



برنامه ریزی و استراتژی منابع انسانی

انتخاب مقاله : حمید اطهری نژاد

ترجمه: مریم مؤذن احمدی



مقدمه :

پروژه جذب نیرو، استخدام و حفظ کارمندان شایسته همواره بخش مهمی از هر تجارت محسوب می شود. در دنیای تجارت امروز، نقش این پروژه از اهمیت بیشتری برخوردار گردیده است. محیط تجارت همواره در حال تغییر بوده و مدیران و بخش منابع انسانی بایستی تا حدی انعطاف پذیر باشند که بتوانند خود را با این تغییرات، از جمله قوانین تکامل یافته، مسائل جمعیتی و استراتژی های تجاری سازگار سازند.

رشد و توسعه برنامه ریزی و استراتژی سازمان نیز، همچون جوانب دیگر مدیریت سازمان، از موارد مقدماتی در لیست کارهایی هستند که بایستی در هنگام انجام یک پروژه صورت گیرند. مدیران، متخصصان و پایه گذاران سازمان های تجاری موظف به ایجاد طرحی در خصوص چگونگی تطابق اهداف منابع انسانی با اهداف کوتاه و بلند مدت سازمان می باشند. بعنوان مثال، شرکتی علاقمند به ارتقای کمیت محصول خود با طرح جدیدی است تا به بازار های جدید خدمات برساند. بعنوان بخشی از برنامه ریزی استراتژیک برای این برنامه های جدید، منابع انسانی کارآمدی برای این برنامه، ضروری است.

آسان ترین شیوه برای برنامه ریزی منابع انسانی، تجزیه و تحلیل نیاز های کارکنان در کل سازمان است. این بمعنای ارزیابی نیازمندی های کارکنان کنونی و یا انعکاس نیازمندی های آتی (در صورتی که تغییرات قابل پیش بینی باشند) می باشد. در هر دو مورد، سؤالات متعددی وجود دارد که پیش از تجزیه و تحلیل نیازهای کارکنان بایستی پاسخ داده شده و کاملاً تفهیم شوند.

۱. دیدگاه استراتژی سازمان چیست؟
۲. اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان چیست؟
۳. آیا تغییرات عمده ای در بازار وجود دارد که آینده سازمان را تحت تاثیر قرار دهد؟
۴. کارکنان چه تغییراتی نیاز دارند تا دیدگاه استراتژی سازمان را تایید کنند؟
۵. در صورت نیاز به تغییرات در سازمان، چه مخالفت هایی در مقابل این تغییرات می تواند وجود داشته باشد؟

پس از پاسخ به این سؤالات، ارزیابی نیازمندی های کارکنان می تواند تکمیل شود.

ارزیابی برنامه ریزی کارکنان شامل سنجش توانایی و استعداد مورد نیاز افراد برای رسیدن به اهداف سازمانی، برآورد تعداد افراد مورد نیاز برای هر واحد و یا نقش و ایجاد سازگاری و تعدیلات مورد نیاز است. این پروژه نیازمند تجربه و درک فراوانی از یک تجارت خاص می باشد اما در کنار آن، مدیران با تجربه بایستی قادر به ارزیابی صحیحی باشند. اگر مدیران به صنعتی اشنایی نداشته باشند، مقایسه تعداد کارمندان مورد نیاز در سازمان های مشابه معیار مناسبی محسوب می شود.



علائمی که نشان می دهد نیازهای کارکنان کنونی با شرایط سازمان تطابق ندارند:

✓ اختلالات مداوم در پروسه، که ارتباط با مشتری را به مخاطره می اندازد. و شامل از دست رفتن دادن بازار محصول یا خدمات، افزایش کالاهای مرجوعی، کاهش وفاداری مشتریان و اشتباهات دائمی در اجرا می باشد.

✓ غیبت مکرر کارمند از کار بدلیل فشارهای زیاد کاری، داشتن روحیه ضعیف و یا جستجو برای شغلی دیگر.

✓ اضافه کاری توسط کارمندی که زیاد کار می کنند و یا مسئولیت زیادی به آنها داده می شود. زیاد کار کردن کارمندان موجب از پافشاری و افزایش هزینه ها در طولانی مدت می شود.

پس از آنکه برنامه ریزی کارکنان به گونه ای طراحی شود که با برنامه های کنونی و اتی سازمان مطابقت داشته باشد، شرح وظایف کاری ایجاد می شود. این پروسه شامل تجزیه و تحلیل هر شغل سازمان جهت ایجاد شرح وظایف و مشخصات شغلی می باشد. شرح وظایف کاری در برخی از سازمان ها از مهمترین ابزار مدیریت محسوب می شود. بر طبق ماهیت شخصیتی کارمندان، ملاحظات دیگری بر شرح وظایف بایستی اضافه شود تا دلیل فعالیت و یا عدم فعالیت کارکنان را شرح دهد. شرح وظایف می تواند برای کارمندان و یا تیم های کاری محدودیت ایجاد کند و یا آنها را آزاد بگذارد.

تجزیه و تحلیل شغلی عبارت است از گردآوری اطلاعات کافی جهت درک کاملی از آنچه برای انجام کار ضروری است (طریقه انجام کار). شرح وظایف کاری، فعالیت هایی که کارمندان انجام می دهند و همچنین مهارت ها و کیفیت های مورد نیاز جهت رسیدن به اهداف کاری را لیست می کند. درباره این مرحله از برنامه ریزی منابع انسانی به گونه ای تفکر کنید که گویی مربی جدید یک تیم فوتبال هستید. در ابتدا بایستی موقعیت های مورد نیاز را در یک فهرست لیست کنید و سپس هر بازیکن را با توجه به مهارت هایی که دارد در هر پست قرار دهید.

هنگامی که تجزیه و تحلیل شغلی و شرح وظایف کاری مشخص شد، با اطلاعات بدست آمده می توان یک پرسشنامه منابع انسانی تهیه کرد و بواسطه آن مهارت ها و توانایی های مورد نیاز جهت تکمیل نیازمندی های منابع انسانی را شناسایی کرد.

پس از تکمیل نیازمندی های منابع انسانی، شرح وظایف کاری ابزار مهمی محسوب شده و می تواند در نقش های متفاوتی به کار برده شود، از جمله:

✓ ارائه معیاری به کارمندان در خصوص چگونگی ارزیابی آنها در سازمان

✓ کمک به تعیین میزان پاداش برای پست های مختلف

✓ تعیین معیارهای استخدام برای پست های خاص و واگذاری مسئولیت به داوطلبان



رئوس مطالب شرح وظایف:

پست: پست معینی که در چارت سازمانی گنجانده شده است.

شرح کلی: شرح مختصری از مسئولیت هایی که دارنده این پست بایستی بعهده گیرد.

گزارش به: لیستی از شخص یا اشخاصی که گزارشاتی بایستی به آنها ارائه شود.

وظایف: لیستی از وظایفی که از پست مذکور انتظار انجام آن می رود.

شرایط احراز: لیستی از شرایط احراز برای پست مذکور شامل تعداد سال های تجربه، گواهینامه ها و مدارک کاری.

معیارها: لیستی از استانداردهایی که برای ارزیابی داوطلبان به کار برده می شود شامل مهارت ها، تجربه و یا دانش.

پیاده سازی برنامه منابع انسانی

هنگامی که بخش برنامه ریزی این پروسه تکمیل شد، سازمان در پی پیاده سازی برنامه از طریق شیوه ها و راهکارهای بعدی منابع انسانی می باشد: جذب نیرو، ارزیابی، پاداش، توسعه فردی و حرفه ای کارمند.

جذب نیروی کار

جذب نیرو، پروسه ای است که شرکت ها بواسطه آن داوطلبان را جهت پر کردن پست های کنونی و اتی جذب می کنند و شیوه مناسب برای هر شرکت متفاوت است. در اکثر موارد، دپارتمان منابع انسانی شرکت جهت تعیین شیوه و جذب نیرو، از مشورت مدیران دپارتمان های مختلف شرکت و یا مشورت افراد آشنا به نیازهای پرسنل بهره می برد.

شیوه های بسیاری برای جذب نیرو وجود دارد، از جمله تبلیغات اینترنتی، معرفی از طریق منابع داخلی یا خارجی سازمان (مشاور کاریابی، مؤسسات کاریابی، و غیره) که خدمات جذب نیرو برای شرکت انجام می دهند حال ممکن است این خدمات را در قبال حق الزحمه ثابتی انجام دهند همانند يك مشاور و یا حق الزحمه بر پایه عملکرد باشد که در این صورت حق الزحمه، درصدی از حقوق کارمند می باشد. در برخی از موارد، متقاضی استخدام حق الزحمه مربوط به خدمات بیرونی را متقبل می گردد اما اغلب اوقات، شرکت این حق الزحمه را پرداخت می کند. شیوه های دیگر جذب نیرو شامل نمایشگاه ها و نیز جذب نیرو از طریق دانشگاه ها می باشد و همچنین ممکن است ترکیبی از چند شیوه باشد.

در اختیار قرار دادن کارمند و استفاده از منابع خارجی. در دهه گذشته، استفاده از "کارمند قراردادی، موقت و یا پروژه ای" و نیاز به منابع انسانی موجود در خارج از سازمان بسیار رایج شده است. در این سناریو، شرکت با شرکت دیگری که کارمندی برای یک نیاز و یا پروژه خاصی در اختیار قرار می دهد، قراردادی منعقد می کند. کارمند در اختیار قرار گرفته، کارمندی از شرکت تامین کننده است که حقوق،



مزایا، مالیات و هزینه های دیگر مربوط به وی بعهدہ شرکت تامین کننده می باشد. در نتیجه، شرکتی که کارمندان مزبور را در اختیار قرار می دهد در خصوص تمام هزینه های اجرایی و ستادی نگهداری این کارمندان و همچنین حقوق آنها هیچ گونه مسئولیتی ندارد. در واقع شرکت گیرنده تنها به شرکت تامین کننده مبلغی پرداخت می کند و نه به کارمندان به صورت مستقیم.

شیوه اجاره و استفاده از منابع خارجی برای شرکت های نوپا و همچنین شرکت های با سابقه که با تقاضای کار بیشمار و یا پیشامدهای غیر مترقبه دیگر روبرو می شوند بسیار جذاب بوده و برای شرکتی که نیازمند تعدیلات زیادی در ظرفیت نیروی کار می باشد بعنوان یک راهکار مناسب محسوب می شود.

جذب نیروی کار: مقایسه نیروی درون و بیرون شرکت. یکی از اولین سؤالاتی که دپارتمان منابع انسانی می پرسد آن است که آیا باید نیازهای کاری را از درون شرکت برطرف کرد و یا از منابع خارجی بهره برد. استفاده از پرسنل داخلی این امکان را برای مدیریت فراهم می سازد که از میان استعدادهای فراوان شناخته شده، گزینش کند و برداشت های اشتباه داوطلبان خارجی در خصوص نیازهای واقعی یک پست خاص را به حداقل رساند. علاوه بر آن، استفاده از پرسنل داخلی مقرون به صرفه بوده و نیز در کارمندان حاضر ایجاد انگیزه می کند.

اما توصیه می شود هنگامی که مهارت های خاصی برای یک پست مورد نیاز است و انتظار نمی رود که کارمندان کنونی بتوانند آن مهارت ها را آموزش ببینند، بایستی به منابع خارج از شرکت اتکا نمود. هنگامی که خلاء نیاز خاصی، از جمله نیاز فنی، احساس می شود استفاده از نیروهای برون سازمانی مناسب تر است. استخدام نیروهای بیرونی همچنین از اثرات منفی جا به جایی مکرر کارکنان داخلی و سندروم "جابجایی شغل" کارمندان، که زمان کافی در اختیار آنها قرار نمی دهد تا در کارهای مربوطه به کمال برسند، ممانعت می کند. (گرچه گاهی اوقات آموزش مناسب پست های مختلف در داخل یک شرکت، یک استراتژی بلند مدت سودآور محسوب می شود).

و در پایان، استخدام نیروهای خارج از شرکت، روشی کارا جهت ورود تجربه، خلاقیت و شیوه های جدید برای انجام کارها می باشد. ورود دیدگاه ها و شیوه های بیرونی موجب می شود تا شرکت با دیدی تازه به پروسه ها و سیستم های خود بنگرد.

گزینش

پروسه جذب نیرو که در فوق شرح داده شد گروهی را گردآوری می کند تا کارمندان مناسبی از بین آن انتخاب شود. که مشمول ترکیبی از شیوه های مختلف گزینش است تا بدین وسیله بتوان برای گزینش کارمندان، بهترین تصمیم را گرفت.

مصاحبه و رجوع به معرفی نامه ها رایج ترین شیوه گزینش است اما شیوه های دیگری نیز وجود دارد که بستگی به نیاز های خاص یک پست دارند. بعنوان مثال، اگر ویژگی های سازمانی نیاز به تعاملات وسیع کارکنان با مشتریان را داشته باشد کارمند مربوطه بایستی کاملاً مورد اعتماد بوده و در این صورت بررسی دقیق سوابق کاری ضروری می باشد. شیوه های دیگر گزینش شامل:



✓ تست عملی مهارت ها/ نمونه های کاری __ بعنوان مثال، یک متقاضی کار در زمینه گرافیک یک پورت فولیو از پروژه های گذشته خود تهیه کند و یا به یک متقاضی کار برای ورود اطلاعات، یک کار شبیه سازی شده واگذار شود.

✓ تست شخصیتی __ بویژه در استخدام و گزینش برای کارهای تعاملی با مشتریان به کار برده می شود (بعنوان مثال، فروشنده و متقاضی کار خدمات رسانی به مشتریان).

✓ تست توانایی فیزیکی __ هنگامی که شرایط فیزیکی، عاملی ضروری در بازدهی و موفقیت کاری است، این تست از شرایط لازم کار محسوب می شود (بعنوان مثال، تحویل کالا و یا کار در کارخانجات تولیدی).

✓ تست اعتیاد __ ابزاری برای گزینش است که جهت اطمینان از عدم اعتیاد متقاضی کار به مواد مخدر و یا دارو به کار می رود.

مصاحبه. مصاحبه های حضوری اگر بدرستی صورت گیرند، می توانند بسیاری از مسائل را روشن سازند. هدف از مصاحبه آن است که روشن شود آیا متقاضی کار صلاحیت و مهارت فنی لازم برای کار را دارد و یا خیر، که برای هر پست خاص بایستی سؤالات متفاوتی پرسیده شود. سؤالات مصاحبه گر بایستی بر رفتار و اعمال تمرکز داشته باشد و نه بر روی عقاید. نیز ممکن است از متقاضی درخواست شود که چند نمونه از تجارب قبلی خود را نام برد. مصاحبه گر سعی می کند عکس العمل های متقاضی را در هنگام صحبت مورد ارزیابی قرار می دهد و توانایی وی را در تمرکز و پاسخگویی سریع به سؤالات در هنگام استرس (که غالباً واقعیت های زندگی را در کار وی منعکس می کند) بسنجد. علاوه بر آن، جهت اطمینان از هماهنگی و تناسب داوطلب با فرهنگ شرکت، پس از مصاحبه اولیه، تعدادی کارمند که قرار است فرد داوطلب در آینده با آنها کار کند و نیز نمایندگان دیگری که در زمینه های مختلف شرکت مشغول به کار هستند، حضور می یابند. مهمترین مرحله مصاحبه، بررسی عملکرد گذشته کارمند آتی از طریق استعلام از کارفرمایان پیشین و معرفان می باشد. چهار قانون برای تحقیق از معرفان و کارفرمایان پیشین:

۱. از متقاضی درخواست کنید که به کارفرمایان پیشین خود اطلاع دهد که شما تمایل دارید با آنها تماس بگیرید. اگر مدیران اسبق پیشاپیش آگاه باشند که با آنها تماس خواهید گرفت، اطلاعات مفیدتری در اختیار شما قرار خواهند داد.
۲. مکالمه تلفنی خود را با شرح فرهنگ سازمانی سازمان خود آغاز کنید. این موضوع زمینه ای برای کارفرمایان اسبق فراهم می آورد تا نظرات خود را درباره کارمند پیشین بیان کنند.
۳. به کارفرمایان پیشین اطمینان دهید که اطلاعاتی که در اختیار شما قرار می دهند، تعیین کننده تصمیم نهایی شما برای استخدام نخواهد بود بلکه هدف شما مدیریت بهتر کارمند آتی است.
۴. از پرسیدن سؤالات رسمی و اداری از جمله تاریخ استخدام و پست تا پایان مکالمه خودداری کنید.



آموزش و رشد علمی کارکنان

مهارت استخدام و جذب کارکنان مناسب از اهمیت خاصی برخوردار است اما از آن مهمتر، کمک به کارکنان جهت شکوفایی استعدادهاي بالقوه آنها مي باشد. امروزه، آموزش و پیشرفت از برنامه هاي ضروري سازمان ها محسوب مي شود. مزایاي اصلي آموزش و پیشرفت کارمند عبارتند از:

✓ بالا بردن ارزش و توانايي سرمايه انساني در شرکت.

✓ شیوه اي براي جذب پرسنل صلاحیتدار جهت اشتغال در پست هاي خالي.

✓ آموزش رهبران آتي شرکت.

✓ کاهش جابجايي و تعديل کارکنان بواسطه انگیزش و علاقمند کردن افراد به پست خود با وعده ارتقا و ترفیع.

تعیین مسیر کاری. آموزش بایستی از همان اولین روز استخدام آغاز شود. بدین ترتیب که هر يك از کارکنان در يك مسیر آموزشی قرار داده مي شوند. قرار دادن کارکنان در مسیر مناسب از همان ابتدا، شیوه اي بسیار ساده براي ایجاد يك برنامه آموزش و پیشرفت در شرکت است. اکثر شرکت هاي كوچك، برنامه هاي رسمي براي تعیین مسیر کاری ندارند بلکه به راهي که خود افراد در هنگام شروع به کار مي یابند، اتکا مي کنند. در سازمان هاي کوچکتری که در آن ارتباطات غير رسمي است، کار کردن آسان است اما همچنان که سازمان ها رشد مي کنند، وجود برنامه هاي رسمي براي تعیین مسیر کاری، ضرورت مي یابد تا بازده کارکنان را بالا برده و اطلاعات آنها را به روز کند.

برنامه هاي رسمي براي تعیین مسیر کاری مي تواند از يك ساعت تا چند روز باشد که سطح این تعیین مسیر کاری بستگی به سطح پست ها دارد. در حالیکه کارگران ناوارد و مبتدي نیازمند يك تعیین مسیر کوچکی هستند، متخصصان مجرب نیازمند تعیین مسیر بیشتری هستند تا بتوانند همگام با سازمان به پیش روند). هر سازمان نیازمند آن است که نیازها و برنامه هاي مسیر کاری خود را مشخص کند. مریباني براي برنامه تعیین مسیر گماشته مي شوند تا کارکنان جدید را در هفته هاي اوليه کار ياري رسانند. برنامه هاي تعیین مسیر، براي سازمان هاي كوچك و بزرگ، حداقل شامل:

✓ شرح تاریخچه شرکت بتفصیل و مروري بر ساختار و توليدات کنوني.

✓ مروري بر راهنما و سياست هاي استخدام (در صورت امکان).

✓ روش هاي تعیین حقوق و مزایا و موضوعات حقوقي ديگر.

✓ موضوعات امنيت و سلامت.

✓ اطلاعاتي در خصوص سيستم هاي شرکت از جمله تلفن، پست الكترونيكي و تجهيزات اداري.

✓ پاداش و تشويق کارکنان



آموزش مهارت ها. مفهوم آموزش مهارت ها، همانگونه که از نامش مشخص است یعنی آموزش مهارت های جدید به کارمند. آموزش مهارت ها در زمینه های مختلفی صورت می گیرد از جمله آموزش نرم افزارهای جدید، اصول حسابداری، تکنیک خدمات به مشتریان و نیز آموزش فعالیت های گروهی. آموزش مهارت ها، دو هدف اصلی دارد: (۱) حفظ سطح مهارت های کارمند مطابق با تکنولوژی و فعالیت های تجاری سازمان، (۲) دادن مهارت های لازم به کارمند جهت پیشرفت در سازمان.

هر سازمان دنبال مجموعه منحصر به فردی از مهارت های مورد نیاز در بین کارکنان است. گرچه بسیاری از مهارت ها براحتی از سازمانی به سازمان دیگری انتقال می یابد اما غالباً محدوده مهارت ها برای هر سازمان منحصر به فرد است. پیش از پیاده سازی آموزش، سازمان ها بایستی مراحل ذیل را دنبال کنند:

۱. ارزیابی کامل مهارت های کارکنان در تمام سطوح سازمان، رشد و توسعه مهارت های اصلی برای تمام پست ها و سنجش اختلاف و فاصله در بین مهارت ها.
۲. انتخاب منابع آموزشی. چه از مشاوران بیرونی سازمان استفاده می کنید، مربیان داخلی و یا آموزش آنلاین را برمی گزینید، منبع بایستی برای مجموعه مهارت ها مفید و مؤثر باشد.
۳. تطابق برنامه آموزشی با اهداف گسترده سازمان. که به کارکنان کمک می کند اهمیت اهداف سازمانی را درک کرده و تمایل بیشتری در برنامه های آموزشی از خود نشان دهند.
۴. اجرای برنامه آموزشی در ساعات کاری. که کمک می کند تا نگرش مثبتی در خصوص آموزش دهد.
۵. اجرای برنامه آموزشی با استفاده از تسهیلات مناسب. برگزار کردن کلاس ها در یک گلخانه کثیف نمی تواند کارآیی داشته باشد.
۶. طراحی برای ارزیابی و بازخورد تمام برنامه های آموزشی.

پرورش متخصصان و آموزش رهبران

مادامی که سازمان رشد می کند و تعالی می یابد، زمان آن است که مدیران و رهبران کنونی سازمان کناره گیری کرده و در جستجوی جایگزین هایی از درون و یا بیرون سازمان باشند. در چنین موقعیتی، اکثر مدیران قادر نیستند داوطلبان صلاحیتدار و مجرب که درخور سازمان کنونی هستند، بیابند. معمولاً مدیران بر این باورند که داوطلبان درون سازمان وظایف کنونی خود را به خوبی انجام می دهند اما تجارب مورد نیاز برای مدیریت موفق یک سازمان گسترده را ندارند. داوطلبان بیرونی دارای تجارب فراوانی هستند اما یافتن فرد مناسب بسیار دشوار است. یک شیوه جهت اطمینان از جایگزین های مناسب برای مدیران و رهبران ارشد، داشتن برنامه و یا طراحی برای پرورش رهبران داخلی است.

در جهان تجاری امروز، برنامه های پرورش رهبران بسیار رایج است؛ عدم برنامه ریزی برای جانشینی رهبران کنونی، ریسک سنگینی برای سازمان ها در پی خواهد داشت. یک ابزار ارزیابی که سازمان ها به کار می برند پرسیدن این سؤال است "اگر مدیران ارشد اجرایی قربانی یک تصادف شوند، آیا سازمان قادر است به بقای خود ادامه دهد؟" اگر پاسخ منفی است، بهتر است مدیریت این موضوع را پیگیری کند.



برنامه های پرورش رهبران، متفاوت است اما هدف مشترکی دارند و آن آماده سازی کارکنان خاصی با مهارت و تجارب لازم برای جانشینی مدیریت در آینده می باشد. برنامه ها می تواند رسمی و یا غیررسمی باشد که هر برنامه، یک برنامه متناوب پذیرفته شده در سازمان است و معمولاً چند سال به طول می انجامد. برنامه های پرورش رهبران معمولاً شامل گردش وظایف به صورت برنامه ریزی شده به همراه افزایش مسئولیت هاست. افراد دارای استعداد بالقوه برای این برنامه ها انتخاب می شوند، مربیانی گماشته می شوند و ترقی و پیشرفت آنها مرتباً ارزیابی می شود. البته، برای تمام افرادی که به این برنامه راه می یابند، هیچ گونه ضمانتی برای رسیدن به موقعیت مدیریت ارشد وجود ندارد. افرادی که متقاضی کسب پست های مدیریتی هستند باید توانایی های خود را اثبات نمایند و از یک شیوه کارآمد برای ارتقای سطح کیفی خود استفاده کنند. و در نهایت، هنگامی که زمان جانشینی مدیریت فرا می رسد، داوطلبان صلاحیتداری وجود دارد که می توان از میان آنها انتخاب کرد.

ارزیابی ۳۶۰ درجه ای (همه جانبه)

ارزیابی ۳۶۰ درجه ای، ابزار رایجی است که سازمان ها از آن بعنوان شیوه ای برای دریافت بازخورد از تمام سطوح سازمان استفاده می کنند. ارزیابی ۳۶۰ درجه ای، سیستمی برای جمع آوری اطلاعات در خصوص کارایی کارکنان، نه تنها از سوی مدیران و سرپرستان بلکه از سوی همکاران و گزارشات مستقیم نیز می باشد. برخی از شرکت ها در ارزیابی ۳۶۰ درجه ای از مشتریان خود نیز نظرخواهی می کنند (خصوصاً در مورد پرسنل مرتبط با مشتریان). ابزارهای قدیمی بازخورد که در آنها تنها مدیران بازخورد خود را نشان می دهند موجب بررسی یک طرفه و ناقص از کارمند می شوند. ارزیابی ۳۶۰ درجه ای، بررسی و ارزیابی دقیق و کاملی از عملکرد کارکنان نشان می دهد.

امروزه، تقریباً تمام شرکت های بزرگ از فرمی از ارزیابی ۳۶۰ درجه ای برای کارکنان خود استفاده می کنند؛ که گاهی اوقات ارزیابی چرخه کامل و یا ارزیابی چند منبعی نیز نامیده می شود. در اینجا شیوه کار آن بیان شده است.

به تمام کارکنان فرصت ارزیابی و نظر دادن در مورد تمام کارکنانی که با آنها کار می کنند از جمله مدیران، همتران و زیردستان داده می شود. هر ارزیابی شامل مقوله های متفاوتی برای ارزیابی کارکنان است از جمله رهبری، مدیریت عملکرد، ارتباطات، کار گروهی، هماهنگی، کیفیت، حل مشکلات، اعتماد، سازگاری و اعتبار. هر سازمان، معیارهای ارزیابی خود را بر مبنای آنچه که آن را مهم می داند اولویت بندی می کند.

پس از اتمام ارزیابی، کارکنان فرصت دارند تا بررسی کنند که همکاران چگونه عملکرد آنها را ارزیابی کرده اند و مدیران پی می برند که دید زیردستان نسبت به آنها چگونه است.

Dell، تولید کننده کامپیوتر، از ارزیابی ۳۶۰ درجه ای استفاده کرده و منجر به تغییرات اساسی در سیاست مدیریت خود شده است از جمله اجبار به حضور بیشتر مدیریت ارشد در فعالیت های روزانه و دادن فرصت های معمول به مدیریت جهت تعامل با زیردستان.

گاهی اوقات پیاده سازی ارزیابی ۳۶۰ درجه ای بسیار دشوار است و در صورت نبود یک مدیریت دقیق، ضرر آن بیش از منفعت آن خواهد بود. بازخورد بایستی با توجه به ماهیت حساس داده ها و حالت دفاعی که



ممکن است کارکنان هنگام دریافت آن داشته باشند، صورت گیرد. برای برخی از کارکنان دشوار است که نسبت به همترازان خود بازخورد صریحی داشته باشند. سازمان بایستی از اعتماد بالایی در بین کارکنان خود برخوردار باشد تا این ارزیابی به طور مؤثر انجام گیرد. اگر این اعتماد پیش از این ارزیابی به وجود نیاید، تمایلات نامساعد افراد بر این ارزیابی پیشی گرفته و نتایج را منحرف می کند و حتی ممکن است موجب بی اعتمادی در سلسله مراتب سازمان شود. اگر اعتماد مورد نیاز نمی تواند ایجاد شود، ارزیابی ۳۶۰ درجه ای بایستی به بعد موکول شود.

مراحل پیاده سازی ارزیابی ۳۶۰ درجه ای. اگر ارزیابی ۳۶۰ درجه ای قبلاً در سازمانی به کار برده نشده، می توان این برنامه را بعنوان یک برنامه داخلی برای پیشرفت پرسنل معرفی کرد و نه بعنوان برنامه ای برای تصمیمات مدیریت. برنامه مذکور از فشار کاری کارکنان می کاهد و در طول پروسه یک محیط آرام برای آنها ایجاد می کند. همچنین بهتر است مدیریت ارشد در ابتدا به نتایج ارزیابی شرکت دسترسی نداشته باشند تا کارکنان با این پروسه احساس راحتی بیشتری کنند. بسیاری از شرکت های بزرگ، پیش از آنکه به مزایای ارزیابی ۳۶۰ درجه ای واقف شوند و از آن برای تصمیم گیری های خود استفاده کنند، از این برنامه بیش از یک سال استفاده کرده اند. کارکنان نیاز دارند که پیش از استفاده از این سیستم بعنوان یک ابزار یادگیری، با آن احساس راحتی کنند.

با تست گروهی آغاز کنید. پیاده سازی ارزیابی ۳۶۰ درجه ای را با یک دپارتمان و یا گروه کوچکی از کارکنان آغاز کنید. زمان و منابع مورد نیاز برای پیاده سازی این نوع ارزیابی در یک شرکت بزرگ، بسیار ضروری است. آغاز با یک تست گروهی، دیدگاهی بر مسائل و مشکلاتی که در آینده مطرح خواهند شد ایجاد کرده و نیز اگر ارزیابی ۳۶۰ درجه ای در سازمان کاربردی نباشد، هزینه آن را کاهش می دهد.

اهداف ارزیابی ۳۶۰ درجه ای را با اهداف کل سازمان تطبیق دهید. ارزیابی ۳۶۰ درجه ای نیازمند همکاری تمام کارکنان و نیز دلایل تجاری مهم برای پیاده سازی آن دارد. در صورت تطابق این برنامه با اهداف کلی سازمان، کارکنان آسانتر می توانند آن را پذیرفته و به آن ارج نهند.

آموزش به کارکنان. در ارزیابی ۳۶۰ درجه ای ممکن است از یک مؤسسه خارجی برای کنترل پروسه استفاده شود و یا اگر این پروسه در داخل و توسط خود سازمان کنترل شود بایستی نقش ها و مسئولیت ها کاملاً مشخص شوند. کارکنان مسئول بایستی در تمامی مراحل ارزیابی آموزش ببینند؛ آنها بایستی اطمینان دهند که اعتماد کاملی به کل پروسه دارند.

نتایج را تبدیل به یک طرح عملی کنید. پس از اتمام ارزیابی، نظرات کارکنان را برای یک طرح عملی جویا شوید. در صورت لزوم جلساتی تشکیل دهید و یا از ابزار دیگر برای جویا شدن از بازخورد استفاده کنید. اهداف کنونی بایستی بعنوان اهداف آتی نیز در نظر گرفته شوند تا افراد سهیم در برنامه، برنامه را مفید و مؤثر بدانند.

سؤالاتی که پیش از پیاده سازی ارزیابی ۳۶۰ درجه ای بایستی پاسخ داده شوند، شامل:

✓ آیا سازمان برای ارزیابی ۳۶۰ درجه ای آمادگی دارد؟

✓ چه کسانی وارد این برنامه خواهند شد؟



✓ آیا این پروژه، پروژه ای اختیاری است و یا اجباری؟

✓ چه معیارهایی مورد ارزیابی قرار می گیرد؟

✓ چگونه اطلاعات جمع آوری و توزیع می شود؟

✓ چه کسانی برای هر فعالیت، مسئول هستند؟ از جمله برنامه ریزی، ارزیابی، تطابق اطلاعات، توزیع نتایج، توسعه طرح عملی و پیشرفت در راستای این پروسه

اگر از این ارزیابی بدرستی استفاده شود، می تواند ابزار موثری باشد که مسیری برای رشد و توسعه سازمان و پرسنل فراهم می کند. نیز می تواند فرهنگ سازمانی را ایجاد کرده، اهداف را تعیین کند و در بین کارکنان همکاری به وجود آورد.

مدیریت منابع انسانی بعنوان يك ابزار رقابتي

برنامه ریزی منابع انسانی، در طول زمان از يك ابزار اولیه ای که شرکت ها برای شناسایی نیازهای پرسنل از آن استفاده می کردند به بخش جدایی ناپذیر استراتژی سازمان برای ایجاد "سرمایه انسانی" بیشتر، تکامل یافته است.

شرکت ها دریافته اند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی می تواند منبعی برای مزیت رقابتي باشد. بعنوان مثال، شرکت Southwest Airlines از جمله شرکت هایی است که از منابع انسانی خود بعنوان ایجاد کنندگان اصلی مزیت رقابتي استفاده می کند.

در صنعت هواپیمایی، رقبا از تجهیزات، تأسیسات و هواپیماهای مشابهی استفاده می کنند و نیز از موقعیت های فیزیکی (فرودگاه ها) مشابهی بهره می برند، اما Southwest با آنکه از دارایی های مشابهی که رقباي خود از آنها استفاده می کنند، بهره می برد همچنان بهتر از رقباي خود عمل می کند. تفاوت عملکرد Southwest در مقایسه با عملکرد رقباي دیگری که دارای بهره وری کمتری هستند بدلیل تمرکز Southwest بر سرمایه انسانی در الگوی تجاری خود است. Southwest انرژی بسیاری صرف توسعه يك فرهنگ سازمانی کارآ می کند که این کار را توسط يك استراتژی منابع انسانی که مزیت رقابتي پایدار ایجاد کرده است، انجام می دهد.

شرکت هایی مانند Whole Foods Market، SAS Institute و Men's Warehouse نیز به موضوعات پرسنلی می پردازند و همواره مشوق کارکنان در انجام کارهایشان هستند. به دفعات ثابت شده است هنگامی که سازمان ها از کارکنان خود پشتیبانی می کنند، کارکنان نیز از سازمان خود پشتیبانی می کنند.

بعنوان مثال، Men's Warehouse يك فلسفه سازمانی دارد که بواسطه آن سرمایه انسانی بهره برداری نشده را شناسایی می کند. این فلسفه بر مبنای ارزش های تعریف شده عمل کرده و بر این باور است که کارکنان، همان سازمان هستند. آنها برنامه آموزشی را برای تمام سطوح در نظر می گیرند و بعنوان پاداشی اضافی، وام های کم بهره به کارکنان می دهند. در نتیجه، Men's Warehouse در سال های اخیر



در صنعتی که بسیار رقابتی است، توانسته است سالانه رشد بی سابقه ۳۰ درصدی داشته باشد. این شرکت همچنین از کارمند بدون سابقه بهره می برد و سیاست خاصی برای عدم استفاده از کارمندان بدون سابقه را پیدا نمی کند.

الگوی شرکت Men's Warehouse می تواند به صنعت های دیگر انتقال یابد. این شرکت کار خود را با ارزش ها و اهداف تعریف شده خود آغاز می کند تا سرمایه انسانی را تبدیل به یک مزیت رقابتی برای سازمان کند. در شرکت Men's Warehouse، هدف پرورش استعداد های بالقوه کارکنان است. پس از آنکه اهداف و ارزش ها مشخص شد، برنامه هایی توسعه می یابند تا این اهداف و ارزش ها را به واقعیت ببیوندند.

خلاصه

برنامه ریزی منابع انسانی، جذب نیرو و گزینش از مراحل اصلی و اولیه ای هستند که بر استراتژی شرکت اثر می گذارند چرا که سرمایه گذاری در نیروی انسانی را به حداکثر می رساند. جذب نیرو و گزینش را بمانند قیفی در نظر بگیرید که بخش عریض قیف، مجموعه وسیعی از داوطلبان را جمع آوری می کند (جذب نیرو) و پروسه گزینش از میان گروه داوطلبان، گروه کوچکتري از داوطلبان صلاحیتدار را هم از نظر مهارت های مورد نیاز برای کار و هم از نظر هماهنگی آنها با فرهنگ سازمانی شرکت جدا می کند که هر دو مورد، برای توسعه و پیشبرد استراتژی شرکت از طریق توانایی های منابع انسانی مورد نیاز است.