

## مبانی مدیریت منابع بشری

# c1-bg2



**جزوه یا چپتر**

# فصل اول

## مبانی مدیریت منابع بشری

# تاریخچه مدیریت منابع بشریHRM/

تاریخجه مدیریت منابع بشری بسیار دلپذیر است.در گذشته، قبل از اواسط دهه 1960، آنچه ما اکنون به آن دیپارتمنت منابع بشری می گوییم، به عنوان دیپارتمنت کارمندان شناخته می شد. در آن زمان، دیپارتمنت کارمندان درک و نقش متفاوتی نسبت به آنچه اکنون منابع بشری می‌دانیم، داشت. اکثرا به عنوان دیپارتمنت مراقبت ازصحت و رفاه کارمندان تلقی می شد.

تمرکز اصلی دیپارتمنت کارمندان بر روی وظایف مربوط به رفاه و رضایت کارمندان بود. آنها مسئول برنامه­ ریزی تعطیلات تفریحی اداره بودند، و همچنان مسئول برنامه ریزی تعطیلات برای کارمندان و برنامه ریزی باز نشستگی جهت رفع خستگی کارمندان بودند. این فعالیت ها با هدف ایجاد یک محیط کاری دلپذیر و ضامن خوشحال ساختن کارمندان بود.

هرچند در دهه 1980، تغییر قابل توجهی در شیوه برداشت ادارات و مدیریت منابع بشری خود ایجاد شد. این تغییر منجر به تبدیل (دیپارتمنت خصوصی) به مدیریت منابع بشری شد. این تغییر با درک این موضوع انجام شد که کارمندان سرمایه های ارزشمند و همکاران استراتژیک در موفقیت یک اداره هستند.

با ظهور حوزه مدیریت منابع بشری، محدوده وسیع تری از مسئولیت ها را در بر گرفت. مدیریت منابع بشری بیشتر بر روی همسویی منابع بشری با اهداف و استراتژی های کسب و کار متمرکز شد. فراتر از وظایف اداری سنتی بخش پرسنل گسترش یافت و شامل فعالیت هایی مانند استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، حقوق و فواید، روابط کارمندان و برنامه ریزی استراتژیک نیروی کار شد.

امروزه، مدیریت منابع بشری نقش مهمی را با حصول اطمینان از استخدام، توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ افراد مناسب برای رسیدن به اهداف اداره، در ادارات ایفا می کند. این شامل تصمیم گیری استراتژیک و اجرای سیاست ها و شیوه هایی است که محیط کاری مولد و مناسب را تقویت می کند.

## مدیریت منابع بشری چیست؟

**معنی مدیریت منابع بشری**

مدیریت منابع بشری،عبارت از مدیریت افراد در یک اداره است، که از جمله فعالیت هایی مانند استخدام، آموزش و حمایت از کارمندان برای کمک به موفقیت اداره را انجام میدهد.

**HRM** عبارت از مدیریت منابع بشری **(Human Resources Management)** است، که همه چیزآن درمورد چگونگی مدیریت افراد توسط اداره مذکور می باشد. این ها شامل مواردی مانند پیدا نمودن و استخدام کارمندان مناسب، آموزش مهارت‌هایی است که برای انجام کارهایشان نیاز دارند، و ارائه حمایت برای انجام کارشان به بهترین وجه. هدف این است که با اطمینان از اینکه افرادی که در آنجا کار می کنند خوشحال، با انگیزه و به طور موثر با هم جهت موفقیت اداره خویش کار می کنند.

**تعریف : مدیریت منابع بشری**

مدیریت منابع بشری یک عملکرد مدیریتی به منظور استخدام، ایجاد انگیزه و حفظ افراد در یک اداره مربوط می شود. و همچنان بر افراد در ادارات تمرکز دارد. مدیریت منابع بشری طراحی سیستم های مدیریتی است تا اطمینان حاصل شود که استعدادهای بشری به طور موثر و کارآمد برای تحقق اهداف اداری استفاده می شود.

مدیریت منابع بشری یک قوه فرضی است جهت مراقبت از کار افرادی که در یک اداره کار می کنند. وظایف اصلی مدیریت منابع بشری پیدا نمودن افراد مناسب برای استفاده، اطمینان از آنها برای انجام بهتر کار و اطمینان از تداوم کار در اداره میباشد. این همانند برنامه‌ریزی­ است که به بهترین شکل ممکن از منابع اداره جهت رسیدن به هدف مطلوب میباشد.

## چرا مدیریت منابع بشری؟

بیایید فرض کنیم که یک اداره بخش منابع بشری ندارد، یا بخش منابع بشری وجود دارد، اما دارای مدیران منابع بشری غیر حرفه‌ای یا بی تجربه است. اگر اینطور باشد، اداره به احتمال زیاد اشتباهات ذیل را مرتکب می شود.

* **فرد نامناسبی را استخدام میکند:** بدون یک بخش اختصاصی منابع بشری یا مدیران منابع بشری با تجربه، اداره ممکن است برای ارزیابی مؤثر صلاحیت ها و مهارت های کاندیدان دچار مشکل شود که منجر به انتخاب افراد نامناسب برای این شغل شود. اگر اداره¬ای دارای مدیران منابع بشری غیر حرفه‌ای یا بی تجربه باشد، ممکن است در نهایت فرد نامناسبی را استخدام کند، فردی که برای این شغل مناسب نیست. این می تواند منجر به مشکلاتی شود زیرا ممکن است فرد مهارت ها یا صلاحیت های لازم برای انجام کارها را به طور موثر نداشته باشد.
* **ازدیاد نرخ گردش مالی:** در غیاب یک بخش منابع بشری شایسته، نرخ گردش مالی ممکن است افزایش یابد. این بدان معناست که کارمندان بیشتر اداره را ترک می کنند. بدون حمایت و راهنمایی مناسب، کارمندان ممکن است احساس بی ارزشی یا عدم حمایت کنند، و آنها را به جستجوی فرصت ها در جای دیگر سوق دهد. این گردش ثابت ثبات تیم را مختل می کند، بر بهره وری تأثیر می گذارد و هزینه های استخدام و آموزش را برای اداره افزایش می دهد.
* **عملکرد غیر موثر کارمندان:** زمانی که مدیران منابع بشری غیر حرفه‌ای یا بی تجربه مسئولیت مدیریت افراد را بر عهده دارند، ممکن است کارمندان راهنمایی، انگیزه و بازخورد لازم را برای انجام بهترین عملکرد خود دریافت نکنند. مدیران منابع بشری مؤثر انتظارات روشن، بازخورد منظم و فرصت‌هایی برای رشد ارائه می‌کنند. بدون این عناصر، کارمندان ممکن است نقش خود را به طور کامل درک نکنند، انگیزه نداشته باشند و برای بهبود مهارت‌های خود تلاش کنند، که در نتیجه بهره‌ وری و کیفیت کار پایین‌تر خواهد بود.
* **ضیاع وقت برای فعالیت های غیر ضروری:** در غیاب تخصص منابع بشری، ادارات ممکن است درگیر پروسه های ناکارآمد، وظایف اضافی یا رویه های اداری ناکارآمد شوند. متخصصان حرفه‌ای منابع بشری می توانند از روش های ساده استفاده کنند، کارهای تکراری را خودکار کنند و گردش کار کارآمد را پیاده سازی کنند. بدون راهنمایی آنها، زمان و منابع ارزشمند ممکن است برای فعالیت هایی که به اهداف اداره کمک نمی کنند تلف شود و مانع بهره وری و اثربخشی کلی شود.
* **اقدامات تبعیض آمیز ایجاد میشود:** بدون متخصصان منابع بشری حرفه‌ای، ادارات ممکن است بیشتر مستعد درگیر شدن در اقدامات تبعیض آمیز باشند. این می تواند شامل شیوه های استخدام جانبدارانه باشد، که در آن کاندیدان بر اساس عوامل غیر مرتبط با صلاحیت ها یا مهارت های آنها انتخاب می شوند. علاوه بر این، رفتار ناعادلانه بر اساس ویژگی هایی مانند نژاد، جنسیت یا سن می تواند یک محیط کاری خصمانه ایجاد کند که بر روحیه کارمندان، پویایی تیم تأثیر منفی بگذارد و به طور بالقوه منجر به عواقب قانونی برای یک نهاد شود.
* **نادیده گرفتن ایمنی کارمندان:** مدیران منابع بشری بی تجربه ممکن است اقدامات ایمنی مهم را نادیده بگیرند، آموزش مناسب را ارائه ندهند، یا مقررات ایمنی را نادیده بگیرند. این می تواند منجر به قرار گرفتن کارمندان در موقعیت های خطرناک یا عدم .دانش لازم برای رسیدگی به شرایط اضطراری شود. اطمینان از ایمنی کارمندان برای رفاه آنها، حفظ محیط کاری مثبت، و اجتناب از مسئولیت های قانونی که ممکن است در اثر حوادث یا صدمات ناشی شود، بسیار مهم است.
* **شیوه های نا امن:** بدون مدیران منابع بشری حرفه‌ای، ادارات ممکن است برای ایجاد ساختارهای جبرانی منصفانه و رقابتی دچار مشکل شوند. این می‌تواند باعث شود که کارمندان در مقایسه با مسئولیت‌ها یا همکارانشان در نقش‌های مشابه احساس کم‌ارزش یا دستمزد کمتری داشته باشند. جبران منصفانه برای جذب و حفظ کارمندان با استعداد، حفظ انگیزه آنها و جلوگیری از احساس نارضایتی و بی انگیزگی ضروری است.
* **توسعه ناکافی کارمندان:** در غیاب یک بخش منابع بشری حرفه‌ای، ادارات ممکن است از ارائه فرصت هایی برای رشد و افزایش مهارت کارمندان غفلت کنند. برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، جلسات آموزشی و ابتکارات مربیگری برای کارمندان برای بهبود مهارت‌های خود، گسترش دانش و پیشرفت شغلی مهم هستند. بدون این فرصت ها، کارمندان ممکن است در نقش های خود احساس رکود کنند، ظرفیت آنها را محدود کرده و تعهد و وفاداری آنها را نسبت به اداره کاهش دهد.
* **کاهش انگیزه کارمندان:** زمانی که مدیران منابع بشری بی تجربه مسئولیت مدیریت کارمندان را بر عهده دارند، ممکن است برای اجرای استراتژی های محرک موثر دچار مشکل شوند. انگیزه برای کارمندان بسیار مهم است تا نسبت به کار خود احساس مشارکت، اشتیاق و تعهد داشته باشند. متخصصان منابع بشری حرفه‌ای می توانند ابتکاراتی مانند برنامه های شناسایی، پاداش ها و برنامه های توسعه شغلی را برای الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در کارمندان ایجاد کنند. بدون این استراتژی ها، کارمندان ممکن است کاهش روحیه، رضایت شغلی کمتر و احتمال بیشتری برای جستجوی شغل در جای دیگر را تجربه کنند.

## مسئولیت های اصلی مدیریت منابع بشری

**مدیریت منابع بشری مسئول موارد ذیل است:**

1. **جذب یا استخدام افراد شایسته:** مدیریت منابع بشری مسئول پیدا نمودن و استخدام افرادی است که دارای مهارت ها، صلاحیت ها و تجربه لازم برای انجام وظایف خود هستند. آنها از استراتژی های مختلف استخدام، مانند آگهی های شغلی، مصاحبه ها و ارزیابی ها برای تشخیص و جذب داوطلبان شایسته استفاده می کنند. با استخدام کارمندان توانمند، مدیریت منابع بشری تضمین می کند که اداره استعداد مناسبی برای دستیابی به اهداف خود دارد.
2. **آموزش و توسعه منابع بشری:** هنگامی که کارمندان استخدام می شوند، مدیریت منابع بشری مسئولیت ارائه فرصت های آموزشی و توسعه را بر عهده می گیرد. آنها برنامه های آموزشی، کارگاه ها و تجربیات یادگیری در حین کار را برای ارتقای مهارت ها، دانش و قابلیت های کارمندان طراحی می کنند. این تضمین می کند که کارمندان ابزارها و منابع لازم را برای انجام حرفه ای کار خود و رشد شخصی و حرفه ای در اداره دارند.
3. **ایجاد انگیزه در آنها برای عملکرد در سطوح تلاش بالا مدیریت منابع بشری:** نقش مهمی در ایجاد انگیزه در کارمندان برای انجام بهترین تلاش خود در محل کار ایفا می کند. آنها استراتژی‌های مختلفی مانند برنامه‌های تشخیص، مشوق‌های عملکرد و فرصت‌های پیشرفت شغلی را برای الهام بخشیدن و تشویق کارمندان به عملکرد در سطوح بالا اجرا می‌کنند. با ایجاد یک محیط کاری محرک، مدیریت منابع بشری به کارمندان کمک می کند تا احساس ارزشمندی و قدردانی کنند، که می تواند منجر به افزایش رضایت شغلی و سودمندی شود.
4. **ارائه شیوه های کاری برای اطمینان از سودمندی و ارتباط کارمندان با اداره:**

مدیریت منابع بشری مسئول ایجاد مکانیسم هایی است که کارمندان را سودمند و مرتبط با اهداف اداره نگه می دارد. این شامل ایجاد شبکه های ارتباطی مؤثر، ترویج کار تیمی و همکاری، و توسعه ابتکارات مشارکت کارمندان است. با ایجاد یک فرهنگ کاری مثبت و فراهم کردن فرصت‌هایی برای اداره و مشارکت، مدیریت منابع بشری به کارمندان کمک می‌کند در ارتباط مشارکت و همسو با مأموریت و اهداف نهاد باشند.

## عملکرد اساسی مدیریت منابع بشری

**مدیریت منابع بشری دارای چهار عملکرد اساسی است که به شرح ذیل است:**

* انتخاب کارمند
* آموزش و توسعه
* انگیزه
* نگهداری

به عبارت دیگر، کارکردهای اصلی مدیریت منابع بشری استخدام افراد، آماده کردن آنها، به کار انداختن آنها و نگه داشتن آنها برای مدت طولانی است.

1. **عملکرد کارمندان**

o برنامه ریزی اشتغال:

* **ارزیابی نیازهای نیروی کار فعلی و آینده اداره:** ارزیابی نیازهای نیروی کار فعلی و آینده اداره شامل کار شناسان منابع بشری است که کارمندان فعلی اداره را تحلیل و تجزیه می کنند و تعداد و انواع کارمندان مورد نیاز در آینده را پیش بینی می کنند. آنها عواملی مانند جابجایی کارمندان، بازنشستگی، توسعه و تغییرات در نیازهای کسب و کار را برای تعیین نیازهای کارمندان در نظر می گیرند. با درک این عوامل، کار شناسان منابع بشری می توانند برای استخدام تعداد مناسب و انواع کارمندان برنامه ریزی کنند تا اطمینان حاصل شود که اداره نیروی کار مورد نیاز خود را برای رسیدن به اهداف خود دارد.
* **تشخیص نیازهای کارمندان بر اساس تقاضا و اهداف اداری:** تشخیص نیازهای کارمندان بر اساس تقاضا و اهداف اداری شیوه ای است که در آن کار شناسان منابع بشری اهداف اداره و تقاضا برای محصولات یا خدمات آن را در نظر می گیرند. این به آنها کمک می کند تا انواع و تعداد کارمندان خاص مورد نیاز برای حمایت از این اهداف را تعیین کنند. به عنوان مثال، اگر اداره قصد دارد به بازارهای جدید گسترش یابد، ممکن است به نمایندگان فروش یا پرسنل خدمات مشتری اضافی نیاز داشته باشد تا تقاضای افزایش یافته را برآورده کند.
* **برنامه ریزی برای برآوردن نیازهای کارمندان با استخدام تعداد و نوع مناسب کارمندان:** پس از تشخیص نیازهای کارمندان، کار شناسان منابع بشری به برنامه ریزی برای رفع این نیازها با استخدام تعداد و نوع کارمند مناسب می پردازند. آنها یک برنامه کارمندان را تدوین می کنند که استراتژی ها و اقدامات لازم برای به دست آوردن نیروی کار مورد نظر را مشخص می کند. این طرح ممکن است شامل رویکردهای مختلفی مانند ارتقای کارمندان فعلی برای پر کردن پست‌های سطح بالاتر، استخدام خارجی برای جذب استعدادهای تازه، یا اجرای استراتژی‌های جذب استعداد مانند مشارکت با مؤسسات آموزشی یا استفاده از پلت‌فرم‌های شغلی آنلاین باشد.
* **تحلیل و تجزیه شغل**
* **تعیین مهارت ها، دانش و توانایی های خاص مورد نیاز برای شغل:** تحلیل و تجزیه شغل شامل تشخیص و درک مهارت ها، دانش و توانایی های خاص مورد نیاز برای انجام موثر یک کار خاص است. کار شناسان منابع بشری این تحلیل را با جمع آوری اطلاعات از طریق روش های مختلف مانند مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه انجام می دهند. هدف آنها کشف شایستگی ها و شایستگی های کلیدی است که برای موفقیت در نقش شغلی ضروری است. برای مثال، اگر کار برای یک توسعه‌دهنده نرم‌افزار باشد، کار شناسان منابع بشری به دنبال تعیین زبان‌های برنامه‌نویسی خاص، توانایی‌های حل مسئله و مهارت‌های فنی لازم برای این نقش هستند. با درک این الزامات، منابع بشری می تواند به طور موثری صلاحیت های داوطلبان را در طول پروسه انتخاب ارزیابی کند و اطمینان حاصل کند که افراد مناسب برای این شغل استخدام شده اند.
* **تعریف کارکردهای ضروری شغل: جنبه** دیگر تحلیل شغل، تعریف کارکردهای ضروری شغل است. این شامل تشخیص مسئولیت ها و وظایف اصلی است که یک کارمند در این نقش باید انجام دهد. کار شناسان منابع بشری از نزدیک با سرپرستان و کارشناسان موضوع همکاری می کنند تا فهرستی جامع از این کارکردهای ضروری تهیه کنند. به عنوان مثال، در نقش نماینده خدمات مشتری، عملکردهای اساسی ممکن است شامل پاسخ به سؤالات مشتری، حل و فصل شکایات، و ارائه اطلاعات در مورد محصولات یا خدمات باشد. این کارکردها به ایجاد انتظارات روشن برای شغل کمک می کند و به عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد و شرح وظایف عمل می کند.

**o استخدام**

* **جذب تعداد زیادی از کاندیدان با استعداد:** استخدام شامل جذب مجموعه وسیعی از کاندیدان بالقوه است که ممکن است به این شغل علاقه مند باشند. متخصصان منابع بشری از کانال ها و استراتژی های مختلفی برای ارتباط با کاندیدان بالقوه استفاده می کنند و آنها را از فرصت های شغلی موجود در اداره آگاه می کنند. این کانال‌ها می‌توانند شامل تابلوهای شغلی آنلاین، پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی، وب‌سایت‌های اداره، نمایشگاه‌های شغلی و رویدادهای شبکه‌های حرفه‌ای باشند. با استفاده از این کانال ها، متخصصان منابع بشری قصد دارند شبکه گسترده ای ایجاد کنند و مجموعه متنوعی از کاندیدان را با پیشینه ها، مهارت ها و تجربیات مختلف جذب کنند.
* **فهرست کوتاه کاندیدان واجد شرایط برای ارزیابی بیشتر:** هنگامی که اداره درخواست ها یا ابراز علاقه از کاندیدان بالقوه را دریافت کرد، متخصصان منابع بشری به مرحله بعدی که فهرست نهایی است، می روند. فهرست کوتاه شامل بررسی درخواست‌ها و شناسایی کاندیدانی است که معیارهای اولیه واجد شرایط بودن را دارند و دارای شرایط لازم برای شغل هستند. متخصصان منابع بشری به دقت برنامه ها را بر اساس عواملی مانند سوابق تحصیلی، تجربه کاری مرتبط، مهارت ها و سایر الزامات شغلی ارزیابی می کنند. هدف این است که مجموعه کوچکتری از کاندیدان شناسایی شوند که ظرفیت موفقیت در این نقش را دارند و از طریق مصاحبه یا ارزیابی بیشتر مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت.

**o انتخاب**

* انتخاب شامل ارزیابی داوطلبان برای تعیین اینکه چه کسی در نقش شغلی موفق تر است. کار شناسان منابع بشری از روش های مختلفی مانند مصاحبه، ارزیابی و بررسی مرجع برای ارزیابی صلاحیت ها، مهارت ها و تناسب داوطلبان برای موقعیت استفاده می کنند. در طول مصاحبه، از داوطلبان سؤالاتی پرسیده می شود تا دانش، تجربه و توانایی های حل مسئله مربوط به شغل را ارزیابی کنند. ارزیابی ها ممکن است شامل امتحانات عملی، ارزیابی های شناختی یا ارزیابی های رفتاری برای ارزیابی مهارت های خاص مرتبط با شغل باشد. بررسی های مرجع به تأیید اطلاعات ارائه شده توسط داوطلبان و جمع آوری طرز فکر از کارفرمایان یا همکاران قبلی کمک می کند. با انجام این ارزیابی ها، کار شناسان منابع بشری قصد دارند تصمیمی آگاهانه در مورد اینکه کدام داوطلب برای این شغل مناسب است، بگیرند. هدف انتخاب افرادی است که دارای صلاحیت ها، مهارت ها و ظرفیت لازم برای اجرای خوب نقش هستند.
* **مذاکره با داوطلبان منتخب برای کمک به تصمیم آنها برای پذیرش پیشنهاد:**

هنگامی که پروسه انتخاب مناسب ترین کاندیدان را تشخیص کرد، کار شناسان منابع بشری با آنها مذاکره می کنند تا تصمیم آنها را برای پذیرش پیشنهاد استخدام تسهیل کنند. این مذاکره ممکن است شامل بحث و توضیح جزئیاتی مانند حقوق، مزایا، برنامه کاری و سایر شرایط و ضوابط استخدامی باشد. هدف کار شناسان منابع بشری رسیدگی به هر گونه نگرانی یا سؤالی است که داوطلب ممکن است داشته باشد و زمینه مشترکی پیدا کند که هم اداره و هم داوطلب را راضی کند. هدف دستیابی به توافقی است که اطمینان حاصل کند که کاندید برای پیوستن به اداره احساس ارزشمندی و انگیزه می کند. کار شناسان منابع بشری با مواجه شدن در مذاکره، تلاش می کنند تا از پذیرش پیشنهاد شغلی اطمینان حاصل کنند و پروسه استخدام را نهایی کنند. مذاکره موثر به جذب و حفظ افراد با استعدادی که برای موفقیت اداره حیاتی هستند کمک می کند

1. **آموزش و توسعه عملکرد**

* **فعالیت‌های مربوط به مدیریت منابع بشری مرتبط با کمک به کارمندان برای توسعه مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های نوین:** فعالیت‌های مدیریت منابع بشری مرتبط با توسعه کارمندان بر کمک به کارمندان برای ارتقای مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های خود برای همگام شدن با تقاضاهای در حال تغییر نقش‌هایشان تمرکز دارد. و می تواند شامل ارائه برنامه های آموزشی، کارگاه های آموزشی، راهنمایی و تشویق فرصت های یادگیری متداوم برای حمایت از رشد حرفه ای باشد.
* **جهت دهی و اجتماعی کردن کارمندان به آنها کمک می کند تا با فرهنگ اداره سازگار شوند:**

جهت دهی و اجتماعی کردن کارمندان شامل آشنا کردن آنها با فرهنگ، ارزش ها، خط مشی ها و رویه های اداره است. این به کارمندان جدید کمک می کند تا نقش های خود را درک کنند، روابط ایجاد کنند و به راحتی در اداره ادغام شوند. این پروسه تضمین می کند که آنها احساس راحتی می کنند و با انتظارات و عملکردهای اداره همسو هستند.

چهار مرحله آموزش و توسعه**:**

1. **آموزش کارمندان:** این مرحله بر ارائه مهارت ها و دانش به کارمندان خاص مورد نیاز برای انجام مؤثر کار فعلی خود متمرکز است. معمولاً شامل فعالیت‌های یادگیری ساختاریافته، مانند کارگاه‌های آموزشی، دوره‌های آنلاین، آموزش حین کار، یا جلسات کلاس درس با هدف بهبود شایستگی‌های مرتبط با شغل است.
2. **توسعه کارمندان:** توسعه کارمندان فراتر از آموزش است و بر تقویت رشد و ظرفیت بلندمدت تمرکز دارد. این شامل فعالیت هایی مانند چرخش شغلی، تکالیف طولانی، مربیگری و راهنمایی برای افزایش توانایی های کارمندان، گسترش دانش آنها و آماده سازی آنها برای نقش های آینده در اداره است.
3. **توسعه اداره:** توسعه اداره یا (اداره) بر بهبود اثربخشی و کارایی کلی اداره متمرکز است. این شامل ابتکاراتی مانند بهبود عملکرد، برنامه‌های تغییر فرهنگی، فعالیت‌های تیم‌سازی و برنامه‌ریزی استراتژیک برای ارتقای عملکرد اداری و ترویج تغییرات مثبت است.
4. **توسعه شغلی:** توسعه شغلی بر حمایت از کارمندان در برنامه ریزی و مدیریت مسیرهای شغلی آنها در اداره متمرکز است. این شامل فراهم کردن فرصت‌هایی برای پیشرفت، بحث‌های برنامه‌ریزی شغلی، تعیین هدف، و تشخیص فرصت‌های توسعه همسو با آرزو های کارمندان و نیازهای اداری است.
5. **عملکرد انگیزه**

* درک و رفع نیازهای کارمندان برای افزایش انگیزه و رضایت شغلی: عملکرد محرک منابع بشری شامل درک نیازها و ترجیحات کارمندان و برداشتن گام هایی برای رفع این نیازها است. کار شناسان منابع بشری با درک اینکه چه چیزی باعث ایجاد انگیزه در کارمندان می شود، می توانند محیط کاری ایجاد کنند که رضایت شغلی را افزایش داده و انگیزه را افزایش دهد. این ممکن است شامل انجام نظرسنجی ها، برگزاری جلسات بازخورد و اجرای طرح هایی باشد که نیازهای کارمندان را برآورده می کند، مانند ترتیبات کاری انعطاف پذیر یا برنامه های تشخیص.
* ایجاد یک محیط کاری مثبت از طریق شناخت، پاداش ها و فرصت های رشد: منابع بشری با اجرای شیوه هایی که کارمندان را برای مشارکت هایشان تشخیص کرده و به آنها پاداش می دهد، نقش مهمی در ایجاد یک محیط کاری مثبت ایفا می کند. این می تواند شامل برنامه هایی باشد که عملکرد برجسته را تأیید می کند، فرصت هایی را برای پیشرفت و رشد شغلی فراهم می کند و دستاوردها و نقاط قابل توجه کارمندان را تشخیص می دهد. با ایجاد فرهنگ قدردانی و ارائه فرصت های رشد، منابع بشری به ایجاد انگیزه در کارمندان و افزایش رضایت شغلی کمک می کند.
* پیاده سازی سیستم های مدیریت عملکرد موثر برای بازخورد و تعیین هدف: کار شناسان منابع بشری مسئول پیاده سازی سیستم های مدیریت عملکرد هستند که بازخورد منظم و تعیین هدف را ارائه می دهند. چنین سیستم هایی تضمین می کنند که کارمندان بازخورد سازنده ای در مورد عملکرد خود دریافت می کنند، انتظارات را درک می کنند و اهداف روشنی برای کار دارند. با ارائه بازخورد و تعیین اهداف قابل دستیابی، منابع بشری به کارمندان کمک می کند تا با انگیزه باقی بمانند، عملکرد خود را بهبود بخشند و پیشرفت خود را پیگیری کنند.
* ارتقای ارتباطات، شفافیت، کار گروهی و احساس هدف: منابع بشری نقشی حیاتی در ارتقای ارتباطات مؤثر، شفافیت و کار گروهی در اداره ایفا می کند. منابع بشری با ایجاد خطوط باز ارتباط، به اشتراک گذاری شفاف اطلاعات و تشویق همکاری به ایجاد یک محیط کاری مثبت و فراگیر کمک می کند. علاوه بر این، کار شناسان منابع بشری با همسو کردن کار کارمندان با مأموریت و ارزش‌های اداره، در جهت القای حس هدف تلاش می‌کنند که می‌تواند انگیزه و مشارکت را افزایش دهد.
* ارائه حقوق رقابتی، مزایا و فرصت‌های توسعه شغلی: منابع بشری مسئول اطمینان از اینکه کارمندان با بسته‌های پاداش و مزایا رقابتی مطابق با استانداردهای صنعت ارائه می‌شوند، است. این شامل پرداخت منصفانه و عادلانه، مزایای جامع و پاداش هایی است که باعث ایجاد انگیزه و حفظ کارمندان می شود. علاوه بر این، کار شناسان منابع بشری فرصت‌های توسعه شغلی مانند برنامه‌های آموزشی، راهنمایی و مسیرهای پیشرفت را آسان می‌کنند تا به کارمندان کمک کنند تا مهارت‌ها و دانش حرفه‌ای خود را افزایش دهند.

1. **عملکرد و نگهداری**

O فعالیت های مدیریت منابع بشری مربوط به حفظ تعهد و وفاداری کارمندان شامل تمرکز بر رفاه، محفوظیت، ارتباطات موثر و ارائه برنامه های کمکی است.

* **صحت:** مدیریت منابع بشری سلامت کارمندان را با ترویج ابتکارات سلامتی، دسترسی به منابع مراقبت های بهداشتی، و ارائه مزایای مرتبط با سلامت برای حمایت از سلامت جسمی و روانی آنها تضمین می کند.
* محفوظیت: مدیریت منابع بشری محفوظیت کارمندان را با اجرای پروتکل های محفوظیت، ارائه آموزش در مورد رویه های محفوظیت و حفظ محیط کار محفوظ برای محافظت از کارمندان در برابر خطرات و حوادث احتمالی در اولویت قرار می دهد.
* **ارتباطات:** مدیریت منابع بشری با ایجاد کانال هایی برای به اشتراک گذاری اطلاعات، تشویق گفتگوی باز و حصول اطمینان از اینکه کارمندان از به روز رسانی ها، اهداف و تغییرات اداری به خوبی مطلع هستند، ارتباط موثر را تسهیل می کند.
* **برنامه های کمک به کارمندان:** مدیریت منابع بشری برنامه های کمکی به کارمندان ارائه می دهد که خدمات پشتیبانی مانند مشاوره، منابع سلامت روان، راهنمایی مالی و برنامه های تعادل بین کار و زندگی را ارائه می دهد تا به کارمندان کمک کند تا بر چالش های شخصی و حرفه ای غلبه کنند.

O برنامه های ارتباطی موثر در مدیریت منابع بشری تضمین می کند که یک جریان اطلاعاتی دو طرفه بین اداره و کارمندان آن وجود دارد. این بدان معناست که کارمندان به روز رسانی های مهم و اطلاعات مرتبط را از اداره دریافت می کنند و در عین حال فرصتی برای به اشتراک گذاشتن افکار، نگرانی ها و ایده های خود دارند. این تضمین می کند که کارمندان به خوبی در مورد آنچه در اداره اتفاق می افتد آگاه هستند و احساس ارزشمندی می کنند زیرا صدای آنها شنیده می شود و مورد توجه قرار می گیرد.

## اهداف مدیریت منابع بشری

1. **اهداف اجتماعی**

اهداف اجتماعی در مدیریت منابع بشری بر ارتقای برابری، تنوع، و رفتار عادلانه، حصول اطمینان از انطباق با قوانین کار، مشارکت در مسئولیت اجتماعی اداری و تشویق توسعه حرفه ای کارمندان متمرکز است. مدیریت منابع بشری در تلاش است تا محیط کاری ایجاد کند که در آن با همه افراد بدون در نظر گرفتن جنسیت، نژاد، مذهب یا قومیت به طور مساوی رفتار شود. این به طور فعال تنوع و شمول را تقویت می کند و ارزش دیدگاه ها و تجربیات مختلف در نیروی کار را تشخیص می دهد. مدیریت منابع بشری رعایت قوانین و مقررات کار را برای حمایت از حقوق کارمندان تضمین می کند و محیط کاری محفوظ و منصفانه را تضمین می کند. همچنین سر گرم فعالیت های مسئولیت اجتماعی اداری است که به رفاه جامعه و محیط زیست کمک می کند. علاوه بر این، مدیریت منابع بشری توسعه حرفه‌ای کارمندان را تشویق می‌کند، کارمندان را توانمند می‌سازد تا مهارت‌ها و دانش خود را افزایش دهند و کمک‌های معناداری به جامعه داشته باشند. به طور کلی، این اهداف اجتماعی در مدیریت منابع بشری موجب ارتقای انصاف، فراگیری، انطباق و تأثیر اجتماعی می شود.

1. **اهداف اداری**

اهداف اداری در مدیریت منابع بشری شامل جذب و حفظ استعدادهای برتر، توسعه نیروی کار حرفه‌ای، افزایش سودمندی، پرورش فرهنگ کاری مثبت، مدیریت موثر تغییر و همسویی استراتژی های منابع بشری با اهداف اداری است. هدف مدیریت منابع بشری جذب و حفظ بهترین استعدادها برای حمایت از رشد و رقابت پذیری اداره است. این اداره بر توسعه و حفظ نیروی کار حرفه‌ای و سازگار برای برآوردن نیازهای فعلی و آتی تمرکز می‌کند و اطمینان می‌دهد که اداره از استعداد و قابلیت‌های مناسب برخوردار است. با ارائه برنامه‌های آموزشی و توسعه مؤثر، مدیریت منابع بشری سودمندی و عملکرد را در بین کارمندان افزایش می‌دهد و آنها را قادر می‌سازد تا بهترین کمک را در موفقیت اداره داشته باشند.

علاوه بر این، مدیریت منابع بشری به پرورش یک فرهنگ کاری مثبت و فراگیر اختصاص دارد که باعث افزایش مشارکت و وفاداری کارمندان می شود. این شامل ایجاد محیطی است که در آن کارمندان احساس ارزشمندی، احترام و حمایت کنند، که منجر به افزایش انگیزه و تعهد می شود. مدیریت منابع بشری نقش مهمی در مدیریت موثر تغییرات و انتقالات اداری ایفا می‌کند و به کارمندان کمک می‌کند تا در میان تغییرات حرکت کنند و شیوه انتقال روان را تضمین کند. علاوه بر این، مدیریت منابع بشری استراتژی‌های خود را با اهداف اداری همنواخت می‌کند تا اطمینان حاصل کند که ابتکارات و شیوه‌های منابع بشری مستقیماً به موفقیت کسب‌وکار کمک می‌کنند. با درک اهداف و نیازهای اداره، مدیریت منابع بشری می‌تواند استراتژی‌هایی ایجاد کند که از اهداف کلی کسب‌وکار پشتیبانی و هدایت شود.

1. **اهداف عملکردی:** در ذیل اهداف عملکردی کلیدی مدیریت منابع بشری آمده است:

* استخدام و گزینش
* آموزش و توسعه
* سیستم های حقوق و امتیازات منصفانه
* مدیریت عملکرد
* مدیریت استعداد
* سیاست های منابع بشری و انطباق

## چالش های مدیریت منابع بشری مدرن

* چالش های محیطی
* چالش های اداری
* چالش های فردی

1. **چالش های محیطی**

* جهانی شدن: مدیریت منابع بشری در جذب استعدادها با چالش هایی مواجه است، زیرا ادارات نیاز به جذب و حفظ استعدادهای متنوع از سراسر جهان دارند. تنوع فرهنگی همچنین چالش هایی را در مدیریت و ادغام کارمندان با پیشینه های مختلف ایجاد می کند و به منابع بشری برای ایجاد محیط های کاری فراگیر نیاز دارد. علاوه بر این، رعایت قوانین و مقررات بین‌المللی کار برای اطمینان از رفتار منصفانه و اجتناب از مسائل حقوقی بسیار مهم است.
* پیشرفت های تکنولوژیکی: مدیریت منابع بشری باید خود را با تغییرات سریع فناوری، مانند خودکار سازی و دیجیتالی سازی، وفق دهد. این شامل پیاده‌ سازی سیستم‌ها و پروسه¬های جدید منابع بشری، ارتقای مهارت کارمندان برای استفاده مؤثر از فناوری، و یافتن راه‌هایی برای متعادل کردن خودکار سازی با لمس انسان است. پذیرش فناوری می‌تواند عملیات منابع بشری را بهبود بخشد، اما به سازگاری و یادگیری متداوم نیز نیاز دارد.
* تغییرات قانونی و نظارتی: مدیریت منابع بشری باید با قوانین استخدامی، مقررات و استانداردهای محفوظیت محیط کار در حال تحول همراه باشد تا از انطباق اطمینان حاصل شود. این مستلزم به روز ماندن با الزامات قانونی، تنظیم سیاست ها و شیوه های منابع بشری بر این اساس، و تضمین یک محیط کار محفوظ و سالم برای کارمندان است. انطباق با تغییر چشم اندازهای قانونی برای حمایت از حقوق کارمندان و حفظ انطباق قانونی ضروری است.
* انتظارات اجتماعی و فرهنگی: مدیریت منابع بشری با چالش برآوردن خواسته های اجتماعی برای شیوه های تجاری اخلاقی و مسئولیت پذیر اجتماعی مواجه است. از اداره ها انتظار می رود تنوع، فراگیری، پایداری و رفتار اخلاقی را در اولویت قرار دهند. منابع بشری نیاز به توسعه استراتژی ها و ابتکاراتی دارد که با این انتظارات هماهنگ باشد، رفتار اخلاقی، مسئولیت اجتماعی و شیوه های پایدار در اداره را ارتقا دهد.

1. **چالش های اداری**

* کنترل هزینه ها: مدیریت منابع بشری با شغل مدیریت هزینه های مربوط به عملکردهای منابع بشری مانند استخدام، آموزش، جبران خسارت و مزایا مواجه است. این شامل یافتن راه‌حل‌های مقرون‌به‌صرفه، بهینه‌سازی منابع، و متعادل‌سازی محدودیت‌های بودجه و در عین حال تامین نیازهای منابع بشری اداره است.
* **بهبود کیفیت:** مدیریت منابع بشری در تضمین کیفیت کار و عملکرد کارمندان نقش دارد. این شامل پیاده سازی سیستم های مدیریت عملکرد، ارائه فرصت های آموزشی و توسعه، و پرورش فرهنگ بهبود متداوم برای افزایش کیفیت کلی کار و سودمندی در اداره است.
* **عدم استفاده از شیوه کار با کاغذ:** مدیریت منابع بشری به طور غیر قابل پیش بینی ای به سمت دیجیتالی شدن و کاهش اتکا به عملکردهای مبتنی بر عدم استفاده از شیوه کار با کاغذ یا (مکتوب) در حال پیشرفت است. این شامل انتقال به سیستم های الکترونیکی برای وظایفی مانند مدیریت سوابق کارمندان، حقوق و دستمزد و ارتباطات است که می تواند کارایی را بهبود بخشد، هزینه ها را کاهش دهد و امنیت دیتا ها را افزایش دهد.
* **کوچک سازی:** مدیریت منابع بشری ممکن است با چالش کوچک سازی مواجه شود که شامل کاهش حجم نیروی کار به دلایل مختلف مانند رکود اقتصادی یا تجدید ساختار اداری است. این امر مستلزم آن است که کار شناسان منابع بشری پروسه مذکور را با حساسیت مدیریت کنند، از رفتار منصفانه با کارمندان اطمینان حاصل کنند، در حین انتقال حمایت کنند و روحیه کارمندان را حفظ کنند.
* **تجدید ساختار اداری:** مدیریت منابع بشری در مدیریت تغییرات اداری (اداری)، مانند ادغام، اکتساب، یا ادارهدهی مجدد نقش دارد. این شامل تنظیم مجدد نقش‌های شغلی، مسئولیت‌ها و ساختارهای گزارش‌دهی، برقراری ارتباط مؤثر با تغییرات و حمایت از کارمندان در طول انتقال برای اطمینان از شیوه بازسازی روان و موفق است.
* **برون سپاری:** مدیریت منابع بشری ممکن است با چالش برون سپاری برخی از عملکردها یا پروسه¬های منابع بشری به ارائه دهندگان خدمات خارجی مواجه شود. این شامل انتخاب دقیق و مدیریت روابط برون سپاری، اطمینان از ارائه خدمات با کیفیت، و حفظ ارتباط موثر بین اداره و ارائه دهندگان خارجی است.

1. **چالش های فردی**

* **افزایش سودمندی:** مدیریت منابع بشری با اجرای استراتژی هایی مانند سیستم های مدیریت عملکرد، تعیین هدف، و تامین منابع و پشتیبانی، در افزایش سودمندی کارمندان نقش دارد. این شامل تشخیص راه هایی برای ایجاد انگیزه در کارمندان، بهبود عملکرد¬های گردش کار و ایجاد یک محیط کاری مثبت است که سودمندی را تقویت می کند.
* **حل تعارض:** مدیریت منابع بشری به تعارضاتی که ممکن است بین کارمندان، تیم ها یا حتی بین کارمندان و مدیریت به وجود آید، رسیدگی می کند. این امر مستلزم میانجیگری اختلافات، ترویج ارتباطات باز و اجرای استراتژی های حل تعارض برای اطمینان از یک محیط کاری هماهنگ و همکاری است.
* **تعادل بین کار و زندگی:** مدیریت منابع بشری بر ارتقای تعادل بین کار و زندگی تمرکز دارد و اطمینان حاصل می کند که کارمندان زمان و انعطاف کافی برای انجام تعهدات شخصی در کنار مسئولیت های کاری خود دارند. این شامل اجرای سیاست‌هایی مانند ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، ترویج برنامه‌های سلامتی، و تشویق یکپارچگی کار و زندگی سالم برای کارمندان است.
* **مدیریت ذینفعان:** مدیریت منابع بشری روابط با ذینفعان مختلف از جمله کارمندان، مدیریت، اتحادیه ها و شرکای خارجی را مدیریت می کند. این شامل ارتباط موثر، رسیدگی به نگرانی ها و اطمینان از در نظر گرفتن نیازها و انتظارات ذینفعان و همسو با اهداف اداره است.
* **یادگیری و توسعه متداوم:** **مدیریت منابع بشری** از یادگیری و توسعه متداوم کارمندان با ارائه برنامه های آموزشی، فرصت های مربیگری و ابتکارات توسعه شغلی حمایت می کند. این شامل تشخیص خلاء های مهارتی، ایجاد برنامه های یادگیری و پرورش فرهنگ رشد و توسعه در اداره است.
* **حفظ محرمیت و اعتماد:** مدیریت منابع بشری اطلاعات حساس کارمندان را مدیریت می کند و باید محرمانه بودن را حفظ کند و با کارمندان اعتماد ایجاد کند. این شامل تضمین حفاظت از دیتا های کارمندان، حفظ حریم خصوصی در عملکردهای منابع بشری، و رسیدگی به امور محرمانه با صداقت و صلاحدید است.

## نقش مدیران منابع بشری

1. **نقش عملکردی:** نقش عملکردی مدیران منابع بشری ارائه راهنمایی و پشتیبانی به مدیران در موضوعات مختلف منابع بشری است. آنها به مدیران در درک و اجرای سیاست ها، رویه ها و بهترین شیوه های منابع بشری کمک می کنند. مدیران منابع بشری مشاوره و راه حل هایی را برای رسیدگی به مسائل مربوط به کارمندان، ترویج انطباق با قوانین استخدامی و تضمین مدیریت موثر منابع بشری در اداره ارائه می دهند.
2. **نقش خدمات:** مدیران منابع بشری در نقش خدماتی خود وظایف منابع بشری خاصی را انجام می دهند تا نیازهای کارمندان را برآورده کنند و اطمینان حاصل کنند که عملکردهای منابع بشری به خوبی اجرا می شوند. این شامل فعالیت‌هایی مانند رسیدگی به حضور کارمندان، مدیریت مزایا و رسیدگی به نگرانی‌های کارمندان است. با ارائه این خدمات تخصصی، مدیران منابع بشری به ایجاد یک محیط کاری مثبت کمک می کنند و از کارآمد و موثر بودن رویه های منابع بشری اطمینان حاصل می کنند.
3. نقش سخنگو: نمایندگی از سازمان به عنوان آن‌ها دارای تصویر کلی بهتری از عملکردهای سازمان هستند.
4. **نقش انسان دوستانه:** مدیران منابع بشری در نقش انسان دوستانه خود، تعهدات اخلاقی و اخلاقی کارمندان را در اداره یادآوری می کنند. آنها بر اهمیت رفتار اخلاقی، رفتار محترمانه با دیگران و حفظ ارزش ها و اصول اداره تاکید می کنند. مدیران منابع بشری نقش مهمی در ترویج فرهنگ صداقت و رفتار مسئولانه در بین کارمندان دارند.
5. **نقش مشاور:** مدیران منابع بشری به عنوان مشاور، به کارمندانی که با نگرانی های شخصی، زناشویی، سلامتی، روانی، جسمی و شغلی سر و کار دارند، مشاوره و حمایت می کنند. آنها فضای امنی را برای کارمندان فراهم می کنند تا در مورد مسائل خود بحث کنند، راهنمایی ارائه دهند و آنها را با منابع یا برنامه های مناسب برای رفع نیازهای فردی خود مرتبط کنند.
6. **نقش میانجی:** در نقش میانجی، مدیران منابع بشری زمانی که تقابل بین افراد، گروه ها یا بین کارمندان و مدیریت ایجاد می شود، به عنوان صلح طلب عمل می کنند. آنها بحث ها را تسهیل می کنند، ارتباطات باز را تشویق می کنند، و برای یافتن راه حل های مورد توافق برای حل اختلافات و بازگرداندن هماهنگی در محل کار تلاش می کنند.
7. **نقش سخنگو:** در این نقش، مدیران منابع بشری اداره را نمایندگی می کنند و از طرف آن ارتباط برقرار می کنند زیرا درک جامعی از عملیات اداره دارند. آنها اطلاعات، خط مشی ها و به روز رسانی ها را به ذینفعان داخلی و خارجی منتقل می کنند و از پیام رسانی مداوم و ارتقای منافع و اهداف اداره اطمینان می دهند.
8. **عامل تغییر:** مدیران منابع بشری به عنوان عوامل تغییر، معرفی و اجرای تغییرات اداری را رهبری می کنند و برنامه هایی را تسهیل می کنند که باعث توسعه و رشد اداره می شود. آنها ابتکاراتی را برای بهبود عملکردها، افزایش مشارکت کارمندان و پرورش فرهنگ بهبود متداوم و سازگاری در اداره هدایت می کنند.
9. **مدیریت منابع بشری:** مدیران منابع بشری بر رهبری و مدیریت روابط گروهی و فردی و همچنین حفظ روابط مثبت کارمند-مدیریت تمرکز می کنند.

# فصل دوم

## استخدام و انتخاب

## معرفی:

این فصل بر روی کارمندان یک اداره تمرکز دارد، به این معنی که افراد مناسب را به موقع در بست های مناسب قرار دهید. کارمندان نیازمند چندین روند مرتبط به هم است، از جمله تعیین محل یافتن متقاضیان، تعیین معیارها برای انتخاب مناسب ترین متقاضی، و انجام هم

ه موارد که بتوانیم افراد را در اداره نگه داریم - آنها را حفظ کنیم. بنابراین، استخدام عبارت از اشاره به ایجاد مجموعه از متقاضیان واجد شرایط دارد. انتخاب شامل یک گزینه است: چه کسی از بین متقاضیان باید برای یک موقعیت خاص انتخاب شود؟ در این فصل قصد داریم به دو جنبه کارمندان که استخدام و انتخاب است بپردازیم. جنبه سوم، حفظ، که در فصل های بعدی مورد بحث قرار خواهد گرفت.

روند استخدام و انتخاب باهم مرتبط هستند. یعنی تلاش‌ تا حدی استخدام موفق را تعیین می‌کند که اداره چقدر می‌تواند در استخدام انتخابی باشد. یک اداره زمانی می تواند انتخابی تر باشد که تعداد زیادی از متقاضیان واجد شرایط برای انتخاب وجود داشته باشد. معیار برای انتخاب متقاضیان شایسته تا حد زیاد بستگی به تلاش استخدام موفق دارد. بدین ترتیب، یک تلاش موفق برای استخدام، قبل از هر چیز بستگی به وجود یک شرح کاری دقیق، جاری و جامع دارد. قبل از تدوین برنامه استخدام برای یک بست، کار باید تحلیل و تجزیه شود و شرح کاری دقیق، جاری و جامع و همچنین شناسایی صریح شرایط کاری و صلاحیت های مورد نظر متقاضیان، موفق ارائه شود. بررسی دقیق کار یک مرحله ضروری در روند استخدام و انتخاب است. بدون درک واضح از کار، روند انتخاب می تواند بی نظم شود و ممکن است باعث تعارض و سوء تفاهم بین سهامداران و تصمیم گیرندگان شود.

استخدام و انتخاب شامل روند ورود افراد به اداره ها، بخش ها و وظایف مشخص است. یک تعریف بهتر از استخدام، هنر یافتن و جذب متقاضیان بالقوه برای بست های خالی فعلی و آینده در اداره است. این تعریف مهارت های نرم مدیریت را برجسته می کند که می تواند استعدادهای طبیعی باشد یا از طریق آموزش تخصصی آموخته شود. اصطلاح "کشف" بر استخدام مؤثر تأکید دارد، که به روش ها و تکنیک های تخصصی برای کشف و شناسایی کاندیدان بالقوه نیاز دارد. شیوه های استخدام و انتخاب توسط سیاست های اداره هدایت می شود. اصل اساسی در انتخاب «انسان مناسب برای شغل مناسب» است و تنها از طریق اتخاذ روند استخدام و گزینش کامل می توان به آن دست یافت. این باور که سرمایه به تنهایی باعث پیشرفت اداری می شود منسوخ شده است، زیرا مدیران در سراسر جهان تشخیص می شود که کارمندان متخصص و توانمند برای موفقیت یک اداره بسیار مهم است. بنابراین، روند استخدام و انتخاب باید با دقت زیادی انجام شود. بیایید در زیر به تفصیل در مورد آنها بحث کنیم:

## استخدام

استخدام به معنای فعالیتی است که اشاره به کشف و توسعه کارگران و کارمندان اداره در وقت ضرورت دارد. این شامل تعیین موقعیت، نگهداری و تماس با منابع نیروی بشری است. استخدام توسط بسیاری از نویسندگان برجسته به شرح زیر تعریف شده است:

**به قول فلیپو،** «استخدام روند جستجوی کارمندان بالقوه، تحریک و تشویق آنها برای درخواست کار در اداره است».

**به گفته دیل یودر،** «استخدام روند است برای کشف منابع نیروی بشری برای برآوردن نیازهای برنامه کارمندان و به کارگیری اقدامات مؤثر برای جذب آن نیروی بشری به تعداد کافی برای تسهیل انتخاب مؤثر یک نیروی کار کارآمد».

به طور خلص، استخدام روند جستجو و جذب کارمندان بالقوه برای وظایف در یک اداره است. این شامل یافتن موقعیت جستجو کاندیدان، ارزیابی منابع مختلف، انتخاب بهترین گزینه و تشویق کاندیدان برای درخواست کار است. هدف یافتن افراد مناسب برای موقعیت های مناسب است. مدیران منابع بشری به طور مداوم گزارش می دهند که بزرگترین چالش نیروی کار آنها ایجاد یا حفظ ظرفیت برای جذب کارمندان با استعداد به ادارهشان است. هدف از استخدام، ایجاد مجموعه ای از متقاضیان شغل واجد شرایط است. به طور خاص، استخدام به طریقه درست به روندهای اطلاق می شود که یک اداره برای جذب افراد واجد شرایط به موقع، به تعداد کافی و تشویق آنها به درخواست کار در اداره استفاده می کند. هنگام در نظر گرفتن طرزالعمل های استخدام، توجه اغلب بر مجموعه ای از سوالات کلیدی متمرکز می شود:

• آیا باید از درون استخدام و ارتقاء دهیم، یا باید روی جذب متقاضیان خارجی تمرکز کنیم – یا هر دو؟

• آیا باید رویکردهای جایگزین برای پر کردن کار با کارمندان تمام وقت، مانند برون سپاری، کارمندان انعطاف پذیر و استخدام کارمندان پاره وقت یا موقت در نظر بگیریم؟

• تناسب کارمندان با فرهنگ اداره چقدر اهمیت دارد؟ آیا باید از متقاضیان حمایت کنیم که بهتر با فرهنگ سازگاری داشته باشند اما ممکن است برای بهبود مهارت های فنی خود به توسعه مهارت های بیشتری نیاز داشته باشند؟

در گذشته، اداره‌ها عمدتاً با پیروی از یک رویکرد منطقی، استخدام را به صورت داخلی انجام می‌دادند. آنها کار را تحلیل و تجزیه می کردند، پاداش آن را تعیین می کردند و آن را برای کاندیدانی علاقه مند ارسال می کردند. تا دهه 1970، حدود 90 درصد از استخدام ها از طریق ترفیعات داخلی یا حرکت های جانبی انجام می شد. با این حال، اکنون همه چیز تغییر کرده است. طبق گفته Cappelli (2019)، اکثر افرادی که کار جدید را انتخاب می کنند، فعالانه به دنبال کار جدیدی نیستند، بلکه توسط شخصی به آنها معرفی میشوند. تنها 28 درصد از رهبران استعدادیابی، متقاضیان داخلی را به عنوان یک منبع مولد در نظر می گیرند. تمرکز روی "داوطلبان نامناسب" تغییر کرده است، که ممکن است فعالانه به دنبال کارنباشند، اما ممکن است با پیشنهاد مناسب وسوسه شوند. قابل ذکر است که استخدام های خارجی حدود سه سال طول می کشد تا مانند استخدام های داخلی در همان نقش عمل کنند. با کمال تعجب، استخدام های داخلی به طور متوسط ​​هفت سال طول می کشد تا به همان اندازه که به استخدام های خارجی پرداخت می شود، درآمد کسب کنند. بر اساس یک نظرسنجی لینکدین، کانال های برتر برای استخدام با کیفیت، ارجاع کارمندان، هیئت های شغلی آنلاین، شبکه های اجتماعی یا حرفه ای، استخدام کنندگان یا اداره های کارمندان، و استخدام های داخلی بودند (Cappelli، 2019).

استخدام می تواند برای بسیاری از اداره ها و وظایف مشخص چالش برانگیز باشد. طبق گزارش سال 2016 انجمن مدیریت منابع بشری (SHRM)، بیش از دو سوم متخصصان منابع بشری با چالش هایی در استخدام مواجه بودند. نیمی از اداره های مورد بررسی به مواردی مانند تعداد کم متقاضیان، نداشتن تجربه کاری در بین متقاضیان و رقابت سایر مدیران اشاره کردند. علاوه بر این، 84 درصد از متخصصان منابع بشری کمبود مهارت را در سال‌های گذشته مشاهده کرده‌اند.

## نیاز به استخدام

**• بست های خالی ناشی از ترفیع، انتقال، فوت، بازنشستگی:** زمانی که کارمندان به سمت های مختلف در اداره ارتقا یا منتقل می شوند، بست های قبلی آنها خالی می شود و باید از طریق جذب نیرو پر شود. علاوه بر این، هنگامی که کارمندان بازنشسته می شوند یا فوت می کنند، موقعیت های آنها نیز خالی می شود و نیاز به استخدام های جدید دارد.

**• موقعیت های خالی جدید برای رشد:** با رشد و گسترش فعالیت های یک اداره، موقعیت های جدیدی برای پاسخگویی به افزایش تقاضا و حجم کاری ایجاد می شود. استخدام برای پرکردن این جاهای خالی جدید و اطمینان از برخورداری اداره از استعداد مناسب برای حمایت از اهداف رشد ضروری است.

**• استعفای کارمندان:** زمانی که کارمندان به طور داوطلبانه از سمت خود استعفا می دهند، چه به دلیل فرصت های پیشرفت شغلی، دلایل شخصی یا عوامل دیگر، نیاز به استخدام برای جایگزینی آنها و حفظ نیروی کار کاملاً پرسنل ایجاد می شود.

**• خالیگاه مهارت و استعداد:** اداره ها ممکن است زمانی با خالیگاه مهارت یا استعداد مواجه شوند که نیروی کار موجود فاقد تخصص یا توانایی های خاصی باشد که برای برآوردن نیازهای در حال تحول کسب و کار لازم است. استخدام با جذب کاندیداهایی با مهارت‌ها، دانش و تجربه لازم برای تکمیل آن نقش‌های خاص و کمک به موفقیت اداره، به رفع این خالیگاه کمک می‌کند.

## اهمیت استخدام

**• دسترسی به استعدادها:** استخدام تضمین می‌کند که اداره‌ها به مجموعه از کاندیدان واجد شرایط با مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم دسترسی دارند و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا بهترین مناسب را برای فرصت‌های کاری خود انتخاب کنند.

**• موفقیت اداره را افزایش می‌دهد:** با جذب کاندیدان واجد شرایط از طریق تلاش‌های هدفمند استخدام، اداره‌ها شانس خود را برای انتخاب افراد مناسب برای کار افزایش می‌دهند و در نتیجه موفقیت بالاتری از نظر عملکرد کاری و حفظ آن‌ها به دست می‌آید.

**• حفظ کارمندان:** با استخدام افرادی که با فرهنگ و ارزش های اداره همسو هستند، احتمال رضایت کارمندان، مشارکت و حفظ طولانی مدت آنها بیشتر می شود.

**• تنوع کارمندان:** شیوه های استخدامی که تنوع و شمول را ترویج می کند، منجر به نیروی کار متنوع تر می شود و دیدگاه ها، تجارب و ایده های متنوعی را به ارمغان می آورد که خلاقیت را تقویت می کند و تصمیم گیری را بهبود می بخشد.

**• سازگاری با تغییر:** استخدام موثر به اداره ها اجازه می دهد تا با کسب استعدادهای مناسب با مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز، خود را با شرایط تغیر بازار، پیشرفت های تکنولوژیکی و نیازهای در حال تحول کسب و کار سازگار کنند.

**• افزایش شهرت اداره:** یک روند استخدام به خوبی اجرا شده، از جمله تجربیات مثبت کاندیدان، می تواند شهرت اداره را به عنوان یک کارفرمای منتخب افزایش دهد، استعدادهای برتر را جذب کند و برند کارفرمای آن را تقویت کند.

## روند استخدام

روند استخدام یکی از وظایف حیاتی بخش منابع بشری است که همراه با برنامه منابع بشری اداره متکی است. این طرح حاوی جزئیات مهمی در مورد استراتژی های اداره، انواع افراد مورد نیاز و روش های جذب و استخدام است که با اهداف اداری هم نظر هستند. برای انجام مؤثر استخدام و انتخاب، برای دست اندرکاران ضروری است که شرایط موقعیت و نحوه ارتباط آن با سایر نقش های درون و بیرون اداره را به طور کامل درک کنند. این درک با تحلیل و تجزیه کاری جامع آغاز می شود که وظایف کاری خاص، دانش، مهارت ها و توانایی های لازم و توسعه صلاحیت های مورد نیاز برای متقاضیان موفق را مشخص می کند. با اجرای یک برنامه استخدام موثر، افراد مسئول باید تعداد و انواع کارمندان مورد نیاز را تعیین کنند، کانال های مناسب برای یافتن کاندیدان واجد شرایط با شرایط و علایق مورد نظر را شناسایی کنند، داواطلب هایی را انتخاب کنند که برای گروه های مختلف متقاضی جذاب باشد و با موفقیت بین متقاضیان فاقد صلاحیت تمایز قائل شوند. و کسانی که ظرفیت موفقیت دارند. به طور کلی، استخدام و انتخاب نقشی حیاتی در ایجاد قدرت رقابتی و مزیت استراتژیک اداره ایفا می کند. روند استخدام معمولاً شامل مراحل زیر است:

**روند استخدام**

**شناسایی نیازهای استخدام:** اولین گام در روند استخدام، شناسایی نیازهای استخدامی اداره است. این شامل درک و ارزیابی الزامات خاص برای پر کردن موقعیت های خالی است. این کار با تعیین تعداد موقعیت هایی که باید پر شوند، یک یا چند جای خالی شروع می شود. به‌علاوه، شناسایی بخش‌ها یا تیم‌هایی که به استخدام‌های جدید نیاز دارند، مهم است، بنابراین روند استخدام می‌تواند بر آن مناطق متمرکز شود. تعریف روشن نقش ها و مسئولیت های مرتبط با موقعیت ها بسیار مهم است، زیرا به ایجاد توصیف دقیق شغل و معیارهای ارزیابی برای کاندیدان کمک می کند. در نظر گرفتن برنامه‌های رشد و توسعه آتی اداره نیز مفید است، زیرا به شناسایی نیازهای استخدامی بلندمدت کمک می‌کند و تضمین می‌کند که روند استخدام با اهداف استراتژیک هم نظر است.

**توسعه شرح کار:** یک شرح مفصل و کامل برای موقعیت خالی ایجاد می شود. این سند به عنوان یک راهنمای برای کاندیدان بالقوه عمل می کند و به آنها درک روشنی از کار و الزامات آن را ارائه می دهد. شرح کار وظایف و مسئولیت های خاصی را که کاندید موفق به عهده خواهد داشت مشخص می کند. همچنین شامل صلاحیت ها، مهارت ها و تجربه مورد نیاز برای برتری در نقش است. با بیان واضح این الزامات، شرح کار به جذب افرادی کمک می کند که دارای ویژگی های مورد نظر هستند و برای موقعیت خاص مناسب هستند. این به عنوان یک ابزار ارتباطی بین اداره و کاندیدان بالقوه عمل می کند و تضمین می کند که هر دو طرف درک مشترکی از نقش و انتظارات آن دارند. به طور کلی، شرح کار با ارائه شفافیت و جذب کاندیدان مناسب برای موقعیت خالی، نقش مهمی در روند استخدام ایفا می کند.

**منبع یابی/ استعدادیابی:** در مرحله استعدادیابی، بر یافتن افراد مناسب برای کار تمرکز می کنیم. این را می توان با استفاده از کانال های مختلف مانند لوحه های کاری، پلتفرم های آنلاین، رسانه های اجتماعی، آژانس های استخدام و راجع کارمندان انجام داد. این روش ها به جذب گروه متنوعی از کاندیدان واجد شرایط کمک می کند. لوحه های کار و پلتفرم‌های آنلاین به جویندگان کار اجازه می‌دهند کار پیدا کنند و درخواست دهند، در حالی که پلتفرم‌های رسانه‌های اجتماعی فرصت‌هایی را برای تبلیغات فرصت‌های کاری و تعامل با افراد علاقه‌مند می‌دهند. راجع کردن کارمندان شامل کارمندان فعلی است که افرادی را که می شناسند و کاملاً متناسب با موقعیت های خالی هستند توصیه می کنند. هدف اصلی دستیابی به طیف گسترده ای از متقاضیان بالقوه است که دارای صلاحیت ها و مهارت های لازم برای این کارهستند.

**ارزیابی :** پس از دریافت برنامه ها و رزومه ها، روند بررسی شروع می شود. این مرحله شامل بررسی و ارزیابی دقیق مواد برای انتخاب کاندیدان واجد شرایط است. در طول ارزیابی، تمرکز بر ارزیابی صلاحیت ها، مهارت ها، تجربه مرتبط و سایر معیارهای ذکر شده در شرح کار است. هدف شناسایی کاندیدان است که شرایط اولیه را برآورده می کنند و ظرفیت لازم برای ادامه روند انتخاب را دارند. اساساً، مرحله ارزیابی به محدود کردن تعداد متقاضیان به گروه کوچکتری از افراد کمک می کند که به بهترین وجه با شرایط کاری مطابقت دارند.

**فهرست نهایی:** در مرحله نهایی، گروه کوچکتری از کاندیداها از بین افرادی که ارزیابی اولیه را پشت سر گذاشته اند انتخاب می شود. این کاندیدها دارای صلاحیت ها و مهارت هایی هستند که دقیقاً با شرایط کاری و آنچه اداره به دنبال آن است مطابقت دارد. آنها به عنوان مناسبات بالقوه برای بست در نظر گرفته می شوند. گام بعدی دعوت از این کاندیدان فهرست نهایی برای ارزیابی بیشتر است که ممکن است شامل مصاحبه، ارزیابی یا سایر روش‌های انتخاب باشد. هدف جمع آوری اطلاعات بیشتر در مورد کاندیدان و تعیین اینکه چه کسی برای این کار مناسب است. این مرحله به تصمیم گیری نهایی و انتخاب مناسب ترین کاندید برای این بست کمک می کند.

## منابع استخدام

اداره ها باید راه های مختلفی را برای یافتن کارمندان جدید امتحان کنند. هنگامی که یک اداره درخواست های کاری زیادی دریافت می کند، می تواند از یک روند دقیق برای انتخاب بهترین کارمندان بدون کاهش کیفیت استفاده کند. اما به یاد داشته باشید، یک راه کامل وجود ندارد که برای همه اداره ها کار کند. چیزی که برای یکی خوب است ممکن است برای دیگری جواب ندهد. هر اداری باید ترکیب مناسبی از راه‌ها را برای یافتن کارمندان جدید پیدا کند که مناسب آنها باشد. منابع مختلف استخدام را می توان به طور کلی به دو دسته تقسیم کرد:

## استخدام داخلی

منابع داخلی استخدام شامل پرسنلی است که قبلاً در اداره مشغول به کار هستند. بسیاری از اداره ها از طریق ارتقاء و جابجایی کارمندان موجود، بست های کاری خالی را پر می کنند یا با کارمندان فعلی خود، بست های باز را پر می کنند. هدف ایجاد علاقه در بین کارمندان موجود و تشویق آنها به ابراز تمایل خود برای یک کار مناسب است. بست درخواستی ممکن است نشان دهنده ارتقاء، انتقال به بخش دیگری یا حتی تنزل رتبه در اداره باشد. منابع اصلی استخدام داخلی به شرح زیر است:

**• کارمندان فعلی:** رایج ترین منبع استخدام داخلی از طریق کارمندان موجود اداره است. روش معمول ایجاد مجموعه ای از برنامه های داخلی از طریق آگهی استخدام داخلی است. کارمندان آگهی های کاری را می خوانند و فرصت های کاری را نسبت به مهارت، تجربه، علایق و هدف کاری خود ارزیابی می کنند. ترفیع و جابجایی از کارمندان فعلی نمونه ای از منابع داخلی استخدام است.

**• راجع کارمندان:** راجع کردن کارمندان روندی است که در آن کارمندان فعلی یک اداره، کاندیدان بالقوه را از شبکه های شخصی یا حرفه ای خود برای فرصت های کاری در اداره توصیه یا معرفی می کنند. این بدین معناست که کارمندان افرادی را پیشنهاد می کنند که می شناسند و معتقدند برای این کار مناسب هستند. راجع کارمندان می تواند منبع داخلی ارزشمندی برای استخدام باشد زیرا کارمندان فعلی از فرهنگ، ارزش ها و الزامات کاری اداره آگاهی دارند. آنها می توانند افرادی را توصیه کنند که معتقدند مهارت ها و شرایط لازم برای این موقعیت را دارند. این منبع منبع موثری برای جذب کاندیدان است زیرا افراد واجد شرایط زیادی با هزینه بسیار کم و به موقع به اداره دسترسی پیدا می کنند.

**• کارمندان سابق:** کارمندان سابق یکی دیگر از منابع داخلی استخدام هستند. برخی از کارمندان بازنشسته ممکن است مایل باشند که به صورت نصف روز به سر کار بازگردند یا شخصی را که علاقه مند به کار در اداره است توصیه کنند. گاهی اوقات افرادی که به دلایلی اداره را ترک کرده اند، حاضرند برگردند و کار کنند. فایده این منبع این است که عملکرد این افراد از قبل مشخص است.

## استخدام خارجی

**منابع اصلی استخدام خارجی به شرح زیر است:**

**• تبلیغات:** تبلیغات در روزنامه ها و مجلات محبوب ترین منبع استخدام از خارج در سراسر جهان است. این یک روش بسیار راحت و اقتصادی برای انواع مختلف کارمندان است. اطلاعات دقیق را می توان در آگهی به منظور تسهیل خود ارزیابی داوطلبان درج کرد.

**• لوحه های کار و پلتفرم های آنلاین:** پورتال های کاری آنلاین و وب سایت هایی که فرصت های کاری را فهرست می کنند معمولاً توسط کارفرمایان و جویندگان کار استفاده می شود. پلتفرم های محبوب در افغانستان عبارتند از Jobs.af، acbar.com و LinkedIn. پلتفرم های رسانه های اجتماعی مانند فیس بوک و توییتر به طور فزاینده ای برای پست های کاری و اهداف استخدام استفاده می شوند. کارفرمایان و آژانس های استخدام از این پلتفرم ها برای تبلیغ فرصت های کاری و تعامل با کاندیدان بالقوه استفاده می کنند.

**• نمایشگاه های کاری و رویدادهای شبکه سازی:** نمایشگاه های کاری و رویدادهای شبکه ای گردهمایی هایی هستند که در آن کارفرمایان و جویندگان کار گرد هم می آیند. این رویدادها به کارفرمایان این فرصت را می دهد که نشان دهند اداره هایشان چگونه هستند و با افرادی که به دنبال کار هستند ملاقات کنند. در این رویدادها، جویندگان کار می توانند سوانح خود را ارسال کنند، در مصاحبه با کارفرمایان صحبت کنند و با افراد حرفه ای ارتباط برقرار کنند. این راهی است برای کارفرمایان برای یافتن کارمندان بالقوه و برای جویندگان کار برای کشف فرصت های کاری و ایجاد ارتباطات ارزشمند حاضر.

**• ارجاعات خارجی:** دوستان، خانواده و شبکه های حرفه ای یکی دیگر از منابع خارجی استخدام هستند. کارفرمایان ممکن است کارمندان خود را تشویق کنند تا کاندیدان واجد شرایط را برای فرصت های کاری معرفی کنند.

مزایا و معایب استخدام داخلی و خارجی

## فواید استخدام داخلی

**• آشنایی:** هنگامی که اداره ها از استخدام داخلی استفاده می کنند، کارمندانی را که قبلاً برای اداره کار می کنند ارتقاء یا استخدام می کنند. این مفید است زیرا این کارمندان از قبل می دانند که اداره چگونه کار می کند، از جمله فرهنگ، روند و سیستم های آنها به زمان زیادی برای سازگاری یا یادگیری چیزهای جدید نیاز ندارند.

**• صرفه جویی:** استخدام داخلی یک رویکرد صرفه جویی است زیرا نیازی به صرف هزینه برای تبلیغات خارجی یا آژانس های استخدام ندارد. این اداره می تواند با استفاده از منابع و شبکه های موجود خود برای پر کردن فرصت های کاری در هزینه های خود صرفه جویی کند.

**• روحیه و انگیزه:** استخدام داخلی کارمندان را خوشحال و با انگیزه می کند، زیرا به آنها فرصت هایی برای رشد و پیشرفت در حرفه خود بدون نیاز به ترک اداره می دهد. وقتی کارمندان می بینند که سخت کوشی آنها می تواند منجر به ترفیع یا موقعیت های جدید شود، روحیه و انگیزه آنها را برای عملکرد بهتر افزایش می دهد.

**• حفظ و وفاداری:** استخدام داخلی به حفظ کارمندان و ایجاد وفاداری در اداره کمک می کند. هنگامی که کارمندان می بینند که فرصت هایی برای رشد کاری و مسیری روشن برای پیشرفت وجود دارد، احتمال بیشتری وجود دارد که برای طولانی مدت در اداره بمانند. این نشان می دهد که اداره برای کارمندان خود ارزش قائل است و مایل است در توسعه آنها سرمایه گذاری کند.

## معایب استخدام داخلی

**• تعداد محدودی از کاندیدان:** وقتی اداره ها از استخدام داخلی استفاده می کنند، عمدتاً کارمندانی را در نظر می گیرند که قبلاً برای اداره کار می کنند. این بدان معناست که آنها تعداد کمتری از کاندیدان بالقوه برای انتخاب دارند. در نتیجه، ممکن است گزینه های کمتری برای ارائه دیدگاه های تازه و ایده های متنوع از خارج از اداره وجود داشته باشد.

**• فقدان مهارت ها و ایده های جدید:** استخدام داخلی متکی به کارمندان فعلی است که برای مدتی در اداره بوده اند. در حالی که این کارمندان دانش و تجربه در داخل اداره دارند، ممکن است کمبود مهارت‌های جدید و ایده‌های تازه‌ای که کاندیدان خارجی می‌توانند ارائه کنند، وجود داشته باشد. این می تواند توانایی اداره را برای معرفی رویکردها و شیوه های نوآورانه محدود کند.

**• می تواند منجر به تعارض شود:** هنگامی که اداره ها به صورت داخلی استخدام می کنند، به این معنی است که آنها کارمندان فعلی را برای ترفیع یا موقعیت های جدید در نظر می گیرند. این می تواند بین کارمندانی که خواهان شغل مشابه هستند رقابت ایجاد کند. از آنجایی که تنها چند فرصت ترفیع در دسترس است، کارمندان ممکن است در هنگام رقابت با همکاران خود احساس استرس یا ناراحتی کنند. این رقابت می تواند باعث درگیری و تنش بین آنها شود که می تواند کار تیمی آنها را مختل کند و روابط آنها را تحت تأثیر قرار دهد.

## فواید استخدام خارجی

**• ایده ها و مهارت های جدید:** وقتی اداره ها به صورت خارجی استخدام می کنند، افراد جدیدی را وارد می کنند که دیدگاه ها، مهارت ها و تجربیات متفاوتی دارند. این کارمندان جدید می توانند ایده های تازه و رویکردهای نوآورانه را به اداره کمک کنند. آنها ممکن است روش‌های مختلف انجام کارها را در نقش‌ها یا صنایع قبلی خود یاد گرفته باشند که می‌تواند به رشد و بهبود اداره کمک کند.

**•ذخیره استعدادهای بزرگتر:** استخدام خارجی به معنای در نظر گرفتن کاندیدان است که در حال حاضر برای اداره کار نمی کنند. این امر مجموعه استخدام‌های بالقوه را گسترش می‌دهد و به اداره طیف گسترده‌تری از کاندیدان را برای انتخاب می‌دهد. با وجود یک مجموعه استعداد بزرگتر، اداره گزینه های بیشتری برای یافتن افراد با سوابق، تخصص و شایستگی های متنوع دارد.

**• افزایش تنوع:** هنگامی که اداره ها به صورت خارجی استخدام می کنند، این فرصت را دارند که افراد را با پیشینه ها، فرهنگ ها و تجربیات مختلف وارد کنند. این باعث ایجاد تنوع در اداره می شود. داشتن کارمندان با دیدگاه ها و تجربیات متنوع می تواند منجر به تصمیم گیری، خلاقیت و حل مشکلات بهتر شود. همچنین یک محیط کاری فراگیرتر و دلپذیرتر ایجاد می کند.

## معایب استخدام خارجی

**• هزینه های بالاتر:** زمانی که یک اداره تصمیم می گیرد فردی را از خارج از اداره استخدام کند، ممکن است گران تر باشد. این به این دلیل است که اداره باید برای مواردی مانند تبلیغات فرصت شغلی، پرداخت هزینه به آژانس‌های استخدام (اداره‌هایی که به یافتن کاندیدان مناسب کمک می‌کنند)، و پوشش هزینه‌های جذب و آموزش کارمند جدید هزینه کند.

**• زمان طولانی برای تطبیق:** زمانی که فرد جدیدی از خارج از اداره استخدام می شود، اغلب زمان بیشتری برای تطبیق و بهره وری در نقش جدید خود در مقایسه با فردی که در حال حاضر در اداره کار می کند از او می گیرد. آنها باید در مورد رویه های اداره بیاموزند، همکاران خود را بشناسند و بفهمند کارها چگونه کار می کنند. این دوره تعدیل می تواند برای استخدام های خارجی بیشتر طول بکشد.

**• کاهش روحیه:** گاهی اوقات، زمانی که یک اداره به جای ارتقای کارمندان موجود، افراد جدیدی را از خارج وارد می کند، باعث می شود کارمندان فعلی احساس ناراحتی یا بی انگیزگی کنند. آنها ممکن است انتظار داشته باشند که ارتقا یابند یا فرصت هایی برای پیشرفت در حرفه خود در اداره داشته باشند. وقتی این اتفاق نمی افتد و به جای آن استخدام های خارجی انتخاب می شود، می تواند روحیه یا اشتیاق کارمندان موجود را کاهش دهد.

# انتخاب

انتخاب کارمند، روندی است که در آن اطلاعات و مدارک متقاضیان شغل را جمع آوری و ارزیابی می‌کنند تا بهترین فرد برای آن سمت پیدا شود. هدف از این روند، پیش‌بینی کردن کدام متقاضی احتمالاً در آن شغل موفق خواهد بود، با در نظر گرفتن نه تنها مهارت‌های وی بلکه همچنین سازگاری او با فرهنگ اداره و ظرفیت موفقیت بلندمدت او است. انتخاب متفاوت از استخدام صرف است، زیرا در آن به دقت دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و سایر عوامل مرتبط متقاضی مورد تحلیل و تجزیه قرار می‌گیرد. در ایده آل‌ترین حالت، پیشنهاد شغلی به متقاضیایی داده می‌شود که بر اساس معیارهای خاص انتخاب، عملکرد بهتری داشته باشد.

با این حال، گاهی اوقات پیشنهادهای شغلی بدون جمع‌آوری و تحلیل سیستماتیک اطلاعات مربوط به شغل ارائه می‌شوند. به عنوان مثال، ممکن است فردی بر اساس دلایل سیاسی یا ارتباط شخصی با صاحبان یا مدیران استخدام شود، نه بر اساس مناسب بودن وی برای شغل. در چنین مواردی، عوامل غیر مرتبط با شغل ممکن است بر معیارهای عینی مناسب بودن برای شغل اولویت داشته باشند. در موارد اضطراری یا زمانی که کمبود نیروی کار در یک حوزه خاص وجود دارد، اداره‌ها ممکن است هر کسی که حداقل شرایط را داشته باشد را استخدام کنند. در این موارد، در دسترس بودن متقاضیان، به جای شایستگی نسبی آن‌ها، به عنوان معیار اصلی انتخاب در نظر گرفته می‌شود.

انتخاب، روندی است که در آن به دقت به تصفیه سازی کاندیدهایی که برای گمارده شدن خود را پیشنهاد می‌کنند می‌پردازند تا افراد مناسب‌ترین برای شغل‌های خالی انتخاب شوند. این روند، تطبیق دادن صلاحیت‌های کاندیدها با نیازهای شغل‌های موجود است. هدف اصلی انتخاب، شناسایی فرد مناسب از میان گروهی از متقاضیان برای ارائه پیشنهاد شغلی یا شناسایی متقاضیی است که معیارهای شغل را برآورده می‌کند. این اصطلاح توسط بسیاری از نویسندگان صاحب‌نظر به شرح زیر تعریف شده است:

به گفته دیل یودر، "انتخاب روندی است که در آن کاندیدها به دو دسته تقسیم می‌شوند - آنهایی که به آنها پیشنهاد استخدام داده خواهد شد و آنهایی که پیشنهاد داده نخواهد شد."

به گفته اودونل، "انتخاب روندی است که در آن از میان کاندیدها، چه از درون اداره و چه از بیرون، مناسب‌ترین فرد برای موقعیت فعلی یا موقعیت آینده انتخاب می‌شود."

به طور ساده، انتخاب به عنوان روند انتخاب مناسب ترین فرد از میان گروهی از متقاضیان برای یک موقعیت خاص تعریف می‌شود.

## اهمیت انتخاب و اصول اساسی

اگر موفقیت یک اداره در نهایت به کارمندان آن بستگی داشته باشد که مهارت های صحیح، ارزش ها و نگرش های مرتبط با کار و انگیزه برای دستیابی به اهداف اداری را داشته باشند، پس شغل انتخاب یکی از مهمترین تصمیماتی است که مدیران یا متخصصان منابع بشری باید بگیرند. تصمیمات نادرست در انتخاب می تواند منجر به نتایج ناخواسته در مدیریت منابع بشری (مانند کاهش عملکرد و بهره وری و افزایش غیبت و نرخ ترک خدمت کارمندان) و هزینه های بسیار بالا برای اداره (مانند هزینه آموزش کارمندان و هزینه های بعدی جذب و انتخاب مجدد) شود، به ویژه اگر افرادی استخدام شوند که نمی توانند وظایف مورد نیاز را به طور موثر انجام دهند و با همکاران خود همکاری خوبی نداشته باشند. انتخاب درست در ایجاد نیروی کار مناسب بسیار مفید است. اگر افراد مناسب برای مشاغل مختلف انتخاب شوند، بهره وری و کارایی آنها بالا خواهد بود. بنابراین، هدف اصلی روند انتخاب، انتخاب کاندیدهای مناسب برای پر کردن مشاغل مختلف در اداره است. برای دستیابی به این هدف، یک روند انتخاب اداره یافته مورد نیاز است. مدیران و متخصصان منابع بشری باید حداقل سه اصل اساسی انتخاب را در نظر بگیرند:

**• اصل اول** این است که در تصمیم گیری انتخاب، کمیته انتخاب باید به دقت رفتار گذشته کارمند را بررسی کند، زیرا این بهترین پیش بینی کننده نحوه عملکرد وی در آینده است.

**• اصل دوم** انتخاب کارمند این است که اداره باید تا حد ممکن اطلاعات قابل اعتماد و معتبر را جمع آوری کند و سپس از آن برای انتخاب بهترین متقاضیان استفاده کند. جمع آوری اطلاعات قابل اعتماد و معتبر درباره متقاضیان به شما کمک خواهد کرد تا به راحتی تصمیم بگیرید کدام کاندیدا می تواند در نقش جدید به خوبی عمل کند.

**• کمیته انتخاب** باید در انتخاب کاندیدها بی طرف باشد. فقط بهترین وشایسته ترین کاندیدها باید انتخاب شوند.

**به دست آوردن استعداد مناسب:** روند انتخاب برای به دست آوردن استعداد مناسب برای اداره ضروری است. این امر شامل ارزیابی صلاحیت، مهارت ها و تجربه کاندیدها است تا اطمینان حاصل شود که آنها ویژگی های مورد نیاز را برای اجرای موثر در نقش شغلی دارند.

**ارتقای عملکرد اداری:** انتخاب موثر به بهبود عملکرد اداری کمک می کند. با انتخاب کاندیدهایی که برای نقش های خود مناسب هستند، اداره ها می توانند بهره وری، کارایی و اثربخشی کلی را افزایش دهند که منجر به بهبود عملکرد و نتایج می شود.

**کاهش ترک خدمت کارمندان:** روش های انتخاب درست به کاهش ترک خدمت کارمندان کمک می کند. با ارزیابی دقیق کاندیدها و اطمینان از انطباق آنها با اداره، احتمال رضایت و درگیری کارمندان افزایش می یابد که می تواند منجر به کاهش نرخ ترک خدمت شود.

**ارتقای فرهنگ کاری مثبت:** روند انتخاب به ایجاد فرهنگ کاری خوب کمک می کند زیرا افرادی را انتخاب می کند که ارزش ها و نحوه کار اداره را به اشتراک می گذارند. این باعث می شود محیط کار دوستانه و پربار باشد زیرا کارمندان می توانند با هم به خوبی همکاری کنند، باورهای مشابهی داشته باشند و احساس تعلق داشته باشند.

**کاهش هزینه های آموزش و توسعه:** انتخاب موثر می تواند هزینه های آموزش و توسعه را کاهش دهد. با انتخاب کاندیدهایی که قبلاً مهارت ها و صلاحیت های مورد نیاز را دارند، اداره ها می توانند میزان آموزش و توسعه مورد نیاز را کاهش داده و از این طریق زمان و منابع را ذخیره کنند.

## عوامل محیطی مؤثر بر انتخاب

**1. بازار کار:** بازار کار به دسترسی افرادی که به دنبال شغل هستند و تعداد فرصت های شغلی موجود اشاره دارد. این می تواند بر روند انتخاب تأثیر بگذارد زیرا اگر کاندیدهای واجد شرایط بیشتری در دسترس باشند، به اداره ها امکان بیشتری برای انتخاب می دهد. از سوی دیگر، اگر کمبود کاندیدهای واجد شرایط وجود داشته باشد، می تواند برای آنها دشوارتر باشد تا کارمندان مناسب پیدا کنند.

**2. نرخ بیکاری:** نرخ بیکاری فیصدی افرادی را نشان می دهد که به طور فعال به دنبال اشتغال هستند اما قادر به یافتن شغل نیستند. این می تواند بر روند انتخاب تأثیر بگذارد زیرا وقتی نرخ بیکاری بالا است، معمولاً افراد بیشتری به دنبال کار هستند. این می تواند به این معنی باشد که اداره ها گزینه های بیشتری برای انتخاب دارند. در مقابل، وقتی نرخ بیکاری پایین است، ممکن است تعداد کمتری از کاندیدهای موجود باشند.

**3. تصویر اداره:** این به معنای نحوه تفکر عموم مردم، از جمله متقاضیان بالقوه شغل، در مورد اداره است. آنها ممکن است نظر مثبت یا منفی در مورد اداره داشته باشند. اداری با تصویر مثبت می تواند کاندیدهای واجد شرایط بیشتری را که می خواهند در یک اداره معتبر و محترم کار کنند، جذب کند. برعکس، تصویر منفی یا نامطلوب می تواند بالقوه متقاضیان را از درخواست شغل دلسرد کند.

**4. عوامل سیاسی:** عوامل سیاسی می توانند بر روند انتخاب تأثیر بگذارند، زیرا سیاست ها و مقررات دولتی می توانند بر نحوه استخدام کارمندان توسط اداره ها تأثیر بگذارند. به عنوان مثال، برخی قوانین ممکن است اداره ها را ملزم کنند که به ساکنان محلی اولویت در استخدام بدهند یا فرصت های شغلی برابر به گروه های مختلف مردم ارائه دهند.

**5. هزینه استخدام:** هزینه استخدام به هزینه هایی اشاره دارد که یک اداره در طول روند جذب و انتخاب متحمل می شود. این شامل هزینه های تبلیغ فرصت های شغلی، انجام مصاحبه ها، بررسی پیشینه و سایر هزینه های مرتبط است. هزینه استخدام می تواند بر روند انتخاب تأثیر بگذارد زیرا اداره ها باید بودجه خود را در نظر گرفته و منابع را در همین راستا تخصیص دهند.

**6. برنامه ریزی منابع بشری:** برنامه ریزی منابع بشری به روند پیش بینی و هماهنگ کردن نیازهای نیروی بشری اداره با اهداف استراتژیک آن اشاره دارد. این شامل تعیین تعداد کارمندان مورد نیاز، مهارت ها و صلاحیت های مورد نیاز و زمان مورد نیاز آنها است. برنامه ریزی منابع بشری بر روند انتخاب تأثیر می گذارد زیرا به اداره در شناسایی کاندیدهای مناسب برای تأمین نیازهای نیروی کار آینده خود راهنمایی می کند.

**7. سیاست های اداره:** سیاست ها دستورالعمل ها و قوانینی هستند که توسط اداره برای اداره جنبه های مختلف استخدام، از جمله روند انتخاب، تعیین می شوند. این سیاست ها می توانند شامل معیارهای انتخاب کاندیدها، مانند صلاحیت های آموزشی، تجربه یا مهارت های خاص باشد. آنها باعث ایجاد انسجام و عدالت در روند انتخاب می شوند و به اداره در انتخاب کاندیدهایی که با ارزش ها و الزامات آن همسو هستند، کمک می کنند.

## روند انتخاب

روند انتخاب شامل مجموعه ای از مراحل خاص است که برای تصمیم گیری در مورد کاندیدهایی که باید استخدام شوند استفاده می شود. این روند با ارزیابی فرم های درخواست شروع شده و با تصمیم گیری در مورد انتخاب و/یا ارائه پیشنهاد شغلی به پایان می رسد. هر مرحله در روند انتخاب به دنبال گسترش دانش اداره در مورد پیشینه، توانایی ها و انگیزه کاندیدها است و اطلاعات بیشتری را فراهم می کند که مدیران/متخصصان منابع بشری بر اساس آن پیش‌بینی ها و انتخاب نهایی خود را انجام دهند. اگرچه ترتیب مراحل ممکن است از اداری به اداره دیگر و از یک فرصت شغلی به دیگری متفاوت باشد، روند انتخاب می تواند کاندیدهایی را که احتمالاً موفق خواهند بود شناسایی و آنهایی را که احتمالاً رد خواهند شد حذف کند. یک چارچوب از روند انتخاب ایده آل که جریان فعالیت ها را نشان می دهد، به شرح زیر طراحی شده است:

**1. مصاحبه اولیه تصفیه سازی:** هدف این مصاحبه مقدماتی حذف کاندیدهای کاملاً نامناسب است. این مصاحبه معمولاً کوتاه است و ممکن است در محل استخدام اداره انجام شود. این شامل تبادل اطلاعات کوتاه در مورد سن، صلاحیت ها، تجربه و علایق کاندیدا است. این به تعیین اینکه آیا ارزشی دارد که کاندیدا فرم درخواست را تکمیل کند، کمک می کند. این امر هزینه پردازش کاندیدهای نامناسب را صرفه‌جویی می‌کند و کاندیدا را از زحمت عبور از روند طولانی مصون نگه می‌دارد. این مصاحبه اطلاعات اولیه در مورد کاندیدها را فراهم می‌کند. اغلب اوقات، این مرحله توسط بیشتر اداره ها نادیده گرفته می‌شود و روند انتخاب خود را مستقیماً از مرحله بعدی آغاز می‌کنند.

**2. آزمون های انتخاب:** در بیشتر موارد، کارفرمایان ممکن است از کاندیدها بخواهند آزمون ها یا ارزیابی های اضافی را برای ارزیابی مهارت ها یا دانش خاص مرتبط با شغل انجام دهند. این آزمون های انتخاب می تواند شامل آزمون های شناختی یا توانایی، ارزیابی های شخصیتی یا آزمون های مرتبط با شغل باشد. هدف جمع آوری اطلاعات بیشتر در مورد توانایی ها و مناسب بودن کاندیدا برای موقعیت است. به عبارت دیگر، این آزمون ها اغلب برای اندازه گیری ویژگی های فردی و کمک به ارزیابی صلاحیت ها و ظرفیت موفقیت متقاضی استفاده می شوند.

**3. مصاحبه استخدام:** تقریباً هر اداری از مصاحبه های استخدامی برای استخدام کارمندان جدید، بدون در نظر گرفتن سطح شغلی، استفاده می کند. این شاید رایج ترین روش برای انتخاب کارمندان باشد. پس از انجام مصاحبه های تصفیه سازی اولیه و آزمون های انتخاب، کاندیدهایی که همچنان مناسب شناخته می‌شوند به مرحله مصاحبه استخدام منتقل می‌شوند. این مصاحبه می‌تواند توسط کارمندان منابع بشری، مدیران، مدیران ارشد یا ترکیبی از آنها انجام شود. این یک گفتگوی چهره به چهره بین کارفرما و کاندیدا است. این مصاحبه دقیق تر و جامع تر از مصاحبه اولیه است. اهداف اصلی مصاحبه استخدام عبارتند از: (الف) بررسی اطلاعات به دست آمده در مراحل قبلی، (ب) کسب اطلاعات بیشتر در مورد کاندیدا، (ج) ارزیابی ویژگی های کاندیدا و (د) آگاهی دادن به کاندیدا در مورد شغل و اداره. ویژگی های فردی و اجتماعی مانند استعداد، علاقه، انگیزه، مهارت ارتباطی و غیره.

**4. بررسی سوابق:** معمولاً از کاندیدها خواسته می‌شود که برخی از رفرنس‌های افرادی را ارائه دهند که در مورد پیشینه تحصیلی، تجربه، توانایی، شخصیت و غیره کاندیدا مورد سؤال قرار می‌گیرند. یک رفرنس می‌تواند منبع مفیدی از اطلاعات باشد در صورتی که او به اندازه کافی با آگاهی و صادق باشد. او ممکن است کارفرمای قبلی، یک سرپرست یا همکار کاندیدا باشد. قبل از انتخاب نهایی، اداره ممکن است با رفرنس ها تماس بگیرد تا اطلاعاتی در مورد توانایی و صداقت کاندیدا به دست آورد. ممکن است نامه توصیه‌نامه‌ای نیز از کاندیدا درخواست شود. بررسی سوابق ممکن است به شناسایی تناقضات در مورد اشتغال قبلی، رفتار، مهارت ها، حقوق قبلی و دلایل ترک شغل کاندیدا کمک کند. با این حال، بررسی سوابق در عمل چندان قابل اعتماد نیستند زیرا معمولاً سوابق به نفع کاندیدا سوگیری دارند.

**5. معاینات طبی:** ترجیحاً، هر متقاضی باید قبل از تأیید پیشنهاد شغل، یک معاینه طبی داشته باشد. معاینه فیزیکی یا طبی کاندیدای (های) انتخاب شده برای اطمینان از سلامت جسمی وی برای شغل انجام می شود. این می تواند از یک بررسی ساده از ظاهر و سلامتی تا یک معاینه جامع متفاوت باشد. برخی اداره ها گواهی طبی اخذ شده توسط کاندیدا از یک داکتر واجد شرایط را می پذیرند. سایرین از کاندیدا می خواهند که در آزمون سلامت انجام شده توسط کارشناس منصوب شده توسط اداره، موفق شود. یک معاینه طبی مناسب، استاندارد بالای سلامت و آمادگی جسمی را برای کارمندان تضمین خواهد کرد. این امر موجب کاهش نرخ غیبت و ترک خدمت خواهد شد. معاینه طبی جامع دو هدف اصلی را برآورده می سازد؛ **اول،** به تعیین توانایی فیزیکی متقاضی برای برآوردن الزامات شغلی کمک می‌کند. **دوم،** به پیشگیری از ورود بیماری‌های واگیردار به اداره کمک می‌کند.

**6. پیشنهاد شغلی:** پس از مصاحبه‌ها، تیم جذب به پیدا کردن مناسب‌ترین کاندیدا برای موقعیت تصمیم می‌گیرد. اگر کاندیدایی انتخاب شود، پیشنهاد شغلی به وی ارائه می‌شود. پیشنهاد شغلی شامل جزئیاتی مانند حقوق، مزایا، شرایط کاری و تاریخ شروع است. این یک دعوت رسمی برای پیوستن کاندیدا به اداره است.

## تکنیک ها/ابزارهای انتخاب

در ادامه برخی از ابزارهای انتخاب رایج هستند که می توانند به اداره ها و کمیته های انتخاب در انتخاب مناسب‌ترین کاندیدا برای یک شغل کمک کنند:

**• فرم های درخواست:** فرم های درخواست مدارکی هستند که کاندیدها آنها را پر می کنند تا اطلاعات شخصی و حرفه ای خود مانند تحصیلات، تجربه کاری، مهارت ها و رفرنس ها را ارائه دهند. آنها به عنوان یک ابزار تصفیه سازی اولیه عمل می کنند و به کارفرمایان امکان می دهند تا اطلاعات اولیه در مورد شایستگی ها و مناسب بودن کاندیدها برای موقعیت را جمع آوری کنند.

**• خلص سوانح/سوابق شغلی:** رزومه ها یا سوابق شغلی (CV) خلاصه ای از تحصیلات، تجربه کاری، مهارت ها و دستاوردهای یک فرد هستند. آنها به کارفرمایان نمایی از پیشینه و صلاحیت های کاندیدا را می دهند. رزومه ها/سوابق شغلی معمولاً برای ارزیابی تجربه و مهارت های مرتبط کاندیدا قبل از تصمیم برای دعوت وی به آزمون کتبی یا مصاحبه استفاده می شوند.

**• ارزیابی ها/آزمون ها:** ارزیابی ها یا آزمون ها ابزارهایی هستند که برای ارزیابی مهارت های خاص، دانش، توانایی ها یا ویژگی های شخصیتی کاندیدها استفاده می شوند. این می تواند شامل آزمون های توانایی شناختی، ارزیابی های شخصیتی، شبیه سازی های شغلی یا نمونه کارها باشد. ارزیابی ها داده های عینی را ارائه می دهند و می توانند پیش‌بینی بالقوه عملکرد شغلی کاندیدا را کمک کنند.

**• مصاحبه ها:** مصاحبه ها شامل گفتگوهای مستقیم بین کارفرمایان و کاندیدها هستند. آنها می توانند ساختاربندی شده (پیروی از مجموعه ای از سؤالات از پیش تعریف شده) یا غیرساختاربندی شده (مکالمه ای) باشند. مصاحبه ها به کارفرمایان اجازه می دهد تا مهارت های ارتباطی، توانایی حل مسئله، دانش شغلی و تناسب فرهنگی کاندیدا را ارزیابی کنند. آنها فرصتی را برای بررسی عمیق تر صلاحیت ها، تجربیات و انگیزه های کاندیدا فراهم می کنند.

**• بررسی سوابق:** بررسی سوابق شامل تماس با رفرنس هایی است که توسط کاندیداها ارائه شده‌اند، مانند کارفرمایان یا سرپرستان قبلی. کارفرمایان از این ابزار برای کسب بینش در مورد عملکرد کاری، مهارت ها، شخصیت و قابلیت اعتماد کاندیدا استفاده می‌کنند. بررسی سوابق به تأیید صحت اطلاعات ارائه شده توسط کاندیداها و ارائه دیدگاه های اضافی در مورد توانایی ها و مناسب بودن آنها برای شغل کمک می‌کند.

**• بررسی پیشینه:** بررسی پیشینه شامل تأیید اطلاعات پیشینه کاندیدا، مانند تحصیلات، سابقه اشتغال، سوابق کیفری و مجوزهای حرفه‌ای است. کارفرمایان از این ابزار برای اطمینان از صحت ادعاهای کاندیدا و ارزیابی یکپارچگی و قابلیت اعتماد آنها استفاده می‌کنند.

**• نمونه کارها/پرتفولیوها:** نمونه کارها یا پرتفولیوها نمونه های ملموس از کارهای قبلی یا پروژه های کاندیدا هستند. آنها می توانند برای ارزیابی مهارت ها، خلاقیت، دقت و توانایی حل مسئله کاندیدا استفاده شوند. نمونه کارها به کارفرمایان امکان می دهد تا خروجی واقعی کار کاندیدا را ارزیابی کرده و مرتبط بودن آن با الزامات شغلی را بسنجند.

## مصاحبه

مصاحبه یک گفتگوی رسمی بین کارفرما (یا نماینده کارفرما، مانند یک مدیر منابع بشری) و یک متقاضی شغل است. این یک مرحله حیاتی در روند استخدام است و به عنوان وسیله ای برای ارزیابی صلاحیت ها، مهارت ها و مناسب بودن کاندیدا برای شغل خدمت می کند. مصاحبه ها فرصتی را برای تبادل اطلاعات، پرسش و پاسخ و ارزیابی تطابق بالقوه بین کاندیدا و اداره فراهم می کند.

## اهمیت مصاحبه

**• ارزیابی کاندیدا:** مصاحبه ها به مدیران منابع بشری امکان می دهد تا صلاحیت ها، تجربه، مهارت ها و شایستگی های کاندیدا را ارزیابی کنند. این به آنها کمک می کند تا تشخیص دهند آیا کاندیدا ویژگی های لازم برای انجام موثر شغل را دارد یا خیر.

**• جمع آوری اطلاعات اضافی:** مصاحبه ها فرصتی را برای بررسی عمیق تر پیشینه، دستاوردها و اهداف شغلی کاندیدا فراهم می کنند. مدیران منابع بشری می توانند توضیحات بیشتری بخواهند، از کاندیدا درخواست نمونه هایی از تجربیات گذشته کنند و به درک بیشتری از انگیزه ها و تناسب فرهنگی بالقوه وی در اداره دست یابند.

**• ارزیابی مهارت های ارتباطی و بین فردی:** مصاحبه ها به مدیران منابع بشری امکان می دهد تا مهارت های ارتباطی کاندیدا، از جمله نشانه های کلامی و غیرکلامی، توانایی گوش دادن و بیان را ارزیابی کنند. همچنین، این به آنها بینش در مورد مهارت های بین فردی وی، مانند توانایی ایجاد ارتباط، مدیریت تعارضات و همکاری مؤثر را فراهم می کند.

**• ارزیابی تناسب فرهنگی:** مصاحبه ها به مدیران منابع بشری کمک می کند تا تعیین کنند آیا ارزش ها، نگرش ها و رفتارهای کاندیدا با فرهنگ اداره هماهنگ است یا خیر. این ارزیابی برای تضمین سازگاری هماهنگ بین کاندیدا و محیط کاری حیاتی است.

**• تصمیم گیری انتخاب:** مصاحبه ها نقش مهمی در تصمیم گیری نهایی انتخاب ایفا می کنند. با ارزیابی صلاحیت ها، مهارت ها و تناسب کاندیداها، مدیران منابع بشری می توانند تصمیمات آگاهانه ای در مورد افرادی که باید استخدام شوند و پیشنهادات شغلی ارائه شود، اتخاذ کنند.

## انواع مصاحبه در مدیریت منابع بشری

**1. مصاحبه ساختاریافته**

**• مفید برای ارزیابی چندین کاندیدا یا معیارهای شغلی خاص:** مصاحبه های گروهی زمانی مفید هستند که چندین کاندیدا باید ارزیابی شوند یا زمانی که معیارهای شغلی خاصی باید ارزیابی شوند. این روند ارزیابی را کارآمدتر می کند.

**• فرصت های برابر برای کاندیداها برای به نمایش گذاشتن توانایی ها:** مصاحبه های گروهی به هر کاندیدا فرصت برابری برای نشان دادن مهارت ها و توانایی های خود در یک محیط مشترک می دهد. این امر یک بستر منصفانه و برابر برای همه اداره کنندگان را تضمین می کند.

**• ارزیابان نمرات یا درجه بندی پاسخ ها را برای مقایسه انجام می دهند:** در طول یک مصاحبه گروهی، ارزیابان می توانند پاسخ های کاندیداها را بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده نمره یا درجه بندی کنند. این امکان مقایسه سیستماتیک و عینی عملکرد کاندیداها را فراهم می کند.

**• افزایش قابلیت اطمینان و اعتبار روند انتخاب:** مصاحبه های گروهی قابلیت اطمینان و اعتبار روند انتخاب را با معرفی یک روش ارزیابی استاندارد بهبود می بخشد. این امر سوگیری ها و قضاوت های ذهنی را کاهش داده و منجر به ارزیابی های سازگارتر و دقیق تر می شود.

**• تصمیم گیری استخدامی آگاهانه و عینی بر اساس عملکرد:** بینش های به دست آمده از مصاحبه های گروهی به مدیران استخدام امکان می دهد تا تصمیمات آگاهانه و عینی را بر اساس عملکرد کاندیداها اتخاذ کنند. این به شناسایی مناسب‌ترین کاندیداها برای شغل بر اساس توانایی های آنها در طول مصاحبه کمک می‌کند.

**2. مصاحبه غیرساختاریافته:**

**• بدون سؤالات از پیش تعیین شده، امکان انعطاف پذیری را میدهد:** در یک مصاحبه غیرساختاریافته، هیچ سؤال از پیش تعیین شده ای وجود ندارد. این به مصاحبه کننده آزادی عمل می دهد تا به طور خودکار سؤالات را بپرسد و گفتگو را بر اساس پاسخ های کاندیدا تطبیق دهد.

**• گفتگو به آزادی و گشودگی جریان می یابد:** برخلاف مصاحبه های ساختاریافته، گفتگو در یک مصاحبه غیرساختاریافته غیررسمی تر و آرام تر است. این به جریان طبیعی و آزاد گفتگو بین مصاحبه کننده و کاندیدا اجازه می دهد.

**• توضیح در مورد تجربیات و مهارت ها:** در مصاحبه های غیرساختاریافته، از کاندیداها خواسته می شود که نمونه های تفصیلی و توضیحات بیشتری در مورد تجربیات و مهارت های گذشته خود ارائه دهند. این به مصاحبه کننده امکان می دهد تا درک عمیق تری از توانایی های کاندیدا و نحوه کاربرد آنها در موقعیت های واقعی کسب کند.

**• رویکرد شخصی سازی شده و سفارشی:** مصاحبه های غیرساختاریافته یک رویکرد شخصی سازی شده و سفارشی برای هر کاندیدا فراهم می کنند. مصاحبه کننده می تواند بر اساس پیشینه و پاسخ های کاندیدا به حوزه های خاص علاقه مند شود و ارزیابی فردی تری انجام دهد.

**• آشکار سازی سبک ارتباطی و توانایی حل مسئله:** از آنجا که گفتگو بیشتر روان است، مصاحبه های غیرساختاریافته بینش هایی را در مورد سبک ارتباطی کاندیدا، نحوه بیان خود و توانایی های حل مسئله وی فراهم می کنند. این به ارزیابی توانایی آنها برای فکر کردن بر پا و ارتباط موثر افکار و ایده های خود کمک می کند.

متشکرم. اینک ترجمه کامل این بخش در مورد انواع مصاحبه به فارسی:

**3. مصاحبه رفتاری**

**• رفتارهای گذشته پیش‌بینی کننده عملکرد آینده هستند:** مصاحبه‌های رفتاری بر این فرض استوارند که نحوه رفتار کاندیداها در گذشته، نشان‌دهنده چگونگی عملکرد آنها در آینده است. این متمرکز بر جمع‌آوری اطلاعات در مورد تجربیات و اقدامات گذشته آنها است.

**• کاندیداها مثال های مشخص از اقدامات و مهارت های خود را ارائه می دهند:** در یک مصاحبه رفتاری، از کاندیداها خواسته می شود که مثال های مشخصی از موقعیت هایی که در گذشته با آنها مواجه شده اند و چگونه به آنها پاسخ داده اند ارائه دهند. این به ارزیابی توانایی ها و شایستگی های آنها کمک می کند.

**• ارزیابی توانایی مدیریت موقعیت ها و نشان دادن شایستگی ها:** مصاحبه های رفتاری برای ارزیابی نحوه مدیریت کاندیداها در موقعیت های مختلف و نمایش شایستگی های مرتبط با شغل طراحی شده اند. با به اشتراک گذاری تجربیات گذشته، کاندیداها می توانند بینشی از مهارت ها و توانایی های خود ارائه دهند.

**• ارائه بینش هایی در مورد تصمیم گیری، ارتباطات و حل مسئله**: از طریق مصاحبه های رفتاری، مصاحبه کنندگان می توانند بینش هایی در مورد روندهای تصمیم گیری، سبک ارتباطی و توانایی حل مسئله کاندیدا به دست آورند. این به ارزیابی مناسب بودن آنها برای نقش کمک می کند.

**• امکان ارزیابی ملموس صلاحیت ها و مناسب بودن:** مصاحبه های رفتاری امکان ارزیابی ملموس تر صلاحیت ها و مناسب بودن کاندیدا برای شغل را فراهم می کند. با تمرکز بر مثال های مشخص، مصاحبه کنندگان می توانند ارزیابی های آگاهانه تری از توانایی ها و تناسب کاندیدا برای موقعیت انجام دهند.

4**. مصاحبه پانلی**

**• چند مصاحبه کننده از بخش ها یا سطوح مختلف**: مصاحبه های پانلی شامل داشتن چندین مصاحبه کننده از حوزه ها یا مشاغل مختلف در اداره هستند. این بدان معنی است که در طول روند مصاحبه، دیدگاه های متفاوتی نمایندگی می شوند.

**• هر عضو پانل سؤالات را می پرسد و به طور مستقل یا جمعی ارزیابی می کند:** در یک مصاحبه پانلی، هر یک از اعضای پانل فرصت طرح سؤالات به کاندیدا را دارند. آنها پاسخ های کاندیدا را نیز به طور مستقل یا جمعی، بسته به رویکرد اتخاذ شده، ارزیابی می کنند.

**• ارائه دیدگاه های متنوع برای ارزیابی جامع:** حضور چندین مصاحبه کننده با پیشینه ها و حوزه های تخصصی متفاوت امکان ارزیابی جامع کاندیدا را فراهم می کند. هر عضو پانل ممکن است بینش ها و دیدگاه های منحصر به فردی را به روند ارزیابی بیاورد.

**• ارائه دامنه گسترده تری از تخصص و بینش از ذینفعان:** مصاحبه های پانلی افراد از بخش ها یا سطوح مختلف را شامل می شوند، به این معنی که دامنه گسترده تری از تخصص و بینش به مصاحبه وارد می شود. این می تواند به اطمینان از ارزیابی کامل جنبه های مختلف صلاحیت های کاندیدا کمک کند.

**• تسهیل تصمیمات استخدامی آگاهانه از طریق ارزیابی جمعی:** با داشتن چندین مصاحبه کننده که کاندیدا را ارزیابی می کنند و مشاهدات خود را بحث می کنند، مصاحبه های پانلی به اتخاذ تصمیمات استخدامی آگاهانه کمک می کنند. ارزیابی جمعی به کاهش سوگیری ها و تضمین ارزیابی متعادل تر کمک می کند.

متشکرم. اینک ترجمه کامل این بخش در مورد مصاحبه تلفنی یا آنلاین به فارسی:

**5. مصاحبه تلفنی یا ویدئویی / آنلاین**

**• مصاحبه از راه دور کاندیداها را قبل از دیدارهای حضوری غربال می کند:** مصاحبه های تلفنی یا ویدئویی به صورت راه دور انجام می شوند و به عنوان یک مرحله تصفیه سازی اولیه قبل از دعوت کاندیداها برای جلسات حضوری خدمت می کنند. این به حذف زودهنگام کاندیداهایی که ممکن است برای شغل مناسب نباشند کمک می کند.

**• صرفه جویی در زمان و منابع، به ویژه برای متقاضیان دور دست:** مصاحبه های تلفنی یا ویدئویی نیاز به سفر کاندیداها به محل مصاحبه را برطرف می کند، که هم زمان و هم منابع را ذخیره می کند. این به ویژه برای کاندیداهایی که دور از اداره استخدام کننده قرار دارند، مفید است.

• **ارزیابی ارتباطات شفاهی، حرفه ای بودن و انعطاف پذیری از راه دور:** از طریق مصاحبه های تلفنی یا ویدئویی، مهارت های ارتباط شفاهی، حرفه ای بودن و انعطاف پذیری کاندیداها می تواند به صورت راه دور ارزیابی شود. این به ارائه بینش هایی در مورد چگونگی بیان افکار و رفتار خود به صورت حرفه ای، حتی در محیط راه دور، کمک می کند.

**• ارزیابی ظاهر و حضور کاندیدا از طریق تماس تلفنی یا ویدئویی:** مصاحبه های تلفنی یا ویدئویی به ارزیابان امکان می دهد تا ظاهر و حضور کاندیدا را با مشاهده رفتار و نشانه های غیرکلامی آنها در طول تماس یا تعامل ویدئویی ارزیابی کنند. این به بینش هایی در مورد کلیت تصور و چگونگی ارائه خود کاندیدا کمک می کند.

• **شناسایی زودهنگام کاندیداهای بالقوه قبل از مصاحبه های حضوری:** با انجام مصاحبه های تلفنی یا ویدئویی، مدیران استخدام می توانند کاندیداهای بالقوه را در مراحل اولیه روند استخدام قبل از مصاحبه های حضوری شناسایی کنند. این به ساده سازی روند انتخاب و تمرکز بر کاندیداهای امیدوارکننده کمک می کند.

**6. مصاحبه گروهی**

**• چندین کاندیدا به صورت گروهی مصاحبه می شوند:** در یک مصاحبه گروهی، چندین کاندیدا به طور همزمان و نه به صورت فردی مصاحبه می شوند.

**• تعامل، همکاری و ارتباطات را مشاهده می کند:** مصاحبه کنندگان نحوه تعامل کاندیداها با یکدیگر، همکاری و ارتباط در محیط گروهی را مشاهده می کنند. این به ارزیابی مهارت های بین فردی آنها و چگونگی کار با دیگران کمک می کند.

**• تیم کاری، رهبری و عملکرد گروهی را ارزیابی می کند:** مصاحبه های گروهی توانایی کاندیداها برای کار موثر به عنوان یک تیم، نشان دادن مهارت های رهبری و مشارکت در عملکرد گروه را ارزیابی می کنند. این به ارزیابی چگونگی عملکرد کاندیداها در محیط همکارانه کمک می کند.

**• بینش هایی در مورد مهارت های بین فردی و حل تعارض فراهم می کند:** از طریق مصاحبه های گروهی، مصاحبه کنندگان بینش هایی در مورد مهارت های بین فردی کاندیداها، مانند توانایی ایجاد ارتباطات، حل تعارضات و ارتباط موثر با دیگران به دست می آورند.

**• امکان مقایسه و تضاد در زمان واقعی را فراهم می کند:** مصاحبه های گروهی به مصاحبه کنندگان امکان مقایسه و تضاد در زمان واقعی بین کاندیداها را می دهد. با مشاهده عملکرد آنها در کنار هم، ارزیابی نقاط قوت، ضعف و مناسب بودن آنها برای نقش آسان تر می شود.

# فصل سوم

# حقوق و امتیازات

## تاریخچه

در روزهای اولیه، قبل از استفاده گسترده از پول، مردم کالاها/محصولات و یا خدمات را مستقیماً با یکدیگر مبادله می کردند. این سیستم که مبادله نامیده می‌شود، نحوه پرداخت حقوق و امتیازات در ابتدا بود. به عنوان مثال، اگر شخصی به مدت یک هفته برای کشاورز در مزرعه کار می کرد، کشاورز در بدیل کار به او محصول، لباس یا هر چیزی را که در ابتدا بر سر آن توافق می کردند به او می داد. این یک راه ساده برای به دست آوردن آنچه مورد نیاز بود بدون استفاده از پول برای کار انجام شده بود. با گذشت زمان، همانطور که جوامع رشد کردند و پیچیده تر شدند، سیستم مبادله ای جای خود را به استفاده از پول داد که ارزش گذاری و مبادله کالاها و خدمات را آسان تر کرد. با معرفی پول، حقوق و امتیازات به سیستمی تبدیل شد که در آن افراد در بدیل کار خود دستمزد یا معاش دریافت می کنند و کارفرمایان امتیازاتی اضافی مانند برنامه های مراقبت های بهداشتی و بازنشستگی را به عنوان بخشی از بسته های کارمندان خود ارائه می دهند.

## اصطلاحات/مفاهیم مهم

**حقوق:** به تمام پاداش هایی اعم از مالی و غیرمالی اطلاق می شود که کارمندان برای کار خود دریافت می کنند. این شامل پولی است که برای کارشان به آنها پرداخت می شود، به نام دستمزد یا معاش، و همچنین سایر امتیازاتی که از اداره دریافت می کنند. پاداش‌های مالی می‌تواند شامل پرداخت منظم، پاداش‌های عملکرد خوب و هرگونه پرداخت اضافی باشد. پاداش ها یا امتیازاتی غیر مالی می تواند شامل مواردی مانند بیمه صحی، برنامه های بازنشستگی، مرخصی با حقوق و امتیازاتی دیگری باشد که اداره برای حمایت از کارمندان ارائه می دهد.

**پرداخت:** پرداخت در مدیریت منابع بشری عملی است که به کارمندان برای کاری که انجام می دهند پول می دهد. حقوق یا دستمزدی است که کارمندان به طور منظم برای شغل خود دریافت می کنند. به عنوان مثال، اگر به شخصی دستمزد ساعتی پرداخت شود، در بدیل هر ساعت کار، مقدار مشخصی پول دریافت می کند. اگر فردی حقوق بگیر باشد، برای یک دوره مشخص، مثلا ماهانه یا سالانه، مبلغ ثابتی دریافت می کند. پرداخت همچنین می تواند شامل مبالغ اضافی مانند پرداخت اضافه کاری برای ساعات کار اضافی، کمیسیون برای فروش، یا پاداش بر اساس عملکرد باشد. حقوق مالی است که کارمندان در نتیجه مستقیم کار و کمک به اداره دریافت می کنند.

## اجزای حقوق

1. **معاش ثابت و دستمزد:** معاش ثابت یا دستمزد به مقدار ثابت پولی اطلاق می شود که کارمندان برای مسئولیت های شغلی معمولی خود و ساعات کار دریافت می کنند. درآمد اصلی کارمندان برای کارشان است. معاش ثابت یک مقدار ثابت است و شامل پرداخت های اضافی مانند اضافه کاری یا پاداش نمی شود. معمولاً بسته به برنامه حقوقی اداره به صورت هفتگی، دو هفته‌ای یا ماهانه به کارمندان پرداخت می‌شود. دستمزدها حبران مالی است که به کارمندان برای ساعاتی که کار کرده‌اند، معمولاً براساس نرخ ساعتی یا مبلغ از پیش تعیین‌شده در واحد زمان پرداخت می‌شود. آنها معمولاً به صورت روزانه یا هفتگی به کارمندان پرداخت می شوند.

2**. پاداش ها:** پاداش ها، پرداخت ها یا امتیازات اضافی هستند که بر اساس عملکرد، دستاوردها یا دستیابی به اهداف خاص به کارمندان داده می شود. آنها علاوه بر معاش ثابت، حقوق اضافی هستند. امتیازات را می توان به عملکرد فردی، عملکرد تیمی یا دستاوردهای کل اداره مرتبط کرد. آنها معمولاً به صورت یکجا یا درصدی از معاش ثابت داده می شوند. قبل از هر گونه کسر مالیات، پاداش ها به معاش ثابت اضافه می شود.

**3. کمک هزینه ها:** کمک هزینه ها مقادیر مشخصی از پول یا تدارکاتی است که برای پوشش هزینه ها یا موقعیت های خاص مربوط به شغل یک کارمند ایجاد می شود. آنها قبل از کسر مالیات به معاش ثابت اضافه می شوند. کمک هزینه می تواند برای اهداف مختلفی مانند کمک هزینه مسکن برای کمک به هزینه های اقامت، کمک هزینه ایاب و ذهاب برای پوشش هزینه های رفت و آمد یا کمک هزینه غذا برای کمک به هزینه های غذا در طول ساعات کاری ارائه شود. این کمک هزینه ها به کارمندان کمک می کند تا هزینه های خاص مرتبط با شغل خود را مدیریت کنند.

**4. امتیازات:** امتیازات، پاداش های غیر پولی هستند که کارمندان برای حمایت از رفاه، سلامت، امنیت و خوشبختی کلی خود از کارفرما دریافت می کنند. آنها امتیازاتی اضافی فراتر از معاش ثابت هستند. امتیازات می تواند شامل بیمه درمانی باشد که به پوشش هزینه های صحی کمک می کند، برنامه های بازنشستگی که به کارمندان کمک می کند برای آینده خود پس انداز کنند، مرخصی با حقوق مانند مرخصی، مرخصی استعلاجی، و تعطیلات برای استراحت و اوقات شخصی، بیمه از کارافتادگی برای محافظت از درآمد در صورت آسیب دیدگی. یا بیماری، بیمه عمر برای تامین امنیت مالی خانواده کارمند، و امتیازاتی دیگر مانند تخفیف کارمندان یا برنامه های سلامتی برای ارتقای رفاه کارمندان. امتیازات برای افزایش تجربه کاری کلی و ارائه پشتیبانی مهم از کارمندان طراحی شده است.

## امتیازات در مقابل خدمات

امتیازات و خدمات هر دو پیشنهادهایی هستند که توسط کارفرمایان برای حمایت از کارمندانشان ارائه می شود، اما در ماهیت و هدف متفاوت هستند. امتیازات به پاداش‌های غیر پولی اشاره دارد که کارمندان برای افزایش رفاه، امنیت و تجربه کاری کلی خود دریافت می‌کنند. اینها می تواند شامل بیمه صحی، برنامه های بازنشستگی، مرخصی با حقوق و امتیازاتی دیگری مانند تخفیف کارمندان یا برنامه های سلامتی باشد. از سوی دیگر، خدمات معمولاً به منابع اضافی یا کمک‌هایی که کارفرما برای کمک به کارمندان با نیازها یا موقعیت‌های خاص، مانند برنامه‌های کمک به کارمندان، خدمات مشاوره، یا پشتیبانی آموزشی ارائه می‌کند، اشاره دارد. در حالی که امتیازات بر ارائه حمایت و پاداش بلندمدت متمرکز است، خدمات فوری‌تر هستند و هدفشان رفع نیازها یا چالش‌های خاص کارمندان است.

## هدف از حقوق و امتیازات

حقوق: ارائه دستمزد یا حقوق منصفانه و رقابتی به کارمندان در بدیل کار و تلاش آنها چندین هدف کلیدی را دنبال می کند.

**• استخدام:** اولاً، دستمزدها یا دستمزدهای منصفانه و رقابتی به جذب استعدادهای برتر به اداره کمک می کند، ذیلا افراد تمایل بیشتری به فرصت هایی دارند که پاداش رقابتی را ارائه می دهند. هنگامی که کارمندان درک کنند که برای کارشان به طور عادلانه جبران می شود، برای آنها جذاب تر می شود که فرصت های شغلی را با آن اداره در نظر بگیرند. این اداره را قادر می سازد تا نیروی کار ماهر و توانمندی ایجاد کند.

• **انگیزه:** جبران منصفانه به عنوان یک عامل محرک برای کارمندان عمل می کند، ذیلا مشارکت آنها را تشخیص می دهد و احساس ارزش و قدردانی ایجاد می کند. هنگامی که کارمندان احساس می کنند نسبتاً جبران شده اند، به احتمال زیاد مشغول، سازنده و متعهد به دستیابی به اهداف اداره هستند. بنابراین، ارائه حقوق مناسب باعث می شود کارمندان به بهترین نحو عمل کنند.

• حفظ: ارائه پاداش رقابتی نقش مهمی در حفظ کارمندان ارزشمند دارد. هنگامی که کارمندان از پاداش خود راضی هستند، احتمال بیشتری وجود دارد که برای مدت طولانی تری در اداره بمانند، که باعث کاهش جابجایی و حفظ استعدادها می شود. آنها نسبت به اداره وفادار و متعهد خواهند بود که منجر به کاهش هزینه های مرتبط با استخدام و گردش مالی می شود.

**• شهرت خوب کارفرما:** حقوق منصفانه همچنین به برند کارفرمایی خوب کمک می کند، شهرت اداره را افزایش می دهد و کارمندان بالقوه را جذب می کند. وقتی کارمندان احساس کنند که به طور عادلانه به آنها جبران می شود، راضی خواهند بود. وقتی کارمندان احساس رضایت می کنند، سفیران برند می شوند و همیشه در مورد اداره به همه چیزهای خوبی می گویند.

**امتیازات و خدمات:** ارائه انواع امتیازات و خدمات به کارمندان اهداف ذیل را دنبال می کند:

**• رفاه کارمندان:** ارائه امتیازات به کارمندان به رفاه کلی آنها کمک می کند. امتیازاتیی مانند بیمه صحی تضمین می کند که کارمندان به مراقبت های صحی لازم دسترسی دارند و سلامت جسمی آنها را ارتقا می دهد. برنامه‌های سلامتی و برنامه‌های کمک به کارمندان، از سلامت روان پشتیبانی می‌کنند و به کارمندان کمک می‌کنند استرس را مدیریت کنند و چالش‌های شخصی را برطرف کنند. اداره ها با اولویت دادن به رفاه کارمندان، یک محیط کاری مثبت و حمایتی ایجاد می کنند.

**• تعادل بین کار و زندگی:** امتیازات به کارمندان کمک می کند تعادل بین کار و زندگی سالم را حفظ کنند. مرخصی با حقوق به کارمندان این امکان را می دهد که برای نیازهای شخصی، تعطیلات یا تعهدات خانوادگی خود وقت بگذارند و مطمئن شوند که زمانی برای استراحت و شارژ مجدد دارند. ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، مانند کار از راه دور یا ساعات کاری انعطاف‌پذیر، انعطاف‌پذیری لازم را برای کارمندان برای مدیریت مؤثر مسئولیت‌های شخصی و حرفه‌ای خود فراهم می‌کند. این امتیازات حس تعادل را تقویت می‌کند و استرس را کاهش می‌دهد و منجر به کارمندان شادتر و متعهدتر می‌شود.

**• امنیت مالی:** امتیازات به امنیت مالی کارمندان کمک می کند. برنامه های بازنشستگی یا طرح های بازنشستگی به کارمندان کمک می کند تا برای آینده خود پس انداز کنند و از ثبات مالی پس از بازنشستگی اطمینان حاصل کنند. بیمه عمر در صورت بروز حوادث غیرمنتظره از خانواده کارمندان محافظت می کند. اگر کارمندی به دلیل بیماری یا جراحت قادر به کار نباشد، بیمه ازکارافتادگی جایگزین درآمد می شود. این امتیازات به کارمندان آرامش خاطر و احساس امنیت می دهد و رفاه مالی کلی آنها را افزایش می دهد.

• **فضای دوستانه:** ایجاد یک فضای دوستانه به یک محیط کاری مثبت کمک می کند. ادارات می‌توانند با ترویج همکاری، کار تیمی و ارتباطات باز بین کارمندان، فضای دوستانه را ایجاد کنند. این را می توان از طریق فعالیت های تیم سازی، رویدادهای اجتماعی یا برنامه های شناسایی کارمندان به دست آورد. یک فضای دوستانه به ایجاد روابط مثبت بین کارمندان کمک می کند و حس رفاقت و حمایت را در محیط کار تقویت می کند.

## طرح حقوق و امتیازات

طرح پاداش و امتیازات یک چارچوب استراتژیک است که اداره ها از آن برای تعیین نحوه جبران کار کارمندان خود برای کارشان استفاده می کنند. این شامل تصمیم گیری در مورد حقوق یا دستمزدی است که کارمندان دریافت خواهند کرد و همچنین امتیازات و خدماتی که ارائه خواهند شد. اجزای این طرح به شرح ذیل است:

1. **معاش/دستمزد:** این طرح شامل تعیین میزان حقوق یا دستمزد کارمندان برای کار خود است. این شامل تنظیم یک ساختار پرداخت رقابتی و منصفانه بر اساس عواملی مانند مسئولیت های شغلی، نرخ بازار، استانداردهای صنعت و توانایی های مالی اداره است. حقوق یا دستمزد باید نشان دهنده مهارت ها، تجربه و مشارکت کارمندان در اداره باشد. تعیین محدوده معاش و دستمزد مشخص یا مقیاس های پرداخت برای نقش های شغلی مختلف در اداره مهم است.
2. **امتیازات:** این طرح همچنین امتیازاتیی را که کارمندان دریافت خواهند کرد، مشخص می کند. امتیازات پاداش‌های غیر پولی هستند که از رفاه کارمندان، تعادل بین کار و زندگی و امنیت مالی حمایت می‌کنند. برخی از امتیازاتی رایج عبارتند از:

**• بیمه صحی:** ارائه خدمات صحی، دندانپزشکی و معالجه چشم، به کارمندان و افراد تحت تکفل آنها.

**• برنامه های بازنشستگی/تقاعد:** ارائه گزینه هایی مانند طرح های 401(k) یا حقوق تقاعد برای کمک به کارمندان برای پس انداز آینده خود.

**• مرخصی با حقوق:** به کارمندان اجازه می دهد تا از مرخصی، مرخصی معالجوی و تعطیلات برای استراحت و تجدید قوا استفاده کنند.

**• بیمه ازکارافتادگی:** ارائه حمایت از درآمد در صورت از کارافتادگی که مانع کار کارمند می شود.

**بیمه عمر:** ارائه تضمین مالی برای خانواده کارمندان در صورت فوت آنها.

**ترتیبات کاری انعطاف پذیر:** به کارمندان اجازه می دهد ساعات کاری انعطاف پذیر، گزینه های کار از راه دور یا هفته های کاری فشرده داشته باشند.

• **برنامه های کمک به کارمندان:** ارائه خدمات و منابع مشاوره ای برای حمایت از سلامت روان و رفاه کارمندان.

**• برنامه های صحی:** ارتقای سلامت کارمندان از طریق طرح هایی مانند عضویت در باشگاه، چالش های سلامتی، یا ارزیابی های سلامت.

**• آموزش و پرورش:** حمایت از توسعه حرفه ای کارمندان از طریق بازپرداخت شهریه یا فرصت های آموزشی.

1. **خدمات:** علاوه بر امتیازات، طرح ممکن است خدماتی را که کارمندان به آنها دسترسی خواهند داشت، مشخص کند. هدف این خدمات ارائه پشتیبانی و کمک بیشتر به کارمندان است. چند نمونه از خدمات عبارتند از:

**• برنامه های کمک به کارمندان:** ارائه خدمات مشاوره، مشاوره حقوقی، یا کمک برنامه ریزی مالی به کارمندان.

**• کمک به مراقبت از کودک:** ارائه منابع یا یارانه برای کمک به کارمندان در هزینه های مراقبت از کودک.

• **حمایت آموزشی:** ارائه بازپرداخت شهریه یا کمک هزینه تحصیلی برای حمایت از ادامه تحصیل کارمندان.

**• توسعه شغلی:** ارائه برنامه های راهنمایی، مربیگری شغلی، یا فرصت هایی برای پیشرفت در اداره.

**• برنامه های شناسایی کارمندان:** اجرای سیستم هایی برای قدردانی و پاداش دادن به مشارکت ها و دستاوردهای کارمندان.

• **تنوع نیروی کار و ابتکارات شمول:** ترویج یک محل کار متنوع و فراگیر از طریق برنامه های آموزشی، گروه های منابع کارمندان، یا استراتژی های استخدام تنوع.

## روند توسعه طرح حقوق و امتیازات

**مرحله 1: ارزیابی نیازهای اداره**

در این مرحله باید اهداف، فرهنگ و اهداف استراتژیک اداره خود را درک کنید. این بدان معنی است که هدف اداره شما برای دستیابی به چه چیزی و چشم انداز کلی آن است. این مهم است که برنامه پاداش و امتیازات را با این اهداف و مقاصد هماهنگ کنید و اطمینان حاصل کنید که از مأموریت و ارزش های اداره پشتیبانی می کند. با در نظر گرفتن نیازهای اداره، می توانید برنامه ای طراحی کنید که به جذب، ایجاد انگیزه و حفظ کارمندانی که می توانند به موفقیت اداره کمک کنند، کمک کند.\

**مرحله 2: یک تحلیل شغلی انجام دهید**

تحلیل و تجزیه شغل شامل ارزیابی الزامات، مسئولیت ها و صلاحیت های نقش های شغلی مختلف در اداره است. این مرحله به شما کمک می کند تا مهارت ها و شایستگی های خاص مورد نیاز برای هر شغل را درک کنید و اهمیت نسبی آنها را تعیین کنید. شما می توانید اطلاعات را از طریق مصاحبه، مشاهدات و شرح شغل جمع آوری کنید. با انجام تحلیل و تجزیه شغل، اطمینان حاصل می کنید که طرح پاداش و امتیازات به طور مناسب ارزش و خواسته های هر نقش شغلی را منعکس می کند.

**مرحله 3: تحقیقات در بازار انجام دهید**

تحقیق بازار به معنای جمع آوری اطلاعات در مورد نحوه پرداخت حقوق کارمندان دیگر اداره ها در منطقه و صنعت شما و امتیازاتیی است که آنها ارائه می دهند. این به شما کمک می کند تا ببینید که سیستم حقوق و امتیازاتی شما در مقایسه با سیستم حقوق و امتیازاتی آنها چگونه است

**4. درک روندها:** به شما کمک می کند از آنچه اداره های دیگر انجام می دهند و انتظارات کارمندان به روز بمانید.

**5. مقایسه حقوق و امتیازات:** می‌توانید ببینید که چگونه پیشنهادات شما با آنچه اداره‌های مشابه ارائه می‌دهند مطابقت دارد.

**6. تعیین نرخ های بازار:** به شما کمک می کند بفهمید که اداره های دیگر برای مشاغل مختلف چه پولی می پردازند. این شما را در تنظیم محدوده حقوق منصفانه راهنمایی می کند.

**7. شناسایی نقاط ضعف** شما می توانید هر گونه تفاوت یا زمینه هایی را که ممکن است برنامه شما در مقایسه با سایرین کمبود داشته باشد را تشخیص دهید.

**8. رقابتی ماندن**: تحقیقات بازار تضمین می کند که طرح شما برای کاندیدان بالقوه جذاب است و اداره شما را متمایز می کند.

**9. حفظ کارمندان**: با ارائه حقوق و امتیازات رقابتی، می توانید کارمندان فعلی خود را راضی نگه دارید و احتمال ترک آنها را کاهش دهید.

**مرحله 4: طراحی ساختار حقوق**

در این مرحله باید ساختاری برای تعیین سطح حقوق در اداره خود ایجاد کنید. این شامل تعریف معیارهایی است که برای تعیین میزان دستمزد کارمندان استفاده می شود. عواملی مانند مسئولیت های شغلی، صلاحیت ها، تجربه و عملکرد هنگام تعیین سطح حقوق در نظر گرفته می شوند. نکات کلیدی مربوط به طراحی ساختار جبرانی عبارتند از:

**• مسئولیت های شغلی:** سطح مسئولیت و پیچیدگی هر نقش شغلی را در نظر بگیرید. مشاغل با سطوح بالاتر مسئولیت ممکن است در سطوح بالاتر جبران شوند.

**• صلاحیت ها:** پیشینه تحصیلی، گواهینامه ها و مهارت های تخصصی مورد نیاز برای هر موقعیت را در نظر بگیرید. کارمندان با صلاحیت های بالاتر ممکن است واجد شرایط دریافت حقوق بالاتر باشند.

**• تجربه:** تعداد سالهای تجربه کاری مرتبط را که یک کارمند دارد در نظر بگیرید. به طور معمول، کارمندانی که تجربه بیشتری در زمینه کاری خود دارند، ممکن است واجد شرایط دریافت حقوق بالاتر باشند.

**• عملکرد:** عملکرد کارمندان را بر اساس معیارهای تعیین شده یا ارزیابی عملکرد ارزیابی کنید. کارمندان با عملکرد بالا ممکن است با افزایش حقوق یا پاداش بیشتر پاداش بگیرند.

هدف از طراحی ساختار پاداش، اطمینان از انصاف و سازگاری در نحوه تعیین حقوق در اداره است.

**مرحله 5: تعیین امتیازاتی پیشنهادی**

در این مرحله باید انواع امتیازاتیی که علاوه بر حقوق به کارمندان ارائه می شود را شناسایی کنید. هنگام تعیین پیشنهادات امتیازات، باید نیازها و ترجیحات کارمندان خود را در نظر بگیرید و اطمینان حاصل کنید که بسته امتیازات با انتظارات آنها مطابقت دارد. در اینجا یک تفکیک از روند است:

**• انواع امتیازات:** امتیازاتی خاصی که ارائه خواهد شد، مانند بیمه صحی، برنامه های بازنشستگی، مرخصی با حقوق، بیمه از کارافتادگی، بیمه عمر، ترتیبات کاری انعطاف پذیر، برنامه های کمک به کارمندان، برنامه های سلامتی، و حمایت آموزشی/آموزشی را شناسایی کنید.

**• نیازها و ترجیحات کارمندان:** نیازها و ترجیحات کارمندان خود را در نظر بگیرید. انجام نظرسنجی یا اداره در بحث را در نظر بگیرید تا بفهمید چه امتیازاتیی برای آنها مهم است.

**• الزامات قانونی و اداری:** اطمینان حاصل کنید که پیشنهادات امتیازات با مقررات و الزامات قانونی مطابقت دارند. علاوه بر این، هر گونه خط مشی یا دستورالعمل خاصی را که توسط اداره شما تنظیم شده است، در نظر بگیرید.

هدف از تعیین پیشنهادات امتیازات، ارائه یک بسته جامع است که از رفاه، تعادل بین کار و زندگی و امنیت مالی کارمندان پشتیبانی می کند و در عین حال الزامات قانونی و اداری را برآورده می کند.

**مرحله 6: طرح را ابلاغ کنید**

در این مرحله، شما باید به طور واضح برنامه پاداش و امتیازات را به کارمندان خود ابلاغ کنید. مهم است که طرح را به گونه ای توضیح دهید که به راحتی قابل درک و شفاف باشد. نکات کلیدی مربوط به ابلاغ طرح عبارتند از:

**• ارتباط شفاف:** از زبانی واضح و ساده برای توضیح برنامه برای کارمندان استفاده کنید. اطمینان حاصل کنید که آنها درک می کنند که حقوق و امتیازاتی آنها چگونه تعیین می شود و از چه معیارهایی برای پاداش ها و امتیازات استفاده می شود.

**• معیارهای پاداش و امتیازات:** به وضوح معیارهای مورد استفاده برای تعیین پاداش و امتیازات را مشخص کنید. این شامل توضیح اینکه چگونه مسئولیت های شغلی، صلاحیت ها، تجربه و عملکرد در این روند در نظر گرفته می شود.

**• شفافیت:** در مورد طرح حقوق و امتیازات شفاف باشید. کارمندان باید درک روشنی از نحوه کارکرد و انتظاراتشان داشته باشند.

**مرحله 7: پیاده سازی و نظارت**

در این مرحله، شما باید طرح پاداش و امتیازات را به طور مداوم در سراسر اداره اجرا کنید. علاوه بر این، شما باید به طور منظم اثربخشی طرح را نظارت و ارزیابی کنید، و در صورت نیاز تنظیمات را انجام دهید. در اینجا یک تفکیک از روند است:

**• اجرای مداوم:** اطمینان حاصل کنید که طرح پاداش و امتیازات به طور مداوم برای همه کارمندان اجرا می شود. با کارمندان منصفانه رفتار کنید و برنامه را در سراسر اداره اعمال کنید.

**• نظارت و ارزیابی:** به طور منظم بر اثربخشی طرح نظارت کنید. این شامل ارزیابی اینکه آیا برنامه به اهداف مورد نظر خود، مانند جذب و حفظ استعدادها دست می یابد یا خیر. جمع آوری بازخورد از کارمندان برای جمع آوری بینش در مورد رضایت آنها و شناسایی زمینه های بهبود.

**مرحله 8: تنظیمات لازم را انجام دهید**

در این مرحله، شما باید هر گونه تعدیل لازم را بر اساس بازخورد، ارزیابی ها و شرایط در حال تغییر در برنامه جبران خسارت و امتیازات انجام دهید. نکات کلیدی مربوط به انجام تنظیمات عبارتند از:

## مدل های حقوق و امتیازات

1**. مدل سنتی**

**• ساختار معاش ثابت:** در این مدل، اداره دارای ساختار حقوق و دستمزد از پیش تعیین شده ای است که کارمندان را بر اساس موقعیت یا سطح آنها در اداره به گروه ها/مقیاس های حقوق متفاوتی تقسیم می کند. هر گروه دارای یک محدوده حقوق ثابت مرتبط با آن است.

**• پرداخت استاندارد:** در هر محدوده حقوق، کارمندان در همان درجه یا سطح، بدون توجه به صلاحیت ها یا مشارکت های خاص، حقوق یکسانی دریافت می کنند. این بدان معناست که کارمندان با موقعیت های مشابه حقوق برابر خواهند داشت.

• **رفتار برابر:** ساختار حقوق ثابت با ارائه سطوح یکنواخت دستمزد با هدف ترویج عدالت و رفتار برابر در میان کارمندان در همان درجه یا سطح است. این تضمین می کند که کارمندان در نقش های مشابه پاداش مشابهی دریافت می کنند.

**• محدودیت های بالقوه:** ساختار دستمزد ثابت مدل سنتی ممکن است محدودیت هایی در جذب، ایجاد انگیزه و حفظ کارمندان با عملکرد بالا داشته باشد. برخی از افراد به رسمیت شناختن فردی و فرصت مذاکره در مورد پاداش خود بر اساس مشارکت، مهارت ها، صلاحیت ها و تجربه منحصر به فرد خود ارزش قائل هستند. این مدل ممکن است چنین ترجیحاتی را در خود جای دهد.

1. **مدل کافه تریا**

• **انعطاف پذیری در انتخاب:** مدل کافه تریا به کارمندان آزادی انتخاب از میان طیف وسیعی از گزینه های حقوق و امتیازاتی ارائه شده توسط اداره را ارائه می دهد. این به کارمندان اجازه می دهد تا در انتخاب بسته پاداش خود نظری داشته باشند.

• **انتخاب شخصی:** کارمندان می توانند بسته حقوق خود را بر اساس نیازهای فردی، ترجیحات و شرایط زندگی خود شخصی سازی کنند. آنها انعطاف پذیری دارند تا از بین گزینه های موجود، آنچه را که برایشان مناسب تر است انتخاب کنند.

• **امتیازاتی قابل تنظیم:** مدل کافه تریا فراتر از انتخاب حقوق و دستمزد است و شامل امتیازاتی قابل تنظیم است. کارمندان می توانند امتیازاتیی را انتخاب کنند که با نیازهای خاص آنها مطابقت داشته باشد، مانند انتخاب یک طرح بیمه صحی متناسب با نیازهای آنها یا انتخاب روزهای تعطیل اضافی.

**• جذابیت و حفظ:** انعطاف پذیری و انتخاب ارائه شده توسط مدل کافه تریا می تواند اداره را برای کارمندان بالقوه جذاب تر کند. این به اداره‌ها اجازه می‌دهد تا بسته‌های جبرانی را برای برآورده کردن ترجیحات فردی تنظیم کنند، که می‌تواند رضایت و حفظ کارمندان را افزایش دهد.

**• پیچیدگی مدیریت:** با این حال، اجرای مدل کافه تریا نیازمند هماهنگی بین بخش منابع بشری و مالی است. آن‌ها باید انتخاب‌های فردی را ردیابی کنند و پیچیدگی‌های گزینه‌های سود متنوع را مدیریت کنند. این می تواند پیچیدگی مدیریت را به روند جبران خسارت و امتیازات اضافه کند.

## مدیریت حقوق و امتیازات

به زبان ساده، مدیریت پاداش و امتیازات به این موضوع می‌پردازد که چگونه یک اداره حقوق کارمندان خود را پرداخت می‌کند و امتیازاتی اضافی برای پشتیبانی از نیازهای آن‌ها فراهم می‌کند. این شامل تعیین و مدیریت حقوق، دستمزد، پاداش و مشوق هایی است که کارمندان برای کار خود دریافت می کنند. همچنین شامل ارائه امتیازاتیی مانند بیمه صحی، برنامه های بازنشستگی، مرخصی با حقوق و امتیازاتی دیگری است که به رضایت و انگیزه کارمندان کمک می کند.

هدف مدیریت پاداش و امتیازات جذب و حفظ کارمندان مستعد، ایجاد انگیزه در آنها برای عملکرد خوب و اطمینان از رسیدگی به نیازهای مالی و شخصی آنها است. این شامل ایجاد بسته های جبرانی منصفانه و رقابتی است که با استانداردهای صنعت و بودجه اداره همسو باشد. علاوه بر این، شامل پیگیری امتیازاتی کارمندان، رسیدگی به روندهای حقوق و دستمزد، و اطمینان از انطباق با الزامات قانونی مربوط به حقوق و امتیازات است.

## برنامه های حقوق و امتیازات

**برنامه های پرداخت**

1. **معاش ثابت:** به مقدار ثابت پولی اطلاق می شود که یک کارمند به عنوان حقوق منظم برای کار خود دریافت می کند. این جزء اصلی بسته حقوق کل یک کارمند است. معاش ثابت معمولاً براساس یک برنامه منظم مانند ماهانه یا دو هفته ای پرداخت می شود و بر اساس عملکرد یا عوامل دیگر در نوسان نیست. معمولاً با عواملی مانند نقش شغلی کارمند، تجربه، صلاحیت ها و شرایط بازار تعیین می شود.

2**. پرداخت متغیر:** همچنین به عنوان پرداخت مبتنی بر عملکرد یا پرداخت تشویقی شناخته می شود، حقوق اضافی است که کارمندان می توانند بر اساس عملکرد، دستاوردها یا دستیابی به اهداف خاص دریافت کنند. برخلاف معاش ثابت، دستمزد متغیر می تواند بسته به عملکرد فردی یا تیمی، سود اداره یا سایر عوامل از پیش تعیین شده متفاوت باشد. این برنامه برای ایجاد انگیزه و پاداش در کارمندان برای مشارکت استثنایی، بهره وری یا دستیابی به اهداف خاص طراحی شده است. دستمزد متغیر می تواند اشکال مختلفی داشته باشد، مانند پاداش، پورسانت، مشارکت در سود یا مشوق های مبتنی بر عملکرد.

3**. حقوق صاحبان سهام:** به حقوق یا پاداش هایی اطلاق می شود که در قالب مالکیت اداره یا امتیازاتی مربوط به مالکیت به کارمندان ارائه می شود. معمولاً به کارمندان سطوح بالاتر یا پست های کلیدی در اداره ارائه می شود. اداره ها با ارائه حقوق صاحبان سهام، سهمی را در موفقیت اداره به کارمندان ارائه می دهند و منافع آنها را با رشد بلندمدت و سودآوری اداره هماهنگ می کنند.

## برنامه های امتیازات

1. **بیمه سلامت/زندگی/ازکارافتادگی:** بیمه صحی مزیتی است که توسط کارفرمایان ارائه می شود که به پوشش هزینه های صحی برای کارمندان و افراد تحت تکفل آنها کمک می کند. بیمه عمر سود مالی برای ذینفعان یک کارمند در صورت فوت آنها فراهم می کند. بیمه از کارافتادگی در صورتی که کارمندی از کار افتاده و قادر به کار نباشد، حمایت مالی می کند.

2. **برنامه های بازنشستگی/تقاعد:** برنامه های بازنشستگی برنامه های پس انداز یا سرمایه گذاری هستند که توسط کارفرمایان ارائه می شوند تا به کارمندان کمک کنند تا پول خود را برای بازنشستگی آینده خود پس انداز کنند. این طرح‌ها یا برنامه‌های بازنشستگی، به کارمندان اجازه می‌دهند پول خود را پس‌انداز کنند یا بخشی از حقوق خود را به اشتراک بگذارند، که سپس برای رشد در طول زمان سرمایه‌گذاری می‌شود. این یک منبع درآمد برای کارمندان در هنگام بازنشستگی فراهم می کند.

**3. زمان مرخصی با معاش:** معمولاً به عنوان PTO شناخته می شود، به روزهای مرخصی یا تعطیلاتی اطلاق می شود که کارفرمایان در اختیار کارمندان قرار می دهند تا در حالی که هنوز حقوق عادی خود را دریافت می کنند، از کار خود فاصله بگیرند. این شامل روزهای تعطیل، تعطیلات و مرخصی استعلاجی است. PTO به کارمندان اجازه می دهد بدون از دست دادن درآمد استراحت کنند، استراحت کنند یا به امور شخصی رسیدگی کنند.

4**. برنامه های سلامتی:** ابتکاراتی هستند که توسط کارفرمایان برای ارتقاء و حمایت از سلامت جسمی و روانی کارمندان اجرا می شوند. این برنامه‌ها اغلب شامل فعالیت‌ها، منابع یا مشوق‌هایی برای کارمندان برای درگیر شدن در رفتارهای سالم هستند، مانند برنامه‌های ورزشی، مدیریت استرس، تصفیه سازی‌های سلامت یا خدمات مشاوره.

5. **تعادل کار و زندگی:** به حفظ تعادل سالم بین فعالیت های مربوط به کار و مسئولیت های زندگی شخصی اشاره دارد. این شامل تعیین مرزها، مدیریت موثر زمان، و اولویت دادن به رفاه شخصی در کنار تعهدات کاری است. دستیابی به تعادل بین کار و زندگی به کارمندان کمک می کند تا استرس را کاهش دهند و زندگی شخصی رضایت بخشی را در خارج از محل کار حفظ کنند.

6**. سایر امتیازات کارمندان**: مزایا یا مزایای اضافی ارائه شده توسط کارفرمایان برای افزایش تجربه کلی کارمندان است. این هدیه‌ها می‌توانند بسیار متفاوت باشند و ممکن است شامل مواردی مانند برنامه کاری منعطف، تخفیف کارمندان، عضویت در باشگاه، وعده‌های غذایی یا میان‌وعده‌های رایگان، کمک مراقبت از کودکان یا فرصت‌های توسعه حرفه‌ای باشند. امتیازات کارمندان برای بهبود رضایت شغلی، جذب و حفظ استعدادها و ایجاد یک محیط کاری مثبت طراحی شده است.

## فصل چهارم

## سیاست ها و طرزالعمل های منابع بشری

## سیاست های منابع بشری

سیاست های منابع بشری دستورالعمل ها و و راهنمایی های واضح را در مورد جنبه های مختلف استخدام در یک اداره ارائه می دهد. آنها رفتار، مرخصی، مزایا، خاتمه کار و مدیریت عملکرد و موارد دیگر را مورد توجه قرار می دهند. با ایجاد این طرزالعمل ها، ادارات ثبات، انصاف و انطباق را ارتقا می دهند و در عین حال درک واضح از انتظارات و روند ها را برای کارمندان فراهم می کنند. طرزالعمل ‌های منابع بشری با ارائه چارچوب و منطقی برای اعمال خاص، به مدیران در تصمیم‌گیری کمک می‌کنند و از محیط کاری خوب مدیریت شده و سازنده اطمینان می‌دهند.

## طرزالعمل منابع بشری

طرزالعمل های منابع بشری راهنمایی یا دستورالعمل های گام به گام مفصلی هستند که دستورالعمل های واضح را در مورد نحوه انجام وظایف یا فعالیت های خاص در حوزه منابع بشری به کارمندان ارائه می دهند. همانند نقشه راه، این رویه ها اقدامات دقیقی را که کارمندان باید انجام دهند و روند های را که باید دنبال کنند مشخص می کند. آنها به عنوان یک منبع قابل اعتماد عمل می کنند که ثبات و دقت را در وظایف مرتبط با منابع بشری تضمین می کند، و درک آنچه باید انجام شود و نحوه هدایت موفقیت آمیز موقعیت های مختلف را برای کارمندان آسان می کند. با ارائه یک چارچوب ساختاریافته، طرزالعمل های منابع بشری روندها را ساده می کند و به عملیات کارآمد و مؤثر منابع بشری کمک می کند و در نهایت از موفقیت کلی اداره حمایت می کند.

## اهمیت سیاست ها و طرزالعمل های منابع بشری

**• انتظارات واضح را تعیین کنید:** تعیین انتظارات واضح در محل کار بسیار مهم است ذیلا درک روشنی از آنچه از آنها انتظار می رود را برای کارمندان فراهم می کند. انتظارات واضح نه تنها وظایف و مسئولیت هایی که کارمندان در قبال آنها پاسخگو هستند، بلکه استانداردهای رفتاری و قوانینی را که باید به آنها پایبند باشند را نیز مشخص می کند. با انتقال واضح انتظارات، کارمندان دقیقاً می دانند که چه چیزی از آنها خواسته می شود و می توانند تلاش های خود را بر این اساس هماهنگ کنند. این وضوح به حداقل رساندن سردرگمی کمک می کند، احتمال سوء تفاهم را کاهش می دهد و محیط کاری سازنده تر و هماهنگ تر را ترویج می کند. علاوه بر این، انتظارات روشن به کارمندان احساس جهت و هدف می دهد و آنها را قادر می سازد تا کار خود را به طور مؤثر اولویت بندی کنند و تصمیمات آگاهانه بگیرند. وقتی انتظارات به صورت شفاف و واضح تعریف می‌شوند، کارمندان بیشتر به تحقق و یا فراتر از آنها عمل می‌کنند که به افزایش سطح عملکرد و موفقیت کلی برای هر دو فرد و اداره به طور کلی منجر می‌شود.

**• تضمین عدالت:** بسیار مهم است که با همه کارمندان بدون توجه به سابقه یا موقعیت آنها به طور یکسان رفتار شود. انصاف به معنای ارائه فرصت ها، حقوق و امتیازات برابر بدون تبعیض یا طرفداری است. این شامل برخورد با کارمندان با احترام، وقار و بی طرفی است. انصاف همچنین به روندهای تصمیم گیری، مانند ارتقاء و پاداش، که باید بر اساس معیارهای عینی و شایستگی باشد، گسترش می یابد. اولویت دادن به انصاف محیط کاری مثبتی را ایجاد می کند که در آن کارمندان احساس ارزشمندی، انگیزه و مشارکت می کنند. اعتماد، شفافیت و عدالت را تقویت می کند و منجر به روحیه، بهره وری و رضایت بیشتر می شود. رعایت انصاف باعث ایجاد یک فرهنگ فراگیر می شود که به استعدادها و مشارکت های مختلف همه کارمندان احترام می گذارد و باعث موفقیت و تقویت وحدت و همکاری می شود.

**• پیروی از قوانین:** پیروی از قوانین برای پایبندی اداره ها به الزامات قانونی، از جمله قوانین ضد تبعیض، مقررات ایمنی و بهداشت، و قوانین حفظ حریم خصوصی داده ها ضروری است. این سیاست ها تضمین می کند که اداره در محدوده های تعیین شده توسط قانون عمل می کند و از حقوق و رفاه کارمندان و مستفیدین محافظت می کند. اداره‌ها با پیروی از قوانین ضد تبعیض، فرصت‌های برابر و رفتار عادلانه را برای همه افراد، صرف‌نظر از نژاد، جنسیت، یا سایر ویژگی‌های محافظت شده‌شان ترویج می‌کنند. مقررات ایمنی و بهداشت محیط کار ایمن و مطمئن را تضمین می کند و خطرات و خطراتی را که می تواند به رفاه کارمندان آسیب برساند به حداقل می رساند. قوانین حفظ حریم خصوصی داده ها از اطلاعات حساس مانند داده های شخصی محافظت می کند و از مدیریت و حفاظت مناسب آنها اطمینان می دهد. با رعایت قوانین، اداره ها تعهد خود را به شیوه های اخلاقی، انطباق قانونی و رفاه کلی کارمندان و مستفیدین خود نشان می دهند.

**• بهبود کارایی:** سیاست ها و طرزالعمل های منابع بشری نقش مهمی در بهبود کارایی در محیط کار دارند. این سیاست ها با ارائه دستورالعمل های گام به گام واضح در مورد نحوه انجام وظایف، روند های کاری را ساده می کند و سردرگمی را کاهش می دهد. کارمندان درک واضح از آنچه از آنها انتظار می رود و نحوه انجام وظایف خود به طور موثر دارند. این وضوح خطاها را به حداقل می رساند، حدس و گمان را حذف می کند و تضمین می کند که وظایف به شیوه ای سازگار و کارآمد تکمیل می شوند. با پیروی از رویه های تعیین شده، کارمندان می توانند در زمان صرفه جویی کنند، تصمیمات آگاهانه بگیرند و از تاخیرهای غیرضروری یا دوباره کاری اجتناب کنند. در نهایت، بهبود بهره برداری منجر به افزایش بهره برداری، استفاده بهتر از منابع و محیط کاری کارآمدتر و موثرتر می شود.

**• حمایت از تصمیم گیری:** سیاست ها و طرزالعمل های منابع بشری نقش مهمی در حمایت از روندهای تصمیم گیری برای مدیران و کارمندان ایفا می کند. آنها دستورالعمل ها و استانداردهای واضح را به خصوص در زمینه هایی مانند استخدام، ترفیع و نظم و انضباط ارائه می دهند. این سیاست ها تضمین می کنند که تصمیمات به طور منصفانه و منصفانه بر اساس معیارهای تعیین شده و عوامل عینی اتخاذ می شوند. با داشتن رویه‌های کاملاً تعریف‌شده، مدیران می‌توانند تصمیمات آگاهانه بگیرند، شفافیت را حفظ کنند، و تعصبات یا طرفداری را کاهش دهند. کارمندان همچنین با درک اصولی که در پس روندهای تصمیم گیری قرار دارند، از این سیاست ها سود می برند، که اعتماد را تقویت می کند و عدم اطمینان را کاهش می دهد. دستورالعمل‌های واضح کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که تصمیم‌ها با اهداف، ارزش‌ها و الزامات قانونی اداری همسو هستند و در نهایت به یک محیط کاری منصفانه و سازنده کمک می‌کنند.

**• حفاظت از اداره:** سیاست ها و طرزالعمل های منابع بشری در حفاظت از اداره در برابر خطرات احتمالی و حفظ شهرت آن مؤثر است. آنها به مسائل حساسی مانند آزار و اذیت، امنیت داده ها و سوء رفتار کارمندان و موارد دیگر می پردازند. این سیاست ‌ها دستورالعمل‌های واضح را در مورد رفتار مناسب، محرمانه و استانداردهای اخلاقی ایجاد می‌کنند و به پیشگیری و رسیدگی به مشکلات احتمالی کمک می‌کنند. با پرداختن به این مسائل به طور فعال، ادارات می توانند خطر مسئولیت های قانونی، آسیب به شهرت و اثرات منفی بر روحیه کارمندان را به حداقل برسانند. سیاست ‌های منابع بشری همچنین انطباق با قوانین و مقررات مربوطه را تضمین می‌کنند و از اداره در برابر عواقب قانونی بالقوه محافظت می‌کنند. این سیاست ها با ترویج یک محیط کاری ایمن و مطمئن به رفاه کلی کارمندان و موفقیت بلندمدت اداره کمک می کند.

**• راهنمایی و پشتیبانی کارمندان:** سیاست ها و طرزالعمل های منابع بشری راهنمایی و پشتیبانی ارزشمندی را به کارمندان در مورد موضوعات مهم مختلف ارائه می دهد. آنها اطلاعات ضروری را در مورد موضوعاتی مانند درخواست مرخصی، انتظارات عملکرد، ثبت نام در مزایا و فرصت های توسعه کاری ارائه می دهند. این سیاست ‌ها به‌عنوان مبنا قابل اعتماد برای کارمندان عمل می‌کنند و دستورالعمل‌ها و توضیحات واضح را برای پیمایش مؤثر در این مناطق ارائه می‌دهند. آنها اطمینان حاصل می کنند که کارمندان به اطلاعات لازم برای تصمیم گیری آگاهانه در مورد مرخصی خود، درک انتظارات عملکرد کاری خود، استفاده از مزایای موجود و کشف فرصت های رشد کاری در اداره دسترسی دارند. با ارائه این راهنمایی‌ها و پشتیبانی، سیاست‌ها و رویه‌های منابع بشری کارمندان را قادر می‌سازد تا انتخاب‌های آگاهانه داشته باشند، تجربه کاری کلی خود را افزایش دهند و به توسعه حرفه‌ای خود کمک کنند.

## گام های توسعه سیاست ها و طرزالعمل ها

**مرحله 1: نیاز به سیاست یا طرزالعمل جدید را شناسایی کنید**

در اولین گام توسعه یک سیاست یا طرزالعمل جدید، شناسایی حوزه یا جنبه خاصی از مدیریت منابع بشری که نیاز به توجه دارد، مهم است. به عنوان مثال، اگر کارمندان یک اداره آزادی پوشیدن هر نوع لباسی را که ترجیح می دهند داشته باشند و این منجر به نارضایتی مدیریت، مشتریان یا مشتریان می شود، نیاز به تدوین یک سیاست کد لباس وجود دارد. در مرحله بعد، درک هدف و نتیجه مطلوب بسیار مهم است. چرا باید سیاست یا طرزالعمل را توسعه دهید و در صورت توسعه آنها چه نتایجی خواهند داشت. مثال ذیل می تواند مفهوم شما را در مورد "چرا؟" واضح کند. و "چه نتیجه ای؟"

**مثال:** کارمندان اداره ABC هر نوع لباسی را که دوست دارند می پوشند، اما این امر باعث نارضایتی مدیریت، مراجعین و مشتریان شده است. بنابراین، مدیریت تصمیم می گیرد تا یک سیاست کد لباس ایجاد کند. با انجام این کار، اداره هدف خود را ارتقاء حرفه ای، حفظ تصویر مثبت و اطمینان از ظاهر ثابت در میان کارمندان دارد. نتیجه سیاست کد لباس چندگانه است. اولا، محیط کاری حرفه ای تر را ترویج می کند، جایی که ظاهر کارمندان با ارزش ها و تصویر برند اداره همسو می شود. ثانیاً به ایجاد تأثیر مثبت بر مشتریان و مشتریان کمک می کند و اعتماد آنها را نسبت به اداره و خدمات آن افزایش می دهد.

**مرحله 2: تحقیق و جمع آوری اطلاعات**

این مرحله شامل بررسی حقایق مهم مانند داده ها و آمار است تا ابتدا درک جامعی از موضوع به دست آورید. همچنین مستلزم مطالعه رویه‌های موفقیت‌آمیز اجرا شده توسط اداره‌های دیگر است که امکان شناسایی استراتژی‌ها و رویکردهای مؤثری را فراهم می‌کند که می‌توانند با زمینه اداره شما سازگار شوند. علاوه بر این، درک الزامات و مقررات قانونی برای اطمینان از انطباق و کاهش خطرات قانونی بالقوه ضروری است. این شامل تحقیق در مورد قوانین قابل اجرا، استانداردهای صنعت، و هر دستورالعمل یا قانون خاصی است که اداره شما باید به آن پایبند باشد.

ثانیاً، مشورت با کارشناسان و ذینفعان موضوع، مانند متخصصان منابع بشری، مدیران بخش و مدیران اجرایی بسیار مهم است. متخصصان منابع بشری تخصص خود را در مدیریت منابع بشری به ارمغان می آورند و بینش و راهنمایی های ارزشمندی را در مورد بهترین شیوه ها ارائه می دهند. مدیران دپارتمان دارای بینش عملی در زمینه تمرکز خاص هستند و تجربیات و دیدگاه های دست اول را ارائه می دهند. مدیران اجرایی راهنمایی استراتژیک می آورند و سیاست یا طرزالعمل را با اهداف و مقاصد اداری گسترده تر هماهنگ می کنند. با مشورت با این کارشناسان و مستفیدین، می توانید از دانش و تجربیات آنها بهره ببرید و درک کاملی از موضوع به دست آورید. این روند تحقیق و مشاوره به شما کمک می‌کند تا بینش‌های ارزشمندی را جمع‌آوری کنید، بهترین شیوه‌ها را شناسایی کنید، در مورد الزامات قانونی به‌روز بمانید، و اطمینان حاصل کنید که سیاست یا طرزالعمل توسعه‌یافته به خوبی آگاه، مؤثر و همسو با دستورالعمل‌های داخلی و مقررات خارجی است.

**مرحله 3: سیاست یا طرزالعمل را پیش نویس کنید**

در مرحله تهیه پیش نویس خط مشی یا رویه، ایجاد یک سند واضح و مختصر که هدف، محدوده و مفاد کلیدی سیاست را مشخص می کند یا دستورالعمل های گام به گام را برای طرزالعمل ارائه می دهد، مهم است. استفاده از زبان ساده و اجتناب از اصطلاحات تخصصی برای اطمینان از اینکه سند برای همه کارمندان به راحتی قابل درک است ضروری است. با ارائه اطلاعات به شیوه ای ساده، کارمندان می توانند محتوا را بدون سردرگمی یا ابهام درک کنند. این امر وضوح، دسترسی و ارتباط مؤثر سیاست یا طرزالعمل را ارتقا می دهد و به کارمندان اجازه می دهد دستورالعمل ها یا دستورالعمل های ارائه شده را درک کرده و به آنها پایبند باشند.

**مرحله 4: سیاست یا طرزالعمل جدید را بررسی و تأیید کنید**

برای اطمینان از جامع و مؤثر بودن سیاست یا طرزالعمل، جستجوی نظرات و بازخورد از مستفیدین مربوطه، از جمله متخصصان منابع بشری، مشاوران حقوقی، و روسای بخش مهم است. تخصص و دیدگاه‌های آن‌ها می‌تواند بینش‌های ارزشمندی ارائه دهد و هرگونه خلاء یا زمینه‌های بالقوه برای بهبود را شناسایی کند. با جمع‌آوری نظرات آن‌ها، می‌توانید دیدگاه‌های متنوعی را ترکیب کنید و اطمینان حاصل کنید که سیاست یا طرزالعمل به نیازها و نگرانی‌های مستفیدین مختلف پاسخ می‌دهد.

پس از دریافت نظریات، مرور و اصلاح سیاست یا طرزالعمل بر این اساس بسیار مهم است. این روند تکراری شامل تحلیل و تجزیه دقیق بازخوردهای دریافتی، انجام تنظیمات لازم و اطمینان از همسویی سند با اهداف و ارزش های اداره است. با اصلاح سیاست یا طرزالعمل بر اساس بازخورد، می‌توانید وضوح، اثربخشی و کیفیت کلی آن را افزایش دهید و آن را با زمینه خاص اداره مرتبط‌تر و کاربردی‌تر کنید.

پس از تکمیل بازبینی ها، اخذ تاییدیه های لازم از مدیریت ارشد یا مقامات تعیین شده مهم است. این تضمین می کند که سیاست یا طرزالعمل مورد تایید و حمایت رسمی رهبری اداره باشد. جستجوی تاییدیه تعهد به پیروی از روندهای حاکمیتی مناسب را نشان می‌دهد و تضمین می‌کند که سیاست یا طرزالعمل مطابق با استراتژی‌ها، اهداف و الزامات انطباق کلی اداره است.

**مرحله 5: برقراری ارتباط و آموزش**

برای معرفی مؤثر سیاست یا طرزالعمل جدید یا به روز شده به کارمندان، تدوین یک برنامه ارتباطی جامع بسیار مهم است. این طرح راهبردها و کانال هایی را مشخص می کند که از طریق آنها کارمندان در مورد خط مشی مطلع می شوند. ممکن است شامل روش‌هایی مانند اعلامیه‌های ایمیلی یا جلسات اداره باشد. طرح ارتباطی تضمین می کند که کارمندان اطلاعات واضح و ثابتی را در مورد هدف، محدوده خط مشی، و هرگونه تغییر یا به روز رسانی انجام شده دریافت می کنند. با انتقال مؤثر خط مشی، کارمندان از وجود آن آگاه می شوند، اهمیت آن را درک می کنند و می توانند به آسانی به سند خط مشی برای مراجعات بعدی دسترسی داشته باشند.

علاوه بر این، برگزاری جلسات آموزشی یا ارائه مطالب مکتوب، گام‌های اساسی برای آموزش کارمندان در مورد محتوا، اهمیت و پیامدهای سیاست یا طرزالعمل است. جلسات آموزشی را می توان به صورت حضوری یا مجازی برگزار کرد و فرصتی را برای توضیح دقیق سیاست یا طرزالعمل، رسیدگی به هرگونه سوال یا نگرانی و شفاف سازی انتظارات فراهم می کند. مطالب مکتوب، مانند کتابچه‌های سیاست یا منابع آنلاین، راهنمای مرجع جامعی را به کارمندان ارائه می‌دهد که می‌توانند به راحتی به آن دسترسی داشته باشند. با آموزش کارمندان در مورد سیاست، آنها به درک روشنی از دستورالعمل ها و تأثیر آن بر کارشان دست می یابند. این امر انطباق، سازگاری و درک مشترک از هدف و انتظارات سیاست را در بین همه کارمندان ترویج می کند.

**مرحله 6: پیاده سازی و عرضه**

در طول مرحله اجرا و عرضه، چندین اقدام کلیدی باید انجام شود تا از معرفی موفقیت آمیز سیاست یا طرزالعمل جدید اطمینان حاصل شود. اول، مهم است که سیاست یا طرزالعمل را در یک مکان مرکزی منتشر کنید که به راحتی برای همه کارمندان قابل دسترسی باشد. این را می توان با گنجاندن سیاستی یا طرزالعمل در کتابچه راهنمای کارمندان یا در دسترس قرار دادن آن در پورتال اداره به عنوان مثال به دست آورد. با ارائه یک مکان متمرکز، کارمندان می توانند به راحتی هر زمان که لازم باشد، خط مشی را پیدا کرده و به آن مراجعه کنند.

علاوه بر این، اطلاع رسانی روشن از تاریخ لازم الاجرا شدن سیاست یا طرزالعمل جدید بسیار مهم است. کارمندان باید به طور واضح در مورد زمان اجرایی شدن این سیاست یا طرزالعمل و تأثیر آن بر کارشان آگاه شوند. این را می توان از طریق کانال های ارتباطی مختلف مانند اعلامیه های ایمیل، جلسات اداره یا جلسات توجیهی تیم انجام داد. کارمندان با بیان روشن تاریخ اجرایی، درک روشنی از زمان شروع به دنبال کردن سیاست یا طرزالعمل جدید دارند.

در نهایت، نظارت بر اجرا برای اطمینان از پایبندی و رسیدگی به هر گونه چالش یا سؤال از سوی کارمندان ضروری است. نظارت منظم بر روند پیاده سازی امکان شناسایی زودهنگام هرگونه مشکل یا عدم انطباق را فراهم می کند. این فرصتی برای پاسخگویی به سؤالات، ارائه پشتیبانی و روشن کردن هرگونه سوء تفاهمی که ممکن است کارمندان در مورد سیاست یا طرزالعمل داشته باشند، فراهم می کند. با نظارت فعال بر اجرا، اداره ها می توانند اطمینان حاصل کنند که سیاست یا طرزالعمل به طور موثر در عملیات روزانه اداره ادغام شده است.

**مرحله 7: بررسی و ارتقاع منظم**

در توسعه سیاست و طرزالعمل، بررسی و ارزیابی منظم آنها بسیار مهم است. این تضمین می کند که آنها مرتبط و موثر باقی می مانند. با راه اندازی یک روند بازنگری سیستماتیک، ادارات می توانند ارزیابی کنند که آیا سیاست ها و طرزالعمل ها با نیازهای در حال تحول و بهترین شیوه های صنعت مطابقت دارند یا خیر. این اجازه می دهد تا به جای منتظر ماندن برای بروز مشکلات، تنظیمات و بهبودهای فعالانه انجام شود.

همچنین به‌روزرسانی سیاست‌ها و رویه‌ها در صورت لزوم برای منعکس کردن تغییرات در قوانین، مقررات یا الزامات اداری مهم است. قوانین می توانند تغییر کنند و اداره ها باید از آخرین الزامات قانونی پیروی کنند. به‌علاوه، سیاست‌ها و رویه‌ها باید با اهداف، استراتژی‌ها یا استانداردهای صنعتی جدید سازگار شوند. به روز رسانی های منظم آنها را به روز نگه می دارد و راهنمایی های واضح را برای کارمندان ارائه می دهد و ثبات و تصمیم گیری موثر را ارتقا می دهد.

## 6 سیاست های مهم منابع بشری

1. **رفتار اخلاقی و معیار ها**

منشور رفتار و خط‌مشی اخلاقی مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها است که رفتار مورد انتظار و استانداردهای اخلاقی را برای کارمندان در یک اداره مشخص می‌کند. این به عنوان چارچوبی برای حفظ یک محیط کاری مثبت، تقویت یکپارچگی و اطمینان از انطباق با اصول قانونی و اخلاقی عمل می کند. این خط مشی رفتار قابل قبول و غیر قابل قبول را تعریف می کند، احترام را ترویج می کند و پایه ای برای تصمیم گیری اخلاقی ایجاد می کند. معمولاً به مسائلی مانند:

**•نوع لباس پوشیدن**

• تبعیض و آزار و اذیت

• وقت شناسی

• محرمانه بودن و حفاظت از اطلاعات

• استفاده اخلاقی از منابع اداره

• سوت زدن

1. **ساعت کاری و سیاستنامه اضافه کاری**

خط مشی ساعات کار و اضافه کاری دستورالعمل های روشنی را در مورد برنامه کاری کارمندان، زمان استراحت، ساعت ورود و خروج، و نحوه جبران کار اضافه کاری ارائه می دهد.

**• ساعات کاری:** این خط مشی به وضوح بیان می کند که کارمندان چند ساعت باید کار کنند و چه ساعتی باید کار خود را شروع و پایان دهند. به عنوان مثال، این سیاست ممکن است بیان کند که کارمندان باید 8 ساعت کار کنند که از ساعت 8 صبح شروع می شود و تا ساعت 4 بعد از ظهر به پایان می رسد.

**• وقفه ها و مدت زمان آنها:** این خط مشی به وضوح مشخص می کند که چه زمانی کارمندان می توانند در طول شیفت کاری خود استراحت کنند و هر وقفه چقدر باید باشد. به عنوان مثال، ممکن است بیان کند که کارمندان در طول یک روز کاری هشت ساعته حق دارند 30 دقیقه استراحت ناهار و دو استراحت 15 دقیقه ای داشته باشند. این وقفه ها زمانی را برای استراحت، شارژ مجدد و رسیدگی به نیازهای شخصی در اختیار کارمندان قرار می دهد.

**ساعت ورود و خروج:** این خط‌مشی زمان‌های تعیین‌شده را برای کارمندان برای ورود و خروج ساعت، معمولاً از طریق یک سیستم زمان‌سنجی مشخص می‌کند. ضبط دقیق ساعات کار کارمندان را برای اهداف حضور و غیاب و حقوق و دستمزد تضمین می کند. ممکن است از کارمندان خواسته شود که در شروع شیفت خود ساعت را در نظر بگیرند، برای استراحت و در پایان روز کاری خود را بیرون نگه دارند. بستگی به سیاست اداره دارد.

• **حقوق اضافه کاری:** این خط مشی مشخص می کند که چه چیزی اضافه کاری است، که معمولاً زمانی رخ می دهد که کارمندان فراتر از ساعات برنامه ریزی شده عادی خود کار می کنند. توضیح می دهد که چگونه ساعات اضافه کاری تعیین می شود، مانند بیش از تعداد معینی از ساعات در روز یا در هفته. این خط‌مشی همچنین نحوه جبران کار اضافه کاری را مشخص می‌کند که ممکن است شامل گزینه‌هایی مانند حقوق اضافی، مرخصی به جای آن یا ترکیبی از هر دو باشد. این تضمین می کند که کارمندان برای کار اضافی خود بیش از ساعات معمولی به طور منصفانه جبران می شوند.

1. **سیاست ارزیابی و ارتقای عملکرد**

خط‌مشی ارزیابی و ارتقای عملکرد دستورالعمل‌های روشنی را در مورد نحوه ارزیابی و ارزیابی عملکرد کارمندان و اینکه بر چه اساسی کارمندان در اداره ارتقاء می‌یابند، ارائه می‌کند. این سیاست به وضوح جنبه های ذیل را توضیح می دهد:

**• معیارهای ارزیابی:** خط مشی عوامل یا استانداردهای خاصی را تعریف می کند که عملکرد کارمندان توسط آنها ارزیابی می شود. این معیارها ممکن است شامل دانش شغلی، بهره‌وری، مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی و سایر جنبه‌های مرتبط بسته به ماهیت نقش باشد.

• **فراوانی ارزیابی:** این خط مشی بیان می کند که ارزیابی عملکرد چند بار انجام می شود، مانند ماهانه، سه ماهه یا سالانه. این امر بازخورد و ارزیابی منظم را برای نظارت بر پیشرفت کارمندان و شناسایی زمینه های بهبود تضمین می کند.

**• روش ها/ابزارهای ارزیابی:** خط مشی روش ها یا ابزارهای مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد کارمندان را مشخص می کند. این ممکن است شامل خودارزیابی، بازخورد همتایان، ارزیابی سرپرست یا ترکیبی از این موارد باشد. استفاده از روش های ارزیابی چندگانه، دید جامع و متعادلی از عملکرد یک کارمند ارائه می دهد.

**• نظریات عملکرد:** این خط‌مشی مشخص می‌کند که چه کسی نظریات را به کارمندان ارائه می‌کند، چه زمانی بازخورد داده می‌شود و چگونه باید اطلاع‌رسانی شود. بازخورد ممکن است توسط سرپرستان، مدیران، یا یک پانل بررسی تعیین شده ارائه شود. این خط مشی تضمین می کند که کارمندان در زمان های تعیین شده در طول چرخه ارزیابی، نظریات سازنده ای در مورد عملکرد خود دریافت می کنند.

**• بهبود عملکرد و اقدامات اصلاحی:** این خط مشی به اقداماتی می پردازد که در صورتی که عملکرد یک کارمند کمتر از انتظارات باشد، انجام شود. این برنامه پلان های بهبود عملکرد یا اقدامات اصلاحی را که ممکن است برای کمک به کارمند برای افزایش عملکرد خود اجرا شود، تشریح می کند. این به رشد و توسعه کارمندان کمک می کند.

**• مستندسازی و نگهداری سوابق:** این خط مشی بر اهمیت نگهداری سوابق دقیق ارزیابی عملکرد و بحث های مرتبط تاکید دارد. این امر ثبات، انصاف و مسئولیت پذیری را در روند ارزیابی عملکرد تضمین می کند و سابقه پیشرفت کارمندان را در طول زمان ارائه می دهد.

1. **سیاست حقوق و امتیازات**

سیاست حقوق و مزایا اطلاعات مهمی را در مورد معاش و مزایای کارمندان در اختیار آنها قرار می‌دهد. برخی از مهم‌ترین جنبه‌های این سیاست عبارتند از:

**• فرکانس پرداخت حقوق و روش‌های پرداخت:** این سیاست فرکانس دریافت حقوق توسط کارمندان را مشخص می‌کند، مانند هفتگی، دوهفته‌ای یا ماهانه. همچنین روش‌های پرداخت از جمله واریز مستقیم به حساب یا پرداخت چک را تشریح می‌کند تا شفافیت در مورد نحوه دریافت دستمزد کارمندان وجود داشته باشد.

**• مزایای ارائه شده:** این سیاست لیست و توضیح مزایای مختلف ارائه شده توسط اداره را ارائه می‌دهد. این مزایا ممکن است شامل بیمه درمانی، برنامه‌های بازنشستگی، برنامه‌های رفاهی، پاداش‌ها، مزایای جانبی و سایر مزایا و انگیزه‌ها باشد. این سیاست مزایای خاص ارائه شده و هرگونه الزامات یا شرایط واجد شرایط بودن مرتبط با آنها را برجسته می‌کند.

1. **سیاست مرخصی**

سیاست رخصتی اطلاعات مهمی در مورد انواع رخصتی در دسترس کارمندان و روند درخواست رخصتی و زمان واجد شرایط بودن برای استفاده از آن را ارائه می‌دهد. مهم‌ترین جنبه‌های این سیاست عبارتند از:

• **انواع رخصتی و مدت آنها:** این سیاست انواع مختلف رخصتی که کارمندان می‌توانند استفاده کنند را مشخص می‌کند، مانند رخصتی سالیانه، رخصتی استعلاجی، رخصتی والدین و سایر رخصتی‌های مرتبط. همچنین مدت یا تعداد روزهای مجاز برای هر نوع رخصتی را نیز روشن می‌کند.

**• درخواست رخصتی:** این سیاست چگونگی درخواست رخصتی توسط کارمندان را توضیح می‌دهد. این معمولاً شامل ارسال درخواست رسمی از طریق روند مشخصی است، مانند استفاده از سیستم مدیریت رخصتی آنلاین یا تکمیل فرم درخواست رخصتی. این سیاست ممکن است دوره اطلاع قبلی مورد نیاز برای ارسال درخواست‌های رخصتی را مشخص کند.

**• روند تصویب:** این سیاست روند دریافت تأییدیه برای رخصتی را تشریح می‌کند. آن مشخص می‌کند چه کسی مسئول تأیید درخواست‌های رخصتی است، مانند سرپرستان یا بخش منابع بشری. همچنین ممکن است عوامل مورد توجه برای تأیید رخصتی را بر اساس مواردی مانند حجم کار، الزامات نیروی کار و انصاف بین کارمندان در نظر بگیرد.

**• مستندات:** این سیاست ممکن است الزام کارمندان را به ارائه مستندات پشتیبان برای برخی انواع رخصتی، مانند گواهی پزشکی برای رخصتی استعلاجی یا اسناد قانونی برای رخصتی والدین، مشخص کند. این اطمینان می‌دهد که درخواست‌های رخصتی مشروع هستند و به حفظ ثبات در اجرای سیاست‌های رخصتی کمک می‌کند.

• ا**رتباطات و اطلاع‌رسانی:** این سیاست انتظارات را در مورد نحوه اطلاع‌رسانی کارمندان در مورد برنامه‌های رخصتی خود به سرپرستان یا طرف‌های ذیربط مشخص می‌کند. ممکن است روش ترجیحی ارتباط، مانند ایمیل یا گفتگوی حضوری، و چارچوب زمانی برای اطلاع‌رسانی اداره درباره رخصتی برنامه‌ریزی شده یا غیرمترقبه ( پیش بینی نشده ) را تعیین کند.

**انواع رایج رخصتی:**

- رخصتی سالیانه

- رخصتی استعلاجی(مریضی و یا چاره جویی)

- رخصتی اضطراری

- رخصتی زایمان زن/پدر شدن

- رخصتی بدون معاش

## سیاست خاتمه خدمت

سیاست خاتمه خدمت، پالیسی و رویه‌هایی را که برای پایان دادن به استخدام یک کارمند در یک اداره وجود دارد، مشخص می‌کند. مهم‌ترین جنبه‌های این سیاست عبارتند از:

**• دلایل/موارد خاتمه خدمت:** این سیاست دلایل معتبر یا موارد مشخصی را که بر اساس آنها ممکن است استخدام یک کارمند خاتمه یابد، مشخص می‌کند. این دلایل ممکن است شامل مسائل مربوط به عملکرد، سوءرفتار، نقض پالیسی های اداره، نقض قرارداد استخدام یا سایر دلایل مشروع برای جدایی باشد.

**• روند انضباطی:** این سیاست روند انضباطی را که ممکن است قبل از خاتمه خدمت یک کارمند دنبال شود، مشخص می‌کند. این ممکن است شامل رویکرد انضباطی تدریجی باشد، که در آن به کارمند هشدار داده شده یا فرصت بهبود رفتار یا عملکرد خود را می‌دهد. همچنین ممکن است شرایطی را که در آن خاتمه خدمت فوری ممکن است رخ دهد، مانند موارد سوءرفتار جدی یا فعالیت‌های غیرقانونی، مشخص کند.

• **مصاحبه خروج:** این سیاست به برگزاری مصاحبه خروج هنگام خاتمه استخدام یک کارمند اشاره می‌کند. مصاحبه خروج گفتگویی است بین کارمند در حال خروج و نماینده‌ای از اداره. این فرصتی را برای کارمند فراهم می‌کند تا بازخورد، تجربیات و هرگونه نگرانی خود را در طول استخدام خود به اشتراک بگذارد.

* **مستندسازی و نگهداری سوابق:** این سیاست بر اهمیت مستندسازی روند خاتمه خدمت تأکید دارد. این شامل نگهداری سوابق اقدامات انضباطی، هشدارها، ارزیابی‌های عملکرد و هرگونه مستندات مرتبط با تصمیم خاتمه خدمت است. نگهداری مناسب سوابق، شفافیت، پاسخگویی و انطباق با الزامات قانونی را تضمین می‌کند.
* **انطباق با قوانین استخدامی:** این سیاست بر تعهد اداره به رعایت قوانین و مقررات استخدامی قابل اجرا در طول روند خاتمه خدمت تأکید دارد. این اطمینان می‌دهد که اداره از روش‌های قانونی پیروی می‌کند، مانند ارائه دوره‌های اعلان مناسب، رعایت الزامات اعلان خاتمه خدمت و احترام به حقوق کارمندان طبق قوانین استخدامی.

## قانون دولتی برای اداره‌های غیردولتی و اداره‌های جامعه مدنی

در افغانستان، وزارت اقتصاد مسئول ثبت، نظارت و هماهنگی فعالیت‌های اداره‌هایی مانند اداره‌های غیردولتی (NGO) و اداره‌های جامعه مدنی (CSO) است. بر اساس وزارت اقتصاد، قواعد و محدودیت‌های خاصی وجود دارد که این اداره‌ها باید از آنها پیروی کنند:

• آنها مجاز به مشارکت در فعالیت‌های سیاسی یا تبلیغات نیستند. به این معنی که نمی‌توانند از هیچ حزب یا کاندید سیاسی حمایت کرده یا برای آنها کار کنند.

• آنها نمی‌توانند خشونت را ترویج کرده یا در هیچ فعالیت‌های نظامی اداره کنند.

* آنها از استفاده منابع مالی خویش در عرصه های که مغایرت با منافع ملی، حقوق دینی، ترویج دینی داشته باشد ممنوع هستند.

• این اداره‌ها نمی‌توانند در هیچ فعالیت مرتبط با مواد مخدر کمک کنند. این شامل مواردی مانند کشت، تولید، فرآوری، تجارت، واردات، صادرات، تأمین، ذخیره‌سازی، استفاده، حمل و نقل یا مالکیت مواد مخدر است.

این محدودیت‌ها برای اطمینان از اینکه این اداره‌ها به شیوه‌ای که به کشور و مردم آن مفید است عمل کنند و از هرگونه درگیری در فعالیت‌های غیرقانونی یا مضر جلوگیری کنند، وجود دارد.

## معیارهای تأسیس و طرزالعمل ثبت

## معیارهای تأسیس

برای تأسیس یک اداره (NGO، CSO و سایر اداره‌ها) در افغانستان، برخی معیارها باید برآورده شود. در ادامه توضیح ساده‌شده‌ای از الزامات به ترتیب صحیح آورده شده است:

1**. حداقل دو نفر فرد:** برای تأسیس اداره، باید حداقل دو نفر که می‌توانند افغان یا خارجی باشند، وجود داشته باشند.

2**. آدرس اقامتی معتبر افغانستان:** یکی از بنیانگذاران باید آدرس مسکونی معتبر افغان داشته و از سن قانونی برخوردار باشد.

3. **سند تأسیس و اساسنامه:** بنیانگذاران باید سند رسمی تأسیس و اساسنامه‌ای را تهیه کنند. این اسناد هدف، ساختار و قوانین اداره را تشریح می‌کنند.

4. **محدودیت برای مقامات ارشد:** مقامات ارشد مجاز به تأسیس یا عضویت در اداره‌ها نیستند. این برای جلوگیری از هرگونه تعارض منافع یا سوءاستفاده از قدرت است.

5. **دفتر ثبت و زبان‌های رسمی:** اداره باید در دفتر ثبت، ثبت شود. این باید به یکی یا چند زبان رسمی افغانستان انجام شود.

6**. نام و آدرس منحصربه‌فرد:** اداره باید دارای نام، نماد، لوگو و آدرس دقیق مخصوص خود باشد. این مشخصات در فعالیت‌های آن استفاده خواهند شد.

7**. محدودیت‌های نامگذاری:** اداره نمی‌تواند از نامی مشابه اداره‌های منحل شده یا اداره‌های حکومتی یا خصوصی موجود استفاده کند.

8. **درخواست تأسیس:** درخواست تأسیس اداره باید شامل اطلاعات ذیل باشد:

- نام رسمی و مخفف اداره

- آدرس اداره و شناسایی بنیانگذاران

- ساختار اداری و چگونگی ادارهدهی و مدیریت آن

- دوره فعالیت اداری و مدت زمان برنامه‌ریزی شده برای فعالیت‌های اداره

- اهداف و انواع فعالیت‌ها، توضیح اهداف و فعالیت‌های خاصی که اداره قصد انجام آنها را دارد

- آدرس ایمیل برای ارتباطات، ارائه آدرس ایمیل تماس برای اداره

با برآورده ساختن این الزامات و ارائه اطلاعات مورد نیاز، اداره می‌تواند روند تأسیس خود را در افغانستان آغاز کند.

## روند(طرزالعمل) ثبت

پس از اینکه اداره درخواست را تکمیل و تمام اسناد مورد نیاز را به وزارت اقتصاد ارائه کرد، این مدارک توسط کمیته کمیسیون نظارت و ارزیابی عالی بررسی می‌شوند.

• اگر کمیسیون نظارت و ارزیابی عالی ثبت را تأیید کند، وزارت اقتصاد گواهی ثبت را که توسط وذیل یا نماینده مجاز وی امضا شده است، صادر خواهد کرد.

• پس از تأیید کمیسیون ارزیابی عالی، وزارت اقتصاد یک نسخه از تمام اسناد اداره خارجی را به وزارت امور خارجه و وزارت مربوطه ارسال خواهد کرد.

• وزارت اقتصاد اطلاعات شناسایی اداره ثبت ‌شده را به وزارت داخله ارائه خواهد داد تا امنیت تضمین شود.

• وزارت اقتصاد یک نسخه از اسناد ضروری اداره ثبت ‌شده را به وزارت مربوطه ارائه خواهد کرد.

## ادارههای غیردولتی و ادارههای جامعه مدنی باید بدانند

**1. معیارهای استخدام:**

• **محیط کار ایمن:** ادارهها مکلف هستند برای کارمندان خود محیط کار ایمنی را در طول فعالیتهای اقتصادی و پروژهها فراهم کنند. این شامل اتخاذ تدابیری برای تضمین رفاه و ایمنی آنها است. همچنین در محیط‌ های سخت، مشوق ‌های مناسبی باید برای پشتیبانی و انگیزش کارمندان ارائه شود.

**• استخدام غیر خانوادگی:** در هنگام استخدام کارمندان جدید، اداره‌ ها باید به صلاحیت‌ های متقاضیان توجه کنند. استخدام اعضای خانواده یا بستگان نزدیک مدیر و هیئت مدیره ممنوع است. این سیاست به حفظ عدالت و جلوگیری از تعارضات منافع در اداره کمک می ‌کند.

• **اولویت برای اتباع افغان:** در روند استخدام، به اتباع افغان واجد شرایط باید اولویت داده شود. این اطمینان می ‌دهد که فرصت‌ ها به استعدادهای محلی ارائه شده و به توسعه نیروی کار افغانستان کمک می ‌کند.

**• استخدام کارگران خارجی:** اگر اداری قصد استخدام کارگران خارجی را دارد، باید از مراجع ذی‌ربط مجوز قبلی دریافت کند. همچنین اداره باید درباره ورود، شروع و خاتمه کار این کارگران خارجی به وزارت امور خارجه کتبی اطلاع دهد. با این حال، در شرایط اضطراری بشردوستانه، نیاز به مجوز قبلی اعمال نمی ‌شود تا اداره‌ ها بتوانند به سرعت به شرایط حیاتی پاسخ دهند.

**2. منابع مالی:**

یک اداره ممکن است از طریق منابع ذیل تأمین مالی شود:

• کمک‌ها و هدایا

• وصایا(وصیت ها)، میراث‌ها و کمک‌ های مالی

• حق عضویت

• اموال منقول و غیرمنقول

• درآمد حاصل از فعالیت ‌های اقتصادی قانونی

فیارسی ادبی:

## معیارهای استفاده از اموال

**• مالکیت اموال:** اداره ها مجاز به مالکیت اموال منقول (همچون تجهیزات، وسایل نقلیه) یا غیرمنقول (همچون زمین، ساختمان ها) هستند که به موجب قانون مجاز می باشد. این اموال می توانند برای تحقق اهداف و مقاصد غیرانتفاعی اداره مورد استفاده قرار گیرند.

**• ثبت اموال:** اموال منقول و غیرمنقول باید به طور رسمی به نام اداره ثبت شوند. نسخه هایی از اسناد ثبتی باید به وزارت های اقتصاد و مالیه ارائه شود. این امر شفافیت و پاسخگویی در خصوص مالکیت اموال اداره را تضمین می نماید.

**• ممنوعیت مالکیت شخصی:** این امر به طور صریح برای بنیان گذاران، اعضای هیأت مدیره، کارمندان اداره یا بستگان نزدیک آن ها ممنوع است که اموال را به نام خود خریداری یا ثبت نمایند. این مقررات از بروز تعارض منافع جلوگیری کرده و تضمین می کند که اداره کنترل کامل بر دارایی های خود را حفظ نماید.

• **استفاده از درآمد اموال:** درآمد حاصل از اموال منقول و غیرمنقول اداره باید برای اهداف غیرانتفاعی تخصیص یابد. استفاده از این وجوه باید توسط یک نهاد حاکمیتی و/یا نماینده ای که به موجب اساسنامه اداره تعیین شده، تحت نظارت قرار گیرد. این امر اطمینان می دهد که درآمد حاصل از اموال مطابق با قانون، اساسنامه اداره و مقررات مذکور در این قانونگذاری، مورد استفاده قرار می گیرد.

**4. حساب بانکی:** اداره باید حساب های پولی خود به ارز افغانی و ارز خارجی را در یک حساب بانکی مشخص در داخل کشور افتتاح نماید.

**5. ارائه گزارش:**

**• ارائه گزارش سالانه فعالیت:** اداره باید گزارش سالانه فعالیت های خود را حداکثر سه ماه پس از پایان سال مالی به وزارت اقتصاد ارائه نماید.

**• ارائه گزارش نیمه سالانه:** اداره همچنین باید گزارش نیمه سالانه فعالیت های خود را به وزارت اقتصاد ارائه نماید. اداره باید از فرمت های استاندارد ارائه شده توسط وزارت که بنا به نیاز به روز رسانی(آپدیت) می شوند، استفاده نماید.

**• روند ارائه گزارش:** گزارش نیمه سالانه باید در یک نسخه اصلی و سه نسخه تهیه شود. این نسخه ها باید به دفاتر مرکزی و منطقه ای وزارت اقتصاد ارائه شوند. دفاتر منطقه ای سریعاً گزارش را به دفتر مرکزی ارسال خواهند کرد.

• **الزامات زبانی:** گزارش نیمه سالانه باید به یکی از زبان های رسمی کشور نوشته شود.

**• ارسال نسخه به وزارتخانه ذیربط:** اداره همچنین باید نسخه ای از گزارش نیمه سالانه خود را به وزارتخانه ذیربط ارسال نماید.

**تحلیل و ارزیابی گزارش:**

• وزارت اقتصاد گزارش نیمه سالانه را ظرف 90 روز پس از دریافت آن تحلیل و ارزیابی خواهد کرد. سپس وزارت، نتایج تحلیل و ارزیابی را به اداره مربوطه اطلاع خواهد داد.

• گزارش خلاصه برای اداره های خارجی: پس از تحلیل و ارزیابی گزارش سالانه اداره های خارجی، وزارت اقتصاد نسخه خلاصه ای از گزارش را به وزارت امور خارجه ارائه خواهد نمود.

**6. قانون انحلال:** اداره در موارد ذیل منحل خواهد شد:

• انقضای دوره تأسیس ثابت: در صورتی که دوره تأسیس ثابت اداره به پایان رسیده باشد، آن اداره منحل خواهد شد، مگر آنکه اداره درخواست تمدید دوره را ارائه و تأیید نماید.

**•** تصمیم داوطلبانه بالاترین نهاد حاکمیتی: بالاترین نهاد حاکمیتی اداره، بر اساس تعریف اساسنامه، می تواند به طور داوطلبانه تصمیم به انحلال اداره بگیرد.

• عدم ارائه گزارش سالانه: در صورتی که اداره گزارش سالانه خود را ظرف یک سال پس از پایان سال مالی به وزارت اقتصاد ارائه نکند، ممکن است منحل شود.

• عدم تمدید ثبت نام: اگر اداره ظرف شش ماه، مطابق با ماده 47.1 این قانون، اقدام به تمدید ثبت نام نکند، ممکن است منحل شود.

• فعالیت های متضاد با منافع عمومی و قوانین: در صورتی که کمیسیون نظارت و ارزیابی عالی تشخیص دهد که فعالیت های اداره با منافع عمومی، مفاد این قانون یا سایر قوانین معتبر مغایرت دارد، ممکن است اداره منحل شود.

# فصل پنجم

# مشارکت کارمندان

## مشارکت کارمندان

اگر شما یک موقف مانند مدیر عامل (CEO)، مدیر یا سرپرست دارید، مهم اینست که با تعهد و اشتیاق در مورد کار خود شروع کنید. وقتی برای کاری که انجام می‌دهید، هیجان و اشتیاق واقعی نشان ‌دهید، تأثیر مثبتی بر دیگران می‌گذارد و آنها نیز به احتمال زیاد احساس مشارکت می‌کنند. به عبارت دیگر، اگر شما یک رهبر هستید و واقعاً از کار خود لذت می برید و مشتاق هستید، دیگران هم متوجه می شوند و الهام می گیرند که همین احساس را داشته باشند. هنگامی که رهبران درگیر هستند، فضای مثبتی ایجاد می‌کند و کارمندان را تشویق می‌کند تا در کار مشارکت خوبی داشته باشند.

تعامل پیوسته است به این معنی که وقتی رهبران سطوح بالایی از مشارکت را نشان می دهند، می تواند بر همه کارمندان در سراسر اداره تأثیر بگذارد.

## مشارکت کارمندان چیست؟

**"مشارکت کارمندان یک وابستگی عاطفی یک کارمند به شغل، همکاران و اداره خود است که به شدت بر تمایل آنها برای یادگیری و عملکرد در محل کار تاثیر می گذارد."**

**توضیح:** مشارکت کارمندان به این معناست که کارمندان احساس ارتباط قوی به شغل خود داشته باشند، افرادی که با آنها کار می کنند و اداری که به آن تعلق دارند اهمیت می دهند. این وابستگی عاطفی بر انگیزه آنها برای یادگیری، رشد و انجام کارها تأثیر خوب می گذارد. **و یا**

"مشارکت کارمندان میزان تعهد و مشارکتی است که یک کارمند نسبت به اداره خود و ارزش های آن دارد."

**توضیح:** مشارکت کارمندان به میزان تعهد و سرمایه گذاری کارمندان در اداره و ارزش های آن اشاره دارد. کارمندان متعهد به کار خود متعهد هستند، فعالانه مشارکت می کنند و با اهداف و اصول اداره همسو هستند.

**100 درصد کارمندان متعهد**

1. **از نظر فکری و عاطفی با اداره در ارتباط است.**

یک کارمند کاملاً متعهد کسی است که هم از نظر فکری و هم از نظر احساسی ارتباط قوی با اداره احساس کند. اینها نه تنها از نظر ذهنی روی کار خود سرمایه گذاری می کنند، بلکه وابستگی واقعی عمیقی به اداره و مأموریت آن نیز دارند.

1. **(100%) به طور مداوم حداکثر تلاش خود را می کند.**

یک کارمند متعهد مداوم بهترین تلاش خود را میکند و حداکثر بازده خویش را در کارش ارایه میدهد. اینها فراتر از انتظار می روند و تلاش میکنند تا مداوم در بالاترین سطح عمل کنند. طوری نیست که یک روز تمام تلاش را خرج کند، اما روز دیگر کاری نکنند. اینها همیشه برای کار خویش از دل و جان تلاش میکنند و همیشه به فکر رسیدن به اهداف اداری هستند.

1. **نسبت به اهداف خود و اداره، اشتیاق شدید دارد.**

یک کارمند متعهد نه تنها نسبت به اهداف و آرزوهای شخصی خود بلکه برای اهداف و موفقیت اداره نیز حس عمیقی از علاقه و اشتیاق را دارد. آنها انگیزه دارند تا در ماموریت اداره مشارکت داشته باشند و فعالانه برای موفقیت آن تلاش کنند.

1. **متعهد به زنده بودن ارزش های اداره اند**

یک کارمند کاملاً متعهد شخصی است که متعهد به دنبال کردن و نشان دادن ارزش های اداره در کار خود و نحوه تعامل آنها با دیگران باشد. آنها مطمئن می شوند که اقدامات و انتخاب هایشان با آنچه اداره به آن اعتقاد دارد همسو شده و به شدت به اصول و باورهایی که اداره را هدایت می کند اختصاص داده میشود.

## اهمیت مشارکت کارمندان

به عنوان یک مدیر، یکی از بزرگترین چالش های شما این است که کارمندان خود را مشغول و با انگیزه در کار نگه دارید. با این حال، این یک فرصت مهم برای شما است تا تعهد طولانی مدت آنها را به دست آورید و آنها را تشویق کنید تا تلاش بیشتری انجام دهند. زمانی که کارمندان شما مشغول هستند، سودمند تر میشوند و اشتباهات کمتری مرتکب میشوند، که به نفع موفقیت کلی تیم و اداره است.

هنگامی که کارمندان مشغول هستند، به این معنی است که آنها فعالانه در کار خود مشارکت دارند و به اداره متعهد هستند. این منجر به نتایج بهتر کسب و کار می شود زیرا کارمندان متعهد تمایل دارند بهترین عملکرد خود را داشته باشند، به شغل خود وفادار بمانند و به اعتبار اداره کمک کنند. کارمندان متعهد به سفیران اداره تبدیل می شوند، به این معنی که در مورد آن مثبت صحبت می کنند و آن را به خوبی در موقعیت های مختلف نمایندگی می کنند.

## مزایای کلیدی مشارکت کارمندان

1. **عملکرد بهتر**: وقتی کارمندان مشغول هستند، به این معنی است که وظایف خود را بهتر انجام می دهند. آنها احساس انگیزه بیشتری می کنند، سخت تر کار می کنند و روی رسیدن به اهداف خود متمرکز میکنند. این به اداره کمک می کند تا به خوبی عمل کند و به نتایج بهتری دست یابد.
2. **ارتباط موثر**: زمانی که کارمندان مشغول هستند، به آنها کمک می کند تا بهتر با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. کارمندان متعهد به احتمال زیاد در بحث ها اداره می کنند، افکار و نظریات خود را به اشتراک می گذارند و به خوبی با هم کار می کنند. این یک محیط کاری مثبت ایجاد می کند که در آن ارتباطات به آرامی جریان میابد و کارها با کارایی بیشتری انجام می شوند.
3. **رضایت بیشتر مشتری**: کارمندان متعهد بیشتر تلاش می کنند تا مشتریان را خوشحال کنند. آنها برای درک و برآوردن نیازهای مشتری گام های بیشتری بر میدارند که باعث می شود مشتریان واقعاً راضی باشند. مشتریان خوشحال به احتمال زیاد به بازگشت و تجارت با اداره ادامه می دهند.
4. **کار تیمی بهتر**: مشارکت کارمندان باعث افزایش کار تیمی در اداره می شود. کارمندان متعهد تمایل بیشتری به همکاری، حمایت از هم تیمی های خود و به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت دارند. این یک محیط کاری دوستانه و مشارکتی ایجاد می کند که در آن تیم ها می توانند به خوبی با یکدیگر در جهت اهداف مشترک همکاری کنند.
5. **تعهد بیشتر**: زمانی که کارمندان مشغول هستند، تعهدی قوی به کار خود و اداره نشان می دهند. آنها مسئولیت وظایف خود را بر عهده می گیرند، اشتیاق نشان می دهند و مایلند بیش از آنچه از آنها انتظار می رود انجام دهند. تعهد آنها به ایجاد نیروی کار مثبت و فداکار کمک می کند.
6. **غیر حاضری کمتر**: وقتی کارمندان مشغول هستند، به این معنی است که آنها نسبت به شغل خود علاقمندتر و متعهدتر هستند. کارمندان متعهد معمولا کمتر کار را از دست می دهند. این بدلیل است که آنها در کار خود احساس انگیزه و مشارکت می کنند، بنابراین می خواهند حضور داشته باشند و مشارکت کنند. وقتی کارمندان بیشتر حضور داشته باشند، به اداره کمک می کند تا بهره وری بیشتری داشته باشد و اختلالات در محل کار را کاهش دهد.
7. **جابجایی کمتر**: جابجایی کارمندان به کارمندانی اطلاق می شود که شغل خود را ترک می کنند و با استخدام های جدید جایگزین می شوند. وقتی کارمندان مشغول هستند، به کاهش جابجایی(تغییر و تبدیل) کارمندان کمک می کند. کارمندان متعهد از کار خود راضیتر هستند، احساس میکنند با اداره ارتباط دارند و به احتمال زیاد برای مدت طولانی تری در نقش خود باقی میمانند. این مفیدتر است زیرا نرخ های بالای گردش مالی می تواند برای اداره از نظر استخدام و آموزش کارمندان جدید پرهزینه باشد. زمانی که کارمندان بیشتر بمانند، به حفظ ثبات و صرفه جویی در هزینه برای اداره کمک می کند.

## طرح هیویت (Hewitt Model) مشارکت کارمندان

طرح هیویت مشارکت کارمندان، همچنین به عنوان طرح «بگو، بمان، تلاش کن» نیز شناخته میشود، چارچوبی است که برای درک و سنجش میزان مشارکت کارمندان استفاده میشود. این شامل سه جزء است: بگو، بمان و تلاش کن.

1. **بگو (Say):** این عنصر بر تمایل کارمند برای صحبت مثبت در مورد اداره خود متمرکز است. کارمندان متعهد در بیان نظرات، طرح ها و نگرانی های خود احساس راحتی می کنند. آنها به احتمال زیاد اداره خود را به دیگران توصیه می کنند که می تواند تأثیر مثبتی بر شهرت اداره داشته باشد.
2. **بمان (Stay):** این مؤلفه بر قصد ماندن کارمند در اداره برای مدت طولانی تری اشاره دارد. کارمندان علاقمند و متعهدتر از کار خود رضایت بیشتری دارند و این احتمال را افزایش می دهد که در نقش فعلی خود در انتظار ارتقاء در آینده میباشند. این امر گردش مالی و هزینه های مرتبط با استخدام و آموزش کارمندان جدید را کاهش می دهد.
3. **تلاش (Strive):** عنصر تلاش نشان دهنده تلاش و انگیزه کارمند برای فراتر رفتن از کار خود است. کارمندان متعهد به طور مداوم بهترین تلاش خود را می کنند، به دنبال فرصت های برای رشد و توسعه هستند و فعالانه به موفقیت اداره کمک می کنند. آنها برای رسیدن به اهداف خود انگیزه دارند و به پیشرفت اداره کمک می کنند.

## انواع کارمندان بر اساس سطح تلاش

سه نوع کارمند بر اساس میزان تلاشی که برای کار خود انجام می دهند وجود دارد که به شرح زیر است:

1. **کارمندان غیرفعال (15%)**

کارمندانی که به طور فعال از کار جدا شده اند، از کار خود و اداره ناخوش و ناراضی هستند. آنها منفی گرایی را در اداره منتشر می کنند، اغلب شکایت و انتقاد می کنند. آنها حتی ممکن است سعی کنند سایر کارمندان را متقاعد کنند که شغل خود و اداره را ترک کنند. کارمندان که به طور فعال مشغول نیستند می توانند برای عملکرد و شهرت اداره مضر باشند.

1. **کارمندان فعال (30%)**

کارمندان فعالانه با اشتیاق و علاقه زیاد کار می کنند. آنها وابستگی عاطفی قوی به اداره دارند و واقعاً به مأموریت و ارزش های آن اعتقاد دارند. این کارمندان مثبت اندیشی می کنند و از اداره به خوبی صحبت می کنند. آنها مایلند فراتر از الزامات شغلی خود پیش رفته و برای موفقیت اداره تلاش بیشتری کنند. کارمندانی که فعالانه مشغول هستند سطح بالایی از تعهد را نشان می دهند و تمایل دارند برای مدت طولانی در اداره بمانند.

1. **کارمندان غیر متعهد (55%)**

اکثریت کارمندان در دسته کارمندان غیر متعهد قرار می گیرند. کارمندان غیر متعهد معمولاً به دنبال راهنمایی و راهنمایی دیگران هستند و فقط وظایف محوله را انجام می دهند. آنها فاقد شور و انرژی در کار خود هستند و ممکن است به سادگی بدون مشارکت فعال فراتر از مسئولیت های اساسی خود، از طریق این حرکات پیش بروند. در حالی که کارمندان غیر متعهد ممکن است الزامات شغلی خود را برآورده کنند، اما سطح بالایی از انگیزه یا تعهد به اداره نشان نمی دهند.

## چارچوب تعامل هیویت: شش دسته برای ایجاد تعامل

1. **کار/شغل**

* **شغل معنی دار و چالش برانگیز:** برای کارمندان مهم است که وظایف و مسئولیت های را داشته باشند که دارای اهمیت بوده و حس هدفمندی را برای آنها فراهم کند. کار معنادار به کارمندان درک روشنی از نحوه مشارکت آنها در اهداف اداره و تأثیر بر زندگی دیگران می دهد. وقتی کارمندان احساس می کنند که کارشان اهمیت دارد، به احتمال زیاد مشغول و انگیزه بیشتری برای انجام بهترین عملکرد خود خواهند بود. از سوی دیگر، کار چالش برانگیز، کارمندان را به توسعه مهارت ها، دانش و توانایی های خود سوق می دهد. آنها را از نظر ذهنی تحریک می کند و از بی حوصلگی یا رضایت جلوگیری می کند. هنگامی که کارمندان به چالش کشیده می شوند، احتمال بیشتری دارد که مشغول شوند و پیوسته باهم برای بهبود تلاش کنند.
* **منابع کافی:** تامین منابع لازم برای کارمندان برای توانایی آنها در انجام کارشان به طور موثر و کارآمد بسیار مهم است. این شامل ابزار، تجهیزات، فناوری و سیستم های پشتیبانی می شود. هنگامی که کارمندان به منابع مناسب دسترسی داشته باشند، می توانند وظایف خود را بدون موانع یا ناامیدی های غیر ضروری انجام دهند. این به آنها اجازه می دهد تا روی کار خود تمرکز کنند و بهره وری بیشتری داشته باشند که منجر به سطوح بالاتر تعامل می شود. منابع کافی همچنین نشان میدهد که اداره برای کارمندان خود ارزش قائل است و در موفقیت آنها سرمایه‌گذاری میکند که باعث افزایش بیشتر تعامل و رضایت شغلی میشود.
* **روندهای ساده:** روندها و گردش کار به خوبی طراحی شده نقش مهمی در مشارکت کارمندان دارند. ساده‌سازی روندها شامل حذف مراحل غیرضروری، ساده‌ سازی رویه ها و بهینه‌سازی کارایی است. هنگامی که کارمندان روندهای روشن و ساده ای برای دنبال کردن داشته باشند، سردرگمی و ناامیدی را کاهش می دهد. آنها می توانند بدون ضیاع وقت یا تلاش برای کارهای غیر ضروری، روانتر و مؤثرتر کار کنند. روندهای ساده همچنین همکاری و کار تیمی را بهبود می بخشد، زیرا کارمندان به راحتیف می توانند نقش ها و مسئولیت های خود را در جریان کار درک کنند. این وضوح و کارایی به سطوح بالاتر تعامل کمک می کند و به کارمندان اجازه می دهد بر روی کار خود تمرکز کنند و به طور موثرتر به اهداف خود دست یابند.

1. **فرصت ها**

* رشد شغلی**:** وقتی اداره ها راه های را برای پیشرفت کارمندان در شغل‌ خود فراهم می کنند، تعهد آنها به توسعه کارمندان را نشان می دهد. این می تواند شامل فرصت های برای ترفیع، حرکت های جانبی یا بر عهده گرفتن مسئولیت های جدید باشد. زمانی که کارمندان مسیر مشخصی برای رشد در اداره داشته باشند، به احتمال زیاد مشغول انگیزه بیشتری برای انجام بهترین عملکرد خود خواهند بود. فرصت ‌های رشد شغلی حس جهت گیر و هدف را فراهم میکند و به کارمندان اجازه میدهد آینده خود را در اداره تصور کنند و در جهت اهداف خود تلاش کنند.
* **برنامه های توسعه و یادگیری:** این یکی دیگر از جنبه های مهم مشارکت کارمندان است. با ارائه ابتکارات آموزشی و توسعه، اداره ها در افزایش مهارت ها، دانش و قابلیت های کارمندان خود سرمایه گذاری می کنند. این می تواند شامل کارگاه ها، سمینارها، دوره های آنلاین، برنامه های مربیگری یا بازپرداخت هزینه تحصیل برای آموزش بیشتر باشد. هنگامی که کارمندان به این فرصت های یادگیری دسترسی داشته باشند، در رشد حرفه ای خود احساس ارزشمندی و حمایت می کنند. آنها مهارت های جدیدی به دست می آورند، پایگاه دانش خود را گسترش می دهند و با روندهای صنعت به روز میمانند. این نه تنها به نفع کارمندان است، بلکه به موفقیت کلی اداره نیز کمک می کند. کارمندان متعهد که به طور مستمر مهارت های خود را توسعه می دهند، به احتمال زیاد طرح های نوآورانه به ارمغان می آورند، بهره وری را افزایش می دهند و به موفقیت بلند مدت اداره کمک می کنند. برنامه های یادگیری و توسعه فرهنگ رشد و بهبود مستمر را تقویت می کند و منجر به سطوح بالاتری از تعامل و رضایت شغلی در بین کارمندان می شود.

1. **کیفیت زندگی**

* **تعادل بین کار و زندگی:** در مورد یافتن تعادل مناسب بین شغل‌ و زندگی شخصی یک کارمند است. برای کارمندان مهم است که برای خود، خانواده و چیزهایی که خارج از محل کار از آن لذت می برند، وقت بگذارند. هنگامی که اداره ها از تعادل بین کار و زندگی حمایت می کنند، کارمندان کمتر احساس استرس و شادی می کنند. گزینه های کاری انعطاف پذیر، مانند انتخاب زمان و مکان کار، یا مرخصی برای نیازهای خانواده، تفاوت بزرگی ایجاد میکند. این سیاست ها نشان می دهد که اداره به رفاه کارمندان خود اهمیت می دهد و مسئولیت های شخصی آنها را درک می کند. هنگامی که کارمندان تعادل بین کار و زندگی سالمی داشته باشند، می توانند دوباره انرژی مثبت کسب کنند، بهتر روی کار خود تمرکز کنند و در کل احساس رضایت بیشتری داشته باشند. همچنین به ایجاد یک محیط کاری مثبت کمک می کند که در آن کارمندان احساس ارزشمندی و انگیزه برای ارائه بهترین خود کنند.

1. **شیوه های اداره**

* **سیاست های شفاف و شیوه‌های منصفانه:** خط ‌مش ‌های شفاف و شیوه‌های منصفانه برای ایجاد یک محیط کاری مثبت که در آن کارمندان احساس میکنند ارزش دارند و منصفانه رفتار میکنند، مهم هستند. وقتی اداره ها خط مش های شفافی داشته باشند، کارمندان می دانند که از آنها چه انتظاری می رود و قوانین و دستورالعمل ها را درک می کنند. شیوه های منصفانه تضمین می کند که با همه به طور یکسان رفتار می شود و فرصت های برابر برای رشد و موفقیت به آنها داده می شود. این اعتماد و اطمینان را در میان کارمندان تقویت می کند، زیرا آنها می دانند که در مواردی مانند ترفیع، پاداش و شناسایی با آنها منصفانه رفتار خواهد شد. سیاست های شفاف و شیوه‌های منصفانه نیز به کاهش تعرضات و سوء تفاهم ها کمک میکند و به کارمندان اجازه میدهد روی کار خود تمرکز کنند و احساس مشارکت و رضایت بیشتری داشته باشند.
* **سیستم ارزیابی عملکرد و بازتاب موثر:** برای مشارکت و رشد کارمندان بسیار مهم است. ارزیابی های عملکرد به کارمندان کمک می کند تا درک کنند که چقدر در نقش های خود خوب عمل می کنند و زمینه های را که می توانند در آنها پیشرفت کنند را شناسایی کنند. بازتاب برای کمک به کارمندان برای توسعه مهارت های خود و دستیابی به ظرفیت کامل خود ارزشمند است. هنگامی که کارمندان بازتاب منظم دریافت می کنند، در رشد حرفه ای خود احساس حمایت و هدایت می کنند. همچنین به همسویی اهداف آنها با اهداف اداره کمک می کند و فرهنگ بهبود مستمر را ایجاد می کند. ارزیابی عملکرد و سیستم‌های بازتاب مؤثر با ارائه وضوح، تشخیص و فرصتها برای توسعه به مشارکت کارمندان کمک میکنند.
* **شهرت مثبت اداره:** شهرت مثبت اداره، کارمندان مشغول را جذب و حفظ می کند. زمانی که یک اداره از شهرت خوبی برخوردار باشد، به عنوان مکانی مطلوب برای کار در نظر گرفته می شود. شهرت مثبت را می توان از طریق عواملی مانند رفتار منصفانه با کارمندان، رهبری قوی، محیط کاری حمایتی و تعهد به رفاه کارمندان ایجاد کرد. کارمندان به احتمال زیاد مشغول و انگیزه کار برای اداری هستند که شهرت مثبتی دارد. شهرت خوب همچنین به جذب استعدادهای برتر کمک می کند، زیرا جویندگان کار به اداره های کشیده می شوند که سابقه رفتار خوب با کارمندان و ارائه فرصت های برای رشد دارند. شهرت مثبت اداره با ایجاد حس غرور، وفاداری و تمایل به مشارکت در موفقیت اداره، به مشارکت کارمندان کمک می کند.

1. **مجموع پاداش**

* **بسته های معاشات و مزایا رقابتی:** در جذب و حفظ کارمندان مستعد و افزایش مشارکت آنها بسیار مهم است. هنگامی که ادارات بسته های حقوقی رقابتی، از جمله معاش، پاداش و مزایا مانند مراقبت‌های بهداشتی، برنامه‌های بازنشستگی و مرخصی با حقوق را ارائه میدهند، نشان میدهد که آنها برای مشارکت کارمندان خود ارزش قائل هستند و مایل به سرمایه‌گذاری در رفاه آنها هستند. دستمزد رقابتی تضمین می کند که کارمندان نسبت به مهارت ها، تجربه و ارزشی که برای اداره به ارمغان می آورند به طور عادلانه احساس جبران می کنند. این به انگیزه کارمندان کمک می کند تا بهترین عملکرد خود را داشته باشند و حس وفاداری و تعهد را تقویت می کند. علاوه بر این، بسته های مزایای جامع به کارمندان احساس امنیت میدهد و به رفع نیازهای شخصی و مالی آنها کمک میکند و منجر به رضایت شغلی و مشارکت بیشتر میشود.
* **برنامه های شناخت و پاداش:** برنامه های شناسایی نقشی حیاتی در تقویت روحیه، انگیزه و مشارکت کلی کارمندان ایفا می کنند. هنگامی که دستاورد ها و مشارکت های کارمندان مورد تایید و پاداش قرار می گیرد، فرهنگ قدردانی را تقویت می کند و محیط کاری مثبت را تشویق می کند. به رسمیت شناختن می تواند به اشکال مختلف، مانند تمجید شفاهی، تقدیر نامه، جوایز، یا مشوق های پولی باشد. ادارات با شناخت تلاشها و دستاوردهای کارمندان نشان میدهند که کار آنها مورد ارزش و قدردانی است. این شناخت نه تنها عزت نفس و انگیزه کارمندان را افزایش می دهد، بلکه آنها را تشویق میکند تا به عملکرد در سطح بالا ادامه دهند. این حس غرور و تعلق ایجاد می کند و نیروی کار مثبت و متعهد را پرورش می دهد.
* **قدردانی از کارمندان:** قدردانی از کارمندان جزء ضروری فرهنگ کاری و مشارکت مثبت است. ابراز قدردانی از تلاش ها و دستاوردهای کارمندان فراتر از برنامه های رسمیت شناختن است و به بخشی از تعاملات روزمره تبدیل می شود. اقدامات ساده قدردانی، مانند گفتن "تشکر"، ارائه بازتاب سازنده، یا جشن گرفتن نقاط عطف، به یک محیط کاری مثبت کمک می کند. هنگامی که کارمندان احساس می کنند مورد قدردانی قرار می گیرند، ارتباط عاطفی قوی تری با کار خود و اداره ایجاد می کنند. قدردانی رضایت شغلی را افزایش می دهد، وفاداری را افزایش می دهد و حس تعلق را تقویت می کند که منجر به سطوح بالاتر تعامل و بهره وری می شود. این ابزار قدرتمندی برای ایجاد یک فرهنگ کاری حمایتی و جذاب است که در آن کارمندان احساس ارزشمندی و انگیزه برای انجام بهترین کار خود می کنند.

1. **مردم**

* **رهبری ارشد حمایتی:** زمانی که رهبران حامی هستند، نسبت به رفاه و موفقیت کارمندان خود اهمیت می دهند. آنها با ایجاد یک الگوی مثبت و ایجاد فرهنگ اعتماد و ارتباطات باز، تیم خود را الهام بخش و انگیزه می دهند. رهبران حامی به طرح ها و نگرانی های کارمندان خود گوش میدهند، راهنمایی و منابع را ارائه میکنند و مشارکت آنها را تشخیص میدهند. این سبک رهبری حمایتی، حس تعلق و وفاداری را در میان کارمندان تقویت میکند که منجر به سطوح بالاتری از مشارکت و تعهد به اهداف اداره میشود.
* **مدیران مؤثر:** مدیران مؤثر، راهنما، پشتیبانی و فرصت های رشد را برای اعضای تیم خود فراهم می کنند. مدیران خوب وقت می گذارند تا نقاط قوت، اهداف و چالش های کارمندان خود را درک کنند و منابع و بازتابهای لازم را برای کمک به موفقیت آنها فراهم کنند. آنها با ایجاد محیطی که در آن کارمندان احساس ارزشمندی، احترام و انگیزه برای انجام بهترین کار خود کنند، روابط مثبت را تقویت می کنند. مدیران موثر همچنین فرصت هایی را برای توسعه مهارت و پیشرفت شغلی ارائه می دهند که به مشارکت و رضایت کارمندان کمک می کند.
* **روابط مثبت با همکاران:** زمانی که کارمندان تعاملات مثبت و روابط حمایتی با همکاران خود داشته باشند، باعث ایجاد حس کار گروهی در بین آنها می شود. پیوندهای قوی بین همکاران باعث ایجاد یک محیط کاری مشترک می شود که در آن افراد احساس راحتی می کنند تا طرح ها را به اشتراک بگذارند، به دنبال کمک باشند و با هم برای رسیدن به اهداف مشترک کار کنند. روابط مثبت همچنین ارتباطات، حل مسئله و خلاقیت را در تیم تقویت می کند. زمانی که کارمندان احساس می کنند با همکاران خود مرتبط هستند، به احتمال زیاد مشغول هستند، از کار خود لذت می برند و احساس تعلق به اداره دارند.

## روش های جذب کارمندان

1. **رویکردهای برای جذب کارمندان جدید**

* **استخدام فرد مناسب برای شغل‌ مناسب و ارائه یک پیش نمایش شغلی واقع بینانه:** یافتن تناسب مناسب بین کارمند و نقش شغلی بسیار مهم است. با انتخاب دقیق کاندیدان که با الزامات شغلی و فرهنگ اداری همسو هستند، کارفرمایان می توانند پایه ای قوی برای مشارکت ایجاد کنند. زیرا زمانی که کارمندان مهارت ها و قابلیت های انجام وظایف محوله و سایرین را داشته باشند، احساس شادی و رضایت می کنند. زمانی که کارمندان احساس رضایت کنند، به شغل خود و اداره متعهد هستند. علاوه بر این، ارائه پیش نمایش شغلی واقع بینانه به متقاضیان، که شامل اطلاعاتی در مورد مسئولیت های شغلی، محیط کار و انتظارات است، به مدیریت انتظارات از همان ابتدا کمک می کند.
* **یک برنامه القاء و جهت گیری خوب:** یک برنامه القاء و جهت گیری خوب ساختار یافته به کارمندان جدید کمک می کند تا احساس استقبال و حمایت کنند. آنها را با ارزش ها، خط مشی ها و رویه های اداره و همچنین نقش و مسئولیت هایشان آشنا می کند. این برنامه باید شامل معرفی همکاران، اعضای تیم و مستفدین کلیدی و همچنین ارائه منابع و آموزش های لازم برای کمک به موفقیت آنها باشد.
* **آموزش و توسعه خوب:** فرصت های یادگیری و توسعه مستمر برای جذب کارمندان جدید حیاتی است. ارائه برنامه های آموزشی جامع، هم در مهارت های فنی مرتبط با شغل‌ شان و هم در مهارت های ارتباطی مانند ارتباط و کار تیمی، به کارمندان کمک می کند تا اعتماد به نفس و شایستگی ایجاد کنند. برنامه‌های توسعه رهبری همچنین میتواند برای پرورش رهبران بالقوه در اداره ارائه شود و کارمندان را برای رشد و پیشرفت در حرفه شان ترغیب کند.
* **به طور منظم مهارت های فنی و ارتباطی خود را به روز کنید:** برای مدیران و سرپرستان مهم است که از پیشرفت مهارت های فنی و ارتباطی کارمندان جدید به روز بمانند. بررسی های منظم، بررسی عملکرد و جلسات بازتاب امکان توسعه و پشتیبانی مداوم را فراهم می کند. با درک نقاط قوت و زمینه های بهبود، مدیران می توانند راهنمایی ها و منابعی را برای کمک به کارمندان برای پیشرفت در نقش های خود فراهم کنند.
* **برنامه قدردانی و صدور تقدیر نامه:** شناخت و قدردانی از تلاش ها و دستاوردهای کارمندان جدید برای مشارکت آنها بسیار مهم است. اجرای یک برنامه قدردانی که شامل قدردانی شفاهی، مزایا، یا سایر اشکال قدردانی است، کارمندان را برمی انگیزد تا بهترین عملکرد خود را داشته باشند. همچنین می توان برنامه های صدور تقدیر نامه را برای قدردانی و تجلیل از رشد و دستاوردهای حرفه ای آنها ایجاد کرد.

## روش های برای مشارکت همه کارمندان

* **ارتباط منظم و به موقع:** ارتباطات نقشی حیاتی در مشارکت دادن همه کارمندان دارد. به اشتراک گذاری منظم به روز رسانی ها، اهداف و اطلاعات مهم به کارمندان کمک می کند تا احساس کنند با اداره آگاه و مرتبط هستند. ارتباط شفاف و به موقع نیز اعتماد و احساس تعلق را تقویت می کند.
* **در دسترس بودن طرح‌ های پاداش:** اجرای طرح ‌های پاداش، مانند پاداش ها، مشوق ها یا برنامه‌های شناسایی، پاداش های ملموسی را برای کار سخت و دستاوردهای کارمندان فراهم میکند. این طرحها به کارمندان انگیزه میدهد تا در نقشهای خود برتری داشته باشند و به موفقیت اداره کمک کنند.
* **مشارکت دادن کارمندان در فعالیت های که فرهنگ کاری مثبت را ایجاد می کند:** تشویق مشارکت کارمندان در فعالیت های که فرهنگ کاری مثبت را ترویج می کنند برای مشارکت ضروری است. این میتواند شامل ابتکارات مانند کمیته‌ های تحت رهبری کارمندان، برنامه‌های سلامتی، طرحهای تنوع و شمول یا پروژههای خدمات اجتماعی باشد. چنین فعالیت های باعث ایجاد حس تعلق و ایجاد یک محیط کاری حمایتی و فراگیر می شود.
* **فعالیت های تیم سازی:** ادارهدهی فعالیت های تیم سازی به تقویت روابط قوی بین کارمندان کمک می کند. این فعالیتها میتوانند از بازیهای سرگرم کننده و تعاملی گرفته تا پروژه‌ های مشترکی که کار گروهی و همکاری را تشویق میکنند، باشد. فعالیتهای تیم سازی ارتباطات، اعتماد و حس رفاقت را در بین کارمندان افزایش میدهد و در نهایت منجر به تعامل و بهره ‌وری بالاتر میشود.
* **فعالیت های توسعه رهبری:** فراهم کردن فرصت های برای توسعه رهبری برای مشغول کردن همه کارمندان بسیار مهم است. فعالیتهای توسعه رهبری میتواند شامل کارگاهها، سمینارها، برنامه‌های مربیگری یا فرصت‌هایی برای ایفای نقشهای رهبری در پروژه ‌ها یا تیم‌ ها باشد. این به کارمندان اجازه میدهد تا مهارتهای رهبری خود را توسعه دهند، تجربیات جدیدی به دست آورند و در کار خود احساس قدرت و مشارکت داشته باشند.

## نقش مدیریت ارشد

* **باید کارمندان خود را به خوبی بشناسند.**
* **باید از کارمندان خود مراقبت کنند. "هرچه بیشتر اهمیت داده شود، آنها بیشتر خواهند شد"**
* **کار معنادار – سهم مدیر در کار به کارمندان انگیزه می دهد.**
* **اهداف چالش برانگیز اما قابل دستیابی را تعیین کنید.**
* **ایجاد قدرت اراده**
* **باید در همه چیز شفافیت داشته باشد.**
* **باید الگو باشند.**

## طرح WIFI تعامل کارمندان

طرح WIFI تعامل کارمندان چارچوبی است که اداره ها می توانند برای درک بهتر و بهبود مشارکت کارمندان از آن استفاده کنند. بر چهار عنصر اساسی تمرکز دارد:

* **رفاه**
* **اطلاعات**
* **عدل/انصاف**
* **مشارکت**

1. **رفاه:**

اولویت دادن به رفاه کارمندان برای ایجاد یک محیط کار سالم و مثبت بسیار مهم است. وقتی ادارهها به سلامت و خوشحالی کارمندان خود توجه واقعی نشان میدهند، احساس حمایت و ارزش را تقویت میکنند. این امر می تواند با در نظر گرفتن رفاه جسمی، روانی و عاطفی کارمندان و اجرای اقداماتی برای ترویج فرهنگ مثبت محیط کار محقق شود. یکی از راههای حمایت از زندگی مرفع، ارائه برنامه‌های و منابع سلامتی است، مانند صنف های تناسب اندام، حمایت از سلامت روان یا سنجش های سلامت. این ابتکارات به کارمندان کمک می کند تا سلامت خود را حفظ کنند و رفاه کلی خود را بهبود بخشند. تشویق تعادل بین کار و زندگی به همان اندازه مهم است، زیرا به کارمندان اجازه می دهد تعادل سالمی بین کار و زندگی شخصی پیدا کنند. این را می توان با ارتقای ساعات کاری معقول، تشویق به استراحت و تعطیلات و ایجاد یک محیط کاری انعطاف پذیر انجام داد. برای مثال، ارائه گزینه ‌های برای کار از راه دور یا برنامه‌های انعطاف پذیر، کارمندان را قادر میسازد تا تعهدات شخصی را در کنار مسئولیتهای کاری مدیریت کنند. هنگامی که کارمندان فرصت دستیابی به تعادل بین کار و زندگی را داشته باشند، استرس را کاهش می دهد و رفاه کلی آنها را افزایش می دهد و منجر به افزایش مشارکت و کارایی می شود. اداره ها با اولویت دادن به رفاه کارمندان از طریق برنامه های سلامتی، حمایت از تعادل بین کار و زندگی و پرورش فرهنگ مثبت در محل کار، محیطی را ایجاد می کنند که در آن کارمندان احساس می کنند که به آنها توجه می شود، ارزش دارند و انگیزه دارند تا بهترین عملکرد خود را داشته باشند.

1. **اطلاعات:**

ارتباطات شفاف یک جنبه اساسی از طرح WIFI تعامل کارمندان است که اطمینان حاصل می کند که کارمندان به اطلاعات مرتبط در مورد اهداف و استراتژی های اداره دسترسی دارند. این به اشتراک گذاری آزاد اطلاعات فرهنگ شفافیت و اعتماد را پرورش می دهد و باعث می شود کارمندان احساس ارزشمندی و ارتباط داشته باشند. با درک جهت اداره، کارمندان می توانند بهتر درک کنند که چگونه مشارکت های فردی آنها با اهداف بزرگ تر همسو می شود، حس هدف را تقویت می کند و مشارکت فعال آنها را در کارشان هدایت می کند. کانالهای ارتباطی باز نقش مهمی در ایجاد اعتماد و تعامل بازی میکنند و به کارمندان اجازه میدهند تا صدایشان شنیده شود، سؤال بپرسند و به طور مؤثر همکاری کنند. به‌روزرسانی‌های منظم و اشتراک گذاری پیشرفت، بینش های ارزشمندی را در اختیار کارمندان قرار میدهد و آنها را مطلع، مشارکت و توانمند در روندهای تصمیم گیری نگه میدارد.

علاوه بر ارتباطات شفاف، بحث بازتاب و عملکرد برای حمایت از رشد و توسعه کارمندان ضروری است. اداره ها با ارائه بازتاب سازنده و مشغول شدن در بحث های عملکرد منظم، تعهد خود را به موفقیت کارمندان نشان می دهند. این گفتگوی مداوم نه تنها عملکرد فردی را افزایش می دهد، بلکه فرهنگ بهبود مستمر را نیز پرورش می دهد. کارمندان درک واضح تری از نقاط قوت، زمینه های بهبود و فرصت های رشد به دست می آورند. علاوه بر این، شناخت و به اشتراک گذاشتن تأثیر کار کارمندان یک انگیزه قوی است. هنگامی که ادارهها نحوه تأثیر گذاری مشارکت های کارمندان را به اشتراک میگذارند، ارزش و اهمیت آنها را تقویت میکند و انگیزه و احساس هدف را در آنها تقویت میکند. با اجرای این شیوه‌های، ادارهها محیطی را ایجاد میکنند که در آن ارتباطات شفاف، کانالهای باز، بازتاب و شناسایی به سطوح بالاتر مشارکت کارمندان، رضایت و موفقیت کلی اداره کمک میکند.

1. **انصاف/عدل:**

رفتار منصفانه عاملی حیاتی در ایجاد اعتماد و تقویت تعامل بین کارمندان است. وقتی کارمندان درک کنند که با آنها منصفانه و عادلانه رفتار می شود، ارتباط آنها با اداره تقویت می شود. اعمال مداوم خط مشی ها و رویه ها در سراسر هیئت مدیره باعث ارتقاء حس انصاف می شود. زمانی که قوانین و دستورالعمل های به طور مداوم دنبال میشوند، کارمندان از آن قدردانی و تضمین میکنند که همه از استانداردهای یکسانی برخوردار هستند. این ثبات زمینه بازی برابر ایجاد می کند و به یک محیط کاری مثبت کمک می کند که در آن کارمندان احساس ارزشمندی و احترام کنند. علاوه بر این، فرصت های برابر برای رشد، توسعه و به رسمیت شناختن نقش مهمی در افزایش مشارکت کارمندان ایفا می کند. وقتی کارمندان به فرصت‌هایی یکسانی برای یادگیری، پیشرفت در وظیفه‌ خود و دریافت تقدیر از دستاوردهای خود دسترسی داشته باشند، احساس انصاف و فراگیری را ترویج میکند. ارائه فرصت‌هایی برابر به کارمندان کمک میکند تا احساس ارزشمندی کنند و آنها را تشویق میکند تا مهارتها و تلاشهایی خود را در کار خود سرمایه‌گذاری کنند، که منجر به سطوح بالاتری از مشارکت و تعهد میشود.

تصمیم گیری منصفانه در ارتقاء و پاداش برای رضایت و تعهد کارمندان ضروری است. هنگامی که کارمندان درک کنند که ارتقاء و پاداش بر اساس شایستگی و انصاف است، اعتماد آنها را به اداره افزایش می دهد. انصاف در شیوه های تصمیم گیری تضمین می کند که کارمندان به خاطر تلاش و مشارکت شان شناخته می شوند و به آنها پاداش داده می شود، که انگیزه و وفاداری آنها را افزایش می دهد. ادراک مثبتی از تعهد اداره به شناخت و ارزش گذاری تلاش های کارمندان ایجاد می کند. برعکس، هنگامی که درگیری ها یا نارضایتی ها به وجود می آیند، رسیدگی به آنها به شیوه ای منصفانه برای حفظ یک محیط کاری مثبت بسیار مهم است. رسیدگی عادلانه به درگیری ها یا نارضایتی ها شامل گوش دادن به همه طرف های درگیر، در نظر گرفتن دیدگاه های مختلف و حل و فصل مسائل بیطرفانه است. این به پرورش فرهنگ اعتماد، ارتباطات باز و همکاری کمک می کند، که در نهایت به ایجاد یک محیط کاری هماهنگ و افزایش مشارکت کارمندان کمک می کند.

1. **مشارکت:**

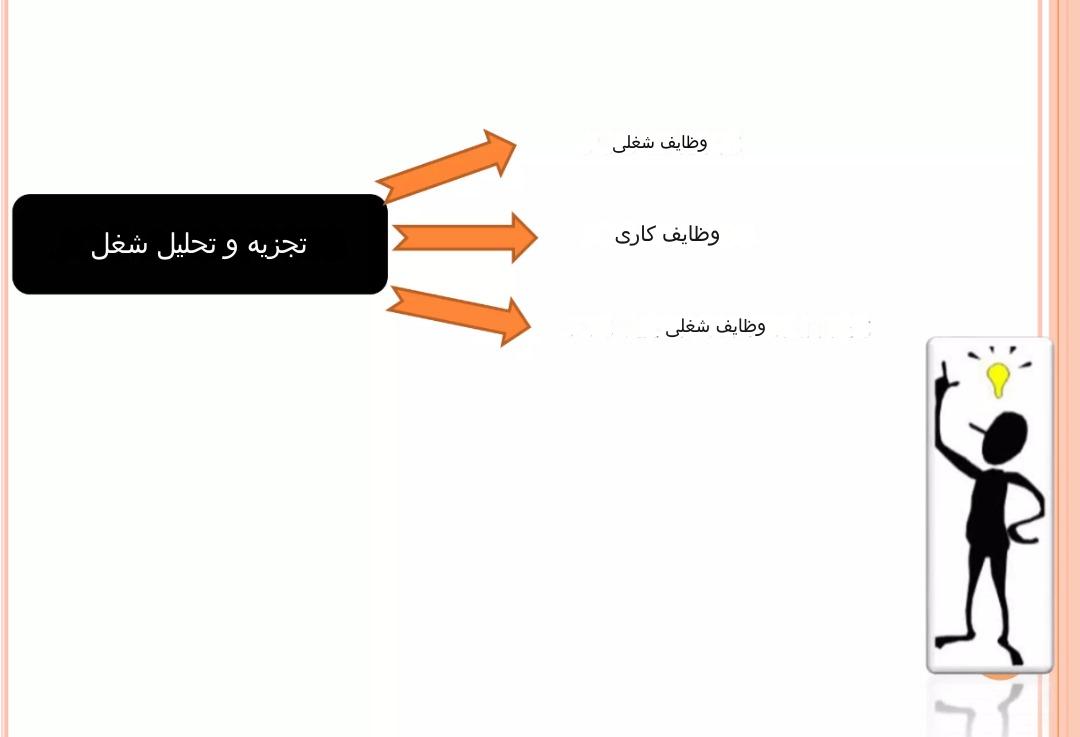
مشارکت دادن کارمندان در تصمیم گیری و حل مشکل، راهی قدرتمند برای توانمند سازی آنها و ارتقای احساس مالکیت است. زمانی که به کارمندان این فرصت داده می شود تا طرح ها و دیدگاه های خود را به اشتراک بگذارند، احساس ارزشمندی و احترام می کنند. مشارکت آنها در روندهای تصمیم گیری نه تنها مشارکت آنها را افزایش می دهد، بلکه از دانش و تخصص آنها نیز بهره می برد و منجر به نتایج بهتر می شود. ادارهها با مشارکت فعال کارمندان، بینش های متنوع خود را به کار میگیرند که میتواند منجر به راه حل های خلاقانه تر و مؤثرتر شود. این احساس مالکیت و توانمند سازی کارمندان را برمی‌انگیزد تا ابتکار عمل داشته باشند، فعال باشند و بهترین تلاش خود را برای دستیابی به اهداف اداری سهیم کنند.

ارزش نهادن به ورودی کارمندان یک عنصر کلیدی در افزایش تعامل و پرورش خلاقیت آنها است. وقتی ادارهها فعالانه به دنبال طرح ها و نظرات کارمندان هستند و از آنها قدردانی میکنند، پیامی قدرتمند میفرستند که مشارکت آنها اهمیت دارد. کارمندان احساس می کنند که برای به اشتراک گذاشتن افکار و پیشنهادات خود تشویق می شوند، زیرا می دانند که اعضای ارزشمند تیم هستند. این محیط باز و فراگیر حس امنیت روانی را ارتقا می دهد، جایی که کارمندان احساس راحتی می کنند خلاقیت و تفکر خود را خارج از جعبه ابراز کنند. ادارهها با ارزش گذاشتن به ورودی های کارمندان، از دیدگاه های متنوع آنها بهره میبرند و ظرفیت نوآورانه‌شان را باز میکنند، که منجر به بهبود حل مشکل و بهبود مداوم میشود.

فرصت های همکاری و کار گروهی نقش مهمی در تقویت مشارکت کارمندان و احساس تعلق دارند. وقتی کارمندان فرصت همکاری با همکاران خود را داشته باشند، یک هدف مشترک و یک محیط کاری حمایتی ایجاد می کند. همکاری کارمندان را تشویق می کند تا به طور فعال مهارت ها و دانش خود را به اشتراک بگذارند و بدانند که نقاط قوت منحصر به فرد آنها مکمل اعضای تیم آنها خواهد بود. این احساس تعلق و تلاش جمعی باعث افزایش مشارکت و تعهد مشترک به موفقیت می شود. همچنین فرصت های برای یادگیری و رشد فراهم می کند، زیرا کارمندان می توانند طرح های خود را تبادل کنند، از یکدیگر حمایت کنند و به طور جمعی با چالش ها مقابله کنند. از طریق همکاری، اداره ها از هوش جمعی نیروی کار خود استفاده می کنند و محیطی را ایجاد می کنند که در آن نوآوری و مشارکت رشد می کند.

## فصل ششم

## تحلیل و تجزیه شغل

مبانی تحلیل و تجزیه شغل/وظیفه

**توضیح:** تحلیل و تجزیه شغل به روندی اشاره دارد که در آن جنبه‌های مختلف یک کار مورد بررسی و درک قرار می‌گیرند. این روند شامل تقسیم یک کار به اجزای اساسی آن است تا به دست آوردن درک دقیقی از وظایف، کارها و مسئولیت‌های مرتبط با آن منجر شود.

**وظایف کاری:** به اعمال یا فعالیت های خاصی اشاره دارد که باید به عنوان بخشی از یک کار انجام شود. این وظایف را می توان به عنوان مراحل یا اقدامات فردی مورد نیاز برای تکمیل موفقیت آمیز کار در نظر گرفت.

**وظایف شغلی**: دامنه وسیعتری دارند و مجموعه ای از وظایف را در بر می گیرند که معمولاً به یک نقش یا موقعیت خاص مرتبط هستند. آنها بیانگر مسئولیت ها یا تعهدات اولیه ای هستند که انتظار می رود یک کارمند به عنوان بخشی از کار خود انجام دهد.

مسئولیت های کاری به تعهدات و انتظارات گسترده تر مرتبط با یک شغل خاص اشاره دارد. آنها دامنه کلی آنچه که یک کارمند در برابر آن مسئول است و نتایجی که آنها مسئول دستیابی به نقش خود هستند را در بر می گیرد.

## شغل/ وظیفه چیست؟

در زمینه کسب و کار، وظیفه به نقش یا موقعیت خاصی در یک اداره یا اداره اشاره دارد. این شامل مجموعه ای از وظایف مسئولیت ها و وظایفی است که از یک فرد انتظار می رود در بدل دریافت حقوق انجام دهد، مانند حقوق یا دستمزد. یک شغل معمولاً به صلاحیت ها، مهارت ها و تخصص های خاص مرتبط با ماهیت کار در حال انجام نیاز دارد. این یک جزء اساسی از ساختار کلی یک اداره است که به عملکرد و بهره وری آن کمک می کند.

## تحلیل و تجزیه شغل

**تعریف:** به زبان ساده، تحلیل شغل در مدیریت منابع بشری به روند سیستماتیک از تحلیل و تجزیه، جمع آوری و مستندسازی ظایف، مسئولیت ها، مهارت ها و صلاحیت های خاص مورد نیاز برای یک شغل خاص در یک اداره اشاره دارد

**بیایید آن را بیشتر تجزیه کنیم:**

**روند سیتماتیک:** تحلیل و تجزیه شغل به شیوه ای ساختاریافته و اداره یافته انجام می شود و مجموعه ای از مراحل یا روش ها را دنبال می کند تا از دقت و ثبات در جمع آوری اطلاعات در مورد شغل اطمینان حاصل شود.

**تحلیل و تجزیه:** شامل بررسی و مطالعه دقیق جنبه های مختلف شغل، مانند وظایف انجام شده، سطح پیچیده: درگیر، و دانش و مهارت های مورد نیاز است.

**جمع آوری:** این مرحله شامل جمع آوری معلومات و اطلاعات مرتبط در مورد شغل است. این را می توان از طریق روش هایی مانند مصاحبه، مشاهده، پرسشنامه یا بررسی شرح وظایف موجود انجام داد.

**مستندسازی:** اطلاعات به دست آمده در طی روند تحلیل شغل ثبت و مستندسازی می شود. این مستندات به عنوان مرجعی برای عملکردهای مختلف منابع بشری مانند استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات است.

**وظایف، مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های خاص:** تحلیل و تجزیه شغل بر شناسایی فعالیت‌ها یا وظایف خاصی که باید در شغل انجام شوند، و نیز مسئولیت‌ها و وظایف مرتبط با آن متمرکز است. همچنین شامل تعیین مهارت‌ها، دانش و صلاحیت‌های لازم برای انجام مؤثر کار می‌شود.

**مورد نیاز برای یک شغل خاص در یک اداره :** تحلیل و تجزیه شغل برای درک الزامات یک شغل خاص در یک اداره خاص انجام می شود. این به توسعه شرح شغل، تعریف نقش های شغلی و همسویی شغل با اهداف و مقاصد اداره کمک می کند.

**توجه داشته باشید:** روند تحلیل و تجزیه شغل به دو مجموعه داده یعنی شرح شغل و مشخصات شغل منجر می شود.

## اطلاعات جمع آوری شده از طریق تحلیل و تجزیه شغل

1.**فعالیت های کاری:** اینها وظایف، اقدامات و وظایف خاصی هستند که یک کارمند باید به عنوان بخشی از شغل خود انجام دهد. این شامل فعالیت ها و مسئولیت های روزانه است که کار را تشکیل می دهد. به عنوان مثال، فعالیت‌های کاری یک توسعه‌دهنده نرم‌افزار ممکن است شامل کدنویسی، آزمایش و اشکال‌زدایی برنامه‌های نرم‌افزاری باشد.

2**.رفتارهای بشری:** رفتارهای بشری به اعمال، مهارت ها و رفتارهای خاصی اشاره دارد که کارمندان باید در حین انجام کار خود نشان دهند. این می تواند شامل مهارت های ارتباطی، مهارت های حل مسئله، کار تیمی، مهارت های خدمات مشتری یا هر رفتار دیگری باشد که برای عملکرد موفق شغل ضروری است. به عنوان مثال، یک نماینده خدمات مشتری باید دارای مهارت های ارتباطی خوب و نگرش مثبت نسبت به مشتریان باشد.

3.**ابزار، تجهیزات، وسایل کمک کار:** این دسته شامل ابزار فیزیکی، تجهیزات، ماشین آلات و فناوری است که کارمندان برای انجام وظایف شغلی خود استفاده می کنند. این شامل مواردی مانند رایانه، برنامه های نرم افزاری، ابزارهای تخصصی، وسایل نقلیه یا هر منبع دیگری است که برای کار ضروری است. این تیم تمام ابزار، تجهیزات و وسایل کمک کاری مورد نیاز برای یک کار خاص را مستند می کند.

4**.استانداردهای عملکرد:** استانداردهای عملکرد: استانداردهای عملکرد معیارها و انتظارات خاصی هستند که برای ارزیابی و سنجش عملکرد کارمندان در نقش های شغلی خود تنظیم می شوند. این استانداردها آنچه را که از کارمندان از نظر رعایت معیارهای معین و دستیابی به نتایج مطلوب انتظار می رود، ترسیم می کند. آنها می توانند شامل عواملی مانند زمان بندی ملاقات، حفظ دقت در کار و انجام موفقیت آمیز وظایف محول شده باشند.

5.نیازهای بشری**:**

a. **دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها:** اینها ویژگی‌ها و شایستگی‌هایی هستند که کارمندان برای انجام کارشان باید داشته باشند. دانش به درک و آشنایی با برخی مفاهیم یا موضوعات مرتبط با شغل اشاره دارد. مهارت ها مهارت های خاصی هستند که برای انجام وظایف شغلی لازم است. توانایی ها نشان دهنده قابلیت ها و استعدادهای ذاتی است که عملکرد شغلی موفقی را ممکن می سازد. صلاحیت ها شامل سوابق تحصیلی، آموزش یا گواهینامه هایی است که برای این شغل ضروری است.

b**. تحصیلات، گواهینامه ها، توانایی های بدنی:** تحصیلات به مدارک تحصیلی رسمی و مدارک مورد نیاز برای این شغل اشاره دارد. گواهینامه ها نشان دهنده آموزش یا مدارک تخصصی اضافی است که ممکن است ضروری یا مفید باشد. قابلیت‌های فیزیکی به ویژگی‌ها یا توانایی‌های فیزیکی مورد نیاز برای انجام وظایف خاص اشاره دارد. به عنوان مثال، یک شغل ممکن است به قدرت بدنی یا توانایی بلند کردن اجسام سنگین نیاز داشته باشد.

c. **سایر تخصص‌های خاص:** این به هر دانش، مهارت یا تخصص اضافی مرتبط به شغل یا صنعت مربوط می‌شود. این می تواند شامل دانش خاص صنعت، آشنایی با نرم افزار یا تجهیزات خاص، یا هر تخصص دیگری باشد که برای این کار لازم است

.

## مراحل تحلیل و تجزیه شغل

**مرحله 1 اطلاعات شغلی را جمع آوری و مستند کنید:**

o این مرحله بر جمع آوری داده های مرتبط در مورد شغل مورد نظر تمرکز دارد. اطلاعات جمع‌آوری‌شده درک جامعی از وظایف، مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و صلاحیت‌های مرتبط با شغل ارائه می‌دهد. در اینجا اجزای اصلی این مرحله آمده است:

**وظایف:** اقدامات و فعالیت های خاصی را که از کارمندان انتظار می رود به عنوان بخشی از شغل خود انجام دهند، شناسایی و مستند کنید. این شامل تقسیم کار به وظایف فردی و درک توالی یا فرکانس آنها می شود.

**مسئولیت ها:** تعیین تعهدات و وظایف گسترده تری که کارمندان در شغل خود دارند. این مسئولیت ها شامل محدوده کلی آنچه کارمندان در قبال آن پاسخگو هستند و نتایجی که مسئول دستیابی به آن هستند را در بر می گیرد.

**مهارت ها:** شایستگی ها و مهارت های مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز کار را شناسایی کنید. این شامل مهارت های فنی (مانند برنامه نویسی، تحلیل و تجزیه داده ها) و مهارت های ارتباطی (مثلاً ارتباط، حل مسئله) می شود.

**صلاحیت ها:** صلاحیت ها و مدارک لازم برای کار را مشخص کنید. این شامل عواملی مانند سوابق تحصیلی، گواهینامه ها، مجوزها یا هر آموزش خاصی است که برای انجام کار ضروری است.

**مستندسازی داده ها:** اطلاعات شغلی جمع آوری شده را به شیوه ای ساختاریافته ادارهدهی و مستند کنید. این مستندات به عنوان مرجعی برای عملکردهای مختلف منابع بشری، از جمله استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات عمل می کند.

o**رایج ترین اشکال جمع آوری داده ها:** روش های مختلفی برای جمع آوری اطلاعات شغلی در طول روند تحلیل شغل استفاده می شود. در اینجا دو تکنیک رایج مورد استفاده قرار می گیرد:

**مصاحبه ها:** انجام مصاحبه با مدیران (کارمندان فعلی که کار را انجام می دهند) و سرپرستان امکان ارتباط و گفتگوی مستقیم در مورد شغل را فراهم می کند. این امکان جمع آوری اطلاعات و بینش دقیق در مورد وظایف شغلی، مسئولیت ها، مهارت ها و صلاحیت ها را فراهم می کند.

**پرسشنامه ها و چک لیست ها:** استفاده از پرسشنامه ها یا چک لیست های استاندارد می تواند به جمع آوری اطلاعات مرتبط با شغل از منابع متعدد به طور موثر کمک کند. این ابزارها شامل سؤالات یا اظهارات خاصی است که افراد می توانند در قالبی ساختاریافته به آنها پاسخ دهند و داده های منسجم و قابل مقایسه را ارائه دهند.

**مرحله 2 موقعیت های نمایندگی را انتخاب کنید:**

در این مرحله، نمونه‌ای از موقعیت‌های مشابه برای نشان دادن دسته شغلی یا خانواده شغلی گسترده‌تر در اداره انتخاب می‌شود. هدف جمع آوری داده ها از این موقعیت ها برای به دست آوردن بینش در مورد وظایف، مهارت ها، مسئولیت ها و سایر جنبه های مرتبط شغل است. در اینجا به تفکیک اجزای اصلی این مرحله می پردازیم:

**دسته شغلی یا خانواده شغلی:** دسته یا خانواده وسیع تری از مشاغل را شناسایی کنید که ویژگی های مشابهی دارند، مانند عناوین شغلی، وظایف یا سطوح مسئولیت. به عنوان مثال، در سلسله مراتب مدیریت یک اداره، موقعیت ها را می توان تحت دسته شغلی یا خانواده شغلی "مدیریت" دسته بندی کرد. این دسته ممکن است شامل نقش هایی مانند سرپرست تیم، سرپرست، مدیر و مدیر باشد. در حالی که این سمت ها از نظر سطح مسئولیت و دامنه متفاوت هستند، اما ویژگی مشترک نظارت و رهبری تیم ها یا بخش ها را دارند.

**انتخاب نمونه:** از دسته شغلی یا خانواده مشخص شده، یک نمونه نماینده از موقعیت ها را برای جمع آوری داده ها انتخاب کنید. نمونه باید به اندازه کافی متنوع باشد تا طیفی از وظایف، مهارت ها و مسئولیت های مرتبط با شغل را پوشش دهد. این باید شامل موقعیت‌هایی از بخش‌های مختلف، سطوح درون اداره یا تغییرات در پیچیدگی شغل باشد.

**جمع آوری داده ها:** پس از انتخاب موقعیت های نمایندگی، داده ها از این موقعیت ها با استفاده از روش های مختلف مانند مصاحبه، پرسشنامه، مشاهده یا ترکیبی از اینها جمع آوری می شود. روند جمع آوری داده ها بر جمع آوری اطلاعات در مورد وظایف، مهارت ها، مسئولیت ها و سایر جنبه های مرتبط شغل متمرکز است.

**تحلیل و تجزیه داده ها:** تحلیل و تجزیه داده های جمع آوری شده برای شناسایی مشترکات، الگوها و تغییرات در بین موقعیت های نمایندگی. این تحلیل و تجزیه به درک عناصر اصلی شغل و تغییراتی که ممکن است بر اساس عواملی مانند بخش، ارشدیت یا تخصص وجود داشته باشد کمک می کند.

**اعتبارسنجی:** داده‌های جمع‌آوری‌شده و تحلیل و تجزیه را با جستجوی ورودی و بازخورد از مدیران فعلی (کارمندان فعلی) و سرپرستان پست‌های نمایندگی اعتبارسنجی کنید. این امر صحت و کامل بودن اطلاعات جمع آوری شده در طول روند تحلیل و تجزیه شغل را تضمین می کند.

**مرحله 3 یک شرح شغلی جامع ایجاد کنید**:

شرح شغل یک نمای کلی واضح و جامع از یک شغل خاص شامل مهارت ها، دانش، توانایی ها و فعالیت های مورد نیاز را ارائه می دهد. این به عنوان یک سند اساسی برای روندهای مختلف منابع بشری، مانند استخدام، ارزیابی عملکرد، و آموزش عمل می کند. در اینجا به تفکیک اجزا و مراحل کلیدی درگیر در توسعه شرح شغل آمده است

**عنوان شغل/ وظیفه:** با ارائه یک عنوان شغلی دقیق و توصیفی که نشان دهنده مسئولیت ها و سطح ارشدیت آن موقعیت باشد، شروع کنید**.** به عنوان مثال، "دستیار اداری"، "مدیر فروش". یا "هماهنگ کننده پروژه.

**خلاصه شغل:** خلاصه ای مختصر ارائه دهید که هدف اصلی کار و اهداف اصلی آن را مشخص می کند. این خلاصه باید یک نمای کلی مختصر از عملکردهای کلیدی شغل، روابط گزارش دهی و تأثیر نقش در اداره ارائه دهد.

**مرحله 3:** مسئولیت ها و وظایف: وظایف و مسئولیت های اصلی مرتبط با شغل را فهرست کنید. مشخص باشید و از افعال عملی برای توصیف وظایف و فعالیت های کلیدی مورد انتظار از کارمند استفاده کنید. این بخش باید درک روشنی از وظایف روزمره و دامنه کار ارائه دهد.

**مرحله 4 مهارت ها و صلاحیت ها:** مهارت ها، دانش و صلاحیت های لازم برای انجام موفقیت آمیز کار را مشخص کنید. این شامل هر دو مهارت فنی (ویژه شغل) و مهارت های ارتباطی (مهارت های عمومی قابل استفاده در محیط کار) می شود. هرگونه الزامات آموزشی، گواهینامه ها یا مجوزهای مورد نیاز برای این نقش را ذکر کنید.

**مرحله 5 روابط گزارش‌دهی:** بخش روابط گزارش‌دهی در شرح شغل، زنجیره فرماندهی و ارتباطات در یک اداره را مشخص می‌کند. این افراد را شناسایی می کند که موقعیت شغلی به آنها گزارش می دهد و هر کارمندی که به موقعیت شغلی گزارش می دهد.

**مرحله 6 شرایط کاری:** بخش شرایط کاری شرح شغل جزئیاتی را در مورد محیط و شرایطی که کار در آن انجام می شود ارائه می دهد. عواملی مانند محیط فیزیکی (به عنوان مثال، دفتر، کارخانه، فضای باز)، ساعات کاری عمومی که کارمندان می توانند انتظار داشته باشند، و هرگونه تعهد مسافرتی که ممکن است مورد نیاز باشد را توصیف می کند. به‌علاوه، خواسته‌ها یا چالش‌های خاصی را که برای شغل منحصربه‌فرد هستند، مانند کار در محیط‌های سریع، کار با ماشین‌آلات سنگین، یا برخورد با موقعیت‌های پرفشار برجسته می‌کند. این اطلاعات به کاندیدها و کارمندان کمک می کند تا محیط کار و آنچه را که می توانند در حین انجام کار انتظار داشته باشند درک کنند.

**مرحله 7 گزارش روابط:** انتظارات عملکرد در شرح شغل، نتایج و استانداردهای مطلوبی است که انتظار می رود یک کارمند به آن دست یابد. این شامل اهداف یا اهداف خاصی است که باید در یک موقع زمانی به دست آیند استانداردهای کیفیت برای برتری کار، و معیارهای قابل اندازه گیری مانند درآمد فروش یا رضایت مشتری. این انتظارات به عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد عمل می کند و به سرپرستان اجازه می دهد پیشرفت را ارزیابی کرده و راهنمایی ارائه دهند. آنها شفافیت را در مورد آنچه برای انجام مؤثر کار لازم است و به موفقیت اداره کمک می کنند، ارائه می دهند.

**مرحله 8 بررسی و تایید:** اطمینان حاصل کنید که شرح شغل توسط مستفدین مربوطه، مانند مسئول شغل، سرپرست، و پرسنل منابع بشری بررسی شده است. نظرات و بازخورد آنها را برای اطمینان از صحت و کامل بودن جستجو کنید. پس از بررسی، تأییدیه های لازم را قبل از نهایی کردن شرح وظایف دریافت کنید.

م**رحله 4: مشخصات شغلی را توسعه دهید**

مشخصات شغلی شرح مفصلی از ویژگی‌های خاص، مهارت‌ها، دانش، تجربه و سایر ویژگی‌های لازم برای عملکرد موفق شغلی را ارائه می‌دهد. این شامل حداقل الزامات و هر مدرک ترجیحی می شود. مشخصات شغلی به شناسایی کاندید ایده آل برای شغل کمک می کند و به عنوان راهنمای روندهای استخدام، انتخاب و ارزیابی عملکرد عمل می کند. با تشریح واضح شایستگی‌های مورد نیاز، مشخصات شغلی تضمین می‌کند که کاندیدها و کارمندان از صلاحیت‌های لازم برای انجام مؤثر کار برخوردارند..

**مرحله 5: اطلاعات را بررسی و به روز/آپدیت کنید**

این مرحله شامل بررسی کامل کار برای شناسایی هرگونه تغییر یا الزامات اضافی است که ممکن است ایجاد شده باشد. این مرحله تضمین می‌کند که شرح شغل و مشخصات به‌روز می‌مانند و دقیقاً نیازها و انتظارات فعلی نقش را منعکس می‌کنند. این شامل بررسی دقیق وظایف، مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های شغل، مقایسه آن‌ها با اطلاعات موجود، و به‌روزرسانی‌ها یا اضافات لازم است. این روند بررسی به حفظ ارتباط و اثربخشی نتایج تحلیل و تجزیه شغل کمک می کند و از تصمیم گیری آگاهانه در روندهای مختلف منابع بشری مانند استخدام، آموزش و مدیریت عملکرد پشتیبانی می کند.

## هدف از تحلیل و تجزیه شغل/وظیفه

1. **برنامه ریزی منابع بشری:** تحلیل و تجزیه شغل داده های ضروری را ارائه می دهد که به شناسایی و برنامه ریزی نیازهای کارمندان مشاغل خاص در یک اداره کمک می کند. منابع بشری با تحلیل و تجزیه و مستندسازی وظایف، مسئولیت ها، مهارت ها و صلاحیت های مورد نیاز برای هر شغل، می تواند تعداد کارمندان مورد نیاز، مهارت های آنها و ساختار اداری مناسب را تعیین کند. این امر برنامه ریزی نیروی کار مؤثر را امکان پذیر می کند و اطمینان حاصل می کند که افراد مناسب در موقعیت های مناسب برای دستیابی به اهداف اداری و حفظ تداوم کارمندان هستند.

2. **استخدام و انتخاب:** تحلیل و تجزیه شغل نقش حیاتی در روندهای استخدام و گزینش دارد. هنگامی که منابع بشری نیاز به یافتن کاندیدهای بالقوه برای پر کردن موقعیت های شغلی دارد، اطلاعات دقیق شغلی که از تحلیل و تجزیه شغل به دست می آید بسیار مهم است. با تشریح دقیق الزامات، مسئولیت ها و شرایط شغلی به جذب کاندیدهای مناسب کمک می کند. این اطلاعات منابع بشری را قادر می‌سازد تا کاندید مناسبی را که دارای مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای انجام مؤثر کار است، انتخاب کند. هماهنگی مهارت های داوطلب با الزامات شغلی، تناسب بهتر را تضمین می کند و شانس عملکرد شغلی موفق را افزایش می دهد.

3. **آموزش و توسعه:** تحلیل و تجزیه شغل در طراحی برنامه های آموزشی و توسعه موثر کمک می کند. با تحلیل و تجزیه الزامات و وظایف یک شغل، اداره ها می توانند مهارت ها، دانش و شایستگی های خاص مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز کار را شناسایی کنند. این اطلاعات توسعه برنامه‌های آموزشی را هدایت می‌کند که آن مناطق را هدف قرار می‌دهد و تضمین می‌کند که کارمندان آموزش‌های لازم را برای ارتقای عملکرد شغلی خود دریافت می‌کنند. علاوه بر این، تحلیل و تجزیه شغل به انتخاب افراد مناسب برای آموزش با همسو کردن مهارت ها و شایستگی های آنها با الزامات شغلی کمک می کند و به حداکثر اثربخشی طرح های آموزشی کمک می کند.

4. **ارزیابی شغل:** تحلیل و تجزیه شغل برای انجام ارزیابی شغل، که شامل ارزیابی ارزش نسبی مشاغل مختلف در یک اداره است، بسیار مهم است. با بررسی شرح وظایف و مشخصات به دست آمده از تحلیل و تجزیه شغل، اداره ها می توانند پیچیدگی، مسئولیت ها و صلاحیت های مورد نیاز هر شغل را تعیین کنند. این اطلاعات به عنوان مبنایی برای ایجاد دستمزد منصفانه، ساختار حقوق و دستمزد و سیستم‌های جبران خدمت است. ارزیابی شغل با اختصاص سطوح پاداش مناسب به مشاغل مختلف بر اساس ارزش نسبی آنها در اداره، به تضمین عدالت داخلی کمک می کند.

5. **دستمزد:** تحلیل و تجزیه شغل نقش کلیدی در تعیین دستمزد و حقوق برای مشاغل مختلف در یک اداره دارد. با تحلیل و تجزیه وظایف، مسئولیت ها، مهارت ها و صلاحیت های مورد نیاز برای هر شغل، اداره ها می توانند سطوح پاداش مناسب را ایجاد کنند. تحلیل و تجزیه شغل به درک پیچیدگی و ارزش هر شغل کمک می کند و ساختارهای پاداش منصفانه و رقابتی را قادر می سازد. این تضمین می کند که کارمندان به طور مناسب بر اساس خواسته ها و الزامات شغل مربوطه خود پاداش دریافت می کنند.

6. **ارزیابی عملکرد:** تحلیل و تجزیه شغل روند های ارزیابی عملکرد، از جمله ارزیابی ها، پاداش ها و ترفیعات را تسهیل می کند. با ایجاد استانداردها و انتظارات شغلی روشن از طریق تحلیل و تجزیه شغل، اداره ها می توانند به طور موثر عملکرد کارمندان را ارزیابی کنند. تحلیل و تجزیه شغل به تعریف شاخص ها و معیارهای کلیدی عملکرد کمک می کند که عملکرد شغلی کارمندان بر اساس آن ها ارزیابی می شود. این امر انصاف و عینیت را در ارزیابی عملکرد تضمین می‌کند و مبنایی برای پاداش دادن به کارمندان عالی و شناسایی زمینه‌های بهبود یا توسعه فراهم می‌کند.

7. **ایمنی و سلامت :** تحلیل و تجزیه شغل به تضمین ایمنی و سلامت در محل کار کمک می کند. با تحلیل و تجزیه وظایف و عوامل محیطی مرتبط با هر شغل، اداره ها می توانند خطرات احتمالی و شرایط ناسالم را شناسایی کنند. تحلیل و تجزیه شغل به کشف خطرات کمک می کند و امکان اجرای اقدامات اصلاحی برای به حداقل رساندن یا حذف خطرات را فراهم می کند. این رویکرد پیشگیرانه به ایجاد یک محیط کار ایمن، کاهش احتمال آسیب به کارمندان و ارتقای رفاه آنها کمک می کند.

## شرح شغل

**تعریف:** شرح شغل عبارت است از بیانیه مکتوب کاری که کارگر انجام می دهد، چگونه این کار را انجام می دهد و شرایط کاری آن شغل چگونه است. شرح شغل بیانیه وسیعی از هدف، دامنه، وظایف و مسئولیت های یک شغل خاص است.

## محتویات شرح شغل

• **شناسایی شغل:** این بخش اطلاعات اولیه در مورد شغل، مانند عنوان شغل، بخش، محل و مکان موقعیت در ساختار اداری را ارائه می دهد.

• **خلاصه شغل:** یک مرور مختصر و کامل از هدف اصلی شغل را ارایه دهید. در این مرور، وظایف اصلی، اهداف و نقش نتایج اصلی باید مورد توجه قرار گیرد.

• **وظایف و مسئولیت های شغلی:** فهرستی دقیق از وظایف، مسئولیت ها و وظایف خاصی که از کارمند انتظار می رود به عنوان بخشی از شغل خود انجام دهد.

• **مشخصات شغلی:** در این بخش صلاحیت ها، مهارت ها، دانش و تجربه لازم برای انجام کار به طور موثر بیان می شود.

• **مشخصات نظارت:** اگر قابل اجرا باشد، این سطح نظارتی را که کارمند دریافت یا ارائه خواهد کرد، از جمله مسئولیت های مدیریتی یا رهبری، مشخص می کند.

• **استانداردهای عملکرد:** این بخش انتظارات عملکرد و استانداردهای کیفی را که انتظار می رود کارمند رعایت کند، از جمله معیارهای قابل اندازه گیری برای ارزیابی عملکرد شغلی را تعیین می کند.

• **شرایط کاری:** محیط فیزیکی، ساعات کاری، الزامات سفر و هر گونه خواسته یا چالش خاص مرتبط با شغل را توصیف می کند.

## طرح شرح شغل

هیچ طرح استانداردی از شرح شغل وجود ندارد که همه اداره ها باید از آن استفاده کنند. قالب شرح شغل بسته به ترجیحات و سبک اداره می تواند متفاوت باشد. با این حال، یک قالب رایج برای شرح شغل معمولاً شامل بخش‌های زیر است:

* + شناسایی شغل
  + هدف کار/خلاصه
  + وظایف و مسئولیت های اصلی
  + مشخصات شغلی
  + شرایط کاری

## ویژگی های یک شرح شغل خوب

• **به روز:** شرح شغل باید جاری باشد و منعکس کننده جدیدترین تغییرات در الزامات و مسئولیت های شغل باشد.

• **عنوان شغلی مناسب:** عنوان شغلی واضح و دقیق باید ارائه شود که منعکس کننده نقش و سطح موقعیت در اداره باشد.

• **خلاصه کار جامع:** خلاصه شغل باید یک نمای کلی مختصر از هدف، اهداف و مسئولیت های کلیدی شغل ارائه دهد تا درک روشنی از نقش به دست دهد.

• **وظایف و مسئولیت های روشن:** شرح شغل باید وظایف و مسئولیت های خاصی را که از کارمند انتظار می رود مشخص کند و جایی برای ابهام باقی نگذارد.

• **آسان و قابل درک:** زبان و قالب شرح شغل باید برای داوطلبان و کارمندان ساده و قابل درک باشد.

• **الزامات شغلی دولتی:** شرح شغل باید به وضوح صلاحیت ها، مهارت ها، تجربه و سایر الزامات لازم برای انجام کار را به طور موثر بیان کند.

• **روابط گزارش دهی را مشخص کنید:** باید ساختار سلسله مراتبی و روابط گزارش دهی مرتبط با موقعیت را نشان دهد.

• **درجات دشواری را به نمایش بگذارد:** شرح شغل باید پیچیدگی و چالش های نقش را برجسته کند و سطح دشواری و مهارت مورد نیاز را نشان دهد.

• **فرصت‌های توسعه شغلی را نشان می‌دهد:** شرح شغل باید فرصت‌های بالقوه رشد، برنامه‌های آموزشی یا **مسیرهای پیشرفت در اداره را ذکر کند.**

## مشخصات شغلی

**تعریف:** مشخصات شغلی به مهارت‌ها، دانش، شایستگی‌ها و ویژگی‌هایی اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز یک شغل خاص باید داشته باشد. یا به عبارت دیگر بیان حداقل و قابل قبول صفات بشری لازم برای انجام صحیح یک کار است.

این مشخصات شایستگی ها، سوابق تحصیلی، تجربه، گواهینامه ها و هر معیار خاص دیگری را که برای این شغل ضروری است مشخص می کند.

## محتویات مشخصات شغل

• **ویژگی های فیزیکی:** ویژگی های فیزیکی یا توانایی های مورد نیاز برای کار مانند قدرت، هماهنگی یا بینایی خوب را توصیف می کند.

• **ویژگی‌های شخصی:** ویژگی‌های شخصی یا ویژگی‌های مهم برای شغل را مشخص می‌کند، مانند ارتباطات خوب، مهارت‌های حل مسئله، یا توانایی خوب کار کردن در یک تیم.

• **مسئولیت ها:** وظایف یا مسئولیت های شغلی خاصی را که کارمند مسئول آن خواهد بود، مشخص می کند.

• **دانش:** به اطلاعات خاص، تخصص یا درک مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز کار، مانند دانش صنعت، دانش فنی، یا درک مقررات مربوطه اشاره دارد.

• **تجربه:** نشان دهنده سابقه کاری ترجیحی یا مورد نیاز قبلی یا نقش های شغلی است که برای این موقعیت واجد شرایط است.

• **مهارت ها:** توانایی ها یا شایستگی های خاص مورد نیاز برای انجام کار را به طور موثر برجسته می کند، مانند مهارت های کامپیوتری، مهارت زبان، یا توانایی های رهبری.

• **ویژگی های جمعیتی:** به طور معمول، مشخصات شغلی شامل ویژگی های جمعیت شناختی نمی شود، زیرا تمرکز باید بر مدارک مربوط به شغل باشد تا ویژگی های شخصی مانند سن، جنسیت یا قومیت.

# فصل هفتم

# آموزش و توسعه

آموزش و توسعه یک روند مداوم در یک اداره است که هدف آن کمک به رسیدن به اهداف آن است. این روند پیوسته، اطمینان می‌دهد که کارمندان با جدیدترین روندهای صنعت آشنا شوند ، مهارت های جدید را توسعه می دهند و با محیط های کاری در حال تغییر سازگار می شوند. آموزش و توسعه مستلزم بهبود دانش، مهارت ها و رفتار کارمندان است. از طریق برنامه‌های آموزشی مختلف، کارگاه‌ها و فرصت‌های یادگیری، منابع لازم برای ارتقای توانمندی‌ها و ایفای مؤثر نقش‌های خود در اختیار کارمندان قرار می‌گیرد. با سرمایه گذاری در آموزش و توسعه، اداره ها می توانند نیروی کار ماهر و با انگیزه را پرورش دهند که منجر به بهبود عملکرد و موفقیت کلی می شود.

## آموزش

آموزش روند تجهیز کارمندان به دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های خاصی است که برای اجرای مؤثر نقش‌های شغلی فعلی خود به آن نیاز دارند. این شامل فعالیت های یادگیری ساختاریافته مانند ورکشاپ ها، سمینارها، آموزش در حین کار، دوره های آنلاین یا جلسات صنف درس رسمی است. هدف از آموزش، ارتقای توانایی‌های شغلی کارمندان و اطمینان از داشتن ابزار لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف شان است.

## توسعه

از سوی دیگر توسعه بر رشد بلندمدت و پیشرفت شغلی کارمندان متمرکز است. این فراتر از نقش های شغلی فعلی آنها است و هدف آن آماده سازی آنها برای مسئولیت ها و فرصت های آینده است. پروژه‌های توسعه می‌توانند شامل فعالیت‌های مختلفی باشند از قبیل چرخش شغلی، برنامه‌های راهنمایی و مشاوره، برنامه‌های توسعه رهبری، حمایت از تحصیلات عالی، وظایف ویژه، یادگیری خود آموزی و سایر فعالیت‌ها.

## تفاوت میان آموزش و توسعه

| **آموزش** | **توسعه** |
| --- | --- |
| روی شغل فعلی تمرکز می کند | بر رشد بلند مدت و پیشرفت شغلی تمرکز دارد |
| مهارت های خاص را تقویت می کند | دانش و قابلیت ها را گسترش می دهد |
| مخصوص کار | آینده گرا |
| یادگیری ساختاریافته | فرصت های یادگیری متنوع |
| کوتاه مدت | چشم انداز بلند مدت |

آموزش به فعالیت هایی اطلاق می شود که بر ارائه دانش و مهارت های لازم برای کارمندان برای ایفای مؤثر نقش های شغلی فعلی خود متمرکز است. شایستگی های خاص مرتبط با شغل را افزایش می دهد و معمولاً ساختارمند و کوتاه مدت است.

از سوی دیگر، هدف توسعه، رشد بلندمدت و پیشرفت شغلی کارمندان است. فراتر از الزامات شغلی فعلی است و بر گسترش دانش، قابلیت ها و ظرفیت آنها برای نقش های آینده تمرکز می کند. طرح‌های توسعه فرصت‌های یادگیری متنوعی را فراهم می‌کنند و چشم‌انداز آینده‌نگرتری دارند.

به زبان ساده، آموزش در مورد تجهیز کارمندان به مهارت های مورد نیاز برای مشاغل فعلی است، در حالی که توسعه بر رشد شغلی بلندمدت آنها و آماده سازی آنها برای مسئولیت های آینده متمرکز است.

## اهمیت آموزش و توسعه

1. بهبود قابلیت های منابع بشری برای افزایش کارایی و اثربخشی آنها: با ارائه فرصت های آموزشی و توسعه، کارمندان می توانند دانش، مهارت ها و شایستگی های خود را افزایش دهند. این قابلیت افزایش یافته به آنها اجازه می دهد تا وظایف شغلی خود را به طور موثرتر و موثرتر انجام دهند و منجر به بهبود بهره وری و عملکرد کلی اداری شود.

2**. بهره وری و کیفیت منابع بشری را افزایش می دهد:** با آموزش و توسعه مناسب، کارمندان می توانند با یادگیری تکنیک ها، ابزارها و بهترین شیوه های جدید، سطح بهره وری خود را بهبود بخشند. آنها همچنین دانش و مهارت های لازم را برای ارائه کار با کیفیت بالا به دست می آورند که در نتیجه نتایج بهتری برای اداره به همراه دارد.

3**. رضایت شغلی را افزایش می دهد که منجر به جابجایی کارمندان کم می شود**: کارمندانی که آموزش و توسعه می بینند احساس می کنند مورد ارزش و حمایت اداره خود هستند. این منجر به سطح رضایت شغلی بالاتری می شود ذیلا آنها مهارت های جدیدی را به دست می آورند، از نظر حرفه ای رشد می کنند و در نقش خود احساس اطمینان بیشتری می کنند. افزایش رضایت شغلی اغلب به کاهش نرخ جابجایی کارمندان اطلاق می شود، ذیلا کارمندان به احتمال زیاد به اداری که در رشد و توسعه آنها سرمایه گذاری می کند متعهد می مانند.

4**. احتمال اشتباهات منجر به هزینه های کم را کاهش می دهد:** آموزش و توسعه مناسب به کارمندان کمک می کند وظایف و مسئولیت های شغلی خود را به طور کامل درک کنند. این امر احتمال خطاها و اشتباهات را کاهش می دهد و منجر به بهبود کیفیت، رضایت مشتری و صرفه جویی در هزینه می شود. اشتباهات کمتر به معنای تلف شدن منابع کمتر برای اصلاح خطاها یا دوباره کاری است که منجر به افزایش کارایی و کاهش هزینه ها می شود.

5**. نگرش کارمندان را شکل می دهد و بر آن تأثیر می گذارد:** برنامه های آموزشی و توسعه نیز در شکل گیری و تأثیرگذاری بر نگرش کارمندان نسبت به کار خود و اداره نقش دارد. از طریق این برنامه ها، کارمندان می توانند یک ذهنیت مثبت ایجاد کنند، رویکرد رشد محور را اتخاذ کنند و خود را با ارزش ها و اهداف اداره هماهنگ کنند.

6**. ضایعات و فساد را کاهش می دهد:** ابتکارات آموزشی و توسعه می تواند به کارمندان در مورد استفاده کارآمد از منابع، تکنیک های کاهش ضایعات و بهترین شیوه ها برای به حداقل رساندن فساد آموزش دهد. این منجر به رویکردی پایدارتر برای کار، کاهش ضایعات و ترویج نظارت بر محیط زیست می شود.

7**. کاهش تعداد تصادفات در حین استفاده از ماشین‌ها:** آموزش صحیح در مورد پروتکل‌های ایمنی و عملکرد ماشین‌ها به کارمندان کمک می‌کند تا نحوه عملکرد ایمن تجهیزات را درک کنند و خطر تصادفات و صدمات را کاهش دهند. این یک محیط کار ایمن تری ایجاد می کند و کارمندان را از آسیب محافظت می کند.

## جهت گیری و حضور در کارمندان

## گرایش کارمندان

جهت گیری کارمندان روند معرفی کارمندان جدید به اداره، خط مشی ها، رویه ها و فرهنگ آن است. معمولاً مدت کوتاهی پس از استخدام کارمند و قبل از شروع رسمی کار خود انجام می شود. در طول جهت‌گیری، کارمندان اطلاعاتی در مورد مسئولیت‌های شغلی، انتظارات محل کار، ارزش‌های اداره و سایر جزئیات ضروری دریافت می‌کنند تا به آنها در درک نقش جدید و اداره کمک کنند. به طور خلاصه، معرفی و آشنایی یک کارمند جدید با:

• همکارانشان

• نقش های شغلی جدید

• محیط کار

• سیاست های اداره

• انتظارات اداره

• اقدامات و مقررات ایمنی

• فرهنگ اداره، ارزش ها

• ساعات کار و مزایا

## روند آموزش

**مرحله 1: نیازهای آموزشی را شناسایی کنید**

**• تحلیل نیازها:** این مرحله شامل شناسایی دانش، مهارت ها و ناهماهنگی های عملکردی در اداره است. هدف آن تعیین محل آموزش برای پر کردن این نا هماهنگی ها و بهبود عملکرد کلی است. این تحلیل را می توان از طریق روش های مختلفی مانند نظرسنجی، مصاحبه، ارزیابی عملکرد و مشاهدات انجام داد.

**• تحلیل و تجزیه افراد:** در این تحلیل، تمرکز بر ارزیابی این است که کدام کارمندان و در چه زمینه های خاصی نیاز به آموزش دارند. این کمک می کند تا مشخص شود که آیا افراد یا گروه های خاصی فاقد مهارت ها یا دانش لازم برای انجام کارشان هستند یا خیر. این تحلیل عواملی مانند عملکرد شغلی، بازتاب و اهداف توسعه فردی را در نظر می گیرد.

**• تحلیل و تجزیه اداره:** درک اهداف و چالش های اداره در شناسایی نیازهای آموزشی مهم است. با همسویی اهداف آموزشی با اهداف اداری، اداره می تواند به چالش های خاص رسیدگی کرده و عملکرد را بهبود بخشد. این تحلیل و تجزیه جهت کلی استراتژیک، شاخص های کلیدی عملکرد و هر گونه چالش یا خلاء خاص شناسایی شده در اداره را در نظر می گیرد.

**• تحلیل و تجزیه وظایف:** تحلیل و تجزیه وظایف شامل تجزیه وظایف شغلی خاص برای شناسایی دانش و مهارت های مورد نیاز برای انجام موثر آنهاست. این به تعیین الزامات آموزشی برای هر شغل یا نقش شغلی کمک می کند. با تحلیل و تجزیه وظایف، ادارات می توانند حوزه های خاصی را که کارمندان ممکن است به آموزش و پشتیبانی اضافی نیاز داشته باشند، شناسایی کنند.

با انجام این تحلیل ها، اداره ها به درک جامعی از نیازهای آموزشی درون اداری دست می یابند. این اطلاعات پایه و اساس طراحی و اجرای برنامه های آموزشی موثر را تشکیل می دهد که به خلاء های شناسایی شده، بهبود عملکرد کارمندان و همسویی با اهداف اداری می پردازد.

**مرحله 2: اهداف آموزشی را تعیین کنید**

در این مرحله از روند آموزش، اداره اهداف آموزشی و مشخصی را تعریف می کند. این اهداف، نتایج و اهداف مورد نظر برنامه آموزشی را مشخص می کند. ایجاد اهداف کاملاً تعریف شده برای اطمینان از اینکه برنامه آموزشی متمرکز، مؤثر و همسو با نیازهای اداره مهم است. در اینجا چند نکته کلیدی برای درک در مورد تعیین اهداف آموزشی وجود دارد:

**• نتایج مطلوب:** اهداف آموزشی، پیامدها یا نتایج مطلوبی را که اداره قصد دارد از طریق برنامه آموزشی به آن دست یابد، تعریف می کند. این نتایج می تواند شامل کسب دانش خاص، توسعه مهارت های جدید، بهبود عملکرد شغلی، افزایش بهره وری یا پرورش یک محیط کاری مثبت باشد.

**• واضح و مشخص:** اهداف آموزشی باید واضح، مختصر و مشخص باشد. آنها باید به وضوح بیان کنند که اداره کنندگان انتظار دارند تا پایان برنامه آموزشی چه چیزی را یاد بگیرند یا به دست آورند. اهداف خاص یک جهت روشن برای آموزش فراهم می کند و به اداره کنندگان در درک آنچه از آنها انتظار می رود کمک می کند.

**• قابل اندازه گیری:** اهداف باید قابل اندازه گیری باشند، به این معنی که باید قابل ارزیابی یا ارزیابی باشند تا مشخص شود که آیا به آنها رسیده اند یا خیر. اهداف قابل اندازه گیری راهی برای سنجش اثربخشی برنامه آموزشی و تعیین اینکه آیا نتایج مورد نظر برآورده شده است ارائه می دهد.

**• همسو با اهداف اداری:** اهداف آموزشی باید با اهداف و مقاصد کلی اداره همسو باشد. با همسو کردن اهداف آموزشی با اهداف اداری، برنامه آموزشی مرتبط تر و تاثیرگذارتر می شود، ذیلا به طور مستقیم به موفقیت اداره کمک می کند.

**مرحله 3:** برنامه آموزشی را توسعه دهید

در این مرحله از روند آموزش، اداره بر توسعه برنامه آموزشی واقعی تمرکز می کند. اجزای کلیدی مشغول در این مرحله شامل ایجاد محتوای آموزشی، طراحی کتابچه راهنمای آموزشی، تهیه منابع و تصمیم گیری در مورد تدارکات مانند محل برگزاری، زمان و مدت آموزش است.

**• ایجاد محتوای آموزشی متناسب با اهداف تعیین شده:** محتویات آموزشی مواد، اطلاعات و فعالیت هایی هستند که برای ارائه آموزش استفاده می شوند. این محتواها باید به دقت طراحی شوند تا با اهداف آموزشی تعیین شده در مرحله 2 مطابقت داشته باشند. آنها باید دانش و مهارت هایی را که اداره کنندگان برای دستیابی به نتایج مطلوب آموزش باید کسب کنند، پوشش دهند.

**• طراحی دفترچه راهنمای آموزشی:** کتابچه راهنمای آموزشی هم برای مربیان و هم برای اداره کنندگان به عنوان راهنما عمل می کند. این یک طرح کلی ساختار یافته از برنامه آموزشی، شامل موضوعات تحت پوشش، اهداف یادگیری، و فعالیت ها را ارائه می دهد. دفترچه راهنما باید به خوبی برنامه ریزی شده باشد، به راحتی قابل پیگیری باشد و شامل اطلاعات، منابع، و هرگونه دستورالعمل یا دستورالعمل لازم باشد.

**• تمام منابع مورد نیاز برای آموزش را آماده کنید:** این شامل جمع آوری و برنامه ریزی تمام منابع و مواد لازم برای برنامه آموزشی است. منابع می توانند شامل ارائه ها، جزوه ها، کمک های بصری، ابزارهای تعاملی، مطالعات موردی یا هر ماده دیگری باشد که از روند یادگیری پشتیبانی می کند. این مهم است که اطمینان حاصل شود که همه منابع به راحتی در دسترس هستند و به درستی برنامه ریزی شده اند تا در طول آموزش ارائه شوند.

**• در مورد مکان، زمان و مدت آموزش تصمیم بگیرید:** این مرحله شامل تعیین محل برگزاری آموزش مناسب با در نظر گرفتن عواملی مانند تعداد اداره کنندگان، دسترسی و در دسترس بودن امکانات لازم است. زمان و مدت آموزش باید به گونه ای تعیین شود که برنامه های اداره کنندگان در نظر گرفته شود و زمان کافی برای یادگیری موثر تضمین شود. مهم است که مکان و برنامه ای را انتخاب کنید که یک محیط آموزشی مساعد را تسهیل کند.

ادارات می‌توانند با ایجاد یک برنامه آموزشی ساختاریافته با محتوای همسو، کتابچه راهنمای آموزشی جامع و منابع لازم، برنامه ریزی، جذاب و مؤثر بودن آموزش را تضمین کنند. تصمیم گیری در مورد مکان، زمان و مدت آموزش مناسب بیشتر از یک تجربه آموزشی روان برای اداره کنندگان پشتیبانی می کند. این آمادگی ها پایه و اساس اجرای موفقیت آمیز برنامه آموزشی را در مرحله بعدی روند آموزشی ایجاد می کند.

**مرحله 4: روش آموزشی مناسب را انتخاب کنید**

در این مرحله از روند آموزش، اداره مناسب ترین روش یا روش های آموزشی را برای ارائه برنامه آموزشی تعیین می کند. روش آموزشی انتخاب شده باید با اهداف آموزشی، ماهیت محتوا و نیازهای اداره کنندگان هماهنگ باشد. نکات کلیدی که در انتخاب روش آموزشی باید در نظر گرفته شود به شرح ذیل است:

**• تنوع روش‌های آموزشی:** روش‌های آموزشی مختلفی در دسترس است، و اداره باید روش‌هایی را انتخاب کند که مناسب‌ترین روش‌ها با شرایط باشد. روش‌های آموزشی متداول شامل آموزش مبتنی بر صنف درسی، دوره‌های آموزش الکترونیکی یا آنلاین، آموزش در حین کار، شبیه‌سازی، ورکشاپ‌های آموزشی، بحث‌های گروهی، مطالعات موردی و راهنمایی است.

**• روش ها و ترجیحات یادگیری را در نظر بگیرید:** افراد مختلف سبک ها و ترجیحات یادگیری متفاوتی دارند. برخی از افراد از طریق فعالیت های عملی بهتر یاد می گیرند، در حالی که برخی دیگر یادگیری دیداری یا شنیداری را ترجیح می دهند. مهم است که ترجیحات اداره کنندگان را در نظر بگیرید و روش آموزشی را انتخاب کنید که سبک های یادگیری متنوع را در خود جای دهد و آموزش را جذاب تر و مؤثرتر کند.

**• محتوا و اهداف:** ماهیت محتوا و اهداف آموزشی مورد نظر باید راهنمای انتخاب روش آموزشی باشد. به عنوان مثال، اگر آموزش نیاز به توسعه مهارت های عملی دارد، آموزش عملی یا شبیه سازی ممکن است مناسب باشد. اگر آموزش شامل مفاهیم نظری باشد، ممکن است روش‌های آموزش الکترونیکی یا مبتنی بر صنف درسی مناسب باشند.

**• قابلیت توسعه و دسترسی:** تعداد اداره کنندگان و موقعیت جغرافیایی آنها را در نظر بگیرید. اگر آموزش باید به تعداد زیادی از اداره کنندگان برسد یا اگر آنها در مکان های مختلف پراکنده هستند، روش های آموزش آنلاین یا صنف های مجازی می توانند انعطاف پذیرتر و قابل دسترسی تر باشند.

**• هزینه و منابع:** پیامدهای هزینه و منابع موجود مرتبط با هر روش آموزشی را ارزیابی کنید. برخی از روش ها ممکن است نیاز به سرمایه گذاری مالی یا تجهیزات تخصصی بیشتری داشته باشند، در حالی که برخی دیگر ممکن است مطلوب به صرفه تر و کارآمدتر از منابع باشند. توجه به بودجه اداره و منابع موجود هنگام انتخاب روش آموزشی بسیار مهم است.

با انتخاب روش آموزشی مناسب، اداره ها می توانند تجربه یادگیری را افزایش دهند، مشارکت مشارکت کنندگان را افزایش دهند و اثربخشی برنامه آموزشی را بهبود بخشند. بسیار مهم است که روشی را انتخاب کنید که با محتوا، اهداف و نیازهای اداره کنندگان هماهنگ باشد و از ارائه آموزشی موفق و تاثیرگذار اطمینان حاصل کند.

**مرحله 5: آموزش را اجرا یا ارائه دهید**

در این مرحله از روند آموزش، اداره بر ارائه برنامه آموزشی به اداره کنندگان متمرکز است. هدف تسهیل روند یادگیری، مشارکت دادن اداره کنندگان و حفظ یک محیط یادگیری مساعد است. در اینجا نکات کلیدی برای درک در مورد ارائه آموزش موثر وجود دارد:

**• تسهیل روند یادگیری:** مربی نقش تعیین کننده ای در تسهیل روند یادگیری دارد. آنها اداره کنندگان را از طریق محتوای آموزشی، توضیح مفاهیم، ارائه مثال ها و پاسخ به سوالات راهنمایی می کنند. مربی باید یک محیط یادگیری مثبت و حمایت کننده ایجاد کند، مشارکت فعال را تشویق کند و اطمینان حاصل کند که اداره کنندگان مطالب را درک می کنند.

**مشغول کردن اداره کنندگان:** مشارکت دادن اداره کنندگان در طول آموزش برای یادگیری موثر ضروری است. این را می توان از طریق فعالیت های تعاملی، بحث ها، تمرین های گروهی، مطالعات موردی و کاربردهای عملی انجام داد. با تشویق اداره کنندگان و مشارکت دادن اداره کنندگان در روند یادگیری، علاقه و درک آنها افزایش می یابد.

**• محیط یادگیری مساعد:** ایجاد یک محیط یادگیری مساعد برای نتایج یادگیری مناسب مهم است. محل تمرین باید راحت، مجهز و عاری از حواس پرتی باشد. مربی باید رهنمودها و انتظارات روشنی را ایجاد کند، ارتباطات محترمانه را ترویج کند و فضای امنی را برای پرسش‌کردن و اشتراک‌گذاری نظریات برای اداره‌کنندگان تشویق کند.

**• استفاده از تکنیک های آموزشی متنوع:** به کارگیری انواع تکنیک های آموزشی به سبک های مختلف یادگیری کمک می کند و آموزش را جذاب نگه می دارد. این می‌تواند شامل استفاده از وسایل کمک بصری، ارائه‌های چند رسانه‌ای، فعالیت‌های عملی، مثال‌های واقعی، داستان‌گویی و ترکیب فناوری در صورت لزوم باشد. با استفاده از تکنیک‌های متنوع، مربی می‌تواند اولویت‌های یادگیری مختلف را در نظر بگیرد و آموزش را تاثیرگذارتر کند.

ادارات با ارائه آموزش به شیوه‌ای تسهیل‌کننده، مشغول کردن اداره‌کنندگان و حفظ یک محیط یادگیری مساعد، می‌توانند اثربخشی برنامه آموزشی را به حداکثر برسانند. تمرکز بر ترویج یادگیری فعال، مشارکت مشارکت‌کنندگان و سازگاری برای برآوردن نیازهای متنوع اداره‌کنندگان است.

**مرحله 6: ارزیابی تلاش آموزشی**

در این مرحله از روند آموزش، اداره تأثیر و اثربخشی برنامه آموزشی را هم بر اداره کنندگان و هم بر خود اداره ارزیابی می کند. ارزیابی کمک می کند تا مشخص شود که آیا اهداف آموزشی به دست آمده اند یا خیر، آیا اداره کنندگان دانش و مهارت های مورد نظر را به دست آورده اند یا خیر، و نقاط قوت و زمینه های بهبود را برای ابتکارات آموزشی نوین شناسایی می کند. در اینجا یک توضیح منطقی و اداره یافته از روند ارزیابی آورده شده است:

**• ارزیابی تأثیر و اثربخشی:** هدف ارزیابی سنجش تأثیر و اثربخشی برنامه آموزشی است. این شامل تحلیل و تجزیه نتایج و نتایج به دست آمده در نتیجه آموزش است. این ارزیابی می‌تواند شامل تعیین اینکه آیا بهبودی در عملکرد شغلی، افزایش بهره‌وری، افزایش مهارت‌ها، یا تغییرات مثبت در رفتار یا نگرش یا اداره‌کنندگان وجود داشته است یا خیر.

**• استفاده از روش های مختلف ارزیابی:** برای جمع آوری داده ها و ارزیابی اثربخشی آموزش، اداره ها می توانند از انواع روش های ارزیابی استفاده کنند. این روش ها شامل ارزیابی ها، آزمون ها، نظرسنجی ها، مشاهدات و بازتاب اداره کنندگان، مربیان و سرپرستان است. ارزیابی ها و آزمون ها دانش و مهارت های اداره کنندگان را قبل و بعد از آموزش می سنجد. نظرسنجی ها و بازتابها بینش هایی را در مورد ادراک و رضایت اداره کنندگان از برنامه آموزشی ارائه می دهد.

**• اطمینان از دستیابی به اهداف آموزشی:** روند ارزیابی بررسی می کند که آیا اهداف آموزشی تعیین شده محقق شده اند یا خیر. با مقایسه نتایج واقعی با نتایج مورد نظر که در مرحله 2 بیان شده است، اداره ها می توانند تعیین کنند که آیا آموزش با موفقیت به هدف مورد نظر خود رسیده است یا خیر. این ارزیابی به سنجش همسویی بین برنامه آموزشی و اهداف اداری کمک می کند.

**• اندازه گیری یادگیری مشارکت کننده:** ارزیابی همچنین بر تعیین اینکه آیا اداره کنندگان دانش، مهارت ها و شایستگی های مورد نظر را از آموزش به دست آورده اند یا خیر، متمرکز است. این را می توان از طریق ارزیابی ها، آزمایش ها و مشاهدات اندازه گیری کرد. این به ارزیابی سطح یادگیری و درک محتوای آموزشی کمک می کند و تضمین می کند که اداره کنندگان مهارت های لازم را برای اعمال در نقش های خود به دست آورده اند.

• شناسایی نقاط قوت و زمینه های بهبود: روند ارزیابی نقاط قوت برنامه آموزشی را شناسایی می کند و آنچه را که به خوبی کار کرده و به موفقیت آن کمک کرده است، تشخیص می دهد. همچنین زمینه های بهبود را برجسته می کند، مانند خلاء در محتوا، روش های تحویل، یا مشارکت اداره کنندگان. این بازتاب به اصلاح ابتکارات آموزشی آینده و موثرتر کردن آنها کمک می کند.

## اقدامات سریع اثربخشی آموزش

1**. واکنش:** این دسته، پاسخ اولیه و رضایت کارآموزان را از برنامه آموزشی اندازه گیری می کند. این ارزیابی می کند که آیا آنها برنامه را دوست داشتند و آن را ارزشمند می دانستند. این بینشی در مورد درک کلی اداره کنندگان و تعامل با آموزش ارائه می دهد.

2**. یادگیری:** نتایج یادگیری بر این آزمایش تمرکز دارد که آیا کارآموزان اصول، مهارت ها و دانش مورد نظر را از آموزش به دست آورده اند یا خیر. این ارزیابی درک و حفظ اداره کنندگان از محتوای آموزشی را ارزیابی می کند.

## معیارهای بلند مدت اثربخشی آموزش

1**. رفتار:** نتایج رفتار بررسی می کند که آیا آموزش بر رفتار کارآموزان در حین کار تأثیر گذاشته است یا خیر. این به تغییرات قابل مشاهده در اعمال آنها نگاه می کند، مانند رفتار مودبانه تر با مشتریان یا به کارگیری مهارت ها و

رویکردهای جدید در وظایف کاری آنها**.**

2**. نتایج:** نتایج تأثیر کلی آموزش بر عملکرد اداری را تحلیل و تجزیه می کند. ارزیابی می کند که آیا آموزش منجر به بهبودهای ملموسی شده است، مانند افزایش بهره وری، افزایش عملکرد، یا توانایی حل تعارضات به طور مستقل. بر نتایج اداری گسترده‌تر ناشی از برنامه آموزشی تمرکز دارد.

عملکرد جدید در وظایف کاری آنها**.**

**2. نتایج:** نتایج تأثیر کلی آموزش بر عملکرد اداری را تحلیل و تجزیه می کند. ارزیابی می کند که آیا آموزش منجر به بهبودهای محسوس شده است، مانند افزایش بهره وری، افزایش عملکرد، یا توانایی حل تعارضات به طور مستقل. بر نتایج اداری گسترده‌تر ناشی از برنامه آموزشی تمرکز دارد.

**ورودی: ورودی برای برنامه های آموزشی و توسعه شامل کارمندان جدید، کارمندان غیر ماهر و مدیران بالقوه است. این افراد ممکن است دارای سطوح مختلف دانش، مهارت و تجربه باشند. آنها مخاطبین هدف آموزش و ابتکارات توسعه هستند.**

**روند: برنامه های آموزشی و توسعه ای انجام می شود که از طریق آن دانش، مهارت و شایستگی لازم برای انجام کارها به این افراد ارائه می شود. این برنامه‌ها معمولاً شامل یک رویکرد ساختاریافته و برنامه‌ریزی‌شده برای ارائه محتوای آموزشی مرتبط، با استفاده از روش‌های مختلف مانند جلسات صنف درسی، آموزش در حین کار، ورکشاپ‌ها، آموزش الکترونیکی یا راهنمایی هستند.**

**خروجی:** خروجی های مطلوب برنامه های آموزشی و توسعه کارمندان با انگیزه و متعهد، کارمندان ماهر و مدیران شایسته است. هدف این برنامه ها افزایش عملکرد فردی، رضایت شغلی و رشد شغلی است. خروجی ها را می توان از نظر بهبود عملکرد شغلی، افزایش اثر بخشی، مشارکت بیشتر کارمندان، و توانایی بر عهده گرفتن نقش ها و مسئولیت های چالش برانگیزتر مشاهده کرد.

# فصل هشتم

# مدیریت عملکرد و ارزیابی

## چرا عملکرد خوب برای افراد و اداره ها اهمیت دارد؟

عملکرد مطلوب و شایسته از اهمیت حیاتی برای افراد و اداره ها برخوردار است، زیرا مستقیماً به تحقق ماموریت و اهداف اداره کمک می‌نماید. هنگامی که افراد در نقش‌های خود به خوبی ایفای شغل می‌کنند، به موفقیت و پیشرفت کلی اداره مساعدت می‌نمایند.

همچنین، عملکرد خوب به کاهش یا هدایت مجدد وظایف در اداره کمک می‌کند. زمانی که افراد به طور مداوم در سطح بالایی عمل می‌کنند، قادر خواهند بود وظایف یا روندهایی را که ارزش افزوده ندارند شناسایی و راه‌های بهبود یا حذف آن‌ها را بیابند، که منجر به افزایش کارایی و اثربخشی خواهد شد.

علاوه بر این، عملکرد خوب به طور مستقیم بر بهره‌وری و سودآوری تأثیر می‌گذارد. هنگامی که افراد به خوبی عمل کرده و به طور مداوم اهداف خود را محقق می‌سازند، بهره‌وری کلی در اداره بهبود می‌یابد. این امر می‌تواند به افزایش سودآوری منجر شود، زیرا کار بیشتری به‌صورت کارآمد و مؤثر انجام می‌گردد.

عملکرد خوب افراد موجب ایجاد بهره رقابتی برای اداره می‌شود. هنگامی که افراد به طور مستمر در سطح بالایی عمل می‌کنند، این امر موجب ارتقای بهره رقابتی اداره از طریق ارائه محصولات یا خدمات برتر، پاسخگویی موثرتر به نیازهای مشتریان و پیشی گرفتن از رقبا در بازار خواهد شد.

عملکرد خوب همچنین زمینه ساز ایجاد فرهنگ نوآوری و رشد در اداره است. هنگامی که افراد به طور مستمر به خوبی عمل می‌کنند، محیطی ایجاد می‌شود که در آن ایده‌های نو تشویق شده، ریسک‌پذیری صورت گرفته و بهبود مداوم مورد ارزش قرار می‌گیرد. این فرهنگ نوآوری و رشد، اداره را به پیش رانده و پذیرای تغییرات در محیط کسب و کار می‌کند.

عملکرد خوب همچنین زمینه ساز توسعه مهارت‌ها، یادگیری و ارتقای شغلی است. هنگامی که افراد به طور مداوم در سطح بالایی عمل می‌کنند، توانایی‌ها و ظرفیت خود را به نمایش می‌گذارند که آن‌ها را برای در نظر گرفتن در فرصت‌های ارتقا، ماموریت‌های چالش برانگیز و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مناسب می‌سازد. این امر رشد شخصی و حرفه‌ای افراد در اداره را میسر می‌سازد.

در نهایت، عملکرد خوب به افراد احساس رضایت و انگیزه شخصی را القا می‌کند. هنگامی که افراد به خوبی عمل می‌کنند، احساس دستاورد، غرور و تحقق در کار خود را دارند. این تقویت مثبت به عنوان منبعی از انگیزه عمل کرده و آن‌ها را به ادامه عملکرد در بهترین سطح و مساعدت به موفقیت اداره سوق می‌دهد. ترجمه فارسی ادبی:

## مدیریت عملکرد و ارزیابی

## چرا عملکرد خوب برای افراد و اداره ها اهمیت دارد؟

* عملکرد مطلوب و شایسته از اهمیت حیاتی برای افراد و اداره ها برخوردار است، زیرا مستقیماً به تحقق ماموریت و اهداف اداره کمک می‌نماید. هنگامی که افراد در نقش‌های خود به خوبی ایفای وظیفه می‌کنند، به موفقیت و پیشرفت کلی اداره مساعدت می‌نمایند.
* همچنین، عملکرد خوب به کاهش یا هدایت مجدد وظایف غیرمولد در اداره کمک می‌کند. زمانی که افراد به طور مداوم در سطح بالایی عمل می‌کنند، قادر خواهند بود وظایف یا روندهایی را که ارزش افزوده ندارند شناسایی و راه‌های بهبود یا حذف آن‌ها را بیابند، که منجر به افزایش کارایی و اثربخشی خواهد شد.
* علاوه بر این، عملکرد خوب به طور مستقیم بر بهره‌وری و سودآوری تأثیر می‌گذارد. هنگامی که افراد به خوبی عمل کرده و به طور مداوم اهداف خود را محقق می‌سازند، بهره‌وری کلی در اداره بهبود می‌یابد. این امر می‌تواند به افزایش سودآوری منجر شود، زیرا کار بیشتری به‌صورت کارآمد و مؤثر انجام می‌گردد.
* عملکرد خوب افراد موجب ایجاد بهره رقابتی برای اداره می‌شود. هنگامی که افراد به طور مستمر در سطح بالایی عمل می‌کنند، این امر موجب ارتقای بهره رقابتی اداره از طریق ارائه محصولات یا خدمات برتر، پاسخگویی موثرتر به نیازهای مشتریان و پیشی گرفتن از رقبا در بازار خواهد شد.
* عملکرد خوب همچنین زمینه ساز ایجاد فرهنگ نوآوری و رشد در اداره است. هنگامی که افراد به طور مستمر به خوبی عمل می‌کنند، محیطی ایجاد می‌شود که در آن ایده‌های نو تشویق شده، ریسک‌پذیری صورت گرفته و بهبود مداوم مورد ارزش قرار می‌گیرد. این فرهنگ نوآوری و رشد، اداره را به پیش رانده و پذیرای تغییرات در محیط کسب و کار می‌کند.
* عملکرد خوب همچنین زمینه ساز توسعه مهارت‌ها، یادگیری و ارتقای شغلی است. هنگامی که افراد به طور مداوم در سطح بالایی عمل می‌کنند، توانایی‌ها و ظرفیت خود را به نمایش می‌گذارند که آن‌ها را برای در نظر گرفتن در فرصت‌های ارتقا، ماموریت‌های چالش برانگیز و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مناسب می‌سازد. این امر رشد شخصی و حرفه‌ای افراد در اداره را میسر می‌سازد.
* در نهایت، عملکرد خوب به افراد احساس رضایت و انگیزه شخصی را القا می‌کند. هنگامی که افراد به خوبی عمل می‌کنند، احساس دستاورد، غرور و تحقق در کار خود را دارند. این تقویت مثبت به عنوان منبعی از انگیزه عمل کرده و آن‌ها را به ادامه عملکرد در بهترین سطح و مساعدت به موفقیت اداره سوق می‌دهد.

## عملکرد چیست؟

**تعریف: اجرا یا روند اجرای عمل، شغل یا کارکرد را عملکرد می‌نامند.**

عملکرد به اجرا و دستیابی به وظایف، اهداف یا اهداف توسط فرد، تیم یا اداره اشاره دارد. این خروجی قابل اندازه‌گیری و قابل مشاهده یا نتایج تولید شده توسط فرد یا گروه در ارتباط با استانداردها یا انتظارات از پیش تعیین شده است.

در بافت کار یا محیط‌های حرفه‌ای، عملکرد اغلب بر اساس عواملی مانند کیفیت، کمیت، به موقع بودن، کارآیی، اثربخشی و پایبندی به معیارها یا شاخص‌های عملکردی خاص ارزیابی می‌شود. این امر شامل ارزیابی اینکه چگونه شخص یا واحد جمعی به خوبی وظایف یا مسئولیت‌های محول شده را به انجام رسانده‌اند، می‌باشد.

به طور کلی، عملکرد جنبه‌ای حیاتی از موفقیت شخصی و اداری است، زیرا به طور مستقیم بر بهره‌وری، کارآیی، اثربخشی، رضایت مشتری و دستیابی به اهداف راهبردی تأثیر می‌گذارد.

## انواع عملکرد

عملکرد خوب: عملکرد خوب معمولاً با برآورده کردن مداوم یا فراتر رفتن از انتظارات، دستیابی به نتایج مطلوب، نشان دادن شایستگی و تبحر(بسیار دانا بودن یا در علمی مهارت زیاد داشتن) در مهارت‌های موردنیاز و مشارکت مثبت در موفقیت و اثربخشی کلی فرد، تیم یا اداره مشخص می‌شود.

عملکرد ضعیف: به عدم تحقق انتظارات یا استانداردها، کمبود دستیابی به نتایج مطلوب یا نمایش نواقص در مهارت‌ها، دانش یا رفتار که به تحقق اهداف آسیب می‌رسانند، اشاره دارد. عملکرد ضعیف ممکن است نیازمند مداخلات، بازتاب، آموزش یا برنامه‌های بهبود عملکرد باشد تا به نقاط ضعف رسیدگی شده و عملکرد به سطح مورد انتظار برسد.

## استانداردهای عملکرد

تعریف: استانداردهای عملکرد، خط مبنا یا معیارهایی هستند که عملکرد بر اساس آن ها اندازه‌گیری می‌شود.

استانداردهای عملکرد به معیارها یا خط مبناهای تعریف شده ای اشاره دارند که سطح مورد انتظار عملکرد برای افراد، تیم ها یا اداره ها را مشخص می‌کنند. این استانداردها به عنوان نقطه مرجعی عمل می‌کنند که در مقابل آن، عملکرد واقعی سنجیده و ارزیابی می‌گردد. استانداردهای عملکرد معمولاً بر اساس اهداف، اهداف یا نتایج مورد نظر خاصی که با اهداف و مأموریت اداره هماهنگ هستند، تعریف می‌شوند. آن ها کیفیت، کمیت، به موقع بودن، کارایی، اثربخشی یا سایر عوامل مرتبط مورد انتظار در یک نقش، شغل یا عملکرد خاص را مشخص می‌کنند.

استانداردهای عملکرد می‌توانند ماهیت کیفی یا کمی داشته باشند، بسته به ماهیت کار و معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی. مثال هایی از استانداردهای عملکرد شامل تحقق یک هدف فروش خاص، اتمام یک پروژه در بازه زمانی مشخص، حفظ سطح خاصی از رضایت مشتری یا پایبندی به استانداردهای کیفی مشخص است.

این استانداردها چارچوبی شفاف برای ارزیابی عملکرد فراهم می‌کنند و به افراد و اداره ها در سنجش پیشرفت، شناسایی نواحی بهبود و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه در خصوص تخصیص منابع، آموزش و توسعه کمک می‌کنند. همچنین به عنوان مبنایی برای ارائه بازخورد(فیدبک)، شناسایی و پاداش‌دهی، و ارزیابی‌های عملکردی خدمت می‌کنند.

در مجموع، استانداردهای عملکرد معیارها و انتظارات برای تعریف عملکرد موفق را مشخص کرده و افراد و اداره ها را در راستای دستیابی به اهداف خود به شکل کارآمد و اثربخش(موثریت و مثمریت) هدایت می‌کنند.

## استانداردهای عملکرد رایج(عام)

**• کمیت:** استانداردهای عملکرد کمیت برای ارزیابی میزان کار یا خروجی تولید شده در یک دوره زمانی خاص مورد استفاده قرار می‌گیرند. به عنوان مثال، یک اداره تولید موتر ممکن است استاندارد کمیت تولید 100 موتر در روز را تعیین کند تا تقاضای مشتریان را برآورده و اهداف تولید را محقق سازد. در یک مرکز تماس، استانداردهای کمیت ممکن است شامل اندازه‌گیری تعداد تماس‌های پاسخ داده شده یا حل شده توسط نمایندگان خدمات مشتری در یک دوره زمانی مشخص باشد تا کارآمدی رسیدگی به استعلامات مشتریان و تحقق قراردادهای سطح خدمات را تضمین نماید.

• کیفیت: استانداردهای عملکرد کیفیت برای ارزیابی اثربخشی خروجی کار با تمرکز بر عواملی مانند دقت، کامل بودن و پایبندی به مشخصات یا استانداردها استفاده می‌شوند. به عنوان مثال، در یک نقش خدمات مشتری، استانداردهای کیفیت ممکن است از طریق رتبه‌ بندی رضایت مشتری، تعداد مسائل حل شده و توانایی ارائه اطلاعات به موقع و دقیق به مشتریان اندازه‌گیری شوند.

• **زمان‌بندی:** استانداردهای عملکرد زمان‌ بندی به ارزیابی توانایی رعایت مهلت‌ها و اتمام وظایف به موقع می‌پردازند. این امر اطمینان می‌دهد که کار در چارچوب زمان تعیین شده انجام می‌شود. در یک نقش مدیریت پروژه، به موقع بودن می‌تواند از طریق توانایی ارائه پروژه‌ها در موعد(وقت) مقرر اندازه‌گیری شود.

**• کارایی:** استانداردهای عملکرد کارایی به ارزیابی چگونگی استفاده بهینه(بهتر یا برگزیده) از منابع مانند زمان، پول و ابزار برای اتمام وظایف می‌پردازند. تمرکز اصلی بر کاهش ضایعات و افزایش بهره ‌وری است. به عنوان مثال، در یک نقش لوجستیکی، کارایی می‌تواند از طریق هزینه به ازای هر واحد ارسال شده یا زمان صرف شده برای پردازش سفارشات اندازه‌گیری شود.

**• دقت:** استانداردهای عملکرد دقت به اندازه‌گیری دقت و صحت کار می‌پردازند. این امر اطمینان می‌دهد که کار فاقد هرگونه خطا یا اشتباه است. در یک نقش ورود(داخل) داده، دقت می‌تواند از طریق درصد داده‌های وارد شده به درستی بدون هیچ گونه خطا اندازه‌گیری شود.

**• ایمنی(امنیت):** استانداردهای عملکرد ایمنی بر پایبندی به پروتکل‌ها و رویه‌های ایمنی برای تضمین محیط کاری ایمن تمرکز دارند. این امر رعایت مقررات ایمنی و پیشگیری از حوادث یا جراحات را اندازه‌گیری می‌کند. به عنوان مثال، در صنعت ساخت و ساز، عملکرد ایمنی می‌تواند بر اساس تعداد حوادث اندازه‌گیری شود.

• **انطباق(برابری):** استانداردهای عملکرد انطباق به ارزیابی پایبندی به قوانین، مقررات و خط‌مشی‌های(پالیسی) اداری و رویه‌ها می‌پردازند. این امر اطمینان می‌دهد که کارمندان از دستورالعمل‌ها و قوانین تعیین شده پیروی می‌کنند. در یک نقش مالی، انطباق می‌تواند از طریق دقت و تکمیل گزارش‌های مالی مطابق با استانداردهای حسابداری اندازه‌گیری شود.

**• رفتار:** استانداردهای عملکرد رفتار به ارزیابی چگونگی تعامل و رفتار کارمندان در محیط کار می‌پردازند. این شامل جنبه‌هایی همچون کار تیمی، ارتباطات و حرفه‌ای‌گرایی است. به عنوان مثال، عملکرد رفتاری می‌تواند بر اساس بازتاب همکاران یا مدیران در مورد همکاری و احترام یک کارمند اندازه‌گیری شود.

• **نوآوری و خلاقیت:** این استانداردها به ارزیابی توانایی ایجاد ایده‌های جدید، حل مشکلات و مساعدت به بهبود مداوم می‌پردازند. این امر به تفکر خارج از چارچوب و یافتن راه‌حل‌های نوآورانه تشویق می‌کند. در یک نقش بازاریابی، این می‌تواند از طریق تعداد ایده‌های جدید موفق در کمپین‌های اجرا شده یا معرفی راهبردهای جدید اندازه‌گیری شود.

## مدیریت عملکرد

تعریف: رویکرد استراتژیک به ایجاد و حفظ بهبود عملکرد در کارمندان، که منجر به افزایش اثربخشی اداره ها می‌شود. یا روند مداوم شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها و هماهنگ کردن عملکرد با اهداف استراتژیک اداره است.

مدیریت عملکرد یک روند منظم است که شامل تعیین انتظارات روشن، نظارت و ارزیابی مداوم عملکرد، ارائه بازتاب، مربی‌گری و شناسایی دستاوردهاست. این امر با هدف هم ‌ردیف کردن اهداف فردی و تیمی با اهداف اداری، بهبود عملکرد و محرک توسعه کارمندان انجام می‌شود. مدیریت عملکرد به ارتباطات مؤثر، شناسایی نواحی بهبود و حمایت از تصمیم‌گیری در مورد ارتقاء، پاداش و آموزش کمک می‌کند. با اجرای شیوه‌های مدیریت عملکرد، اداره‌ها می‌توانند بهره‌ وری را افزایش، مشغولیت کارمندان را تقویت و نتایج مورد نظر را محقق سازند.

مدیریت عملکرد بر ارزیابی و ارتقای عملکرد عمومی اداره تمرکز دارد، تا اطمینان حاصل شود که به شکل کارآمد و اثربخش برای دستیابی به اهداف خود عمل می‌کند. به علاوه، مدیریت عملکرد به بخش‌ها و کارمندان انفرادی نیز گسترش می‌یابد، با هدف بهینه ‌سازی مشارکت آن‌ها در اهداف اداری. همچنین، مدیریت عملکرد شامل ارزیابی و بهبود روندها و سیستم‌های درون اداره است، که هدف بهبود عملیات، افزایش بهره‌ وری و محرک بهبود مداوم را دنبال میکند.

مدیریت عملکرد دارای دو جزء اصلی است. نخست، یک روند مستمر است که شامل نظارت، ارزیابی و بازتاب مداوم برای اطمینان از پیگیری و بهبود عملکرد با گذر زمان است. دوم، باید با اهداف استراتژیک اداره هماهنگ باشد، به این معنا که شاخص‌های عملکرد و ابتکارات اجرایی باید به طور مستقیم به اهداف کلی و چشم‌انداز اداره کمک کنند. با مستمر بودن و هماهنگی، مدیریت عملکرد به ابزاری پویا و استراتژیک برای محرک موفقیت اداری تبدیل می‌شود.

مدیریت عملکرد یک روند تعیین هدف، ارتباط، مشاهده و ارزیابی است به منظور پشتیبانی، حفظ و توسعه کارمندان استثنایی برای موفقیت اداری.

## سیستم مدیریت عملکرد (PMS)

سیستم مدیریت عملکرد در مدیریت منابع بشری به رویکرد جامعی اشاره دارد که با هدف حداکثرسازی عملکرد و بهره‌وری کارمندان در یک اداره طراحی شده است. این شامل یک روند ساختار‌مند و نظام‌مند است که از چند مرحله تشکیل می‌شود:

در ابتدا، در سیستم مدیریت عملکرد، انتظارات و استانداردهای روشنی برای کارمندان تعریف می‌شود. این به معنای تعیین معیارها و اهداف خاصی است که کارمندان باید در نقش‌های خود به آن‌ها دست پیدا کنند. این انتظارات راهی برای ارزیابی عملکرد ایجاد می‌کنند و اطمینان می‌دهند که کارمندان درک درستی از آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود، دارند.

ثانیاً، سیستم شامل تنظیم اهدافی است که با اهداف و اهداف کلی اداره هماهنگ باشند. این اهداف می‌توانند برای افراد، تیم‌ها یا بخش‌ها باشند و باید مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، مرتبط و محدود به زمان (SMART) باشند. با تعیین اهدافی که با جهت‌گیری اداره همسو هستند، کارمندان از انگیزه بیشتری برای مشارکت در دستیابی به اهداف مشترک برخوردار می‌شوند.

مرحله بعدی، نظارت پیشرفت در سیستم مدیریت عملکرد است. این به معنای ردیابی و ارزیابی مداوم اینکه کارمندان تا چه میزان در مقابل انتظارات و اهداف تعیین شده عمل می‌کنند. نظارت می‌تواند از طریق مشاهده مداوم، بررسی‌های منظم یا استفاده از شاخص‌های عملکرد انجام شود. این امر ارائه بازتاب به موقع را میسر می‌کند و اجازه می‌دهد در صورت عدم تطابق عملکرد با استانداردهای مورد انتظار، اقدامات لازم انجام شود.

هدف اصلی سیستم مدیریت عملکرد اطمینان از همسویی عملکرد کارمندان با اهداف کلی اداره است. هنگامی که عملکرد فردی و تیمی با جهت استراتژیک اداره همراستا باشد، نیروی کار متحد و متمرکزی ایجاد می‌کند. این امر بهره ‌وری را افزایش، مشغولیت کارمندان را تقویت و در نهایت به موفقیت اداری منجر می‌شود.

## اهداف سیستم مدیریت عملکرد

- ارائه اطلاعات برای سیستم پاداش‌دهی.

- یک روند نظام‌مند تعریف انتظارات و استانداردهای عملکرد، تنظیم اهداف، نظارت پیشرفت، ارائه بازتاب و ارزیابی نتایج است.

- هدف اصلی سیستم مدیریت عملکرد (PMS)، هماهنگ کردن عملکرد کارمندان با اهداف و اهداف کلی اداری است.

- به منظور استراتژیک اداره خدمت می‌کند.

- به مدیران منابع بشری در اتخاذ تصمیمات صحیح درباره کارمندان کمک می‌کند.

- با هدف توسعه خدمت می‌کند. یعنی به رشد و بهبود کارمندان کمک می‌کند.

## ویژگی‌های یک سیستم مدیریت عملکرد ایده‌آل

- متمرکز بر هدف: یک سیستم مدیریت عملکرد ایده‌آل حول اهداف روشن و مشخصی که کارمندان تلاش می‌کنند به آن‌ها دست یابند، متمرکز است و با اهداف اداری هماهنگی دارد.

- شفاف: این سیستم با شفافیت عمل می‌کند و به کارمندان دید کاملی از معیارهای عملکرد، روندهای ارزیابی و تصمیمات مرتبط با عملکرد ارائه می‌دهد، تا اعتماد و درک را تقویت کند.

- مداوم: یک سیستم مدیریت عملکرد ایده‌آل شامل نظارت و بازتاب مداوم است، به طوری که اجازه ارزیابی و تنظیم مستمر اهداف و انتظارات عملکرد را برای تضمین بهبود مداوم فراهم می‌آورد.

- منصفانه: این سیستم همه کارمندان را به طور عادلانه و بی‌طرفانه برخورد می‌کند و از معیارهای ارزیابی عینی و یکنواخت استفاده می‌کند تا تعصب و محسوبیت(شمرده شده گی) را به حداقل برساند.

- همراستا با اهداف استراتژیک: سیستم به گونه‌ای طراحی شده است که عملکرد فردی و تیمی را با اهداف استراتژیک و جهت‌گیری اداره هماهنگ کند، تا اطمینان حاصل شود که تلاش‌ها به اهداف کلی منجر می‌شوند.

- مبتنی بر بازتاب: یک سیستم مدیریت عملکرد مؤثر بر ارائه بازتاب منظم و سازنده تأکید دارد و ارتباطات باز بین مدیران و کارمندان را برای رفع خلاء‌های عملکردی و ارائه راهنمایی برای بهبود تسهیل می‌کند.

- متمرکز بر توسعه: این سیستم با فراهم آوردن فرصت‌هایی برای ارتقای مهارت، آموزش و رشد حرفه‌ای، به توسعه کارمندان کمک می‌کند و فرهنگ یادگیری مداوم را ترویج می‌دهد.

- معطوف به نتیجه - عملکرد مؤثر و ناموثر: یک سیستم مدیریت عملکرد ایده‌آل بر نتایج متمرکز است و بین عملکرد مؤثر و ناموثر تمایز قائل می‌شود و بر اساس نتایج حاصله، شناسایی و تشویق مناسب را تسهیل می‌کند.

## ارزیابی عملکرد

## ارزیابی عملکرد چیست ؟

ارزیابی عملکرد به معنای بررسی منظم عملکرد شغلی و مشارکت کلی کارمند در اداره است.

**مدیریت عملکرد در مقابل ارزیابی عملکرد**

| **مدیریت عملکرد** | **ارزیابی عملکرد** |
| --- | --- |
| روندی گسترده و مداوم | یک جنبه یا مؤلفه از سیستم مدیریت عملکرد (PMS) است. |
| بر تعریف انتظارات، تعیین اهداف، نظارت بر پیشرفت، ارائه بازتاب و همسویی عملکرد با اهداف اداری تمرکز دارد. | شامل ارزیابی و ارزیابی عملکرد یک کارمند بر اساس معیارها یا استانداردهای از پیش تعیین شده است |
| بر بهبود مستمر و توسعه کارمندان تأکید دارد | اغلب در یک زمان خاص، مانند سالانه یا دوسالانه اتفاق می افتد |
| هدف آن به حداکثر رساندن عملکرد و بهره وری کلی است | برای ارزیابی رسمی عملکرد و تصمیم گیری های مربوط به پاداش ها، ترفیعات و پیشرفت شغلی استفاده می شود |

**1. تعیین استانداردهای عملکرد با کارمندان:** این شامل تعیین انتظارات و استانداردهای عملکرد روشن و مشخص با همکاری کارمندان است، به نحوی که اطمینان حاصل شود که آن‌ها متوجه آنچه که از آنها در نقش‌هایشان انتظار میرود شده‌اند.

2**. انتقال انتظارات به کارمندان:** پس از تعیین استانداردهای عملکرد، مهم است که این انتظارات را به کارمندان به نحوی موثر منتقل کنیم که آن‌ها با درک روشن از آنچه که باید دستیابی کنند و چگونگی ارزیابی عملکردهایشان، مواجه شوند.

3**. اندازه ‌گیری عملکرد واقعی کارمندان:** این مرحله شامل جمع‌آوری داده‌ها و شواهد برای ارزیابی عملکرد واقعی کارمند نسبت به استانداردهای تعیین شده است. این ممکن است شامل استفاده از شاخص‌های عملکرد، مشاهده، بازتاب از همکاران یا مشتریان و منابع دیگر مرتبط باشد.

**4. مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای تعیین ‌شده:** با مقایسه عملکرد اندازه‌ گیری‌شده با استانداردهای تعیین‌ شده، مقایسه‌ای انجام میشود تا میزانی که کارمند به دست ‌آورده است، افزایش یافته یا کاسته از سطح عملکرد مورد انتظار را تعیین کند.

**5. بحث درباره ارزیابی با کارمندان / ارائه بازتاب(فیدبک):** روند ارزیابی شامل بحث نتایج ارزیابی با کارمندان است، ارائه بازتاب سازنده درباره نقاط قوت و ضعف عملکردشان، شناسایی مثال‌ها یا شواهد خاص برای پشتیبانی از ارزیابی است.

**6. در صورت لزوم، اقدامات اصلاحی انجام دهید:** در مواقعی که عملکرد زیر انتظارات باشد، اقدامات اصلاحی مناسبی انجام می‌شود. این ممکن است شامل آموزش اضافی، برنامه‌های بهبود عملکرد یا ارائه منابع و پشتیبانی برای کمک به کارمندان در بهبود عملکردشان باشد.

## روش‌های ارزیابی عملکرد

سه روش رایج که تقریباً تمام اداره‌ها برای ارزیابی عملکرد کارمندان استفاده می‌کنند عبارتند از:

**روش مطلق:** در این روش ارزیابی عملکرد، عملکرد کارمندان بر اساس معیارها یا استانداردهای از پیش‌تعیین شده، ارزیابی میشود. ابزارهای معمول، شامل فهرست‌های کنترل، مقیاس‌های امتیازدهی و تکنیک‌های حوادث بحرانی هستند. این ابزارها به ارزیابی عملکرد نسبت به معیارهای خاص کمک میکنند و امکان ارزیابی سیستماتیک و هدفمند را فراهم میکنند.

**روش نسبی:** در این روش ارزیابی عملکرد، عملکرد یک کارمند با عملکرد همکاران یا همکارانش در موقعیت‌ها یا نقش‌های مشابه مقایسه می‌شود. این روش بر روی معیارها یا استاندارد های از پیش ‌تعیین شده تکیه نمی‌ کند. ابزارهای متداول در این روش شامل رتبه‌بندی گروهی، رتبه‌بندی فردی و مقایسه جفتی هستند. این ابزارها به ارزیابی نسبی عملکرد کارمندان کمک می‌کنند و بینش‌هایی درباره نقاط قوت و ضعف نسبی آن‌ها در گروه فراهم می‌کنند.

**روش نتیجه ‌یافته:** این روش ارزیابی عملکرد بر اساس نتایج یا نتایجی که کارمندان به دست آورده‌اند، متمرکز می‌شود. این رویکرد بر دستاوردها و ارزش‌های کارمند در اداره تأکید دارد. با تمرکز بر نتایج به دست آمده، این روش ارزیابی عملکرد کارمندان را تحلیلی روشن و قابل لمس فراهم می‌کند. ابزارهای متداول در این روش شامل شاخص‌های زیر میشود؛

* شاخص های اصلی عملکرد
* ارزیابی پروژه / اهداف کوتاه مدت و اهداف طویل مدت
* داشبوردهای عملکرد
* مدیریت بر اساس هدف
* تصمیم‌گیری مشارکتی

**عواملی که ارزیابی عملکرد را تحریف می‌کنند:**

**• جایگزین‌های نامناسب:** در ارزیابی عملکرد، جایگزین‌های نامناسب به وضعیت‌هایی اشاره دارد که در آن عوامل خاص به جای ارزیابی مستقیم عملکرد یک کارمند استفاده می‌شوند. به عنوان مثال، تنها بر اعتبار یا سابقه‌ی خدمت یک کارمند به جای ارزیابی عملکرد واقعی او اکتفا کردن، یکی از جایگزین‌های نامناسب است. این بدان معناست که ترجیح به دوستی یا طول خدمت داده می‌شود تا به شایستگی و دستاوردهای فرد. یک مثال دیگر استفاده از تعداد ساعت کارکرد به عنوان معیار اصلی است، بدون در نظر گرفتن کیفیت و کارآمدی کار انجام‌شده. در چنین مواردی، تمرکز بر روی تعداد ساعت گذرانده شده است به جای نتایج و کمک‌ها و مشارکت‌های واقعی کارمند. مهم است از این جایگزین‌های نامناسب اجتناب شود و به جای آن، معیارهای منصفانه و هدفمند برای ارزیابی عملکرد به کار گرفته شود.

• **خطا در ملایمت:** این خطا در ارزیابی عملکرد رخ می‌دهد وقتی ارزیاب بسیار خوش برخورد و بخشنده در ارزیابی عملکرد کارمندان است. این بدان معناست که ارزیاب به اندازه کافی مهربان و بخشنده است که نمرات بالا یا ارزیابی‌های مثبت را به تقریباً همه افراد می‌دهد، بدون در نظر گرفتن اینکه چقدر واقعاً عملکرد کارمندان را انجام داده‌اند. وقتی خطا در ارزیابی رخ می‌دهد، مشخص کردن سطوح مختلف عملکرد کارمندان دشوار است. برای ارزیابی عادلانه و صادقانه، ارزیابان باید ارزیابی‌های عادلانه و صادقانه ارائه دهند، با در نظر گرفتن عملکرد واقعی و ارائه بازتاب سازنده برای کمک به پیشرفت و رشد کارمندان.

**• موثریت‌‌ (هالو):** موثریت هالو، همچنین به نام خطای هالو، در ارزیابی عملکرد رخ میدهد وقتی تصویر کلی مثبت یا منفی ارزیابی‌ کننده از یک کارمند بر ارزیابی وی در جنبه‌های خاص عملکرد تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، اگر ارزیاب کارمند را به طور کلی دوست داشته باشد، ممکن است به تمام جنبه‌های عملکرد وی نمره‌های مثبتی را بدهد، بدون در نظر گرفتن سطوح واقعی عملکرد در زمینه‌های خاص. به همین ترتیب، اگر ارزیاب نظر منفیی از یک کارمند داشته باشد، ممکن است به تمام جنبه‌های عملکرد وی نمره‌های منفی را بدهد، حتی اگر در برخی از زمینه‌ها کارمند خوبی باشد. این اثر هالو می‌تواند منجر به ارزیابی‌های تبعیض‌آمیز و تحریف دقت ارزیابی عملکرد شود. برای اطمینان از ارزیابی هر جنبه‌ی عملکرد به صورت مستقل و صادقانه، ارزیابان باید با دقت به دستاوردها و رفتارهای خاص کارمندان ارزیابی کنند.

**• خطا/تبعیض شباهت:** این خطا در ارزیابی عملکرد رخ می‌دهد وقتی ارزیاب کارمندان را بر اساس شباهت‌ها یا ویژگی‌های مشترک در نظر گرفته، آن‌ها را به طور مطلوب‌تر ارزیابی می‌کند. در این موقعیت، ارزیاب ممکن است به دلیل شباهت‌های شخصی مانند پس‌زمینه‌ها، علایق یا شخصیت‌های مشابه، به کارمندان نمرات بالاتری اختصاص دهد. این تبعیض می‌تواند منجر به ارزیابی‌های ناروا شود زیرا قضاوت ارزیاب تحت تأثیر تبعیض‌های شخصی به جای معیارهای عملکرد موضوعی قرار می‌گیرد. برای تضمین عدالت، ارزیابان باید تمرکز خود را بر ارزیابی عملکرد بر اساس استانداردها و معیارهای تعیین‌شده داشته باشند، به جای اینکه شباهت‌ها یا تبعیض‌های شخصی بر ارزیابی‌هایشان تأثیر بگذارد.

**• میانگین مرکزی:** این انحراف در ارزیابی عملکرد رخ میدهد وقتی ارزیاب‌ها بیشترین کارمندان را به عنوان متوسط یا نزدیک به متوسط ارزیابی می‌کنند، بدون در نظر گرفتن سطوح واقعی عملکرد آن‌ها. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که ارزیابان از دادن نمرات انحرافی مثل نمرات بسیار بالا یا بسیار پایین اجتناب می‌کنند و به جای آن برای میانگین مرکزی امتیاز داده می‌شود. به عبارت دیگر، تفاوت‌های واقعی در عملکرد کارمندان ممکن است به درستی بازنمایی نشود که به کمبود تفکیک و در نتیجه تضعیف کارایی روند ارزیابی منجر می‌شود.

• **فشارهای بینهایت:** این انحراف از تمایل قوی به عدالت همراه با ترس از عواقب منفی ناشی میشود. در این شرایط، ارزیابان ممکن است، احساس فشار کنند که کارمندان را به طور مشابه ارزیابی کنند یا نمرات بالاتری به آن‌ها اختصاص دهند تا از بروز تضادها یا واکنش‌های منفی جلوگیری کنند. این موضوع ممکن است حتی زمانی رخ دهد که تفاوت‌های قابل توجهی در سطوح عملکرد کارمندان وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، کارمندان شایسته ممکن است نمرات متورم یا کمتر انتقادی ارزیابی شود یا به طور کمتری مورد ارزیابی قرار گیرند، که دقت و عدالت روند ارزیابی را تخریب می‌کند. برای ارزیابی ‌کنندگان اهمیت دارد که فشارهای بینهایت را پشت سر بگذارند و کارمندان را بر اساس عملکرد واقعی شان ارزیابی کنند، با ارائه بازتاب صادقانه و سازنده برای ترویج بهبود و توسعه.

## بازتاب

بازتاب یک ابزار ارتباطی ارزشمند است که شامل ارائه اطلاعات یا نظرات به افراد درباره عملکرد، اقدامات یا رفتار آن‌ها می‌شود. این به عنوان یک وسیله کمک می‌کند تا آن‌ها یک درک روشن از اینکه در نقش‌های خود چگونه عمل می‌کنند، پیدا کنند. با دریافت بازتاب، افراد می‌توانند پیشرفت خود را ارزیابی کرده و زمینه‌هایی که در آن‌ها موفق هستند یا زمینه‌هایی که به بهبود نیاز دارند را شناسایی کنند. این به آن‌ها نگاهی ارزشمند به عملکرد خود می‌دهد و به آن‌ها کمک می‌کند تا ارزیابی کنند که آیا انتظارات را برآورده می‌کنند یا اگر تنظیماتی لازم است.

علاوه بر درک عملکرد فعلی خود، بازتاب نقش اساسی در ارائه راهنمایی برای بهبود یا موفقیت همچنین بازی می‌کند. بازتاب مثبت یک جنبه مهم از روند بازتاب است زیرا نقاط قوت و دستاوردهای فرد را برجسته می‌کند. این اقدام تلاش‌ها و دستاوردهایشان را تشویق می‌کند و اعتماد و انگیزه آن‌ها را تقویت می‌کند. بازتاب مثبت به افراد کمک می‌کند تا زمینه‌های تخصصی خود را شناسایی کرده و آن‌ها را به ادامه عملکرد موفق تشویق کند.

همراه با بازتاب مثبت، بازتاب سازنده نیز اهمیت مساوی دارد. هدف از آن اشاره به زمینه‌های بهبود است، با ارائه پیشنهادات یا توصیه‌های خاص برای بهبود عملکرد. بازتاب سازنده به افراد کمک می‌کند تا رفتارها یا اقداماتی که ممکن است پیشرفت آن‌ها را مانع شود یا زمینه‌هایی که می‌توانند مهارت‌های خود را بهبود بخشند را شناسایی کنند. این به شکل حمایت‌کننده و سازنده ارائه می‌شود، با تمرکز بر فرصت‌های رشد ممکن و ارائه راهنمایی لازم برای افراد برای ایجاد تنظیمات لازم و بهبود عملکرد خود.

## بازتاب دادن( فیدبک دادن)

این نقاط را در نظر بگیرید تا بهترین شیوه بازتاب را ارایه دهید

**• اختصاصی بودن:** نمونه‌های واضح و خاصی از رفتار یا عملکردی که در حال بررسی هستید، ارائه دهید. این کمک می‌ کند تا فرد دقیقاً بفهمد چه کارهای خوبی انجام داده یا چه نیازی به بهبود دارد.

**• استفاده از تکنیک "ساندویچ":** با یک نظر مثبت یا تشکر شروع کنید، سپس به نقاطی که نیاز به پیشرفت دارند بپردازید، و در پایان با یک نظر مثبت دیگر به پایان برسید.

**• به موقع بودن:** بازتاب به موقع اطمینان می ‌دهد که فرد می ‌تواند آن را به رویداد مربوطه مرتبط کند و سریعاً اقدام کند.

• احترام و ملاحظه: با احترام و ملاحظه بازتاب را ارائه دهید، با تمرکز بر روی توسعه و رشد فرد به جای حمله یا انتقاد شخصی.

**• تشویق به ارتباط دو طرفانه:** با تشویق به ارتباط باز دوسویه، فرد را تشویق کنید تا دیدگاه و اندیشه خود را به اشتراک بگذارد. به صورت فعال گوش کنید و به ورودی‌هایشان پاسخ دهید.

**• ارائه پیشنهادات برای بهبود:** به جای اشاره به نقاط ضعف، پیشنهادات یا منابع خاصی را که می ‌تواند بهبود عملکرد فرد را تسریع کند، ارائه دهید.

**• بازتاب مداوم:** بازتاب نباید تنها به ارزیابی‌های رسمی یا گفتگوهای محدود، محدود شود.

**• پیگیری:** پس از ارائه بازتاب، اطمینان حاصل کنید که پیگیری صورت گرفته تا پیشرفت را پیگیری و پشتیبانی مداوم ارائه شود. این کمک می‌کند تا افراد ببینند که توسعه آن‌ها ارزشمند است و تلاش‌ هایشان تشکر و تحسین می‌شود.

# فصل نهم

# پلان استراتژیک مدیریت منابع بشری

## پلان استراتژی چیست؟

**استراتژی به طور کلی** به عنوان یک برنامه یا دوره ای از اقدامات در نظر گرفته می شود که به شما کمک می کند به اهداف خود برسید.

**استراتژی در مدیریت منابع بشری** به معنای داشتن یک برنامه و جهت روشن برای چگونگی مدیریت یک اداره در امور مربوط به افراد برای حمایت از موفقیت آن است.

**/Strategic HRMمدیریت و برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری چیست؟**

آیا SHRM در مورد مدیریت استراتژیک گام به گام است؟

آیا SHRM در مورد برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت است؟

یا هر دو آنها است؟

پاسخ: مدیریت استراتژیک منابع بشری (SHRM) هم مدیریت استراتژیک روزانه و هم برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت را در بر می گیرد. این شامل یک رویکرد جامع است که به نیازهای فوری منابع بشری می پردازد و در عین حال اهداف و اهداف بلند مدت اداره را نیز در نظر می گیرد.

**مدیریت استراتژیک روز به روز: SHRM** شامل مدیریت مستمر منابع بشری در راستای استراتژی اداره است. این شامل فعالیت هایی مانند استخدام، انتخاب، هیئت مدیره، مدیریت عملکرد، آموزش و روابط کارمندان می شود. این فعالیت های روزانه به صورت استراتژیک انجام می شوند و اطمینان حاصل می کنند که از جهت گیری استراتژیک کلی اداره حمایت می کنند و به آنها کمک می کنند. به عنوان مثال، تلاش‌های استخدام بر جذب افرادی با مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نظر، متمرکز با اهداف استراتژیک اداره است.

**برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت:**SHRM همچنین شامل برنامه ریزی استراتژیک بلندمدت برای پیش بینی و رسیدگی به نیازهای آینده منابع بشری است. این شامل فعالیت هایی مانند برنامه ریزی استراتژیک نیروی کار، مدیریت استعداد، برنامه ریزی جانشین پروری و توسعه شغلی است. برنامه ریزی بلندمدت تضمین می کند که اداره استعداد مناسبی برای برآورده کردن خواسته های آینده و دستیابی به اهداف استراتژیک خود دارد. برای مثال، برنامه ‌ریزی جانشین پروری، رهبران بالقوه را در اداره شناسایی و توسعه می‌دهد تا از انتقال روان و تداوم در بست‌های کلیدی اطمینان حاصل شود.

## با ترکیب مدیریت استراتژیک روزانه با برنامه ریزی استراتژیک بلند مدت، SHRM تضمین می کند که نیازهای منابع بشری به سرعت اداره را برآورده می کند و در عین حال برای چالش ها و فرصت های آینده نیز آماده می شود. این شامل یک رویکرد مستمر و یکپارچه برای مدیریت منابع بشری، با در نظر گرفتن نیازهای حال و آینده اداره در راستای اهداف استراتژیک آن است.

## مدیریت استراتژیک منابع بشری

**تعریف: SHRM** به مجموعه ای جامع از فعالیت ها و وظایف مدیریتی اشاره دارد که بر توسعه و حفظ نیروی کار واجد شرایط در یک اداره متمرکز است.

مدیریت استراتژیک منابع بشری (HRM) به مجموعه ای جامع از فعالیت ها و وظایف مدیریتی اشاره دارد که بر توسعه و حفظ نیروی کار واجد شرایط در یک اداره متمرکز است. هدف اولیه مدیریت منابع بشری استراتژیک این است که اطمینان حاصل شود که اداره دارای افراد مناسب با مهارت ها و شایستگی های مناسب برای دستیابی به اهداف و عملکرد موثر است. بیایید تعریف را به طور دقیقترترتجزیه کنیم:

**مجموعه ای جامع از فعالیت ها و وظایف مدیریتی:** مدیریت منابع بشری استراتژیک شامل مجموعه ای از فعالیت ها و وظایف است که توسط متخصصان و مدیران منابع بشری انجام می شود. این فعالیت ها شامل برنامه ریزی، ادارهدهی، هماهنگی و نظارت بر جنبه های مختلف منابع بشری درون اداره است.

* **توسعه و حفظ نیروی کار واجد شرایط:HRM** استراتژیک هم به استخدام و جذب افراد مستعد برای پیوستن به اداره و هم توسعه نیروی کار موجود برای ارتقای مهارت ها و قابلیت های آنها مربوط می شود. این شامل فعالیت هایی مانند استخدام، انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد و توسعه شغلی است.

## • **موارد نیاز برای دستیابی به اثربخشی و اهداف اداره:** هدف نهایی مدیریت استراتژیک منابع بشری، به عملکرد و موفقیت اداره به طور کلی کمک میکند. این اداره تشخیص می‌دهد که داشتن افراد مناسب در موقعیت‌های مناسب برای اداره برای دستیابی به اهداف، انجام مأموریت خود و رقابتی ماندن در بازار بسیار مهم است.

## به عبارت ساده تر، مدیریت منابع بشری استراتژیک در مورد اطمینان از اینکه اداره دارای افراد مناسب با مهارت های مناسب برای دستیابی به اهداف خود است. این شامل فعالیت هایی مانند استخدام کارمندان مناسب، ارائه فرصت های آموزشی و توسعه به آنها و مدیریت عملکرد آنها برای اطمینان از کمک به موفقیت کلی اداره است. یک اداره با مدیریت استراتژیک منابع بشری خود می تواند عملکرد، بهره وری و رقابت پذیری خود را افزایش دهد.

## **اهمیت:** مدیریت استراتژیک منابع بشری

مدیریت استراتژیک منابع بشری (SHRM) برای اداره ها اهمیت زیادی دارد. در زیر چند دلیل کلیدی برای اهمیت SHRM آورده شده است:

1. **همسویی با اهداف اداری: SHRM** تضمین می کند که استراتژی ها و شیوه های منابع بشری با اهداف و مقاصد کلی اداره همسو هستند. این همسویی با حصول اطمینان از اینکه ابتکارات منابع بشری مستقیماً در دستیابی به اولویت های استراتژیک مشارکت دارند، عملکرد و اثربخشی اداره را افزایش می دهد.
2. **مزیت رقابتی: SHRM** به اداره ها کمک می کند تا با استفاده موثر از سرمایه بشری خود مزیت رقابتی کسب کنند. تشخیص می دهد که کارمندان با استعداد و متعهد می توانند منبع مزیت رقابتی پایدار باشند. از طریق جذب استراتژیک، توسعه و حفظ استعدادهای برتر، اداره ها می توانند خود را از رقبا متمایز کرده و به عملکرد برتر دست یابند.
3. **کسب و حفظ استعدادها: SHRM** بر جذب و حفظ استعدادهای مناسب برای اداره تمرکز دارد. با اجرای استراتژی‌های جذب و حفظ کارآمد، اداره‌ها می‌توانند از داشتن مهارت‌ها و تخصص مورد نیاز برای موفقیت اطمینان حاصل کنند. این امر گردش مالی را کاهش می دهد، رضایت کارمندان را افزایش می دهد و هزینه های مرتبط با استخدام و آموزش را به حداقل می رساند.
4. **توسعه و عملکرد کارمندان: SHRM** بر توسعه دوامدار کارمندان و مدیریت عملکرد آنها تأکید دارد. با سرمایه گذاری در آموزش، توسعه شغلی و ارزیابی عملکرد، اداره ها می توانند مهارت ها، انگیزه و بهره وری کارمندان را افزایش دهند. این منجر به بهبود عملکرد فردی و اداری می شود.
5. **مدیریت تغییر و سازگاری: SHRM** نقش حیاتی در مدیریت تغییرات اداری و پرورش سازگاری دارد. این به اداره ها کمک می کند تا تغییرات داخلی و خارجی مانند پیشرفت های تکنولوژیکی، تغییرات صنعت یا اختلالات بازار را پیش بینی کرده و به آنها پاسخ دهند. SHRM با همسوسازی فعالانه شیوه های منابع بشری با نیازهای در حال تغییر کسب و کار، اداره ها را قادر می سازد تا در محیط های پویا سازگار شوند و پیشرفت کنند.
6. **فرهنگ اداری و مشارکت کارمندان: SHRM** به شکل گیری فرهنگ اداری مثبت و تقویت مشارکت کارمندان کمک می کند. SHRM با ترویج ارتباطات باز، مشارکت کارمندان و شناخت، به ایجاد یک محیط کاری حمایتی و فراگیر کمک می کند. این منجر به سطوح بالاتری از رضایت، تعهد و بهره وری کارمندان می شود.
7. **انطباق قانونی و مدیریت ریسک: SHRM** تضمین می‌کند که اداره‌ها از قوانین و مقررات مربوط به استخدام پیروی می‌کنند و ریسک‌ها و تعهدات قانونی را کاهش می‌دهند. این شامل ایجاد خط مشی ها و رویه هایی است که رفتار منصفانه، فرصت های برابر و رفتار اخلاقی را ترویج می کند. با مدیریت موثر ریسک‌های مرتبط با منابع بشری، اداره‌ها می‌توانند از شهرت خود محافظت کنند و مسائل حقوقی بالقوه را کاهش دهند.

## به طور کلی، SHRM مهم است زیرا شیوه‌های منابع بشری را با اهداف اداری همسو می‌کند، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، استعدادهای برتر را جذب و حفظ می‌کند، مهارت‌های کارمندان را توسعه می‌دهد، تغییرات را مدیریت می‌کند، مشارکت را تقویت می‌کند، انطباق قانونی را تضمین می‌کند و موفقیت کلی اداره را ارتقا می‌دهد. این نشان دهنده نقش حیاتی منابع بشری در کمک استراتژیک به عملکرد و دوام بلندمدت اداره است.

## ابزارها و تکنالوژی های مورد استفاده در SHRM

## مدیریت استراتژیک منابع بشری (SHRM) می تواند از ابزارها و تکنالوژی های مختلفی بهره مند شود که مدیریت و عملکرد بهتر سازی روندهای منابع بشری را تسهیل می کند. در اینجا برخی از ابزارها و تکنالوژی های رایج در SHRM وجود دارد:

## ابزارهای مورد استفاده در SHRM

1. **سیستم معلوماتی منابع بشری (HRIS):**

HRIS یک سیستم نرم افزاری است که به مدیریت روندها و وظایف مختلف منابع بشری کمک می کند. داده‌های کارمندان را ذخیره و اداره‌دهی می‌کند، وظایف اداری مانند مدیریت حقوق و دستمزد و مزایا را خودکار می‌کند و یک پلتفرم متمرکز برای مدیریت اطلاعات مرتبط با منابع بشری فراهم می‌کند. HRIS متخصصان منابع بشری را قادر می‌سازد تا به طور مؤثر به سوابق کارمندان دسترسی داشته باشند، به‌روزرسانی(اپدیت) و تحلیل و تجزیه کنند، جریان کار را ساده‌سازی کنند و گزارش‌ها را تولید کنند. به عنوان مثال، یک HRIS می تواند اطلاعات کارمندان مانند جزئیات شخصی، سابقه استخدام، سوابق آموزشی و ارزیابی عملکرد را ذخیره کند و بازیابی و مدیریت این اطلاعات را برای HR آسان کند.

1. **سیستم ردیابی متقاضی (ATS):**

ATS یک نرم افزار کاربردی است که روند استخدام و استخدام را ساده و خودکار می کند. این به متخصصان منابع بشری اجازه می‌دهد تا پست‌های شغلی، رزومه‌های کاری را روی صفحه نمایش، زمان‌بندی مصاحبه‌ها و ارتباط با کاندیدان مدیریت کنند. ATS با ادارهدهی اطلاعات کاندیدها، ردیابی پیشرفت آنها و اطمینان از جریان روان ارتباطات، به ساده سازی روند استخدام کمک می کند. به عنوان مثال، یک ATS می تواند به طور خودکار خلص سوانح را تحلیل و تجزیه کند، آنها را با الزامات شغلی مطابقت دهد و یک داشبورد متمرکز فراهم کند که HR بتواند پروفایل های کاندیدان را بررسی و مدیریت کند.

1. **سیستم مدیریت یادگیری (LMS):**

LMS یک پلت فرم نرم افزاری است که ایجاد، تحویل و مدیریت برنامه های آموزشی و توسعه را تسهیل می کند. این به اداره ها اجازه می دهد دوره های آنلاین ارائه دهند، پیشرفت کارمندان را پیگیری کنند و نتایج یادگیری را ارزیابی کنند. LMS متخصصان منابع بشری را قادر می سازد فرصت های یادگیری مستمر و توسعه مهارت را برای کارمندان فراهم کنند. به عنوان مثال، یک LMS می‌تواند ماژول‌های آموزش الکترونیکی را در موضوعات مختلف ارائه دهد، تکمیل دوره کارمندان را ردیابی کند، و گزارش‌هایی درباره اثربخشی آموزش تولید کند.

1. **نرم افزار مدیریت عملکرد**

نرم افزار مدیریت عملکرد به اداره ها کمک می کند تا روند تعیین اهداف، پیگیری پیشرفت، انجام بررسی عملکرد و ارائه بازخورد را ساده کنند. این یک رویکرد ساختاریافته برای ارزیابی عملکرد ارائه می‌کند و متخصصان منابع بشری را قادر می‌سازد تا معیارهای عملکرد را تعیین کنند، عملکرد کارمندان را ارزیابی کنند و زمینه‌های بهبود را شناسایی کنند. به عنوان مثال، نرم افزار مدیریت عملکرد می تواند به منابع بشری اجازه دهد تا اهداف عملکردی را برای کارمندان تعیین کند، پیشرفت آنها را در طول سال پیگیری کند، و جلسات منظم بررسی و بازخورد را تسهیل کند.

1. **بسترهای تعامل کارمندان**

پلتفرم های تعامل کارمندان ابزارهایی هستند که ارتباطات، همکاری و بازخورد را در بین کارمندان و مدیریت تقویت می کنند. آنها اغلب شامل ویژگی هایی مانند نظرسنجی کارمندان، برنامه های شناسایی، ابزارهای همکاری اجتماعی و داشبوردهای عملکرد هستند. این پلتفرم‌ها به متخصصان منابع بشری کمک می‌کنند تا یک محیط کاری مثبت ایجاد کنند، سطح مشارکت کارمندان را اندازه‌گیری کنند، و استراتژی‌هایی را برای افزایش رضایت و بهره‌وری کارمندان پیاده‌سازی کنند. به عنوان مثال، یک پلت فرم تعامل کارمند ممکن است شامل یک ویژگی تشخیص اجتماعی باشد که در آن کارمندان می توانند به طور عمومی از دستاوردهای همکاران خود قدردانی و تشخیص دهند.

## **برنامه های کاربردی منابع بشری موبایل**

## برنامه های کاربردی منابع بشری موبایل به کارمندان و مدیران این امکان را می دهد تا به اطلاعات مرتبط با منابع بشری دسترسی داشته باشند و با استفاده از گوشی های هوشمند یا تبلت خود، وظایف مختلف منابع بشری را انجام دهند. این برنامه‌ها دسترسی در حال حرکت به ویژگی‌های خدمات خودی کارمندان، مانند به‌روزرسانی اطلاعات شخصی، مشاهده فیش حقوقی، درخواست مرخصی، و دسترسی به داده‌های عملکرد را فراهم می‌کنند. به عنوان مثال، یک برنامه HR در تلفن همراه ممکن است به کارمندان امکان دهد درخواست های مرخصی خود را ارسال کنند، ارزیابی های عملکرد خود را مشاهده کنند و در مورد به روز رسانی های مهم منابع بشری اعلان دریافت کنند.

## تکنالوژی های مورد استفاده در SHRM

## **راه حل های نرم افزاری**

## راه‌حل‌های نرم‌افزاری به برنامه‌ها و برنامه‌های کامپیوتر‌ای اشاره دارد که برای رفع نیازهای منابع بشری خاص طراحی شده‌اند. این راه حل ها می توانند شامل ابزارهایی مانند HRIS، ATS، LMS، نرم افزار مدیریت عملکرد و پلتفرم های تعامل کارمندان باشند. آنها برای خودکارسازی روندهای منابع بشری، مدیریت داده ها، ساده کردن گردش کار و بهبود کارایی کلی استفاده می شوند. راه‌حل‌های نرم‌افزاری مزایایی مانند مدیریت دقیق داده‌ها، صرفه‌جویی در زمان، بهبود همکاری و افزایش تصمیم‌گیری را با ارائه ابزارهای لازم به متخصصان منابع بشری برای انجام مؤثر وظایف خود ارائه می‌کنند.

## **پلتفرم های آنلاین**

## پلتفرم های آنلاین، پلتفرم های مبتنی بر وب هستند که فضای دیجیتالی را برای فعالیت ها و تعاملات منابع بشری فراهم می کنند. این پلتفرم ها می توانند شامل پورتال های منابع بشری، اینترانت ها و ابزارهای ارتباطی باشند. آنها به متخصصان منابع بشری اجازه می دهند به اطلاعات دسترسی پیدا کنند و به اشتراک بگذارند، با همکاران همکاری کنند و با کارمندان درگیر شوند. پلتفرم‌های آنلاین دسترسی از راه دور به منابع منابع بشری را امکان‌پذیر می‌کنند، ارتباطات کارآمد و اشتراک دانش را تسهیل می‌کنند و یک مرکز متمرکز برای فعالیت‌های مرتبط با منابع بشری فراهم می‌کنند.

## **برنامه های کاربردی منابع بشری موبایل**

## برنامه های موبایل یا برنامه های موبایل، برنامه های کاربردی نرم افزاری هستند که برای اجرا بر روی دستگاه های تلفن همراه مانند گوشی های هوشمند یا تبلت ها طراحی شده اند. برنامه های کاربردی منابع بشری تلفن همراه به کارمندان و مدیران امکان دسترسی در حال حرکت به اطلاعات مرتبط با منابع بشری و ویژگی های سلف سرویس را می دهند. آنها به کارمندان اجازه می دهند کارهایی مانند مشاهده فیش های حقوقی، درخواست مرخصی، یا دسترسی مستقیم به مواد آموزشی از دستگاه های تلفن همراه خود را انجام دهند. برنامه‌های تلفن همراه راحتی، انعطاف‌پذیری و دسترسی بی‌درنگ به خدمات منابع بشری را ارائه می‌دهند و کارمندان و مدیران را قادر می‌سازند در هر زمان و هر مکان با روندهای منابع بشری مرتبط و درگیر بمانند.

1. **نظریه مهم در SHRM**

## دیدگاه مبتنی بر منابع (Resource-Based View)

• نظریه RBV پیشنهاد می کند که مزیت رقابتی یک اداره از ترکیب منحصر به فرد منابع و قابلیت های آن ناشی می شود.

* هر اداری مجموعه ای از منابع خاص خود را دارد مانند کارمندان، تکنالوژی، شهرت برند و موارد دیگر.
* نظریه RBV می گوید که فقط داشتن منابع نیست، بلکه داشتن منابع منحصر به فرد و ارزشمند است که به یک اداره برتری نسبت به رقبا می دهد.
* نحوه ترکیب و استفاده یک اداره از منابع، مزیت رقابتی آن را تعیین می کند.
* در SHRM، این نظریه تاکید می کند که منابع بشری (کارمندان) دارایی های ارزشمندی برای یک اداره هستند.
* نظریه RBV تشخیص می دهد که کارمندان یکی از مهم ترین منابعی هستند که یک اداره در اختیار دارد.
* تصدیق می کند که دانش، مهارت ها و توانایی های کارمندان به موفقیت اداره کمک می کند.
* این نظریه اهمیت سرمایه گذاری در کارمندان و توسعه آنها را برای افزایش ارزش و سهم آنها در اداره برجسته می کند.
* با همسویی شیوه های منابع بشری با اهداف استراتژیک، اداره ها می توانند از سرمایه بشری خود به طور موثر استفاده کنند و مزیت رقابتی پایدار به دست آورند.
* نظریه RBV تاکید می کند که شیوه های منابع بشری، مانند استخدام، آموزش و مدیریت عملکرد، باید با استراتژی کلی اداره همسو باشد.
* وقتی شیوه‌های منابع بشری برای حمایت از اهداف استراتژیک طراحی می‌شوند، می‌توانند به طور موثری از مهارت‌ها و قابلیت‌های منحصربه‌فرد کارمندان استفاده کنند.
* این همسویی به اداره کمک می کند تا از سرمایه بشری خود به نحو احسن استفاده کند و منجر به مزیت رقابتی شود که تقلید و حفظ آن در طول زمان برای رقبا دشوار است.
* **ارزش منابع بشری:** منابع بشری به عنوان دارایی های ارزشمندی شناخته می شوند که می توانند به موفقیت و عملکرد اداره کمک کنند.
* **نادر بودن:** کارمندان ماهر و با استعداد منابع کمیاب محسوب می شوند، زیرا به راحتی در بازار یافت نمی شوند.
* **دشواری تقلید:** سایر اداره ها ممکن است تکرار مجموعه دقیق مهارت ها، دانش و توانایی های کارمندان یک اداره را چالش برانگیز بدانند.
* **غیر قابل تعویض:** منابع بشری غیرقابل تعویض هستند، به این معنا که نمی توان به راحتی با منابع دیگر جایگزین کرد.

**نظریه سرمایه بشری**

* نظریه سرمایه بشری پیشنهاد می کند که دانش، مهارت ها و توانایی های کارمندان (سرمایه بشری) به ارزش آنها در محل کار کمک می کند.
* این بدان معنی است که آنچه کارمندان می دانند، مهارت هایی که دارند و توانایی های آنها برای انجام وظایف، دارایی های ارزشمندی برای اداره ها هستند.
* تشخیص می دهد که کارمندان تخصص و قابلیت های منحصر به فردی را در نقش های خود به ارمغان می آورند که می تواند بر ارزش و سهم آنها در محل کار تأثیر مثبت بگذارد
* در **SHRM**، این نظریه بر اهمیت سرمایه گذاری در توسعه و آموزش کارمندان برای ارتقای مهارت ها و دانش آنها تاکید دارد.
* **SHRM** یا مدیریت استراتژیک منابع بشری، بر همسوسازی شیوه های منابع بشری با استراتژی اداره تمرکز دارد.
* نظریه سرمایه بشری تاکید می کند که اداره ها باید در فعالیت هایی مانند آموزش، برنامه های توسعه و فرصت های آموزشی برای کارمندان سرمایه گذاری کنند.
* با انجام این کار، کارمندان می توانند مهارت های جدیدی کسب کنند، دانش خود را گسترش دهند و قابلیت های کلی خود را بهبود بخشند، که منجر به افزایش ارزش هم برای کارمندان و هم برای اداره می شود.
* با توسعه سرمایه بشری، اداره ها می توانند بهره وری، عملکرد را بهبود بخشند و مزیت رقابتی به دست آورند.
* هنگامی که اداره ها در توسعه کارمندان خود سرمایه گذاری می کنند، منجر به بهبود سطح بهره وری و عملکرد می شود.
* كاركنان با مهارت‌ها و دانش‌هاي پيشرفته مجهزتر هستند تا كارهاي خود را به طور مؤثر و كارآمد انجام دهند.
* این به نوبه خود می تواند به اداره ها برتری نسبت به رقبا بدهد، زیرا آنها نیروی کاری دارند که قادر به ارائه کار با کیفیت بالاتر و دستیابی به نتایج بهتر هستند.

**نظریه تبادل اجتماعی**

* نظریه تبادل اجتماعی پیشنهاد می کند که روابط بین افراد بر مبادله متقابل منابع و منافع استوار است.
* این بدان معناست که در هر رابطه ای، چه شخصی و چه حرفه ای، افراد انتظار تبادل منصفانه و متقابل منابع مانند حمایت، اعتماد، همکاری و پاداش را دارند.
* این نظریه بیان می‌کند که افراد در روابطی اداره می‌کنند که در آن تعادلی بین آنچه که کمک می‌کنند و آنچه در ازای دریافت می‌کنند، درک می‌کنند.
* در زمینه **SHRM**، این نظریه بر اهمیت ایجاد محیط های کاری مثبت و ارائه پاداش ها و فرصت های منصفانه برای کارمندان تاکید می کند.
* **SHRM** بر مدیریت استراتژیک منابع بشری برای دستیابی به اهداف اداری تمرکز دارد.
* نظریه تبادل اجتماعی اهمیت پرورش محیط های کاری مثبت را برجسته می کند که در آن کارمندان احساس ارزش، احترام و رفتار منصفانه داشته باشند.
* بر نیاز اداره ها به ارائه پاداش های منصفانه، شناخت، فرصت های رشد و روابط حمایتی برای کارمندان تاکید می کند.
* با تقویت مبادلات اجتماعی مثبت، اداره ها می توانند تعهد، مشارکت و رضایت کارمندان را افزایش دهند.
* وقتی اداره‌ها محیط کاری ایجاد می‌کنند که تبادلات اجتماعی مثبت را ترویج می‌کند، کارمندان بیشتر احساس تعهد، مشارکت و رضایت می‌کنند.
* تبادلات اجتماعی مثبت می تواند شامل روابط حمایتی، رفتار منصفانه، ارتباطات باز و فرصت هایی برای رشد شخصی و حرفه ای باشد.
* با پرورش این مبادلات مثبت، اداره ها می توانند فرهنگ کاری مثبت را پرورش دهند که منجر به افزایش وفاداری کارمندان، انگیزه و رفاه کلی می شود.

**نظریه آژانس/اداره**

* نظریه آژانس/اداره رابطه بین مدیران (مانند سهامداران یا مدیریت ارشد) و عوامل (مانند کارمندان یا مدیران میانی) در یک اداره را بررسی می کند.
* در هر اداری افراد یا گروه هایی (مدیران) هستند که اختیار تصمیم گیری دارند و آنهایی (کارگزاران) که از طرف مدیران به انجام وظایف می پردازند.
* تئوری نمایندگی به بررسی نحوه تعامل این دو گروه، نقش آنها و تضاد منافع بالقوه ای که ممکن است بین آنها ایجاد شود، می پردازد.
* در **SHRM**، این نظریه اهمیت همسویی علایق و رفتارهای کارمندان با اهداف اداری را از طریق مکانیسم هایی مانند مدیریت عملکرد، مشوق ها و نظارت برجسته می کند.
* مدیریت استراتژیک منابع بشری (SHRM) بر مدیریت منابع بشری در راستای اهداف اداری تمرکز دارد.
* تئوری نمایندگی تاکید می کند که همسو کردن علایق و رفتار کارمندان با اهداف اداره بسیار مهم است.
* این را می توان از طریق مکانیسم های مختلفی از جمله تعیین انتظارات عملکردی واضح، ارائه انگیزه هایی که کارمندان را برای تلاش در جهت اهداف اداری برمی انگیزد و نظارت بر عملکرد و رفتار کارمندان به دست آورد.
* با همسو کردن منافع کارمندان با منافع اداره، SHRM می تواند عملکرد اداری بهتری را ارتقا دهد و به نتایج مطلوب دست یابد.
* وقتی منافع کارمندان با اهداف اداره همسو باشد، به احتمال زیاد انگیزه و تعهد بیشتری برای دستیابی به آن اهداف دارند.
* هدف SHRM ایجاد محیطی است که در آن کارمندان، ماموریت و اهداف اداره را درک کرده و پذیرفته باشند.
* وقتی کارمندان با منافع اداره همسو باشند، می تواند منجر به بهبود عملکرد، بهره وری و تحقق نتایج مطلوب شود.

## چتر استراتژی مدیریت منابع بشری

.**1 برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری:** این شامل همسویی شیوه ها و سیاست های منابع بشری با اهداف و اهداف استراتژیک کلی اداره است. این شامل پیش بینی نیازهای آینده HR، برنامه ریزی نیروی کار، برنامه ریزی جانشین پروری و استراتژی های جذب استعداد می شود.

## .2 **مدیریت عملکرد:** این موضوع فرعی بر طراحی و پیاده سازی سیستم های مدیریت عملکرد متمرکز است که اهداف فردی و تیمی را با اهداف اداری همسو می کند. این شامل روش های ارزیابی عملکرد، روندهای بازخورد و مربیگری، و ابتکارات بهبود عملکرد است.

## 3. **کسب استعداد و مدیریت:** مدیریت استعداد شامل جذب، توسعه و حفظ کارمندان با ظرفیت بالا برای برآوردن نیازهای اداری فعلی و آینده نگر است. این شامل استراتژی هایی برای استخدام، گزینش، استخدام، آموزش و توسعه، برنامه ریزی شغلی و مدیریت جانشین پروری است.

## 4**. حقوق و مزایا:** این موضوع فرعی شامل طراحی و مدیریت سیستم های جبران خسارت، از جمله ساختار حقوق، مشوق ها و بسته های مزایا است. این شامل استراتژی هایی برای اطمینان از جبران منصفانه و رقابتی، مدل های پرداخت به ازای عملکرد، و رویکردهای پاداش کل است.

## 5**. تعامل و حفظ کارمندان:** این امر بر ایجاد یک محیط کاری مثبت که مشارکت، رضایت و حفظ کارمندان را تقویت می کند، تمرکز دارد. این شامل استراتژی هایی برای شناخت کارمندان، تعادل بین کار و زندگی، برنامه های رفاه کارمندان و پرورش فرهنگ اداری مثبت است.

## **6. توسعه اداری و مدیریت تغییر:** این موضوع فرعی به استراتژی هایی برای مدیریت تغییرات اداری، پرورش نوآوری و ترویج فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر می پردازد. این شامل چارچوب های مدیریت تغییر، برنامه های توسعه رهبری و ابتکارات فرهنگ اداری است.

## 7**. تنوع و شمول:** این بر استراتژی هایی برای ایجاد نیروی کار متنوع و فراگیر، تضمین فرصت های برابر و رفتار عادلانه برای همه کارمندان تمرکز دارد. این شامل استخدام تنوع، آموزش تنوع، ترویج فرهنگ فراگیر، و کاهش تعصب در شیوه های منابع بشری است.

## برنامه ریزی استراتژیک

**تعریف:** عبارت از تعیین اهداف و مقاصد کلی اداره و راههای دستیابی به آن اهداف و مقاصد است.

## برنامه ریزی استراتیژیکی منابع بشری

**تعریف:** روند همسوسازی ابتکارات منابع بشری با اهداف و مقاصد کلی برنامه استراتژیک یک اداره است.

برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری جنبه خاصی از مدیریت استراتژیک منابع بشری است که بر روند شناسایی و رسیدگی به نیازهای منابع بشری آینده اداره تمرکز دارد. شامل:

• ارزیابی نیروی کار فعلی و نیازهای آینده نگر اداره.

• پیش بینی تقاضا و عرضه استعداد بر اساس اهداف و مقاصد استراتژیک اداره.

• شناسایی مهارت ها، دانش و شایستگی های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک.

• توسعه راهبردهایی برای جذب، توسعه و حفظ استعدادهای مناسب.

• شناسایی هر گونه خلاء یا کمبود استعداد و ایجاد برنامه ریزی برای رفع آنها.

• در نظر گرفتن عواملی مانند برنامه ریزی جانشین پروری، توسعه شغلی و تنوع نیروی کار.

• همسویی برنامه ریزی منابع بشری با روند کلی برنامه ریزی استراتژیک اداره.

جدول زیر تفاوت های کلیدی بین مدیریت استراتژیک منابع بشری و برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری را خلاصه می کند:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **مدیریت استراتژیک منابع بشری** | **پلان/برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری** |
| **تمرکز** | ادغام شیوه های منابع بشری با اهداف استراتژیک | شناسایی و رسیدگی به نیازهای آینده HR |
| **محدوده** | گسترده تر، شامل تمام عملکردهای منابع بشری | جنبه خاص مدیریت منابع بشری بر برنامه ریزی برای نیازهای آینده HR متمرکز است |
| **در رابطه با** | همسو کردن منابع بشری با استراتژی کلی | همسو کردن منابع بشری با نیازهای استعدادهای آینده |
| **چشم انداز زمان** | هم کوتاه مدت و هم بلند مدت | در درجه اول بلند مدت |
| **فعالیت ها** | توسعه استراتژی های منابع بشری، نظارت بر تأثیر، همکاری با ذینفعان | ارزیابی نیازهای نیروی کار، پیش‌بینی تقاضا/عرضه استعداد، رسیدگی به خلاء‌های استعداد |
| **ارتباط** | برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری جزء مدیریت استراتژیک منابع بشری است | برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری به مدیریت استراتژیک منابع بشری کمک می کند |
| **هدف کلی** | افزایش عملکرد اداری و کسب مزیت رقابتی | اطمینان از در دسترس بودن استعدادهای مناسب برای حمایت از اهداف استراتژیک |

## هدف از برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری

1. **برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری به مدیران منابع بشری کمک می کند تا ابتکارات منابع بشری خود را با اهداف و مقاصد کلی اداره هماهنگ کنند.**

برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری مانند قطب نمایی است که به مدیران منابع بشری کمک می کند راه خود را در جهت دستیابی به اهداف و مقاصد اداره طی کنند. این شامل اتصال نقاط بین ابتکارات منابع بشری و تصویر بزرگتر از آنچه اداره می خواهد به انجام برساند.

با درگیر شدن در برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری، مدیران منابع بشری می توانند اطمینان حاصل کنند که تلاش های آنها منزوی یا جدا از جهت گیری کلی اداره نیست. آنها برای درک اهداف و مقاصد تعیین شده توسط رهبران اداره وقت می گذارند و سپس ابتکارات منابع بشری خود را بر این اساس هماهنگ می کنند.

به عنوان مثال، اگر هدف اداره گسترش به بازارهای جدید باشد، مدیر منابع بشری می‌تواند یک استراتژی استخدام برای جذب و استخدام کارمندانی با مهارت‌ها و تجربه‌های خاص مورد نیاز برای حمایت از این توسعه ایجاد کند. آنها همچنین می‌توانند بر برنامه‌های آموزشی و توسعه تمرکز کنند تا توانایی‌های کارمندان فعلی را برای رویارویی با چالش‌های جدید افزایش دهند.

1. **مدیران منابع بشری را قادر می‌سازد تا نیازهای نیروی کار آینده را پیش‌بینی کرده و برای آنها برنامه‌ریزی کنند و اطمینان حاصل شود که اداره افراد مناسب را در زمان مناسب دارد**

برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری به مدیران منابع بشری کمک می کند تا به آینده نگاه کنند و نیازهای نیروی کار اداره را پیش بینی کنند. مانند نگاه کردن به یک توپ کریستالی برای اطمینان از اینکه افراد مناسب در صورت نیاز در دسترس هستند.

با درگیر شدن در برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری، مدیران منابع بشری می توانند برنامه ها، اهداف و اهداف رشد اداره را ارزیابی کنند. آنها عواملی مانند روند بازار، تقاضاهای صنعت و پیشرفت های تکنولوژیکی را برای پیش بینی اینکه چگونه نیازهای نیروی کار ممکن است در طول زمان تغییر کند، در نظر می گیرند.

به عنوان مثال، اگر اداره قصد دارد عملیات خود را گسترش دهد یا محصولات جدیدی را عرضه کند، مدیران منابع بشری می توانند از برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری برای تعیین تعداد کارمندان، مهارت ها و تخصص مورد نیاز برای حمایت از این ابتکارات استفاده کنند. سپس آنها می توانند استراتژی هایی را برای جذب، استخدام و آموزش افرادی با شرایط لازم ایجاد کنند.

1. **برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری به مدیران منابع بشری کمک می کند تا خلاء های مهارتی و کمبود استعدادها را در اداره شناسایی کرده و استراتژی هایی را برای رفع آنها ایجاد کنند.**

برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری به مدیران منابع بشری این امکان را می دهد که خلاء ها در مهارت ها و کمبود افراد با استعداد را در اداره شناسایی کنند. مانند تابیدن نور به مناطقی است که ممکن است اداره فاقد تخصص یا تجربه مناسب باشد.

مدیران منابع بشری با درگیر شدن در برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری، نیروی کار فعلی را تحلیل و تجزیه کرده و آن را با مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز برای دستیابی به اهداف اداره مقایسه می کنند. آنها مناطقی را شناسایی می کنند که در آن ممکن است فقدان مهارت های خاص یا کمبود افراد با استعداد برای ایفای نقش های حیاتی وجود داشته باشد.

به عنوان مثال، اگر اداره در حال گسترش به بازارهای جدید یا پذیرش تکنالوژی های جدید است، مدیران منابع بشری می توانند از برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری برای ارزیابی اینکه آیا نیروی کار فعلی مهارت های لازم برای حمایت از این ابتکارات را دارند یا خیر، استفاده کنند. آنها ممکن است در زمینه هایی مانند مهارت دیجیتال، قابلیت های رهبری یا مهارت های فنی تخصصی خلاء هایی پیدا کنند.

هنگامی که این خلاء های مهارتی و کمبود استعدادها شناسایی شدند، مدیران منابع بشری می توانند استراتژی هایی برای رفع آنها ایجاد کنند.

1. **به مدیران منابع بشری در استخدام، جذب و انتخاب کاندیدان مناسب با مهارت ها و شرایط لازم کمک می کند.**

به بیان ساده، برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری، مدیران منابع بشری را قادر می سازد تا افراد مناسب را بیابند و استخدام کنند. آنها الزامات شغلی را شناسایی می کنند، شرح شغلی جذاب ایجاد می کنند و از کانال های استخدام موثر استفاده می کنند. مدیران منابع بشری با ارزیابی دقیق کاندیدان و انتخاب کسانی که با ارزش های اداره مطابقت دارند، نیروی کار قوی ایجاد می کنند که به موفقیت اداره کمک می کند.

1. برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری به مدیران منابع بشری در توسعه استراتژی های موثر برای توسعه و آموزش کارمندان کمک می کند و اطمینان حاصل می کند که کارمندان مهارت ها و قابلیت های خود را افزایش می دهند. همچنین آن‌ها را قادر می‌سازد تا جانشینی را شناسایی کرده و برای جانشینی برنامه‌ریزی کنند و از وجود افراد واجد شرایط برای پر کردن پست‌های مهم در اداره اطمینان حاصل کنند.

6. برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری به مدیران منابع بشری کمک می کند تا سیستم های مدیریت عملکردی را ایجاد کنند که عملکرد کارمندان را در راستای اهداف استراتژیک اندازه گیری و ارزیابی می کند. علاوه بر این، از ایجاد یک فرهنگ کاری مثبت حمایت می کند، مشارکت و حفظ کارمندان را ترویج می کند و نیروی کار مولد و با انگیزه را تقویت می کند.

## روند برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری

1. **تحلیل و تجزیه استراتژی اداره:**

در روند برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری، اولین گام، تحلیل استراتژی اداره است. مدیران منابع بشری درک روشنی از اهداف و مقاصد اداره به دست می آورند و تلاش های خود را با استراتژی اداری گسترده تر همسو می کنند. این تضمین می کند که فعالیت های منابع بشری به طور مستقیم به موفقیت اداره کمک می کند.

در مرحله بعد، مدیران منابع بشری ابتکارات استراتژیک و اولویت هایی را که منابع بشری باید از آنها پشتیبانی کند، شناسایی می کنند. مدیران منابع بشری با شناخت پروژه‌ها، ابتکارات یا حوزه‌های تمرکز خاصی که اداره اولویت‌بندی کرده است، تلاش‌های خود را با این اولویت‌های استراتژیک هماهنگ می‌کنند. این همسویی تضمین می کند که فعالیت های منابع بشری در راستای جهت گیری اداره بوده و به موفقیت کلی آن کمک می کند.

1. **قابلیت های منابع بشری فعلی را ارزیابی کنید**

در مرحله دوم روند برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری، نیاز به ارزیابی قابلیت های منابع بشری فعلی در اداره داریم. این بدان معناست که ما باید ترکیب نیروی کار موجود، مهارت‌ها و قابلیت‌های آنها را ارزیابی کنیم. ما باید افرادی را که در حال حاضر برای ما کار می کنند، نقش آنها و آنچه از نظر مهارت ها و توانایی ها روی میز آورده اند را درک کنیم.

در مرحله بعد، ما باید سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌های منابع بشری را که در حال حاضر وجود دارند، مرور کنیم. این شامل بررسی قوانین و دستورالعمل‌هایی است که بر نحوه عملکرد منابع بشری در اداره نظارت می‌کنند. ما باید درک کنیم که آیا این سیاست ها و اقدامات موثر، منصفانه و همسو با اهداف اداره هستند یا خیر.

یکی دیگر از جنبه های مهم، تحلیل و تجزیه میزان مشارکت، رضایت و جابجایی کارمندان است. این بدان معناست که ما باید ببینیم که کارمندان ما چقدر با انگیزه و درگیر هستند، چقدر از کار و اداره خود احساس رضایت می کنند و چه تعداد از آنها اداره را ترک می کنند. این تحلیل و تجزیه به ما کمک می کند تا سلامت کلی نیروی کار خود را درک کنیم و اینکه آیا مسائلی وجود دارد که باید به آنها پرداخته شود.

در نهایت، ما باید نقاط قوت، ضعف و زمینه های بهبود را در خود عملکرد منابع بشری شناسایی کنیم. این به معنای ارزیابی چگونگی انجام وظایف و مسئولیت‌های منابع بشری است. ما باید حوزه‌هایی را بشناسیم که منابع بشری در آن‌ها به خوبی کار می‌کند و جایی که می‌تواند بهبود یابد. با شناسایی این نقاط قوت و ضعف، می توانیم تصمیمات آگاهانه ای در مورد چگونگی افزایش اثربخشی منابع بشری و حمایت بهتر از اداره به عنوان یک کل اتخاذ کنیم.

1. **پیش بینی نیازها یا تقاضای منابع بشری**

در مرحله سوم روند برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری، نیاز به پیش بینی نیازها یا تقاضای منابع بشری آینده اداره داریم. این شامل پیش بینی نیازهای نیروی کار است که برای دستیابی به اهداف تجاری و حمایت از برنامه های رشد اداره ضروری است. برای انجام این کار، ما باید عوامل خارجی را در نظر بگیریم که می توانند بر نیازهای منابع بشری تأثیر بگذارند. این عوامل شامل روندهای بازار، تقاضاهای صنعت و پیشرفت های تکنولوژیکی است. مهم است که از تغییراتی که در محیط خارجی اتفاق می‌افتد مطلع بمانید و درک کنید که چگونه می‌تواند بر نیازهای نیروی کار اداره تأثیر بگذارد. برای مثال، اگر تکنالوژی جدیدی در صنعت در حال ظهور باشد، ممکن است به کارمندانی با مهارت‌ها یا شایستگی‌های خاص نیاز داشته باشد.

علاوه بر این، ما باید تغییراتی را در نقش های شغلی، الزامات مهارتی و جمعیتی نیروی کار پیش بینی کنیم. نقش‌های شغلی و الزامات مهارتی می‌توانند در طول زمان به دلیل عوامل مختلفی مانند پیشرفت‌های تکنولوژیکی، اتوماسیون یا تغییر در ترجیحات مشتری تغییر کنند. مهم است که این تغییرات را شناسایی کنید و ارزیابی کنید که چگونه بر مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز در نیروی کار آینده تأثیر می گذارد. جمعیت شناسی نیروی کار، مانند سن، جنسیت، و تنوع نیز می تواند بر نیازهای منابع بشری تأثیر بگذارد. پیش بینی تغییرات در جمعیت شناسی به برنامه ریزی برای کسب استعداد، حفظ و استراتژی های توسعه کمک می کند.

با در نظر گرفتن این عوامل و پیش بینی نیازهای نیروی کار آینده، می توانیم برنامه ریزی منابع بشری را با اهداف اداره هماهنگ کنیم و اطمینان حاصل کنیم که افراد مناسب با مهارت های مناسب برای حمایت از رشد و موفقیت آینده در اختیار داریم. این به ما کمک می کند تا تغییراتی را که در محیط خارجی اتفاق می افتد را پیش بینی کرده و برای آن آماده شویم و به طور فعالانه هر خلاء ای در استعداد یا مهارتی را که ممکن است در آینده ایجاد شود برطرف کنیم.

1. **تحلیل و تجزیه عرضه و خلاء منابع بشری را ارزیابی کنید**

در مرحله چهارم از روند برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری، ما نیاز به ارزیابی عرضه منابع بشری و انجام تحلیل و تجزیه خلاء داریم. این شامل ارزیابی در دسترس بودن و آمادگی استعدادهای داخلی و خارجی است. ما باید درک کنیم که آیا افراد کافی با مهارت ها و قابلیت های لازم برای برآوردن نیازهای منابع بشری آینده را داریم یا خیر. برای انجام این کار، تقاضای منابع بشری پیش بینی شده را که در مرحله قبل تعیین کردیم، با عرضه منابع بشری فعلی مقایسه می کنیم. ما تحلیل و تجزیه می کنیم که آیا تعداد کافی کارمند با مهارت ها، شایستگی ها و صلاحیت های مناسب برای پر کردن نقش های شغلی آینده و رسیدن به اهداف اداره داریم یا خیر. این به ما کمک می کند تا هرگونه خلاء یا اختلاف بین تقاضا و عرضه استعداد را شناسایی کنیم.

با انجام تحلیل و تجزیه خلاء، می‌توانیم مناطقی را که ممکن است کمبود یا مازاد استعداد وجود داشته باشد مشخص کنیم. اگر کمبود وجود داشته باشد به این معنی است که ما افراد کافی با مهارت ها یا شایستگی های لازم را نداریم. در مقابل، مازاد نشان می دهد که ما برای یک نقش یا مجموعه مهارت خاصی استعداد مازاد داریم. شناسایی این خلاء‌ها به ما کمک می‌کند بفهمیم که باید تلاش‌های خود را در زمینه کسب استعداد، توسعه یا بازسازی کجا متمرکز کنیم.

علاوه بر این، تحلیل و تجزیه خلاء به ما کمک می کند تا خلاء های خاص در مهارت ها، شایستگی ها و موقعیت ها را تعیین کنیم. این به ما اجازه می‌دهد تا حوزه‌هایی را که فاقد تخصص لازم هستیم یا ممکن است بین مهارت‌هایی که داریم و مهارت‌های مورد نیازمان ناسازگاری وجود داشته باشد، شناسایی کنیم. این اطلاعات برای توسعه استراتژی‌های هدفمند برای رسیدگی به این خلاء‌ها، مانند برنامه‌های آموزشی، تلاش‌های استخدام، یا ترفیعات داخلی، حیاتی است.

1. **استراتژی ها و برنامه های عملیاتی منابع بشری را توسعه دهید**

در گام پنجم روند برنامه ریزی استراتژیک منابع بشری، باید استراتژی ها و برنامه های عملیاتی منابع بشری را برای رفع خلاء ها و چالش های شناسایی شده در مراحل قبلی توسعه دهیم. این شامل تدوین استراتژی های خاص برای مقابله با خلاء ها و چالش های منابع بشری است که ما شناسایی کرده ایم. به عنوان مثال، اگر در یک حوزه خاص کمبود استعداد وجود داشته باشد، ممکن است استراتژی‌هایی را برای جذب استعداد، جذب و نگهداری ایجاد کنیم تا اطمینان حاصل کنیم که افراد مناسب را در محل خود داریم. اگر خلاء های مهارتی وجود داشته باشد، می توانیم برنامه های آموزشی و توسعه ای را برای ارتقای مهارت ها و قابلیت های کارمندان طراحی کنیم.

علاوه بر این، ما باید برنامه های عملیاتی برای اجرای این استراتژی ها ایجاد کنیم. این شامل ترسیم مراحل خاص، جدول زمانی و مسئولیت ها برای اجرای موثر استراتژی ها است. برای مثال، اگر استراتژی ما بهبود استعدادیابی باشد، برنامه عملیاتی ما ممکن است شامل فعالیت‌هایی مانند به‌روزرسانی شرح وظایف، گسترش کانال‌های استخدام و ایجاد مشارکت با مؤسسات آموزشی باشد.

علاوه بر این، همسو کردن استراتژی‌های منابع بشری با استراتژی‌های کلی اداره مهم است. این به معنای اطمینان از همسو بودن استراتژی های منابع بشری با اهداف و مقاصد گسترده تر اداره است. به عنوان مثال، اگر اداره قصد دارد به بازارهای جدید گسترش یابد، استراتژی های منابع بشری باید از نیازهای استعداد و نیروی کار برای آن گسترش پشتیبانی کند. این همسویی به اجرای موثر کمک می کند و تضمین می کند که ابتکارات منابع بشری به موفقیت کلی اداره کمک می کند.

به طور کلی، توسعه استراتژی‌های منابع بشری و برنامه‌های عملیاتی شامل تدوین استراتژی‌های هدفمند برای رسیدگی به خلاء‌ها و چالش‌های منابع بشری، ایجاد برنامه‌هایی برای جذب، جذب و حفظ استعداد، طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه، اجرای طرح‌های جانشین پروری، همسویی سیستم‌های مدیریت عملکرد با اهداف استراتژیک و ادغام استراتژی های منابع بشری با استراتژی های کلی اداری. این تلاش‌ها به رفع خلاء‌های منابع بشری، توسعه نیروی کار ماهر و حصول اطمینان از همسویی ابتکارات منابع بشری با اهداف اداره برای اجرای مؤثر کمک می‌کند.

# فصل دهم

# برنامه ریزی بدیل/جانشین

**ضرب المثل طلایی :هیچ موفقیتی بدون جانشین موفق وجود ندارد.؛**

معنی گفته بالا این است وقتی ما به موفقیت میرسیم تعهد و پشتکار مهم ترین بخش آن است که یک فرد مسوولیت آنرا به عهده بیگیرد . بدون جانشین توانمند, دستاوردهای ما زیاد دوام و تاثیر پایدار نخواهد داشت.مثل این است که مشعل را به کسی بسپاریم که بتواند آن را پیش ببرد و شعله اش را زنده نگهدارد

## برنامه ریزی بدیل

**تعریف:** پلان متداول یک پروسه استراتژیکی است که شامل شناسایی و توسعه افراد در یک نهاد برای پر کردن مقامهای رهبری کلیدی در آینده.یا برنامه ریزی بدیل یک پروسه است که طی آن یک یا چندین نفرداخلی شناسایی میشوند و سپس برای مقام های کلیدی یا حرکت های وظیفه­ی در آینده آموزش می بینند و توسعه می یابند.

در برنامه ریزی بدیل نهاد ها کارمندانی را پیدا میکنند که توانایی رهبر شدن را دارند و به آنها کمک میکنند تا در این نقش ها رشد کنند.آنها این کار را با دادن برنامه های ویژه, مربیان, و آموزش برای توسعه مهارت هایشان انجام میدهند.هدف این است که مطمعن شوید وقتی یک رهبر میرود, کسی آماده است که جای اورا بدون هیچ اختلالی بگیرد. این امربه نهاد کمک می کند تا به خوبی کار کند و از هرگونه شکست در رهبری جلوگیری کند. برنامه ریزی بدیل همچنان نهاد را کمک میکند تا کارمندان ماهرتری داشته باشد که وقتی در دسترس قرار میگیرند آماده ورود به بخش های مهم هستند.به این ترتیب, آنها مجبور نیستند برای یافتن کسی کوشش کنند و میتوانند به افراد توانمندی که از قبل برای این نقش آماده هستند حساب کنند.

## نقش منابع بشری در برنامه ریزی بدیل

منابع بشری نقشی مهمی در تیم برنامه ریزی بدیل ایفا میکند زیرا آنها به انواع مختلف اطلاعات در مورد کارمندان ا دسترسی دارند.این شامل جزییات در مورد:

**جمعیت شناسی کارمندان:**منابع بشری اطلاعات در مورد جمعیت شناسی کارمندان دارد.مانند سن, جنسیت, و سایر اطلاعات شخصی.این اطلاعات با در نظرگرفتن محدوده وسیعی از کاندید ها با سابقه های مختلف به اطمینان از تنوع و گنجاندن در برنامه ریزی بدیل کمک میکند.

**صلاحیت های کارمندان:** منایع بشری صلاحیت های کارمندان را تعقیب میکند مانند تحصیلات, سند ها, و مهارت های مرتبط. به ارزیابی و آمادگی تناسب آنها برای نقش های رهبر توانا این اطلاعات کمک می کند.

**عملکرد کارمندان:** منابع بشری با ارزیابی دستاورد ها, نقاط قوت ,و زمینه های بهبود عملکرد کارمندان را نظارت و ارزیابی می کند. این اطلاعات های عملکرد به شناسایی افراد با عملکرد بالا که ممکن است برای برنامه ریزی بدیل مناسب باشند کمک می کند.

**مهارت ها و شایستگی های کارمندان:**منابع بشری مهارت ها و شایستگی های کارمندان را ارزیابی می کند. مانند تخصص فنی, توانایی های حل مسعله, مهارت های ارتباطی و غیره.این اطلاعات به شناسایی کارمندان با قابلیت های لازم برای موفقیت های رهبری آینده کمک می کند.

**آموزش و توسعه:** منابع بشری برنامه های آموزشی و توسعه کارمندان را برای افزایش مهارت ها و دانش آنها مدیریت می کند و تضمین می کند که کارمندان به قابلیت های لازم برای ایفای نقش های رهبری در آینده مجهز هستند.

آرزو ها و اهداف وظیفه­ی: منابع بشری اطلاعاتی را در مورد شغل کارمندان جمع آوری می کند. این کمک می کند تا جاه طلبی های فردی آنها را با استراتیژی های برنامه ریزی بدیل نهاد هماهنگ کنند, و اطمینان حاصل شود که کارمندان بر اساس آرزوهایشان برای موقعیت های رهبری مناسب در نظر گرفته می شوند.

**آمادگی بدیل:** منابع بشری آمادگی کلی کارمندان را برای بدیل ارزیابی میکند با در نظر گرفتن عواملی مانند عملکرد, مهارت ها, صلاحیت ها, و پیشرفت توسعه آنها. این ارزیابی به شناسایی کارمندانی کمک می کند که آماده پذیرش مسولیت های سطح بالاتر درنهاد هستند.

**1.شناسایی کردن برنامه های مورد نیاز برای موقعیت های کلیدی رهبری**

منابع بشری نقشی حیاتی در شناسایی موقعیت های رهبری کلیدی انجام میدهد که به برنامه ریزی بدیل درنهاد نیاز دارند. برای انجام این کار, منابع بشری از نزدیک با مدیریت درجه یک همکاری می کند تا درک عمیق از اهداف و اهداف استراتیژیک نهاد بدست آورد.آنها ساختار رهبری فعلی را به دقت بررسی می کنند و نیاز ها و چالش های تجاری آینده را ارزیابی می کنند.

منابع بشری با انجام یک تحلیل کامل, موقیعت های را که برای موفقیت و پایداری نهاد حیاتی هستند شناسایی می کند. این مقام ها ممکن است شامل نقش های اجرایی درجه یک , روسای بخش, یا سایرمقامهای رهبری کلیدی باشد. پروسه شناسایی عوامل مانند اهمیت نقش در هدایت عملکردنهادی, سطح تاثیر بر عملیات و خطرات عامل مرتبط با عدم وجود جانشین توانمند را در نظر می گیرد.

2. **شناسایی کردن توانایی ها بدیل وارزیابی کردن آنها را برای نقش آینده**

منابع بشری نقش فعالی در شناسایی بدیل های توانا برایمقامهای رهبری کلیدی درنهاد ایفا می کند. آنها به دقت کارمندان را بر اساس چندین معیار ارزیابی میکنند تا آمادگی آنها را برای نقش های آینده مشخص کنند. یکی از عوامل مهم در نظر گرفته شده,ارزیابی عملکرد آنها است که شامل ارزیابی دستاورد ها, مشارکت ها و اثربخشی کلی آنها در موقعیت فعلی است.

علاوه بر ارزیابی عملکرد, منابع بشری به مهارت ها و شایستگی های کارمندان نیز توجه میکند. آنها عواملی مانند تخصص فنی, توانایی های حل مسله ,مهارت های ارتباطی و ظرفیت رهبری و الهام بخشیدن به دیگران را در نظر میگیرند. منابع بشری آرزو ها و اهداف وظیفه­ی کارمندان را در نظر میگیرد و به دنبال میسرکردن آرزوها و اهداف برنامه ریزی بدیل برای نهاد میباشد.

این یک پروسه یک ارزیابی سیستماتیک می باشد که برای آمادگی و شایستگی کارمندان برای مسئولیت‌های سطح بالاتر است. این ارزیابی به منابع بشری کمک می‌کند تا افرادی را که ویژگی‌ها و توانایی های لازم برای قدم گذاشتن در نقش‌های رهبری را نشان می‌دهند، مشخص کند .

با شناسایی بدیل های توانا و ارزیابی آمادگی آنها، منابع بشری تضمین می کند که نهاد دارای مجموعه ای از افراد با استعداد است که می توانند در صورت نیاز به طور منظم به موقعیت های رهبری تبدیل شوند. همچنین به منابع بشری کمک می کند تا هر گونه مشکل توسعه ای را که باید از طریق برنامه های آموزشی هدفمند و رهبری مورد توجه قرار گیرد، و شناسایی کند تا آمادگی بدیل های توانا برای نقش های آینده را افزایش دهد.

3. همکاری کردن با مدیران و سکتور ها برای جمع آوری معلومات در مورد مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز برای نقش های جانشینی

منابع بشری با مدیران و بخش ها همکاری می کند تا درک جامعی از مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز برای نقش های بدیل به دست آورد. آنها در ارتباط آزاد و مؤثر با رهبران فعلی و سهامداران کلیدی برای جمع آوری نظر دهی ارزشمند اداره می کنند.با مشارکت فعال مدیران و بخش‌ها در پروسه برنامه‌ ریزی بدیل، منابع بشری تضمین می‌کند که بدیل های شناسایی شده از تخصص، دانش و کیفیت لازم برای برتری در موقعیت‌های رهبری آینده خود برخوردار باشند. این همکاری به منابع بشری کمک می‌کند تا تلاش‌های برنامه‌ ریزی بدیل را با نیازمندی ها و چالش‌های خاص هر نقش هماهنگ کند، انتقال متناسب تری را تقویت کند و احتمال موفقیت را برای رهبران آینده افزایش دهد. علاوه بر این، مشارکت مدیران و بخش‌ها نیز حس مالکیت و خرید را از سوی شریک ها ترویج می‌کند، زیرا آنها تخصص و دیدگاه‌های خود را در پروسه مشارکت می‌دهند.

4. **طراحی و اجرا نمودن برنامه های توسعه یی برای بدیل های توانا**

منابع بشری برنامه توسعه یی را رهبری میکند که بر اصلاح بدیل های توانا برای موقعیت های رهبری تمرکز داشته باشد.این برنامه ها با دقت طراحی شده اند تا به نیازهای خاص افرادی که به عنوان بدیل های توانا شناسایی می شوند، رسیدگی کنند. آنها ممکن است شامل جلسات آموزشی هدفمند برای تقویت مهارت‌ها یا بخش های دانش خاص، راهنمایی در برنامه‌های که در آن رهبران با تجربه به توسعه بدیل ها پرداختند ، چرخش وظیفوی که آنها را در مناطق مختلف نهاد قرار می‌دهد، تکالیفی که توانایی‌های آنها را به چالش می‌کشد، و مدیر اجرایی برای اصلاح آنها . توانایی های رهبری آنها. با ارائه این فرصت های توسعه، منابع بشری تضمین می کند که بدیل های توانا ابزارها و تجربیات لازم را برای برتری در نقش های آینده خود دریافت می کنند.این برنامه‌ها نه تنها کمبودی های مهارتی را پر می‌کنند، بلکه باعث رشد، ایجاد اعتماد و آماده‌سازی افراد برای مسئولیت‌ها و چالش‌هایی می‌شوند که به عنوان رهبر با آن‌ها مواجه خواهند شد.علاوه بر این، این ابتکارات تعهد نهاد را به سرمایه گذاری در توسعه کارمندان خود، پرورش فرهنگ یادگیری و رشد نشان می دهد.

**5. نظارت و تعقیب از پیشرفت بدیل های توانا**

منابع بشری نقش مهمی در نظارت وارزیابی پیشرفت بدیل های توانا در مسیر توسعه آنها ایفا می کند.آنها رشد و پیشرفت این افراد را در عین سپری نمودن برنامه ها و تجربیات مختلف توسعه زیر نظر دارند.آنها عملکرد خود را دنبال می کنند، معلومات مربیان یا سرپرستان را جمع آوری می کنند و ارزیابی های منظمی را برای ارزیابی پیشرفت و آمادگی خود انجام می دهند. این نظارت به منابع بشری کمک می کند تا مناطقی را که ممکن است به حمایت یا منابع اضافی نیاز باشد شناسایی کند. با ارزیابی دقیق در پیشرفت بدیل های توانا، منابع بشری اطمینان حاصل می کند که آنها در مسیر موفقیت آمیز قرار گرفته است و در ایفای نقش های رهبری آینده نهاد تاثییر مثبت هستند.

6. **ترتیب کردن اهداف و استراتژی نهاد با رهبران درجه یک**

منابع بشری از نزدیک با رهبران درجه یک همکاری می کند تا برنامه ریزی تربیت بدیل را با اهداف و استراتژی های نهاد هماهنگ کند. آنها برای درک دیدگاه بلند مدت و اهداف نهاد با هم کار می کنند. با داشتن درک دقیق از جهتی که نهاد در حال حرکت است، منابع بشری می تواند موقعیت های رهبری کلیدی را که برای دستیابی به آن اهداف حیاتی هستند شناسایی کند. آنها اطمینان می‌دهند که تلاش‌ها و برنامه‌ ریزی برای تربیت بدیل از جمله ای اولویت‌های استراتژیک نهاد است که امکان انتقال مطمعن و حفظ تداوم را در رهبری فراهم می‌کند. این همکاری به منابع بشری کمک می کند تا نظریه ها را در مورد مهارت ها، شایستگی ها و ویژگی های خاص مورد نیاز رهبران آینده برای پیش بردن نهاد به دست آورند. با هماهنگ کردن برنامه ریزی تربیت بدیل با اهداف و استراتژی های نهاد، منابع بشری تضمین می کند که رهبران مناسب برای هدایت نهاد به سمت موفقیت و پاسخگویی موثر به چالش ها و فرصت های پیش رو هستند.

7. **حفظ و اپدیت کردن (به روز کردن ) سیاست ها و اسنادها برای تربیت برنامه ریزی بدیل**

منابع بشری مسئول حفظ و پیشرفت سیاست‌ها، عملکرد ها و اسناد تربیت بدیل است. آنها اطمینان می دهند که چارچوب و دستورالعمل های برنامه ریزی برای تربیت جانشین مرتبط وهماهنگ با نیازهای نهاد هستند. منابع بشری به طور منظم سیاست ها و رویه‌ها را بررسی و بازبینی می‌کند تا هرگونه تغییر در ساختارنهادی، نیازمندی های رهبری یا پروسه صنعت را بازتاب کند. آنها همچنین اسناد برنامه ریزی تربیت بدیل را ثابت نگه می دارند، از جمله طرح های تربیت بدیل، مشخصات استعدادها، و برنامه های توسعه برای بدیل های توانا می باشند ، منابع بشری تضمین می‌کند که پروسه برنامه‌ ریزی تربیت بدیل مؤثر، شفاف و به خوبی مستند شده باقی میماند و امکان انتقال روان و تضمین تداوم نهادی را فراهم می‌کند.

## عناصر کلیدی در برنامه ریزی جانشین پروری

1**. انتظارات واضح از نتایجی که باید به دست آیند:** تعریف واضح نتایج و اهداف مورد نظر طرح بدیل کمک می کند تا اطمینان حاصل شود که همه افراد در جهت اهداف یکسانی کار می کنند و درک مشترکی از آنچه موفقیت به نظر می رسد وجود دارد.

2**. هم جهت بودن اهداف و طرح بدیل با اهداف اساسی:** همجهت اهداف طرح تربیت بدیل با اهداف گسترده تر و جهت گیری استراتژیک نهاد بسیار مهم است تا اطمینان حاصل شود که این طرح از موفقیت بلندمدت نهاد حمایت می کند و نیازهای خاص آن را برآورده می کند.

:**درک محیط خارجی - جمعیت شناسی و در دسترس بودن استعداد.3**

داشتن درک کامل از محیط خارجی، از جمله عواملی مانند جمعیت شناسی و در دسترس بودن استعدادها، به شناسایی چالش ها و فرصت های پنهانی در برنامه ریزی تربیت بدیل کمک می کند و تضمین می کند که استراتژی ها برای رسیدگی موثر به آنها طراحی شده اند.

4. **گنجاندن روش های نوآورانه جایگزین برای استخدام کارمندان:** ترکیب رویکردهای جدید و جایگزین برای کارمندان، مانند چرخش وظیفه­ی، پروژه های متقابل، یا برنامه های تبدیل استعداد، می تواند به شناسایی و توسعه بدیل توانا و گسترش مجموعه مهارت های آنها کمک کند.

5**. تعهد به توسعه کارمندان و حفظ کارمندان:** نشان دادن تعهد به توسعه و حفظ کارمندان در برنامه ریزی تربیت بدیل ضروری است. با درست کردن فرصت‌هایی برای رشد، آموزش و پیشرفت وظیفه­ی ،نهاد‌ها می‌ توانند افراد با استعدادی را که توانایی پر کردن پست‌های رهبری کلیدی را در آینده دارند، پرورش دهند و حفظ کنند.

6**. تحلیل و تجزیه نیروی کار:** انجام یک تحلیل و تجزیه کامل از نیروی کار فعلی، از جمله مهارت‌ها، شایستگی‌ها و خلاء‌های پنهانی، به شناسایی حوزه‌هایی کمک می‌کند که تلاش‌های برنامه‌ریزی تربیت بدیل باید در آنها متمرکز شود و تضمین می‌کند کهنهاد درک کاملی از استعدادهای خود دارد .

7**. انتقال دانش اساسی:** اطمینان کامل از انتقال دانش اساسی از رهبران فعلی به بدیل توانا برای انتقال روان رهبری بسیار مهم است. این شامل جمع آوری و به اشتراک گذاری اطلاعات مهم، تجربیات و بهترین راه ها برای حفظ دانشنهادی و توسعه رهبران آینده *است.*

## برنامه ریزی جایگزینی

برنامه ریزی جایگزینی پروسه ساختاریافته است که به شناسایی و آماده سازی جانشینان ضروری برای موقعیت های حیاتی در یک نهاد تمرکز دارد. برنامه ریزی جایگزین زمانی اتفاق می افتد که یک جای خالی ناگهانی در یک نقش کلیدی وجود داشته باشد. به عنوان مثال، وقتی که یک کارمند به طور غیرمنتظره استعفا می دهد، رخصتی می گیرد یا با یک شرایط پیش بینی نشده مواجه می شود. هدف اصلی از برنامه ریزی جایگزینی این است که اطمینان حاصل شود که نهاد می تواند به سرعت به این موقعیت های کوتاه مدت یا اضطراری بدون ایجاد مشکل رسیدگی کند.

هدف اصلی برنامه ‌ریزی جایگزینی شناسایی سریع افرادی است که توانایی لازم برای قدم گذاشتن در موقعیت خالی را دارند و مسئولیت‌های آن را به طور درست انجام می‌دهند.این شامل شناسایی کاندید های توانای است که دارای مهارت ها، دانش و تجربه لازم برای ایفای کار موقت هستند. سپس به جانشینان شناسایی شده آموزش یا معلوماتی اضافی مورد نیاز برای کسب اطمینان از انتقال و به حداقل رساندن هرگونه تأثیر منفی بر عملیات در حال انجام ارائه می شود. هدف نهایی حفظ ثبات و حفظ عملکرد نهاد در سطح مطلوب تا زمانی که جایگزینی دائمی پیدا شود یا وضعیت تثبیت شود.

در طول پروسه برنامه ریزی بدیل، منابع بشری و مدیریت با هم کار می کنند تا مجموعه کاندید های توانا را ارزیابی کنند و تصمیمات معقولی بگیرند. آنها مهارت ها، شایستگی ها و تجربه این افراد را به دقت ارزیابی می کنند تا مناسب بودن آنها برای نقش موقت را تعیین کنند . بعدا به جانشینان انتخاب شده منابع، راهنمایی و آموزش لازم برای اطمینان از اینکه می توانند به طور مؤثر مسئولیت های پست خالی را انجام دهند، ارائه میکنند این رویکرد فعالانه برای برنامه ‌ریزی جایگزین به اداره‌ها کمک می‌کند تا خطرات مرتبط با شغل های خالی غیرمنتظره را کاهش دهند و ثبات عملیاتی را در شرایط سخت حفظ کند . *.*

## فرق برنامه ریزی میان جانشین و جایگزین (بدیل)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **برنامه ریزی برای جایگزینی** | **برنامه ریزی برای جانشین (بدیل)** |
| توجه | **برنامه ریزی برای جایگزینی** | رهبران توانمند برای مقام های کلیدی در آینده |
| مدت | توسعه کوتاه مدت/فوری | توسعه بلند مدت رهبری |
| عملکرد | واکنش پذیر | فعال( مبتکر ) |
| هدف | جایگزینی موقعیت های خالی | تقویه رهبریت |
| جهت دادن | براورده کردن نیازهای کوتاه مدت نهاد | اهداف و استراتژی های بلند مدت نهاد |

* اولین تفاوت بین برنامه ریزی جایگزین و جانشین در تمرکز آنها نهفته است.برنامه ریزی جایگزینی در مرحله اول بر شناسایی جانشینان فوری برای مقام های کلیدی در نهاد متمرکز است. هدف آن پر کردن سریع جای خالی کوتاه مدت یا اضطراری است که به طور غیر منتظره به وجود می آیند، و تضمین می کند که تطبیق می تواند بدون مشکل ادامه یابد.

از طرف دیگر، برنامه ریزی جانشین بر شناسایی و توسعه رهبران توانمند برای مقام های کلیدی آینده در بلندمدت تاکید دارد. به نظر می رسد فراتر از نیازهای فوری است و بر ایجاد استعداد های قوی و قدرتنمند تمرکز دارد تا رشد و موفقیت آینده نهاد تامیین کند .

* برنامه ریزی جایگزین برای رسیدگی سریع به موقعیت های کوتاه مدت یا اضطراری زمانی که نقش کلیدی به طور غیرمنتظره ای خالی می شود، طراحی شده است و تداوم عملیاتی را تضمین می کند.بر نیازهای اظراری و یافتن جایگزین مناسب به سرعت تمرکز می کند.در مقابل، برنامه ریزی جانشین یک دیدگاه بلندمدت دارد و یک رهبری قوی را ایجاد می کند. رهبران توانمند را در طول زمان شناسایی و پرورش می دهد و آنها را برای موقعیت های کلیدی آینده آماده می کند. این پروسه فعال با اهداف استراتژیک هماهنگ شده و ثبات را در استعداد ها ایجاد می کند.
* برنامه ریزی جایگزینی اعمالی است و مقام های خالی را پر میکند، در حالی که برنامه ریزی جانشینی مبتکر است و رهبران را از قبل شناسایی و توسعه می دهد.هدف برنامه ریزی جایگزینی به حداقل رساندن اختلالات با یافتن سریع جایگزین است، در حالی که برنامه ریزی جانشینی مجموعه ای از افراد با استعداد را برای موقعیت های رهبری در صورت نیاز تضمین می کند.
* هدف از برنامه ریزی جایگزینی، پر کردن مقام های خالی است.برنامه ‌ریزی جانشینی، جای را برای رهبران توانمند در آینده ایجاد می‌کند و موفقیت های بلند مدت نهاد را آسان میگرداند .برنامه ریزی جایگزینی بر نیازهای کوتاه مدت تمرکز دارد، در حالی که برنامه ریزی جانشینی دید وسیع تر دارد که قدرت را در رهبری تضمین می کند.
* برنامه ریزی جایگزینی نیازهای کوتاه مدت را تامیین و ثبات را تضمین می کند. برنامه ریزی جانشینی بر توسعه بلند مدت رهبری تمرکز دارد و افراد را برای نقش‌های رهبری در آینده شناسایی میکند که همجهت با دیدگاه و حامی استراتژیک پایدار نهاد باشد .

## جریان برنامه ریزی برای جانشین(بدیل )

**مرحله اول :شناسایی موقعیت های تجاری کلیدی**

در اولین مرحله از برنامه ریزی برای تربیت جانشین (بدیل) ، نهاد موقعیت های تجاری و کلیدی را که برای موفقیت و تداوم آن حیاتی هستند، شناسایی می کند.یعنی در این مرحله تعیین میکنید که کدام نقش ها در نهاد واقعا مهم هستند. تمرکز بر کدام نقش ها در رهبری ضروری است ، تا موقعیت هایی را شناسایی هستند که تأثیر زیادی در تصمیم گیری های مهم استراتژیک و رهبری تیم دارند. علاوه بر این، مهم است که به آینده بیبنید و موقعیت هایی را پیش بینی کنید که به رشد و تغییر نهاد در طول زمان ضروری است. با در نظر گرفتن نیازهای فعلی و آینده، نهاد می تواند اطمینان حاصل کند که افراد مناسب را در مکان های مناسب برای حفظ شکوفایی و دستیابی به اهداف خود در دراز مدت دارد.

**مرحله دوم : تهیه نمودن پروفایل موفقیت با ترسیم صلاحیت های کلیدی**

در مرحله دوم برنامه ریزی برای تربیت جانشین(بدیل ) ، نهاد از شایستگی های کلیدی برای ایجاد پروفایل موفقیت برای نقش ها هدف راترسیم می کند.این مرحله شامل شناسایی و فهرست کردن تمام مهارت‌ها و شایستگی‌های است که برای موفقیت در آن نقش‌ها ضرور در نظر گرفته میشود .بر علاوه این، نهاد ویژگی ها و رفتارهای رهبری را که برای موقعیت های هدفمند مورد نیاز است، ارزیابی می کند که این شامل تعیین و ویژگی هایی است که یک رهبر خوب انرا دارا میباشد . همچنین مهم است که برای جمع کردن اطلاعات در مورد شایستگی های مورد نیاز از دید گاهای شرکای مختلف مانند کارمندان فعلی ، مدیران و سایر افراد مرتبط نیز اطلاعات دریافت کند. با انجام این کار، نهاد اطمینان حاصل می کند که پروفایل موفقیت را به طور دقیق از مهارت ها، صلاحیت ها و ویژگی های رهبری مورد نیاز برای نقش های هدف را منعکس می کند و برنامه ریزی برای تربیت جانشین پ و توسعه رهبران توانا را ممکن می سازد.

**مرحله سوم :شناسایی کردن بدیل های توانمند**

در این مرحله نهاد بدیل های توانا را برای نقش های کلیدی شناسایی میکند .این مرحله شامل ارزیابی استعداد های کارمندانموجود بوده که توانایی آنها را در موقعیت‌های رهبری آینده را تامین میکند .در این ارزیابی، هم عملکرد گذشته و هم توانایی های آینده آنها در نظر گرفته می‌شود تا افرادی را شناسایی کنند که به طور مدام شایستگی و توانایی آنرا دارا باشد .بر علاوه از رهبران و مدیرانی کار گرفته شود که از توانایی‌ها، آرزوها و شایستگی های کارمندان آگاهی دارند.با در نظر گرفتن این عوامل، نهاد می تواند افرادی را شناسایی کند که برای گام نهادن در نقش های رهبری مناسب هستند و آنها را برای موفقیت های آینده رشد و پرورش دهد.

**مرحله چهارم : تهیه برنامه آموزشی وپلان توسعه یی**

در مرحله چهارم برنامه ریزی تربیت جانیشن یا بدیل ، نهاد برنامه آموزشی و توسعه ای را برای جانشینان شناسایی و تهیه میکند . این مرحله شامل ایجاد آموزش خاص، فرصت های یادگیری و تجربیات مورد نیاز را برای جانشینان میباشد و زمینه یی کسب مهارت ها، دانش و تجربیات مورد نیاز را فراهم میکند تا به نقش آینده آنها در رهبریت کمک کند . برنامه آموزشی و توسعه یی به به طور طراحی شده است که منابع و پشتیبانی های لازم را برای جانشینان به منظور توسعه قابلیت های آنها و آماده سازی آنها برای مسئولیت ها و چالش های رهبری فراهم کند. با تطبیق این طرح، نهاد اطمینان حاصل می کند که جانشینان فرصت های توسعه یی هدفمندی را دریافت می کنند که با نیازهای فردی آنها و اهداف استراتژیک نهاد هماهنگ است و رشد و آمادگی آنها را برای موقعیت های رهبری آینده تقویت می کند.

**مرحله پنجم : تطبیق برنامه آموزشی وپلان توسعه یی**

در این مرحله نهاد برنامه های آموزشی و توسعه یی را برای بدیل ها توانا اعمال میکند . این شامل ارائه برنامه های آموزشی مرتبط، ورکشاپ ها، سمینارها یا دوره هایی مبباشد که بر توسعه قابلیت های رهبری آنها تمرکز دارد. بر علاوه ، نهاد مکلف به فراهم سازی رشد شغلی میباشد و به بدیل های توانا این فرصت را می دهد که پروژه های چالش برانگیز را انجام دهند ، تیم های مختلف را رهبری کند، یا در نقش های مختلف تجربیات متنوعی را کسب کنید .با تطبیق این فرصت ها، نهاد به بدیل های توانا کمک می کند تا مهارت ها، دانش و توانایی های خود را بیشتر توسعه دهند و آنها را برای نقش های رهبری در آینده برای نهاد آماده کنند.

**مرحله ششم :تحول در رهبریت**

در ششمین مرحله از برنامه ریزی های بدیل نهاد توجه بشتر در آسان سازی تحول در رهبریت دارد . این آمر نیازمند انتقال مصون مسوولیت ها اندوخته ها و روابط از رهبر قبلی به رهبر جدید میباشد . نهاد مکلف به ارایه خدمات و تمویل منابع در جریان این تحول میباشد که شامل بودن در تصامیم و دسترسی به منایع لازمی میباشد . این حمایت شانس رهبر جدید را در نقش جدید اش افزایش میدهد و به آنها کمک میکند تا به طور موثر مسئولیت های رهبری خود را در نهاد بر عهده بگیرند.