

تناسب متقابل شخص با شغل و سازمان

یک استراتژی مؤثر نگهداری از منابع انسانی

نویسنده: دکتر ناصر میرسپاسی

چکیده

مشکلات چشمگیر اقتصادی و بالا رفتن روزمره قیمت‌ها، سبب شده است به نقش حقوق و دستمزد در نگهداری منابع انسانی، توجه و تأکید بسیاری شود. در حالی که نگارنده بر این عقیده است که اگر تدابیر دیگر مدیریتی و فنون دیگر سازگار کردن متقابل فرد و سازمان در کنار پرداخت حقوق و مزایا، به کار بسته نشود، سازمانها در نگهداری منابع انسانی موفقیت چندانی نصیب‌شان نخواهد شد.

از اهم این تدابیر، متناسب کردن شخصیت متقابل فرد و سازمان است. هدف این نگارش، با توجه به شرایط کنونی جامعه، کمک کردن به کسانی است که متقاضی کار هستند تا بتوانند با برنامه‌ریزی قبلی، حتی در زمان دانش‌آموزی و دانشجویی، خود را محک بزنند و امکانات و توانایی‌های خویش را ارزیابی کنند و براساس آن، هدفها و راههای زندگی خود را برگزینند و به سوی گام بردارند. همچنین اگر سازمانهای بزرگ و کوچک درصدد گزینش کارمند یا انتخاب انتصاب افرادی با شخصیتی متناسب با سازمان هستند و اگر می‌خواهند در طول خدمت کارکنان و مدت عمر سازمان، یک مسیر شغلی^۱ قابل انعطاف و متناسب با نیاز متقابل افراد و سازمان طراحی

۱- طرح‌ریزی مسیر شغلی در مفهوم (Career Planning) به کار رفته که از اقدامات عمده در مدیریت منابع انسانی است و در متن مقاله، بیشتر به آن اشاره شده است.

کنند، به کار بستن اینگونه تدابیر مدیریتی در همبسته کردن افراد با سازمان می تواند بسیار مؤثر باشد. در این مقاله، مؤلف نمی خواهد از اهمیت حقوق و مزایا، بویژه در شرایط کنونی اقتصادی، بکاهد بلکه معتقد است مسلماً کفایت پرداخت بعنوان عامل اصلی تأمین حداقل معیشت، کاملاً ضروری است. ضمن اینکه نباید پنداشت که افزایش حقوق به تنهایی می تواند سبب رضایت کارکنان و تمایل واقعی آنها در به کارگیری توانایی های بالقوه شان بشود.

یکی از تدابیر عمده نگرهداری منابع انسانی، متناسب کردن فرهنگ و انگارهای فکری افراد (باورها، ارزشها، شخصیت، طرز تلقی، نگرش و نیازها...) با فرهنگ سازمان (عمرسازمان، تکنولوژی کار، ساختار سازمانی، باورها و ارزشهای مدیران...) می باشد که این تدابیر اگر در نگرهداری کارکنان، بویژه مدیران، نقش مهمتری از حقوق نداشته باشد، مسلماً از اهمیت کمتری برخوردار نیست.

این تناسب از لحظه ای آغاز می شود، که افرادی برای کار و انتخاب شغل^۳ آستین همت بالا می زنند و در پی آن، سازمان نیز برای کارمندیابی، انتخاب، استخدام و انتصاب، آماده تصمیم گیری می شود.^۴

ممکن است در آغاز استخدام، با توجه به نیاز سازمان و نیاز داوطلبان کار، تناسب مورد نظر

مشکلات اقتصادی کنونی جامعه و موانع تأمین حداقل معیشت در استانداردی قابل قبول، آنچنان افکار عمومی را به خود مشغول کرده است که کارگر، کارمند، مدیر و حتی مسؤولان سیاسی جامعه می پندارند که حقوق و عوامل مادی، بویژه بخش نقدی نظام جبران خدمت تنها ابزار مدیریت منابع انسانی برای جذب، نگرهداری، کارآکردن منابع انسانی سازمانها محسوب می شوند و این مشغولیت ذهنی، همه را از کوشش برای پیدا کردن تدابیر دیگر باز داشته است.

ادعای این نگرش آن است که میزان حقوق و مزایا بطور قطع در جذب افراد به سازمان نقشی اساسی دارد و شاید این روزها، هیچ یک از سایر تدابیر مدیریتی نتواند چنین نقشی داشته باشد، اما تدابیر و ملاحظات مدیریتی دیگری نیز هست که به همان اندازه و حتی بیشتر کارساز می باشد.

۲- این تعریف از مقاله زیر اقتباس شده است:

T.N. Martin and J.V.E. Pauchette, Employee Orientation, Personnel Admmitratos. 1988.

۳- انتخاب شغل در مفهوم متداول (Career Choice) به کار رفته که در واقع برای زندگی اجتماعی و شخصی لحظه ای است سرنوشت ساز.

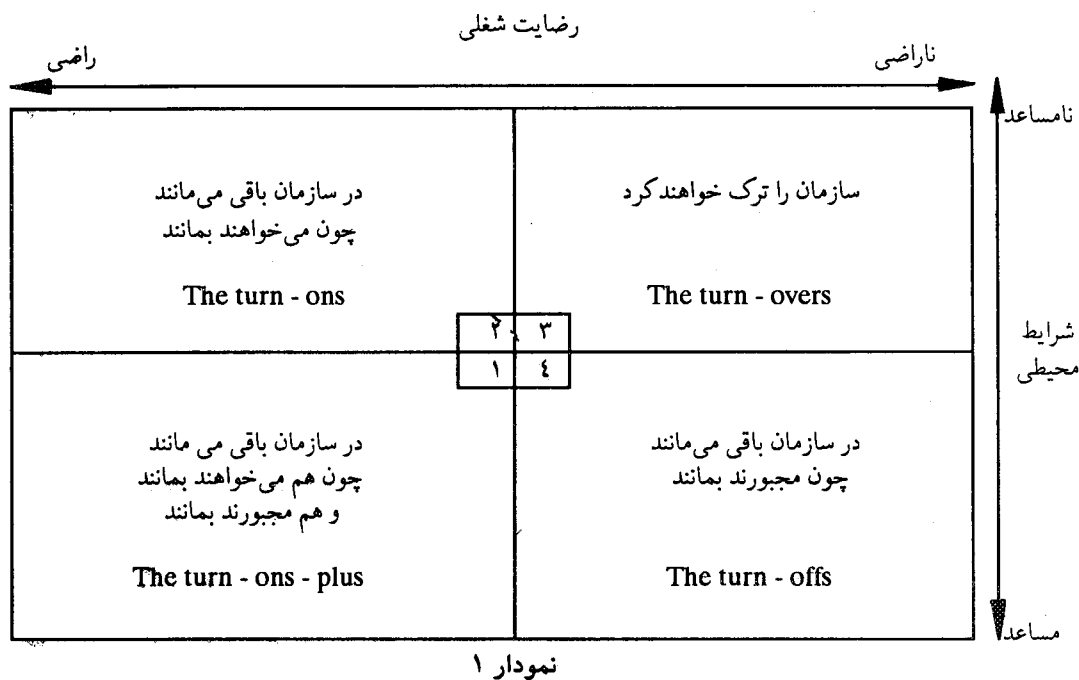
۴- مقاله زیر اهمیت نقش سازمان را در توجه به معیارهای ورودی و استخدام بخوبی روشن کرده است:

غلامرضا معمارزاده، ورود سازمانی، مجله علمی پژوهشی اقتصاد و مدیریت شماره های ۸ و ۹، صفحات ۸۷-۱۰۴.

چنین شرایطی، کارکنان اگر بتوانند سازمان را ترک می‌کنند، در غیر این صورت سازمان با افرادی نامناسب، ناراضی و به دلایل روانی پرتوقع روبه‌رو می‌شود. در نتیجه، بر اثر نارضایتی متقابل، سازمان و اینگونه کارکنان ناراضی و بال‌گردن همدیگر می‌شوند.

لازم به یادآوری است که تعبیر نگارنده از نگهداری منابع انسانی صرفاً نگهداشتن افراد در سازمان نیست بلکه جوش دادن آنها با سازمان و ایجاد همبستگی متقابل فرد و سازمان است. چه بسا افرادی که سالها در سازمان می‌مانند ولی عامل ماندن آنها اجبار است و در این صورت به تنها باری

در حد محدودی برقرار شود ولی بتدریج که فرد در سازمان زندگی کاری خود را ادامه می‌دهد و سازمان نیز دورهٔ عمر^۵ خود را پشت سر می‌گذارد، در فرهنگ و نیازهای افراد و سازمان، تغییراتی بوجود می‌آید که اگر برای این تناسب برنامه‌ریزی نشود، تناسب نیاز متقابلی که در آغاز استخدام دیده شد، پس از مدتی از بین می‌رود. بنابراین اگر در همان زمان انتخاب شغل و پذیرش فرد، تغییرات هر دو طرف در طول زمان پیش‌بینی نشود، دیری نمی‌گذرد که افراد احساس می‌کنند سازمان برای کار محیط مساعدی نیست و کیفیت زندگی کاری^۶ آنها در آن سازمان پیشرفت مطلوبی نخواهد داشت. در



۵- ادعا شده است که سازمانها در دورهٔ عمر خود از مقاطع مختلف عبور می‌کنند و در هر مقطع دارای فرهنگ خاصی متناسب با آن مقطع از عمر خود می‌گردند.

۶- اخیراً در کنگره‌های بین‌المللی به کیفیت زندگی کاری توجه زیادی شده است. از جمله کنگره بین‌المللی بهره‌وری سال جاری که تحت عنوان Better Quality of work life through productivity در بانکوک تشکیل شد.

سرمایه اصلی منابع انسانی هر سازمان به حساب می‌آیند (خانه ۱ ماتریس).

افرادی که از شغل خود راضی هستند ولی شرایط محیط برای آنها مساعد نیست، این اشخاص در سازمان باقی می‌مانند، ولی مستعد تغییر وضعیت هستند، زیرا فقط علاقه‌ای که آنها به شغل خود دارند باعث می‌شود تا در سازمان باقی بمانند (خانه ۲ ماتریس).

کسانی که از شغلشان ناراضی هستند و شرایط محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی برای آنها ناسازگار است به احتمال زیاد سازمان را ترک می‌کنند (خانه ۳ ماتریس).

و بالاخره آن دسته از کارکنان و یا حتی مدیران که شغل و سازمان برای آنها ایجاد رضایت نمی‌کند و در واقع با سازمان جوش نخورده‌اند بلکه نیاز، شرایط بازار کار، عدم امکان پیدا کردن شغل دیگر و... باعث ماندن اجباری آنها در سازمان می‌شود. این اشخاص عامل اصلی دردسر سازمانها هستند (خانه ۴ ماتریس)^۷.

در چنین شرایطی که سازمان با داشتن نیروی انسانی بیش از نیاز، موفق به انجام مأموریت خود با کارایی و بهره‌وری لازم نمی‌شود، اغلب مدیران، تنها چاره را افزایش حقوق و مزایا می‌دانند. با این تصور که افراد ناهماهنگ با سازمان و بی‌علاقه به کارشان را می‌توان با فشار پول هماهنگ و

از دوش سازمان بر نمی‌دارند بلکه اگر فرصت پیدا کنند بار سنگینی نیز بر دوش سازمان می‌گذارند.

بی‌مناسبت نیست در پشتیبانی از این نظریه به پژوهشی که در مجله (Harward Business Reiew) چاپ شده است، اشاره شود. بر مبنای این پژوهش کارکنان هر سازمان را می‌توان به شرح نمودار شماره یک تقسیم کرد.

نمودار شماره ۱ متشکل است از یک ماتریس دو در دو که ستون افقی آن را متغیر رضایت شغلی (Job Satisfaction) با دو وضعیت مطلوب و نامطلوب تشکیل داده است. ستون عمودی این ماتریس معرف متغیر شرایط محیطی (Job Environment) است که به تعبیر نویسنده مقاله، شامل عوامل محیط درون‌سازمانی و عوامل محیط برون‌سازمانی می‌باشد. این متغیر نیز با دو وضعیت مساعد و نامساعد معرفی شده است. در این تحلیل هر دسته از کارکنان، در هر سازمان در یکی از خانه‌های چهارگانه این ماتریس قرار خواهند گرفت.

آن دسته از کارکنان و مدیران که از شغل خود راضی هستند و شرایط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هم برای آنها مساعد است، در سازمان باقی می‌مانند و با علاقه و میل بسیار وظایف خود را انجام می‌دهند. این دسته از افراد

۷- به منبع زیر مراجعه شود:

V.S. Flowers and C.L. Hughes, Why Employees stay, Harward Business Review.

این مقاله توسط مصطفی قاضی‌زاده ترجمه شده و فرضیه مطرح شده در این مقاله توسط ایشان در واحدهای صنعتی ایران در دست تحقیق است.

حد زیادی حق انتخاب را از افراد سلب می‌کند که این پدیده در کشور خودمان کاملاً چشمگیر است. با این وصف افراد می‌توانند در سرنوشت خدمتی خود تا حدی مؤثر باشند.

سازمانها نیز می‌کوشند منابع انسانی مورد نیاز خود را بصورت‌های مختلف تأمین کنند و اغلب سازمانها بیشتر به تأمین منابع انسانی جاری خود آنهم با تأکید بر نیاز تخصصی توجه دارند و برای متناسب کردن منابع انسانی مورد نیاز خویش در بلندمدت برنامه‌ریزی نمی‌کنند.

نزدیک‌بینی افراد در انتخاب شغل و کوتاه‌بینی سازمانها در جذب منابع انسانی متناسب و تأکید بر تأمین نیاز جاری و عدم توجه کافی به مسائل آینده، ریشه اصلی نارضایتی‌های متقابل فرد و سازمان می‌باشد.

تغییرات دو پدیده، در طول زمان از جمله علل عمده ناهماهنگ شدن نیازها و شرایط افراد با نیازها و شرایط سازمانی است. آن دو پدیده عبارتند از:

۱- تغییرات ذهنی، فکری، ارزشی، باوری، شخصیتی و نیازی که در طول عمر انسان بوجود می‌آید.

۲- تغییرات ساختاری، روشی، تکنولوژیک، مالی و بویژه فرهنگی که در مراحل دوره عمر سازمان بوجود می‌آید.

تغییرات مربوط به افراد

بنابر نظریه‌های متخصصان، از جمله اریکسن، انسان در طول عمر خود هشت مرحله

علاقه‌مند کرد، که بنظر نگارنده برای حل چنین مشکلی باید تدابیر راهبردی (استراتژیک) دیگری اندیشید. از جمله این تدابیر، در چارچوب مدیریت راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی، انتخاب و انتصاب مناسب و طرح‌ریزی مسیر شغلی قابل انعطاف است. زیرا با این وسیله ایجاد تناسب بین فرهنگ افراد و فرهنگ سازمان، حتی اگر در بدو استخدام به میزان محدودتری وجود داشته باشد، بتدریج ایجاد می‌گردد.

حفظ تناسب متقابل فرد و سازمان در طول خدمت افراد در هر سازمان، تنها وظیفه سازمان نیست بلکه هر دو طرف باید در ایجاد این تناسب نقشی مؤثر داشته باشند. ولی مسلماً سازمان به علت داشتن امکانات تخصصی و ستادی، برای طرح‌ریزی استقرار این تناسب می‌تواند نقش کاملاً مؤثرتری بعهده بگیرد.

عوامل عمده مؤثر در انتخاب، انتصاب و طرح‌ریزی قابل انعطاف مسیر شغلی

متقاضیان کار می‌کوشند شغل و حرفه مناسبی برای خود انتخاب کنند. این تصمیم در جوانی و هنگام شروع به کار، به علل گوناگون شتابزده و اغلب با توجه به مبلغ دریافتی برای امرار معاش، اتخاذ می‌شود و حتی توجه زیادی به حرکت ارتقایی و تعالی در طول عمر خدمتی خود نمی‌کنند، چه رسد به تناسب فرهنگی و شخصیتی خود، با سازمان. به تعبیر خودمانی، این اشخاص ممکن است از هول هلیم توی دیگ بیفتند. البته در بسیاری از مواقع شرایط بازار کار و بازار تحصیل تا

با اینکه مراحل چهارگانه یاد شده، برای همه جوامع معنی دار است، طبعاً گروه‌های سنی ارائه شده برحسب ویژگی‌های فرهنگی، عرفی، قانونی و زیست محیطی جامعه، خصوصیت خاص خودشان را خواهند داشت. افرادی که به علت بازنشستگی زودرس در سنین مرحله سوم، از مسیر شغلی قبلی خود جدا می‌شوند، معمولاً مسیر شغلی جدیدی را تجربه می‌کنند (پدیده اخیر در ایران بسیار مشاهده می‌شود).

رشد را طی می‌کند. چهار مرحله آن مربوط به زمان طفولیت است که در انتخاب شغل و حرفه تأثیر مستقیم ندارد، ولی چهار مرحله بعدی با زندگی کاری و شغلی انسان در ارتباط مستقیم است. به عقیده اریکسن انسان باید مشکلات و بحران‌های هر مرحله از زندگی خود را حل کند تا به مرحله بعدی راه یابد. جدول شماره یک مراحل چهارگانه مرحله دوم رشد انسان را در سنین مختلف نشان می‌دهد.

سن	مراحل چهارگانه رشد انسان و اشتغال
۱۵	مرحله جستجوی کار- این مرحله معمولاً در مدرسه، دانشگاه یا محافل عمومی صورت می‌گیرد.
۲۰	(سن ۱۵-۲۴)
۲۵	مرحله استقرار- پس از پیدا کردن کاری قابل قبول، افراد می‌کوشند موقعیت خود را در آن
۳۰	سازمان و شغل محکم کنند و گاه نیز با محک زدن و آزمونهای خاص، شانس بدست
۳۵	آوردن شغل مناسب تری را می‌آزمایند (سن ۲۵-۴۴).
۴۰	مرحله نگهداری شغل- پس از استقرار، می‌کوشند شغل را نگهدارند و تلاش می‌کنند در
۴۵	مسیر شغل انتخاب شده تا آنجا که ممکن است جلو بروند و گاه به علت عدم رضایت، ممکن
۵۰	است در پی تغییر شغل باشند (سن ۴۵-۶۴).
۶۰	مرحله کاهش فعالیت - در این مرحله به علت کاهش توانایی‌های فیزیکی و ذهنی از
۶۵	فعالیت‌های کاری اشخاص کاسته می‌شود. ابتدا با محدود کردن فعالیت و بتدریج با قطع
۷۰	کامل فعالیت‌های اشتغال، مرحله بازنشستگی کامل بوقوع می‌پیوندد (۶۵ سال به بالا).

جدول شماره ۱

اگر بپذیریم که در طول عمر خدمتی هر فرد در سازمان، این تغییرات روانی - رفتاری چهارگانه وجود دارد، طبیعی است که اگر کارمند یا مدیر از نظر نیاز سنی و روانی در مرحله چهارم باشد، ولی رفتار سازمان با او به شیوه مرحله یک باشد، صرفنظر از اینکه میزان حقوق و مزایای او چقدر است، از نظر روانی ارضا نخواهد شد و این بخش عمده‌ای از عدم رضایت شغلی افراد در سازمان به حساب می‌آید.

انسان در هریک از این مراحل چهارگانه شرایط روانی خاصی پیدا می‌کند و این شرایط روانی همراه با تغییرات نیازها و نقش‌های فرد در زندگی، باورها و ارزش‌های ویژه‌ای در انسان بوجود می‌آید.

تامسون و پرایس در کتاب پویایی سازمان، رابطه این مراحل چهارگانه را با حالت‌های ذهنی افرادی که در ارتباط با کار هستند، به شکل جدول شماره ۲ خلاصه کرده‌اند.^۸

فعالیت‌های اصلی، روابط و ویژگی‌های روانی در چهار مرحله دوم رشد و حرکت در مسیر شغلی				
مرحله ۴	مرحله ۳	مرحله ۲	مرحله ۱	فعالیت‌ها
- تأثیرگذاران در شکل و سرنوشت سازمان	- یاد دادن - با مشکلات مواجه شدن	- مستقل کار کردن - نظریه و راه‌حل ارائه کردن	- با کمک کار کردن - یاد گرفتن - مطابق دستورات عمل کردن	فعالیت‌های اصلی
رابطه میزبانی	رابطه سرپرستی	رابطه همکاری	رابطه شاگرد استادی	روابط با دیگران
اعمال قدرت کردن	مسئولیت دیگران را پذیرفتن	مستقل بودن	وابسته بودن	شرایط روانی

جدول شماره ۲

۸- برای آشنایی بیشتر با نظریه فوق به منبع زیر مراجعه شود:

G.W. Dalton, P.H. Thompson and R.L. Price Organizational Dynamics, AMACOM, Summer 1977 P.23.

تغییرات مربوط به سازمان

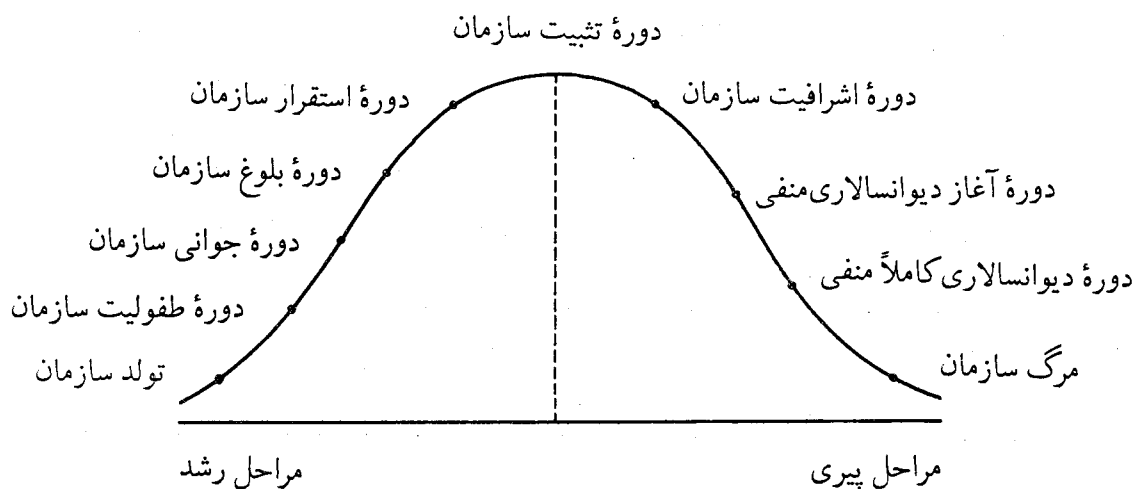
سازمان نیز به تعبیری، مثل یک موجود زنده متولد می‌شود و مراحل رشد را می‌پیماید و به مراحل پیری و فرسودگی می‌رسد و اگر بموقع تدابیر مؤثر مدیریتی برای تغییر وضع آن اعمال نگردد، احیاناً می‌میرد.

همانگونه که در نمودار شماره ۲ نشان داده می‌شود، سازمانها از آغاز تولد (ثبت رسمی شرکت، تصویب رسمی ایجاد سازمان) پس از عبور از دوران طفولیت به مرحله نوجوانی، جوانی و میان‌سالی می‌رسند که در این مرحله سازمان پدیده‌ای است تثبیت شده با رشد بسیار کم که سرانجام به فصل پیری گام می‌گذارد و بیشتر به تشریفات و وسایل کار توجه می‌کند، نه وظیفه اصلی و مأموریت خود. سه مرحله وجود دارد که

یکی پس از دیگری، سازمان را به سرمنزل نابودی می‌کشاند و علت وجودی آن را از بین می‌برد. آنها عبارتند از: اشرافیت، آغاز دیوانسالاری منفی و مرحله دیوانسالاری کاملاً منفی.

برخی از صاحب‌نظران معتقدند که سازمان در هر مرحله از عمر خود دارای ویژگیهای خاص فرهنگی است. بنابراین باید توجه داشت که تناسب افراد سازمان با فرهنگهای مختلف مراحل عمر آن، گاه سازنده است (سمت چپ سیکل) و گاه پایان عمر سازمان را نزدیک می‌کند. لازم به یادآوری است که صرفاً زمان در ایجاد این مراحل مؤثر نیست. چه بسا سازمانها مثل انسان پیری زودرس داشته باشند.

شرح جزئیات فرهنگ‌های مختلف سازمانی در هر یک از مقاطع سیکل عمر سازمان،



نمودار ۲- سیکل عمر سازمان

۹- همانگونه که برای کالا و صنعت سیکل عمر قائل هستند، (Product Life Cycle, Industry Life Cycle) برای سازمانها نیز سیکل عمر مطرح شده

است. Organization Life Cycle به منبع زیر مراجعه شود: Corporate Life Cycle

متقابل فرد و سازمان، هریک از دو طرف نقش و وظیفه قابل ملاحظه‌ای دارند. اگر افراد جویای کار و سازمانهای خواهان منابع انسانی، به پاره‌ای از توصیه‌های پیشنهادی زیر توجه کنند، بی‌گمان برای ایجاد این تناسب و نهایتاً رضایت متقابل کارکنان و سازمانها حرکتی مطلوب روی خواهد داد.

نقش افراد جویای کار در انتخاب شغل و سازمان مناسب افراد در انتخاب شغل مناسب برای خود، از هنگام دانش آموزی و دانشجویی و یا حتی پیش از آن، در معرض فرایند سه نوع تصمیم به شرح زیر قرار می‌گیرند^{۱۰}:

۱- تصمیم‌گیری درباره انتخاب رشته، حرفه یا تخصص مناسب.

۲- اتخاذ تصمیم در مورد انتخاب سازمان، مؤسسه و یا نهادی که تخصص خود را در آن به کار گیرند.

۳- گرفتن تصمیم برای اینکه کدام شغل و مسیر شغلی را در سازمان برگزینند که حرکت در آن مسیر نیازهای آینده آنها را در حد قابل پیش‌بینی تأمین کند^{۱۱}

در مورد انتخاب شغل و مسیر شغلی و انگیزه‌های مؤثر در این انتخاب، در متون مدیریت نظریه‌های گوناگونی وجود دارد. از جمله، نظریه

خارج از حوصله این مقاله است، ولی در ارتباط با تناسب متقابل فرد و سازمان باید دانست که بطور کلی فرهنگ مراحل جوانی سازمان، با تندروری و سرعت همراه است، و فرهنگ دوره تثبیت، حفظ وضع موجود و تاحدی محافظه‌کاری است و بالاخره فرهنگ دوران پیری با کم تحرکی، سکون و محافظه‌کاری شدید همراه است.

طبیعی است که در هر یک از مراحل سیکل عمر عوامل گوناگونی از جمله مأموریت سازمان، سطح تکنولوژی، نوع سازمان (دولتی - خصوصی - تعاونی) نیز در چگونگی شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر بسیاری دارد.

با توجه به ویژگیهای انسان که سبب می‌شود نیازها و باورهای او در طول خدمتش دچار تغییراتی شوند و با توجه به تغییراتی که خواه ناخواه در نیاز و فرهنگ سازمان روی می‌دهد، انتخاب یک استراتژی مناسب برای ایجاد هماهنگی بین فرد و سازمان از تدابیر عمده مدیریت منابع انسانی بشمار می‌آید که در ادامه مقاله به یکی از این تدابیر اشاره خواهد شد.

تدابیر راهبردی (استراتژیک) متناسب‌سازی متقابل فرد و سازمان
در متناسب ساختن شخصیت و فرهنگ

۱۰- به منبع زیر مراجعه شود:

David Cherrington, Organization Behavior (Boston: Allyn and Bacon 1989) PP.345-949.

۱۱- واژه‌های زیر معرف سه نوع تصمیم‌گیری یاد شده است:

Occupational Choice - Organizational Choice - Job Choice - Career Choice

مدیریت منابع انسانی در ژاپن عیناً نقل شود: «چون استخدام دائم یک کار بلندمدت است، بنابراین هم دانشجویان و هم شرکت‌ها به گزینش خود توجه ویژه‌ای می‌کنند. برای دانشجویان نخستین استخدام آنان مهم است که سرنوشت آنان را رقم می‌زند. هرگاه کسی کارفرمای خود را به دلیلی جز دلایل خانوادگی یا ورشکستگی کارفرما عوض کند، از سوی جامعه یا به نام خودخواه (کسی که تنها در جست و جوی انگیزه مادی برای خودش است) شناخته می‌شود یا شخصیت او را آسیب دیده از کاستی به حساب می‌آورند (او ناتوان از همکاری هم‌نویان با دیگران است)، افزوده برآن، او باید وقت فراوانی صرف کند تا به طور کامل از سوی جامعه تازه پذیرفته شود. با عوض کردن کارفرما، او باید وقت فراوانی صرف کند»^{۱۴}.

با توجه به نکاتی که در زمینه طرز فکر و باورهای ژاپنی‌ها در مورد استخدام گفته و نوشته شده است ملاحظه می‌شود که چنین طرز فکری در آمریکا و احياناً اروپا و همچنین در کشور خودمان کمتر به چشم می‌خورد. بنابراین همانگونه که در نوشته‌های قبلی نگارنده آمده است، کارایی و تحرک چشمگیر جامعه ژاپن تصادفی نیست، بلکه

شاین است که بر مبنای مطالعات او موارد زیر از دلایل مهم انتخاب شغل و مسیر شغلی بشمار می‌آید.

شاین این موارد را انگیزه‌های عمده انتخاب شغل (Career Anchors) نامیده است.^{۱۲}

۱- انگیزه دستیابی به امنیت شغلی و امنیت در زندگی (Security).

۲- انگیزه متخصص شدن و بدست آوردن مهارت‌های فنی (Technical Competence).

۳- انگیزه کسب استقلال در زندگی کاری و عدم وابستگی (Autonomy and Independence).

۴- انگیزه خلق پدیده‌های نو و سازندگی (Creativity).

۵- انگیزه کسب موقعیت‌های مدیریتی (Managerial Competence).

بر مبنای مطالعات شاین، گرایش به مشاغل خاص و تسلط پاره‌ای از انگیزه‌های یاد شده بر دیگر انگیزه‌ها، ریشه فرهنگی دارد و تمایلات تمام انسانها حتی در یک جامعه برای انتخاب زندگی کاری یکسان نیست.^{۱۳} در رابطه با تأثیر نقش فرهنگ در انتخاب کار و سازمان، بی‌مناسبت نیست که چند خط از کتاب «اینوهارا» در زمینه

۱۲- به منبع زیر مراجعه شود:

Edgar Shine, The Art of Managing Human Resources, (Oxford University Press, 1987) pp. 36-40.

۱۳- به مقاله نگارنده تحت عنوان مدیریت تطبیقی و تطبیق مدیریت (کاوشی جامعه‌شناختی) مجله شماره ۸ و ۹ اقتصاد و مدیریت مراجعه شود.

۱۴- هیدو اینوهارا، پرورش منابع انسانی در شرکتهای ژاپنی، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰) صفحه ۵۹.

جمله وزارت کار و امور اجتماعی، وزارت آموزش و پرورش، وزارت فرهنگ و آموزش عالی، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، سازمانهای آموزشی فنی و حرفه‌ای، سازمانهای مشابه دیگر، رسانه‌های جمعی بویژه تلویزیون و رادیو. فرایند معقولی که برای تصمیم‌گیری در مورد انتخاب شغل و کار می‌توان به جویندگان شغل توصیه کرد، فرایند چهار مرحله‌ای زیر است:

- ۱- خود ارزیابی
من که هستم، چه توانایی‌هایی دارم؟
- ۲- انتخاب هدف
در پی چه هستم؟
- ۳- طرح‌ریزی اقدامی
هدفهای واسط من و مسیر شغلی من چه باید باشد؟
- ۴- ارزیابی
برنامه انتخاب شغل و مسیر شغلی من، چقدر مرا به هدف نزدیک می‌کند؟
مراحل فرایندی که در نمودار ۳ نشان داده خواهد شد از خودارزیابی آغاز می‌شود. بدین معنی که

فرهنگ کسب و کار در آن جامعه در این حرکت سریع نقش بنیادی داشته است^{۱۵}.
به هر حال به نظر نگارنده لازم است تا آنجا که شرایط اجازه دهد زمینه فرهنگی چنین همبستگی‌های سرنوشت‌سازی ایجاد شود و بتدریج در کنار توجه به حقوق و مزایا، برای نگهداری منابع انسانی و ایجاد انگیزه‌های عمیق درونی و اعتقادی در افراد، از تدابیری مؤثر استفاده شود.

در هر صورت، جوانان و جویندگان کسب و کار در هر جامعه در چارچوب فرهنگ و اعتقادات جامعه خود در معرض سه نوع تصمیم‌گیری یاد شده هستند که ما باید با اطلاعات و امکانات خود، و بوسیله راههای گوناگون آنها را یاری کنیم و در جهت انتخاب مناسب شغل با روشهای مختلف آنها را راهنمایی نماییم. از جمله این راهنمایی‌ها عبارتند از: راهنمایی توسط بزرگترهای خانواده و فامیل، راهنمایی توسط مربیان مدارس^{۱۶}، بویژه در مقطع دوره اول دبیرستان، راهنمایی توسط کارشناسان آژانس‌های کاریابی و مشاوران شغلی، راهنمایی توسط سازمانهای ذی‌ربط دولتی، از

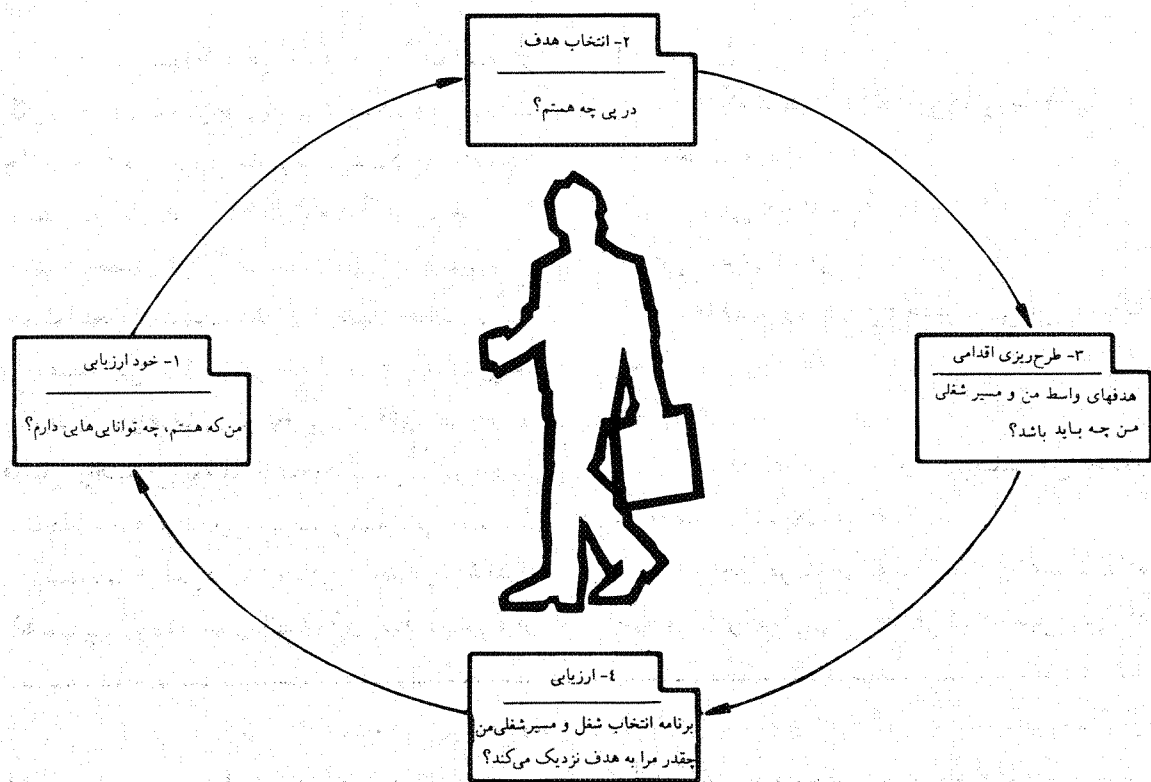
۱۵- ذکر این نکته نیز لازم بنظر می‌رسد که تفاوت فرهنگی بین جوامع و حتی تفاوت فرهنگی بین اقوام مختلف در یک کشور (بطور مثال مقایسه فرهنگ کُرد، ترک، لر و سایر اقوام در ایران) نباید با تفاوت‌های نژادی اشتباه شود. حساسیت بعضی از همکاران در مورد مقاله قبلی اینجانب تحت عنوان مدیریت تطبیقی و تطبیق مدیریت (کاوشی جامعه‌شناختی) که در آن از تفاوت فرهنگ‌های جوامع مختلف و تأثیرش در شیوه‌های مدیریت آن جوامع گفتگو شده است، نگارنده را بر آن داشت تا در مقاله دیگری تفاوت بین نژاد و فرهنگ را مطرح کند و از این طریق اینگونه نگرانی‌ها را تعدیل نماید.

۱۶- در مدارس ایران فعلاً در هر سال تحصیلی یک هفته بعنوان هفته مشاغل اعلام می‌شود و در آن هفته افرادی از مشاغل مختلف در مدارس طی سخنرانی و مراسمی شغل و حرفه خود را به دانش‌آموزان معرفی می‌کنند. این اقدام برای جهت دادن علاقه‌های دانش‌آموزان مفید است، ولی باید توجه شود که صاحبان مشاغل که برای این منظور دعوت می‌شوند، گفتگو و سخنرانی‌هایشان جنبه تبلیغاتی نداشته بلکه بیشتر جنبه راهنمایی داشته باشد.

دارد، ولی امری است مستمر و پویا و حتی بعد از انتخاب شغل اول نیز، بویژه اگر احساس شود انتخاب اولیه چندان مناسب نبوده است، کاربرد دارد.

برای اینکه فرایند انتخاب شغل برای جوانان جالب تر باشد، راهنمایی ها را بصورت جداول معما تنظیم می کنند. بطور مثال نمودار ۴ یک راهنمای شغلی است برای دانشجویان که

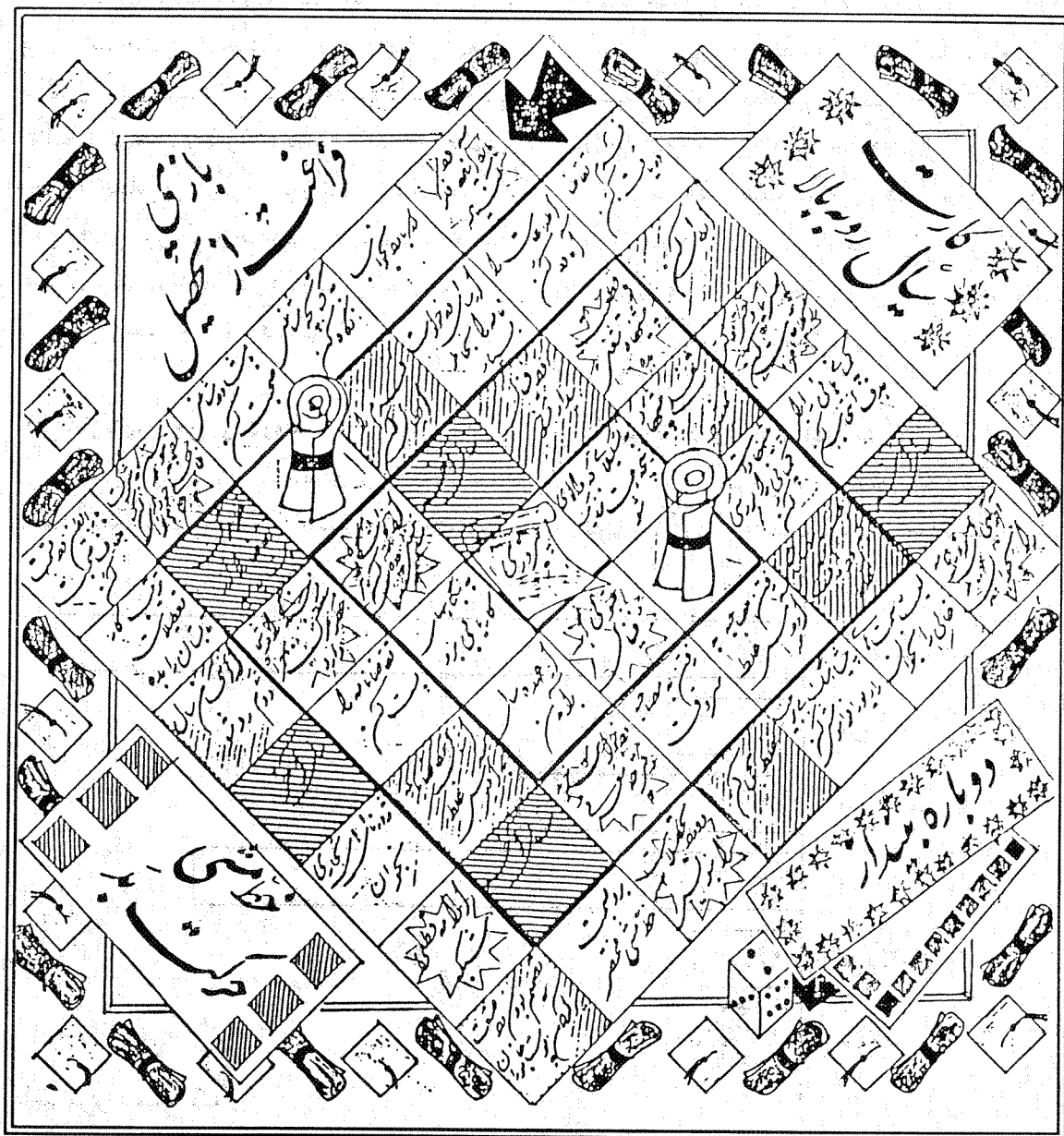
هرکس پیش از اینکه در جستجوی شغل باشد، باید شخصیت، باورها و مهارت های خود را بازشناسی و ارزیابی کند، سپس هدف شغلی خود را برگزیند و در انتخاب شغل به آینده خود و مسیر ارتقایی آن شغل توجه داشته باشد و بالاخره هدف های اصلی، هدف های واسطه و مسیر شغلی انتخاب شده را ارزیابی نماید^{۱۷}. این چهار مرحله فرایند تصمیم گیری با اینکه در آغاز زندگی کاری اهمیت



نمودار ۳- فرایند تصمیم گیری انتخاب شغل و حرفه

۱۷- به منبع زیر مراجعه شود:

Fred Luthans, Organizational Behavior, Third Edition McGraw-Hill International Book Company 1981, P.656.



نمودار ۴- جدول راهنمای شغلیابی

مأخذ:

روزنامه Financial Times شماره مخصوص (Career choice) صفحه ۲۰

کردن افراد با سازمان، نقش مؤثرتری دارند. از جمله مهمترین اقدامات سازمانها در این زمینه کارمندیابی، انتخاب، انتصاب صحیح و طرح ریزی مسیر شغلی قابل انعطاف (Flexible Career Planning) را می توان نام برد که مسلماً توضیح در مورد همه این زمینه ها از حوصله یک مقاله خارج است. ولی بطور خلاصه اقدامات و تدابیر عمده سازمانها برای ایجاد تناسب شخص با شغل و سازمان به این شرح است:

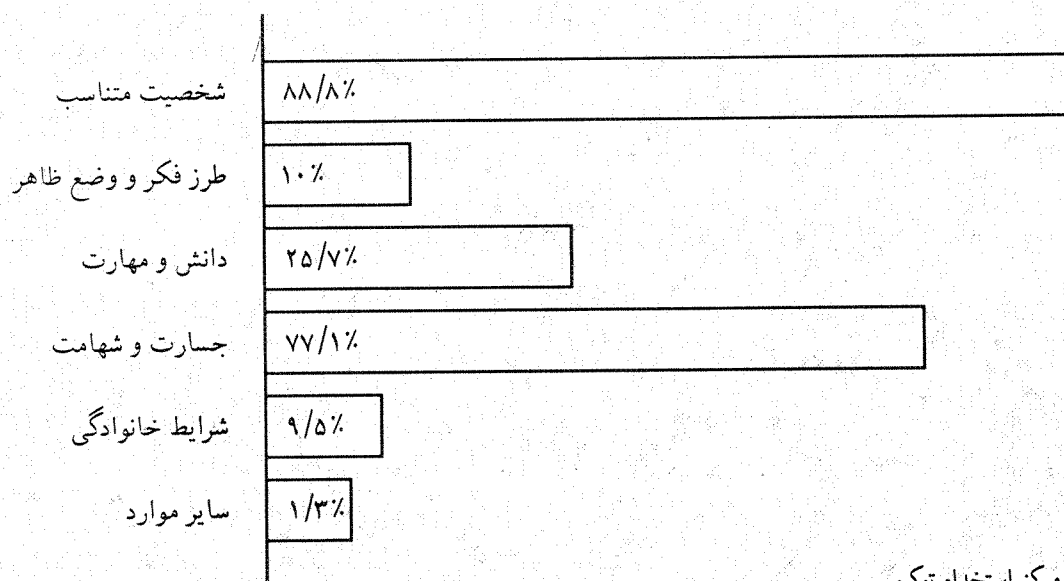
۱- پیدا کردن و انتخاب افراد سازگار

در یک برخورد عجولانه ممکن است تصور شود سازگاری و تناسب فرد با سازمان یعنی داشتن

بصورت معما (Puzell) تنظیم شده است.^{۱۸} دنبال کردن جدول معما (نمودار شماره ۴) برای دانشجویان دانشگاه، بویژه آنهایی که در سالهای آخر هستند، راهنمای مناسبی است. اگر دانشجویان قبل از فارغ التحصیل شدن در سالهای آخر به آینده خود فکر کنند و طبق راهنمای ارائه شده (فلش پررنگ) جدول را دنبال نمایند. به احتمال زیاد در زمان فارغ التحصیلی کار مناسبی برای خود دست و پا خواهند کرد.

نقش سازمانهای جویای کارمند

سازمانها، بویژه سازمانهای بزرگ، به علت داشتن امکانات تخصصی ستادی، در متناسب



مأخذ: مرکز استخدام توکیو

نمودار ۵- اولویت عوامل در انتخاب کارمند

۱۸- برای اطلاعات بیشتر در این زمینه به شماره مخصوص روزنامه تایمز مالی Financial Times که تمام آنها در رابطه با انتخاب شغل و مسیر شغلی است، مراجعه شود.

بجز اینها، روش مؤثر دیگر، ایجاد مراکز ارزیابی assessment center در سازمانهای بزرگ است که پس از آزمونهای مقدماتی، افراد تازه استخدام شده را می‌پذیرد، افراد را در مشاغل، محیطها و زمینه‌های مختلف ارزیابی می‌کند و ویژگی‌های شخصیتی، سازگاری با نوع شغل و توانایی‌ها را می‌سنجد.

روش مؤثر دیگر بعد از انتخاب، ارائه آموزش‌های توجیهی لازم در بدو ورود به سازمان است. (Orientation and Socialization) هماهنگ کردن مقدماتی افراد تازه‌وارد به سازمان، با ارزش‌ها، هنجارها و طرز فکرهای حاکم بر سازمان از جمله تدابیر بسیار مؤثر در پذیرش فرد توسط سازمان و پذیرش سازمان بوسیله کارکنان به حساب می‌آید.^{۱۹}

۲- طرح‌ریزی مسیر شغلی قابل انعطاف

طرح‌ریزی مسیر شغلی - با تعریفی که در زیرنویس آمده است - در سازمانهای مختلف کشورهای صنعتی با دو روش متداول است:^{۲۰}

الف - روش سنتی

تخصص مورد نیاز سازمان و پرداخت حقوق کافی به داوطلب استخدام. در حالیکه سازگاری افراد با سازمان کاملاً به تناسب شخصیت کارکنان با شخصیت و فرهنگ سازمان مربوط است و این امر در درجه اول اهمیت قرار دارد. شرکتهای موفق دنیا نشان داده‌اند که اولویت دادن به شخصیت داوطلبان کار مهم‌تر است از اهمیت دادن به تخصص و مهارت فنی آنها. نمودار شماره ۵ اولویت اهمیت دادن شرکت‌های صنعتی ژاپن را به شش عامل در انتخاب کارمند، برحسب درصد نشان می‌دهد.

شرکتهای بزرگ آمریکایی نیز، بویژه IBM، به بُعد سازگاری، شخصیت و سطح تعلیم و تربیت تازه استخدام شده‌ها، توجه مخصوصی دارد. همانگونه که در نمودار ۵ نشان داده شده، توجه اصلی به شخصیت افراد و شجاعت و شهامت اخلاقی آنها است، نه تخصص و مهارت کاری تازه استخدام‌شدگان. بنابراین ارزیابی اینگونه عوامل و پیش‌بینی سازگاری افراد با سازمان و سازمان با کارکنان خود، از طریق استفاده از تست‌ها و مصاحبه‌های استخدامی، بسیار سودمند است.

۱۹- Socialization بعنوان تدریسی مؤثر در همسازکردن مقدماتی فرهنگ فرد و سازمان توصیه شده است. این تکنیک شامل مراحل است که فرایند آن بیشتر در کتابهای رفتار سازمانی مطرح شده است. بعنوان نمونه به کتاب رفتار سازمانی Cherlinton (قبلاً معرفی شده) صفحات ۲۳۸-۲۳۶ مراجعه شود.

۲۰- واژه‌هایی که تاکنون در این نگارش به کار رفته به شرح زیر تعریف شده است:

- شغل یا حرفه (Career) عبارت است از یک راه مشخص که فرد در زندگی و کسب و کار خود انتخاب می‌کند.

- طرح‌ریزی مسیر شغلی (Career Planning) عبارت است از فرایند پیش‌بینی انتخاب شغل و رشته شغلی به نحوی که بین علاقه‌ها، توانایی‌های فرد، شرایط روانی، باورها و ارزش‌های متعارف سنی با شغل و نیاز سازمان تناسب برقرار باشد.

- مسیر شغلی (Career Path) عبارت است از مسیر و کار راه قابل انعطاف رشد پرسنل در پله‌های ترقی سازمان.

طبق این روش، کارکنان بویژه مدیران بطور آزمایشی در مشاغل مختلف منصوب می‌شوند، سپس با یک زمان‌بندی تقریبی آنها را جابه‌جا می‌کنند. با این روش سازمان تناسب فرد با مشاغل مختلف را می‌آزماید، زیرا در هر سازمان علاوه بر فرهنگ سازمانی، در واحدهای مختلف سازمان خرده‌فرهنگهایی وجود دارد که مانند یک چسب طبیعی، افراد هر واحد را به هم می‌پیوندد.

در بسیاری از سازمانهای صنعتی، بویژه در کشور آمریکا، برای نظارت بر جابه‌جایی‌های مدیران و کارکنان، بطور دائم یک کمیتهٔ ورزیده و صاحب‌نظر بوجود می‌آورند و معمولاً برای جابه‌جایی‌های مدیران یک برنامهٔ پنج‌ساله تنظیم می‌کنند. این روش در ژاپن و در سطوح پایین و اجرایی صنایع بطور غیر رسمی تر انجام می‌شود.

برای انجام جابه‌جایی‌ها در ارتباط با طرح مسیر شغلی در روش‌های سنتی، دو دسته اطلاعات به کار می‌رود:

- ۱- سوابق خدمتی افراد و شرایط احراز مشاغل بعدی آنها Executive Inventories.
- ۲- نمودار یا چارت جایگزینی Replacement chart.

ب - روش‌های جدید که سیستم‌های باز

طراحی مسیر شغلی نامیده می‌شود. براساس این روش، خود شخص در انتخاب مشاغل بعدی دخالت دارد و برخلاف سیستم‌های بسته که فرصت برای ترقی نیست، این روش برای بروز توانایی‌های نهفته، زمینهٔ مساعدی بوجود می‌آورد.

از مهمترین وظایف سازمانهای بزرگ طرح‌ریزی مسیر ارتقای پرسنل در طول خدمت می‌باشد. این اقدام عبارت است از پیش‌بینی جابه‌جایی افقی و عمودی هر یک از افراد در سالهای بعد از استخدام. در مورد تعیین دقیق مسیر شغلی بصورت غیر قابل انعطاف، گردش در مشاغل مختلف بدون برنامه‌ریزی قبلی، تفاوت زیاد وجود دارد و در واقع سبب می‌شود تا در هر سازمان، در زمینهٔ سرنوشت خدمتی کارکنان و مدیران، دو حالت کاملاً افراطی بوجود آید.

طراحی مسیر شغلی و تعیین نردبان ترقی افراد در سازمان به تدوین خط‌مشی‌های پرسنلی نیاز دارد. در تدوین اینگونه خط‌مشی‌ها لازم است ابتدا به پرسش‌هایی نظیر پرسش‌های زیر پاسخ داده شود:

- ۱- آیا برای پرسنل سازمان مسیرهای حرفه‌ای و تخصصی باریک و محدود در نظر گرفته

- آماده‌سازی پرسنل برای حرکت در مسیر شغلی (Career Development) عبارت است از پرورش منابع انسانی در جهت حرکت مناسب در مسیرهای شغلی قبلاً پیش‌بینی شده.

- در کتاب زیر جزئیات طرح‌ریزی مسیر شغلی، بویژه تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده است، وجود دارد:

R.W. Mondy, R.M. Noe, III, Personnel: The Management of Human Resources, Third Edition (Mass: Allyn and Bacon Inc, 1987) pp 336-358.

این ویژگی از قابلیت انعطاف طرح می‌کاهد. بطور مثال در بخش بهداشت و درمان، مسیرهای شغلی پرستاری، کمک پرستاری، کارمندی، پزشکی و نظیر اینها آنچنان مرزبندی شده است که جابه‌جایی انجام نمی‌شود مگر با کسب درجه تحصیلی و مدرک لازم. شاید غیر قابل انعطاف‌ترین مسیر شغلی در ارتش، پلیس و نیروهای مسلح باشد که البته با پیش‌بینی‌های لازم حتی در ارتش نیز مسیرهای شغلی را می‌توان کاملاً انعطاف پذیر کرد. در واحدهای صنعتی طراحی مسیر شغلی با انعطاف بیشتری همراه است، ولی در سطوح فنی، مهندسی، کارمندی، کارگری و مانند اینها معمولاً مسیرهای شغلی خاصی مطرح می‌شود که در هر یک از این مسیرها، مسیرهای فرعی وجود دارد، مثلاً مسیر شغلی حسابداری، مسیری جدا از مسیر مشاغل اداری یا خدماتی دارد. در طراحی نردبانهای شغلی معمولاً چند جنبه زیر مورد توجه قرار می‌گیرد:^{۲۱}

طول نردبان شغلی

همانگونه که قبلاً اشاره شد، بهتر است پله‌های نردبان شغلی را متناسب با طول عمر خدمت افراد پیش‌بینی کرد، به نحوی که تمام پله‌ها

شود یا نردبان ترقی و جابه‌جایی افراد، عرض وسیعی داشته باشد و شغل‌های مختلف را در برگیرد؟

۲- هر یک از کارکنان سازمان در طول خدمت خود بطور متوسط باید چند بار ارتقای شغل پیدا کنند و این ارتقا در چه شرایطی باید انجام شود؟^{۲۱}

۳- در چه شرایطی سازمان، از خارج سازمان نیرو جذب کند و این استخدام‌های جدید باید بیشتر در چه سطح سازمانی باشد؟

۴- در چه مواردی جابه‌جایی و استفاده از پرسنل داخل سازمان مطلوب‌تر است؟

مشخصات نردبانهای شغلی قابل انعطاف

سازمانهای منظم که دارای سیستم‌های پرسنلی از قبل طراحی شده هستند، برای حرکت در هر رسته شغلی، مسیر خاصی را تعیین می‌کنند که معمولاً نردبان شغلی نامیده می‌شود و به تناسب عرض و ارتفاع سازمان این مسیرها مانند نردبان در پایین عریض‌تر و در بالا باریک‌تر است. در بسیاری از موارد شرایط جابه‌جا شدن از یک مسیر شغلی به مسیر شغلی دیگر تقریباً غیر ممکن است و

۲۱- یکی از نارسایی‌های محسوس نظام پرسنلی در بسیاری از سازمانها این است که افراد پس از استخدام، در زمان کوتاهی به حد بالای پیشرفت شغلی می‌رسند و پس از آن تا آخر خدمت در یک سطح شغلی ثابت باقی می‌مانند و به این ترتیب در پله باقیمانده از زمان خدمت خود، امکان ارتقای گروه شغلی و ترفیع ندارند و فقط سنوات خدمت باعث می‌شود تا میزان ناچیزی به حقوق و دستمزد آنان افزوده شود.

۲۲- به منبع زیر مراجعه شود:

G. Strauss and L.R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management, Fourth Edition (Englewood Cliffs: Prentice - Hall International 1982) pp. 654-5.

مثلاً در ده سال اول خدمت طی نشود و برای تغییر مسیر شغلی، تجربه، تحصیل و سایر شرایط پیش‌بینی شود و سیاست ارتقاء یا اخراج (up or out) را کمتر به کار گرفت.

عرض نردبان شغلی

پهنای مسیر شغلی را می‌توان عرض نردبان نامید که هر چه این عرض کم‌تر باشد، قابلیت انعطاف جابه‌جایی کمتر است و برعکس.

تکنولوژی و نردبان شغلی

تکنولوژی در شکل‌گیری ساختار سازمانی نقشی اساسی دارد. بطور مثال تکنولوژی در صنعت اتومبیل‌سازی معمولاً ساختار سازمانی عریض‌تر و ارتفاع کمتری را می‌طلبد. با اینکه در صنعت اتومبیل در هر قسمت قطعات مختلفی ساخته می‌شود، ولی به علت شباهت وظایف، امکان جابه‌جایی و انتقال کارکنان بیشتر است در حالی که تکنولوژی صنعت فولاد کاملاً متفاوت است و این تکنولوژی مسیرهای شغلی باریک و طولانی را ایجاد می‌کند.^{۲۳} افرادی که در کنار کوره ذوب فلز کار می‌کنند، تجربه و مهارتشان با کسانی که در قسمت نورد کار می‌کنند، کاملاً متفاوت است.

اگر طرح مسیر شغلی با پیش‌بینی‌های لازم

انجام شود، کارکنان خواهند دانست که مثلاً ۱۰ سال دیگر در سازمان خود چه سرنوشتی خواهند داشت و در چارچوب شرایط ارزشیابی علم‌کرد، شایستگی، تحصیلات و شرایط دیگر احراز شغل، می‌توانند احتمالاً پیش‌بینی کنند در چه سمتی انجام وظیفه خواهند نمود.^{۲۴} البته در شرایط کنونی تا این حد غیر قابل انعطاف کردن مسیر شغلی توصیه نمی‌شود و در جهت هر چه منعطف کردن حرکت در سازمان توجه‌هایی نظیر توجه‌های زیر ارائه شده است:

- ۱- حتی‌المقدور مسیر شغلی باز نگهداشته شود و امکان ورود به آن و خروج از آن به آسانی مقدور باشد.
- ۲- تعداد پله‌های نردبان شغلی متناسب با عمر خدمتی کارکنان پیش‌بینی گردد و تعداد بهینه پله‌های ترقی در نظر گرفته شود.
- ۳- عرض نردبان شغلی زیاد باریک نباشد، تا برای جابه‌جایی قابلیت انعطاف نسبی داشته باشد.
- ۴- نردبان‌های شغلی حتی‌المقدور دو طرفه باشد. یعنی فقط دارای یک راه ارتقاء آنهم در سطوح مدیریت نباشد، بلکه حرکت در سطوح دیگر هم پیش‌بینی شود (مثلاً کمک کارشناس معادل معاون اداره، کارشناس معادل رئیس اداره، کارشناس ارشد معادل مدیر کل، سرکارشناس ارشد

۲۳- همان منبع صفحات ۳۴۹ و ۳۵۰.

۲۴- در یک بررسی که با همکاری نگارنده و یک مؤسسه مشاوره مدیریت در سال ۶۸ پیرامون یکی از شرکتهای مهندسی مشاور انجام شد، اغلب مهندسان و کارشناسان غلت اصلی ترک شرکت را نامشخص بودن آینده خدمتی خود اعلام کردند.

معادل معاون کل سازمان و نظیر اینها)^{۲۵}.

ولی با رعایت همه این تفاوت‌های فردی لازم است تناسب فرهنگی و شخصیتی بین فرد و سازمان برقرار باشد و این تناسب باعث شود که افراد از اینکه به آن سازمان تعلق دارند، احساس رضایت و غرور کنند و سازمان نیز از داشتن چنین سرمایه‌ها و منابعی مفتخر باشد.

جمع‌بندی

در جمع‌بندی نهایی یادآوری و تأکید این مطلب ضروری است که منظور از نگارش این مقاله نفی اهمیت حقوق و مزایای مادی بعنوان یک وسیله عمده جذب، نگهداری و استفاده مؤثر از منابع انسانی نیست بلکه هدف، جلب توجه مدیران به این نکته است که تصور نشود افزایش حقوق برای ایجاد انگیزه کار بیشتر و باکیفیت مطلوب‌تر در کارکنان کافی است، بلکه اگر در این زمینه نگرش سیستمی اعمال شود باید عوامل متعددی بصورت متعامل در جلب رضایت افراد و افزایش کیفیت زندگی کاری آنها مورد توجه قرار گیرد، بدین معنی که تناسب شخص با شغل و کارش شاید بعنوان یکی از مهمترین عوامل نگهداری منابع انسانی قابل طرح باشد و به تعبیر یک گزارش تحقیقی، سه عامل عمده‌ای که شاید بیش از عوامل دیگر در افزایش کیفیت زندگی

انتظارات متقابل سازمان و افراد از طرح‌ریزی مسیر شغلی قابل انعطاف

در چارچوب استراتژی ارائه شده در این نگارش که عبارت است از حفظ تناسب متقابل نیاز سازمان و نیاز کارکنان، بعنوان مؤثرترین عامل نگهداری منابع انسانی، بر تناسب فرهنگی توجه شده است و طرح‌ریزی مسیر شغلی، هنگامی می‌تواند مؤثر و کارساز باشد که به تأمین این نیازهای متقابل کمک کند.

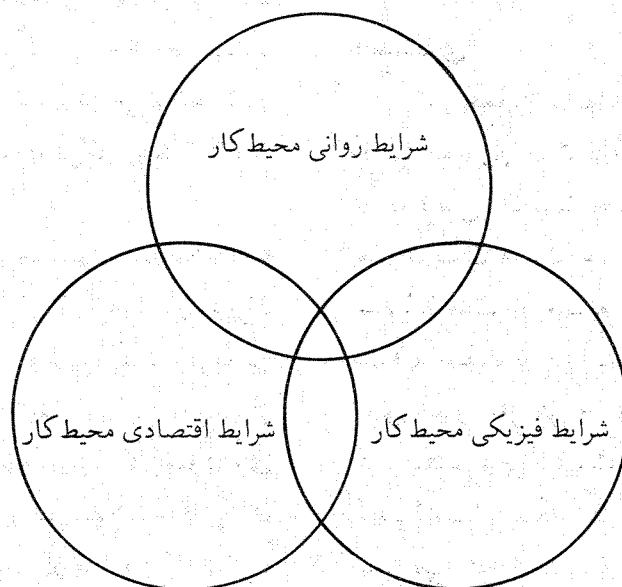
نباید تصور کرد که انسانها همه یک نوع آرزو و تمایلات دارند. برخی از کارکنان و مدیران انگیزه فراجویی بیشتری دارند و حرکت سریع در نردبان ترقی را دنبال می‌کنند و در این جهت از هیچ‌گونه تلاش و مسؤولیت‌پذیری خودداری نمی‌نمایند، در حالی که برخی دیگر از کارکنان برای امنیت شغلی و داشتن کار ساده و کم‌تلاش، اولویت بیشتری قائل هستند. شغل ساده‌تر، کم‌مسؤولیت‌تر با پرداخت کمتر برای بعضی‌ها دلپسندتر از کار دشوار با پرداخت بیشتر است. حتی عده‌ای از مدیران بویژه در شرایط کنونی کشور مسافرت‌های خارج از کشور را به امتیازات ترفیعی یا افزایش حقوق ترجیح می‌دهند و خلاصه اینکه نظریه‌های جدید مدیریت بهیچوجه برخورد کلیشه‌ای و بوروکراتیک را با افراد توصیه نمی‌کند،

۲۵- اخیراً تعدادی از سازمانهای بزرگ دولتی، مانند بانک مرکزی، شرکت ملی پتروشیمی و سازمانهای مشابه دیگر به این نکته توجه نموده‌اند.

در محیط شغلی و شرایط سازمانی متناسب با نوع شخصیت خود قرار دارند، راضی ترند و احتمال استعفا و فرار آنها از سازمان، در مقایسه با کسانی که در محیط شغلی نامتناسب قرار دارند به مراتب کمتر است^{۲۶} و این راهنمایی می تواند در فرایند کارمندیابی، انتخاب و انتصاب، به مدیران و کارگزاران امور استخدامی یاری برساند و اعمال

کاری و احساس تناسب متقابل، قابل ذکر می باشد عبارت است از عوامل روانی و فرهنگی، عامل محیط کاری و عامل اقتصادی که بطور قطع این عوامل روی هم اثر متقابل دارند^{۲۶}.
خلاصه اینکه:

۱- بی شک در شخصیت، باورها، نگرش ها و گرایش های افراد، اختلاف وجود دارد.



نمودار ۶- سه عامل متعامل - روانی فرهنگی، محیط کاری و اقتصادی

این استراتژی اگر نه در جذب، در نگهداری منابع انسانی می تواند از حقوق و دستمزد نقش حساس تری داشته باشد.

۲- مشاغل نیز دارای ماهیت و ویژگی های مختلف هستند. ۳- سازمانها دارای فرهنگ و ویژگی های رفتاری و اجتماعی خاص می باشند. ۴- کسانی که

۲۶- به منبع زیر مراجعه شود:

G.P. Boulden, Productivity Linked to Profitability, the Basis for Improving work life International Productivity Congress Soplemher 1991.

۲۷- کبیری، قاسم، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه (تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۹) صفحات ۳۴-۳۶.

فهرست مآخذ

مآخذ فارسی

- ۱- طوسی، محمد علی، پرورش منابع انسانی در شرکت های ژاپنی (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی).
- ۲- قاضی زاده، مصطفی، چرا کارکنان در یک سازمان می مانند؟ ترجمه از مجله Harvard Business Review، نگارش Flowers and Hughes.
- ۳- کییری قاسم، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه (تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۹) صفحات ۳۴-۳۶.
- ۴- معمارزاده، غلامرضا، ورود سازمانی، مجله اقتصاد و مدیریت، نشریه علمی پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی شماره ۸ و ۹.
- ۵- میرسپاسی، ناصر، مدیریت تطبیقی و تطبیق مدیریت (کاوشی جامعه شناختی) مجله اقتصاد و مدیریت. نشریه علمی پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی شماره ۸ و ۹.

مآخذ انگلیسی

- 1- Boulden, G.P. Productivity Linked to Productivity, the Basis For Improving Work Life. International Productivity Congress, Bankok 1991.
- 2- Cherrington, David, Organization Behavior (Boston: Allyn and Bacan 1989).
- 3- Dalton, G.W. and R.L. Price, Organizational Dynamics, AMACOM, Summer 1977.
- 4- Financial Times, Career Choice.
- 5- Luthans, Fred, Organizational Behavior Third Edition, (Mc Graw-Hill International Book Company 1981).
- 6- Martin. T.N. and J.V.E. Pauchette, Employee Orientation, Personnel Administration 1988.
- 7- Mondy R.W. and R.M. Noe III, Personnel: The Management of Human Resources. Third Edition (Mass: Allyn

and Book Inc. 1987).

8- Shine, Edgar, **The Art of Managing Human Resources** (Oxford University Press 1987).

9- Straus G. and L.R. Sayles, **Personnel: The Human Problems of Management Fourth Edition** (Englewood Cliffs: Prentice- Hall International 1989).