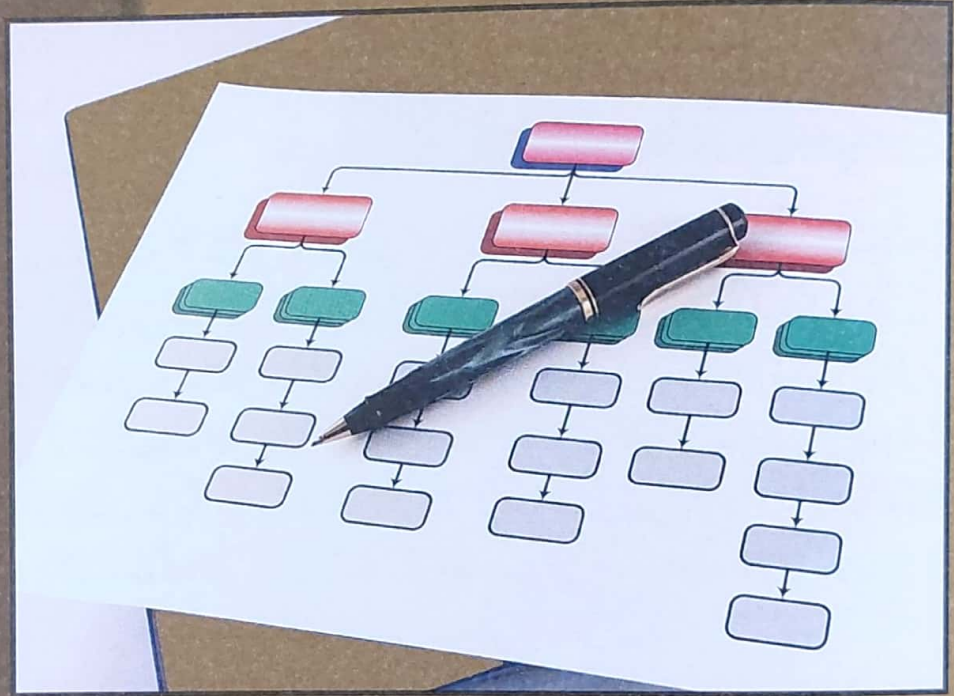


فصل ۱۴

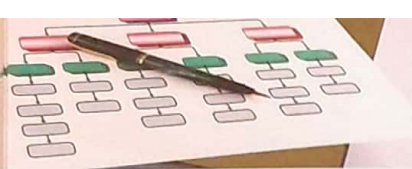
مدیریت منابع
انسانی



مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی همان طور که از نام آن پیداست در جستجوی بهبود همزمان عملکرد سازمان و وضعیت کارکنان است. "بهبود وضعیت کارکنان" مفهوم گسترده‌ای است که موارد متعددی را شامل می‌شود. رضایت درونی افراد از شغلشان، رضایت آنها از میزان دریافتی در مقایسه با کاری که انجام می‌دهند، توجه به کارکنان به عنوان مجموعه‌ای از نیازهای فردی، خانوادگی و اجتماعی، در نظر گرفتن تعادل بین کار و زندگی غیرکاری افراد و به طور کلی نگاه انسانی به نیروی کار، از جمله مواردی است که به عنوان معیاری از بهبود وضعیت کارکنان در مدیریت منابع انسانی مد نظر قرار می‌گیرند.

در واقع عملکرد سازمان و وضعیت کارکنان دو عامل جدا از هم نیستند و در بلندمدت هیچ کدام بدون دیگری دوام نخواهد داشت. همان اندازه که تصور سازمانی که صرفاً به نیازهای فردی و غیرکاری کارکنان بپردازد و اهداف سودآوری خود را فراموش کند، دور از ذهن و غیر واقعی می‌نماید، دوام و بقای سازمانی که صرفاً بر اهداف سودآوری خود، آن هم با رویکردی کوتاه مدت تمرکز کند و به بهبود وضعیت کارکنان توجه نداشته باشد نیز غیرممکن است.



این فصل در چهار بخش تنظیم شده است. در **بخش اول** به ارائه کلیاتی پیرامون معرفی مدیریت منابع انسانی و اهمیت و ضرورت آن در سازمان پرداخته می شود. کارکرد های مدیریت منابع انسانی در **بخش دوم** معرفی می شوند که عبارتند از:

- ۱. استراتژی منابع انسانی
- ۲. تجزیه و تحلیل و طراحی شغل
- ۳. برنامه ریزی منابع انسانی
- ۴. کارمندیابی و استخدام
- ۵. آموزش و توسعه
- ۶. ارزشیابی عملکرد
- ۷. جبران خدمت

بخش سوم به مدیریت منابع انسانی در سازمان های کوچک و متوسط کارآفرین اختصاص داده شده است. سرانجام در **بخش چهارم** این فصل به ملاحظات مدیریت منابع انسانی در زمینه کارآفرینی درون سازمانی و کارکردهای فرعی مدیریت منابع انسانی خواهیم پرداخت. در طول متن، مثال ها و توضیحات تکمیلی که برای روشن کردن کاربرد مطالب مطرح شده، در قالب جداولی آورده شده است. لازم به توضیح است که تلاش بر این بوده تا این جداول کمترین وابستگی را به متن داشته باشند؛ به طوری که مرور آنها به تنهایی بتواند برای خواننده معنی دار باشد و در عین حال بدون ایجاد خلل در بافت متن اصلی فصل، مرور مطالب را آسان تر کند.

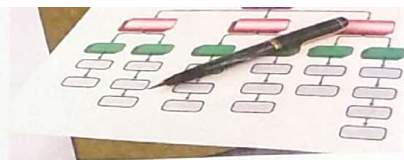
♦♦♦ - بخش اول: معرفی مدیریت منابع انسانی

♦♦♦ مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی عبارت است از مجموعه ای از سیاست ها، رویه ها و نظام هایی^۲ که نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد و هدف آن بهبود همزمان

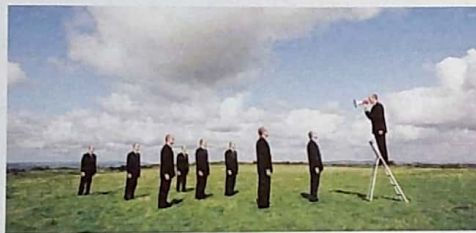
۱- Function

۲- Systems



کار آفرینی،
یک جرعه از بی نهایت
۵۳۶

عملکرد سازمان و وضعیت کارکنان است. نگرش عبارت است از گرایش مثبت و یا منفی فرد نسبت به یک پدیده. به عنوان مثال، نگرش مثبت به شغل، به این معنی که فرد به شغلش علاقه مند بوده و احساس خوبی نسبت به کاری که انجام می دهد داشته باشد. مدیریت منابع انسانی از طریق تعریف مشاغل سازگار با برنامه های سازمان، طراحی روش ها و ابزاری برای حصول اطمینان از تطابق مهارت ها و توانمندی های فرد با وظایف شغلی و نهایتاً تناسب عملکرد فرد با میزان عایدی مادی و غیرمادی وی از سازمان، می کوشد مستقیماً نگرش فرد نسبت به سازمان و شغلش را تحت تاثیر قرار دهد و شرایطی ایجاد کند که در آن از یک سو پذیرش نقش و وظایف محوله از سوی کارکنان بیشتر شده و رضایت شغلی افزایش یابد و از سوی دیگر سازمان شاهد ارتقای کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان و نیز کیفیت مشارکت ایشان در پیشبرد برنامه ها و اهداف سازمان و در حل مسائل سازمانی باشد.



یکی دیگر از کاربردهای مهم مدیریت منابع انسانی، جهت دهی به رفتار و ارتقای عملکرد کارکنان است. در واقع، کارکردهای منابع انسانی و نظام هایی که در این کارکردها تعریف می شوند، ابزارهایی هستند که سازمان ها با استفاده از آنها اولویت ها و برنامه های مورد حمایت خود را به کارکنان اعلام و عملکرد کارکنان را به منظور تحقق این اهداف و برنامه ها جهت دهی می کنند. به عنوان مثال، اگر هدف، نوآوری و طرح ایده های نو برای بهبود و یا توسعه محصولات جدید باشد، سازمان این اولویت های خود را از طریق نظام حقوق و دستمزد و پاداش به کارکنان اعلام می کند. ممکن است بر اساس میزان مشارکت کارکنان در توسعه محصول جدید و یا بهبود محصولات فعلی به آنها پرداخت های نقدی داشته باشد و یا این مشارکت را در ارتقای شغلی آنها تاثیر بدهد. از طرفی، لازم است که برای حمایت از این نظام پرداخت، نظام ارزشیابی عملکرد نیز به طور مناسبی طراحی و یا اصلاح شود تا امکان اندازه گیری اثربخشی رفتار کارکنان در جهت اهداف تعیین شده نیز میسر باشد.

اهمیت و ضرورت مدیریت منابع انسانی

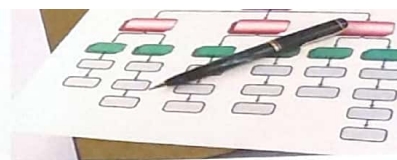
این که مدیریت منابع انسانی در سازمان در مقایسه با فرایندها و یا واحدهای سازمانی که فعالیت اصلی درآمدزایی را انجام می دهند نقش حمایتی و پشتیبانی دارد، ممکن است به این برداشت نادرست منجر شود که مسائل انسانی از مسائل حاشیه ای و فرعی سازمان هستند که عدم پرداختن به آنها هزینه سنگین و یا بلندمدتی را متوجه کسب و کار نمی کند.

دسلر، خطاهای مدیران در رسیدگی به امور منابع انسانی را به این صورت برمی شمرد: عدم تناسب توانایی های افراد جذب شده با شغل، نرخ بالای ترک خدمت، خروج از خدمت کارکنان توانمند و باتجربه و جذب شدن آنها در شرکت های رقیب، ناتوانی مدیر در بهبود کیفیت عملکرد افراد علی رغم بالابردن دستمزد و پاداش، نارضایتی کارکنان از غیرمنصفانه بودن دستمزدها و صرف بخش عمده ای از وقت مدیریت برای چانه زنی در خصوص نرخ حقوق و دستمزد تک تک کارکنان. نتایج احتمالی که در صورت بروز هر یک از این خطاها پیش می آیند، عبارتند از: ایجاد مشغله ذهنی برای مدیر، کاهش عملکرد واحد سازمانی او، ایجاد تعارضات درون سازمانی و صرف وقت و منابع مدیریتی برای رفع آنها، افزایش هزینه های نیروی انسانی و تضعیف مزیت رقابتی کسب و کار.

شواهد زیادی وجود دارد که نشان می دهد عدم موفقیت نهایی موسسان کسب و کارهای جدید، اغلب ناشی از عدم توانایی آنها در مدیریت موضوعات مربوط به منابع انسانی است.

کسب و کارهای ایجاد شده توسط کارآفرینانی که اهمیت موضوعات مربوط به منابع انسانی را آگاهانه یا ناآگاهانه نادیده می گیرند، در جذب کارکنان قابل از بازار کار، انگیزش و نگه داشت آنها و به طور کلی بیشینه کردن ارزش قابل استحصال از منابع سازمانی با مشکل مواجه می شوند. به منظور پایه گذاری و مدیریت یک کسب و کار موفق و پایدار، همه کارآفرینان به دانش پایه و اجرایی از اصول و یافته های مدیریت منابع انسانی نیاز دارند.

امروزه که دسترسی به منابع مالی و توسعه فن آوری اطلاعات و فن آوری های روز، فراگیر شده، دیگر سرمایه های فیزیکی و مالی به عنوان منابع منحصر به فرد در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، تاثیر گذشته را ندارند. از این رو، کسب و کارها به ایجاد مزیت رقابتی از طریق منابع انسانی خود روی آورده اند. همچنین روند افزایشی پیچیدگی کارها، تخصصی شدن مشاغل، نقش



تجربه مرتبط در بهبود عملکرد فرد در یک شغل، افزایش نقش تکنولوژی در کسب و کارهای امروزی، گسترش و جدی تر شدن رقابت در بازارها و مسائلی از این دست، منجر به تبدیل نقش نیروی کار فراتر از یک منبع ضروری برای کسب و کار و یک مزیت رقابتی در کسب و کارهای موفق شده است.

انتظار می رود که با استفاده از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، منافع زیر برای سازمان ایجاد شود:

- ✓ قرار گرفتن افراد در مشاغل متناسب با دانش و مهارت هایشان
- ✓ آموزش و توسعه کارکنان به منظور کسب مهارت های لازم برای انجام وظایف و مسئولیت هایشان
- ✓ بهبود عملکرد کارکنان
- ✓ افزایش مشارکت خلاقانه کارکنان
- ✓ کنترل هزینه های نیروی انسانی

کارکردهای مدیریت منابع انسانی، از هم مستقل نیستند و با هم ارتباط دارند. در نظر گرفتن این ارتباط تاثیر مستقیمی در اثربخشی مدیریت منابع انسانی و تحقق اهداف و کارکردهای آن دارد. در بخش بعدی به معرفی کارکردهای مدیریت منابع انسانی می پردازیم و در قسمت مربوط به هر کارکرد ارتباط سیستمی آن با سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی توضیح داده خواهد شد.

♦♦♦♦♦ بخش دوم: معرفی کارکردهای منابع انسانی (Alavi, ۲۰۰۸)

♦ مدیریت منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک

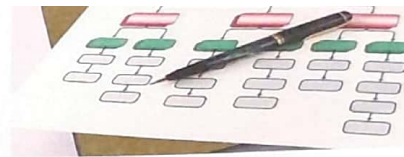
برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی یعنی تعیین و تدوین اهداف مدیریت منابع انسانی، انتخاب روش نیل به این اهداف و تدوین برنامه هایی بر همین اساس. این کار علاوه بر زیرساخت های سازمانی و پایداری نسبی ساختار سازمان و استراتژی های آن، نیازمند صرف هزینه و زمان زیاد است. در غیر این صورت، استراتژی منابع انسانی اثربخش نخواهد بود. با توجه به این که انتظار نمی رود این شرایط در سازمان های کارآفرین وجود داشته باشد، لذا در این بخش، به جای برنامه ریزی استراتژیک، منابع انسانی به صورت منفرد به تعامل

استراتژی سازمان با مدیریت منابع انسانی و چگونگی حمایت منابع انسانی از استراتژی‌های سازمان می‌پردازیم.

پیش از هر چیز، لازم است دقیقاً مشخص باشد یک کسب و کار چرا به وجود آمده، قرار است چه فعالیتی انجام دهد و چه نقشی در جامعه خواهد داشت. در اصطلاح تدوین استراتژی می‌گوییم لازم است سازمان، رسالت و مأموریت خود را مشخص و سپس تعیین کند قصد دارد به چه جایگاهی برسد، یعنی مأموریتی برای خود تعریف و با تحقق چشم‌انداز به سمت آن مأموریت حرکت نماید.

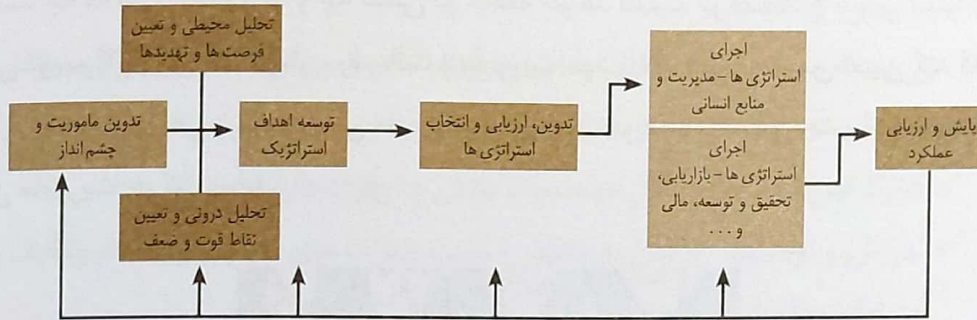


سپس لازم است این مفاهیم را در قالب اهداف قابل بحث، قابل انتقال و البته قابل حصول بیان کند. برای این منظور لازم است ابتدا شناختی از وضعیت خود و محیطی که در آن فعالیت می‌کند، به دست آورد. در یک سازمان کارآفرین، احتمالاً از مهم‌ترین نقاطی که مدیریت منابع انسانی می‌تواند نقش قابل ملاحظه‌ای ایفا کند، همین جاست که به مطالعه و بررسی درون سازمان (میزان کارآمدی نیروی کار موجود، کارها و شغل‌های موجود در سازمان، شغل‌ها و کارهای لازم، فضای حاکم در محیط کار، میزان رضایت شغلی و عوامل نارضایتی و ...) و محیط پیرامون کسب و کار (بازار کار، نیروی کار واجد شرایط و ماهر، میزان در دسترس بودن و نیز هزینه جذب آن، رقبا، شرایط اقتصادی سیاسی، تکنولوژی و ...) بپردازد. و با کمک تحلیل‌های به دست آمده، در تدوین و انتخاب استراتژی با توجه به شرایط موجود در داخل و وضعیت بیرون سازمان و این که به طور کلی سازمان تا چه حد برای پیگیری اهداف و استراتژی‌های خود آمادگی دارد، راهنما و مشاور سازمان باشد. همین‌طور در اجرای استراتژی (استفاده از منابع در دست برای تحقق اهداف) و در نهایت نظارت و پایش روند حرکت به سمت اهداف کمک نماید.



مراحل تدوین استراتژی سازمان به صورت مختصر در نمودار ۱-۱۴ آورده شده است.

نمودار ۱-۱۴: مدل برنامه ریزی استراتژیک و ارتباط آن با مدیریت منابع انسانی. [۲]



می توان گفت بیشترین تاثیرپذیری مدیریت منابع انسانی از برنامه استراتژیک سازمان در اجرای استراتژی است. در واقع اهداف کلان و برنامه استراتژیک سازمان تاثیر مستقیمی بر کلیه کارکردهای مدیریت منابع انسانی دارد. به عبارتی می توان ورودی های هر کارکرد مدیریت منابع انسانی را به ترتیب اولویت در دو گروه اصلی برنامه استراتژیک سازمان و سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی طبقه بندی کرد؛ که ارتباطات مربوط به گروه دوم در قسمت مربوط به هر یک از کارکردها توضیح داده خواهد شد. در ادامه به نمونه هایی از ارتباط کارکردهای مدیریت منابع انسانی با برنامه ریزی استراتژیک اشاره می شود.

♦ **تجزیه و تحلیل - طراحی شغل:** برای تحقق استراتژی های سازمان لازم است وظایف و فعالیت های مشخص و جدیدی به مشاغل سازمان اضافه شوند. از طرفی افراد برای انجام این وظایف نیازمند توانمندی ها و مهارت های جدید خواهند بود که لازم است در شرایط احراز شغل به آنها اشاره شود.

♦ **برنامه ریزی منابع انسانی:** برنامه استراتژیک سازمان معمولاً افق بلند مدت (۵ ساله) دارد. از این رو بر اساس آن می توان به طور قابل قبولی نیاز سازمان به نیروی انسانی را پیش بینی کرد. به عنوان مثال اگر سازمان، برنامه رشد و گسترش بازار در ۵ سال را دارد، از امروز می توان پیش بینی کرد که برای دفاتر فروش در بازارهای جدید به چه پست های مدیریتی و عملیاتی نیاز است تا برای پرکردن این فرصت های شغلی پیش بینی های لازم



♦ **کارمندیابی^۱ و استخدام:** بر اساس استراتژی های سازمان و نیز برنامه ریزی منابع انسانی، تعداد نیروی انسانی مورد نیاز و نیز مهارت های آنها استخراج می شود. اگر استراتژی کسب و کار، حرکت به سمت کاهش هزینه ها و افزایش کارایی باشد، احتمالاً نیاز سازمان به نیروی انسانی با مهارت بالا کمتر خواهد بود. از این رو سازمان می تواند برای کارمندیابی از مسیرهای ارزان تری مانند جذب فارغ التحصیلان دانشگاهی و آگهی های آمادگی برای کار استفاده کند و از طرفی در جذب نیروی انسانی اولویت تمرکز خود را به ارزان بودن نیروی کار معطوف نماید. چنانچه استراتژی سازمان، نوآوری باشد، مسیر بهتر برای کارمندیابی، استفاده از شبکه های اجتماعی و یا تمرکز بر فارغ التحصیلان ممتاز دانشگاه ها است. در چنین شرایطی، اولویت مواردی مانند توان تخصصی، تجربه و مهارت مرتبط بیشتر از هزینه حقوق و دستمزد خواهد بود که لازم است در فرایند کارمندیابی و استخدام مد نظر قرار گیرد.

البته باید توجه داشت که در سازمان های کارآفرین نوپا معمولاً کارمندیابی از طریق معرفی و شبکه های اجتماعی صورت می گیرد که به دلیل نوپایی کسب و کار و شرایط خاص آن از نظر محدودیت های مالی در پرداخت ها و بعضاً ابهام کاری، این روش به واسطه تسهیل ایجاد اعتماد متقابل به سایر روش های کارمندیابی ارجحیت دارد. با گذشت زمان و پا گرفتن کسب و کار، می توان به تدریج به سمت روش های کلاسیک کارمندیابی نظیر آگهی و موسسات کارمندیابی حرکت کرد.

♦ **آموزش و توسعه:** همان طور که اشاره شد استراتژی های سازمان، شرح مشاغل را تغییر می دهند. یکی از راه های پاسخ به این تغییر، جذب نیروهای جدید از خارج سازمان است؛ ولی امکان دارد سازمان به هر دلیلی، از جمله اجتناب از اخراج کارکنان و یا جلوگیری از هزینه هایی که برای رشد و توسعه کارکنان فعلی پرداخته است، تصمیم بگیرد که این تامین نیرو را از داخل سازمان انجام دهد. در این صورت، لازم است متناسب با استراتژی های سازمان، آموزش های لازم نیز برای ارتقای توان و مهارت های کارکنان در نظر گرفته شود.

۱- Recruiting



♦ ارزشیابی عملکرد کارکنان: از آنجا که استراتژی، مسیر حرکت و جهت گیری سازمان را در بازار مشخص می کند، در نتیجه هر استراتژی، پیامدهای منحصر به فردی دارد. لازم است نظام ارزشیابی عملکرد به گونه ای طراحی شود که نه تنها با استراتژی سازمان تعارضی نداشته باشد، بلکه از آن حمایت کند. به عنوان مثال اگر سازمان، استراتژی کاهش هزینه و افزایش کارایی را پیگیری می کند، لازم است در ارزشیابی عملکرد کارکنان هرگونه فعالیتی را که منجر به کاهش هزینه می شود شناسایی کرده و به آن پاسخ مناسبی دهد. به همین ترتیب اگر استراتژی سازمان، گسترش جغرافیایی بازار، افزایش فروش، افزایش رضایت مشتری، افزایش کیفیت خدمات پس از فروش و ... باشد، لازم است عملکردهایی که به تحقق این استراتژی ها کمک می کنند، شناسایی و در ارزشیابی عملکرد کارکنان مورد توجه قرار گیرند.

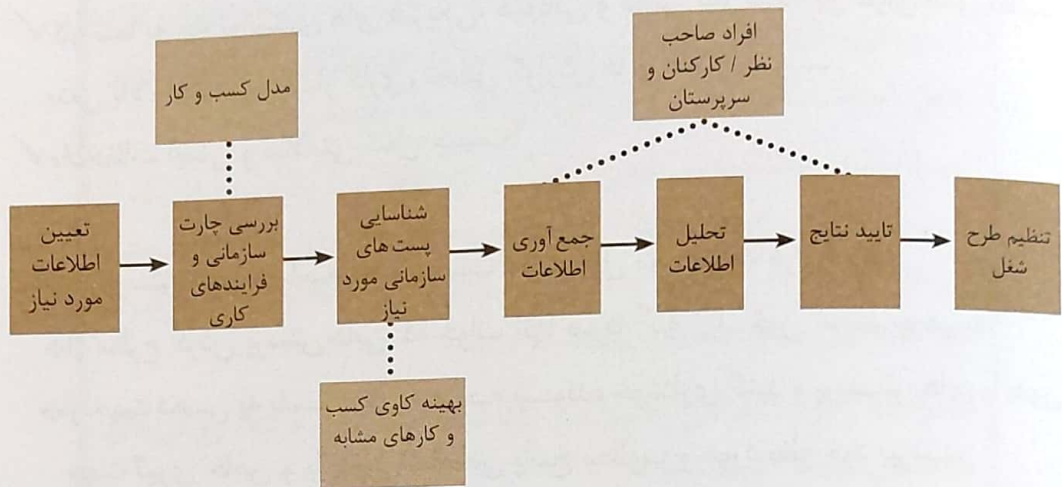
تجزیه و تحلیل - طراحی شغل

بنا بر نظر **دسلر** (۲۰۰۵) طراحی شغل عبارت است از تعیین وظایف پست های سازمانی و نیز ویژگی های افرادی که حائز شرایط احراز هر پست هستند. طراحی شغل از دو قسمت اصلی تشکیل شده است؛ شرح شغل و شرایط احراز. [۲]

الف) **شرح شغل:** شامل وظایف، مسئولیت ها (انتظاراتی که از شغل می رود)، سرپرستی، فعالیت های کاری (چه کاری؟ چرا؟ چگونه؟ چه وقت؟)، چگونگی و میزان کنترل، مسیرهای گزارش دهی، ماشین آلات و یا تجهیزات انجام کار، استانداردهای عملکرد در شغل، شرایط کاری و

ب) **شرایط احراز:** الزامات نیروی کار شامل تحصیلات، مهارت ها، ویژگی های شخصیتی، سابقه کار و

طراحی شغل عامل مهمی در تعریف محتوا و اجرای سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی است [۲] و بیشترین ارتباط سیستمی را با سایر کارکردها دارد. فرایند طراحی شغل مطابق نمودار ۱۴-۲ است:



روش‌های مختلفی برای جمع‌آوری اطلاعات لازم جهت طراحی شغل وجود دارد که مصاحبه یکی از رایج‌ترین این روش‌ها است و علاوه بر سریع بودن، به ویژه برای سازمان‌های کارآفرین این کار توسط خود موسسان صورت می‌گیرد و اغلب تجربه‌ای در تنظیم طرح شغل ندارند، مناسب است. برای سازمان‌های کارآفرینانه و نوپا، منابع اطلاعاتی این روش عبارتند از تجارب و منابع سایر سازمان‌ها، کارکنان، مدیران، سرپرستان با تجربه و افراد بازنشسته در شغل‌های مشابه آنچه سازمان مدنظر دارد. اطلاعات این منابع معمولاً از طریق مصاحبه قابل دستیابی هستند.

لازم است قبل از مصاحبه، پرسش‌ها و اطلاعات مورد نیاز مشخص باشد. برای نمونه تعدادی از پرسش‌های رایج در ادامه فهرست شده‌اند:

- ✓ چه کارهایی در این شغل انجام می‌شوند؟
- ✓ وظایف اصلی و عمده شغل کدام هستند؟
- ✓ تحصیلات، مهارت‌ها و گواهینامه‌های لازم برای این کار کدام هستند؟
- ✓ شما در چه فعالیت‌هایی مشارکت دارید؟
- ✓ این شغل مستلزم چه مسئولیت‌هایی است؟
- ✓ استانداردهای عملکرد برای این شغل چیست؟
- ✓ شرایط کاری شما چگونه است؟ به عنوان مثال، نیاز به اضافه کار در خارج از ساعات



کاری، سر و صدای محیط، خطرات احتمالی و
✓ کار شما به چه توانمندی های فیزیکی، هیجانی و ذهنی نیاز دارد؟ به عنوان مثال فعالیت بدنی بالا، استرس و فشار کاری، تحلیل گزارش ها و اطلاعات و
✓ ملاحظات ایمنی و سلامتی شغل چیست؟

در طرح پرسش های مصاحبه مناسب است نکات ذیل مورد توجه قرار گیرند:
❖ از مطرح کردن پرسش هایی که جواب آنها صرفاً "بله" یا "خیر" است، بپرهیزید.
❖ از جهت دهی به پاسخ های مصاحبه شونده خودداری کنید و پرسش های را بدون جهت گیری خاص و یا بدون نشان دادن پاسخ مطلوب و مورد نظر خود بپرسید.
❖ لازم است پرسش های دقیق باشند؛ به نحوی که پاسخ آنها به شناخت شغل کمک کند.
❖ از طرح پرسش های غیرمرتبط خودداری کنید.

پس از جمع آوری اطلاعات می توان شرح شغل را مانند آنچه در جدول ذیل به عنوان راهنما آمده، آماده کرد:

جدول ۱-۱۴: راهنمای تدوین شرح شغل

معرفی شغل: شامل عنوان، جایگاه و واحد سازمانی مربوط، عنوان رده بالاتر، سرپرست، محل انجام خدمت و تاریخ تنظیم

خلاصه شغل: شامل معرفی مختصری از شغل، ماهیت آن و مسئولیت ها و وظایف کلی مربوط به آن. هدف این قسمت روشن شدن مأموریت و نقشی است که یک پست در سازمان ایفا می کند.

ارتباطات: شامل پست سازمانی بالاتر که باید به آن پاسخگو بود، پست های سازمانی که تحت سرپرستی قرار دارند، سایر پست های سازمانی که فرد باید با آنها کار کند و یا ارتباط کاری داشته باشد و در نهایت افراد و مراجع خارج از سازمان که فرد باید با آنها ارتباط کاری داشته باشد.

مسئولیت ها و وظایف: ذکر مسئولیت ها و وظایف با جزئیات بیشتر، به نحوی که حیطه ذکر شده در مورد قبل را پوشش دهد.

اختیارات: برای انجام هر مسئولیتی توسط کارکنان، لازم است اختیارات لازم نیز به آنها داده شود. اختیارات، حوزه تصمیم‌گیری و آزادی عمل فرد را برای تحقق مسئولیت‌هایی که بر عهده‌اش گذاشته شده، مشخص می‌کند.

استاندارد عملکرد: سطحی از عملکرد که انتظار می‌رود فرد در هر یک از مسئولیت‌ها و وظایفش محقق کند. به عنوان مثال، اگر وظیفه یک کارشناس دبیرخانه، ثبت و ارجاع نامه‌های وارده باشد، استاندارد عملکرد او "رسیدگی به کلیه نامه‌های وارده در همان روز ورود" است.

شرایط احراز: شامل تحصیلات، مهارت‌ها، تجربه کار مرتبط، ویژگی‌های شخصیتی، سابقه کار و ... است.

در پیوست این فصل، می‌توانید نمونه کاملی از پرسش‌های مصاحبه و نیز تجزیه و تحلیل استخراج شده بر اساس آن را مطالعه کنید. همچنین در آدرس www.onet.com اطلاعات کاملی از تجزیه و تحلیل مشاغل مختلف بر اساس طبقه‌بندی وزارت کار کشور آمریکا آورده شده است. لازم به ذکر است که اطلاعات این سایت نمی‌تواند به عنوان سند نهایی طراحی شغل مورد استفاده قرار گیرد و لازم است طراحی شغل متناسب با نیاز خاص سازمان و شرایط و محدودیت‌های محیطی انجام شود.

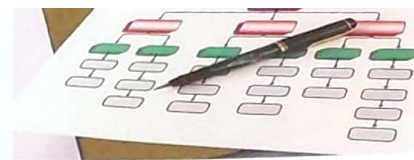
برنامه ریزی منابع انسانی

برنامه ریزی منابع انسانی از دو بخش اصلی تشکیل شده است:

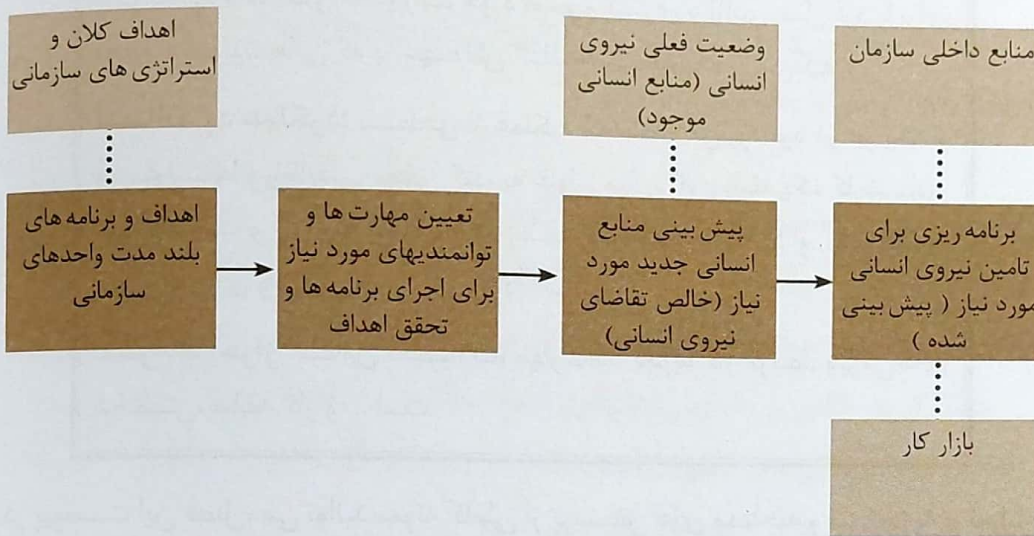
الف) تعیین این که سازمان در چه زمانی، به چه تعداد نیروی انسانی و با چه مهارت‌هایی نیاز خواهد داشت.

ب) برنامه ریزی برای تامین نیاز فوق به نحوی که تعداد نیروی کار مورد نیاز، با مهارت‌های لازم و در زمان مورد نیاز در دسترس باشد.

بنا بر نظر **علوی (۲۰۰۸)** مدل فرایندی برنامه ریزی منابع انسانی در نمودار ۳-۱۴ نشان داده شده است.



نمودار ۳-۱۴: مدل فرایندی برنامه ریزی منابع انسانی



برنامه ریزی نیروی انسانی تحت تاثیر مستقیم استراتژی های سازمان و برنامه های عملیاتی بلندمدت آن قرار دارد. سازمان های نوپا و کارآفرینانه اغلب بیش از سایر سازمان ها تلاش می کنند بخش عمده نیازمندی به نیروی انسانی را از منابع فعلی تامین نمایند و معمولاً این کار را از طریق افزایش استانداردهای عملکرد، افزایش ساعات کار، اصلاح شرح مشاغل مرتبط و افزودن وظایف جدید به آنها و اقداماتی از این دست انجام می دهند. در این صورت، لازم است ملاحظات مربوط به نظام جبران خدمت و ارزشیابی عملکرد مد نظر قرار گیرد.

منظور از تعیین خالص نیروی انسانی مورد نیاز آن است که مشخص شود چه میزان از نیاز اولیه به نیروی انسانی در حال حاضر در سازمان وجود دارد و برای چه مقدار از این نیاز باید نیروی انسانی جدیدی به کار گرفته شود؟

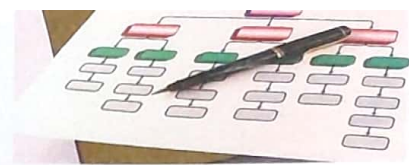
پس از تعیین خالص تقاضای نیروی انسانی، نوبت به برنامه ریزی برای تامین این تقاضا می رسد. تامین تقاضای نیروی انسانی از دو منبع داخل سازمان و یا بازار کار امکان پذیر است. **تامین تقاضای نیروی انسانی از بازار کار:** مزایا و معایب تامین از منابع داخلی سازمان در جدول شماره ۲-۱۴ آورده شده است.

تامین تقاضای نیروی انسانی از بازار کار	
مزایا	معایب / محدودیت ها
<ul style="list-style-type: none"> ◆ دسترسی به تنوع بالایی از مهارت و توانمندی ◆ امکان جذب افراد با تجربه مرتبط بالاتر ◆ اضافه شدن دیدگاه و ارزش های جدید و تقویت فرهنگ سازمانی 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ریسک بالا به دلیل عدم امکان آگاهی کامل از نقاط قوت و ضعف داوطلبین قبل از استخدام ◆ صرف زمان و هزینه بالا برای آگاهی از مهارت ها و توانمندی های داوطلبین ◆ نیاز به آموزش و آشنا سازی افراد تازه استخدام ◆ امکان ایجاد تعارض بین نیروهای قدیم و جدید به دلیل تفاوت های فرهنگ سازمانی

تامین تقاضای نیروی انسانی از منابع داخلی سازمان: از طریق ارتقای پست سازمانی افراد و یا جابه جایی آنها در پست های سازمانی با توجه به مهارت ها و توانمندی هایشان امکانپذیر است. البته لازمه اجرای موفق جابه جایی درون سازمانی و یا ارتقا، دسترسی به بانکی از اطلاعات مدون مربوط به توانمندیها و مهارت های کارکنان و امکان مقایسه تطبیقی آن با موقعیت های شغلی مورد نیاز است. برای این منظور لازم است پس از شناسایی کارکنان بالقوه و یا داوطلبان، از طریق مشورت با مدیران و یا سرپرستان، از میان آنها فرد مناسب انتخاب شود. مزایا و معایب تامین نیروی انسانی از منابع داخلی سازمان در جدول شماره ۳-۱۴ آورده شده است.

جدول ۳-۱۴: مزایا و محدودیت های تامین نیروی انسانی از داخل سازمان

تامین تقاضای نیروی انسانی از منابع داخلی سازمان	
مزایا	معایب / محدودیت ها
<ul style="list-style-type: none"> ◆ آگاهی قبلی از نقاط قوت و ضعف داوطلبین ◆ امکان بررسی دقیق تر مهارت های داوطلبین ◆ تعهد بیشتر داوطلبین به سازمان ◆ افزایش روحیه کارکنان ◆ نیاز کمتر به آموزش و آشنا سازی 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ایجاد نارضایتی در داوطلبینی که انتخاب نخواهند شد ◆ حفظ وضعیت فعلی و تسری آن به آینده سازمان/ ◆ اضافه نشدن دیدگاه، فرهنگ و ارزش های جدید

کارمندیابی^۱ و استخدام

این دو کارکرد مدیریت منابع انسانی اهمیت زیادی به ویژه برای سازمان های کارآفرین دارند. اجرای این کارکردها زمان زیادی را از مدیران کسب و کار و کارکنان واحد منابع انسانی می گیرد، همچنین استخدام یک فرد نامناسب، هزینه های زیادی را به سازمان تحمیل می کند؛ هزینه آموزش و رشد فرد تازه استخدام تا رسیدن به سطح عملکرد مطلوب، ایجاد تعارضات درون سازمانی، افزایش نارضایتی فرد تازه استخدام و تاثیر منفی در عملکرد و محصول سازمان تنها برخی از هزینه های استخدام فرد نامناسب هستند. به علاوه، باید در نظر داشت که به دلیل کوچک بودن اندازه سازمان های کارآفرین، یک فرد می تواند در شکل دهی به فرهنگ سازمانی نقش اثربخشی ایفا نماید.

کارمندیابی

بخش های مختلف بازار کار ترکیب متفاوتی از مهارت، تجربه، تحصیلات، توانمندی و ... دارند. به عنوان مثال، در یک بخش با افراد تازه فارغ التحصیل مواجه هستیم که تجربه کم ولی ذهن خلاق و انگیزه بالایی برای کار کردن دارند. مدت ماندگاری آنها در اولین مشاغل شان کوتاه است و در عین حال هزینه استخدام کمی دارند. در مقابل، نیروی کار باتجربه، گران قیمت، کم یاب و آموزش دیده است. در سازمان های کارآفرینانه و نوپا که بیشتر مسئولیت های مهم و تصمیم گیری های حوزه منابع انسانی بر عهده مدیر سازمان است، هزینه این کار برای سازمان بسیار بالا است. پس ضروری به نظر می رسد که این فرایند با حداکثر کارایی و حداقل صرف وقت و منابع مدیریتی سازمان انجام پذیرد. هر اندازه مهارت ها و توانایی های افراد داوطلب به نیاز سازمان نزدیک تر باشد، فرایند انتخاب فرد مناسب از میان آنها سریع تر و با صرف منابع کمتری انجام می گیرد.

برای روشن تر شدن موضوع، این مثال را در نظر بگیرید. یک شرکت توزیع واقع در تهران قصد دارد برای سرپرستی انبار تازه احداث خود در کرج یک مدیر انتخاب کند. شرایط کاری این شغل به گونه ای است که فرد باید سه روز هفته که ارسال کالا برای شهرستان ها انجام می شود، از صبح زود تا ظهر و از عصر تا پایان شب در محل کار حاضر باشد. اگر این شرکت نیاز خود را در روزنامه های تهران اعلام کند و یا در آگهی استخدام خود اشاره های به شرایط

۱- Recruiting

کاری و یا اولویت داشتن ساکنان کرج (و یا غرب تهران) نکند، با حجم بسیار زیاد داوطلب مواجه خواهد شد و زمان زیادی را صرف مطالعه و بررسی رزومه کاری آنها می کند. پس از آن، تعدادی از افراد برای مصاحبه دعوت می شوند که اغلب آنها پس از آگاهی از شرایط کار، از همکاری با شرکت انصراف می دهند.

مثال دیگر، یک سازمان تولیدکننده نرم افزار را در نظر بگیرید که برای بخش تحقیق و توسعه خود به تعدادی مهندس نرم افزار با سابقه کار کم نیاز دارد. ویژگی خلاقیت عامل مهمی در انتخاب فرد مورد نیاز است. یک روش مناسب کارمندیابی می تواند شناسایی و برقراری ارتباط با دانشگاه هایی که رشته کامپیوتر در آنها از اعتبار بالایی برخوردار است و معرفی سازمان و مزیت های شغل در آن باشد. این کار از طریق برگزاری نمایشگاه و یا به سادگی، نمایش پوستر و یا توزیع کاتالوگ در میان دانشجویان امکان پذیر است. در کنار این کار، از علاقه مندان دعوت می شود که ضمن تکمیل فرم ساده ای در محل دانشگاه، جهت همکاری احتمالی با شرکت، رزومه خود را به آدرس مشخصی ارسال کنند. به این ترتیب، جذابیت سازمان برای دانشجویان افزایش یافته و سازمان به تعداد زیادی از افراد بالقوه برای همکاری دسترسی خواهد داشت.

از جمله روش های متنوع اعلام نیاز سازمان به نیروی انسانی می توان در روزنامه ها و نشریات عمومی، مجلات و نشریات تخصصی، موسسه های کارمندیابی، نمایشگاه ها و همایش های تخصصی، محل هایی که داوطلبان بالقوه در آنجا حضور دارند، مانند دانشگاه ها در مثال اخیر، و شبکه های اجتماعی^۱ اشاره کرد.

آگهی استخدام، عمومی ترین شکل اعلان نیاز است. دو عامل مهم در این قسمت عبارتند از رسانه (کانال) مناسب و ساختار آگهی. انتخاب رسانه مناسب بستگی به اثربخشی آن (احتمال این که داوطلبان مورد نظر سازمان که در قسمت کارمندیابی شناسایی شده اند آن را ببینند) و پست سازمانی مورد نظر دارد.

مناسب بودن ساختار آگهی استخدام را می توان با معیارهای چهارگانه AIDA ارزیابی کرد. این معیارها عبارتند از:

۱- Social networks



۱. توجه^۱: حتی جذاب ترین آگهی ها نیز اگر دیده نشوند، اثربخش نخواهند بود. آگهی باید توجه بیننده را در نگاه اول به خود جلب کند. استفاده از جلوه های بصری و یا بزرگ نشان دادن برخی قسمت ها می تواند به افزایش جذابیت آگهی کمک کند. به عنوان مثال، استفاده از ترکیب رنگ های جذاب و تند و یا بزرگ نشان دادن عبارت "فرصت شغلی" در آگهی می تواند مفید باشد.

۲. علاقه مندی^۲: آگهی استخدام باید جنبه های مهم کار از دید داوطلب را نشان دهد. به عنوان مثال، محل انجام خدمت، حقوق و مزایا، شرایط کاری و ... در این قسمت جنبه های مهم و عمومی کار مورد اشاره قرار می گیرند.

۳. مطلوبیت^۳: لازم است علاوه بر اشاره به جنبه های مهم و عمومی کار، به جنبه های خاص و جذاب آن نیز اشاره شود. به عنوان مثال امکان رشد، فرصت های آموزش و توسعه، سفرهای خارج از کشور و

۴. اقدام^۴: در نهایت این که آگهی استخدام، داوطلبان را به برقراری ارتباط با سازمان دعوت و چگونگی انجام این کار را مشخص نماید.

موسسه های کاریابی نیز از ابزار رایج کارمندیابی در میان سازمان های کارآفرینانه، نوپا و کوچک و متوسط هستند. در شرایط زیر استفاده از خدمات این موسسه ها توجیه بیشتری پیدا می کند:

✓ سازمان، واحد منابع انسانی ندارد.

✓ مدیر سازمان، زمان و یا تخصص کافی برای انجام این کار را ندارد.

✓ جذب مجموعه ای از داوطلبان برای سازمان مشکل است.

✓ سرعت عمل در استخدام نیروی کار اهمیت بالایی دارد.

یکی دیگر از کانال های ارتباطی، شبکه های اجتماعی و یا شناسایی از طریق معرف است. همان طور که پیش از این نیز اشاره شد، برای سازمان های کارآفرین که کمتر در بازار کار شناخته شده هستند، استفاده از این کانال می تواند اثربخشی بالاتری نسبت به روش های

۱- Attention
۲- Interest
۳- Desire
۴- Action

کلاسیک داشته باشد. در استفاده از این روش لازم است که نیاز واقعی سازمان و این که دقیقا به دنبال چه نیروی کاری است، با فرد یا افراد معرف در میان گذاشته شود تا به این ترتیب از هزینه های انتخاب نادرست در آینده و نیز صرف منابع و زمان برای مصاحبه و جذب اجتناب شود. دو مزیت اصلی کارمندیابی از طریق این کانال عبارتند از: [۱]

✓ افرادی که از این کانال جذب می شوند، قبلا توسط یکی از کارکنان گزینش شده اند، سازگاری و تناسب بیشتری با سازمان و کار خواهند داشت و درک بهتری نیز از کسب و کار دارند.

✓ این افراد، با توجه به روابط قبلی که با کارکنان فعلی سازمان داشته اند، سریع تر در سازمان جای خود را پیدا می کنند و ماندگاری بیشتری در سازمان دارند. با این حال، وجود یک نظام ارزشیابی عملکرد فعال در کنار این کانال کارمندیابی ضروری است. در غیر این صورت، این مسیر منجر به شکل گیری گروه های غیررسمی ناکارآمد^۱ در سازمان خواهد شد.

..... استخدام

پس از مشخص شدن حوزه مناسب بازار کار و ارتباط اولیه و عمومی با نیروی کار در آن، مرحله استخدام افراد آغاز می شود. در اینجا اولین قدم آن است که فرم های درخواست استخدام در اختیار داوطلبان قرار گیرد تا نسبت به تکمیل آن اقدام نمایند. هدف از فرم درخواست استخدام آن است که اطلاعات تاریخی دقیق و قابل بررسی از داوطلبان جمع آوری شود. با توجه به این که یکی از کارکردهای فرم درخواست استخدام، عبارت است از پیش بینی عملکرد فرد در شغل معین، لازم است که فرم درخواست استخدام اطلاعات ملموس و عینی در مورد داوطلبان احراز شغل را در اختیار قرار دهد؛ همچنین باید این اطلاعات بر اساس تجزیه و تحلیل همان شغل تهیه شده باشند. موارد زیر نمونه هایی از اطلاعاتی هستند که در فرم درخواست استخدام توسط متقاضی باید

۱- منظور از گروه های غیررسمی در سازمان، گروه هایی است که خارج از ساختار سازمان و روابط کاری تعریف شده در سازمان شکل می گیرد و می تواند گاهی قدرت رسمی سازمان را تحت الشعاع قرار دهد و بعضا باعث اختلال در عملکرد سازمان در مواقع حساس شود. این گروه های غیررسمی اغلب حول قومیت، نژاد، نسبت خویشاوندی و یا روابط نزدیک دوستانه خارج از سازمان شکل می گیرند.



تکمیل شوند:

- ◆ نوع و سطح تحصیلات و میزان تجربه
- ◆ اطلاعات مربوط به سوابق شغلی
- ◆ مهارت ها و توانمندی ها
- ◆ دوره های غیردانشگاهی گذرانده شده
- ◆ تسلط به نرم افزار و یا کار با تکنولوژی و تجهیزات خاص مرتبط با انجام شغل
- ◆ تسلط به زبان انگلیسی
- ◆ امکان و یا محدودیت مسافرت های خارج از شهر و کشور
- ◆ معلولیت و یا محدودیت جسمی برای انجام فعالیت های فیزیکی مرتبط با شغل

مجموعه ای از اطلاعات دیگر نیز لازم است از داوطلبان گرفته شود که ارتباطی با عملکرد وی ندارند، اما ضروری هستند و یا برحسب شرایط و یا عرف بازار کار از داوطلبان پرسیده می شود:

- ◆ اطلاعات عمومی فرد شامل نام، نام خانوادگی، سن، شماره شناسنامه، اطلاعات تماس و ...
- ◆ وضعیت تاهل و تعداد فرزندان
- ◆ وضعیت نظام وظیفه (برای آقایان)
- ◆ دلایل ترک کار قبلی
- ◆ میزان حقوق در کار قبلی
- ◆ میزان حقوق درخواستی
- ◆ میزان ساعت های کاری و توزیع آنها در هفته (در مورد مشاغل پاره وقت)
- ◆ اولویت های تفریحی فرد

در طرح پرسش هایی از این دست باید دقت زیادی به خرج داد. در نظر داشته باشید که هدف از طرح سوال، دستیابی به شناخت بهتر از فرد در ارتباط با کار است نه تجسس در زندگی شخصی او. از این رو بهتر است از پرسیدن پرسش های بی ارتباط با شغل و یا پرسش هایی که بیش از این که فرد را تشویق به پاسخ صادقانه کند، او را از بابت برداشت های متفاوت و جهت دار از پاسخش نگران نماید، پرهیز شود.

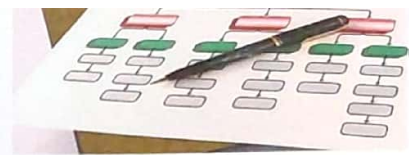
با توجه به این که فرم درخواست استخدام برای هر شغل منحصر به فرد است، بنابراین لازم است برای هر شغل متناسب با شرح و شرایط احراز آن نسبت به تنظیم فرم درخواست استخدام مربوط اقدام شود. در قدم بعدی می توان با بررسی و ارزیابی فرم های استخدام دریافت شده، تعدادی از بهترین داوطلبان را برای گزینش نهایی انتخاب کرد.

طبیعی است که پس از بررسی فرم های استخدام، تعداد داوطلبان حائز شرایط بیشتر از تعداد مورد نیاز باشد. یکی از رایج ترین راه ها برای گزینش نهایی، مصاحبه شغلی است. اولین نکته در اجرای مصاحبه استخدامی آن است که مصاحبه استخدامی به خودی خود استرس زا است، لذا به داوطلبان کمک کنید تا آرامش خود را به دست آورند و در محیط احساس راحتی داشته باشند.



مهم ترین نکته در ترتیب دادن مصاحبه استخدامی، تنظیم پرسش های مصاحبه است. هدف از مصاحبه، کمک به شناسایی فردی است که بهترین تناسب را با شغل دارد و بهترین عملکرد را در آینده از خود نشان خواهد داد. در نتیجه لازم است که پرسش های مصاحبه بر اساس تجزیه و تحلیل شغل تنظیم شوند. برای این کار می توان ابتدا فهرستی از وظایف و مهارت های مرتبط با شغل را تهیه کرد و سپس با اولویت دهی به آنها، پرسش های مصاحبه را برای شناسایی میزان توانایی و قابلیت داوطلب در انجام این وظایف طراحی نمود. برای مثال، یک سوال از داوطلب شغل مسئول شبکه کامپیوتر می تواند این باشد: آیا می توانید دو استاندارد امنیت شبکه را توضیح دهید و با هم مقایسه کنید؟

پرسش های مصاحبه را می توان در چهار گروه اصلی طبقه بندی کرد:



◆ پرسش های موقعیتی^۱: در این پرسش های با شبیه سازی ذهنی یک موقعیت، از داوطلب خواسته می شود که رفتار خود را در آن موقعیت توضیح دهد. به عنوان مثال: "فرض کنید که در جلسه معرفی محصول، مشتری یک سوال فنی از شما می پرسد که جواب آن را نمی دانید، عکس العمل شما چه خواهد بود؟"

◆ پرسش های رفتاری^۲: هدف از این پرسش های، شناسایی رفتارهای گذشته داوطلب در موقعیت های واقعی است که در گذشته رخ داده اند. به عنوان مثال: "در سوابق کاری که تاکنون داشته اید، چه زمانی بیشترین کمک (کاری) را به یک همکار کرده اید؟" و یا "ممکن است راجع به یک تجربه موفق که برای معرفی اثربخش یک محصول داشته اید، توضیح دهید؟"

◆ پرسش های مربوط به سوابق کاری^۳: در این گروه از پرسش های به دنبال تجارب مرتبط فرد برای یک منظور خاص هستیم. به عنوان مثال: "چه تجربه کاری و یا آموزش هایی در خصوص کار تیمی داشته اید؟" و یا "آیا تجربه فروش و بازاریابی فرد به فرد دارید؟"

◆ پرسش های دانش کار^۴: هدف از پرسش های اجرایی و عملیاتی، تعیین میزان مهارت و تسلط داوطلب به کار است. به عنوان مثال: "برای ترتیب دادن یک جلسه توفان ذهنی با مشارکت گروهی از کارکنان چگونه اقدام و چه مراحل را طی می کنید؟" و یا "در طراحی یک آگهی تبلیغاتی تلویزیونی چه عوامل را مد نظر خواهید داد؟"

به منظور افزایش اثربخشی مصاحبه، رعایت موارد زیر می تواند مفید باشد: [۲]

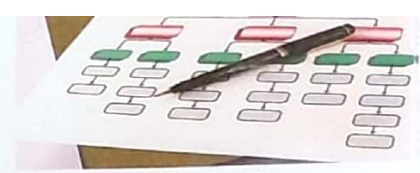
- ◆ پرسش های را بر مبنای تجزیه و تحلیل شغل تنظیم کنید.
- ◆ بهتر است پرسش های را به صورت تایپ شده و در قالب یک فرم با در نظر گرفتن فضای مناسب برای نوشتن توضیحات، تنظیم کنید. تا جایی که امکان دارد در طول مصاحبه و همزمان با مطرح کردن هر سوال، نسبت به تکمیل فرم اقدام نمایید.
- ◆ از چهار گروه پرسش های مطرح شده در قسمت قبل استفاده کنید.

۱- Situational
۲- Behavioral
۳- Background
۴- Job Knowledge

- ◆ از همه داوطلبان پرسش های مشابهی بپرسید.
- ◆ حتی المقدور در جلسه مصاحبه، بیشتر از یک نفر از سوی سازمان حضور داشته باشد. به این ترتیب کیفیت ارزیابی داوطلب بالاتر می رود.
- ◆ جلسه مصاحبه را کنترل کنید. به ویژه محدودیت زمان جلسه را در نظر داشته باشید.
- ◆ در طول جلسه از نکات مهم و یا برجسته که توسط داوطلب مطرح می شود، یادداشت برداری کنید. با این حال توجه داشته باشید که یادداشت برداری مختصر باشد و روند مصاحبه و توجه شما را به داوطلب مخدوش نکند.
- ◆ زمان کافی برای پرسش در اختیار داوطلب قرار دهید و از این فرصت برای معرفی و ترویج سازمان تان استفاده کنید.
- ◆ بلافاصله بعد از مصاحبه نسبت به تکمیل نهایی فرم مصاحبه اقدام کنید.
- ◆ بلافاصله بعد از مصاحبه، یک بررسی اجمالی از آن داشته باشید و مطمئن شوید که نکته ای از قلم نیفتاده باشد. ضبط کردن مصاحبه می تواند به این کار کمک کند.

برای نمونه، تعدادی از پرسش های مفید و مکمل برای مصاحبه های استخدامی در زیر فهرست شده اند. توجه داشته باشید که این پرسش های باید در کنار پرسش های مرتبط با شغل مطرح شوند و به تنهایی نمی توانند برای یک مصاحبه استخدامی مورد استفاده قرار گیرند.

- ◆ دلایل شما برای انتخاب این شغل چه بوده است؟
- ◆ چه جنبه ای از این شغل برایتان لذت بخش تر است؟
- ◆ از چه جنبه ای از این شغل کمتر خوشتان می آید؟
- ◆ کار قبلی تان چه نکات مثبت و منفی داشت؟
- ◆ چه دلایل و شرایطی منجر به ترک کار قبلی تان شده است؟
- ◆ فکر می کنید چرا سازمان ما باید شما را استخدام کند؟
- ◆ از کارفرمای خود چه انتظاری دارید؟
- ◆ توانمندی های اصلی شما چه هستند؟
- ◆ چه اهداف کاری برای سال های آینده دارید؟
- ◆ چگونه از طریق کار برای سازمان ما می توانید این اهداف را محقق کنید؟



◇ در گذشته چه عاملی انگیزه شما را برای انجام بهتر کارتان بیشتر می کرده است؟
◇ آیا سوالی در خصوص وظایف و مسئولیت های کاری که داوطلب آن هستید، دارید؟

در مصاحبه استخدامی ممکن است خطاهایی بروز کنند و اثربخشی مصاحبه را که همان انتخاب مناسب ترین فرد برای شغل مشخص است، کاهش دهند. در جدول زیر به برخی از این خطاها اشاره می کنیم:

جدول ۴-۱۴: برخی علل بروز خطا در مصاحبه و انتخاب

تصمیم گیری عجولانه: گاهی ممکن است یک ویژگی مصاحبه شونده در نظر فرد و یا گروه مصاحبه کننده آن قدر برجسته به نظر آید که آنها را تحت تاثیر قرار دهد و موجب شود آنها به سایر ویژگی های داوطلب دقت کافی نکنند. در چنین شرایطی، بهتر است با آگاهی از بروز این خطا، زمان کافی برای بررسی اهمیت آن ویژگی منحصر به فرد در عملکرد کاری داوطلب، سایر ویژگی های او و میزان تناسب او با شغل اختصاص بدهیم.

نیاز فوری به استخدام: شرایطی پیش می آید که سازمان برای استخدام نیروی کار در تنگنای زمانی قرار دارد. هر چند انتظار می رود که با توجه به کارکرد برنامه ریزی منابع انسانی، حتی المقدور از این شرایط احتراز شود. با اینحال مواجه شدن با این شرایط در سازمان های کارآفرین اجتناب ناپذیر است. از دلایل این امر می توان به پایین تر بودن اطمینان و پایداری در فضای کسب و کار و نیز ماهیت رشد سریع در سازمان های کارآفرین اشاره کرد. آسیبی که ممکن است بروز کند این است که اولویت زمانی بر هدف مصاحبه غالب شود و سازمان، به جای صرف وقت برای جستجوی بهترین گزینه از میان داوطلبان، به اولین گزینه خوبی که در لحظه با آن مواجه می شود اکتفا کند.

خطای ترتیب: فرض کنید که یک داوطلب در مصاحبه خیلی ضعیف ظاهر شود و تقریباً در همه شاخص ها امتیاز پایینی بگیرد. این احتمال وجود دارد که فرد بعدی، حتی اگر توانمندی های متوسطی هم داشته باشد، در نظر مصاحبه کنندگان خیلی متمایز و توانمند به نظر برسد و این موضوع، ارزیابی آنها را از داوطلب دوم تحت تاثیر قرار دهد. عکس این حالت هم قابل تصور است؛ به این ترتیب که ارزیابی فردی با توانمندی های متوسط و متناسب با شغل، تحت تاثیر مصاحبه با فرد قبلی که بسیار توانمند بوده قرار گیرد.

هدف از ارائه گروهی از پرسش‌های مصاحبه‌استخدامی و نیز بیان مثال‌هایی از این پرسش‌های در ادامه این فصل، آن است که مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و توانمندی‌های فرد، که در فرم استخدامی امکان‌شناسی آنها وجود ندارد، ارزیابی شود. الگوی مناسبی برای سازمان‌های کوچک در زیر ارائه شده است. در این الگو به دنبال شناسایی توانایی‌های ذهنی داوطلب، عوامل انگیزشی او، ویژگی‌های شخصیتی و دانش و تجربه او هستیم. برای ارزیابی این جنبه‌ها می‌توان از هر چهار گروه سوال معرفی شده استفاده کرد. البته باید توجه داشت که صرفاً پاسخ داوطلب به پرسش‌های نمی‌تواند در ارزیابی نهایی تعیین‌کننده باشد، بلکه سایر جنبه‌هایی که در مصاحبه قابل مشاهده هستند نیز باید مد نظر قرار بگیرند. به عنوان مثال، نحوه پاسخ‌گویی فرد و چگونگی استدلال، تسلط بر خود، میزان انگیزه و دسته‌بندی این چهار گروه پرسش‌های به شرح زیر است:

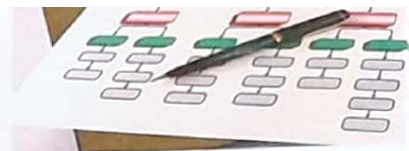
توانمندی‌های ذهنی: پیچیدگی وظایف قبلی فرد، نمرات تحصیلی او، نحوه ساختار دهی فرد به پاسخ‌هایش در حین مصاحبه و

عوامل انگیزشی: در این قسمت، به دنبال شناسایی مواردی از این قبیل هستیم: داوطلب چه چیزهایی را دوست دارد؟، به صورت ویژه چه جنبه‌هایی از کار قبلی‌اش را دوست داشته و از چه جنبه‌هایی از آن خوشش نمی‌آمده است؟، مستقل از اهدافی که فرد دارد، چرا این اهداف را انتخاب کرده است؟ و نیز میزان فعال بودن داوطلب (مثلاً با پرسیدن در مورد برنامه او در روزهای تعطیل).

ویژگی‌های شخصیتی: از قبیل داشتن روحیه تهاجمی، نا آرام بودن، انتقادپذیر بودن و این ویژگی‌ها را می‌توان با سوال در مورد ارتباطات گذشته فرد شناسایی کرد؛ به عنوان مثال کارگروهی در دبیرستان، همکاری با انجمن‌ها، تجربه کار تیمی در محل کار قبلی و

دانش و تجربه: برای ارزیابی این عامل می‌توان از پرسش‌های موقعیتی استفاده کرد و نتایج خوبی هم به دست آورد.

توجه داشته باشید که زمان و منابع زیادی برای شناسایی افراد دعوت شده به مصاحبه و یا داوطلبانی که فرم استخدام را پر کرده‌اند، صرف شده است. از این رو بهتر است اطلاعات داوطلبانی که استخدام نمی‌شوند برای برنامه‌های کارمندیابی و جذب در آینده نگهداری



شود.

یکی از چالش‌های اصلی برای اجرای کارکرد کارمندیابی و استخدام در سازمان‌های کوچک و متوسط آن است که در کنار غیررسمی بودن فرایندهای سازمانی، از جمله فرایندهای منابع انسانی، مدیران نیز دانش و تسلط کافی به مفاهیم و ابعاد مدیریت منابع انسانی ندارند و در عین حال استفاده از خدمات مشاوره منابع انسانی برای آنها کمتر مقرون به صرفه است. برای مواجهه با این چالش، توصیه عمومی آن است که سازمان‌ها از عرف و استانداردهای صنعتی که در آن هستند، پیروی کنند. به عنوان مثال استفاده از آگهی‌های استخدامی با فرمت رایج می‌تواند کمک خوبی در این زمینه باشد. استفاده از روش‌های معرفی شده در این بخش، از قبیل معرفی سازمان در دانشگاه‌ها و تلاش برای تعریف دقیق و شفاف تجزیه و تحلیل مشاغل، راه‌کارهای مناسبی برای افزایش شانس سازمان در شناسایی و جذب نیروهای کارآمد است. شرکت در نمایشگاه‌های کارآفرینی نیز روش مناسبی برای معرفی سازمان به بازار کار به شمار می‌رود.

نیروی کار موقت

استفاده از نیروی کار موقت در دوره رشد سازمان، علاوه بر این که هزینه کمتری در مقایسه با استخدام دائم دارد، راه حل سریع تری برای تامین نیروی کار است. از آنجا که این دست کارکنان فقط زمانی که دانش، مهارت و یا توانمندی‌های آنها مورد نیاز باشد به کار گرفته می‌شوند، لذا برخلاف کارکنان دائمی، بخشی از هزینه‌های متغیر کسب و کار محسوب می‌شوند. در ادامه، به برخی نکات که رعایت آنها در استفاده از نیروی کار موقت می‌تواند مفید باشد اشاره می‌کنیم: [۲]

برای آموزش کارکنان موقت هزینه و برنامه ریزی نکنید. کارکنان موقت برای کارهای ساده و عملیاتی سازمان که حداقل مهارت و دانش برای انجام آنها لازم است، استخدام می‌شوند و انتظار می‌رود که این حداقل مهارت را داشته باشند. لذا بهتر است که سازمان حتی المقدور هزینه و منابع خود را برای آموزش آنها صرف نکند.

به طور مرتب و پیوسته، از کارکنان موقت در سازمان خود استفاده نکنید. آمد و شد نیروی کار می‌تواند تاثیر منفی بر فرهنگ و ارزش‌های سازمانی بگذارد. اگر سازمان به طور مستمر نیاز به نیروی کار دارد، که احتمالاً به معنای یک نیاز دائمی است، بهتر است برای پاسخ

بهتر به آن از کارکنان دائمی استفاده کرد. کمترین فایده این تصمیم، انباشت تجربه، دانش و یادگیری در کارکنان سازمان و امکان توسعه و ارتقای آنها خواهد بود.

آموزش و توسعه کارکنان

آموزش عبارت است از فرایند یاد دادن مهارت های لازم برای انجام کار به کارکنان. به نظر می رسد رایج ترین مرحله استفاده از این کارکرد، پس از جذب افراد جدید در سازمان باشد. با این حال به دلیل ارتباط سیستمی، آموزش با سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی، در واقع در هر مرحله از مسیر شغلی فرد و یا به واسطه نتایج حاصل از کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی، ممکن است ضرورت این کارکرد ایجاد شود.



در سازمان های بزرگ که مدیریت منابع انسانی یکی از ارکان رسمی سازمان است، معمولاً بخشی از دپارتمان مدیریت منابع انسانی به مدیریت آموزش و توسعه کارکنان اختصاص داده می شود. در این سازمان ها، مباحثی نظیر فرایند آموزش شامل نیازسنجی آموزشی، طراحی و اجرای دوره و ارزیابی اثربخشی دوره آموزشی مطرح می شود. آموزش ها ممکن است به صورت متمرکز درونی یا بیرونی و یا بخشی داخل و بخشی خارج از سازمان اجرا شوند.

اما سازمان های کوچک و متوسط که معمولاً سازمان های نوپا و کارآفرینانه را نیز در برمی گیرند، اغلب فاقد چنین بخش ها و مباحثی هستند. در این سازمان ها اغلب فرایند خاص و مدونی برای سنجش مستمر نیاز آموزشی و طراحی دوره و اجرای آن وجود ندارد. در چنین مواردی معمولاً فقط نیازسنجی آموزشی در سازمان انجام می گیرد و اجرای آموزش ها از خارج سازمان تامین می شود. در سازمان های کوچک و متوسط همان طور که پیش از



کار آفرینی،
یک جرعه از بی نهایت
۵۶۰

این نیز اشاره شد، تلاش بر این است که در جذب و انتخاب افراد به گونه ای عمل شود که حتی الامکان نیاز آموزشی برای آمادگی شغلی وجود نداشته باشد و هزینه ای از سرمایه اغلب محدود سازمان صرف آموزش کارکنان نشود.

روش رایج آن است که سازمان ها نیازهای آموزشی خود را از طریق استفاده از خدمات موسسه های آموزشی برطرف می کنند. این موسسه ها معمولاً در حوزه های فنی تخصصی و یا مدیریتی، دوره های آموزشی برگزار می کنند. مزیت استفاده از خدمات این موسسه ها آن است که از طرفی با صرفه جویی خوبی در هزینه های سازمان همراه است و از طرف دیگر این خدمات به سرعت قابل دسترسی هستند. با یک جستجوی ساده در اینترنت، مجلات تخصصی مدیریتی، فنی و یا مراجعی مانند کتاب اول می توان به سرعت به تعداد زیادی از این موسسات دسترسی پیدا کرد.

چند نکته مهم در انتخاب دوره آموزشی باید مد نظر قرار گیرند. اول آن که اهداف دوره های معرفی شده توسط موسسات با نیازهای آموزشی سازمان مطابقت داشته باشد. دوم این که حتی المقدور از تجارب سایر سازمان ها در استفاده از خدمات موسسه مورد نظر استفاده شود. آیا از آموزش ها راضی بوده اند؟ آیا محتوای آموزش با آنچه معرفی شده، تطابق داشته است؟ کدام استاد و یا ارائه دهنده را بیشتر توصیه می کنند؟ مجموعه ای از نکات نیز در مرحله بعد (اجرای دوره) مورد اشاره قرار گرفته که در نظر داشتن آنها هنگام انتخاب دوره آموزشی می تواند مفید باشد.

در سازمان های نوپا و کوچک بخش خاصی از آموزش به صورت غیررسمی و حین انجام کار توسط موسسان و یا کارکنان زبده تر به کارکنان جدید منتقل می شود. این موضوع به ویژه زمانی پررنگ تر می شود که نوع محصول یا خدمات سازمان، خاص است و یا تکنولوژی و روش انجام کار در سازمان نیازمند مهارت های خاصی است که آموزش های مرتبط با آن در خارج سازمان کمتر عرضه می شود. یکی دیگر از عوامل تشدید کننده ضرورت این گونه آموزش ها در سازمان های نوپا آن است که از طرفی این سازمان ها به دلیل ناشناخته بودن در بازار کار، کمتر امکان جذب نیروی کار با تجربه، ماهر و آموزش دیده را دارند و از طرفی محدودیت منابع مالی و احتمال خروج از خدمت کارکنان تازه وارد، ریسک استفاده از خدمات

آموزشی خارج سازمان را بالا می برد. در چنین شرایطی، مدیران، سرپرستان و یا کارمندان زبده نقش مربی و آموزش دهنده را ایفا می کنند و در قالب غیررسمی آموزش های ضروری را به کارکنان تازه وارد و کم تجربه می دهند.

علاوه بر آموزش های تخصصی و حرفه ای، نوعی از آموزش نیز وجود دارد که اجرای آن، مستقل از اندازه و سن سازمان و یا میزان تجربه و دانش کارکنان، به هنگام به کارگیری نیروی جدید ضروری است. از این آموزش ها با عنوان آشناسازی^۱ و جامعه پذیری^۲ یاد می شود و تحت عنوان آموزش های بدو خدمت نیز شناخته می شوند.

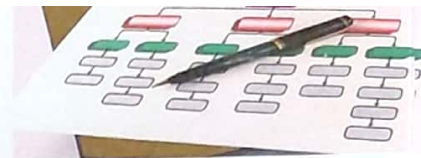
هدف از آشناسازی، آشنا کردن افراد تازه استخدام با سازمان است؛ مواردی نظیر چارت سازمانی، ارزش های سازمانی، روابط داخلی سازمان، ویژگی های صنعت و بازاری که سازمان در آن حضور دارد، نظام حقوق و دستمزد و مزایا، رویه های سازمانی، ویژگی های شغل به کمک فرایند آشناسازی به فرد تازه وارد منتقل می شود. همچنین موارد مرتبط با کار فرد در سازمان مانند معرفی تامین کنندگان سازمان، ویژگی های آنها، چگونگی تعامل سازمان با آنها، فرایند سفارش دهی و ... به یک کارشناس خرید، مستقل از میزان خبرگی اش در کار، در این طبقه بندی می گنجد. جامعه پذیری در مقایسه با آشناسازی، جنبه غیررسمی دارد و هدف از آن، آشنا کردن فرد با محیط کار، فرهنگ سازمانی و ارزش های کاری و ایجاد سازگاری بین فرد تازه استخدام با سایر همکاران است. در پایان آشناسازی، فرد از جنبه های رسمی سازمان آگاه می شود و در پایان جامعه پذیری، برای کار کردن در سازمان و ارتباط با افراد درون سازمان و به طور خاص واحد خودش احساس راحت و مطلوبی خواهد داشت.

روش های آموزش

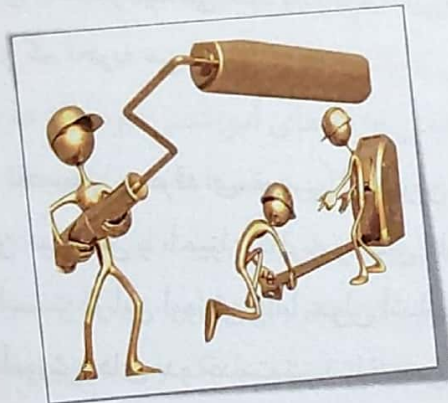
روش های مختلفی برای آموزش کارکنان وجود دارد که حسب سطح یادگیری مورد نظر، محتوای آموزش ها، مدت زمان برگزاری، هزینه، تعداد شرکت کنندگان و ... باید نسبت به انتخاب روش مناسب اقدام کرد. در ادامه به بررسی دو روش آموزشی که می توانند در

۱- Orientation

۲- Socialization



سازمان های کارآفرین کاربرد بیشتری داشته باشند می پردازیم:



آموزش ضمن کار^۱

این روش عبارت است از یادگیری از طریق انجام کار^۲ که علاوه بر یادگیری، منجر به تولید محصول و یا ارائه خدمت نیز می شود. در این روش، آموزش گیرندگان به انجام کار مشخصی که باید مهارت های آن را بیاموزند گمارده می شوند و زمینه های لازم برای انجام کار از طریق مشاهده و همکاری با افراد با تجربه تر، ایجاد می شود تا مهارت های لازم را کسب کنند. یک روش دیگر آن است که تنها قسمتی از مسئولیت و یا وظایف مشخصی از یک کار به افراد مورد نظر محول شود و آنها از طریق انجام این وظایف، مهارت ها و توانمندی های لازم را به دست آورند. مزایا و محدودیت های عمومی روش آموزش ضمن کار، در جدول شماره ۵-۱۴ خلاصه شده اند.

جدول ۵-۱۴: مزایا و محدودیت های آموزش ضمن کار

آموزش ضمن کار	
مزایا	معایب / محدودیت ها
<ul style="list-style-type: none"> ◆ یادگیری در شرایط واقعی فیزیکی و اجتماعی کار ◆ امکان دریافت بازخور سریع در مورد عملکرد ◆ مقرون به صرفه بودن ◆ مدیران ارشد سازمان از این روش حمایت می کنند 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ نیازمند حمایت و مشارکت سازمانی بیشتری است ◆ وجود مربی ها و یا کارکنان با تجربه و ماهر در این روش ضروری است ◆ منجر به ایجاد ناهمگونی در کیفیت محصولات تولیدی و یا خدمت ارائه شده می شود

۱- On the Job Training (OJT)

۲- Learning By Doing

منظور، آموزش از طریق برگزاری جلسات و کلاس های آموزشی است. این روش کماکان رایج ترین روش آموزشی است. خلاصه مزایا و محدودیت های عمومی روش آموزش سنتی، در جدول شماره ۶-۱۴ آورده شده است.

جدول ۶-۱۴: مزایا و محدودیت های روش آموزش سنتی

آموزش سنتی	
مزایا	معایب / محدودیت ها
<ul style="list-style-type: none"> ◆ زیر پوشش گرفتن آموزش یادگیرندگان ◆ مناسب برای زمانی که هدف از آموزش انتقال حجم زیادی از دانش است ◆ هزینه پایین 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ ارتباط یک طرفه بین استاد و شرکت کنندگان ◆ مشارکت منفعل شرکت کنندگان ◆ در نظر گرفته نشدن ملاحظات و یا محدودیت های فردی تک تک یادگیرندگان ◆ عدم امکان سنجش در خصوص میزان یادگیری و پیشرفت تک تک یادگیرندگان ◆ برای حوزه های یادگیری عاطفی و روانی حرکتی^۱ مناسب نیست

آموزش در سازمان های کوچک و متوسط

به طور خاص در مراحل اولیه شکل گیری کسب و کار، ممکن است که سازمان منابع لازم برای آموزش های رسمی را در اختیار نداشته باشد و از طرفی در دسترس نبودن کارکنان به دلیل شرکت در دوره های آموزشی نیز هزینه های بالایی به سازمان تحمیل کند. به علاوه، منابع لازم برای نیازسنجی آموزشی نیز در این گونه سازمان ها کمتر یافت می شود.

با در نظر گرفتن نیروهای نیمه وقت و یا موقت، همه این محدودیت ها تشدید شده و منجر به کمتر شدن عایدی آموزش در مقایسه با هزینه های آن می شود. همچنین ارائه آموزش های سفارشی متناسب با نیاز کارکنان مختلف، هزینه های بالایی برای سازمان دربر خواهد داشت. سه راه کار برای مقابله با این محدودیت ها پیشنهاد می نماید: [۵]

۱- Psychomotor



کار آفرینی،
یک جرعه از بی نهایت
۵۶۴

برنامه ریزی برای آموزش های ضمن کار: برای توضیحات بیشتر، به بخش مربوط ذیل عنوان "روش های آموزش" مراجعه نمایید. در سازمان های کار آفرین، این آموزش ها بیشتر جنبه غیررسمی دارند و بنا به تشخیص مدیر و یا سرپرست افراد، اجرا می شوند.

تشویق به خودآموزی: اگر افراد درک درستی از کار خود و وظایف و مسئولیت های مترتب بر آن را داشته باشند و از طرفی آگاهی مناسبی از عملکردشان به آنها داده شود، می توان از آنها انتظار داشت که از توانایی لازم برای شناخت نیازهای آموزشی خود برخوردار باشند. در چنین شرایطی، ترغیب آنها به رفع این نیازهای آموزشی علاوه بر منافع مستقیم برای سازمان، احساس استقلال و رشد را نیز در کارکنان پدید می آورد.

در نظر گرفتن توسعه فردی، به عنوان یک ارزش در محیط کار: این راه کار بیشتر جنبه فرهنگ سازی دارد و مدیران می توانند با یادآوری این موضوعات در جلسات کارکنان، گفتگوهای روزانه و حتی مصاحبه استخدامی آن را ترویج نمایند.

طی کردن مراحل زیر می تواند به افزایش اثربخشی آموزش حین کار کمک کند:

آماده سازی یادگیرنده: لازم است فرد بداند چرا برای گذراندن این دوره انتخاب شده است. آیا در عملکردش کاستی دیده شده یا این که باید به دلیل مشخصی توانمندی و مهارت های بیشتری کسب کند؟

معرفی کار: در این مرحله، یادگیرنده نقش ناظر را خواهد داشت. کمیت و کیفیت مورد نظر در عملکرد را برای فرد توضیح دهید. در ابتدا چند بار کار را با سرعت پایین تری انجام و مراحل مختلف آن را برای یادگیرنده تشریح کنید. به طور خاص، قسمت های مهم، سخت و بحرانی کار و نیز بخش هایی از کار را که احتمال بروز خطا در آنها وجود دارد، کاملاً توضیح دهید. بهتر است از یادگیرنده بخواهید که همزمان با انجام کار توسط شما، مراحل کار را شرح دهد.

تمرین: در این مرحله، یادگیرنده اقدام به انجام کار خواهد کرد. در ابتدا بهتر است که او کار را با سرعت پایین انجام و در حین انجام کار، مراحل مختلف آن را برایتان توضیح دهد. اشتباه های او را اصلاح کنید و در صورت نیاز در انجام برخی از مراحل پیچیده کار به او

کمک کنید. وقتی مطمئن شدید که فرد می تواند کار را با سرعت عادی انجام دهد، ادامه کار را تحت نظر خودتان به وی محول کنید و البته در صورت امکان او را تنها نگذارید.

پیگیری: مشخص کنید که در صورت بروز مشکل، فرد باید به چه کسی مراجعه کند. به تدریج نظارت خود را کاهش دهید و در بازه های زمانی مختلف، کار او را ارزیابی نمایید.

ارزشیابی عملکرد کارکنان

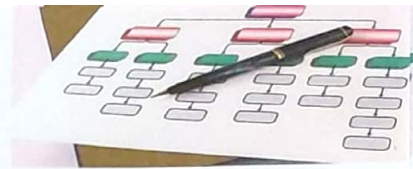
سنجش عملکرد هر کارمند بر اساس استانداردهای عملکرد تعریف شده برای وی، ارزشیابی عملکرد نامیده می شود. هر چند که از نظر مدیریتی و اجرایی، چارچوب ها و روش های خوبی برای پیاده سازی این کارکرد وجود دارد، اما توجه به علت اولیه شکل گیری و ذهنیت پشت آن، نقش تعیین کننده ای در موفقیت و اثربخشی اجرای آن ایفا می کند. مهم ترین و شاید از دیدگاهی، تنها هدف در ارزشیابی عملکرد کارکنان، کمک به بهبود عملکرد آنان است.



ارزشیابی عملکرد در واقع بخشی از مدیریت عملکرد است. مدیریت عملکرد، فرایندی است که طی آن سازمان اطمینان حاصل می کند که کارکنان در جهت اهداف کسب و کار عمل می کنند. مدیریت عملکرد به طور خلاصه از چهار مرحله زیر تشکیل شده است:

♦ تعریف استانداردها و اهداف

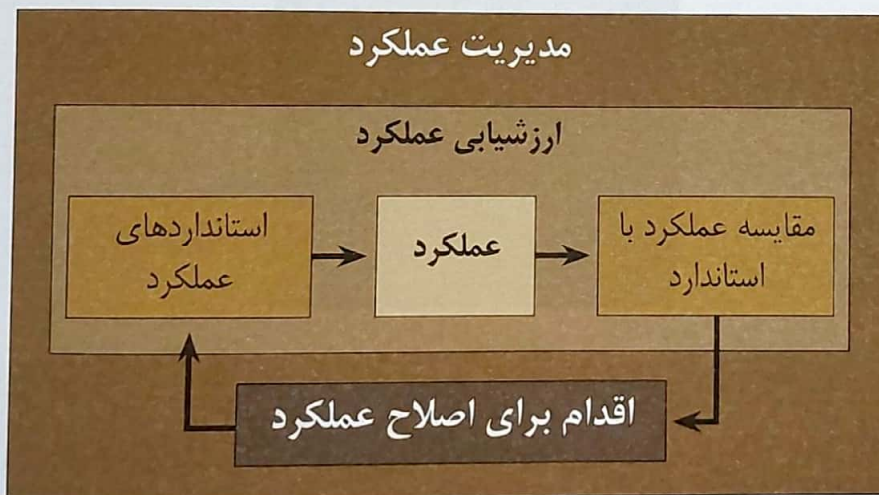
- ♦ انتخاب روش ارزشیابی: دو روش رایج آن در قسمت بعد توضیح داده خواهند شد.
- ♦ سنجش کارکنان بر اساس عملکرد واقعیتهای آنها: لازم است که قضاوت در مورد عملکرد کارکنان بر اساس واقعیت و شواهد عینی باشد تا به این ترتیب صحت نتیجه گیری ها و اثربخشی فرایند ارزشیابی عملکرد افزایش یابد.



♦ **ارائه بازخور به آنها:** هدف وجودی مدیریت عملکرد بدون وجود بازخور محقق نمی شود. در واقع، کارکنان تا از کاستی های عملکرد خود مطلع نباشند، نمی توانند نسبت به اصلاح آنها اقدام کنند و یا راه حل های ارائه شده توسط مدیر را برای رفع آنها بپذیرند. معمولاً این مرحله در قالب جلسات مصاحبه ارزشیابی عملکرد انجام می شود که در آن فرد و مدیر نسبت به بررسی نتایج عملکرد، ریشه یابی آنها و اقدامات اصلاحی لازم بحث و تبادل نظر می کنند.

در مدیریت عملکرد علاوه بر شناسایی انحراف عملکرد از استانداردهای تعریف شده، اقدامات اصلاحی نیز برای رفع این انحراف تعریف شود. این ارتباط در نمودار ۴-۱۴ نشان داده شده است.

نمودار ۴-۱۴: مدل فرایندی مدیریت عملکرد



همان طور که اشاره شد، مهم ترین هدف از ارزشیابی عملکرد، کمک به بهبود عملکرد کارکنان است. به منظور روشن شدن ابعاد این موضوع موارد زیر را مطالعه کنید:

کمک به کارکنان برای گذر از مسیر شغلی: این که فردی نتواند در یک شغل خاص عملکرد استاندارد از خود نشان دهد، نشانه ای است از این که احتمالاً از ویژگی های

شخصیتی و یا مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم برای ادامه آن مسیر شغلی برخوردار نیست. البته در تصمیم‌گیری نهایی در این زمینه، لازم است به عوامل دیگری چون شرایط محیط کاری و غیرکاری، عملکرد سایر کارکنان، وضعیت روحی فرد، طراحی و اجرای اصولی این کارکرد و استمرار نتایج آن نیز توجه داشت. به همین ترتیب، ممکن است در ارزشیابی فرد، توانمندی و مهارت‌های جدیدی از او مشخص شوند که برای انتخاب مسیر شغلی آینده‌اش بتوان از آنها استفاده کرد.

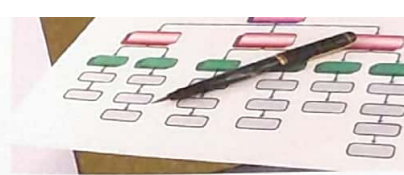
به عنوان مثال یک فروشنده رایانه را در نظر بگیرید که احتمالاً میزان فروشی که محقق می‌کند به اندازه سایر همکارانش بالا نیست ولی روش کار منسجم و متفاوتی دارد؛ به همکارانش در تصمیم‌گیری‌ها کمک می‌کند، راه‌حل‌های خوبی برای اصلاح فرایند فروش به مدیرش پیشنهاد می‌دهد، روش انجام کار را به سایر افراد آموزش می‌دهد و ... یک فرض اولیه آن است که این فرد احتمالاً در مسیر شغلی سرپرست فروش، در مقایسه با فروشندگی، می‌تواند عملکرد موفق‌تری از خود نشان دهد.

مشخص کردن نیازهای آموزشی و یا بازآموزی: همان‌طور که در بخش قبل اشاره شد، ارزشیابی عملکرد یکی از اصلی‌ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی است که ورودی‌های لازم برای آموزش کارکنان را تامین می‌کند.

ترغیب و انگیزش کارکنان: این هدف از دو طریق محقق می‌شود. اول، تشویق مستقیم (مادی) فردی که عملکرد خوبی از خود نشان داده است. دوم نظام ارزشیابی که می‌تواند به ایجاد رقابت بین کارکنان برای دستیابی به عملکرد برتر تبدیل شود. در اینجا، کارکنان بیشتر از این که به دنبال انگیزه‌های مادی باشند، در پی ارضای نیازهای غیرمادی مثل احساس ارزشمند بودن، احترام و رشد هستند.

روش‌های ارزشیابی عملکرد

در این قسمت، به تشریح دو روش ارزشیابی عملکرد که می‌توانند در سازمان‌های کارآفرین کاربرد بیشتری داشته باشند، می‌پردازیم.



این روش رایج ترین راه برای ارزشیابی عملکرد کارکنان است. در این روش، فهرستی از رفتارها و یا ویژگی ها تهیه می شود و به ازای هر کدام، یک طیف عملکرد (به عنوان مثال از خیلی نامناسب تا خیلی مناسب و یا از خیلی ضعیف تا عالی) تعریف می شود. امتیاز فرد در هر کدام از موارد ذکر شده در فهرست، عملکرد او را مشخص می کند. ارزشیابی با نظر مدیر و یا سرپرست مستقیم افراد انجام می شود، از این رو قضاوت منصفانه آنها در این کار نقش مهمی ایفا می کند. به این ترتیب، لازم است که مدیران و کارکنان از فرایند ارزشیابی و نیز اجزای آن آگاهی کامل داشته باشند. اجزای مدل ساده شده این روش که کاربرد آن را در سازمان های کارآفرین اجرایی تر می کند، عبارتند از: معیارها^۲، مقیاس^۳، وزن معیارها، خلاصه و اهداف مرحله بعد. در ادامه به توضیح مختصر هر یک از این موارد می پردازیم.

معیارها: در واقع نشان دهنده چیزی است که می خواهیم اندازه گیری کنیم. مرجع اصلی معیارهای ارزشیابی عملکرد، تجزیه و تحلیل شغل است. با این حال ممکن است در هر واحد، به طور مقطعی و یا بدون اصلاح شرح شغل، عملکرد متفاوت و یا سطح عملکرد بالاتری از افراد خواسته شود که در این صورت باید ضمن اطلاع رسانی به کارکنان، این معیارهای جدید در ارزشیابی عملکرد آنها لحاظ شود. به عنوان مثال، فرض کنید فرهنگ و یا ارزش های سازمانی ایجاب می کند افراد بسیار فراتر از استانداردهای تعیین شده در شرح شغل با کار درگیر شوند و یا این ارزش ها مستلزم استانداردهای متفاوتی از استانداردهای شرح شغل باشند.

این معیارها می توانند ترکیبی از استانداردهای عملکرد و شایستگی^۴ (شامل دانش، مهارت و توانمندی) باشند. شایستگی ها عبارتند از ویژگی هایی که به صورت رفتارها و یا عملکرد مطلوب قابلیت بروز دارند؛ مانند توانایی حل مساله، کار تیمی و یا ارتباط با دیگران و معیارهای عملکردی مانند تعداد مشتری هایی که محصول به آنها معرفی شده، تعداد محصول بسته بندی شده و یا میزان نارضایتی از خدمات ارائه شده توسط پرسنل تعمیر و نگهداری.

۱- Rating Scale

۲- Criteria

۳- Scale

۴- Competencies

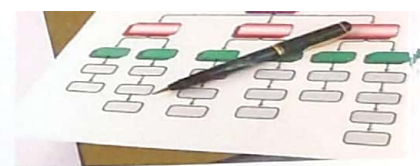
از میان معیارهای شایستگی می توان به این موارد اشاره کرد: میزان دانش و تخصص انجام کار، کیفیت کار (انجام کار طبق استاندارد و در زمان تعیین شده)، برنامه ریزی (توانایی تعیین اهداف و برنامه های فردی برای تحقق اهداف و برنامه های سازمان) و توانایی حل مساله (شناسایی، تحلیل و تعریف راه حل). با توجه به نقش قضاوت مدیر و یا سرپرست در این روش ارزشیابی، لازم است که معیارها حتی المقدور کمی و قابل اندازه گیری باشند.

مقیاس: نشان دهنده روش امتیازدهی به هر معیار است. به عنوان مثال از ۱ تا ۱۰ و یا از ضعیف تا خیلی خوب. یکی از مهم ترین نکات در تعریف مقیاس، قابل فهم بودن آن است. لذا لازم است که پس از تعریف مقیاس، توضیح داده شود که امتیاز فرد در این مقیاس به چه معنا است. به عنوان مثال اگر فرد در معیار "نارضایتی از خدمات ارائه شده" امتیاز ۶ از ۱۰ را بگیرد، به این معنا است که:

تعداد شکایت مشتری از خدمات او ۲ برابر استاندارد (۱۰ مورد در ماه و یا ۵ مورد از کل موارد ارائه خدمت) بوده است، و یا ۳ مورد شکایت تکراری در ماه داشته است. مقیاس را می توان به نوعی از جنس هدف دانست. به این معنا که با استفاده از آن ابتدا معلوم می کنیم که چه سطحی از عملکرد برای سازمان مطلوب است و سپس میزان موفقیت هر یک از کارکنان در تحقق این عملکرد را اندازه می گیریم.

وزن معیارها: با توجه به این که امتیاز کلی فرد در ارزشیابی نشان دهنده عملکرد او خواهد بود، از این رو لازم است که وزن هر معیار بر اساس اهمیت و اولویت آن در ارزشیابی عملکرد فرد مشخص شود. بارزترین مثال در این زمینه، تفاوت بین سطوح سرپرستی و عملیاتی است. به عنوان مثال، تعداد محصول فروخته شده هم برای کارکنان فروش و هم برای مدیر فروش یک معیار ارزشیابی عملکرد است. با این حال، مدیر فروش مسئولیت های دیگری نیز دارد که بیشتر از جنس سازمان دهی، برنامه ریزی، کنترل، گسترش بازار و ... هستند. بنابراین وزن معیار فروش در ارزشیابی عملکرد پرسنل فروش در مقایسه با مدیر فروش بیشتر است.

خلاصه: بهتر است که در انتهای فرم ارزشیابی، خلاصه ای از نتایج و یا نکات مهم آن به صورت جمع بندی ذکر شود. به این ترتیب خواننده می تواند در کنار اطلاعات ارائه شده



کار آفرینی،
یک جرعه از بی نهایت
۵۷۰

در فرم، از تحلیل آن اطلاعات نیز آگاه شود. در این قسمت می توان تحلیل اولیه ای از ریشه های ابعاد ضعیف و یا مطلوب عملکرد کارکنان ارائه داد. به عنوان مثال، آیا کاهش بی سابقه فروش ناشی از رکود بازار بوده یا مشکل شخصی که برای فرد پیش آمده است؟ و یا کاهش سطح کارایی او؟

اهداف مرحله بعد: در این قسمت بر اساس موارد ذکر شده در قسمت قبلی و نتایج ارزشیابی، اهداف مشخصی برای بهبود عملکرد فرد تعیین می شود. به این معنا که مدیر و یا سرپرست چه انتظاراتی از فرد دارند و در دوره بعدی ارزشیابی بیشتر بر روی چه ابعادی از عملکرد او تمرکز خواهند کرد. این قسمت در واقع بخشی از نقش اصلاح عملکرد را بازی می کند.

بر اساس چارچوب SMART، هدف خوب دارای ویژگی های زیر است:

مشخص^۱: نوع هدف و نحوه اندازه گیری آن معلوم است.

قابل اندازه گیری^۲: به صورت کمی قابل اندازه گیری است.

قابل دستیابی^۳: تحقق آن برای افراد امکان دارد و شرایط لازم برای تحقق آن تدارک دیده شده است.

مرتبط^۴: با شغل فرد ارتباط دارد. از تعریف اهداف صرفا به دلیل این که خوب هستند و یا دانستن میزان تحقق آنها جالب است، خودداری کنید.

زمان دار^۵: زمانی که هدف تعیین شده باید محقق شود، معلوم است.

روش مدیریت بر مبنای هدف^۶

بیشتر یک مفهوم و سبک مدیریتی است که در آن اهداف با مشارکت کارکنان و مدیران تعیین می شوند و به جای توجه به فرایند و نحوه انجام کارها، بر نتایج به دست آمده تمرکز

- ۱- Specific
- ۲- Measurable
- ۳- Achievable
- ۴- Relevant
- ۵- Time Framed
- ۶- Management By Objectives

می شود. به این ترتیب، در این روش ارزشیابی عملکرد، معیارها بیشتر از جنس اهداف نهایی هستند تا اهداف میانی و یا اهداف مربوط به نحوه انجام کار. مراحل انجام این روش به شرح زیر است:

۱. تعیین اهداف سازمان و واحدها
۲. مذاکره و گفتگو با کارکنان در خصوص اهداف واحدها
۳. تعریف نتایج مورد انتظار
۴. بررسی عملکرد کارکنان
۵. ارائه بازخور به آنها برای آگاهی از میزان تحقق اهداف و انجام اقدامات اصلاحی.

خطاهای رایج در ارزشیابی عملکرد

این خطاها می توانند نتایج ارزشیابی را منحرف کرده و اثربخشی آن را کاهش دهند.

- ◆ **استانداردهای مبهم:** منظور آن است که استانداردها نامشخص باشند و یا تعریف آنها به اندازه ای باز باشد که بتوان تفسیرهای متفاوتی از آنها ارائه داد.
- ◆ **اثر هاله ای^۱:** زمانی رخ می دهد که ارزیابی مدیر از یک بُعد عملکرد فرد، ارزیابی او را راجع به سایر ابعاد عملکرد آن فرد تحت تاثیر قرار دهد. به عنوان مثال اگر فرد در یکی از معیارها امتیاز خیلی پایین و یا خیلی بالایی کسب کند، عملکرد او در سایر معیارها نیز تحت تاثیر این نتیجه قرار خواهد گرفت.
- ◆ **گرایش به نتایج مشابه:** عبارت است از تمایل مدیر به ارزیابی یکسان عملکرد همه کارکنان. به عنوان مثال ممکن است برخی مدیران تمایل داشته باشند عملکرد همه افراد تحت سرپرستی خود را "متوسط" ارزیابی کنند و تفاوتی بین آنها قائل نشوند.
- ◆ **ارزیابی جهت دار^۲:** منظور آن است که ارزیابی مدیر از عملکرد فرد، تحت تاثیر عوامل غیرکاری از جمله سن، جنس، نژاد و مشابه آن باشد. به عنوان مثال یک مدیر مسن ممکن است از نتایج عملکرد مشابه یک کارمند جوان تازه استخدام و کارمندی که مسن تر است و سابقه بیشتری دارد، برداشت های متفاوتی به نفع نفر دوم داشته باشد.

۱- Halo Effect

۲- Bias



جبران خدمت

جبران خدمت عبارت است از هرگونه پرداخت یا پاداش که به واسطه استخدام افراد به آنها تعلق می گیرد. به این ترتیب، حقوق و دستمزد، کارانه (آکورد، کمیسیون) تولید یا فروش، پاداش، اضافه کار، بیمه، سنوات و ... مصادیق جبران خدمت هستند. جبران خدمت می تواند به صورت پرداخت های مستقیم و یا غیرمستقیم باشد:

پرداخت مستقیم: حقوق و دستمزد، کمیسیون، پاداش، اضافه کار و از این قبیل.
پرداخت غیرمستقیم: سهم کارفرمایی بیمه کارکنان (معادل ۲۳ درصد حقوق) و تسهیلات سازمانی از قبیل وام، تخفیف در استفاده از رستوران ها، هتل ها و این گونه پرداخت ها معمولاً در فیش حقوقی افراد ذکر نمی شوند، ولی به واسطه استخدام افراد در سازمان به آنها تعلق می گیرد.



در یک تقسیم بندی دیگر می توان روش پرداخت به کارکنان را در سه گروه زیر طبقه بندی کرد: [۱]

◇ **پرداخت دوره ای (زمانی):** در این روش، پرداخت به کارکنان بر حسب زمان انجام کار صورت می گیرد. حقوق ساعتی، روزانه، هفتگی و یا ماهانه مثال هایی از این دست هستند. مبنای محاسبه این نوع پرداخت می تواند بر اساس نوع شغل (منشی، طراح، مهندس و ...) و یا فرد و توانمندی های او (میزان تحصیلات، دوره های تخصصی، تسلط به زبان انگلیسی و ...) باشد.

◇ **پرداخت بر اساس عملکرد:** در این روش، مستقل از نوع شغل و یا توانمندی های فرد، کل پرداختی به او بر اساس میزان تولید و یا خدمتی که ارائه می دهد صورت

می‌گیرد. این نوع پرداخت بیشتر در مشاغل عملیاتی که خروجی ملموس دارند مانند کارکنان خط تولید و مسئولان فروش یا توزیع قابل اجرا است و اجرای آن برای مشاغل سرپرستی و مدیریتی عملاً ممکن نیست. همان‌طور که ملاحظه می‌کنید، حقوق فرد در این روش کاملاً شناور و متغیر خواهد بود.

◇ **پرداخت ترکیبی:** این روش، ترکیبی از دو روش فوق است. به این ترتیب که حقوق فرد از دو بخش ثابت و متغیر تشکیل شده و سهم هر بخش از کل حقوق، تابع عوامل مختلفی از جمله سطح سازمانی و نوع شغل است.

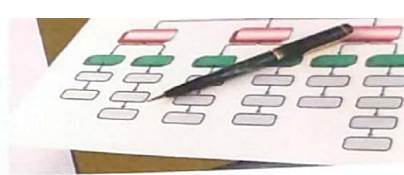
عوامل مهم در طراحی نظام جبران خدمت

به‌طور کلی سه عامل مهم که در طراحی نظام جبران خدمت تاثیرگذار هستند، عبارتند از قانون کار، سیاست‌های سازمان و عدالت^۱ که در ادامه به تشریح این عوامل می‌پردازیم:

قانون کار: مباحثی مانند انواع قراردادهای کار، قوانین حقوق و دستمزد، حداقل حقوق، میزان و نحوه پرداخت اضافه کاری، بیمه و مالیات حقوق تابع قانون کار هستند. به‌طور کلی، قانون کار شامل چارچوب‌ها و الزامات و حداقل‌ها است. به‌عنوان مثال طبق قانون، همه کارکنان باید از پوشش بیمه برخوردار باشند، اجبار به پرداخت اضافه کار بیش از حد تعیین شده غیرقانونی است. هر ماه دو روز مرخصی با حقوق به کارکنان تعلق می‌گیرد و حداقل حقوق مشخصی باید به کارکنان پرداخت شود.

سیاست‌های سازمان: حداقل‌های تعیین شده در قانون کار جز لازم یک نظام پرداخت هستند. اما برای جذب و نگه‌داشت نیروهای کارآمد از بازار رقابتی کار، اکتفا به حداقل‌های قانونی کافی نیست. فرض کنید که یک شرکت مهندسی مشاور که مأموریت آن طراحی و نظارت بر اجراست، قصد دارد در بلندمدت وارد فعالیت اجرا (پیمانکاری) نیز بشود. اگر چه در حال حاضر شرکت پروژه پیمانکاری ندارد، ولی به منظور آماده‌سازی خود برای شرکت در مناقصه و سپس اجرای پروژه در آینده، نیاز دارد که از هم‌اکنون نسبت به جذب نیروهای اجرایی و مدیر پروژه اقدام کند. واضح است که نیروهای جدید در ازای حقوقی که می‌گیرند، عایدی مستقیمی برای سازمان ندارند، ولی چون سازمان برای اجرای سیاست‌های آتی خود

۱- Equity Factor



به آنها نیاز دارد، به این نیروها حقوق پرداخت می‌کند. حتی ممکن است که بازار رقابتی و سازمان مجبور باشد برای جذب آنها میزان بیشتری از سطح حقوق کارکنان فعلی خود را به آنها بپردازد.

عدالت: ادراک و برداشت کارکنان از این که میزان دریافتی شان از سازمان متناسب با میزان کاری است که برای سازمان انجام می‌دهند. عدالت عامل بسیار مهمی در طراحی نظام جبران خدمت است که عدم رعایت آن می‌تواند منجر به نارضایتی شغلی، بالا رفتن نرخ ترک کار و غیبت و تعارض های سازمانی شود.

بر حسب این که کارکنان در رسیدن به این ادراک از چه مراجعی استفاده کنند، انواع مختلف عدالت قابل تعریف است که در ادامه به تشریح هر یک و روش هایی که می‌توان آنها را محقق کرد، می‌پردازیم:

عدالت خارجی: نشان می‌دهد که میزان پرداختی به یک شغل در یک سازمان با پرداختی به همان شغل در سازمان های دیگر قابل مقایسه است. عدالت خارجی از طریق بررسی و بهینه کاوی^۱ حقوق و دستمزد در سازمان های دیگر قابل دسترسی است. هر اندازه سازمان های مورد بررسی به سازمان ما نزدیک تر باشند، نتایج به دست آمده قابل اتکاتر خواهند بود. این اطلاعات به راحتی در دسترس نبوده و بیشتر از روش های غیررسمی قابل دستیابی هستند. نکته مهم در دسترسی به این اطلاعات از راه های غیررسمی، میزان قابل اتکا بودن اطلاعات است. به عنوان مثال، ممکن است افراد در پاسخ به این سوال که چقدر حقوق دریافت می‌کنید، برای بالا بردن موقعیت خود عددی بالاتر از میزان حقوق واقعی را اظهار و پرداخت های غیرمستقیم و اضافه کاری را نیز در آن لحاظ کنند. از این رو در گردآوری این اطلاعات باید دقت لازم به عمل آید و حتی المقدور اجزای مختلف نظام پرداخت از قبیل حقوق پایه، امکان و میزان اضافه کاری، پاداش عملکرد و ... به تفکیک پرسیده شوند. [۱]

عدالت داخلی: نشان می‌دهد که میزان پرداختی به یک شغل در یک سازمان تا چه میزان در مقایسه با پرداختی به سایر مشاغل در همان سازمان منصفانه است. به عنوان مثال، یک

۱- Benchmarking



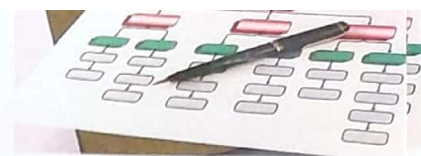
کارشناس رایانه ممکن است حقوق خود را با کارشناس مکانیک، پرسنل خدماتی و دفتری و یا مدیر و سرپرست خود مقایسه کند و با توجه به ارزش افزوده ای که آنها برای سازمان دارند، احساس عدالت و یا بی عدالتی داشته باشد. آنچه که مشاغل مختلف را از یکدیگر متمایز می کند، میزان مسئولیت، وظایف، استانداردهای عملکرد، شرایط کاری و شرایط احراز آنها (تحصیلات، تجربه، مهارت و ...) است. از این رو ابزار اصلی در تحقق عدالت داخلی، تجزیه و تحلیل شغل است.

عدالت فردی: نشان دهنده منصفانه بودن پرداختی به یک نفر در مقایسه با سایر هم شغل هایش که در سازمان کاری مشابه کار او را انجام می دهند، است. به عنوان مثال، آیا حقوق افراد واحد پشتیبانی در مقایسه با هم منصفانه است یا خیر؟ دو ابزار مهم در تحقق عدالت فردی، ارزشیابی عملکرد و نظام انگیزشی (پاداش) است. به این ترتیب که با استفاده از ارزشیابی عملکرد می توان تفاوت ارزش افزوده افراد مختلف را شناسایی کرد و سپس از طریق مکانیزم های انگیزشی از جمله پاداش و یا ارتقای شغلی به این تفاوت ها پاسخ مناسب داد.

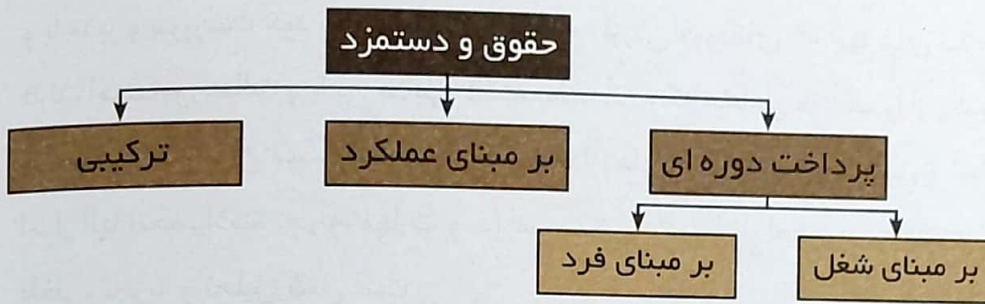
عدالت رویه ای: نشان دهنده میزان ادراک و آگاهی کارکنان از دلایل و علل تفاوت در میزان حقوق و دستمزدهاست. به عنوان مثال، اگر به دو نفر که در یک واحد سازمانی کار مشابهی را انجام می دهند حقوق متفاوتی پرداخت می شود، بهتر است هر دو از دلیل این تفاوت حقوق، که می تواند تفاوت در عملکرد، تجربه و یا کیفیت و سرعت انجام کار باشد، آگاه باشند. مهم ترین عامل در تحقق عدالت رویه ای، شفاف سازی و اطلاع رسانی است. لازم است که کارکنان از چگونگی کارکرد ارزشیابی عملکرد و تجزیه و تحلیل شغل و تبعات آن مطلع باشند.

روش محاسبه حقوق

همان طور که در ابتدای این قسمت توضیح داده شد، پرداخت می تواند به سه روش دوره ای، عملکردی و یا ترکیبی از این دو باشد. این تقسیم بندی در نمودار ۵-۱۴ نشان داده شده است.



نمودار ۵-۱۴: روش های مختلف جبران خدمت [۱]



با استفاده از مدل فوق، مراحل طراحی نظام پرداخت به شرح زیر است. دقت داشته باشید که از هر مرحله به مرحله بعد، اطلاعات دقیق تر و تناسب نظام طراحی شده با نیاز و شرایط سازمان بیشتر می شود:

بهبینه کاوی^۱: هدف، کسب آگاهی از سطح حقوق و دستمزد در بازار کار است. در این قسمت لازم است ابتدا نوع مشاغلی که سازمان نیاز دارد و حداقل چارچوب اولیه ای از شرح شغل در دسترس باشد تا بتوان بر اساس آن بهینه کاوی را انجام داد و از میزان حقوق پرداختی به مشاغل مشابه در بازار کار مطلع شد. با توجه به این که هیچ دو سازمانی شبیه به هم نیستند، نتایج بهینه کاوی معمولاً بازه وسیعی از حقوق پرداختی به کارکنان را در اختیار می گذارد. لازم است که این نتایج تنها به عنوان مرجع اولیه و تعیین کننده حداقل و حداکثر حقوق قابل پرداخت، در طراحی نظام پرداخت مورد استفاده قرار گیرند. به عنوان مثال جدول زیر نمونه ای از نتایج خروجی یک بهینه کاوی است:

جدول ۷-۱۴: نمونه نتایج بهینه کاوی حقوق و دستمزد در بازار کار

عنوان شغل	حداقل حقوق (هزار تومان)	حداکثر حقوق (هزار تومان)
مهندس مکانیک	۴۵۰	۵۵۰
مهندس عمران	۴۰۰	۵۲۰
مهندس صنایع	۳۵۰	۳۹۰
مدیر پروژه	۷۰۰	۸۵۰
مدیر فروش	۷۵۰	۹۰۰
مدیر پشتیبانی	۶۷۰	۷۵۰
پرسنل فروش	۲۵۰	۳۰۰
پرسنل پشتیبانی	۲۰۰	۲۸۰

هدف اصلی این قسمت، تحقق عدالت داخلی است. برای این منظور لازم است یک یا چند عامل جبران خدمت^۱ را تعریف و مشاغل مختلف را بر اساس آنها با یکدیگر مقایسه نمود. عوامل جبران خدمت، معیارهای مشترک و اساسی یک شغل هستند که می توان با استفاده از آنها مشاغل مختلف را با یکدیگر مقایسه کرد. نمونه هایی از این عوامل عبارتند از: مهارت مورد نیاز، تلاش، مسئولیت پذیری، سرپرستی و شرایط کاری. توجه داشته باشید که به ویژه در سازمان های کوچک، به منظور انجام سریع تر و ساده تر کار، بهتر است که این عوامل به یک یا دو مورد محدود باشند. نیاز سازمان، صنعتی که در آن فعال است و تکنولوژی که از آن استفاده می کند نقش مهمی در تعیین این عوامل ایفا می کنند. در ادامه مثال فوق، فرض کنید که امتیاز کلی هر شغل از عوامل قابل جبران طبق جدول زیر باشد:

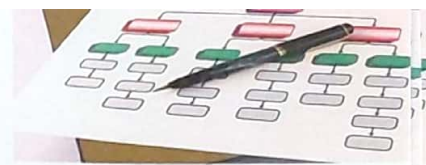
جدول ۸-۱۴: نمونه طبقه بندی مشاغل در یک سازمان

عنوان شغل	حداقل حقوق (هزار تومان)	حداکثر حقوق (هزار تومان)	امتیاز از عوامل قابل جبران (از ۱۰)
مهندس مکانیک	۴۵۰	۵۵۰	۶/۵
مهندس عمران	۴۰۰	۵۲۰	۷
مهندس صنایع	۳۵۰	۳۹۰	۶
مدیر پروژه	۷۰۰	۸۵۰	۹
مدیر فروش	۷۵۰	۹۰۰	۷/۵
مدیر پشتیبانی	۶۷۰	۷۵۰	۷
پرسنل فروش	۲۵۰	۳۰۰	۵
پرسنل پشتیبانی	۲۰۰	۲۸۰	۵

گروه بندی مشاغل

گروه بندی مشاغل بر اساس نتایج ارزشیابی انجام می گیرد؛ به این ترتیب که مشاغلی که امتیازشان در عوامل قابل جبران به هم نزدیک است، در یک گروه قرار می گیرند. در مثال قبل می توان بر اساس نتایج ارزشیابی چهار گروه شغلی را تعیین کرد:

۱- Compensable Factor



جدول ۹-۱۴: نمونه گروه بندی مشاغل در یک سازمان

- ◆... گروه مدیریتی: شامل مدیر پروژه
- ◆... گروه سرپرستی: شامل مدیر فروش و مدیر پشتیبانی
- ◆... گروه کارشناسی: شامل همه رده های مهندسی/تخصصی
- ◆... گروه عملیاتی: شامل همه مشاغل اجرایی در فروش و پشتیبانی

بازه های دریافتی برای گروه مشاغل فوق می تواند مطابق جدول ۱۰-۱۴ باشد:

عنوان شغل	حداقل حقوق (هزار تومان)	حداکثر حقوق (هزار تومان)	امتیاز از عوامل قابل جبران (از ۱۰)	بازده حقوق (هزار تومان)
مهندس مکانیک	۴۵۰	۵۵۰	۶/۵	۴۰۰ تا ۵۵۰
مهندس عمران	۴۰۰	۵۲۰	۷	
مهندس صنایع	۳۵۰	۳۹۰	۶	
مدیر پروژه	۷۰۰	۸۵۰	۹	۷۰۰ تا ۹۰۰
مدیر فروش	۷۵۰	۹۰۰	۷/۵	۶۵۰ تا ۸۵۰
مدیر پشتیبانی	۶۷۰	۷۵۰	۷	
پرسنل فروش	۲۵۰	۳۰۰	۵	۲۵۰ تا ۳۰۰
پرسنل پشتیبانی	۲۰۰	۲۸۰	۵	

جدول ۱۰-۱۴: نمونه حقوق و دستمزد برای طبقات مختلف مشاغل

توجه کنید که استخراج این بازه ها می تواند به روش میانگین گیری ساده و یا تحت تاثیر عوامل قضاوتی دیگری انجام پذیرد.

تعیین دقیق میزان دریافتی هر شغل

در این مرحله، بیشتر تحت تاثیر عوامل فردی اقدام به تعیین دقیق میزان دریافتی افراد مختلف می شود. عواملی مانند سطح تحصیلات، سابقه کار مرتبط، مهارت، دوره های طی



شده، تسلط به زبان انگلیسی، مهارت های ارتباطی، کار تیمی و ... از انواع عوامل فردی هستند که می توانند در این باره مورد استفاده قرار گیرند. همانند عوامل جبران خدمت، عوامل فردی نیز تحت تاثیر نیاز، شرایط و ویژگی های خاص سازمان انتخاب می شوند. به عنوان مثال، دانش زبان انگلیسی و یا تسلط به نرم افزار های خاص برای همه مشاغل لازم نیست و این که فردی از این امتیازها برخوردار باشد، الزاما منجر به افزایش ارزش افزوده او برای سازمان نخواهد شد. پس دلیلی ندارد که به ازای آنها پرداختی صورت بگیرد.

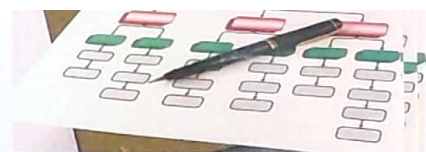
بخش متغیر پرداخت

تا این مرحله، بخش ثابت حقوق افراد تعیین شده است. به منظور لحاظ کردن عملکرد افراد در نظام پرداخت و تعریف یک نظام ترکیبی، می توان از نتایج ارزشیابی عملکرد استفاده کرد. همان طور که در بخش ارزشیابی عملکرد اشاره شد، استفاده مستقیم از نتایج آن در نظام حقوق و دستمزد می تواند آسیب هایی را در پی داشته باشد. از این رو، به ویژه درباره مشاغل ستادی باید با در نظر داشتن این آسیب ها به ترکیب بخش ثابت و متغیر (ناشی از عملکرد) پرداخت. ساده ترین مشاغل برای ایجاد نظام پرداخت ترکیبی، مشاغل عملیاتی مانند فروش، پشتیبانی و از این دست هستند که خروجی ملموس و مشخصی دارند. به منظور مختصرسازی و صرفا در این قسمت، به بخش متغیر حقوق اصطلاحا "پاداش" می گوئیم.

پاداش را می توان به انواع زیر دسته بندی کرد:

◆ **پاداش های فردی و تیمی:** مبنای محاسبه و پرداخت پاداش عملکرد، فرد یا واحد سازمانی باشد.

◆ **پاداش های بلند مدت و کوتاه مدت:** در اینجا بازه زمانی اندازه گیری عملکردی که به ازای آن پاداش پرداخت می شود، مد نظر است. کارانه سالانه بر مبنای میزان افزایش فروش و یا تولید و درصدی از سود سالانه سازمان، دو نمونه از پاداش کوتاه مدت هستند. در برخی سازمان ها برای جلوگیری از این که اهداف بلندمدت قربانی دستیابی به پاداش های کوتاه مدت نشود، از مواردی مانند شریک کردن کارکنان در بخشی از سهام شرکت به عنوان پاداش بلندمدت استفاده می شود. شرط این پاداش آن است که افراد به



گونه ای عمل کنند که اهداف سازمان در بلندمدت تحقق یابد. یکی دیگر از کاربردهای این نوع پاداش، سیاست های نگه داشت سازمان برای حفظ نیروهای کارآمد است. نکته آخر این که، استفاده از این نوع پاداش (شریک کردن در سهام شرکت) در مورد رده های مدیریتی اثربخشی بالاتری دارد.

ملاحظات در پرداخت پاداش

در تعریف و استفاده از پاداش، در نظر داشتن برخی نکات می تواند به بالا بردن اثربخشی آن کمک کند:

- ۱- اطمینان حاصل کنید که کارکنان از رفتارها و عملکردی که منجر به پاداش می شود مطلع هستند.
- ۲- به دستاوردهای قابل ملاحظه پاداش دهید. از تخصیص پاداش به سطح ضروری از عملکرد و یا دستاوردی که به راحتی قابل دسترسی است، خودداری کنید.
- ۳- انجام شد. که تاثیرگذار خواهد بود را به کار بگیرید.
- ۴- اطمینان حاصل کنید که منابع لازم برای اعطای پاداش موجود است.
- ۵- بین رفتار مطلوب و اعطای پاداش، فاصله زمانی آن قدر نباشد که پاداش، اثربخشی خود را از دست بدهد.
- ۶- نظام تخصیص پاداش حتی المقدور ساده و برای کارکنان قابل فهم باشد.
- ۷- از پاداش برای ارتقای عملکرد و یا مشارکت کارکنان استفاده کرده و به تدریج آن را حذف کنید و یا استانداردهای بالاتری برای آن در نظر بگیرید.
- ۸- پاداش را با مشوق های غیرمادی همراه کنید. به عنوان مثال از عملکرد خوب فرد شخصا تقدیر کنید و یا نزد سرپرست او، به این موضوع اشاره نمایید.

جبران خدمت در سازمان های کوچک و متوسط

بعد از کارمندیابی و استخدام، جبران خدمت مهم ترین کارکرد منابع انسانی در سازمان های کوچک و متوسط است. اهمیت جبران خدمت از آنجا ناشی می شود که تاثیر مستقیم و زیادی



بر استخدام و نگه داشت کارکنان در سازمان های کوچک و متوسط دارد. دو عاملی که کارکرد جبران خدمت را در این سازمان ها متمایز می سازد، عبارتند از:

◆ کمبود منابع

◆ ابهام در خصوص آینده سازمان

رفتارهایی که در سازمان های کارآفرین تشویق می شوند با رفتارهای مطلوب در سازمان های بزرگ تفاوت دارند. به عنوان مثال، در سازمان های کوچک و متوسط، خلاقیت، نوآوری، ریسک پذیری، همکاری، تعامل و تحمل ابهام از اهمیت بالاتری برخوردار هستند. [۶] به دلیل شرایط ویژه ای که سازمان های کارآفرین دارند، بخش متغیر پرداخت، سهم بزرگ تری در نظام جبران خدمت آنها ایفا می کند. این شرایط ویژه عبارتند از ماهیت شناور و برنامه ریزی نشده کارها، منابع محدود برای ارزشیابی عملکرد کارکنان و کم سابقه بودن اغلب کارکنان. بخش متغیر پرداخت بیشتر ماهیت کوتاه مدت دارد و می تواند به شکل درصدی از سود سالانه و یا میزان فروش و یا تولید باشد. به دلیل عدم اطمینان از بقای سازمان کارآفرین، اصولاً پاداش های بلند مدت در آنها از اثربخشی پایینی برخوردار هستند. از طرفی به دلیل تخت بودن ساختار سازمانی در این سازمان ها، تفاوت بسیار زیادی در حقوق و دستمزد کارکنان سطوح مختلف دیده نمی شود. این موضوع با ویژگی هایی نظیر نامشخص بودن شرح وظایف، نیاز به همکاری و مشارکت بالای کارکنان و چند وظیفه ای بودن آنها همخوانی دارد.

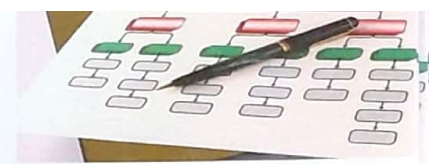
◆ بخش سوم: سازمان های کوچک و متوسط^۱ کارآفرین و مدیریت

منابع انسانی

اندازه سازمان ها را می توان بر حسب تعداد کارکنان و یا میزان فروش شان و یا راه های دیگر تعیین کرد. با توجه به تمرکز این بخش بر نیروی انسانی، از تعداد کارکنان به عنوان شاخص اندازه سازمان استفاده می کنیم. سازمان های کوچک و متوسط بر اساس تعداد کارکنانی که دارند طبقه بندی می شوند؛ از ۱ تا ۱۰۰ نفر سازمان کوچک و از ۱۰۱ تا ۵۰۰۰ نفر سازمان متوسط.^۲ البته در

۱- Small Medium Enterprises

۲- Wager and Langrock ۲۰۰۳a; Hornsby and Kuratko ۲۰۰۳



تقسیم بندی های دیگر، این تعداد متفاوت است ولی چون در اصل بحث ما تاثیری ندارند، از پرداختن به آنها خودداری می کنیم.

اگر بحث کار آفرینی درون سازمانی را که در ادامه این فصل به آن پرداخته می شود استثنا کنیم، همه سازمان های کار آفرین به نوعی سازمان کوچک و متوسط هستند. لذا در این بخش این دو عنوان به جای هم به کار رفته اند.

در کنار سه ویژگی مهم سازمان های کار آفرین که عبارتند از نوآوری، ریسک پذیری و پیشرو بودن (انجام هر کاری برای عملی کردن یک ایده نو)، مهم ترین پیش فرض اساسی در مورد سازمان های کوچک و متوسط، غیررسمی بودن سازماندهی در آنها است. روش کار نیز در این سازمان ها، غیررسمی و انعطاف پذیر است. در نتیجه، مدیریت منابع انسانی این سازمان ها نیز به سمت غیررسمی شدن پیش می رود. غیررسمی بودن و انعطاف پذیری در واقع می تواند پاسخی به عدم اطمینان محیطی و یا عدم وجود چشم انداز مشخص از آینده و منابع در اختیار باشد [۷]. حتی کارکردهای مدیریت منابع انسانی نیز در این سازمان ها بیشتر جنبه غیررسمی دارند. این عدم رسمیت مدیریت منابع انسانی این امکان را فراهم می کند که سازمان به راحتی و به سرعت به تغییرات محیط پاسخ داده و در ضمن برای سازمان به عنوان یک مزیت رقابتی در بازار کار عمل کند. [۸]

هر چه اندازه سازمان بزرگ تر باشد، میزان رسمی بودن دو کارکرد آموزش و ارزشیابی عملکرد نیز در آن بالاتر است. رسمی بودن رویه های سازمانی می تواند به معنای مکتوب بودن آنها، بالا بودن میزان به کارگیری آنها در سازمان و یا میزان مشخص بودن فعالیت های مورد انتظار از کارکنان باشد. از دیگر ویژگی های سازمان های کوچک، عدم برخورداری آنها از ساختار سازمانی چند سطحی است [۴]. یکی دیگر از ویژگی های سازمان های کوچک، کمتر تخصصی بودن آنها در مقایسه با سازمان های بزرگ است به نحوی که در این سازمان ها تنوع وظایف کارکنان بالاتر است و افرادی که یک تخصص معین دارند کمتر در آنها دیده می شوند. [۷]

از دیگر ویژگی های سازمان های کوچک، کمبود منابع است که باعث می شود اغلب مدیران ارشد و یا بنیان گذاران، نقش محوری در ابعاد و کارکردهای مختلف سازمان از جمله مدیریت منابع انسانی ایفا نمایند. به این ترتیب می توان گفت که در سازمان های کوچک، مسئولیت



مدیریت منابع انسانی بر عهده همه مدیران است. [۵]

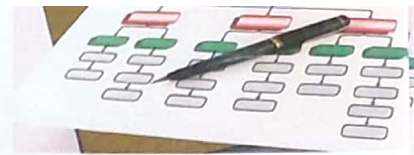
ضرورت مدیریت منابع انسانی با استخدام اولین فرد در سازمان ایجاد می شود. در برخورد با این ضرورت، سازمان های کوچک و متوسط می توانند تصمیم های مختلفی اتخاذ نمایند. [۹]

نپرداختن به مدیریت منابع انسانی: مهم ترین عامل حمایت کننده از این تصمیم آن است که هزینه مستقیمی را به سازمان تحمیل نمی کند. به علاوه این که در چنین شرایطی مدیر و یا بنیان گذار کسب و کار کنترل کامل بر همه ابعاد سازمان خواهد داشت. معمولاً حفظ این حالت در بلندمدت امکان پذیر نیست.

واگذاری این مسئولیت به کارکنان: ممکن است مدیران عملیاتی و یا حتی کارمندان عادی، مسئولیت مدیریت منابع انسانی سازمان و یا برخی کارکردهای آن را بر عهده بگیرند. نمونه رایج چنین تصمیمی، واگذاری مسئولیت نظام پرداخت و حقوق و دستمزد به واحد مالی در سازمان ها است. مشابه مورد قبل، هزینه این تصمیم نیز پایین است. مهم ترین محدودیت چنین تصمیمی آن است که مدیریت منابع انسانی به صورت پراکنده در سازمان ایجاد خواهد شد و یکپارچگی لازم بین اجزای آن به وجود نمی آید. چنانچه اتخاذ این تصمیم برای سازمان اجتناب ناپذیر باشد، لازم است از طریق آموزش کارکنانی که مسئولیت کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی را بر عهده می گیرند آنها را با ابعاد و موضوعات مطرح در هر کارکرد آشنا و به این وسیله از بروز خطاهای محتمل و هزینه زا پیش گیری کند.

استخدام مدیر منابع انسانی: ایجاد همراستایی بین استراتژی سازمان و مدیریت منابع انسانی از طریق حضور یک فرد متخصص در سطوح بالای سازمان، ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان، جلوگیری از هزینه های کاری و حتی قانونی ناشی از اشتباه های حوزه مدیریت منابع انسانی و آزاد شدن زمان مدیران سازمان برای پرداختن به وظایف اصلی شان از مزایای این تصمیم است. دو محدودیت عمده این روش عبارتند از: هزینه بالا و کم یاب بودن متخصص مدیریت منابع انسانی که مایل باشد در یک سازمان کوچک و متوسط مشغول به کار شود.

استفاده از مشاور منابع انسانی: تقریباً تمام مزیت های مورد قبل در اینجا نیز صادق است، با این تفاوت که می توان صرفاً در صورت لزوم از خدمات مشاور استفاده کرد و هزینه



آن را پرداخت نمود. محدودیت این تصمیم آن است که در هر حال مسئولیت تصمیم ها در حوزه منابع انسانی بر عهده مدیر سازمان باقی می ماند.

♦♦♦ بخش چهارم: کارآفرینی درون سازمانی و مدیریت منابع انسانی

علاوه بر کارآفرینی در قالب سازمان های کوچک و متوسط، ممکن است کارآفرینی از نوع درون سازمانی باشد. به این معنا که فرصت جدید کسب و کار در بستر یک سازمان بزرگ و توسعه یافته شکل گیرد. در کارآفرینی درون سازمانی فرض بر آن است که کسب و کار جدید به خوبی می تواند از زیرساخت ها و منابع سازمان قبلی، از جمله واحد مدیریت منابع انسانی استفاده کند. با این حال، در نظر داشتن مجموعه ای از نکات در این رابطه اهمیت دارد که در ادامه به توضیح آنها می پردازیم.

همانند کارآفرینی در قالب ایجاد کسب و کار جدید، کارآفرینی درون سازمانی نیز دارای سه بعد اصلی است:

♦ **نوآوری:** تاکید بر محصولات جدید و منحصر به فرد.

♦ **خطرپذیری:** پیگیری فرصت هایی که احتمال شکست پرهزینه در آنها وجود دارد.

♦ **پیشرو بودن:** انجام هر کاری برای عملی کردن یک ایده.

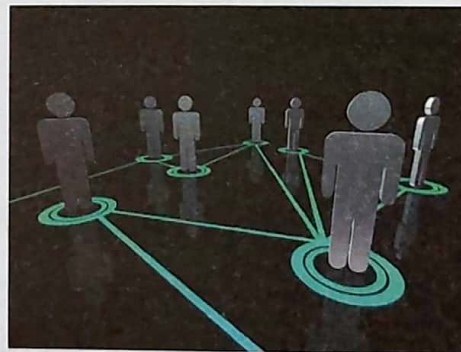
در سازمان های کارآفرین، مدیریت منابع انسانی می تواند به ترویج و تقویت رفتارهای کارآفرینانه کمک کند. به طور خاص، برنامه های منابع انسانی با رویکرد کارآفرینی، محورهای زیر را دنبال می کنند:

- | | |
|-------------------------------|----------------------------------|
| ❖ برنامه ریزی بلندمدت | ❖ نوآوری و خطرپذیری |
| ❖ توجه به نتایج به جای فرایند | ❖ انعطاف پذیری |
| ❖ مشارکت فعال کارکنان | ❖ تمرکز و توجه به خارج از سازمان |

در این سازمان‌ها، کارکردهای مدیریت منابع انسانی از قبیل ارزیابی عملکرد، جبران خدمت و آموزش، نقش موثری در تقویت جهت‌گیری‌های کارآفرینانه^۱ در سازمان دارند.

در سازمان‌های بزرگ کارآفرین، نتایج مهم‌تر از روش هستند و تمرکز فرایند ارزیابی عملکرد بر هدف است. اگرچه ارزیابی عملکرد اغلب در سطح فرد مطرح است، هر قدر سازمان کارآفرین‌تر باشد عملکرد گروه‌های کاری بیشتر در فرایند ارزیابی لحاظ خواهد شد. در کارآفرینی سازمانی نیز نوآوری به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد مطرح است و رفتارهای چالشی و جسورانه^۲ تشویق می‌شوند. تحمل عملکرد ضعیف (بر اساس معیارهای فوق) و نیز بازه طولانی زمانی ارزیابی عملکرد، از دیگر مشخصه‌های این فرایند در سازمان‌های بزرگ کارآفرین است.

سازمان‌های بزرگ کارآفرین تمایل دارند که نظام جبران خدمت خود را بیشتر بر اساس عرف بازار کار تنظیم کنند تا ملاحظات مربوط به عدالت درونی. معمولاً پرداخت ثابت در این سازمان‌ها پایین است ولی در عوض کارکنان فرصت‌های زیادی برای درآمد متغیر در قالب پرداخت متغیر بر اساس عملکرد خواهند داشت. از طرفی در این سازمان‌ها، پرداخت بر اساس دستاوردهای^۳ کوتاه مدت و بلندمدت در سطح فرد و گروه انجام می‌گیرد.



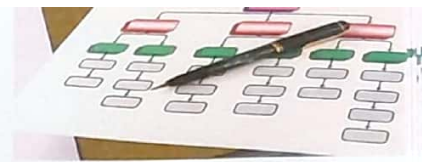
در سازمان‌های کارآفرین، زمان و تلاش بیشتری صرف آموزش کارکنان تازه استخدام شده به منظور آشنا و همسو کردن آنها با فرهنگ سازمانی می‌شود. تاکید بیشتر بر برنامه‌های آموزشی مشارکتی و گروهی با رویکرد نظام‌مند^۴ و برنامه‌ریزی شده است. در چنین

۱- Entrepreneurial Orientation

۲- Risk Taking Behaviours

۳- Accomplishments

۴- Systematic



سازمان‌هایی آموزش، یک فعالیت مستمر و مرتبط با مسیر شغلی کارکنان است. در مقایسه با سازمان‌های سنتی، سازمان‌های بزرگ کارآفرین برای استخدام مدیر، به میزان بیشتری از شبکه خارج سازمان^۵ استفاده کرده و فرصت‌های شغلی را با افراد بیشتری مطرح می‌کنند. به علاوه، در این سازمان‌ها مسیرهای شغلی متنوع‌تری وجود دارد. شغل مدیریت در این سازمان‌ها ساختار کمتری یافته و پیچیدگی بیشتری دارد. به طور کلی مدیران برای تحقق اهداف از آزادی عمل بالاتری برخوردارند.

♦ نقش مدیریت منابع انسانی

در سازمان‌های کارآفرین، مدیریت منابع انسانی می‌تواند به ترویج و تقویت رفتارهای کارآفرینانه کمک کند. برخی محورهای مطرح در برنامه‌های منابع انسانی با رویکرد کارآفرینی عبارتند از: [۹]

- ♦ نوآوری و خطرپذیری
- ♦ برنامه ریزی بلندمدت
- ♦ نتایج به جای فرایند
- ♦ انعطاف پذیری
- ♦ مشارکت فعال کارکنان
- ♦ تمرکز بر خارج سازمان

این محورها نقش کلیدی در طراحی نظام مند منابع انسانی سازمان کارآفرین ایفا می‌کنند. در ادامه به بررسی کارکردهای مختلف منابع انسانی در سازمان‌های کارآفرین و چگونگی تاثیرپذیری آنها از محورهای مورد اشاره می‌پردازیم.

♦ طراحی شغل و مسیر شغلی

تغییرات سریع محیطی در کنار ضرورت نوآوری پیوسته در محصول یا بازار، نیاز به مدیران انطباق‌پذیری را که توانایی انجام وظایف متنوعی داشته باشند، ضروری می‌سازد. از این

۱- External Network

رو لازم است که طراحی مشاغل بر اساس گسترده سازی^۱ و انعطاف پذیری صورت گیرد و اختیار عمل قابل ملاحظه ای به مدیران داده شود. از طرفی ویژگی انطباق پذیری نیاز به سازمانی کمتر ساختاریافته و با دستورالعمل های شغلی کمتر الزام آور را در پی خواهد داشت. عدم الزام به رعایت دستورالعمل های از پیش تعیین شده، تفکر خلاق و شکل گیری راه حل های مختلف را برای حل مساله تشویق می کند.

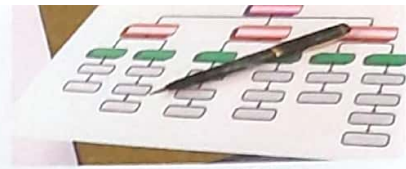
از آنجا که یک فعالیت کارآفرینانه عموماً مستلزم همکاری و فعالیت تیمی میان حوزه های متنوع دانش و مهارت است، سازمان کارآفرین باید در طراحی مشاغل خود در پی افزایش میزان همکاری بین وظیفه ای، تعهد سازمانی و امنیت شغلی کارکنان نیز باشد.



• شناسایی و استخدام

با توجه به اهمیت دیدگاه ها و طرز فکرهای جدید در سازمان های کارآفرین، معمولاً این سازمان ها سعی می کنند در جهت رفع این نیاز به تامین نیروی انسانی از منابع خارج سازمان نیز توجه داشته باشند. از طرفی می توان با اطلاع رسانی دقیق راجع به پست های سازمانی تازه ایجاد شده در یک فرصت کارآفرینی و تبیین ابعاد مختلف شرایط احراز آنها، این فرصت را به افراد درون سازمان داد تا با شناختی که از ویژگی های خود و شغل مورد نظر دارند، برای احراز آن اقدام کنند. به این ترتیب می توان مطمئن شد که تناسب خوبی بین فرد و شغل ایجاد می شود و از طرفی می توان از هزینه های مربوط به شناسایی و استخدام و نیز آموزش های مربوط به آشناسازی کاست.

۱- Broad Design



آموزش بر اساس مسیر شغلی

سازمان‌های بزرگ کارآفرین بر این اعتقادند که همگامی با پیشرفت‌ها و تحولات محیطی، از طریق آموزش و توسعه نیروی انسانی منعطف و پویا از نظر دانش و مهارت و تعریف مسیرهای شغلی متنوع از الزامات ایجاد فرصت کارآفرینی سازمانی است. از این رو آموزش‌های بین حرفه‌ای^۱ و رویکرد بلندمدت در برنامه‌ریزی مسیر شغلی از مباحث آشنا در این سازمان‌ها هستند.

علاوه بر این، برای تقویت روحیه کار تیمی و ایجاد تعادل میان فردگرایی ویژه سازمان‌های بزرگ کارآفرین و فعالیت‌های جمعی، گرایش به آموزش‌های گروهی نیز در این سازمان‌ها بارز است. از جمله موضوعات مهم در برنامه‌های آموزشی در سازمان کارآفرین، آموزش مهارت‌ها و فنون مذاکره و برقراری ارتباطات موثر به منظور جلب حمایت‌های سازمانی، ایجاد شبکه منابع، پذیرش تغییر، ارزشمند دانستن دستاوردهای مشترک و ریسک‌پذیری است.

ارزیابی عملکرد و جبران خدمت

مدیریت عملکرد و جبران خدمت (پاداش)، بیشتر از سایر کارکردهای منابع انسانی می‌تواند در انتقال عملکرد مورد انتظار به کارکنان و تشویق فعالیت‌های کارآفرینانه نظیر نوآوری، خطرپذیری و رفتارهای پیشرو موثر باشد. لازم است سطح مطلوب کارآفرینی در سازمان و سطح مناسب کارکردهای منابع انسانی برای ترویج رفتارهای کارآفرینانه توسط متولیان مدیریت منابع انسانی تعیین شود.

فعالیت‌های کارآفرینانه طی زمان به نتیجه می‌رسند و هر پروژه در این زمینه با موانع خاص خودش مواجه است. بنابراین ضروری است که ارزیابی و جبران خدمت بر اساس بازه‌های زمانی طولانی‌تر باشد تا مدیران و کارکنان بر نتایج بلندمدت‌تر و پایدارتر تمرکز کنند. لازم است که در نظام‌های ارزیابی عملکرد و جبران خدمت (پاداش)، ترکیبی از عملکرد فردی و گروهی مد نظر قرار گیرد. اگرچه مسئولیت‌پذیری و ابتکار عمل فردی از اهمیت بالایی برخوردار است، ولی نمی‌توان از نقش همکاری جمعی و کارگروهی چشم‌پوشی کرد. به طور مشخص در کارآفرینی سازمانی، به ویژه زمانی که پیچیدگی‌های پیش‌بینی نشده‌ای در حوزه‌های فنی، مالی و بازاریابی بروز می‌کند، پروژه‌های کارآفرینی نیازمند همکاری

۱- Cross-Training

قابل ملاحظه ای بین بخش مربوط و سایر بخش های سازمان خواهند بود.

نظام پرداخت باید بخش ثابت کوچک تر و بخش متغیر بزرگتری داشته باشد. در مجموع، کل پرداختی به کارکنان کارآفرین باید به میزانی باشد که آنها را برای ادامه کار انگیزه دار و برای ادامه همکاری با سازمان تشویق کند.

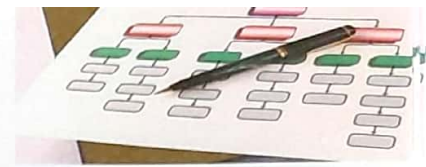
در کنار پرداخت های مالی و مستقیم، جبران خدمت غیر مستقیم هم اهمیت زیادی دارد. این کار نه تنها مستلزم صرف وقت است، بلکه ابهامات قابل ملاحظه ای نیز در پی دارد. لذا کارکنان نیازمند دریافت بازخورهای دوره ای به منظور آگاهی از میزان پیشرفت کار و اثربخشی خود در آن هستند.

پذیرش شکست^۱

کارکردهای منابع انسانی که کارآفرینی را ترغیب می کنند باید در مقابل عدم موفقیت در فعالیت های کارآفرینانه انعطاف پذیر بوده و امنیت شغلی کارکنان را به نحوی تامین کنند که افراد از پرورش ایده و خطرکردن اجتناب نورزد. تخصیص منابع، جبران خدمت و پاداش باید به گونه ای باشد که بین فردی که به طور دوره ای به موفقیت دست پیدا می کند و فردی که رویکردهای جدید را امتحان می کند، با سایر افراد تمایز ایجاد شود. به عبارت دیگر، می توان گفت در سازمان های کارآفرین برداشت منفی از شکست باید با جنبه مثبت آن یعنی تجربه آموختن جایگزین شود.

در بسیاری از سازمان های کارآفرین، ارائه ایده کارآفرینانه مستقل از اجرایی بودن یا ضمانت موفقیت آن، یک ارزش تلقی شده و پاداش به آن اختصاص داده می شود. این مکانیزم در واقع به شکلی سرمایه گذاری انگیزشی است؛ اگر از میان هزاران ایده فقط چند ایده اجرایی شوند و نتیجه بدهند، این سرمایه گذاری به خوبی به بار نشست است.

۱- Tolerating Failure



پرسش های مصاحبه و طراحی شغل مربوط به آن

پرسش های مصاحبه تحلیل شغل

- نام:
- عنوان شغلی:
- نام مصاحبه گر:
- تاریخ مصاحبه:

- ۱- خلاصه وظایف: وظایف اصلی شغل خود را به طور خلاصه شرح دهید. وظایف خود را به ترتیب اهمیت طبقه بندی کنید.
- ۲- در شغل شما چه میزان تحصیلات، چه تجارب، چه مهارت ها و چه گواهینامه ها و مدارکی مورد نیاز است؟
- ۳- اغلب از چه وسائل و تجهیزات و تکنولوژی هایی در کار خود استفاده می کنید؟
- ۴- وسائل و تجهیزات مورد استفاده شما اغلب به چه سرعتی متحول و تعویض می شوند؟
- ۵- در شغل شما چه ویژگی های فیزیکی، احساسی و ذهنی نیاز است؟
- ۶- آیا شغل شما نیاز به برقراری ارتباط با سایر دپارتمان ها و سازمان ها را دارد؟ چه دپارتمان هایی؟ چه شرکت هایی؟ لطفا در خصوص وظایف خود در این رابطه توضیح دهید.
- ۷- بیشتر از چه نوع کانال های ارتباطی برای برقراری ارتباطات کاری خود استفاده می کنید؟
- ۸- لطفا در خصوص تصمیم گیری های اصلی خود در انجام وظایف توضیح دهید.

۹- در خصوص مشکلاتی که ممکن است در صورت تصمیم‌گیری‌های اشتباه شغل شما بروز کند، توضیح دهید.

۱۰- شرایط فیزیکی کار شما چگونه است؟ (بیرون از سازمان، اتاق اداری، ...)

۱۱- شرایط ایمنی و سلامتی برای کار شما به چه ترتیب است؟

۱۲- در مورد نحوه گزارش دهی و گزارش‌گیری در شغل خود توضیح دهید.

۱۳- جنبه‌های اصلی شغل شما که آن را جذاب می‌سازد، چیست؟

۱۴- شما چگونه در مورد عملکرد خود بازخورد دریافت می‌کنید؟

۱۵- اختیارات معمولی حین انجام کار را بیان کنید.

۱۶- اختیارات اصلی را که برای انجام کار باید داده شوند، ذکر کنید.

۱۷- آیا نکته مهم ناگفته دیگری در مورد شغل به نظر شما می‌رسد؟

در ادامه، به تجزیه و تحلیل یک شغل که با استفاده از نمونه پرسش‌های مصاحبه تهیه شده، برای نمونه آورده شده است می‌پردازیم.

شرکت ...

تجزیه و تحلیل شغل

عنوان شغل:

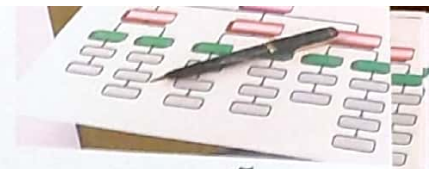
گزارش دهی: (مقام مافوق)

تهیه کننده:

تاریخ تهیه:

خلاصه شغل:

وظایف اصلی این شغل شامل برنامه‌ریزی، هماهنگ‌سازی و هدایت بخش‌های اصلی مرتبط با هسته تولیدی سازمان جهت تحقق بخشیدن به اهداف سازمان از بعد کارایی و



کارآمدی تولید است. مدیر کارخانه باید با ایجاد محیطی مطلوب در بخش تولیدی سازمان، اهداف کارکنان در بخش های تحت نظر خود را با اهداف کلان و استراتژیک سازمان همسو سازد و از این طریق به پیاده سازی برنامه های اصلی شرکت در بخش تولیدی پردازد. همچنین نظارت و کنترل بر چگونگی پیاده سازی این برنامه ها و گزارش دهی به مدیریت ارشد سازمان از وظایف اصلی وی محسوب می شود. مدیر کارخانه باید بر ورودی ها و خروجی های کارخانه و عملیات سطح تولیدی نظارت کامل داشته و جهت تحقق بخشیدن به اهداف خود در ارتباط مستمر با سایر بخش های سازمان و تامین کنندگان خارجی قرار گیرد. وی تحت نظارت مستقیم مدیریت عامل سازمان به فعالیت می پردازد.

فعالیت ها و مسئولیت های اصلی:

◆ برنامه ریزی

- ◆ مشارکت در تدوین و بررسی برنامه ریزی های کلان و استراتژیک سازمان
- ◆ تدوین برنامه های اصلی واحد تولیدی بر اساس اهداف و برنامه های استراتژیک سازمان
- ◆ مشارکت در برنامه ریزی بودجه سالانه
- ◆ تدوین برنامه های بلند مدت و میان مدت عملیات و سطح تولید کارخانه
- ◆ مشارکت در برنامه ریزی های مرتبط با فعالیت های کنترل کیفی سازمان

◆ نظارت و کنترل

- ◆ نظارت مستقیم بر عملکرد بخش های اصلی کارخانه شامل واحدهای تولید، انبار، تحقیق و توسعه، ارتقا تکنولوژی، مالی و اداری و تهیه و پیاده سازی طرح های اصلاحی در صورت انحراف از برنامه ها
- ◆ بازدیدهای مستمر و دوره های از واحدهای مرتبط
- ◆ گزارش گیری های منظم روزانه، هفتگی و ماهانه از بخش های تحت سرپرستی
- ◆ نظارت غیرمستقیم بر بخش کنترل کیفی سازمان (این واحد زیر نظر مستقیم مدیرعامل)

فعالیت می کند) جهت حصول اطمینان از کیفیت مناسب محصولات تولیدی و نیز واحدهای حفاظت و ایمنی و ایزوها.

- ◆ نظارت و کنترل هزینه های بخش های تحت نظر جهت حصول اطمینان از حرکت در چارچوب بودجه.

◆ هماهنگی و ارتباطات

- ◆ ایجاد هماهنگی میان بخش های تحت نظارت و یکپارچه سازی فعالیت های آنها در جهت رسیدن به اهداف سازمان از طریق کانال های ارتباطی شفاهی و نوشتاری و گزارش گیری های روزانه، هفتگی و ماهانه.
- ◆ ارتباط با سایر بخش های سازمان شامل واحدهای بازاریابی و فروش، مالی و حسابداری، منابع انسانی، پشتیبانی و خدمات پس از فروش و بازرگانی خارجی جهت تبادل اطلاعات مورد نیاز

- ◆ شرکت در جلسات مهم سازمان در دفتر مرکزی
- ◆ برقراری ارتباطات مستمر کتبی و شفاهی با مدیرعامل سازمان
- ◆ ارتباط و هماهنگی با تامین کنندگان (مواد، قطعات، ماشین آلات) کارخانه
- ◆ ابلاغ برخی از مسائل مهم سازمان به کارکنان از طریق اعلامیه ها و اطلاعیه ها
- ◆ ارتباط با واحد منابع انسانی سازمان جهت ابلاغ نیازهای نیروی انسانی کارخانه

◆ گزارش دهی

- ◆ تهیه گزارش های کتبی هفتگی، ماهانه و سالانه شامل عوامل مورد نظر مدیریت ارشد و ارائه آنها به مدیریت عامل سازمان، گزارش های شفاهی در مواقع مورد نیاز
- ◆ تهیه گزارش هزینه های کارخانه جهت ارائه به واحد مالی

◆ مدیریت و رهبری

- ◆ برقراری آرامش در سطح سازمان و ایجاد محیطی مطلوب جهت فعالیت و تولید

پیوست

- ◆ ایجاد انگیزه در کارکنان واحدهای مختلف و هدایت آنها در جهت اهداف سازمان
- ◆ توجه به نیازهای انسانی کارکنان و پیاده سازی برنامه های تعالی کارکنان
- ◆ ارائه پیشنهاد برنامه های انگیزشی مناسب (سیستم های پاداش، حقوق و مزایا، ...) به واحد منابع انسانی

شرایط احراز شغل:

◆ تحصیلات و تجربه

- ◆ حداقل کارشناسی در رشته مهندسی مکانیک یا بالاتر
- ◆ حداقل ۸ سال سابقه کار مرتبط

◆ زبان انگلیسی

- ◆ تسلط به مکالمه و مکاتبه به زبان انگلیسی و درک متون فنی مرتبط

◆ مهارت های فنی مورد نیاز

- ◆ آشنایی با مفاهیم کنترل کیفیت و ایزوها
- ◆ آشنایی به کامپیوتر و نرم افزارهای مربوطه و اینترنت
- ◆ آشنایی با مباحث مدیریت عملیات، زنجیره تامین، برنامه ریزی تولید، و انبارداری
- ◆ آشنا به مفاهیم کنترل مدیریتی
- ◆ آشنایی با ماشین آلات و قالب های اصلی تولید

◆ مهارت های انسانی و رهبری

- ◆ دارا بودن مهارت های کلامی لازم جهت اثرگذاری بر کارکنان
- ◆ توانایی برقراری ارتباطات (کتبی و شفاهی) موثر و کارآمد با زیردستان و در نظر گرفتن پیشنهادهای آنان
- ◆ توانایی ایجاد انگیزش های لازم در کارکنان جهت حرکت در مسیر اهداف سازمان
- ◆ توانایی مدیریت و راهبری کارکنان در شرایط بحرانی

◆ مهارت های ذهنی و استدلالی

- ◆ توانایی تصمیم گیری های سریع و قاطع
- ◆ دارای ذهنیتی خلاق، پویا و آینده نگر
- ◆ توانایی جمع آوری، تجزیه و تحلیل و ارزیابی گزینه های پیش رو جهت تصمیم گیری های موثر و به موقع

◆ شرایط فیزیکی کار و نیازهای جسمانی

- ◆ بیشتر کار در محیط معمول دفتری انجام می شود. همچنین در مواقعی بازدید مستقیم از خط تولید باید صورت گیرد.
- ◆ شغل در معرض خطرات فیزیکی چندانی قرار ندارد.
- ◆ احراز شغل نیاز به ویژگی های جسمانی خاصی ندارد.

خلاصه فصل

مدیریت منابع انسانی عبارت است از مجموعه ای از سیاست ها، رویه ها و نظام هایی که نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد و هدف آن بهبود همزمان عملکرد سازمان و وضعیت کارکنان است. یکی دیگر از کاربردهای مهم مدیریت منابع انسانی، جهت دهی به رفتار و ارتقای عملکرد کارکنان است. در واقع، کارکردهای منابع انسانی و نظام هایی که در این کارکردها تعریف می شوند، ابزارهایی هستند که سازمان ها با استفاده از آنها اولویت ها و برنامه های مورد حمایت خود را به کارکنان اعلام و عملکرد کارکنان را به منظور تحقق این اهداف و برنامه ها جهت دهی می کنند.

انتظار می رود که با استفاده از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، منافع زیر برای سازمان ایجاد شود:

- ◆ قرار گرفتن افراد در مشاغل متناسب با دانش و مهارت هایشان،
- ◆ آموزش و توسعه کارکنان به منظور کسب مهارت های لازم برای انجام وظایف و مسئولیت هایشان،
- ◆ بهبود عملکرد کارکنان،
- ◆ افزایش مشارکت خلاقانه کارکنان،
- ◆ کنترل هزینه های نیروی انسانی.

در یک سازمان کارآفرین، مطالعه و بررسی درون سازمان (میزان کارآمدی نیروی کار موجود، کارها و شغل های موجود در سازمان، شغل ها و کارهای لازم، فضای حاکم در محیط کار، میزان رضایت شغلی و عوامل نارضایتی و ...) و محیط پیرامون کسب و کار (بازار کار، نیروی کار واجد شرایط و ماهر، میزان در دسترس بودن و نیز هزینه جذب آن، رقبا، شرایط اقتصادی سیاسی، تکنولوژی و ...) از مهم ترین نکاتی است که مدیر منابع انسانی به آنها می پردازد. وی با کمک تحلیل های به دست آمده، در تدوین و انتخاب استراتژی با توجه به شرایط موجود در سازمان و وضعیت بیرون سازمان و این که به طور کلی سازمان تا چه حد برای پیگیری اهداف

و استراتژی‌های خود آمادگی دارد تلاش می‌کند. همچنین در اجرای استراتژی (استفاده از منابع در دست برای تحقق اهداف) و در نهایت نظارت و پایش روند حرکت به سمت اهداف، در زمره فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی قرار دارد.

برنامه ریزی منابع انسانی از دو بخش اصلی تشکیل شده است:

الف - تعیین این که سازمان در چه زمانی، به چه تعداد نیروی انسانی و با چه مهارت‌هایی نیاز خواهد داشت.

ب - برنامه ریزی برای تامین نیاز فوق به نحوی که تعداد نیروی کار مورد نیاز، با مهارت‌های لازم و در زمان مورد نیاز در دسترس باشد.

علاوه بر کارآفرینی در قالب سازمان‌های کوچک و متوسط، ممکن است کارآفرینی از نوع درون سازمانی باشد؛ به این معنا که فرصت جدید کسب و کار در بستر یک سازمان بزرگ و توسعه یافته شکل می‌گیرد. در کارآفرینی درون سازمانی فرض بر آن است که کسب و کار جدید به خوبی می‌تواند از زیرساخت‌ها و منابع سازمان قبلی، از جمله واحد مدیریت منابع انسانی، استفاده کند.

در سازمان‌های کارآفرین، مدیریت منابع انسانی می‌تواند به ترویج و تقویت رفتارهای کارآفرینانه کمک کند. برخی محورهای مطرح در برنامه‌های منابع انسانی با رویکرد کارآفرینی عبارتند از:

♦ نوآوری و خطرپذیری، برنامه ریزی بلندمدت، نتایج به جای فرایند، انعطاف‌پذیری، مشارکت فعال کارکنان و تمرکز بر خارج سازمان.

مدیریت عملکرد و جبران خدمت (پاداش)، بیشتر از سایر کارکردهای منابع انسانی می‌توانند در انتقال عملکرد مورد انتظار به کارکنان و تشویق فعالیت‌های کارآفرینانه نظیر نوآوری، خطرپذیری و رفتارهای پیشرو موثر باشند. لازم است سطح مطلوب کارآفرینی در سازمان و سطح مناسب کارکردهای منابع انسانی لازم برای ترویج رفتارهای کارآفرینانه توسط متولیان مدیریت منابع انسانی تعیین شود.

کارکردهای منابع انسانی که کارآفرینی را ترغیب می‌کنند، باید در مقابل عدم موفقیت در فعالیت‌های کارآفرینانه انعطاف‌پذیر بوده و امنیت شغلی کارکنان را به نحوی تامین کنند که افراد از پرورش ایده و خطر کردن دوری نکنند. تخصیص منابع و جبران خدمت و پاداش باید به گونه‌ای باشند که بین فردی که به طور دوره‌ای به موفقیت دست پیدا می‌کند و فردی

که رویکردهای جدید را امتحان می نماید، با سایر افراد تمایز ایجاد شود.

شماره های بحث

کار آفرینی،
یک جرعه از بی نهایت