: انعطاف پذیری بیشتر / کارایی بیشتر / اثربخشی بیشتر / نوآوری بیشتر / و در مجموع بهره وری و راندمان بیشتری را با خودش به ارمغان خواهد آورد.
- در چرخه توانمند سازی عوامل مهم بوده و باید بر روی آنها تاکید داشت مسائل بر روی عوامل ساختاری متمرکز می باشد و هدف فراهم آوردن بستر توانمندسازی است و نباید بجای عوامل بدنبال پیامدها بود.



گام های شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی:

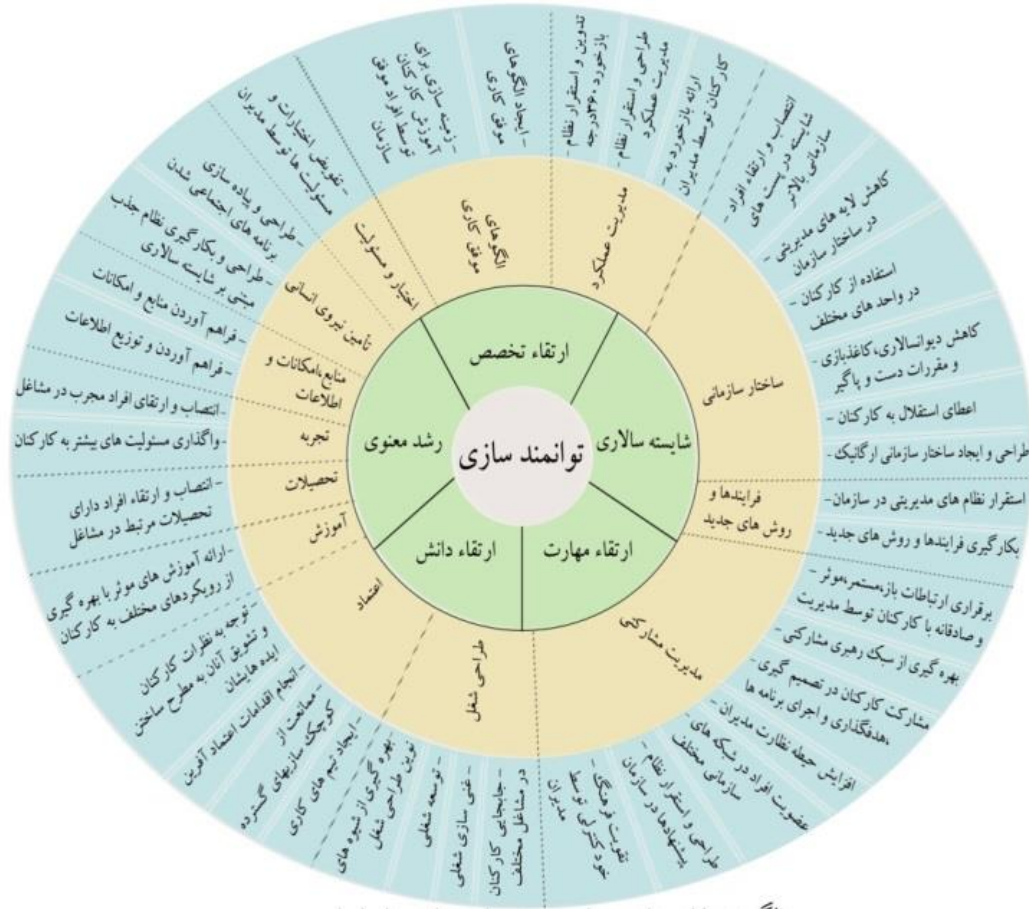
- ❖ مطالعه ادبیات نظری و موضوعی توانمندسازی
- ❖ احصاء عوامل موثر بر توانمندسازی
- ❖ بررسی روایی و پایایی عوامل موثر
- ❖ گردآوری اطلاعات
- ✓ بررسی وضعیت موجود عوامل موثر بر توانمندسازی
- ✓ بررسی وضعیت مطلوب عوامل موثر بر توانمندسازی



❖ تحلیل اطلاعات (تحلیل شکاف و ...)

❖ اولویت بندی عوامل موثر بر توانمندسازی

الگوی عملیاتی توانمندسازی





جلسه ششم: منابع انسانی پیشرفته

*مدیریت عملکرد

یکی از زیر بنای منابع انسانی ارزیابی عملکرد می باشد. عملکرد افراد تابعی است از انگیزش، توانایی های فردی، زیرساخت مناسب و عوامل مدیریتی سازمان. این چهار گزینه به صورت مکمل هم هستند.

تفاوت مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد در چیست؟

برنامه عملکرد برنامه که توقع داریم افراد انجام دهند و اهداف کلان سازمان نشات می گیرد. ارزیابی عملکرد یعنی سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار. مدیریت عملکرد یک فرایند می باشد.

عملکرد هر شخص در سازمان، نتیجه تلاش های وی می باشد.

بدون ارزیابی عملکرد، امکان مدیریت افراد وجود ندارد.

مدیریت عملکرد روندی است که از طریق آن مدیران اطمینان حاصل می کنند که فعالیتهای کارکنان و خروجی ها با اهداف سازمان سازگار است .

ارزیابی عملکرد روندی است که از طریق آن یک سازمان اطلاعاتی در مورد نحوه انجام کار یک کارمند را بدست می آورد.

بازخورد عملکرد روند ارائه اطلاعات به کارکنان در مورد اثر بخشی عملکرد آنان می باشد.

در سازمان، هر فرد نیروی نیاز دارد و هر فرد نیاز دارد کار کند به این نیرو گفته می شود انگیزه، نیرو باعث می شود هر فرد یک کاری بکند و نیرو باعث تلاش می شود، تلاش یک پیامدی دارد و پیامدش می شود عملکرد، و عملکرد یک خروجی دارد برای سازمان که خروجی سازمان

است. عملکرد تابعی است از متغیرهای مختلف، آن متغیرها چه چیزهایی هستند؟

۱- سازمانی عملکرد خوب خواهد داشت که کارکنان انگیزه داشته باشند.

۲- قابلیت و توانایی هایی داشته باشند.

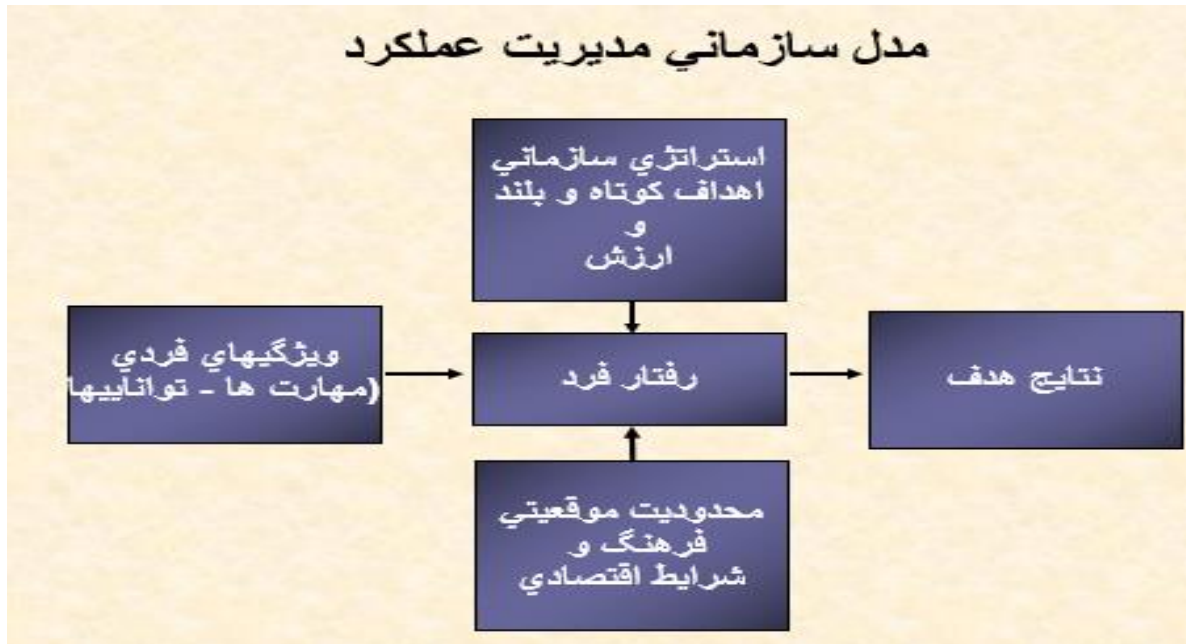
۳- زیر ساخت های مناسبی داشته باشد این زیر ساخت ها می تواند سخت افزاری یا نرم افزاری باشد



می تواند تجهیزاتی باشد.

۴- مدیریت خوبی داشته باشد.

عملکرد تابعی است از چهار عامل که در مدل علمی آقای Noe آمده است.



البته از منظر دیگر عملکرد فرد تابعی است از ویژگی های فرد که آن استراتژی سازمان و متغیرهای وضعیتی، است.

مثال: تصور کنیم که یک فرد بسیار توانمندی داشته باشیم و اگر انگیزه کافی نداشته باشد کاری از پیش نخواهد برد یا توان و انگیزه داشت ولی بستر و زیر ساخت مناسب برایش فراهم نباشد چه اتفاقی می افتد، می شود فرار مغزها. آمدیم توان ، زیر ساخت ، انگیزه بود ولی مدیر خوب نبود می- شود هدر رفت سرمایه ها و این چهار تا بایستی در کنار هم و در واقع مکمل هم عمل کنند.

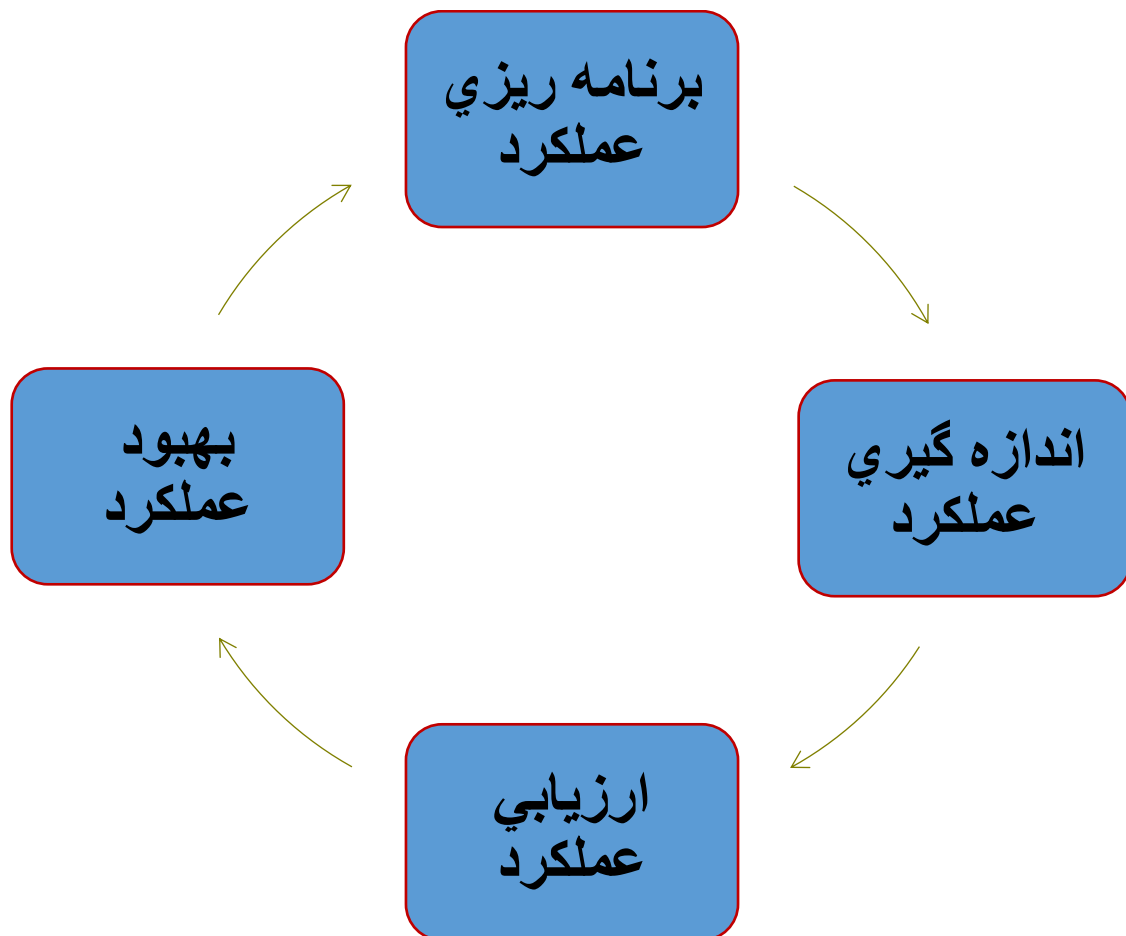
دو واژه Performance: Management, Appraisal این دو واژه چه فرقی با هم دارند؟ مدیریت عملکرد روندی است که از طریق آن مدیران اطمینان حاصل می کنند که فعالیت های کارکنان و خروجی ها یا اهداف سازمان سازگار می باشد.

ارزیابی عملکرد رویکردی است که از طریق آن یک سازمان اطلاعاتی در مورد نحوه انجام کار یک



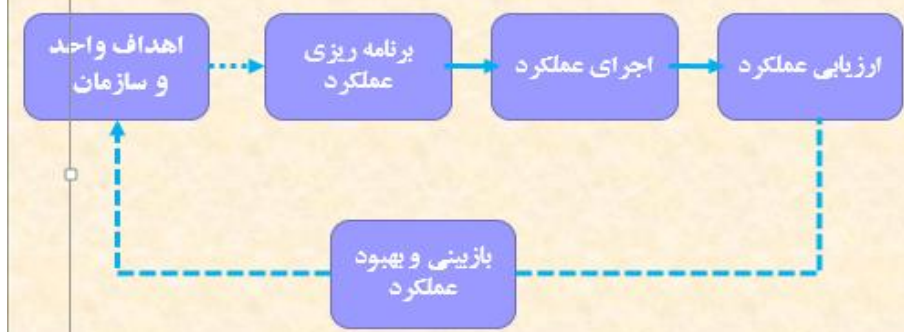
کارمند را بدست می‌آورد. بازخورد عملکرد روندارائه اطلاعات بر کارکنان در مورد اثر بخشی عملکرد آنان می‌باشد.

ارزیابی عملکرد زیر مجموعه مدیریت عملکرد است.
ارزیابی: مقایسه و منبع موجود و وضع ایده آل است.



این چرخه از Planing (برنامه عملکرد) شروع و بعد از آن Appraisal (مقایسه و ارزیابی) و در آخر Improvement (راه کار قابل بهبود) می‌رسد.

فرایند مدیریت عملکرد



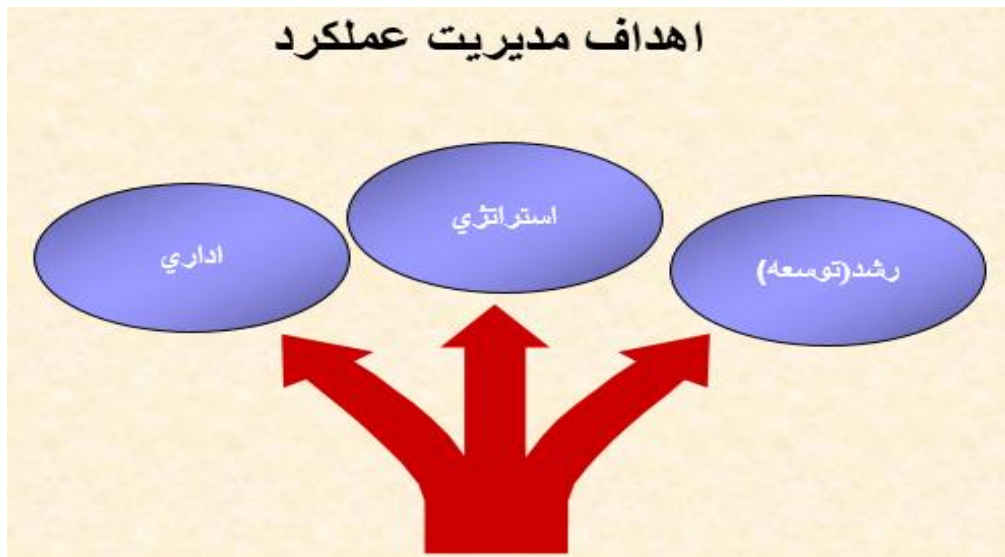
ارزیابی فرآیند مقایسه است در ارزیابی مشخص می شود که فرد کارش را خوب انجام داده، یا بد، اگر بد انجام داده باشد، یک سری راهکار قابل بهبود برایش مشخص می کنیم و باید کارگاه آموزشی و یا کلاس بگذاریم یا نرم افزاری را آموزش ببینید یا جایش را عوض کنیم یا کارهایی کنیم. سنجش ارزیابی، بهبود به همین ترتیب این چرخه می چرخد به کل این چرخه مدیریت عملکرد می گویند. ارزیابی عملکرد یکی از گام های مدیریت عملکرد می باشد.



پارامترهای ارزیابی توسط تیم ارزیابی که سرپرست مستقیم هم باید توسط آن تیم باشد تعیین می‌شود.

- آن تیم‌ها را معمولاً دپارتمان‌های منابع انسانی یا دپارتمان‌هایی که کار مدیران منابع انسانی را انجام می‌دهند مشخص می‌کنند و جزء آن تیم حتماً باید سرپرست مستقیم فرد باشد.

***اهداف سیستم مدیریت عملکرد:**



برنامه عملکرد از دل استراتژی‌ها می‌آید. یکی از اهداف اولیه‌ی مدیریت عملکرد اهداف استراتژیک است. یعنی کمک به تحقق اهداف واحد و سازمان. فرمت پارامترهای عملکرد در ایران اقتباس از کشورهای دیگر است. بخش دولتی خیلی انتزاعی است. بخش خصوصی ما هوشمندانه اقتباس کردند.

کارکردهای مدیریت عملکرد از منظری دیگر

❖ علاوه بر جهت بخشی فعالیت های افراد در راستای اهداف استراتژی، می توان از نتایج مدیریت عملکرد در زمینه های زیر استفاده کرد:

- سیستم برنامه ریزی منابع انسانی
- سیستم کارمندیابی
- سیستم انتخاب
- سیستم آموزش
- توسعه ی کارکنان
- سیستم مسیر شغلی و جانشین پروری
- سیستم حقوق و مزایا
- سیستم پاداش

هدف دومی که ما از مدیریت عملکرد داریم این است: ما آخر هر ماه می‌خواهیم به افراد پاداش، و یا آکورد، و یا کارانه، و یا پورسانت، و یا مزد بدهیم اساس دادن مزد چه باید باشد؟ باید یک مبنایی داشته باشد مبنای ما همین نتایج ارزیابی عملکرد



است. پس دومین هدف سیستم مدیریت عملکرد administrative است. یعنی این که کارهای اجرایی سازمان را رتق و فتق کنیم، انجام دهیم. برای پرداخت حقوق، ارزیابی عملکرد لازم است، برای ارتقا ارزیابی عملکرد لازم است، برای جابه‌جایی ارزیابی عملکرد لازم است این‌ها کارهای اجرایی و یا کارهای اداری است.

هدف سوم developmental این است که نتایج ارزیابی عملکرد مشخص می‌کند فرد کجا خلاء دارد، نیاز به توسعه دارد، کجا باید روی خودش کار کند. این هم در واقع هدف developmental است. مثلاً فرد در جایی که ضعف دارد می‌شود نیازهای آموزشی فرد، باید برود روی آن کار کند.

ما در زبان لاتین سه کلمه داریم: یکی performance appraisal است، یکی performance assessment است، در زبان لاتین بین این سه یکی کمی است، دیگری کیفی است و آخری هم ترکیبی است. بیشتر appraisal و evaluation را استفاده می‌کنند، assessment احتمالاً ارزیابی کمی است، در کتاب آقای نو appraisal را استفاده کرده که این appraisal به نظر می‌آید هم جنبه‌های کیفی را می‌سنجد هم جنبه‌های کمی را می‌سنجد.

بنیان‌گذار بیشتر بحث‌های مدیریتی کشور آمریکا است، یعنی همه نوع سبک‌های مقیاس‌های مدیریت عملکرد در آن‌جا مطرح شده است.



در طراحی فرم، هدف اول استراتژی، هدف دوم انجام اموری اداری و اجرایی، هدف سوم توسعه‌ای



بود. فرم یا ابزاری که می‌خواهیم برای ارزیابی عملکرد طراحی کنیم باید چند ویژگی داشته باشد، اول این که معتبر باشد، یعنی آن چیزی که ما می‌خواهیم بسنجد، مثلاً فرمی که کارشناس بازاریابی را می‌سنجد خود کارشناس بازاریابی را بسنجد، طبیعتاً آن فرم متفاوت از فرمی خواهد بود که ما می‌خواهیم کارشناس منابع انسانی را بسنجیم، چون عیار این‌ها و متری که می‌خواهیم با آن بسنجیم متفاوت است، پس باید بخش‌هایی از ابزار ما متفاوت باشند، این ابزاری که استفاده می‌کنیم باید متناسب با استراتژی سازمان باشد، ابزار مشخص باشد و مورد پذیرش هم باشد و عملکرد را بتواند بسنجد.

برای طراحی فرم، نگاه ما باید به آن چرخه باشد و می‌خواهیم یک سری شاخص برای آن دربیابیم، اما این شاخص‌ها را چطور دربیابیم اول باید بدانیم چه رویکردهایی در مدیریت عملکرد است، کدام یک مفید است و با توجه به این رویکردها ببینیم چه باید بکنیم، با توجه به رویکردها شاخص دربیابیم و در فرم بگذاریم.

رویکردهای مدیریت عملکرد

➤ رویکرد مقایسه‌ای (تطبیقی)

➤ رویکرد خصیصه‌ای

➤ رویکرد رفتاری

➤ رویکرد نتیجه‌ای

➤ رویکرد کیفی

پنج رویکرد برای مدیریت عملکرد ذکر کردند، رویکرد اول رویکرد تطبیقی Comparative است، یعنی رویکرد تطبیقی است که می‌آید افراد را با همدیگر مقایسه می‌کند، نه بر اساس یک سری شاخص‌های عملکردی یا شاخص‌های رفتاری، افراد را به نسبت هم مقایسه می‌کند البته این رویکرد روا نیست، معتبر نیست. رویکرد دوم رویکرد خصیصه‌ای است یا attribute، رویکرد سوم رویکرد behavioral است یا رفتاری، رویکرد چهارم رویکرد results یا نتیجه‌گرا و رویکرد پنجم رویکرد کیفی.

رویکرد تطبیقی:



۱. رتبه بندی (بصورت کلی و ذهنی)

-رتبه ساده ، رتبه دادن از بالاترین به پایین ترین عملکرد.

-رتبه بندی متوالی (جایابی) : مشخص کردن بهترین و بدترین کارمند.

۲. توزیع اجباری

-دسته بندی کارکنان در کارگروه.

۳. مقایسه زوجی

مدیران هر کارمند را با کارمند دیگر در کارگروه مقایسه می کنند.

رویکرد اول تطبیقی بود، رویکرد تطبیقی مقایسه می کرد، از درون خود این رویکرد سه روش بیرون می آید؛ روش ranking یا رتبه بندی، روش forced distribution یا توزیع اجباری، روش paired comparison یا مقایسه ی زوجی.

روش رتبه بندی

✓ در این روش کارکنان را به طور ذهنی و کلی بر اساس عوامل مورد نظر در ارزشیابی، بیشتر با توجه به عناوین شغلی می سنجند و با مقایسه تک تک افراد با یکدیگر، آنان را رتبه بندی می کنند.

$$\frac{N(N-1)}{2} = \text{تعداد مقایسه}$$

✓ این روش ذهنی و کلی است و روش دقیقی برای ارزشیابی عملکرد نیست، زیرا به عوامل ارزشیابی کارکنان جداگانه توجه نشده است. از معایب دیگر این روش غیر قابل استفاده بودن آن در سازمانهای بزرگ است چرا که تعداد مقایسه زیاد می شود.

روش رتبه بندی زیرمجموعه ی رویکرد تطبیقی است، یعنی ما می آییم به صورت ذهنی و کلی، افراد را بر اساس آن عواملی که مد نظر ما است با هم مقایسه می کنیم،



مقیاس رتبه بندی تناوب

■ برای رتبه بندی
 برای رتبه دادن ، لیستی از همه کارکنانی که قرار است رتبه بدهید تهیه کنید. کارمندی که بالاترین رتبه را می گیرد در ردیف ۱ و کارمندی که پایین ترین رتبه را می گیرد در ردیف ۲۰ قرار دهید . نمرات باقیمانده را دوباره به همین

شکل یعنی بالاترین رتبه در ردیف ۲ و پایین ترین رتبه در ردیف ۱۹ بالاترین رتبه :

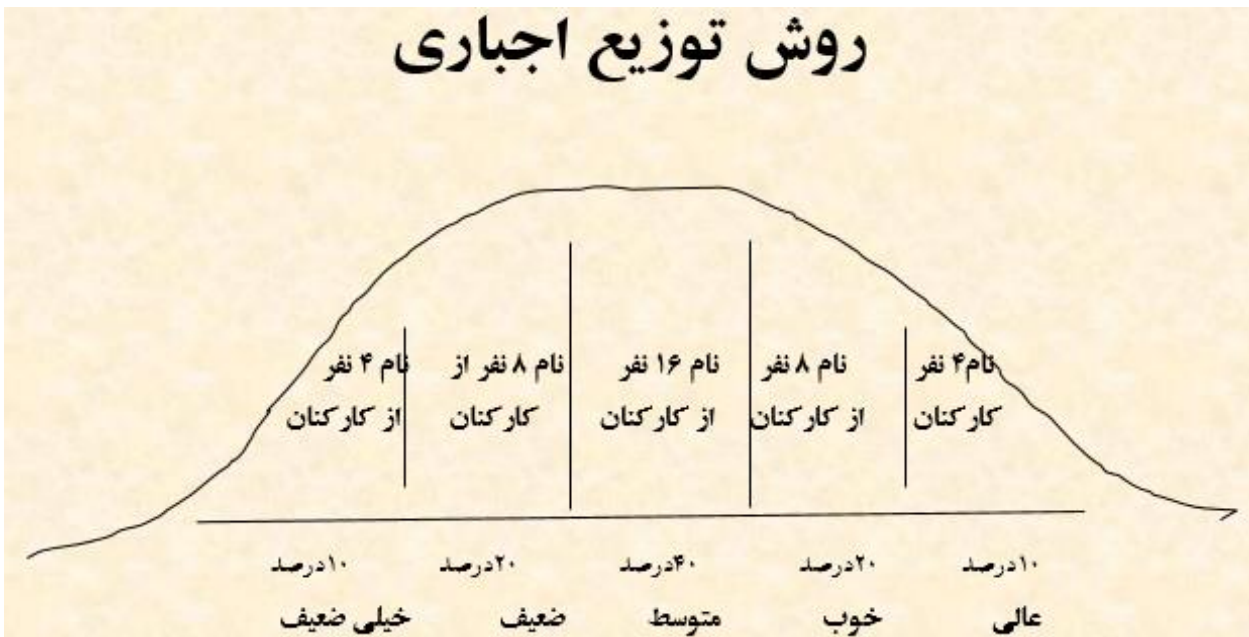
..... - ۱۱ - ۱
..... - ۱۲ - ۲
..... - ۱۳ - ۳
..... - ۱۴ - ۴
..... - ۱۵ - ۵
..... - ۱۶ - ۶
..... - ۱۷ - ۷
..... - ۱۸ - ۸
..... - ۱۹ - ۹
..... - ۲۰ - ۱۰

پایین ترین رتبه

روش بعدی در همین رتبه بندی، رتبه بندی alternation است، یعنی شما در این روش می آید بهترین و ضعیف ترین عملکرد را مشخص می کنید، مابقی افراد را بین این دو نفر قرار می دهید، این روش هم خیلی روا نیست.

- رتبه بندی جایگزینی یا متوالی ، جایابی است، بالاترین و پایین ترین نمره در ارزیابی مشخص می شود، بعد افراد را در این بین قرار می دهید. این دو روش اصلاً روایی ندارند.

روش توزیع اجباری



ما ارزیابی عملکرد را در سه سطح داریم، یک ارزیابی عملکرد که رشته ی مدیریت منابع انسانی به



آن می‌پردازد (ارزیابی عملکرد فرد)، از دیگر ارزیابی عملکرد که رشته‌ی مدیریت استراتژیک و مدیریت کلان سازمان به آن می‌پردازد ارزیابی عملکرد سازمان و واحد است که آن‌ها را با استفاده از روش‌هایی مثل BSC و EFQM و P-CMM و مواردی از این دست انجام می‌دهند، در درس منابع انسانی فرد را ارزیابی می‌کنیم.

مقایسه یک به یک کارکنان حوزه مدیریت منابع انسانی در خصوص میزان خلاقیت افراد

اسامی کارکنان	رضائی	صابری	مرادی	ناصری	جمع امتیازات
رضائی		+	-		۲
صابری	-		+		۲
مرادی	-	-		+	۱
ناصری	-	-	-		۰

زوجی یعنی دو به دو افراد را بر اساس یک شاخص مقایسه می‌کنیم که البته این تعداد مقایسه‌های ما، مقایسه‌ی زوجی بسیار زیاد می‌شود، شاخص *quality of work* یا کیفیت کار، ما پنج نفر را دو به دو با همدیگر مقایسه می‌کنیم، یعنی بر اساس شاخص *quality of work* یا بر اساس شاخص *creativity* یا خلاقیت. مقایسه‌ی زوجی هم روش روایی نیست، چون شاخصی مثل کیفیت کار یا خلاقیت در شغل‌های مختلف بار معنایی متفاوتی دارد، مثلاً آن کسی که در شاخصه از بقیه بالاتر باشد نمره‌ی او بالاتر می‌شود. این رویکرد اول که در مجموع چهار روش زیرمجموعه‌ی آن بودند روش‌های رتبه‌بندی، توزیع اجباری و روش مقایسه‌ی زوجی، رویکرد تطبیقی مقایسه‌ای رویکرد روایی نیست.



رویکرد خصیصه ای (صفت)

■ مقیاس امتیاز گرافیک

- لیستی از صفات است که توسط مقیاس پنج نقطه ای مورد بررسی قرار می گیرد.
- از نظر قانونی سوال برانگیز است..

■ مقیاس های مختلط استاندارد

- تعریف ابعاد عملکرد مربوطه و پس از آن توسعه اظهارات در کنار هر بعد نشاندهنده عملکرد خوب ، متوسط یا ضعیف است.



رویکرد دوم رویکرد خصیصه ای است، یعنی ما افراد را بر اساس یک سری خصیصه ها یا در اصطلاح لاتین attribute یا trait، می گویند ما بر اساس یک سری خصیصه ها افراد را با هم مقایسه کنیم، چهار خصیصه یا ویژگی داریم ، بر اساس این چهار ویژگی افراد را با همدیگر مقایسه می کنیم، آن ویژگی ها چه هستند؟ quality، مثل productivity، مثل job knowledge یا دانش شغلی یا reliability. قابل اعتماد بودن، قابل اتکا بودن، برای این که بتوانیم این ویژگی ها را با هم مقایسه کنیم یک تعریفی از آنها داریم، زمانی که ارزیاب می خواهد این ویژگی ها را نمره بدهد، یک برداشتی از آن واژه ای که ما گذاشتیم می کند، بعد نمره می دهد.

Performance Appraisal			
Employee Name _____		Title _____	
Department _____		Employee Payroll Number _____	
Reason for Review: <input type="checkbox"/> Annual <input type="checkbox"/> Promotion <input type="checkbox"/> Unsatisfactory Performance			
<input type="checkbox"/> Merit <input type="checkbox"/> End Probation Period <input type="checkbox"/> Other _____			
Date employee began present position ____/____/____		Scheduled appraisal date ____/____/____	
Date of last appraisal ____/____/____			
Instructions: Carefully evaluate employee's work performance in relation to current job requirements. Check rating box to indicate the employee's performance. Indicate N/A if not applicable. Assign points for each rating within the scale and indicate in the corresponding points box. Points will be totaled and averaged for an overall performance score.			
RATING IDENTIFICATION			
O—Outstanding —Performance is exceptional in all areas and is recognizable as being far superior to others.		I—Improvement Needed —Performance is deficient in certain areas. Improvement is necessary.	
V—Very Good —Results clearly exceed most position requirements. Performance is of high quality and is achieved on a consistent basis.		U—Unsatisfactory —Results are generally unacceptable and require immediate improvement. No merit increase should be granted to individuals with this rating.	
G—Good —Competent and dependable level of performance. Meets performance standards of the job.		N—Not Rated —Not applicable or too soon to rate.	
GENERAL FACTORS	RATING SCALE	POINTS	SUPPORTIVE DETAILS OR COMMENTS
1. Quality —The accuracy, thoroughness, and acceptability of work performed.	O <input type="checkbox"/> 100-90 V <input type="checkbox"/> 90-80 G <input type="checkbox"/> 80-70 I <input type="checkbox"/> 70-60 U <input type="checkbox"/> below 60	Points <input type="text"/>	_____
2. Productivity —The quantity and efficiency of work produced in a specified period of time.	O <input type="checkbox"/> 100-90 V <input type="checkbox"/> 90-80 G <input type="checkbox"/> 80-70 I <input type="checkbox"/> 70-60 U <input type="checkbox"/> below 60	Points <input type="text"/>	_____
3. Job Knowledge —The practical/technical skills and information used on the job.	O <input type="checkbox"/> 100-90 V <input type="checkbox"/> 90-80 G <input type="checkbox"/> 80-70 I <input type="checkbox"/> 70-60 U <input type="checkbox"/> below 60	Points <input type="text"/>	_____
4. Reliability —The extent to which an employee can be relied upon regarding task completion and follow-up.	O <input type="checkbox"/> 100-90 V <input type="checkbox"/> 90-80 G <input type="checkbox"/> 80-70 I <input type="checkbox"/> 70-60 U <input type="checkbox"/> below 60	Points <input type="text"/>	_____



ما این جا برای آن استاندارد تعریف کردیم، در پنج سطح، که به آن می‌گویند rating scale یا مقیاس رتبه‌بندی یا ارزیابی، زیر آن هست ۶۰ تا ۷۰، ۷۰ تا ۸۰ و به همین ترتیب، برای این که کارمند بعداً معترض نشود، ما یک قسمتی گذاشتیم در مورد commentها، سرپرستی که این فرم را پر می‌کند، می‌گوید مثلاً در شاخص کیفیت نمره‌ی آقای فلان شده ۶۰ تا ۷۰، بعد در این commentها می‌نویسد، می‌گوید مثلاً در فلان روز در فلان پروژه به لحاظ کیفیت این‌طور بود، فلان گزارشی که نوشت این‌طور بود، این commentهایی که می‌گذارد در واقع از یک طرف توجیه‌کننده‌ی آن نمره‌ای است که می‌دهد، از طرف دیگر اگر کارمند خواست اعتراض بکند، می‌گویند به این دلیل، دلیل آن هم نوشته شده است. در رویکرد خصیصه‌ای اگر دقت کنید و منصفانه هم نگاه کنید، نسبت به رویکرد قبلی یک مقدار رواتر است و بهتر شده و دیگر افراد را نسبت به هم نمی‌سنجد، نسبت به خصیصه‌ها و ویژگی‌ها می‌سنجد، اصطلاحاً روایی بیشتری دارد.

رویکرد رفتاری:

رویکرد ثبت وقایع حساس – عملکرد خوب و بد کارمند را یادداشت می‌کنند. تا در مواقع لزوم از آن استفاده می‌کند. مدیران نیاز دارند به نگهداری سابقه‌ای از نمونه‌های خاص از عملکرد موثر و غیر موثر کارکنان.

مقیاس امتیاز رفتار لنگر (BARS)

مقیاس مشاهده رفتار (BOS)

اصلاح رفتار سازمانی – سیستم رسمی‌ای است از بازخورد رفتاری و تقویت آن.

مراکز ارزیابی: ارزیابی‌های چندگانه ارزیابی عملکرد کارکنان در تعدادی از تمرینات.

رویکرد سوم؛ رویکرد behavioral، در behavioral می‌آییم بر اساس رفتارها می‌سنجیم، این رویکرد هم سه روش دارد، یکی رویکرد critical incidents approach است یا رویکرد ثبت وقایع حساس کارهای مهم حالا اعم از مثبت یا منفی که فرد انجام داده به صورت تشریحی در یک برگه می‌نویسند، اصطلاحاً به آن ثبت وقایع حساس می‌گویند. هر دو هفته یک بار مدیر به اندازه‌ی یک نیم صفحه می‌نویسد که کارمند او یا معاون او چه کار کرده است، بیشتر در مورد



مدیران سطح بالا استفاده می‌شود، هر دو هفته به اندازه‌ی یک نیم صفحه می‌نویسد، سالی دوازده صفحه حالا این نوشته‌ها کجا به درد می‌خورد؟ می‌نویسد، هر سه ماه یک بار که می‌خواهد پاداش بدهد یک مستندی دارد، خود او هم برای خودش توجیهی دارد که چطور بدهد، ضمن این که این برگه‌ها جمع می‌شود، مثلاً یک مرتبه یک شغلی خالی می‌شود، می‌خواهد یک نفر را ارتقاء بدهد می‌داند یک اساسی در دست او هست، یک شاخصی دارد که این‌ها را با هم مقایسه بکند. یعنی کارهایی که کرده را می‌نویسند، رفتارهایی که داشته، حالا رفتار مثبت بوده یا منفی.

- هر کس بر اساس رفتار خودش ارزیابی می‌شود.

- یکی دیگر از روش‌هایی که در رویکرد رفتاری است روش BARS است، Behaviorally anchored rating scales، مقیاس‌های رتبه‌بندی رفتاری لنگرگاهی.

SALESMANSHIP SKILLS

Skillfully persuading prospects to join the navy; using navy benefits and opportunities effectively to sell the navy; closing skills; adapting selling techniques appropriately to different prospects; effectively overcoming objections to joining the navy.

- | | |
|---|---|
| 9 | A prospect stated he wanted the nuclear power program or he would not sign up. When he did not qualify, the recruiter did not give up; instead, he talked this young man into electronics by emphasizing the technical training he would receive. |
| 8 | The recruiter treats objections to joining the navy seriously; he works hard to counter the objections with relevant, positive arguments for a navy career. |
| 7 | When talking to a high school senior, the recruiter mentions names of other seniors from that school who have already enlisted. |
| 6 | When an applicant qualifies for only one program, the recruiter tries to convey to the applicant that is a desirable program. |
| 5 | When a prospect is deciding on which service to enlist in, the recruiter tries to sell the navy by describing navy life at sea and adventures in port. |
| 4 | During an interview, the recruiter said to the applicant. I'll try to get you the school you want, but frankly it probably won't be open for another three months, so why don't you take your second choice and leave now. |
| 3 | The recruiter insisted on showing more brochures and films even though the applicant told him he wanted to sign up right now. |
| 2 | When a prospect states an objection to being in the navy, the recruiter ends the conversation because he thinks the prospect must not be interested. |
| 1 | |



می‌خواهیم یک مهارتی و یا یک رفتاری را بسنجیم تحت عنوان **salesmanship**، فروش، مهارت فروش، اول یک تعریفی از این مهارت‌ها می‌کنیم، اصلاً منظور ما از فروش چیست؟ بعد می‌آییم سطح آن را هم مشخص می‌کنیم، از سطح یک تا سطح نه، نه سطح را تعریف می‌کنیم، وقتی می‌خواهیم فرد را ارزیابی کنیم، بالاخره سوزن ما در یکی از این نه سطح گیر می‌کند، آن جایی که سوزن گیر می‌کند را لنگرگاه می‌گویند، نگاه کنید سطح یک پایین‌ترین سطح مهارت فروش است یا رفتار فروش سطح نه بالاترین سطح است، سطح نه مهارت فروش این است. این مقیاس‌های رتبه‌بندی رفتاری لنگرگاهی برای هر سطح یک لنگرگاهی تعریف می‌کند، آن لنگرگاهی که عملکرد فرد روی آن گیر کند می‌شود سطح عملکرد فرد. نسبت به روش‌های قبلی رواتر است، اما دردسر و پیچیدگی بالایی دارد، این که شما بیایید برای یک شغل مثلاً ده یا پانزده رفتار و شاخص تعریف کنید، بعد برای هر شاخصی بیایید سطوح تعریف کنید و برای تمامی مشاغل این کار را انجام بدهید یک کار بسیار زمان‌بر است.

رویکرد نتیجه‌گرا:

رویکرد نتیجه‌گرا

- مدیریت به وسیله نتایج (هدف)
 - مثلاً وظیفه مدیریت ارشد رساندن استراتژیک شرکت به لایه بعدی می‌باشد که نتیجه کار این مدیران این است که این مهم را انجام دهند ..
- بهره‌وری اندازه‌گیری و ارزیابی سیستم
 - هدف این است که با ایجاد انگیزه در کارکنان به سطوح بالاتر بهره‌وری برسند.

اهداف

سلسله مراتب



رویکرد نتیجه‌گرا که از سه رویکرد قبلی متفاوت است می‌آید نتایج عملکرد فرد را می‌سنجد، یعنی آن کارهایی که فرد انجام می‌دهد، قصه را کنار بگذارد، خلاقیت را کنار بگذارد، بهره‌وری را کنار بگذارد، ببین فرد چه کار کرده است؟

مثال : عضو هیئت علمی دانشگاه چه کارهایی انجام می‌دهد؟ ۱- تدریس کلاس‌های آموزشی، ۲- داوری پایان‌نامه، ۳- راهنمایی رساله یا پایان‌نامه، ۴- مشاوره‌ی رساله یا پایان‌نامه، ۵- مصاحبه با دانشجویان جهت جذب، ۶- انجام پروژه و عقد قرارداد با سازمان‌ها. یعنی عضو هیئت علمی دانشگاه دقیقاً بر اساس همان کارهایی که انجام داده می‌شود سنجیده می‌شود، کاملاً روا است. در این شیوه خروجی را می‌سنجد، اگر منصفانه نگاه کنیم این روش نسبت به روش‌های قبلی روش معتبرتری است.

- معیار سنجش این خروجی مشخص است؟

- در هر شغلی معیار سنجش متفاوت می‌شود، هیئت علمی با رئیس شعبه و مدیر آژانس فرق می‌کند، کما این‌که شما در شغل خودتان که نگاه می‌کنید خروجی شما با خروجی‌های دیگران متفاوت است، پس باید بر اساس خروجی خودتان سنجیده شوید. برای ارزیابی رشته‌های ورزشی بر اساس خود رشته سنجیده می‌شود، معیاری که یک کشتی‌گیر را ارزیابی می‌کنند با معیاری که یک دوندۀ را ارزیابی می‌کنند متفاوت است.

***رویکرد کیفی:**

از یک سیستم مدیریت عملکرد با رویکرد کیفی و طراحی قوی انتظار می‌رود:
تاکید هم بر فرد و هم بر عوامل سیستم در سیستم‌های ارزیابی .
تاکید بر اینکه مدیران و کارکنان با کمک هم برای حل مشکلات اقدام کنند..
در تعیین استانداردها و ارزیابی عملکرد هم مشتریان داخلی و هم مشتریان خارجی را مدنظر قرار می‌دهد..

استفاده از منابع مختلف برای ارزیابی فرد و سیستم عامل

رویکرد کیفیت (cont.)

■ تکنیکهای فرایند آماری کنترل کیفیت در

موارد زیر استفاده میشود:

- فرآیند جریان تجزیه و تحلیل
- نمودار علت و اثر
- نمودار پارتو
- نمودار کنترل
- هیستوگرام
- نمایش طرز انتشار و فواصل و ارتفاع سلولها از هم



می‌خواهید دیپلمات‌های ایران را ارزیابی کنید، دیپلمات‌هایی که در سطح بین الملل رایزنی می‌کنند، یک بخشی از ارزیابی شما به دانش دیپلماسی آن‌ها برمی‌گردد، ولی یک بخشی از ارزیابی ما برمی‌گردد به آن پرستیژی که دارند، یعنی کیفیت کار آن‌ها، رویکرد کیفی می‌گوید درست است که محتوا مهم است، ولی پرستیژ هم مهم است، می‌خواهد بگوید کیفیت ظاهری هم مهم است، شما می‌خواهید از میوه‌فروشی محل میوه بخرید، خود چیدمان میوه‌فروشی هم تأثیر می‌گذارد یا چیدمان فروشگاه من هم در ذهن شما تأثیر می‌گذارد، قشنگی و زیبایی کار، در دستگاه دیپلماسی هم همین است، نحوه پوشش افراد چون نماینده‌ی یک کشور هستند، آن هم باید ارزیابی شود که برخی سازمان‌ها بن لباس می‌دهند، یک هدفی دارد، چون این‌ها نمایندگان یک کشور هستند، در واقع اعتبار کشور به اعتبار این‌ها گره خورده است، هم اعتبار علمی آن‌ها، هم اعتبار سواد آن‌ها، هم اعتبار تجربی آن‌ها، یک قسمت آن به پرستیژ آن‌ها برمی‌گردد. رویکرد کیفی می‌گوید ما این کیفیت را هم ارزیابی کنیم.

پنج رویکرد داشتیم که این پنج رویکرد تطبیقی، خصیصه‌ای، رفتاری، نتیجه‌گرا و کیفی. رویکرد



تطبیقی را حذف کنید چون روا نیست، اما چهار رویکرد دیگر را یک نگاهی کنیم، رویکرد خصیصه‌ای، رفتاری، نتیجه‌گرا و کیفی، وقتی یک نگاه به آن‌ها کنیم متوجه می‌شویم سه تا از این رویکردها ماهیتاً کیفی هستند، یکی از آن‌ها کمی هستند، رویکردهای خصیصه‌ای، رفتاری و کیفی ماهیتاً کیفی هستند و رویکرد نتیجه‌گرا کمی است؛ پس از دل این رویکردها به دو دسته شاخص می‌رسیم که باید ببریم در فرم ارزیابی عملکرد، یک سری شاخص‌ها عمومی هستند یا شایستگی‌های عمومی که از درون آن سه رویکرد بیرون می‌آیند، یک سری شاخص‌ها یا شایستگی‌ها اختصاصی هستند که از درون رویکرد نتیجه‌گرا بیرون می‌آیند، شاخص‌های عمومی را برای شاغل درمی‌آوریم، شاخص‌های اختصاصی را برای شغل درمی‌آوریم.

معیارهای ارزیابی عملکرد:

صفات و ویژگیهای فردی یا شخصیتی

(نظیر حس همکاری، دقت، اعتماد به نفس، کنترل فشار عصبی، جسارت، صبر و بردباری، پراورزی، قاطعیت، انصاف، واقع‌گرایی و ... (توجه به ملاکهای اخلاقی و ارزشی در این دسته معیارها)

رفتارهای فردی

توانایی کار با گروه، برگزاری جلسات، ارائه پیشنهادهای اصلاحی، کنار آمدن با ارباب رجوع متوقع، حل و فصل منصفانه اختلافات

نتایج فعالیتها یا نتایج عملکرد

تعداد قطعات ساخته شده، تعداد نامه‌های پاسخ داده شده، میزان نیل به اهداف تعیین شده. فرم ارزیابی عملکرد که می‌خواهیم طراحی کنیم باید الهام گرفته از همان چرخه‌ی مدیریت عملکرد باشد،

فرم‌های ارزیابی:

بخش اصلی سیستم مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد است. فرم ارزیابی عملکرد باید دارای اطلاعات زیر باشد:



۱. اطلاعات اصلی درباره فرد

۲. اهداف عملکردی

۳. شایستگی ها

۴. استاندارد عملکرد

۵. وظایف شغلی

۶. نمره عملکرد

۷. اهداف توسعه ای

۸. نظرات کارمند

۹. نظرات مدیر فرد

- اهداف عملکردی انتظاراتی که از فرد داریم.

- وظایف شغلی کارهایی است که باید انجام دهد.

- استاندارد عملکرد، استاندارد عملکرد یعنی نمره از چند تا چند باشد

- نمره عملکرد آن چیزی که فرد نمره ای آن را کسب کرده است

- مقایسه و تطبیق ، مقایسه می کنیم که فرد به آن هدفی که برای او گذاشته بودیم رسیده یا نرسیده است.

- اهداف توسعه ای مشخص می کند چه کار باید انجام دهیم تا به هدف برسیم .

از درون آن پنج رویکرد سه مجموعه اطلاعات بیرون می آید که در دو دسته اطلاعات دسته بندی می شود، شاخص ها یا شایستگی های عمومی که به شاغل برمی گردد و شاغل را ارزیابی می کند، شاخص ها یا شایستگی های اختصاصی شاغل را از لحاظ شغل، وظایفی که باید انجام بدهد می سنجد . در هر سازمان ما در نهایت بین ده تا دوازده شاخص عمومی یا شایستگی عمومی داریم و پنج دسته هم شاخص عمومی بیشتر نداریم،



نمونه شایستگی ها و شاخص های مورد استفاده در فرم ارزیابی عملکرد

نام شایستگی	مصادق های عینی	
مدیریت زمان	حضور به موقع در محل کار، جلسات و ارائه به موقع گزارش ها	شاخص ها یا شایستگی های عمومی
شایستگی انضباطی	رعایت ضوابط و مقررات اداری و انضباطی	
گزارش نویسی	توانایی نگارش نامه ها و صورتجلسات اداری، گزارش های فنی و تخصصی	
شایستگی رهبری	توانایی سرپرستی افراد و هدایت آنها، نفوذ بر همکاران و مشتریان	شاخص های اختصاصی
مدیریت فروش	تقویت کانال های فروش و ارتقاء سطح فروش	
بازاریابی	افزایش سهم بازار تهران و غرب کشور	
تبلیغات	بهره گیری از تبلیغات بصری و طراحی بسته تبلیغاتی	
ارتباط با مشتری	طراحی و راه اندازی سامانه تلفنی ارتباط با مشتریان	

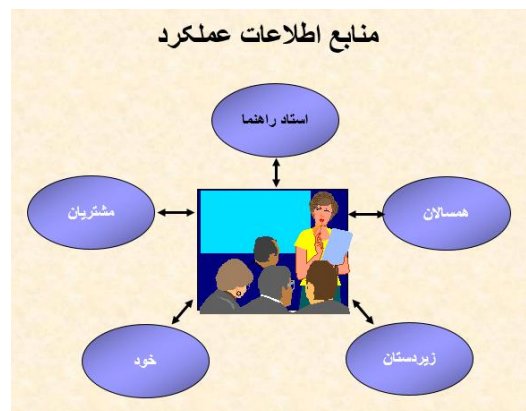
مثلاً شایستگی های عمومی برای مدیران، برای کارمندان، برای خدماتی ها و غیره. منتها شاخص های اختصاصی را باید برای هر شغل یک بار تعریف کنیم. جمع این شاخص ها زمانی که می خواهیم فرد را ارزیابی کنیم باید ۱۰۰ شود، ترکیب آن ها چطور است؟ یعنی نسبت عمومی و اختصاصی باید چند شود؟ ۵۰-۵۰ است، ۶۰-۴۰ است، ۷۰-۳۰ است، ۸۰-۲۰ است، ۹۰-۱۰ است، چگونه است؟

نتیجه ی تجربیات شرکت های موفق دنیا و مطالعات پژوهشگران آکادمیک، یعنی دانشگاهیان نشان داده که یک range به دست آمده، می گویند شاخص های عمومی ما بین ۳۵ تا ۴۰ درصد نمره می گیرد، شاخص های اختصاصی ما بین ۶۰ تا ۶۵ درصد یا می شود ۶۵-۳۵ یا می شود ۶۰-۴۰، بین این دو در نوسان است، یعنی وزن بیشتر باید به شاخص های اختصاصی داده شود. برای این که در ژر کردن فرم به مشکل برخورد نکنیم مصداق عینی را نیز تعریف می کنیم.

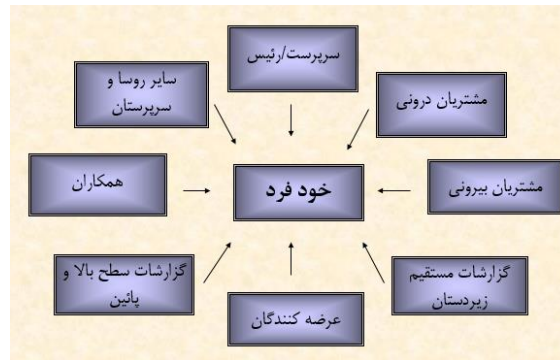
مثال: حضور به موقع در محل کار، حضور به موقع در جلسات، ارائه ی به موقع گزارش ها و پروژه ها،



یعنی این را طوری قرار می‌دهیم که ارزیاب که می‌آید این را پر کند بفهمد چه چیزی را پر می‌کند، فقط واژه‌ی مدیریت زمان را بگذاریم شخص گنج می‌شود، وقتی می‌گوییم شاخص گزارش‌نویسی، توانایی نگارش نامه‌ها و صورت جلسه‌های اداری، گزارش‌های فنی و تخصصی، در شاخص‌های اختصاصی هم همین‌طور است، نوشتیم تبلیغات یا ارتباط با مشتری، طراحی و راه‌اندازی سامانه‌ی تلفنی ارتباط با مشتریان. شاخص را طوری تعریف می‌کنیم که ارزیاب در فضا سیر نکند، الآن من در این فرم‌ها نگاه کردم، در بخش دولتی ما شاخص داریم خلاقیت، بعد از خلاقیت یک تعریفی کردیم و رفتیم، این روا نیست، ما اگر می‌گوییم خلاقیت، خلاقیت را برای آبدارچی تعریف می‌کنیم، آبدارچی مثلاً سینی که می‌آورد یک دستمال رنگی روی آن می‌گذارد و کیکی کنار آن می‌گذارد، خلاقیت او یک چیز است، خلاقیتی که کارمند دبیرخانه در دسته‌بندی کارهای خود دارد یک چیز است، خلاقیتی که مدیر بازاریابی در تبلیغ محصول خود دارد یک چیز دیگر است، یعنی شما باید مصداق‌ها را برای هر شغل جداگانه تعریف کنید.



چه کسانی ارزیابی عملکرد را انجام می‌دهند؟ پنج منبع وجود دارد که در ۹۰ درصد موارد مهم‌ترین فرد در واقع سرپرست مستقیم یا مدیر مستقیم است، اگر شغل مدیریتی باشد بعضاً از مشتری، از خود فرد، از همکاران و زیر دستان او هم نظرخواهی می‌کنیم، بیشترین یعنی موثّق‌ترین منبع سرپرست مستقیم است، اگر فرد را از همه‌ی جهات ارزیابی کنیم می‌شود سیستم



بازخورد ۳۶۰ درجه.

خطاهای ارزیابی، آن اشتباهاتی است که ما در جریان ارزیابی داریم، اثر من سانی داریم، یعنی ما دوست داریم افرادی که شبیه به خودمان هستند بهتر ارزیابی کنیم، حالا هم‌نژاد ما هستند، هم‌زبان ما هستند، هم‌جنس ما هستند.

خطاهای ارزیابی عملکرد

خطای هاله ای: ارزیابی فرد بر اساس یک ویژگی قالب

اثر من سانی: ارزیابی بهتر فرد بر اساس مشابهت وی با من (فرد ارزیابی کننده)

اثر مقایسه ای: تاثیر نتایج ارزیابی های افراد قبل و بعد از فرد ارزیابی شونده در نتایج ارزیابی فرد

تمایل به مرکزیت: ارزیابی کلیه افراد در حد متوسط

خطای سخت گیری: ارزیابی سختگیرانه همه ارزیابی شوندگان

خطای سهل گیری: ارزیابی مناسب همه افراد

اثر تاخر: تاثیر آخرین رویدادها در نتایج ارزیابی

ارزیابی سیاسی: تاثیر ملاحظات سیاسی در ارزیابی ها

خطای شانس - خرافات: دخیل نمودن شانس یا اعتقادات خرافی در نتایج ارزیابی

- خطای مقایسه ای، در این خطا افراد را با هم مقایسه می کنیم، در حالی که افراد باید بر

اساس شاخص های از پیش تعیین شده مقایسه شوند.

- خطای تمایل به مرکزیت، که دوست داریم همه را در یک range مساوی، مثلاً ۱۵ یا ۱۷

از ۲۰ ارزیابی کنیم.



- خطای بعدی خطای سهل‌گیری یا خطای سخت‌گیری است، یعنی یا همه را آسان می‌گیریم یا همه را سخت می‌گیریم.
- یکی از آن خطاهایی که خیلی اتفاق می‌افتد، خطای تأخر است، افراد آن روزهای آخری که نزدیک به گزارش پروژه است و موعد تحویل کار آن‌ها است آفتابی می‌شوند، آن ده روز آخر ماه خودشان را نشان می‌دهند، حواس ما باشد که ركب نخوریم.
- خطای هاله‌ای این‌که ما یک فرد را بر اساس یک ویژگی غالب او بررسی کنیم **بهبود**

عملکرد انتقادات و پیشنهادات

- بازخورد باید هر روز داده شود نه یکبار در سال
- ایجاد زمینه ای مناسب برای گفتگو
- از کارکنان عملکردشان را قبل از ارزیابی بخواهید. - تشویقی جهت شرکت در جلسه.
- شناسایی عملکرد موثر از طریق تقدیر.
- تمرکز بر روی حل مشکلات.
- تمرکز باز خورد مناسب در رفتار یا نتایج ، نه به فرد
- به حداقل رساندن نقد.
- موافقت با اهداف خاص و تعیین تاریخ برای بررسی پیشرفت

مدیریت عملکرد هنرمندان حاشیه ای

- Solid performers**: این گروه دارای توانایی و انگیزه بالایی هستند مدیران باید فرصتهای توسعه را برایشان فراهم کنند.
- Misdirected effort**: عدم توانایی ولی انگیزه بالا مدیران باید به آموزش تمرکز کنند
- Underutilizes**: توانایی بالا ولی فاقد انگیزه در این حالت مدیران باید روی توانایی های فردی تمرکز کنند.
- Deadwood** : در این حالت هم توانایی و هم انگیزه پایین است اقدام مدیریتی تنزل رتبه و شلیک نهایی می باشد.



موارد راهنمای خوب

- انجام تجزیه و تحلیل شغل معتبری که وابسته به عملکرد است.
- سیستم پایه در رفتارهای خاص یا نتایج.
- آموزش ارزیاب با استفاده از سیستم به طور دقیق.
- ارائه راهنمایی / پشتیبانی از عملکرد ضعیف - استفاده از ارزیابهای متعدد.
- امتیاز عملکرد را بازبینی کرده و اجازه دهید کارمندان آن را ببینند..

چالش های ارزیابی عملکرد

- شرایط غیرمتعارف عزل و نصب مدیران
- ارتباطات ضعیف بین واحدهای مختلف سازمان
- عدم وجود نظام نظارت و ارزیابی مؤثر و متوازن عملکرد
- عدم همسوئی سیستم های پاداش و شاخص های عملکرد
- ساختارهای غیرکارآمد
- تعداد زیاد شاخص ها
- شاخص های نامرتبط با اهداف سازمانی
- وجود شاخص های مبهم

جلسه هفتم: جبران خدمات (Compensation)

جبران خدمات در واقع هر آنچه را که به منظور جبران زحمات و خدمات کارمند به صورت مالی و غیر مالی پرداخت می شود، را در بر می گیرد. این واژه در ۲۰ سال اخیر در مدیریت منابع انسانی باب شده است. البته دو موضوع حقوق و دستمزد و جبران خدمات در این مورد مطرح می باشد:

۱. حقوق و دستمزد (Wage and salary):

(Salary) (دستمزد کارگر) (wage) (حقوق کارمند) در گذشته که مدیریت منابع انسانی وجود نداشت شرکتها حداقل ها را به کارمندان پرداخت می کردند و فقط حقوق به آنها پرداخت می شد. و انشعابی نداشت.

۲. جبران خدمات

با توسعه مدیریت منابع انسانی، بیان شد که پرداختی به کارمند فقط حقوق و دستمزد نمی باشد. و مدیر موظف است مزایایی را از قبیل: بیمه های بازنشستگی، تقدیر و تشکر از کارکنان، امنیت شغلی، ارائه خدمات رفاهی و ... پرداخت نماید. و فقط جنبه مالی مطرح نمی باشد. در واقع گستره جبران خدمات، چیزی فراتر از حقوق و دستمزد صرف می باشد. (مثال: به مناسبت سالروز تاسیس شرکت برنامه های اعطای پاداش و تقدیرنامه به کارکنان نمونه را دارند و یا درج اسامی کارکنان در نشریه سازمان به منظور قدردانی از آنها. این کار همان جبران زحمات فرد است. و گستره آن بسیار وسیعتر از حقوق و دستمزد است و مکانیزم آن مکانیزمی انگیزه بخش است.)

در جبران خدمات همه چیز باید مکمل یکدیگر باشد. بدین معنا که میان حقوق و دستمزد و سایر مزایای جبران خدمات بایستی یک ترازوی وجود داشته باشد. یعنی اینکه حقوق و دستمزد کارمند اندک نباشد و از آن طرف تقدیرنامه به وی بدهیم. در واقع کامندی که حداقل ها برایش برآورده نشده باشد، اعطای سایر پرداختی ها به وی معنا ندارد. لذا تمامی پارامترهای جبران خدمات بایستی در راستای هم باشند.



تعریف جبران خدمات :

عبارتست از همه شکل های پرداخت مالی و غیر مالی که در ازای خدمت محسوس کارکنان به آنها پرداخت می شود.

چرا جبران خدمات اهمیت دارد ؟

علت اهمیت جبران خدمات از دو دیدگاه کارمند و کارفرما می باشد.

از دیدگاه کارمند ؛ چون برقراری و رعایت استاندارد زندگی کارمند ، به همین جبران خدمات بستگی دارد . رفاه و آرامش روانی کارمند تابع همین جبران خدمات است . اگر خوب باشد ، خوب هم زندگی خواهد کرد و اگر ضعیف باشد ، زندگی او متاثر از آن ، ضعیف خواهد بود. همچنین رعایت دو سطح پرداخت و انصاف در مقایسه خود فرد با حقوق دیگران مهم است .

از دیدگاه کارفرما؛ جبران خدمات دارای چندین اهمیت می باشد: ۱. در واقع کارفرما قالب کارمند خود را با همین جبران خدمات شکل می دهد . یعنی رفتارهایشان را کنترل می کند. اگر فرد تلاش بیشتری کند از مزایای بیشتری برخوردار می شود. و بالعکس.

لذا بدین طریق رفتار های کارمند از طریق جبران خدمات به نوعی کنترل می شود. همچنین جبران خدمات برای سازمان نیز اهمیت دارد . چون بخش اعظمی از هزینه های سازمان ها را هزینه های پرسنلی در بر می گیرد.

(مثال: هزینه های جبران خدمات شرکت های دولتی .

از منظری دیگر جبران خدمات کمک می کند تا سازمان به اهداف استراتژیک خود دست یابد. افرادی که کمک می کنند تا سازمان به اهداف استراتژیک خود برسد ، سازمان نیز از آنها تقدیر و تشکر خواهد کرد .

جبران خدمات یعنی ما به ازای زحمتی که کارمند برای سازمان انجام داده به آن پرداخت شود.

چهار تصمیم مهم مرتبط با جبران خدمات :



۱. تصمیم گیری در مورد گزینه های پرداختی

۲. تصمیم گیری در مورد چگونگی پرداخت (بر اساس عملکرد فردی ، سازمانی ، گروهی و ارشدیت یا مهارت ها)

۳. تصمیم گیری در مورد مزایای ارائه شده

۴. تصمیم گیری در مورد برنامه های قدردانی و به رسمیت شناختن کارکنان

۱. **تصمیم گیری در مورد گزینه های پرداختی**: چه چیزهایی را به کارمند پرداخت کنیم؟
پرداختی ها باعث می شوند چیزهایی در جیب فرد (از نظر مالی و پولی) اندوخته شود و این درحالیست که مزایا ، ارائه کننده آرامش برای فرد هستند و جنبه مادی ندارند مانند بیمه های تکمیلی .

۳. **تصمیم گیری در مورد مزایای ارائه شده**: یعنی اینکه چه مزایایی باید پرداخت کرد؟ مزایای پرداختی فراتر از حقوق است . امکان دارد جنبه های مادی برای فرد نداشته باشد اما باعث ایجاد احساس امنیت و آرامش روان کارمند میشود. مثل وجوه بیمه کارمندان جهت برقراری آرامش آینده پرسنل .

۴. **تصمیم گیری در مورد برنامه های قدردانی و به رسمیت شناختن کارکنان**: بر چه اساسی باید به فرد پرداختی داشته باشد.(عملکرد، تخصص، مدرک تحصیلی و...)
بسته جبران خدمات شامل چه عواملی است؟
این بسته از دیدگاه ارم استرانگ از پنج قسمت تشکیل شده است.

عناصر بسته پاداش یا جبران خدمات :

۱. پرداختهای پایه (base pay)

۲. پرداختهای اقتضایی (contingent pay)

۳. مزایا (employee benefits)

۴. یادگیری و توسعه (learning and development)

۵. تجربیات (Experiences)



آموزش و توسعه (فرصت یادگیری و توسعه)، تجربیات کاری و فرصت کسب تجربه این ها نیز نوعی جبران خدمت محسوب می شوند .

پرداخت پایه (Base Pay) :

آن چیزی است که حق اولیه نیروی کار محسوب شده و حداقل های یک کارمند است . این پرداخت پایه بدین صورت مشخص می شود که : بایستی مشاغل را براساس شاخص های مختلف ارزیابی کنیم و سپس ارزش وزنی و ریالی هر شغل را معین سازیم . یعنی ارزشیابی شغل کنیم تا بدین صورت ارزش ریالی هر شغل مشخص شود. آن شغلی سخت تر است که به دانش و مهارت بیشتری نیاز دارد و مسئولیت های بیشتری را برای کارمند در بر دارد و دارای ارزش بیشتری می باشد . در این ارزشیابی ، تمام ویژگی ها و شاخصهای شغلی را مشخص می کنیم و بر اساس شاخصهایی نظیر مهارت ، تخصصی بودن ، فعالیت های جسمی ، شرایط کاری ، دشواری و پیچیدگی وظایف و ... از این ارزشیابی شغلی استفاده می شود تا ارزش پولی هر شغل مشخص گردد.

نکته مهم در پرداخت پایه آنست که مشاغل سازمان را نسبت به هم و به صورت عادلانه ارزشیابی کنیم . مثلا در بانک همه شغلها بتوانند با هم مقایسه شوند و ضمن اینکه با سازمانهای دیگر نیز ، این شغل قابل رقابت باشد . یعنی هم در درون سازمان (برابری درونی) و هم با سازمانهای بیرونی (رقابت پذیری بیرونی) داشته باشند.

* آیا کارمند با پرداختهای اولیه انگیزه پیدا می کند یا قانع می شود؟

ج: نه ! کارمند بدنبال پرداخت های اقتضایی می باشد.

پرداخت اقتضایی:

پرداخت اولیه ، حق کارمند است و مابقی را خودش باید ایجاد کند. در واقع پرداخت اقتضایی، پرداختی است که فرد، برای سازمان ارزشهایی ایجاد می کند و سازمان بخشی از آن را به خود فرد بازمی گرداند که می تواند شاخصهای مختلفی داشته باشد.

مثال: استاد هیئت علمی : ساعتهایی را به طور موظف برگزار می کند که پرداخت پایه می باشد و کلاسهای فوق برنامه و مازاد، پایان نامه هایی که داوری و راهنمایی و مشاوره می دهد و ... جزء



پرداختهای اقتضایی اومی باشد و یا انجام امور متفرقه در فضای آکادمیک که با اضافه کاری متفاوت است. چراکه بایستی یک خروجی منحصر بفرد و مجزا داشته باشد. پرداخت اقتضایی فقط و فقط سهم کسانی است که خارج از نوبت تلاش می کنند. فقط عملکرد فرد تنها ملاک نیست، بلکه خروجی کار بسیار مهم است. چراکه سوای عملکرد فردی، به عملکرد گروهی نیز وابسته است. پرداختهای اقتضایی است که موجب می گردد تا فرد برقرار بماند. پرداخت اقتضایی را کارمند با عملکرد مطلوب خود ایجاد می نماید.

توازن و تراز بین جبران خدمات؛ که باید به صورت درونی و بیرونی وجود داشته باشد. یعنی سازمان بتواند در خصوص پرداخت هزینه جبران خدمات، طوری برنامه ریزی نماید تا هم در داخل بتواند عدالت را بین کارکنان رعایت کند و هم در بیرون از سازمان، بتواند با شرکت های رقیب رقابت کند.

تصمیم گیری برای پرداخت بر چه مبنائی است؟

شاخصهای متفاوتی برای چگونگی پرداخت وجود دارد: عملکرد فرد، عملکرد گروه، عملکرد سازمان، ارشدیت و مدرک تحصیلی (که بیشتر در سازمانهای دولتی مرسوم است)

عملکرد فرد (Merit pay): پرداخت مبتنی بر شایستگی است. یعنی هر چیزی که بر اساس شایستگی و توانایی فرد ایجاد شود را به او پرداخت می کنند. مزیت آن این است که بر اساس شایستگی و لیاقت، آن کس که بیشتر و بهتر کار کند پرداختی بیشتری به او صورت می گیرد که در واقع مبتنی است بر خروجی بیشتر فرد.

در شرکتهای تولیدی، بجای عملکرد فردی، گزینه ی *individual incentive* مشوق فردی وجود دارد. یعنی فرد را بر اساس خروجی های فیزیکی مثل تعداد قطعاتی که مونتاژ کرده یا تعداد قطعاتی که ساخته یا تعداد محصولاتش که تولید کرده است می سنجند.

روش تسهیم سود: سهم شدن فرد در سودآوری سازمان می باشد. یعنی هر قدر سازمان سود بیشتری کند افراد در آن سهم هستند.



روش مالکیت (ownership) : در این روش مالکیت را به کارکنان واگذار می کنند.

مثل واگذاری سهام به کارمندان در برخی از شرکتها

روش Gain sharing : یعنی فرد را در سود واحد خود شریک کنیم .

مثال « کارمندان بانکها که اگر در شعبه خود موفق عمل کنند سودآوری آنها بالاتر رفته و سود بیشتری نصیب آنها می شود . این روش به نوعی عدالت بیشتری را محقق می سازد .

روش group incentive and team awards : یعنی مشوق های گروهی و پاداشهای تیمی .

مثل کارکردن در پروژه ها و تیم ها برای انجام یک کار خاص که پرداختهایی را در زمان های خاص به کارکنان انجام می دهند .

روشهای ذکر شده گزینه هایی برای پرداخت های اقتضایی بشمار می روند .

تصمیم گیری در خصوص مزایا :

مزایا بسیار مهم است . چراکه در مجموع چیزی در حدود ۲۷٪ بسته جبران خدمات را شامل می شود. سازمان در واقع پولی را بمانی دهد اما مجبور است که هزینه هایی را متحمل شود. مثال: تدارک استراحتگاههای تفریحی و رفاهی در شهرهای مختلف توسط سازمانها. ظاهراً چیزی نیست اما سازمان برای آنها هزینه پرداخت می کند.

انواع مزایا : ۱- تامین اجتماعی ۲- بیمه های گروهی ۳- حقوق بازنشستگی ۴- پرداخت

زمانهایی که کار نمی کنیم (مثال: روزهای تعطیل). ۵- اقداماتی که به خانواده ما لطف می کنند.

(مثال تدارک مهدهای کودک در محل کار برای خانواده کارکنان)

تامین اجتماعی : بیمه عمر ، بیمه بیکاری ، بیمه بازمندگان ، بیمه از کارافتادگی ، بیمه

درمانی، بیمه تکمیلی و ... همگی از این دست هستند که به نوعی به ما آرامش می بخشند و جزء



اجباری هاست که قانون اجبار کرده است .

بیمه های گروهی (خصوصی): مثل سازمانی که با یکی از بیمه ها در موردی خاص قرار داد می بندد به صورت اختصاصی، و مختص سازمان و کارکنان خود که بیشتر فی مابین بیمارستانها بخش خصوصی و بیمه های خصوصی و سازمانها رواج دارد .

حقوق بازنشستگی (Retirement) : حقوقی است که بعنوان مزایا به کارمند داده می شود. در کشور ما بیمه بازنشستگی به کارمندان دولت به دو صورت تامین اجتماعی و صندوق بازنشستگی کشوری ارائه می شود . (البته سازمانهایی نظیر نفت و نیروهای مسلح نیز بطور جداگانه حقوق بازنشستگی دارند) این نوع بیمه ، بخشی از حقوق را از کارمند کسر می کند تا در آینده مزایایی را به وی بدهد .

پرداخت زمانهای خارج از کار: در ایران و اروپا مرخصی های استحقاقی ۳۰ روز است اما در آمریکا ۱۰ روز می باشد. حتی مرخصی استعلاجی نیز جزء این قبیل از زمانهای خارج از کار محسوب می شود. چراکه قرار بوده در آن زمان خاص ، برای سازمان کار کنیم اما هم اینک در محل کار خود بعلت مشکلات بیماری حاضر نیستیم .

سیاستهای دوستانه و خانوادگی : به خانواده کارکنان کمک می کند و خانواده محور است . (مثال: مهد کودک ها در سازمانها .یا خانه معلم برای فرهنگیان و ایجاد تالارهای مختلف برای مصارف گوناگون خانواده ها ،تدارک برنامه های تابستانی برای اوقات فراغت فرزندان دانش آموز، کارمندان .

مدیریت مزایا:

بحث مدیریت مزایا بسیار مهم است . در مورد مدیریت مزایا بهتر است از عملکرد دیگر شرکتها نیز اطلاع پیدا کنیم. مثلا در برخی سازمانها علاوه بر ایجاد اماکن رفاهی ، برای کارکنان ، از این اماکن



نیز کسب درآمد می کنند . یعنی برای زمانهای خارج از اختیار کارکنان ، از آنها درآمذزایی می کنند . این روش توجیه بسیار خوبی برای گام برداشتن و الگو برداری در این زمینه است . در بحث مدیریت مزایا ، مدیریت هزینه ها نیز مطرح است. یعنی بگونه ای نباشد که هزینه ایجاد این مزایا ، برای سازمان کمر شکن باشد .

امروزه برخی سازمانها علاوه برانجام و ارائه اماکن رفاهی به پرسنل خود ، از ارائه آن به سایرین نیز درآمذزایی خوبی می کنند .

مراقبت های بهداشتی : برخی از سازمانها مراکز درمانی / بهداشتی مخصوص به خود دارند.(مثال:شرکت نفت،دادگستری،بانک ملی و...)

این مراکز به نوعی کمک به خانواده کارکنان می باشد و بخش جزئی کمک به خانواده ها برای کاهش هزینه های پرسنل می باشد .

البته لازم به توضیح است که مزایایی نیز وجود دارند که فقط در شرکتهای موفق دنیا مطرح اند و آن رویکرد کافه تریا است . در این رویکرد به کارمند این اجازه را می دهند که بعنوان مثال تا سقف ۲۰۰ هزار دلار از فلان مزایا استفاده کند. یعنی از بین گزینه های مختلف ، گزینه مطلوب را انتخاب کند. در این تئوری یک سقفی را معین می کنند و کارمند اجازه دارد تا نهایت سقف، آن بهرمنند شود.

برنامه های قدردانی و تصمیم گیری در خصوص برنامه های قدردانی و به رسمیت شناختن کارکنان : خیلی از کارکنان ، همه نیازشان مالی نیست . گاهی نیاز دارند احترام ببینند و دوست داشته شوند . قدردانی الزاماً هزینه بر نیست . قدردانی نیز برای کارمند مهم تلقی می شود و به نوعی جبران زحمت اوست که اگر به صورت جمعی برگزار شود بسیار اثر گذارتر است. (برگزاری آن در جمع کثیر کارکنان) و معنایش آنست که سازمان به یاد فرد بوده و به دیگران اثبات می شود که سازمان فردی را که خوب کار کند خواهد دید.



جلسه هشتم: انگیزه

به لحاظ روان شناختی قبل از ایجاد انگیزه ،کمبود وجود دارد که به آن نیاز می گویند. این کمبود که شامل : کمبود عاطفی،مالی،امنیتی و... می باشد نیروی را در فرد ایجاد می کند که به آن انگیزه می گویند.که افراد را به تحرک وادارمی نماید.

پس از ایجاد انگیزه تلاش می کنیم وتلاش دو پیامد دارد:

۱ - به هدف می رسیم که رضایت است .

۲- به هدف نمی رسیم که نارضایتی است.دکتر رابینز کتابی دارد با نام مدیریت انسانها ،در این

کتاب قید شده مشکل اصلی کارمندان نیستند؛ بلکه به مدیریت وسازوکار سازمان برمی گردد

وعامل انگیزشی به مدیران مربوط می شود.

(مثال : در کلاس درس چارچوبی که استاد برای کلاس در نظر می گیرد سبب تحرک دانشجویان

ومشارکتشان در کلاس می شود ودانشجو تابع آن چارچوب می باشد.)

تنها عوامل ایجاد انگیزه عوامل مادی نیستند بلکه عوامل دیگری هم دخیل هستند .

۱. انگیزه (Motivation)

۲. توانایی (Ability)

۳. فرصت (Opportunity)

عملکرد ما تا بعضی از ۳ عامل :

زمانی عملکرد کارکنان خوب است که توان انجام کار راداشته باشند وبه آنها فرصت لازم برای

انجام کار داده شود وانگیزه برای آنها ایجاد شود یعنی این سه عامل با هم و در کنار هم داشته

باشند در آن صورت کارایی سازمان بالا می رود.

(مثال:افرادی هستند که توان دارند ولی انگیزه لازم برای انجام کار ندارند مثل کارمندان بانک های

دولتی ،همین افراد در بخش خصوصی شکوفا می شوندوراندمانشان جهش پیدا می کند.علت

فراهم نکردن بستر لازم برای شکوفایی کارکنان می باشد.)

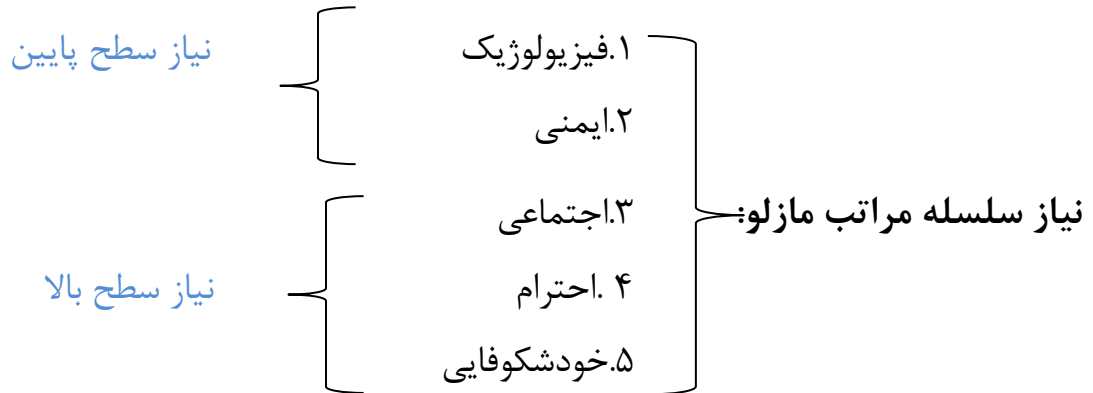
$$p=f(A*M*O)$$

برای عملکرد فرمول روبه رو ارائه داده می شود:



* تئوری سلسله مراتب مازلو

این تئوری اولین و ساده‌ترین تئوری است که در ۵ سطح نیاز بیان می‌شود.



در این تئوری نیازها به دو دسته: نیازهای سطح پایین و نیازهای سطح بالا تقسیم می‌شوند. ابتدا باید نیاز سطح پایین برآورده شود و سپس نیازهای سطح بالا برآورده می‌شوند.

۱ - **نیاز فیزیولوژی**: نیاز به خوراک و پوشاک و مسکن در کل نیازهای اولیه و حداقلی زندگی را شامل می‌شود. جواب سازمان برای برطرف کردن این نیازها حقوق کارکنان و تامین نیازهای اولیه زندگی می‌باشد.

(مثال: سبد کالا که در مناسبت‌های متفاوت به کارمندان داده می‌شود یا وام مسکن که نیازهای مسکن کارمندان را حل می‌کند یا مساعدتی که برای ازدواج به کارمندان داده می‌شود و ... که آرامش روانی کارکنان را به همراه دارد و برای افزایش انگیزه کارمندان عالی می‌باشد.)

۲ - **ایمنی**: کارمندان باید از لحاظ جسمی و روانی در آرامش باشند. از لحاظ جسمی ارگونومی و مسائل امنیتی و ایمنی و بهداشت شغل مطرح می‌باشد تا فرد سالم بماند از لحاظ روحی برای آینده خود و خانواده مشکلی نداشته باشند که بیمه و انواع آن می‌توانند آرامش روحی و فیزیکی را فراهم کنند. یا اطمینان خاطر از آینده که با تقسیم سهام بدست می‌آید. بستن قرارداد کاری مطمئن با کارکنان قرار داد کوتاه مدت ضد انگیزشی محسوب می‌شود.



۳- **نیاز اجتماعی** : انسانها دوست دارند در جمع باشند، نیاز به توجه و دوست داشته شدند و نیاز به احترام دارند.

(مثال: دعوت سازمان برای مناسبت های خاص مثل دعوت به افطاری در ماه رمضان که هم احترام هم در جمع بودن می باشد).

۴ - **نیاز به احترام** : انسانها دوست دارند همیشه مورد احترام قرار بگیرند .

(مثال: احترام و تکریم کارکنان در برگزاری جشنهایی که از کارمندان نمونه تقدیر و تشکر به عمل می آید).

۵ - **نیاز خودشکوفایی** : باید به افراد اجازه دهیم تا شکوفا شوند و دست به خلاقیت و نوآوری بزنند و بعد از آنها تقدیر و تشکر کنیم .

* تئوری هرزبرگ:

تئوری هرزبرگ از نوع دیگری به این مسئله نگاه می کند.

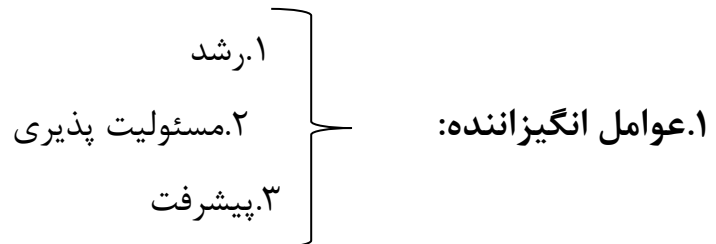
در کار دو نوع از عوامل وجود دارد:

۱. رضایت

۲. نارضایتی؛ که در مقابل هم نیستند بلکه در کنار یکدیگرند.

دو دسته عوامل در نحوه کار تاثیر دارند: ۱. عواملی که شرط لازم (مثل رستوران در محل کار

دستمزد و امنیت کاری) به عوامل شرط لازم **عامل انگیزاننده** می گویند.



این عوامل درونی و وابسته به رضایت هستند.





این عوامل بیرونی و وابسته به عدم رضایت می باشد. عوامل رضایت و نارضایتی دو مقوله جدا از هم هستند ، این دودسته برانگیزش تاثیرمی گذارند ، این دو دسته عوامل یکی شرط لازم است واگرنباشدنارضایتی ایجاد می کند . (مثال: اعضا هیئت علمی دوست دارند رئیس دانشگاه شوند زیرا احساس نیاز به رشد، مسئولیت پذیری و پیشرفت می کنند. در نتیجه افراد در کاری که دارند به دنبال مسئولیت بیشتری هستند تا نیاز به رشد و پیشرفتشان ارضا شود.)

***تئوری مک کلند:**

انسان ها سه دسته نیاز دارند:

۱ - نیاز موفقیت : (که همان خودشکوفایی و ترقی ، عوامل انگیزاننده است) .

۲- نیاز به وابستگی : (همان روابط صمیمی و اجتماعی و نیاز به احترام است) .

۳ - نیاز به قدرت :

ما انسانها لذت می بریم دیگران را وادار به کاری کنیم انسان ها در همه دورانها دوست دارند تأثیرگذار باشند و به همه فرمان دهند ، انسان ذاتا قدرت طلب است.

(مثال:مدیران گروه اگر چه مسئولیتش زیاد است ومشکلات زیادی دارد ولی به دلیل قدرت اساتید آن را انتخاب می کنند.)

نکته ای که در اینجا باید بدان اشاره شود؛ مدیر باید بداند که افراد را براساس شایستگی ها به پست قدرت بگمارد وپست های بالا به افرادی تعلق بگیرد که لیاقتش را داشته باشند.

***تئوری ارزش یابی شناختی :**

طبق این تئوری این نکته بیان می شود که پاداش افراد همیشه و همه وقت به یک صورت نباید باشد ، گاهی اوقات از پاداش های مالی و گاهی کلامی استفاده شود، اگر جایی که نیاز به پاداش کلامی یا ملموس می باشد از پاداش مالی استفاده شود آنگاه کار کارکنان نادیده گرفته شده و آن ها انگیزه خود را از دست می دهند و بالعکس . پولکی کردن کارمندان انگیزه را پایین می آورد.



نباید با استفاده از پاداش‌های مالی افراد را بد عادت کنیم .

***تئوری هدف‌گذاری:**

این تئوری می‌گوید : افراد زمانی انگیزه دارند که اولاً در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند و ثانیاً تعیین‌کننده اهداف مشخص، ملموس و قابل اندازه‌گیری باشند .

(مثال:شرکتی صنعتی از کارکنانش می‌خواهدبا توجه به تولید امسال اهداف سال بعد را مشخص کنند؛نکته بسیار مهم در اینجا این است : هدف ما باید نسبت به سال قبل بیشتر باشد ، این باعث می‌شود کارمندان احساس تعلق به سازمان داشته باشند و خود را از سازمان بدانند و پیشرفت آن را پیشرفت خود بدانند پس کارایی بالا می‌رود .)

***تئوری خود کارآمدی :**

برای ایجاد انگیزه به افراد انرژی دهید یا ترغیب شفاهی نمایندتوانایی انجام کاررا به افراد تلقین کنید ، حس خودباوری و اعتماد به نفس داشتن را در کارکنان بیدار کنید و حال که کارکنان با هدف رسیدند باید از آن‌ها تقدیر و تشکر به عمل آید .

***تئوری تقویت‌کننده‌ها :**

رفتار ما تابع پیامدها است.این رویکرد دارای جهت‌گیری رفتاری است. و رفتار معلول محیط است ، رفتار با پیامدهایش کنترل می‌شود .

پیامدهای رفتاری باعث می‌شود مایک رفتار را تکرار کنیم زیرا پاداش گرفته‌ایم ، و یک رفتار را تکرار نکنیم زیرا تنبیه شده ایم.

کارمندانی که کار بیشتری انجام می‌دهند باید دریافتی بیشتری هم داشته باشند در غیر این صورت آن‌ها انگیزه خود را از دست می‌دهند و دیگر خوب کار نخواهند کرد .

***تئوری برابری:**

انسانها دوست دارند خودشان را با دیگران مقایسه کنند اگر احساس عدالت کنند بهتر کار می‌کنند ولی اگر احساس بی‌عدالتی کنند شروع به کم کاری می‌کنند.کارمندان به مقایسه نسبت



خروجی نهاد خود با دیگر مراجع می پردازند؛ مقایسه در (تجربیات قبلی خود - عملکرد دیگر افراد درون یا بیرون سازمان) ، اگر نتیجه ای که به دست می آید تساوی باشد حالت منصفانه است در غیر این صورت حالت نابرابری می باشد.

یکی از راه های جلب تامین نگاه برابر: ایجاد سیستم جبران خدمات عملکرد محور است ، که بیشتر در بخش خصوصی انجام می شود کارمندی که کارایی بالاتری دارند پرداخت بالاتری هم دارند. به افراد بر اساس تلاششان پاداش داده می شود.

Equality (برابری) با equity (تناسب) فرق می کند ما باید تناسب و عدالت داشته باشیم در تساوی یا برابری همه را به یک چشم می بینند که عین بی عدالتی می باشد زیرا آنکه کار نکرده از انجام کار طفره می رود و آن که فعالیت کرده انگیزه خود را از دست می دهد و کم کار می کند.

۱ - عدالت توزیعی (امکانات): عادلانه بودن خروجی ها (پاداش و امکانات)

۲- عدالت تعاملی: برخورد با وقار و احترام با همه داشتن ، همه را با یک

چشم دیدن

۳ - عدالت رویه ای: عادلانه بودن فرایند رویه ها

عدالت سازمانی:

*تئوری انتظاروروم:

این تئوری به ما می گوید: رفتار ما تابع انتظارات ماست ، انسانها انتظار دارند تلاششان دیده شود و پاداش عملکرد خود را دریافت نمایند. و چنانچه این امر محقق نشود عملکرد افراد کاهش می یابد.

این تئوری در سازمان های دولتی بیشتر به چشم می خورد زیرا در سازمان های دولتی عملکرد افراد به چشم نمی آید پس کارکنان انگیزه خود را از دست داده و تلاش کمتری می کنند چون انتظارات آنها برآورده نمی شود.

سیاست مدیر باید به گونه ای باشد که بستری فراهم شود تا انتظارات مثبت در افراد ایجاد و کارمندان مانعی احساس نکنند تا بتوانند عملکرد بهتری داشته باشند و به انتظارات آنها پاسخ داده شود و از آنها تقدیر و تشکر به عمل آید .



*مدل ویژگی شغل :

این مدل خلاصه چند تئوری را ذکر می‌کند، و چند نکته برای ایجاد انگیزه به کارکنان را خاطر نشان می‌کند.

برای طراحی شغل ۵ بعد ذکر شده است:

۱ - تنوع کارها : مهارت‌های مختلف لازم برای انجام کار

۲ - معنادار بودن وظیفه : تکمیل بودن یک بخش کاری

۳ - اهمیت کار : تاثیر کار بر دیگران

۴ - میزان استقرار در کار : میزان آزادی و تصمیم‌گیری در کار

۵ - میزان کسب بازخورد از کار : میزان بازخورد سریع و مستقیم در خصوص کار

(مثال : برای اینکه به افراد انگیزه بدهیم: باید کارهای متنوع و مهمی به افراد واگذار نماییم و دست فرد را باز بگذاریم ، (مدرس دانشگاه : درس‌ها را خودش تعیین کند روزها و ساعت‌هایی که می‌تواند تدریس کند را انتخاب کند پایان‌نامه‌های که می‌تواند انتخاب کند خود تصمیم بگیرد این‌گونه است که فرد احساس می‌کند برای سازمان مهم است و دارای ارزش است).

نکته : سه بعد اول معنادار بودن و ارزشمند بودن کار را نشان می‌دهد و بعد چهارم مسئولیت در قبال نتایج را نشان می‌دهد و بعد پنجم آگاهی از نتایج کار را نشان می‌دهد .
در اینجا به چند تعریف می‌پردازیم :

۱ - چرخش شغل: جابه‌جایی دوره ای کارمند از یک وظیفه به وظیفه دیگر؛ کارمند از کاری به کار دیگر گماشته می‌شوند که جنبه امنیتی هم دارد و از یکنواختی هم درمی‌آید ، البته باید کارها با هم مرتبط باشد .

۲- توسعه شغل : گسترش افقی مشاغل یعنی افزودن تعداد وظایف نه بار مسئولیت (تعداد وظایف فرد زیاد شود).

۳ - غنی سازی شده : به لحاظ عمودی مسئولیت بیشتری دهیم .



۴ - بهره‌گیری از تکنیک‌های کار جدید : نظیر زمان کاری انعطاف پذیر ، کار از راه دور ، دفتر کار مجازی و...

(مثال: سازمان پژوهش محور که نیروهای ساعتی با حجم مشخص کار استخدام می کنند پرداخت دریافت مشخصی وجود دارد که سبب انگیزش می شود).

۵ - سیستم کار مشارکت جویان : استفاده از دواير کیفیت ، نظام پیشنهادات، مدیریت مشارکتی ، شوراهای کاری .

دستکاری در مشاغل باعث انگیزه در کارکنان می شود. البته این تغییرات بایستی از جانب مدیریت باشد.

پرداخت و ارتباط آن با انگیزش :

میزان و شیوه پرداخت، نوع مزایا، نوع قدردانی دغدغه مدیریت می باشد.

در زمینه پرداخت ما باید دو اصل را مد نظر بگیریم :

۱. برابری درون سازمانی (عدالت درون سازمانی)

۲. رقابت پذیری بیرون سازمانی پرداختها

- یعنی باید افرادی که عملکرد بهتری دارند پرداخت بیشتری بگیرند و همچنین پرداخت هایمان باید با سازمان های دیگر همسطح باشد.

برای ایجاد انگیزه به موارد زیر باید توجه کنیم :

۱ - تفاوت افراد را درک نکنیم.

۲ - از تصمیم گیری افراد و مشارکت آنها بهره بگیریم.

۳ پاداش ها با عملکرد مرتبط باشد .

۴ - در سیستم برابری وجود داشته باشد.

۵ - از اهداف و بازخورد آنها استفاده شود .



جلسه نهم: مدیریت منابع انسانی پیشرفته

*مدیریت مسیر شغلی

دو دسته عامل توسط هرزبرگ مطرح کرد شده است:

۱- عوامل بهداشتی ۲- عوامل انگیزشی

عوامل بهداشتی: چیزهایی که در سازمان بایستی باشند(شرط لازم برای انگیزه است ولی شرط کافی نیست)

مثل شرایط محیط کار که باید ایمن باشد، آسیب رسانی نباشد، حقوق کافی باشد و خرج زندگی فرد را بدهد.

عوامل انگیزاننده: آنهایی است که شرط کافی و جنس انگیزشی دارند.

مثلاً فرد فرصت رشد و پیشرفت داشته باشد، فرصت در اختیار فرد قرار بگیرد. بحث فرصت رشد و پیشرفت یک

نیاز تلقی می شود و اینکه فرد احساس موفقیت کند یک نیاز است و بواسطه آن باید سازوکار داشته باشیم.

یکی از سازوکارها **مدیریت مسیر شغلی** می باشد.

بقای سازمان در این است که افراد در سازمان بمانند و روی آن ها برنامه ریزی شود.

*مسیر شغلی یا کارایی شغلی:

مجموعه پست هایی است که در یک شغل یا در یک سازمان فرد طی می کند و پشت سر می گذارد(می تواند

در یک شغل یا در یک سازمان باشد)

* در سازمان: فرد هر شغلی را که پشت سر هم طی می کند مشخص است.

* در یک شغل: یک شغل خاص مثل عضو هیئت علمی: فرد قبل از اینکه مدرک اش را دریافت کرده باشد و

مشغول تدریس می باشد تحت عنوان مربی از او یاد می شود، بعد استادیار، سپس دانشیار و بعد از آن استاد

تمام.

یعنی یک عضو هیئت علمی شغل های متفاوتی را تجربه نمی کند فقط در همان شغل خودش سطوح متفاوتی را

تجربه می کند

- یکسری شغل های متوالی که شخص در مسیر شغلی اش طی می کند و هر چقدر بالاتر می رود انتظارات و

نیازهای فرد نیز تغییر می کند.

در مسیر شغلی هرچقدر فرد بالاتر می رود نیازها و انتظارات نیز تغییر می کند.

* دلایل اهمیت مسیر شغلی:

اینکه فرد استادیار یا استاد تمام باشد چه فرقی می کند؟



۱- شاید از لحاظ مالی در بعضی جاها فرقی نباشد ولی از لحاظ منزلتی، هویتی برای فرد مهم است.

۲- بعضاً با خودش پیامدهای مالی را در بر دارد.

۳- فرصتی است برای ارضا کردن امیال کارکنان فراهم می کند.

انواع و اقسام مسیرهای شغلی در سازمان

دو دسته مسیر شغلی قابل تعریف می باشد.

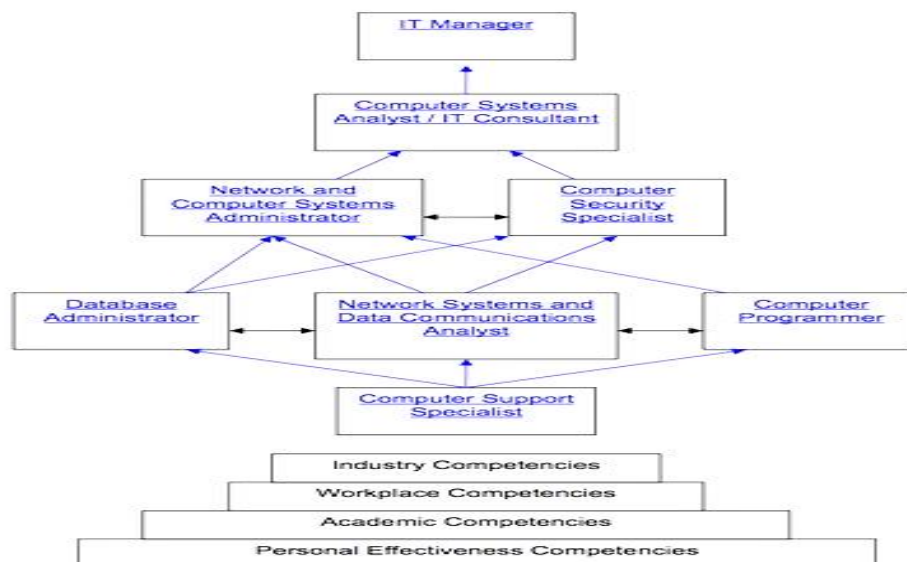
۱- مسیر شغلی ناهمگون: فرد در طول دوره خدمت خود، شغل های متفاوتی را تجربه می کند.

۲- مسیر شغلی همگون: فرد در طول دوره خدمت خود، درون یک شغل پیشرفت می کند. که به دو نوع تقسیم می شود.

الف- مسیر شغلی همگون بلند

ب- مسیر شغلی همگون تخت

مثال: ((در مسیر شغلی ناهمگون: متخصص پشتیبانی کامپیوتر داریم که این فرد بعد از وارد شدن به سازمان و کسب تجربیات، می تواند به سه پست ارتقا پیدا کند. ۱- مدیر پایگاه داده ۲- تحلیلگر سیستم های شبکه ۳- برنامه نویس کامپیوتر وقتی به یکی از این سه پست رسید چند وقتی کار کرد و به تجربیات و دانش خود اضافه شد به سطوح بالاتر راه پیدا می کند و متخصص امنیت کامپیوتر یا مدیر سیستم های کامپیوتری و شبکه ای شود. بعد از جا افتادن در شغل های جدید و تجربیات جدید، می تواند مشاور **IT** یا تحلیلگر سیستم های کامپیوتری شود و در نهایت مدیر **IT** شود.





اسلایدی بالا بیانگر این است که یک فرد متخصص که فارغ التحصیل رشته نرم افزار یا سخت افزار است و وارد محیط سازمان می شود (عمدتاً نرم افزار) چگونه می تواند به پست مدیریت It برسد؟
روز اول تصور کردن چنین فرصتی محال است ولی تجربیاتی که کم کم کسب می کند او را تبدیل به مدیر It می کند.

* به علت اینکه مشاغل متفاوت هستند تحت عنوان ناهمگون از آن یاد می شود.
مثال: در بعضی جاها مسیر شغلی ما همگون است (در مشاغل کارشناسی): مثال فوق از کتاب جبران خدمات آقای میل کوویچ است. ایشان از بزرگان جبران خدمات جهان می باشد. پایه های هوانوردی امریکا روی پاشنه شرکت های سازنده جنگنده در آمریکا که در کنار شرکت بوئینگ که تولید کننده هواپیمای مسافری می باشد، می چرخد.

شرکت فوق چون مهندسان خودش را نتوانسته ارتقاء دهد؛ کاری که انجام داده:
در همان شغل مهندسی برای آنها درجه تعریف کرده که از سطح ورودی فرد که وقتی وارد سازمان می شود تا بالاترین سطح که مهندس مشاور می شود فرد شش سطح را پشت سر می گذارد، زمانیکه فرد وارد سازمان می شود حقوق او در حدود سی هزار دلار است، وقتی به سطح ششم می رسد (مهندس مشاور) به درآمد یکصد و هشتاد یا دویست هزار دلار می رسد.

۱. مهندس Engineer:

زمانیکه فرد وارد سازمان می شود در روزهای اول کاری است. در واقع تازه از دانشگاه آمده (صفر کیلومتر)، نیاز به سرپرستی شدیدی دارد، دانش کم، آشنایی کلی با اصول دانشگاهی، تجربه کم. محدود و در واقع راه حل های محدودی می تواند ارائه دهد.

۲- مهندس ارشد Senior Engineer :

زمانیکه فرد به مهندسی ارشد ارتقاء پیدا می کند، سرپرستی او شدید نیست و به صورت کلی بر عملکرد او نظارت می شود. راه حل های مختلفی برای مسائل مختلفی ارائه دهد و دانش فرد بیشتر شده است.

۳- مهندس سیستم Systems Engineer:

مرحله بالاتر؛ مهندس سیستم ها- در واقع سرپرستی تضعیف و کمتر شده زیرا فرد تجربیات ارزنده ای دارد، دانش بیشتر و در نتیجه راه حل های بهتر و کاربردی تر ارائه دهد و بعضاً ممکن است از فرد نظر خواهی نیز می شود.



۴- Lead Engineer :

مهندس راهنما یا راهبر؛ فرد دارای آزادی عمل در هدف گذاری ها است.
Aduisor Engineer و Consulant Engineer : فردی که اوج ابتکار و خلاقیت می باشد. کسی است که مهندسی دانش سیر می کند و در واقع فردی مستقل می باشد. چندین سال تجربه دارد و جنس صنعت را کاملاً لمس کرده است.

مسیر شغلی همگون برای چه مشاغلی مناسب است؟ مسیر شغلی ناهمگون برای چه مشاغلی مناسب می باشد؟ بستگی به جنس شغل دارد. زمانیکه شغل، شغل مدیریتی است نیاز داریم که فرد کارهای مختلف و مهارتهای متفاوتی را تجربه کرده باشد. (مهارتهای فنی و ارتباطی).

مثل مدیر شعبه بانک= زمانیکه فرد وارد بانک می شود از زمانیکه تحویلداری را شروع می کند، سپس بعد از مدتی رئیس دایره اعتبارات، صندوق، معاون شعبه، و در نهایت مدیر منطقه. به عبارتی فرد گام به گام مدارج را طی می کند و نیاز است که طی کند.

مدیر شعبه بایستی شغلها و مدارج پائین تر را لمس کرده باشد تا به سطح بالاتر راه پیدا کند سپس باید ناهمگون باشد. اما زمانیکه به یک دانش تخصصی عمقی و گسترده نیاز داریم فرد بایستی در شغل خودش ذوب شده باشد. یعنی در اینجا مشاغل کارشناسی تخصصی می باشد.

* همگون برای مشاغل تخصصی و ناهمگون برای مشاغل مدیریتی

یعنی فرد اگر بخواهد مدیر شود باید قبل از آن یکسری شغلهای متفاوتی را تجربه کند تا یک دیدگاه سیستمی را کسب کند. (مثال: دیپلماتها)

انواع مسیر شغلی همگون:

۱- بلند ۲- تخت

* مسیر شغلی همگون بلند:

در این مسیر درجات زیادی قابل تعریف هستند مثلاً هفت درجه، هشت درجه. در سازمانهای سلسله مراتبی می توان از آن استفاده کرد.

* مسیر شغلی همگون تخت:

در این مسیر دو یا سه درجه تعریف می شود. در سازمانهای Flat کاربرد دارد. نمونه ای از مشاغل ناهمگون از آقای colin powell



کالین: وزیر دفاع و وزیر امور خارجه امریکا بوده است. او بعد از دبیرستان راهی کالج می شود به ترتیب مدارج را پشت سر می گذارد. دانشگاه، جنگ ویتنام که در نظام پیشرفت می کند و سپس ژنرال و کلنل و... تا به پست وزارت دفاع می رسد و سپس وارد دستگاه دیپلماسی امریکا و در سال 2005 باز نشست می شود. آقای کالین بعد از ۴۵ سال، مسیرها و سلسله مراتب گوناگونی را طی کرده است از جمله رویکرد و نگاه منطقی: یعنی گام به گام پیشرفت کرده است. با ۴۰ سال تجربه کاری و منطقی که به وزارت دفاع امریکا رسیده است. و تجربیات مورد نیاز وزارت دفاع امریکا را کسب کرده است.

مراحل گوناگون مسیر شغلی

بر گرفته از دو کتاب:

الف - کتاب دکتر آرین قلی پور که به ۴ مرحله تقسیم می کند.

ب- کتاب **Bohl ander** که به ۵ مرحله تقسیم می کند.

کتاب دکتر قلی پور: مسیر شغلی ۴ مرحله تقسیم می کند

۱- مرحله کارآموزی و استقرار (پنج سال اول)

۲- ۲- مرحله پیشرفت (۱۰ تا ۱۲)

۳- ۳- مرحله حفظ و نگهداری

۴- ۴. بازنشستگی

قبل از هر کار یا سرمایه گذاری که انجام می دهیم در دو دوره اول باشد. مثلاً اگر قرار باشد سامانه آموزش برگزار کنیم در دو دوره اول باشد و در مرحله حفظ و نگهداری یا بازنشستگی نباشد. دو مرحله اول بیشترین راندمان و بازدهی را خواهیم داشت زیرا جوان و پر انرژی است.

کتاب آقای Bohl ander

مسیر شغلی را در ۵ مرحله معرفی می کند و تفاوت آن با کتاب آقای قلی پور در این است که : آقای **Bohl ander** از زمانیکه فرد به دنیا می آید تا زمانیکه وارد محیط کار شود را یک مرحله مقدماتی می داند برای مسیر شغلی فرد (مرحله مقدماتی) یعنی آموزشهایی که فرد در خانواده یا مدرسه، دبیرستان می بیند که اگر کیفیت اش تنزل پیدا کند ما نیز در شغل آینده تنزل پیدا خواهیم کرد و جایگاه خوبی را در آینده شغلی بدست نخواهیم آورد.

توسعه مسیر شغلی

گفته شد که هر فردی یکسری مراحل و گامهایی باید پشت سر بگذارد و مراحل گامها نیاز به یکسری برنامه



دارد و به خودی خود اتفاق نمی افتد و مفهومی وجود دارد تحت عنوان «توسعه مسیر شغلی»
* توسعه مسیر شغلی دارای دو مفهوم می باشد:

۱- برنامه ریزی مسیر شغلی: برنامه ای است که من و شما برای خودمان تدارک می بینیم یعنی باید خودمان را به روز نگه داریم و آموزشهای جدید ببینیم.

۲- مدیریت مسیر شغلی: برنامه هایی که سازمان تدارک می بیند. جمع برنامه ریزی مسیر شغلی و مدیریت مسیر شغلی می شود توسعه مسیر شغلی به عبارت دیگر هم خود فرد به فکر خودش باشد و هم سازمان باید به فکر فرد باشد.

*گامهای برنامه ریزی مسیر شغلی

- ۱- باید توانمندی های خودمان را ارزیابی کنیم.
- ۲- شناسایی فرصتهای پیش رو(سازمان یا بیرون سازمان)
- ۳- هدف گذاری مسیر شغلی(کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت)
- ۴- برنامه ریزی کردن فعالیتهای توسعه ای مطلوب
- ۵- اجرای طرحها و برنامه ها.

*اجزای کلیدی یک برنامه مدیریت مسیر شغلی

بعضی از کارها را سازمان بایستی بر عهده بگیرد و انجام دهد که می شود مدیریت برنامه شغلی از جمله:

۱. برنامه ریزی نیروی انسانی،
 ۲. مشخص کردن پست ها،
 ۳. مشخص کردن مسیر یا نقشه مشاغل
 ۴. اعلام شغلهای خالی،
 ۵. ارزشیابی کارکنان
 ۶. اینکه کدام کارمند برای پر کردن شغل خالی صلاحیت لازم را دارد،
 ۷. مشاوره لازم به کارکنان در این مسیر
 ۸. مدیران در این برنامه نقش خودشان را ایفا کنند.
- یعنی برنامه ای است که در دپارتمان منابع انسانی طرح ریزی می کند و بایستی پناه سازی نیز شود.

*جانشین پروری



زیر مجموعه مسیر شغلی سازمانها می باشد چه به صورت رسمی یا غیر رسمی باید مورد توجه قرار گیرد. متأسفانه زمانیکه هواپیمایی سقوط می کند در کشور خودمان (معمولاً قشر ضعف جامعه و سع مالی خوبی ندارند که از سفرهای هوایی استفاده کنند، بخش قابل توجهی از افرادی که از هواپیما استفاده می کنند کسانی اند که معمولاً مدیر سازمانها هستند بعضاً در حادثه هوایی از بین می روند، به همین دلیل است که برخی از شرکت های خصوصی و یا شرکت های موفق دنیا استراتژی دارند زمانیکه هیأت مدیره به مکانی دیگر سفر می کند با یک پرواز نمی روند، حداقل با ۴ یا ۵ پرواز متفاوت می روند به این علت که اگر اتفاقی رخ داد حیات و بقا سازمان به خطر نیفتد. این رویکرد تدافعی است.

رویکرد تهاجمی: باید به فکر پرورش جانشین بود، مثلاً زمانیکه فرد بازنشسته می شود یا به هر دلیلی که فرد از سازمان استعفا می دهد (یک مدیر خوب سازمان)، سازمان باید به فکر باشد، این به فکر بودن یک رویکرد فعال می خواهد که در واقع باید استعدادها را پرورش دهیم به صورت نظامند و آنها را آماده کنیم.

*گام های برنامه ریزی جانشینی

آیا همه مشاغل نیاز به جانشین پروری دارند؟

خیر، در مشاغلی که کلیدی به دنبال جانشین پروری هستیم.

مشاغل کلیدی مشاغلی که دانش، تخصص و امنیت سازمان در اختیار آنها است. مثل مدیران، کارشناسان خبره. تعیین شایستگی های مورد نیاز برای شاغل، مثلاً پستی از شغل مدیریت بازاریابی خالی شده است و برای شغل مدیریتی شایستگی های مدیریت را مشخص می کنیم، اینکه فردی مدیر بازاریابی است چه پستی قابلیتها و یا شایستگی هایی باید داشته باشد.

مدیر بازاریابی استعفا داده است. یکی از شغل های مشاغل کلیدی را خالی می شود چه کسانی می توانند جایگزین فرد شود. چه کسانی صلاحیت جایگزینی را دارند؟ سه یا چهار نفر.

شناسایی کلیدهای بالقوه و تشکیل خزانه استعداد؛ برای این سه یا چهار نفر کلیدهای بالقوه را مشخص می کنیم ، برای این افراد آموزش را توسعه می دهیم ضمن اینکه ارزیابی عملکرد مستقلی از آنها انجام می دهیم. از بین این سه نفر با توجه به آموزشهای دیده شده، واجد شرایط ترین گزینه انتخاب می شود.

۱. شناسایی کاندیدای بالقوه

۲. تعیین شایستگی ها مورد نیاز مشاغل

۳. شناسایی مشاغل کلیدی سازمان

۴- آموزش و توسعه کلامها



۵- ارزیابی عملکرد مستمر حین آموزش و توسعه

۶- انتخاب جانشین مناسب برای مشاغل هدف

با کفایت ترین فرد انتخاب می شود.

۷- ارزیابی اثر بخشی برنامه

این فرایند (۷ گام فوق) نیاز به یک سیستم دارد و به خودی خود اتفاق نمی افتد.

یکی از مهم ترین کارهایی که در ۷ گام انجام می دهیم: گام دوم است مدل سازی شایستگی های مورد نیاز برای

مشاغل (یا مدل سازی شایستگی)، مدل سازی شایستگی به ما کمک می کند که چه افرادی مناسب شغل

مدیریت بازاریابی هستند.

* مراکز ارزیابی (Assessment Center)

یک عنوان است و مرکز خاصی نیست و یا یک رویکرد است زمانیکه می خواهیم از بین افراد واجد شرایط برای

پست های بالاتر مدیریتی افرادی را انتخاب کنیم از این افراد انتخاب می کنیم.

رویکردی استاندارد می باشد، بررسی می شود که از بین داوطلبان چه کسانی صلاحیت لازم برای ارتقاء دارد و به

پست مدیریتی برسد.

ارزیابان با استفاده از تمرینها و تکنیک ها؛ میزان آمادگی فرد را می سنجند که به این مراکز ارزیابی می گویند.

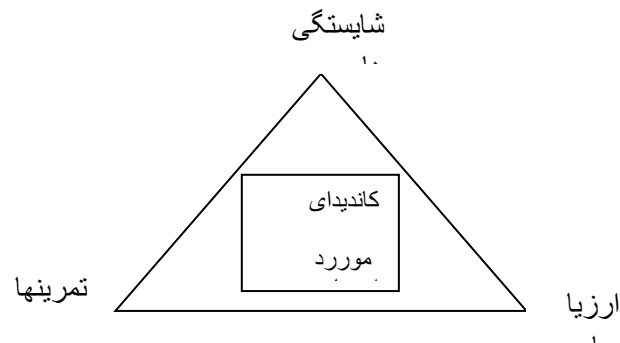
* ارکان کلیدی مراکز ارزیابی:

۱- ارزیابان : که دارای تجربیات و مهارتهای مختلف باشند، در بین آنها بایستی روانشناس باشد ارزیابان باید

سازمان و فرایند سازمان را بشناسند، جنس سازمان را لمس کنند مثلاً ارزیابان در صنعت بانکی باید بانک را

لمس کرده باشند، فرایندها و زیر و بم بانک را بدانند.

در کنار اینها باید روانشناس زبده ای هم باشند. ارزیابان گروهی است. خود ارزیابها یکسری تمرینها دارد.



یعنی برای سنجیدن فرد ابزاری دارند و به خودی خود نمی توانند فرد را بسنجند.



از مصاحبه‌بازیهای مدیریتی، شبیه‌سازی‌ها، پرسشنامه‌ها و ... استفاده می‌کنند که شایستگی و قابلیت فرد را بسنجند.

- یعنی سه رکن ارزیاب، تمرین و شایستگی، رکن‌های مراکز ارزیابی هستند که قابلیت فرد را می‌سنجند. پروژه‌ای که در یکی از سازمانها انجام شده و در مراکز ارزیابی، یک تیم ارزیابی با استفاده از ابزارهایی وضعیت شایستگی‌های یک نفر یا یک مدیر میانی را سنجید هاست از جمله: مهارتهای ادراکی، تصمیم‌گیری، مهارتهای ارتباطی، ارزشهای اخلاقی و شخصی، مدیریت عملکرد و ...

- این فرد از برخی لحاظ قوی بوده مثل مهارت ارتباطی و مدیریت افراد از برخی جنبه‌ها ضعیف بوده مثل مهارت ادراکی و تصمیم‌گیری یا شمّ تجاری، این فرد در صورتیکه بخواهد به پست مدیریتی که نیاز به مهارتهای ادراکی و تصمیم‌گیری دارد برسد؛ برای سازمان نقطه ضعف محسوب می‌شود.

Mentoring

یکی از ابزارهای توسعه دادن می‌باشد. ضمن اینکه یکی از ابزارهای مسیر شغلی می‌باشد.

Mentoring رابطه‌استاد؛ شاگردی می‌باشد. در توسعه گفته شد استاد شاگرد را توسعه می‌دهد اما در مسیر شغلی گفته می‌شود: استاد شاگرد را آماده می‌کند که در نردبان شغلی بالا برود، در واقع استاد به شاگرد بال و پر می‌دهد یا به عبارتی استاد به شاگرد آن چیزی را که می‌خواهد آموزش می‌دهد؛ مشاوره می‌دهد، تشویق می‌کند، ترغیب، (مراد و مریدی)

استاد می‌خواهد شاگرد را هم به لحاظ فنی، ذهنی و هم به لحاظ روانی بسازد.

در بازیهای فوتبال (رقابتهای بزرگ)، در دفعات اول افراد با سن کمتر ترسی در وجودشان می‌باشد و از لحاظ روانی نیاز به ساخته شده دارند، **Mentoring** یعنی همین کار را انجام می‌دهد ضمن اینکه مهارتهای تخصصی را به فرد منتقل می‌کند از لحاظ روانی فرد را می‌سازد.

در واقع **Mentoring** تجربیات کسب و کار را به صورت حرفه‌ای در اختیار فرد قرار می‌دهد و نمی‌تواند همه دانش‌اش را در یک مقطع کوتاه شش ماهه به فرد منتقل کند. یعنی فرد ظرفیتش را ندارد. به مرور زمان فرد کسب می‌کند ولی شرط لازم را **Mentoring** به فرد می‌دهد.

برای اینکه **Mentoring** به خوبی اتفاق بیفتد دو نکته وجود دارد: شاگرد و مرشد چگونه باشند؟

مرشد باید بتواند اعتماد به نفس و مشاوره‌های آگاهانه به فرد بدهد و به عنوان یک الگو عمل کند، مثالهای کاری خوبی برای فرد بیان کند، تجربیات را در اختیار قرار دهد، شبیه‌سازی که نیاز است انجام دهد و فرد را درک کند.



شاگرد: باید ذهن آماده ای داشته باشد، یعنی نظرات مرشد را به خوبی فراگیرد و خوب گوش بدهد در واقع تعهد خودش را به یادگیری نشان دهد، آدم پذیرای تجربه ای باشد به لحاظ روانشناختی و اهل تغییر باشد با رویکردی فعالانه.

مرشد را از کجا بیاوریم؟ مرشد را باید بگردیم، بررسی پیشینه مرشد را انجام دهیم ببینیم بدرد ما می خورد، اگر در خود سازمانها باشد که اطلاعاتش موجود است و اگر از بیرون آوردیم باید بررسی کنیم که آیا به درد ما می خورد یا نه. مرشد توان برقراری ارتباط دارد، تخصص و تجربیات لازم را دارد، آیا مایل به آموزش دادن می باشد یا خیر و سپس اقدام کنیم.

***فرهنگ مرشدگری**

شاید در موزه ها این فرهنگ وجود داشته باشد اما در فرهنگ بخش خصوصی، رقابتی، یا حتی در بخش دولتی وجود ندارد و یا زمان بر است، خصوصی تا فرهنگی بخواهد نهادینه شود و جا بیفتد زمان بر است.

Successful career- Management practice

برای اینکه یک برنامه مدیریت مسیر شغلی موفق داشته باشیم چه کاری باید انجام دهیم؟ افراد قبل از اینکه وارد سازمان شوند باید بدانند چه کار هستند و انتظارات سازمان از آن ها مشخص باشد. یا در قالب شرح شغل باشد، یا باید به طریقی به فرد منتقل شده باشد، در صورتیکه بخواهیم فردی که وارد سازمان می شود مسیر شغلی خوبی داشته باشد باید فضا را برای او فراهم کنیم یعنی به عبارتی دست و بال فرد را نبندیم فرصت در اختیار فرد قرار داده شود. ضمن اینکه سیستمی برای جانشین پروری داشته باشیم، افراد از وقتی وارد سازمان می شوند در مسیر شغلی قرارشان دهیم.

اصطلاحی است به نام «فراهم کردن بستر» (بستر را برایشان فراهم کنیم).

سیستم عملکرد در سازمان وجود داشته باشد تا افرادی که توانمند هستند ارتقاء داده شود که یکی از پیش نیازهای سیستم عملکرد مدیریت مسیر شغلی می باشد.

آنهايي که در گذر زمان عملکرد خوبی دارند کاندیدای ارتقاء باشند و مثل مشاغل سیاسی نباشند که یکدفعه جهش داشته باشند. سیستم مدیریت عملکرد منطقی داشته باشد مثل مسیر شغلی؛ افراد منابع و زمان کافی در اختیارشان قرار داده شود؛ به صورت مستمر ارزیابی شوند.

ارزیابی برای همه مشاغل یکسان نیست، مثلاً در ارزیابی مشاغل مدیریتی گفته شد در بعضی جاها به جزء ارزیابی ماهیانه که فرمش بحث شد، در مراکز ارزیابی کار ارزیابی انجام می شود.

Internal Barriers to career Advancement



موانعی که در توسعه مسیر شغلی افراد وجود دارد:

۱. بعضی افراد در مسیر شغلی به خوبی حرکت نمی کنند زیرا بودجه، منابع و امکانات لازم، زمان یا فرصت کافی را در اختیارشان قرار نمی دهیم.
 - ۲- سیستمی برای این کار وجود ندارد در سازمانها. مثلاً در صنعت بانکداری.
 - ۳- باید شرح شغل‌های مشخصی داشته باشیم. (که البته دست افراد تا حدودی باید باز باشد).
 - ۴- حمایت مدیریتی بایستی در پیشرفت افراد باشد.
 - ۵- نگاه، نگاه بلند مدتی باشد.
- *** موارد فوق، شرح شغلهایی با فقدان وقت برای مدیران و تمرکز کوتاه مدت باعث شده که مسیر شغلی با مانع مواجه شود.
- ۵- فرصتهایی است که در اختیار افراد و پرسنل انجام نداده ایم.



جلسه دهم: منابع انسانی پیشرفته

تعارض

با توجه به اینکه خانم ها هم وارد بازار کار شده اند ، دچار چالشی یا تعارضی شده ایم به نام تعارض بین کار و خانواده ، بین زندگی شخصی و زندگی سازمانی. این هم جز مسائلی است که جنس منابع انسانی اش کم رنگ تر و جنس رفتار سازمانی اش پررنگ تر می باشد. منابع انسانی می گوید این را باید مدیریت کرد. صورت مسئله در این موارد باید حل شود.

برای دانش جویان منابع انسانی تجزیه و تحلیل شغل، طراحی شغل، کارسنجی، زمان سنجی، و در واقع یک سری بحث های تکنیکال و تخصصی وجود دارد. برای دانشجویان رشته تشکیلات و روش ها دو بحث وجود دارد، یکی CONFLICT و دیگری هم Leadership (تعارض و رهبری).

که این در بحث نحوه کارکردن با آدم ها را به ما یاد می دهد (مثل انگیزه). جنس رفتاری دارند اما باید مدیریت شوند، در این بحث بیشتر دنبال مدیریت تعارض و مدیریت رهبری هستیم.

در مورد تعارض پژوهشی انجام شده و دیدند که شرکت هایی که افرادی که صرفاً موافق دارند، این شرکت ها موفق نیستند. این شرکت ها به بحران برخورد کردند چون هیچ گونه تعارضی ایجاد نشده است. تعبیری دارند، می گویند مدیرانی که افرادی شبیه به خودشان را انتخاب می کنند می گویند اصطلاحاً سازمان دچار همخونی سازمانی شده است. مثل ازدواج فامیلی که دو نفر با هم ازدواج می کنند و از لحاظ خونی شبیه به هم هستند و بعداً دچار مشکل می شوند.

توی سازمان هم همین طور است، اگر سعی کنیم افرادی را انتخاب کنیم که شبیه خودمان هستند در بلند مدت سازمان دچار همخونی می شود. یعنی افرادی که محافظه کار و فادار هستند و دارای تعارض نیستند باعث همخونی در سازمان می شود. یعنی همه مثل هم فکر کنیم، تعارضی نداشته باشیم. این همخونی در ازدواج های فامیلی باعث نارسایی ذهنی شده و در سازمان باعث نارسایی ذهنی سازمانی می گردد.

مثل کاهش عملکرد، کاهش خلاقیت، در واقع ارتباط مثبتی بین تعارض و کارایی وجود دارد. هرچه تعارض وجود نداشته باشد، کارایی هم پایین تر می آید و بالعکس.

تعارض مثبت باعث می شود که تا 73٪ کیفیت تصمیمات بهبود یابد. این مستلزم این مطلب است که در سازمان گروه های مختلف، افراد مختلف با علائق متفاوت را جذب کنیم.

واژه های تعارض



تعارض: یک نوع عدم توافق است-فرآیندی است که منافع من یا شما رو در رو یا گروه دیگری قرار می گیرد. یعنی اگر قرار باشه ما به یک چیزی برسیم، آنها نمی رسند و اگر قرار باشه آنها به چیزی برسند ما به چیزی نمی رسیم. ما در تقابل باهم هستیم. فرآیندی است که شخص یا گروه الف سعی می کند موانعی را ایجاد کند تا نگذارد شخص یا گروه ب به اهدافش برسد.

در تعریف دیگر: عدم توافق را تعارض می گویند.

Conflict management: این تعارض مستلزم مدیریت است، باید کنترل شود تا بهترین نتیجه حاصل شود. در مورد تعارض، سه دسته نظریه وجود دارد (سه ایده) که در طول زمان تکامل پیدا کرده اند (سیرتاریخی نظریه ها در مورد تعارض)

-دیدگاه اول (سنتی): بیان می دارد که اصلاً تعارض بد است و باید کنار بگذاریم (قدیمی است)، هم در سطح سازمان ها و هم در سطح حکومت ها این نظریه مصداق دارد. کشورهای جهان سوم و پادشاهان قدیم از این دسته اند.

-دیدگاه نئوکلاسیک: تعارض وجود دارد و قابل حذف هم نیست.

-دیدگاه تعامل گرایان: کسانی هستند که می گویند تعارض لازم است و باید ایجاد بشود (وجود دارد که هیچ، خودمان باید ایجادش کنیم). سطح بهینه ای از تعارض را باید ایجاد کرد که باعث کارکرد و سازندگی بشود. عدم وجود تعارض باعث ایجاد سطح ایستایی می شود.

قانون تعادل در رفتار سازمانی:

«خیرالامور اوسطها» در رفتار سازمانی هم قانونی داریم به اسم قانون تعادل، این قانون بیان می کند که هر چیزی حد وسطی دارد، یعنی استرس نه کمش خوبه و نه زیادش. استرس اگر کم باشد هیچ انگیزه ای برای کارکردن وجود ندارد. اگر زیاد باشد انسان از درون پوسیده می شود. لذا حد وسط خوب است، استرس زیاد باعث ناراحتی گوارشی، عصبی، روانی، اختلالات ذهنی، عدم تمرکز می شود.

با توجه به تعریف بالا، قانون تعارض هم می گوید که اعتماد نه کم خوب است نه زیاد. کم آن باعث می شود هیچ مشارکتی یا همکاری نگیرد، و زیاد آن باعث می شود که سوءاستفاده از ما صورت بگیرد. اعتماد حد وسطش خوب است.

رفتار سیاسی سازمان: اگر رفتار سیاسی بلد نباشی از شما سوءاستفاده می کنند، اگر زیاد هم اهل سیاست بازی باشی سنگ روی سنگ بند نمی شود. انسان در این حالت جهت ایجاد حالت اعتدال باید سیاس باشد. مراقب باشی که دیگران حق شما را ضایع نکنند.



مثال رفتار سیاسی: فرض کنید که در خیابان رانندگی می کنید در این حالت چنانچه مراقب باشید که دیگران به شما نزنند در واقع یک نوع رفتار سیاسی می باشد. ولی بعضی ها ناشی هستند و می زنند ، و در این حالت هم رفتار سیاسی حد اعتدال آن خوب است.

تعارض هم حد وسط آن خوب است. یعنی نه کم آن خوب است که همه به به و چه کنند و بگویند همه چیز عالی است و ما هیچ مشکلی نداریم، زیاد آن هم خوب نیست چون گروه ها به جان هم می افتند. نقطه بهینه تعارض نقطه مناسبی در عملکرد سازمانی است، نقطه بهینه تعارض باعث رشد و ترقی، باعث انتقاد از خود و باعث نوآوری و ابتکار می گردد.

مدیری که سعی می کند از صندوق انتقادات و پیشنهادات حداکثر استفاده را بکند ، مدرس اداره ای که سعی می کند از انتقادات دانشجویان حداکثر استفاده را بکند، رئیس جمهوری که سعی می کند مطبوعات کشورش پاسخگو باشد این تعارض سازنده بوده و باعث می شود که سیستم به طرف بهبود حرکت کند. در این حالت عملکرد به طرف حداکثر شدن پیش می رود.

در سازمان ها سه نوع تعارض داریم:

1- برحسب مفید یا مضر بودن

2-افقی یا عمودی بودن

3-برحسب طرفین تعارض

تعارض عمودی: یعنی اینکه فرد با رئیس خود دچار تعارض گردد یا با زیردست تعارض شویم.

تعارض افقی: یعنی با فردی همتراز خودم دچار تعارض بشوم.

در فضای آکادمیک اگر استاد با یک عضو هیئت علمی دچار تعارض بشود به آن تعارض افقی می گویند.

تعارض منطقی: تعارضی است که حد بهینه را داشته باشد. در واقع باعث ایجاد ایده های جدیدی بشود و باعث یادگیری و رشد بشود و باعث بهبود تصمیم گیری بشود.

مثال: در یکی از ایالت های آمریکا دو دسته دانشگاه وجود دارد. دانشگاه های طرفدار نظام لیبرالیستی (نظام لیبرال) و دانشگاه های طرفدار نظام کمونیسم و مارکسیسم.

دانشگاه های طرفدار نظام لیبرال سنگ لیبرال را به سینه می زنند و کمونیست ها هم منتقد لیبرال ها می شدند. منتهی دولت ایالتی بیشترین کمک به دانشگاه های کمونیستی می کرد تا لیبرال. علت آن هم این بود که:



حکومت ایالتی داره فکر می کنه و در این تفکراست که با هزینه کم اشکالات خودش را در بیاورد . می گوید این دانشگاه (دانشگاه طرفدار کمونیسم) با هزینه کم ضعفهای مارا به ما برمی گرداند. اما دانشگاهی که طرفدار لیبرال است سنگ حکومت ایالتی را به سینه می زند و در واقع هیچ کمکی نمی کند(هیچ تعارضی ایجاد نمیکنند).

و کمکی هم که از طرف حکومت ایالتی به دانشگاه طرفدار کمونیسم پرداخت می گردد بابت این است که اینها ایده هاشون رو در اختیار حکومت قرار می دهند.(ناخواسته)

کمونیستها دنبال کار خودشان هستند ، می خواهند سرمایه داری را تضعیف بکنند. (با هزینه کم آسیب شناسی می کنند). حتی در مساعدتشان در روزنامه ها اینها رو لحاظ می کنند.

سعی نمی کنند برای یک طیفی از مطبوعات کمکشان را قطع بکنند. این مثال در واقع تعارض سازنده است چون آمریکا خودش می خواهد که چنین چیزی باشد.

تعارض سازنده یعنی اجازه دهیم همه صداها در سازمان شنیده شود و سعی کنیم از تصمیم گیری گروهی استفاده کنیم نه اینکه بخواهیم فردی تصمیم بگیریم.

بارزترین مثال در مورد بحران کوبا بود. شوروی موشکهای خودش را در خلیج کوبا مستقر می کند (کوبا و شوروی هر دو کمونیسم هستند). موشکهای شوروی در مجاورت آمریکا است. آمریکا خلیج کوبا را محاصره می کند. ساده ترین گزینه ای است که اگر دولتی سیاست ساده ای داشته باشد قرار را برحمله می گذارد. کوبا هم مسلح است. و در واقع هر کنشی یک واکنشی با خود همراه دارد.

آقای کندی به یک بحرانی بر می خورد، هر حمله ای مصادف با حمله ای از طرف کوبا خواهد بود، آقای کندی برای حل این بحران ابتدا با مشاورهایش صحبت می کند و از آنها ارائه نظر می خواهد، برای حل مشکل آنها به کندی می گویند که شما 20 تیم تشکیل بده، از هر تیمی صاحب نظران مختلفی هستند. اساتید دانشگاه ، بازنشستگان دستگاه دیپلماسی، نمایندگان مجلس و رؤسای ایالت ها در این تیم ها هستند.

آقای کندی نکته ای را مشخص می کند، می گوید همه گروه ها برابرند. مهم نیست چه کسی در این گروه ها هست. همه باید در شرایط برابر باشند. هرچه نظر دارید بدهید، آقای کندی تمام هم نظرها را جمع کرده با مشاوران خود مشورت کرده سپس تصمیم می گیرد که کوبا را در شرایط تحریم قرار دهد.

و در شرایط تحریم کوبا تا الان نتوانسته از سر جایش بلند شود یعنی در واقع تحریم کوبا از آقای کندی شروع شد . بعد از یک هفته تحریم کوبا قضیه آن را به نتیجه می رساند. (از تشکیل 20 تیم). آقای کندی سعی نکرد



که فکر خودش را فکر برتر بداند، نظر کندی این بود که تیم ها می توانند گزینه ای بدهند که بهتر از من فکر کنند و خودش را نخبه تمام عیار ندیده است.

کندی تعارض ایجاد کرده و به گروه ها آزادی و استقلال داده و گفت هرچه به نظرشان می رسد بدهید. به نظرات همه هم احترام گذاشت.

مثال: آقای جرج بوش وقتی به عراق می خواست حمله کند، بیش از 2500 سناریو روی میز ایشان گذاشتند که از بین 2500 سناریو یکی را انتخاب کرد.

نقطه مقابل تعارض سازنده تعارض مخرب یا dysfunctional می باشد.

تعارض مخرب: بیشتر جنبه احساساتی و رفتاری دارد. در کشورهای مختلف زمان انتخابات خصوصاً وجود دارد. همدیگر را تخریب کرده و احساساتی می شوند. نوعی رفتار بیمارگونه است، انرژی افراد گرفته می شود. نقطه قوت طرف مقابل در این تعارض دیده نمی شود، همه را ضعف می بینند، تعارض مخرب پیامد مثبتی ندارد.

تعارض بین زندگی شخصی و زندگی کاری:

- 1- مرز بین زندگی شخصی و سازمانی از بین رفته ، چطوری؟ با وجود اینترنت ، کامپیوتر و وسائل ارتباط
- 2- جمعی وقتی از سرکار به منزل می رویم در واقع گویی کار را با خود به منزل می بریم. داریم با اینترنت زندگی می کنیم.
چرا در عرصه بین المللی طلاق ها زیاد شده؟ تحقیقی که انجام شده دیدند که زن وشوهر مدت زمانی که در خانه پیش هم هستند تنها 17 دقیقه باهم صحبت می کنند، متأسفانه در کشور ما این زمان رو به کم شدن هست، لذا فناوری های جدید مرز بین زندگی شخصی و کاری را کم کرده است.
در جمعی نشستیم به جای اینکه با بقیه صحبت کنیم، با گوشی همراه کار می کنیم. در واقع در هر زمان و هر مکان چون می توان از این نوع وسائل استفاده کرد این مرز از بین رفته است.
- 2- سازمان ها بین المللی بوده که باید 24 ساعته خدمات ارائه بدهند در کشور ما این تعداد کم است.
- 3- شاغل شدن هم زمان زن و مرد (منشأ تعارض): آموزش و پرورش، بانکداری، سازمان ها، که باعث ایجاد تعارض شده است.
- 4- سازمان ها انتظاراتشون از کارمندان زیادتر شده است، سازمان ها از کارمندان می خواهند که زمان بیشتری را برای سازمان بگذارند. در شرکت های بخش خصوصی این مطلب بیشتر اتفاق می افتد.



چه کنیم که تعارض حل شود؟

باید به سمت قانع بودن حرکت کنیم. زمانی که تجملات، زیاد شده زن و مرد باید کنار همدیگر کار کنند. باید نگاهمون به کار خانم ها و آقایون براساس عدالت باشد نه براساس تساوی. الان در کشورمان داریم این ذهنیت را به وجود می آوریم که زنان مانند مردان کار کنند.

در حالی که زنان باید به تناسب استعدادهاشون و مردها هم به تناسب استعدادهاشون کار کنند. زنان به تناسب وظایفی که در خانه دارند و مردها هم به تناسب وظایفی که بیرون از خانه دارند باید از آنها انتظار داشت. طوری بشود که در اداره از استعداد خانم ها استفاده کرد، مشاغل پزشکی، فرهنگی، آموزشی و از طرفی کار خانه هم مختل نشود، باید سعی کنیم سیستمی ایجاد کنیم که زنان ساعات کمتری سرکار باشند حتی اگر درآمد کمتری برایشان باشد. نگاهمون به خانم ها نباید همانند نگاهمون به آقایون باشد.

✓ شغل هایی ایجاد کنیم که انعطاف پذیر باشند. وزارت علوم برای خانم ها یی که عضو هیئت علمی هم هستند این زمینه را به وجود آورده و هیچ مشکلی وجود ندارد.

✓ لحاظ نمودن ساعات کاری انعطاف پذیر که در خیلی از سازمان ها سخت است. (بیمارستان ها ایجاد شیفت 6ساعت)

✓ کار از راه دور

✓ ارائه مرخصی به خانم ها

✓ ایجاد امکاناتی در سازمان ها جهت نگهداری از کودکان

✓ تهیه و تدارک اردوی تابستانی برای کودکان

✓ استقرار پزشک در سازمان.

مثال: شرکت اینتل برای اینکه آقایان و خانم ها زیاد در ترافیک نمانند، برای این کار همه کارکنان را در یک ساختمان متمرکز نکرده، اینتل آمده مثلاً در شهر تهران دفاتر اقماری ایجاد کرده، این دفاتر برای این ایجاد شده که کارمند بعد از 10 دقیقه به دفتر کارش برسد و 10 دقیقه بعد منزل باشد. (مخصوصاً برای خانم ها). این راهکارها از جنس سخت هستند، برای مدیریت تعارض بین زندگی شخصی و زندگی شغلی بهترین راهکار راهکار فرهنگی است.

فرض کنید پدر و مادری بیرون کار کنند هزینه ای هم برای پرت و ایاب ذهاب می گذارند که همگی ضروری است نگاه که می کنی کل این هزینه ها مساوی است با درآمدی که خانم بیرون از خانه در می آورد. در این بین سازمان ها هم باید یکسری سیستم های کاری ایجاد کنند(فراهم کردن زمینه حل تعارض)



فرآیند تعارض:

مرحله اول مخالفت یا ناسازگاری بالقوه

یک سری عوامل تأثیر گذارند در این حالت. که این عوامل به تیپ شخصیت، به تیپ سازمان و مواردی از این دست مرتبط است. بعد از این که این عوامل تأثیر گذار بودند مخالفت ایجاد شده و مرحله دوم را ایجاد می شود:

مرحله دوم شناخت و شخصی کردن

یعنی درک کرده و احساس کرده و آنها را لمس می کنند. بعد از اینکه لمس کردند در صدد واکنش برمی آیند. که در واقع مرحله سوم به وجود می آید.

مرحله سوم نیت: این نیت خود دارای مراحل از قبیل رقابت، همکاری، مصالحه، اجتناب، همراهی می باشد. (در صدد واکنش برمی آیند)

مرحله چهارم: بعد از اینکه افراد نیت کردند رفتار می کنند در این حالت تعارض آشکار می شود. افراد رفتار خود را بروز می دهند.

مرحله پنجم: یا کاهش عملکرد هست و یا افزایش عملکرد

توضیحات مراحل بالا:

در مرحله اول گفتیم یک سری عواملی تأثیر گذارند که به اینها منابع ایجاد تعارض می گویند. منابع ایجاد تعارض چندین مورد هست.

- وابستگی یک جانبه باعث ایجاد تعارض می شود.

- منابع مشترک

- تصمیم گیری مشارکتی، جایی که گروهی برای تصمیم جمع شده باشند.

- افراد یک دست نباشند، اگر افراد نقطه مشترکی نداشته باشند تعارض به وجود می آید.

- بین شاغل و شغل طرف تناسبی وجود نداشته باشد.

- نبودن قانون باعث ایجاد تعارض می شود.

- سیستم ارزیابی عملکرد خوبی نداریم. کسی که زحمت می کشد، مزد زحمت را کسی می برد که لیاقت آن را ندارد.

مرحله دوم، شناخت و شخصی کردن



درک و لمس کردن: افراد وقتی درک و لمس می کنند دچار اضطراب تنش و خصومت می شوند. (درک و سپس احساس)

مرحله سوم، نیت

در افراد وقتی احساس صورت گرفته شد در صدد واکنش برمی آیند. در واقع نیت می کنند که چیکار کنند. افراد براساس اینکه چقدر به منافع خودشان و چقدر به منافع دیگران توجه کنند 5 سبک را برای مدیریت تعارض در نظر می گیرند.

میزانی که افراد برای برآوردن منافع خودشان در نظر می گیرند جسارت می باشد و میزانی که برای برآورده کردن منافع دیگران تلاش می کنند به آن همکاری می گویند.

- اگر افراد صرفاً در پی منافع خودشان باشند سبکشان رقابت است یا سلطه جویی یا استثمار، بعضی از کشورها دنبال منافع خودشان هستند.
- اگر صرفاً به منافع طرف مقابل توجه شود، سبکشان میشود همراهی. (مانند قضیه هسته ای لیبی که تمام تاسیسات هسته ای خودش را جمع کرد).
- اگر هم به منافع خود و هم به منافع طرف مقابل نگاه بشود به آن همکاری می گویند.
- اگر تا حدودی به منافع خودمان و تا حدودی به منافع طرف مقابل نگاه کردیم به آن مصالحه گویند. مثل مذاکرات ژنو.

در مصالحه عدم اطمینانی به طرف مقابل وجود دارد. (تعارض پنهان همیشه وجود دارد که خیلی خطرناک است).

اگر که نه به منافع خودمان و نه به منافع طرف مقابل نگاه کردیم سبک را اجتناب گویند. بهترین سبک، سبک همکاری می باشد.

مرحله پنجم، پیامدها

بعد از نیت فرد و اینکه رفتارش را بروز داد پیامدهایی به وجود می آید که این پیامد می تواند مثبت باشد و می تواند منفی.

چطوری می شود تعارض مثبت را ایجاد کرد؟

چهارتا پیشنهاد دادند:

1- به تنوع احترام بگذاریم و مواجه شدن با دیدگاه متفاوت: آمریکا همه نخبه ها را می گیرد، دیگ ذوب فرهنگی دارند. نخبه ها را می گیریم و داخل این دیگ ذوب می ریزیم، آمریکایی شدن اتفاق می افتد.



از فرهنگ ها و کشورهای مختلف جذب کرده و در دیگ ذوب خودشان آنها را عوض کرده و مطابق با چارچوب خودشان عوضشان می کنند.

پست مدرنها می گویند آوای در سکوت، یعنی همه صداها را در سازمان بشنویم. (صدای همه کارمندان)

2- منافع مشترک را ایجاد کنیم برای گروه های مختلف.

یک راهکار، تعریف پروژه هست در سازمان ها، سازمان هایی که ساختار آنها ماتریسی هست. (ایجاد تعارض مشترک)

3- توانمندسازی کارکنان: به آنها اعتماد به نفس بدهیم.

4- سعی کنیم به موفقیت ها پاداش بدهیم و از اشتباهات درس بگیریم. به آنهایی که ریسک پذیر هستند پاداش بدهیم، در واقع به کسانی که به برجسته کردن نقاط ضعف کمک می کنند پاداش دهیم.

قاطعیت:

جاهایی نباید بگذاریم مسیر به سمتی که می خواهد برود، باید قاطعیت داشته باشیم. برای اینکه به سمت آشوب نرویم باید قاطع باشیم که یکی از ضرورت های مدیریت است، بعضی جاها باید قاطع باشیم. فرض کنید مافوق کار خلافی را از ما خواسته که در این حالت باید قاطع باشیم. 4 مولفه دارد.

اول: تقاضایی که از ما دارند را رد کنیم.

دوم: جلب محبت دیگران و مطرح کردن درخواست های جدید.

سوم: ابراز احساسات مثبت و منفی.

چهارم: شروع ، ادامه و خاتمه گفتگوها.

کلمه اقتدار هم معنی می دهد. برای جاهایی که نباید تعارض ایجاد شود باید قاطعیت داشته باشیم. مثلاً دوست نداریم ضمانت بعضی را انجام دهیم باید قاطعیت داشته باشیم. (قدرت نه گفتن). باید خیلی راحت تقاضا را رد کنیم.

کارکرد قاطعیت:

در بحث ارتباطات سبکی داریم به نام سبک برابری، یک مدیر موفق انسانی است هنرمند که نقش های متفاوتی را بپذیرد. الان که سرکاریم مدیر هستیم. منزل که می رویم با بچه باید یک جور، با کارمند یک جور، با پرسنل خدماتی یک جور، باید هرکسی را به زبان خودش صحبت کرد. ضمن اینکه قاطع هم باشیم. نباید اجازه دهیم به کسی که از ماسوء استفاده کند.

-جلوگیری از پامال شدن حقوق



- رد تقاضاهای نامعقول
- داشتن درخواست های معقول از دیگران
- برخورد درست با مخالفت های نامعقول دیگران
- به رسمیت شناختن حقوق دیگران
- تغییر رفتار دیگران در برابر خود
- خودداری از رفتارهای پرخاشگرانه، ببر هرچقد بزرگتر می شود افتاده تر می گردد. مدیر هرچقد تجربه اش بیشتر می شود، دیرتر از کوره در می رود.
- بیان موضع خود با اعتماد به نفس و آزادانه.

جلسه یازدهم: منابع انسانی پیشرفته

رهبری

ما در اینجا جریانها را به طور خلاصه بررسی می کنیم ولی بیشتر روی مدیریت انسان ها بحث می کنیم یعنی در قبال انسانهای مختلف چه طور باید رفتار کرد . ما دو واژه داریم **Leadership** و **Management** Leadership را به عنوان توانایی تحت تأثیر قرار دادن افراد مختلف (افراد یک مجموعه) برای رسیدن به هدف تعریف کرده اند . رهبری هم این تعریف را دارد اما بین این دو تفاوتی وجود دارد . اینکه رهبران و مدیران هر دو تأثیر می گذارند اما تأثیر مدیران از ساز و کارهای سازمانی است در واقع قدرتی است که پست ، به آنها داده است اما رهبران ساز و کارشان ترغیب است . مدیران ساز و کارشان اجبار است ولی رهبران ساز و کارشان ترغیب است . رهبران در واقع اعتماد ایجاد می کنند یعنی صادق هستند و وفای به عهد می کنند از طریق این اعتماد در قلبها نفوذ می کنند . کار رهبران روی انسانهاست رهبران روی علت در سازمان ها کار می کنند، با سیستم و ساختار کاری ندارند می گویند ما انسانها را می سازیم آنها ساختار را می سازند برخلاف مدیران که بیشتر روی ساختار متمرکز هستند . رهبران دنبال شیوه های جدید هستند .

مثلاً استیو جابز را یک رهبر در صنعت می دانند ، که افق بلند مدت دارد مثلاً رهبران بخش های صنعتی افق بلند مدت دارند . رهبران ورزشی نیز افق بلند مدت دارند . مثلاً آقای فرگوسن تحول عظیمی را در باشگاه منچستر ایجاد کرده است این فرد هم افق بلند مدت داشته است روزی که شروع کرده بود کسی فکر نمی کرد چنین اتفاقی بیافتد اما زمانی که رفت منشا اثر شد یعنی به افق بلند مدت رسید روی افراد کار کرد و آنها را بهبود داد و به آن درجه رسید. نکته بعدی این است که رهبران بر خلاف مدیران نسخه دوم ندارند. در سیاست مثل امام خمینی، ماندلا، گاندی نسخه دوم پیدا کردن سخت است. یک اصل هستند و یا به قول کتاب های رهبری یک **original** هستند. در ورزش هم همینطور است. مربی به تراز آقای محمد بنا در دنیا کم پیدا می کنیم. شجریان یک رهبر است در موسیقی یا نسخه دوم استاد فرشچیان یا در پزشکی نسخه دوم پروفیسور سمیعی پیدا نمی شود. پروفیسور سمیعی پست سازمانی ندارد اما قدرت دارد. خیلی اوقات کاری می کند که جنبه مالی ندارد. رهبر باید در دل افراد بنشیند. اما مدیران این گونه نیستند. ما با مدیر سازمان خودمان مجبور هستیم که کار کنیم. مثلاً شما در یک مجموعه ای کار می کنید که یک نفر زیر مجموعه شما می شود. تمام افراد زیر مجموعه باید وزیر را بپذیرند ولی رهبران در دل افراد هستند و افراد آنها را دوست دارند. این بسیار خوب است که ما در زندگی سازمانی خودمان رهبر باشیم تا مدیر. تابع پست نباشیم بلکه تابع تخصص باشیم. تابع جذابیت و رفتارهای درست مان باشیم. ما را به عنوان یک انسان درست در سازمان بشناسند که بتوانیم



روی دیگران تأثیر درست بگذاریم. رهبر باید جذبه داشته باشد. اولین مجموعه از تئوریهای رهبری که مطرح شد گفتند رهبری ذاتی است. ما در اینجا به چند تئوری رهبری اشاره می کنیم. حال می خواهیم دیدگاه هایی را که در مورد رهبری مطرح می شود بررسی کنیم. مدیر قابل تعویض است رهبر چطور؟ یک رهبر تابع شرایط زمان و مکان نیست. مثلاً امام خمینی قبل از انقلاب رهبر بود و بعد از انقلاب هم رهبر بود. چون تابع پست نیست، ماندگار است.

چهار جریان را می خواهیم بررسی کنیم :

جریان اول : تئوری های کاریز ماتیک است که می گویند رهبری ذاتی است. (اولین نسل از تئوریهای رهبری بودند)

جریان دوم: تئوریهای رهبری که روی رفتارهای رهبری تأکید کردند که نسبت به تئوری قبلی کاملتر بود .
جریان سوم: تئوریهای رهبری را اقتضایی می دانستند تابع شرایط مکان، زمان و رهبر می دانستند
جریان چهارم: تئوری های نوین رهبری .

مولفه های رهبری چون پایدارند برای رهبر ماندگار هستند . دسته اول می گفتند که رهبری ذاتی است . مثلاً کسی که دارای هوش هیجانی است و ... ولی واقعیت امر این است که همیشه اینطور نیست که این رهبران کاریز ماتیک یک سری ویژگی هایی دارند که آنها را از دیگران متمایز می کند .

دسته دوم تئوری ها می گویند رهبران دو دسته رفتار دارند یا به افراد دقت می کنند یا به خود کار که از دل این دقت سبک های مختلف رهبری بوجود می آید . یک سری نه به کار و نه به افراد توجه می کنند که این افراد را باید از مجموعه کنار زد .

*منابع قدرت رهبر

منابع قدرت رهبر ۲ دسته اند:

۱. فردی (از درون افراد نشات می گیرند)

۲. سازمانی (از پست سازمانی نشات می گیرند)

اگر وزیر صنعت و معدن و تجارت شدیم خود به خود قدرتی به دست می آوریم که این قدرت ناشی از قانون است ما می توانیم تنبیه کنیم و یا پاداش بدهیم این پست سازمانی یک قدرتی را به ما داده است که می توانیم ریخت و پاش کنیم و ولخرجی کنیم ولی اگر این قدرت را از شما بگیرند شما دیگر تأثیر گذار نیستید . ما باید روی منابع فردی و رهبری دقت کنیم مبنا اصلی منابع فرداست . رهبر کسی است که تخصص و مرجعیت دارد . مولفه های درونی اش عوض نمی شود ولی مولفه های سازمانی را از افراد می گیرند مولفه های فردی باعث می



شود که محدوده فردی برای رهبری آنها وجود نداشته باشد. مرجعیت با خود محبوبیت را دارد. مثلاً آقای تختی مرجعیت دارد.

آیا مدیران باید برای رهبر شدن تلاش کنند؟

بله مدیران باید سعی کنند تا تخصص بدست بیاورند وقتی مدیر بیشتر از زیر دست بداند، زیر دست او را دوست دارد و از او حساب می برد. مثل پدر باید آنقدر خودش را ساخته و پرداخته کند که فرزند او از همه جهات از او الگو برداری کند. پس تفاوت مدیران و رهبران در همین مولفه های درونی است که همین مولفه ها باعث می شود که روی دل و روان پیروان تأثیر بگذارند. رهبری قائم به پست سازمانی نیست. ما می توانیم کارمند باشیم. ولی رهبر باشیم و روی مدیران تأثیر بگذاریم. کلام شما می تواند بعد بلندی در سازمان داشته باشد. الزاماً هم نباید شما پست داشته باشید.

دسته اول رهبران کاریز ماتیک یا فرهمند بودند یک رهبر کاریز ماتیک یک چشم انداز جذاب را خیلی قشنگ برای پیروان ترسیم می کند مثلاً امام خمینی در سال ۱۳۴۲ این کار را انجام داده است یعنی اینها انتظارات عملکرد بالا را تعریف می کنند و به زیر مجموعه می گویند که تو می توانی به آنها برسی. خود رهبران الگو و سرمشق هستند برای هر کاری خودشان پا پیش می گذارند مثل آقای بنا که خودشان منظم ترین فرد اردوی تیم ملی است.

رهبر کاریز ماتیک خیلی اوقات برای اینکه التزام و اعتقاد خودش را نسبت به یک چشم انداز نشان دهد رفتارهای نامتعارفی از خود نشان می دهد، مثلاً اعتصاب غذا می کند برای اینکه به هدف و چشم اندازش احترام بگذارد پس از ویژگی های رهبران کاریز ماتیک این است که پای حرف و موضعشان می ایستند و پا پس نمی کشند مثلاً آقای فرگوسن اگر بازیکنی تخلف می کرد کوتاه نمی آمد یعنی نظم برایش اولویت اول را داشت. یا امام هرگونه پیشنهادی از سمت نظام شاهنشاهی می آمد پاسخ نمی دادند. یعنی در موضع خود می ایستند، نباید این را به حساب این بگذاریم که اینها انسانهای مغروری هستند. به تئوری رهبری کاریز ماتیک نقدی را می گیرند می گویند ماندلا رفت چه کسی جای او می آید. نسخه دوم ماندلا پیدا نمی شود.

رهبران براساس موقعیت تجدید نظر نمی کنند. تجدید نظر هم اگر کنند در راستای چشم انداز است یعنی خللی در رسیدن به چشم انداز ایجاد نمی کند. رهبران در چشم اندازشان تجدید نظر نمی کنند اما در شیوه رسیدن به چشم انداز تجدید نظر می کنند. پس یکی از ایراداتی که در تمام کتاب های دنیا به رهبر کاریز ماتیک گرفته اند این است که نسخه دوم ندارد پس چون جایگزین پیدا کردن سخت است بهتر به سمت تئوری های دیگر رهبری برویم.



*تئوری های اقتضایی رهبری :

رهبر تابع یکسری از متغیر های مختلف است . یک شیوه ثابت رهبری نداریم رهبری تابع شرایطی است . طبق مدل آقای مگ گرگور ، ۴ دسته روی عوامل رهبری تأثیر می گذارند:

۱.ویژگی خود رهبر (علایق ، استعدادها و مهارت هایش و ...)

۲.محیطی که رهبر در آن قرار گرفته است . (هرچیزی که خارج از سازمان باشد (محیط) و روی سازمان تأثیر بگذارد روی عملکرد رهبر تأثیر می گذارد . تحولات سیاسی روی عملکرد رهبران اقتصادی تأثیر می گذارد . بحران جهان پیش می آید . رئیس شرکت Apple رفتارش تحت تأثیر این بحران جهانی است . ممکن است ایجاد تلاطم در فروش میکروسافت تأثیر بگذارد .)

۳.ویژگی های پیروان (زیر دست های ما یک دست نیستند . انسانها متفاوت هستند بر اساس چند متغیر پیروان را دسته بندی کرده اند : اول اینکه پیروان در سیستم انسانهای وابسته باشند و یا مستقل ، دوم اینکه انسانهای فعال یا منفعلی باشند . سوم اینکه اهل به چالش کشیدن هستند یا نیستند . با توجه به این سه متغیر ، ما ۵ دسته پیرو داریم:

انواع پیرو

- ۱.منفعل و وابسته (اصلاً اهل انتقاد هم نیستند . این ها پرت ترین پیروان هستند.مثل برده ها
- ۲.مستقل(انسانهای فعالی هستند و انتقاد هم می کنند . متعهد و دلسوز هستند و آنقدر جسارت دارند که رهبران را نقد می کنند .)
- ۳.بیگانه (مستقل و اهل انتقاد نیستند و بی هویت هستند .)
- ۴.افراد بله قربان گو (افرادی هستند که مستقل نیستند و به افرادی وابسته هستند اما فعال و زبان باز هستند از روسا تعریف و تمجید الکی می کنند . هر رئیسی را بهترین رئیس می دانند . رویکردشان منافقانه است . افرادی هستند که اهل انتقاد نیستند فقط چیزی را که رهبران یا مدیران فعلی آنها می گویند تأیید می کنند . طوری هم انتقاد می کنند که برایشان دردسر نداشته باشد . اگر مدیر جدید بیاید دیگر مدیر قبلی را به رسمیت نمی شناسند . فرق اینها با گوسفندها این است که آنها منفعلند اما اینها فعال . در واقع نان به نرخ روز می خورند طیف گوسفندها ساده هستند چیزی بلد نیستند اما بله قربان گوها سمت جریان قدرت هستند . خطرناک ترین پیروان برای سازمان بله قربان گوها هستند)
۵. پیروان راضی به وضع موجود (افرادی محتاط هستند اصلاً انتقاد نمی کنند(حد وسط هستند) ریسک پذیر هم نیستند . سعی می کنند از انسانهای موفق الگو برداری کنند . محافظه کار هستند .)



باید بدانیم با هریک چطور برخورد کنیم مثلاً اگر گروه قربان گو از پیروان ما باشند باید شغل های حساس را به آنها ندهیم و آنها را با مسائل اجرایی سرگرم کنیم ، آنقدر به آنها باید کار بدهیم تا دیگر وقت سخنوری نداشته باشند و از کار زیاد خسته شوند و سعی کنیم تحت تأثیر سخنان آنها قرار نگیریم و زیر چتر خودمان آنها را نگه داریم . کنترل بیشتری باید روی این افراد باشد . باید نظر این افراد را بپرسیم اما مشورت آنها را موثر ندانیم ما وقتی با یک بله قربان گو و یک پیرو موثر سر و کار داریم باید رفتارمان متفاوت باشد . پیرو موثر به درد سیستم می خورد پس ما باید متناسب پیروان برخورد کنیم مثلاً اگر زیر مجموعه ما افرادی بودند از طیف گوسفند ما باید راه را به آنها نشان دهیم . و انرژی را شما باید به او بدهید و او را در کار بیاندازید مثل پیرو موثر نمی توانیم او را طرف مشورت قرار دهیم . سازمان هایی موفق تر هستند که در سیستم آنها پیروان موثر بیشتر باشند نه پیروان بله قربان گو . پیروان بله قربان گو باعث می شوند که همیشه سیستم درجا بزند چون هیچ وقت انتقادی مطرح نمی شود و ضعف ها مشخص نمی شود .

مورد بعدی ماهیت سازمان است (سازمان دولتی یا خصوصی ، مکانیکی یا ارگانیکی ، دارای استراتژی تدافعی یا تهاجمی) .

یکی از زیباترین تئوری های رهبری ، تئوری رهبری هرسی و بلانچارد است . شش یا هفت تئوری دیگر در دل این تئوری نهفته است . تئوری رهبری اقتضایی می گوید ما یک نسخه واحد یا یک فرمول واحد برای رهبری نداریم . رهبری بستگی به شرایط دارد . بستگی به آمادگی پیرو دارد . این آمادگی را براساس دو شاخص تعریف می کنند :

- **چقدر توان و تخصص داشته باشد .**

- **چقدر تمایل به انجام کار داشته باشد (چقدر انگیزه کار داشته باشد) .**

حالا می گویم اگر نیروی ما فرد ناتوانی بود و علاقه هم نداشت مثل این که در مدرسه دانش آموزان توان مدیریت ندارد و علاقه ای هم ندارد . پس سبک دستوری را انتخاب می کنید . یعنی باید همه چیز را برایشان مشخص کنید تا آنها انجام بدهند و مدیر مدرسه باید نظارت کند که اینها تخلفی نکنند . حالا افرادی که علاقه دارند ولی توان ندارند در برخورد با اینها باید سبک شما تشویقی باشد . یعنی به آنها اجازه دهید انرژی شان را آزاد کنند تا ببینیم می توانند مفید باشند یا نه .

حالت سوم افرادی هستند که توان دارند اما تمایل ندارند . این افراد را باید در کار مشارکت دهیم و از آنها حمایت کنیم یعنی سبک ما ، سبک مشارکتی و حمایتی است .



حالت چهارم افراد هم توان و هم تمایل دارند مثل پزشکانی که هم تخصص دارند و کارشان را دوست دارند در برخورد با اینها فقط باید کار را به آنها واگذار کنیم در اینجا سبک تفویضی استفاده می کنیم . در دانشگاه هم سبک تفویضی وجود دارد مثلاً رئیس دانشکده به محتوای درسی که اساتید می خواهند بدهند کاری ندارد و فقط مشخص می کند که این عنوان درس باید تدریس شود . هرکدام از این چهار سبک در جایگاه خاص خودشان قابل استفاده هستند و نمی شود هر جایی از آنها استفاده کرد .

هشت تئوری جدید در دنیا

رهبری بصیر یا چشم انداز : یعنی رهبر سعی می کند یک چشم انداز یا آرمان بلندی را تعریف کند و دانش خود را به اشتراک بگذارد به افراد انرژی دهد و سعی می کند افراد را به سمت آن آرمان ببرد .

رهبری مربی گرانه : ما رهبری مردم سالار داریم . چند وقت قبل دانشگاه تهران دارای رهبری مردم سالار بود یعنی مثلاً رئیس دانشگاه ، رئیس دانشکده را انتخاب نمی کرد و می گفت هیئت علمی هر دانشگاه با هم جلسه ای بگذارند و رئیس دانشکده را مشخص نمایند . در رهبری مربی گرانه تمرکز بر روی بالندگی کارکنان است . سطح رهبری خدمت گذار هم از دیدگاه اسلام تاحدی قابل قبول است . (البته تعریف غربی ها از خدمت گذار با تعریف ما متفاوت است) بحث رهبری خدمت گذار اولین بار مرحوم بهشتی مطرح کردند با جمله معروف ما شیفته خدمت هستیم نه تشنگان قدرت که تأکید روی خدمت رسانی است و اسلام این را می پذیرد . رهبر نباید به دنبال منافع شخصی باشد باید به دنبال منافع جمعی و کشوری باشد . ولی در بعضی جاها تئوری خدمت گذار با نگاه غربی وجود دارد . یعنی در نهایت می رسد به اینکه باید سازمان سود کند و افراد پیچ و مهره هستند که این هم تا حدی قابل قبول است و جاهایی هم قابل رد کردن است .

تئوری رهبری به نام همنوا: می گوید رهبری طنین مثبتی در افراد ایجاد می کند که باعث آزاد شدن انرژی آنها می شود . ما در مجموعه های ورزشی رهبری همنوا زیاد داریم .

رهبری مبتنی بر قدرت نرم : می گوید شما تمام تلاشت این باشد که از اجبار استفاده نکنید و از همه تئوری های رهبری دیگر استفاده کنید . یعنی برای رسیدن به هدف خود لطایف الحیل استفاده کنند .

تئوری رهبری سخاوتمندانه: می گوید رهبر انسانی است که هیچ چیز را از افراد دریغ نمی کند . (دانش ، توانمندی ، ...) و سعی می کند حتی احساس مثبت خود را نیز به افراد منتقل کند اما احساس منفی را منتقل نکند . سخاوتمندانه برخورد می کند و نمی ترسد که دانش خود را به زیر دست خود یاد بدهد . اینها تئوری های جدید رهبری هستند که هرکدام از یک منظری نگاه کردند و نمی توانیم بگوییم کدام تئوری کامل تر است رهبری همنوا بیشتر به دنبال آزاد کردن احساسات است و احساسات مثبت را انتقال می دهد و روی انتقال



دانش و سائل دیگر مثل رهبری سخاوتمندانه تاکید نمی کند . در رهبری بصیر هم اشتراک دانش برای رسیدن به هدف است . در رهبری سخاوتمندانه حتی ممکن است تعاملات اجتماعی که فرد در زندگی شخصی بدان نیاز دارد را نیز به او می دهد . یعنی هر اطلاعاتی که به درد خود فرد بخورد به او می دهد . یعنی الزاماً برای رسیدن به آرمان و یا هدف این اشتراک دانش صورت نمی گیرد . رهبر با توجه به موقعیتی که در آن قرار می گیرد از سبک های مختلف استفاده می کند .

آیا رهبری که دانش ، تخصص و دارد رهبر موفق است ؟

رهبری موفق است که بتواند اعتماد ایجاد کند ، اعتماد خمیر مایه رهبری است . یعنی کسی که به شما اعتماد داشته باشد در هر صورت به سمت شما خواهد آمد . اگر اعتماد نداشته باشد نظرش را هم نمی توانیم جلب کنیم . یعنی اعتماد باعث کشش انسانها به سمت خودمان می شود . جوهره ، پایه و اساس اعتماد صداقت است . برای اعتماد افراد باید به قولهای مان وفا کنیم . در پاداش دادن منصف باشیم در ارزیابی عملکردمان عادلانه رفتار کنیم . اهل پنهان کاری و زرنگ بازی نباشیم . احساسات مثبت مان را به آنها انتقال دهیم و راز نگهدار آنها باشیم مدیر موفق باید بداند که با افراد از فرهنگ های مختلف چطور برخورد کند و از پس زمینه فرهنگی کارکنان آگاهی پیدا کند . ارزش ها و ترجیحات کارکنان را درک کند و بداند که رفتارهای مورد قبول آنها چه چیزهایی است . به این می گویند فردی که هوش فرهنگی بالایی دارد .

تفاوت رهبری زنان و مردان :

قانون نیستند و قابل رد کردن هستند . معمولاً این تفاوت ها در سه یا چهار بخش هستند . مردان بیشتر سبک دستوری را دوست دارند ولی زنان بیشتر سبک مردم سالار و دموکراتیک را دوست دارند و دوست دارند اعضاء مشارکت کنند و دوست دارند قدرت بین افراد مختلف توزیع شود . خانم ها دوست دارند قدرتشان از خودشان باشد ولی آقایون از اختیارات رسمی و سازمانی قدرت می طلبند . معمولاً سیاست بازی در آقایون نسبت به خانم ها بیشتر است . در تعریف رفتار می گوید رفتار برابر است با عقلانیت به اضافه احساس ، در مورد خانم ها می گویند که احساس بیش از ۵۰ درصد است و در مورد آقایون می گویند که عقلانیت بیش از ۵۰ درصد است و این تفاوت ها باعث شده است که یکسری مشاغل را برای آقایان توصیه می کند
مثال : در مدیریت پروژه ها نشان داده است که خانم ها مدیریت زمان بهتری دارند و کار را منظم تر تحویل می دهند به هر حال اینها یافته های پژوهشی هستند که قابل رد کردن هستند .



جلسه دوازدهم: منابع انسانی پیشرفته

*انضباط

انضباط بحث پیچیده‌ای نیست، بحث هوشمندانه و هنرمندانه‌ای است. این که جریان انضباطی را چگونه manage کنیم، چگونه مدیریت کنیم که سازمان بیشترین بهره‌برداری را از آن کند.

تعریف انضباط:

انضباط ایجاد یک شرایطی است که کارمندان بیایند خودشان را با سازمان تطبیق دهند، کارمندان خودشان را با استانداردهای سازمان تطبیق دهند.

شکایت جایی است که نیروی کار از سازمان در واقع ناراحت است. یعنی در واقع سازمان بایستی به آن شکایت رسیدگی کند. پس انضباط و شکایت مکمل هم هستند.

هدف کلی انضباط اصلاح رفتار است و هدف جزئی‌اش این است که ما بتوانیم مسایل جزئی سازمان را رتق و فتق کنیم، مثل غیبت، ترک خدمت، نزاع‌های کاری، چالش‌ها، اصطکاک‌هایی که بین مدیریت و کارکنان، بین کارکنان، بین کارکنان و ارباب رجوع وجود دارد. ما در واقع دنبال این هستیم که هدف کلی محقق شود هم آن هدف نهایی که انضباط و شکایت را به عنوان دو روی یک سکه اشاره کردند که دقیقاً همین‌طور است، یعنی ما نمی‌توانیم بگوییم که فقط کارفرما راضی باشد. کارفرما راضی می‌شود اگر استاندارد محقق شود، نیروی کار باید راضی باشد اگر شکایتی صورت نگیرد. یعنی این دو در واقع دو روی یک سکه هستند، بایستی با هم دیده شوند

انواع انضباط:

۱. بازدارنده

۲. اصلاحی

زمانی موفق هستیم که بتوانیم بازدارنده عمل کنیم یعنی بتوانیم یک سیستمی را بچینیم که کارمندان ترس از تخطی داشته باشند. یعنی اصطلاحاً آن ترس ته دل‌شان بماند. ترس از تخطی، البته ترس مثبت دوستان، ترسی که به نفع سازمان باشد. کارکنان قوانین و مقررات و استانداردها را رعایت کنند مشکلی هم پیش نیاید. این خوب است، این ایده‌آل ما است اما اگر آمدیم تخلفی پیش آمد برویم سراغ انضباط اصلاحی که فرد باید آن نقض قوانین را کرده با او برخورد صورت بگیرد، آن کسی که قوانین و مقررات و استانداردها را رعایت نکرده. هدف سازمان باید رضایت مراجعین باشد.



در واقع کاری کنیم انتظارات برای نیروی کار جا بیفتد، فرهنگ‌سازی شود. ما یک کاری کنیم که افراد خودشان را با سازمان تطبیق دهند، حالا یک جایی مثل گروه کاله، شرکت مپنا، شرکت شیرین عسل، شرکت آنا تا یا آیس پک، فرهنگ‌شان یک فرهنگ نوآورانه است و ته‌اجمی، یک فرهنگی ریسک‌پذیر است. انضباط آن‌جا هم بایستی با این فرهنگ ریسک‌پذیری تطبیق داشته باشد. شاید بگوییم حساب بردن بهتر است. الآن یک بچه از پدرش باید حساب ببرد نه بترسد. یک جوهرهایی در واقع آن‌جا احتیاط را رعایت کند. شکایت یعنی این‌که سازمان خودش را بیاید با آن حق و حقوق کارمند تطبیق بدهد، یعنی شرایطی فراهم بیاورد که حق و حقوق کارمند ترضیع نشود، مانع از ارجاع این مسئله به دادگاه یا محاکم رسمی شود. شکایت در واقع حق نیروی کار نسبت به سازمان است، انضباط حق سازمان نسبت به نیروی کار است. این رابطه دوطرفه است. انضباط حق کارفرما نسبت به نیروی کار است، شکایت نقطه‌ی مقابل آن است. اصطلاحاً بحثی را در منابع انسانی، effective HRM داریم یعنی منابع انسانی مؤثر. جبران خدمات مان خوب باشد، آموزش خوب باشد، توسعه خوب باشد، کارمند راضی باشد و مواردی از این دست.

نکات مرتبط با انضباط:

در بحث انضباطی چه چیزهایی را باید مد نظر قرار دهیم؟ ما زمانی که می‌خواهیم با افراد برخورد‌های انضباطی داشته باشیم، حالا فرض آمدیم بازدارنده نبود، یعنی آن سیاست بازدارنده اعمال نشد، ما بیاییم برویم به سمت انضباط اصلاحی. ما باید به نوع خطا دقت کنیم در سازمان. یک خطا غیبت است، یک خطا سرقت از سازمان است، سرقت اطلاعاتی سازمان، درز اطلاعاتی سازمان و در اختیار رقبا قرار دادن. این دو تا واقعاً با هم متفاوتند، یک خطا غیبت است یا با تأخیر وارد سازمان شدن است، یک خطا اختلاس است. این دو تا جنس‌شان متفاوت است. در واقع نوع و اهمیت‌شان را باید ببینیم. شما می‌توانید از آن تأخیر چشم‌پوشی کنید به راحتی ولی آیا از اختلاس هم می‌شود همان‌طوری چشم‌پوشی کرد؟ نکته‌ی دوم در بحث انضباطی این است که ما به طول زمان و تکرار خطا هم دقت کنیم. نکته‌ی قشنگی می‌گفتند، ما باید مجازاتی که لحاظ می‌کنیم یا آن توبیخ ما به اندازه‌ی خطا باشد، یعنی نه بزرگتر نه کوچکتر. نکته‌ی دوم این‌که ما نگاه کنیم این خطایی که سر زده در گذر زمان تکرار می‌شود یا نمی‌شود. اگر همیشه تکرار می‌شود خوب باید با آن برخورد شود، اگر دفعه‌ی اول کارمند است می‌شود چشم‌پوشی کرد. نکته‌ی بعدی عمدی بوده یا سهوی. طرف کارمند بانک بوده یک ثبت حسابداری را اشتباهاً زده یا نه یک مجموعه ثبت‌هایی را عمدتاً زده باعث جا به جا شدن اطلاعات شده. خوب این دو تا با هم خیلی فرق می‌کنند. سهوی باشد یا عمدی باشد. مرحله‌ی اول سهوی است که طرف به اشتباه یک موردی را وارد کرده، بعد حسابرسی می‌آید چک می‌کند می‌بیند بله، یک موردی زده شده، حالا شاید خطای دید بوده.



ولی یک جایی حسابرسی بررسی می‌کند می‌بیند بله شش جا در مورد یک مشتری شش مورد اشتباهات صورت گرفته، این دیگر شرایط بو می‌دهد، اصطلاحاً بودار است. نکته‌ی بعدی در نظر گرفتن درجه باشد، هر چقدر که این تخلف بزرگتر باشد مجازات سنگین‌تر شود، یک رابطه‌ی منطقی بین آن‌ها باشد. بعد باید به سابقه‌ی سیاست‌های انضباطی در سازمان دقت کنیم ما قبلاً چطوری برخورد کردیم. ما وقتی در سازمان، یک مجموعه، در یک بخشی اختلاسی صورت بگیرد برخورد نکنیم سری‌های بعد احتمال تکرار آن است مثلاً در چین کسی ده هزار دلار رشوه بگیرد، 20 هزار دلار رشوه بگیرد به صورت خیلی شسته رفته روانه‌ی ملکوتش می‌کنند، خیلی راحت، تعارف هم با او ندارند. این باعث شده که سری بعد همه دست به عصا باشند، مراقب باشند که تکان نخورند، مراقب باشند. ولی جهان سومی‌ها می‌آیند طرف یک خطا می‌کند چشم‌پوشی می‌کنند خطاهای بزرگتر تکرار می‌شود.

البته یک بحث نگهداری داریم یک بحث رهاسازی. نگهداری مسائلی مثل انضباط ایمنی بهداشت، روابط کار داریم، رهایی هم بحث‌هایی مثل بازنشستگی داریم. در بحث‌های بازنشستگی مثلاً برنامه‌های بازنشستگی برای دوران بازنشستگی در واقع برنامه‌هایی را تدارک می‌بینند، مثلاً شرکت سوزوکی از بازنشسته‌ها خیلی خوب استفاده می‌کند، البته الان در کشور خودمان هم لاقلاً اعضای هیئت علمی این قضیه در موردشان مصداق دارد، به صورت حق التدریس از وجودشان استفاده می‌شود،

در بحث‌های روابط کار خوب شرکت‌ها مثلاً هواپیمایی خیلی خوب عمل کردند، سعی کردند با کارمندهایشان دچار تعارض نشوند، مثلاً لوفتهانزا، آلمان، یک مقطعی مشکلی برایش پیش می‌آید باید بیاید مثلاً یک درصدی از کارمندهایش را شغلشان را از بین ببرد. لوفتهانزا نگاهش نگاه hard نبوده، نگاه soft بوده، نگاه نرم بوده. لوفتهانزا می‌آید با کارمند مذاکره می‌کند می‌گوید من مجبورم یا یک بخشی از شما مثلاً 20 درصد را از سازمان اخراج کنم یا آن‌که بیایم همه‌ی شما را دو ساعت از ساعت کارتان کم کنم متعاقباً از حقوق‌تان کم شود. می‌نشینند با نمایندگان کارکنان مذاکره می‌کند برای این‌که کارمندان زندگی‌شان مختل نشود می‌رود به سمت کاهش ساعات کار، رویکردش یک رویکرد انسانی است.

سیاست‌های کلی انضباط:

انضباط، باید مکانیزم‌های بازدارنده به صورت صحیح استفاده شوند نه این‌که افراد جریء شوند. وقتی ترس بریزد جریء می‌شوند. ما در انضباط یک سری اصول را باید رعایت کنیم. در انضباط چند تا نکته‌ی دیگر وجود دارد که سیاست‌های کلی انضباط به آن می‌گویند، احتمالاً شما با این هم خیلی آشنایی دارید بحث مجازات متناسب با خطا. یک نکته که خیلی مهم است بحث قانون است ما در انضباط به آن می‌گوییم قانون اجاق داغ یا بخاری



داغ یا تنور داغ. می‌گویند وقتی به یک بخاری داغ دست بزنید دست را می‌سوزاند، اصلاً رئیس و کارمند و مرئوس نمی‌شناسد، پدر و پدربزرگ و بچه نمی‌شناسد، بخاری دست همه را می‌سوزاند یعنی هر تخلفی بایستی طبق این قانون با آن برخورد شود، ریز و درشت نداشته باشد. این خیلی خوب است مثل همان اختلاسی است که در چین اتفاق می‌افتد، فرد خیلی راحت و تند با او برخورد می‌کنند. نقطه‌ی مقابلش، قانون بخاری داغ مثال تار عنکبوت را می‌زنند که این رویکرد جهان سوم‌ها همین تار عنکبوت است. تار عنکبوت قانون مثل تار عنکبوت است، حشرات ریز را می‌گیرد ولی موجودات بزرگ از داخلش رد می‌شوند. یک نفر است، یک آدم جزئی، یک شهروند جزئی بخواهد یک وام سه میلیون تومانی بگیرد بسیار دردسر می‌کشد، یک نفر که جزء افراد بزرگ باشد به اصطلاح خودمان وام‌های کلان می‌گیرد هیچ اتفاقی هم نمی‌افتد. قانون سخت می‌گیرد به آن کسی که سه میلیون تومان وام را گرفته. دقت کنید این نقطه‌ی مقابل است. وقتی شما آمدی از قانون بخاری داغ تخطی کردی رفتی به سمت قانون تار عنکبوت، وقتی از قانون بخاری داغ به سمت قانون تار عنکبوت حرکت کردی انضباط دیگر آن ابهتت می‌شکند، کسی دیگر حساب نمی‌کند، آن ابهت می‌شکند، دیگر سیستم مریض می‌شود، سیستم تو خالی می‌شود، سیستم قداستش را از دست می‌دهد. سیستم قداستش را از دست بدهد، ابهتت را از دست بدهد دیگر سلامت خودش را از دست می‌دهد و بعداً می‌افتد در مسیر فساد اداری. این نکته را هم دقت کنید این هم یکی از سیاست‌های انضباط است.

نکته‌ی بعدی در انضباط ما بایستی در واقع سیاست پیروی از اصل برائت را داشته باشیم. این چه سیاستی است؟ سیاست پیروی از اصل برائت یعنی این که ما افراد را در واقع سالم فرض کنیم مگر این که، یا بدون تخلف فرض کنیم مگر این که عکسش اثبات شود. یعنی اگر تخلفی دیدیم با آن‌ها برخورد کنیم، یعنی نگاه‌مان نگاه انسان‌ها ذاتاً خوب هستند.

سیاست بعدی سیاست مشاوره و راهنمایی است. ما طوری پیش برویم که افراد اصلاح شوند. نکته‌ی بعدی در انضباط پیروی از اخبار متواتر است یعنی اگر می‌خواهیم در مورد یک فرد صحت و سقم را پی ببریم سعی کنیم اخبار را از مراجع مختلف دریافت کنیم، نه این که فقط یک نفر بیاید یک اطلاعاتی را بدهد ما بسنده کنیم، شاید آن یک نفری که اطلاعات را می‌آورد شاید پدرکشتگی داشته باشد، این را دقت کنیم. نکته‌ی بعدی برقراری کمیته‌های انضباطی است. سیاست بعدی این است که خود مدیران پیش از بقیه قوانین و مقررات را رعایت کنند، مدیران بیش از سایرین قوانین و مقررات را رعایت کنند و نکته‌ی بعدی که حالا یکی دیگر از نکاتی است که ما از همان دل قانون اجاق داغ هم می‌آید، یا بخاری داغ هم می‌آید قانون برای همه یکسان اجرا شود و



این که یک سیستم مکانیزم یا سیستم نظارتی هم تعریف کنیم که روی اجرای مجازات‌ها نظارت کند. صرفاً بودن کمیته مهم نیست اجرای قوانین مهم‌تر است.

***استراتژی های انضباطی سازمان:**

استراتژی انضباطی را باید نگاهش نگاه تدریجی و فزاینده باشد، یعنی به صورت پله پله باشد، یعنی در مورد خطاهای کوچک دفعه اول حبس و شدیدترین مجازات را برایش لحاظ کنیم. حالا بعضی مواقعها خطاها بزرگ است خوب آن یک قضیه‌ی دیگر است ولی به صورت تدریجی باشد، ما اول بیاییم با استفاده از روش‌های کلامی و در خلوت به فرد تذکر بدهیم، پله پله باشد. حالا از توبیخ باشد تا اجرا، حتی قبل از توبیخ هم داریم. اخطار شفاهی در خلوت، اخطار شفاهی در جمع می‌تواند باشد، اخطار کتبی، ثبت در پرونده، بعد توبیخ و بعد تعلیق و آخرش هم اخراج. این رویکرد تدریجی هم در مورد یک سری از تخلفات می‌شود لحاظ کرد ولی یک سری تخلفات حیاتی هستند، با این‌ها نمی‌شود کنار آمد.

یک بحثی که در کتاب‌های منابع انسانی ما خیلی به آن اشاره نمی‌شود.

روابط کار که می‌آید به تنظیم کردن رابطه بین کارگر و کارفرما یا رابطه بین نیروی کار و کارفرما می‌پردازد. بحث روابط کار می‌آید تلاش می‌کند که بین کارفرما و نیروی کار اصطکاک ایجاد نشود. این بحث روابط کار حالا ساز و کارهای مختلفی دارد، مذاکره می‌کنند، با همدیگر نمایندگان‌شان مذاکره می‌کنند، کارفرما یک انعطافی نشان می‌دهد، کارمند یک نرمشی نشان می‌دهد، سعی می‌کنند با همدیگر کمک کنند که سیستم جلو برود. مثلاً اتحادیه دارند، سندیکا دارند، صنف دارند، تشکل دارند برای خودشان.

روابط کار بین کارگر و کارفرما چگونه است؟ کارفرما دوست دارد قرارداد 30 روزه می‌بندد، خیلی راحت. کارفرما دوست دارد حقوق را با 15 روز تأخیر می‌دهد، خیلی راحت، با یک ماه تأخیر می‌دهد، کسی نیست که این را بازخواستش کند. او بدون بیمه بعضاً یک‌طرفه حالا به تعبیری هشتاد و نه روزه. این‌ها استعمار است ولی چه کسی برخوردار می‌کند. آن کارگر یا نیروی کار هم از ترس این که شغل را از دست بدهد هیچ اعتراضی نمی‌کند. به خاطر همین ما یک قسمت از کار ما این بخش خصوصی است که این‌طوری، یک قسمت هم بخش دولتی است که در واقع کارفرما نمی‌تواند با کارمند در بیفتد. ما خیلی راحت الان در کشور ما با مدیران یکی از سازمان‌ها صحبت کردم بعضاً می‌گوید هر اتفاقی که می‌افتد سریع می‌روند شکایت می‌کنند دیوان عدالت اداری و در اکثر موارد هم محکوم می‌شوید، خیلی راحت، دیگر نمی‌توانیم کاری کنیم. مثلاً در قبال کارمند رسمی ما چنین مشکلی داریم. بخش دولتی این‌طوری می‌شود بخش خصوصی هم آن‌طوری می‌شود، یعنی این دو تا



بخش ما الآن مشکل داریم. به خاطر همان یک رابطه‌ی متناسبی بین نیروی کار و کارفرما خیلی سخت ایجاد می‌شود با شرایط فعلی که نه روابط کار را داریم، نه آن تناسب دو طرفه.

***ایمنی و بهداشت**

یکی دیگر از بحث‌هایی که در سرفصل نگهداری ما امروز در موردش بحث می‌کنیم بحث‌های مرتبط با ایمنی و بهداشت است. یعنی سازمان چند مجموعه رفاه را باید تأمین کند، یکی از آن بحث‌های رفاهی این است که بیاید از لحاظ فیزیکی و روانی رفاه را تأمین کند نه خدمات رفاهی، حالا در شرکت صنعتی مسایلی مثل ایمنی، آن عوامل مضرّی را که است را که سلامت نیروی کار را به خطر می‌اندازد آن‌ها را از پیش رو بردارد. الآن شرکت فولاد مبارکه یکی از آن شرکت‌های پیشتاز در بحث ایمنی بهداشت است. خودروسازهای ما خوب دارند کار می‌کنند. مجموعه‌ی دفاعی ما دارند در زمینه‌ی دفاعی کار می‌کنند. واحد منابع انسانی رسالتش این است که آدم‌ها را باید در مدیریت کند و از حق و حقوق آدم‌ها دفاع کند. یک بحث دیگر بحث بهداشتی است که حالا دیگر آن هم مشخص است، مسائل مرتبط به رفاه فیزیکی است که طرف به لحاظ بیماری‌های روحی، تنی، روان تنی مبتلا نشود، پیشگیری‌های لازم صورت بگیرد.

***اقدامات مرتبط با ایمنی و بهداشت:**

حالا در زمینه‌ی ایمنی که البته حالا در ادارات ما کمتر ولی در بخش صنعتی ما بیشتر است یک سری اقدامات باید انجام شود؛ ایمن‌سازی محیط کار، ارائه‌ی آموزش‌های ایمنی، تعیین مسئولیت ایمنی، آموزش نکات ایمنی و اجباری نمودن رعایت قوانین و مقررات ایمنی. و به لحاظ اقدامات بهداشتی که آن فراهم آوردن بسترهای بهداشتی، آن بیمه‌های بهداشت و درمان و مواردی از این دست که این دو تا مبحث استثنائاً زیر چتر منابع انسانی است ولی در اجرا تابع تخصص‌های خودشان هستند.

می‌توانند چندین سازمان دست به دست هم‌دیگر بدهند مراکز بهداشتی درمانی مشترک ایجاد کنند. ما الآن مراکز بهداشتی درمانی منفرد داریم مثل شرکت نفت، مثل سازمان تأمین اجتماعی؛ خیلی از این سازمان‌ها، ارتش برای خودش دارد، نیروی زمینی برای خودش دارد ولی چون سازمان‌ها نمی‌توانند به تنهایی اداره بکنند می‌توانند، الآن در کشور ما ایده‌ی خیلی خوبی هست، که بیایند مراکز بهداشت و درمان مشترک، مثلاً دانشگاه‌ها دست به دست هم بدهند مراکز بهداشتی درمانی ایجاد کنند که هزینه‌هایشان هم کاهش پیدا کند.

***روابط کار و رویکردهای حل اختلاف:**

روابط کار آن مجموعه تلاش‌هایی است، مجموعه سیاست‌هایی است که در راستای ایجاد تعامل مثبت و سازنده بین کارگر و کارفرما، نیروی کار و کارفرما صورت می‌پذیرد یا مجموعه اقداماتی است که در راستای کاهش



تعارض و کاهش اصطکاک بین نیروی کار و کارفرما انجام می‌شود. این بحث روابط کار است. بحث‌هایی مثل مذاکرات، برنامه‌های حقوقی، آن قراردادهای توافق‌نامه‌ها، این که بیایند به کارمندان، خانواده‌ی آن‌ها یک سری خدمات را ارائه بدهند تحت این سرفصل می‌گنجد و حتی ارائه‌ی مشاوره‌های مرتبط با شغل در واقع جزء کارهای روابط کار است. همین ارائه‌ی مشاوره‌های با شغل در کشور ما من ندیدم لاقلاًش حالا تا جایی که ما در ارتباط بودیم ندیدم ولی خارج از ایران برخی شرکت‌های موفق دنیا می‌آیند نیروی کارشان که می‌خواهد از مجموعه خارج شود برایش جاهای دیگر جایابی می‌کنند؛ شرکت‌های خصوصی در رقابت، نه بخش دولتی، نه، در بخش خصوصی می‌آیند برایش شغل بعدی‌اش را پیدا می‌کنند به او معرفی می‌کنند. این هم یک طور مشاوره است، یک طور مساعدت است که سازمان می‌دهد و این هم همان بحث روابط کار است. کلاً روابط کار در سازمان‌ها است برای این که آن اختلاف نظر نیروی کار و کارفرما به محاکم رسمی نرسد. اگر رسید در واقع خوب این فبها المراد، یعنی ما رفتیم دیگر در جریان شکایت و حالا رویه‌های قضایی ولی اگر نرسید ما یک سری رویکردهای غیر رسمی داریم که می‌توانیم یک کاری کنیم به آن جا هم نرسیم. مدیر اگر سیاست درهای باز را داشته باشد، اگر با روی خوش بنشینند با کارمندا صحبت کند، اگر بتواند حرف آن‌ها را بشنود، اگر بتواند مشکلات آن‌ها را حل کند یک بخشش را می‌تواند پیشگیری کند که حالا بحث میانجی‌گری داریم، بحث حکمیت داریم. در واقع این‌ها ساز و کارهایی هستند که برای مذاکرات بین نیروی کار و کارفرما از آن استفاده می‌شود منتها ما چون اتحادیه‌ای به آن معنا نداریم این بحث‌ها خود به خود جمع می‌شود. شورای حل اختلاف را مطرح می‌کنند منتها شورای حل اختلاف یک جوهرهایی جنس قضایی دارد. ما رویکردهای کدخدانمانه که مثلاً نماینده‌ی کارگران بیاید با رئیس یا کارفرما مذاکره بکند ما آن را نداریم، چون رابطه رابطه‌ی عادلانه و برابری هم نیست.

جابجایی کارکنان:

از نگاه مثبت، در واقع از دریچه‌ی مثبت به جا به جایی نگاه می‌کنیم و بعد هم از دریچه‌های منفی به جا به جایی نگاه می‌کنیم.

این که ما نگاه‌مان به جا به جایی همیشه بد باشد این طور نیست. جا به جایی بعضی جاها خوب است. چرا یک جاهایی جا به جایی بد است، من اول بدی را بگویم، چون باعث می‌شود که هزینه‌ها به ما تحمیل شود. یک نیرویی که می‌رود جذب نیروی جدید، جایابی‌اش، آموزشش و آن هزینه‌های ناکارآمدی روزهای نخستین‌اش این‌ها به سیستم هزینه تحمیل می‌کند. این یک هزینه را بگذاریم کنار، منتها این جا به جایی در کنار این هزینه‌ها یک سری دلایل مثبتی را دارد، یک سری تغییرات مثبتی را با خودش به همراه دارد، یک سری



پیامدهای مثبتی را به همراه دارد. جا به جایی یک نسبتی از آن متعادل است که باعث می‌شود خون تازه به سازمان وارد شود. جا به جایی کمک می‌کند آن کسی که کارآیی خوبی را ندارد از سازمان برود. این قسمت مثبت است. جا به جایی باعث می‌شود که یک سری نیروهای قدیمی بازنشست شوند فرصت برای ارتقاء بعدی‌ها فراهم شود. این هم مثبت است. جا به جایی کمک می‌کند که تعارض‌های مثبت در سازمان ایجاد شود. جا به جایی باعث می‌شود آن کسی که هزینه‌اش خیلی بالا رفت در سیستم جا به جایی باعث می‌شود آن کسی که هزینه‌اش در سیستم بالا رفته و سال به سال به حقوقش اضافه شده ولی راندمانش زیاد نرفته بالا هزینه کاهش پیدا کند. یک نیروی جوان می‌گیری با هزینه‌ی حداقل، یک نیروی جوان با هزینه‌ی کم. شرکت جنرال الکتریک که آقای جک ولش مدیر آن جا بوده زمانی که تحویل می‌گیرد چهارصد هزار نیرو داشته، زمانی که می‌رود 296 هزار تا نیرو داشته. جالب این جا است که هر سال ده درصد آن تعداد، مخصوصاً زمانی که 330 هزار تا بوده سالی ده درصد را کم می‌کرده، کم نمی‌کرده، از نیروهای ضعیفش را اخراج می‌کرده. آقای جک ولش یک فرمولی داشته. فرمولش 20، 70، 10 بوده. ده درصد ضعیف و اخراج، 70 درصد متوسط و خوب و رو به خوب، 20 درصد خوب و عالی. می‌گویند هوای این 20 درصد را خوب داشته باشید. 70 درصد را سعی کنید ارتقائشان بدهید، آن ده درصد به هیچ صراطی مستقیم نیستند، البته نمی‌خواهد بگوید به هیچ صراطی مستقیم نیستند، می‌گوید آن‌ها با ما می‌نشینند، اصلاً وصله‌ی ناجور هستند. این‌ها در واقع رستگاری‌شان در سازمان دیگر است، خوشبختی‌شان در جای دیگر است، ما این‌ها را اذیت‌شان نکنیم بگذاریم بروند پی کارشان، بگذاریم بروند پی زندگی‌شان. در واقع جا به جایی باعث ارتقاء می‌شود، باعث پیشرفت می‌شود، از بدترین بهترین، تزریق نیروی جوانی، نفس بکشند. گفتند گردش نیروی کار برای شغل‌های سخت مفید است. بله، البته یک نکته‌ای را هم که بانکی‌ها می‌دانند ما جا به جایی هم در صنعت بانکی داریم که البته آن مسایل امنیتی است، آن باید صورت بگیرد، اصلاً شکی نیست. یا یک جا به جایی هم داریم مثلاً ما در دانشگاه تهران در مورد پرسنل حراستش داریم. حراست معمولاً بعد از یک مدتی با ارباب رجوعی که وارد می‌شوند از در دوستی وارد می‌شوند، دوست می‌شوند با همدیگر بعد از یک سال، دو سال، سه سال. این‌ها هم باید چرخشی باشند. نگفتند ده درصد را باید اخراج کرد، آن ده درصدی که ضعیف هستند و به ما نمی‌خورند. می‌گویند برو ده درصد را اخراج کن ده درصد جدید بیاور. حالا در نیروی انتظامی اشاره کردند که ما آن جا به جایی را داریم. این جا به جایی به خودی خودش بد نیست. این چرخش یک جورهایی سرزندگی با خودش به همراه دارد. اشاره کردند در بخش دولتی ما با این ده درصد تا پایان خدمت باید یک طوری سر کرد. این ده درصد را حساب کنیم ده سال ده تا از این ده درصدها جمع بشوند می‌شود چقدر؟ می‌شود صد درصد. یعنی هر ده سال ما یک سال عقب افتادیم از زندگی سازمانی،



یک سال عقب می‌افتیم. هفت سال ده درصد، ده سال می‌شود صد درصد. این در واقع هزینه است دیگر، این هزینه‌ای است که سازمان دارد تقبل می‌کند. اما چند تا نکته، در این جا به جایی یک نرخی خوب است، مثلاً نرخ ده درصد بد نیست. نرخ بالای جا به جایی زیان‌بار است. دو: جا به جایی در برخی مشاغل خیلی خوب است، در برخی از مشاغل خوب نیست، مثلاً در مشاغل دانش‌بنیان ما شدیداً نیاز داریم جا به جایی صورت بگیرد، یعنی چه؟ یعنی شما برای واحد آرن دیت نیاز دارید که این جا به جایی صورت بگیرد. برای واحد بازاریابی نیاز داری، برای واحدهای کارشناسی‌ات نیاز داری که افراد بیایند این جا قرار بگیرند، افراد جدید بیایند در مجموعه کنار قبلی‌ها قرار بگیرند مکمل بشوند. ولی یک جایی که مشاغل شما در واقع با حداقل دستمزد دارند کار می‌کنند، مثل راننده‌ی سرویس ایاب و ذهاب طفلی دارد خوب کار می‌کند این را دیگر اذیتش نکنیم، این جا دیگر تجربیات جدید نمی‌خواهد، آن فرد باید همان کارش را خوب انجام بدهد، قرار نیست که دانشش را گسترده کنیم، فقط بگذاریم خوب کار کند. این هم در واقع نکاتی است که ما باید خوب به آن دقت کنیم. پس نمی‌توانیم بگوییم جا به جایی کامل خوب است، جا به جایی کامل بد است. یک جاهایی خوب است یک جاهایی هم مناسب نیست. ما شیوه‌هایی که برای جا به جایی است... ببینید این که از کجا باید تشخیص داد ما باید به نوع شغل دقت کنیم، به عمل کرد شاغل هم دقت کنیم. در واقع نوع شغل مثلاً اشاره کردیم مشاغل آرن دی، بازاریابی، تحقیق و توسعه، جاهایی که فکری است، نه این که نیرو را برداریم، نیروی مکمل کنارش قرار بدهیم که این تجربیات کامل شود و بعد به خود شاغل هم نگاه کنیم، یک جا می‌بینیم شاغل مهره‌ی توانمند است دارد روز به روز پیشرفت می‌کند بگذاریم پیشرفتش را کند. یک جایی می‌بینیم طرف در جا می‌زند و رو به عقب بر می‌گردد، این را باید تغییر داد. در واقع بسته به شغل و شرایط جا به جایی مفید است.

شیوه‌های مختلف جا به جایی و رهایی. در مدیریت مسیر شغلی گفتیم یک سری از مسیرهای شغلی هم‌گون هستند، یعنی شما که آمدید کارشناس شدید می‌روید بالا کارشناس راهنما، می‌روید بالا می‌شوید کارشناس ارشد، می‌روید کارشناس راهنما می‌شوید. شما که مهندسی، مهندس پله‌ی بعد مهندس ارشد، مهندس راهنما، مهندس مشاور و به همین ترتیب. شما پله‌ی پله که می‌روید بالا حالا در بخش دولتی ما آمدیم گفتیم کارشناس خبره، کارشناس پایه، چند تا تعریف از این دست داشتیم در سازمان های مان. شما هر پله‌ای که فرد پیشرفت می‌کند مزایا، خدمات، شرایطش تغییر می‌کند. در مسیر شغلی هم‌گون‌هایمان هم باید پیشرفت داشته باشیم مثل هیئت علمی دانشگاه، استادیار، دانشیار، استاد تمام. لحاظ کنیم. یعنی ما کسی را داریم مثلاً در صنایع کشتی‌سازی، صنایع موشکی دارد کار می‌کند، خوب هم دارد کار می‌کند. این هر موقع فروندی ساخته می‌شود فروند بعدی باید تجربیات قبلی‌اش را استفاده کند، این جا دیگر جا به جایی جواب نمی‌دهد. این را فقط باید آن



گرید شغلی اش را ارتقاء دهیم ، این جا دیگر جا به جایی خوب نیست، این از جنس مشاغل کارشناسی است. خوب است که افراد دیگر را بیاوریم جا به جا کنیم کنار این قرار بدهیم ولی خوب نیست که تجربیات این را پس بزنیم.

- سازمان های دولتی چگونه؟

- کدام قسمت سازمان های دولتی؟ جا به جایی در سطح کارشناسان. البته خود مدیران هم خیلی زیاد جا به جایی خوب نیست. معمولاً جا به جایی را می گویند تا حد معاون وزیر نباید خیلی زیاد باشد. کمش خوب است، جا به جایی هم نه این که افراد پله ها را جهش بکنند، افراد باید پله پله و به تدریج ارتقاء پیدا کنند. در سازمان های دولتی هم کارشناس ها باید در جایگاه خودشان بمانند و رویشان کار کنیم که develop بشود کارشان، تجربیاتشان در گذر زمان تکمیل شود.

- در سازمان های دولتی معمولاً کارمندان معترض خیلی جا به جا می شوند.

این خوب نیست. یعنی ما صرف این که طرف اعتراض کند جا به جایش کنیم پیامد خیلی خوبی ندارد. یک نکته ای را نگاه کردند از این زاویه دید که قوانین دست و پا گیر اجازه نمی دهد جا به جایی به درستی انجام شود. خود جا به جایی درصد کمش خوب است .

شغل و شاغل باید با هم جور در بیاید. ازدواج آن دختر و پسر باید با هم جور در بیایند. جا به جایی هم اگر صورت بگیرد برای این که فرد در شغلی که جور نیست برود به شغلی که جور است، بیشتر با آن می خواند. جا به جایی باعث تنوع می شود. شیوه های مختلف جا به جایی معمولاً ما دو شیوه برای جا به جایی داریم، یک سری داوطلبانه هستند که در واقع این جا کارمند تصمیم به جا به جایی می گیرد و اگر این صورت بگیرد در واقع در سازمان و کارها خلل ایجاد می شود.

خیلی از افراد سازمانی ما می آیند دانشگاه مدارک تحصیلات تکمیلی را می گیرند ولی می روند در سازمان ها دوست دارند جا به جا شوند، این باعث می شود مدیران سازمان ها دستشان در پوست گردو بماند. آن داوطلبانه ها که کارمند تصمیم به جا به جایی می گیرد خوب نیست. یک سری شیوه های جا به جایی که آن هم خوب نیست غیر داوطلبانه و اجباری است که این جا سازمان در واقع یک سری گام ها را بر می دارد و رابطه اش را با کارمند قطع می کند. حد سوم زمانی است که این جا به جایی به صورت توافقی است. توافقی ترین حالت جا به جایی بازنشستگی است که طبیعی ترین حالت جا به جایی است. یک حالت انفصال است که در واقع دیگر نیاز به خدمات فرد نیست، قرارداد تمدید نمی شود، یک حالت برکناری و اخراج است که فرد چون انتظارات را ندارد اخراج می شود و یک حالت هم ترک شغل است که همان حالت جدایی داوطلبانه است. بهترین حالت برای



جدایی ، حالت بازنشستگی است که نه کارمند آزوده خاطر می شود نه سازمان متضرر می شود، چون سازمان بالاخره روز اول می داند این کارمندش یک روزی باید از جمع جدا شود. این منطقی ترین و ایده آل ترین حالت برای قطع همکاری است ولی خوب حالت های دیگرش یک مقدار تلخ و گزنده است، مخصوصاً اخراج که بدترین حالت است. ما الان داریم افراد دوست دارند بازنشستگی قبل از موعد صورت می گیرد، این جا سازمان متضرر می شود.

بازنشستگی:

یک حالت اجباری پیدا می کند فرد به سنش می رسد، یک حالت اختیاری، فرد پیش از موعد اعلام بازنشستگی می کند که همان بازنشستگی اجباری خوب است. یعنی فرد حالت طبیعی اش را طی کرده. اختیاری این است که خود فرد دست به کار می شود. معمولاً در حالتی که اختیاری باشد بازنشستگی نیروی خوب دست به کار می شود و می رود. زمانی که بازنشستگی اختیاری باشد ما یک مقطعی در وزارت آموزش و پرورش این اتفاق افتاد برخی افراد با 20 سال یا 25 سال سنوات رفتند، افراد خیلی خوبی هم بودند، رفتند جاهای دیگر. این در واقع گزینه ی مطلوب نیست. ما باید حداکثر استفاده را داشته باشیم.

برنامه های بازنشستگی:

نکته ی بعدی ای که سازمان در قبالش مسؤل و متولی است بحث برنامه های بازنشستگی است که این برنامه های بازنشستگی در واقع سازمان بایستی یک سری طرح های درآمدهای برای دوران بازنشستگی داشته باشد که همین صندوق های بازنشستگی و بیمه ی تأمین اجتماعی و مسایل مرتبط با آن است. یک بخشی از درآمد فرد در طول خدمت کاری اش پیدا می کند و در پایان دوره یک درآمدی به صورت ماهیانه به فرد پرداخت می شود و یک بحثی هم داریم تحت عنوان بیمه ی بازنشستگی. این ها را سازمان باید برایشان فکر کند. یعنی همه ی سازمان ها باید فکر کنند، دولت هم باید فکر کند. الان در کارزار رقابت های انتخاباتی حالا در امریکا مثال بزیم، در کشور خودمان هم همین است، بخش بهداشت و درمان و بیمه سال به سال دارد اهمیت بیشتری پیدا می کند، اصلاً کاندیدهای انتخابات در امریکا سر همین بحث درمان و بیمه شدیداً تبلیغ می کنند که ما این کار را می کنیم، آن کار را انجام می دهیم، چون خیلی مهم است. اشاره کردند که بعضی از سازمان ها برای بازنشستگی طرح های تشویقی می گذارند. خوب این هم نکته ی جالب توجهی است. این را سازمان باید به فکر باشد، یعنی حداقل ها را تأمین کند. مر

احل مختلف بازنشستگی که ما سه دوره برای بازنشستگی داریم:

۱. قبل از بازنشستگی،



۲. دوره‌ی بعد از بازنشستگی

دوره‌ی قبل از بازنشستگی که مرحله‌ی بسیار دور است، فرد یک سال دیگر، دو سال دیگر می‌خواهد برود، ۲۸ سال خدمت است، ۲۷ سال خدمت است می‌خواهد برود. مرحله‌ی نزدیک شش ماه است، مرحله‌ی ماه عسل آن یک ماه آخر است که می‌خواهد برود. آن طرح‌های تشویقی بازنشستگی یک سری مزایا هم این است که افراد پیش از موعد یا زودتر بیایند، می‌گویند شما ۲۷ سال تجربه دارید ما سه سال را حساب می‌کنیم شما اعلام بازنشستگی کنید. یک سری مکانیزم‌ها است که زودتر بازنشسته شوند مثلاً حکم مدیریتی می‌زنند، مواردی از این دست. یک سری آپنشن‌ها و گزینه‌هایی را لحاظ می‌کنند که فرد برود، چون سازمان‌ها از پس هزینه‌ها بر نمی‌آیند، یا می‌خواهند نیروی جوان‌تر، ارزان‌تر، به روزتر جذب کنند.

دوره‌ی قبل از بازنشستگی گفتیم که دوره‌ی بسیار، نزدیک و ماه عسل است. ماه عسل همان روزهایی است که می‌خواهد به بازنشستگی برسد.

دوره‌ی دوم دوره‌ی بازنشستگی است و دوره‌ی سوم مرحله‌ی بعد از بازنشستگی. دوره‌ی بازنشستگی روزی است که حکم فرد می‌خورد، فرد یک چند وقتی مرحله‌ی وانهادگی را پشت سر می‌گذارد، فرد باورش نمی‌شود که با شرایط جدید کنار بیاید. یکی دو هفته که نرود سر کار در واقع یک تجربیات جدیدی است. یک چند ماهی طول می‌کشد که مرحله‌ی بازیابی اتفاق بیفتد.. بعد از این که مرحله‌ی بازیابی اتفاق افتاد می‌رود در مرحله‌ی بعد از بازنشستگی. فرد در مرحله‌ی بازیابی می‌رود برای خودش شغلی انتخاب می‌کند. شما در سطح شهر خیلی دیدید افراد بازنشسته دارند کار می‌کنند. بعد از بازنشستگی مرحله‌ی پایداری و ثبات است، یک چند سالی را کار می‌کنند یا تفریح می‌کنند، دیگر بالاخره دست خودشان است. و آخرین دوره‌ی سوم دوره‌ی پایانی است که فرد دیگر زمین‌گیر می‌شود و آماده‌ی رفتن می‌شود.

