

۱۶.

کدام نوع پاداش‌ها و بسته‌های مشوق را می‌توانم به کارمندانم ارائه نمایم؟

۱۷.

چرا و چگونه باید جلسات منظم و زمانبندی شده را با کارمندانم برای صحبت در مورد موفقیت‌ها یا مشکلات، داشته باشم؟

۱۸.

چگونه اهداف اجرایی را با کارمندانم تعیین و پی‌گیری نمایم؟

۱۹.

با کارمندانی که کار خوب انجام نمی‌دهند چگونه رفتار نمایم؟

۲۰.

چه زمان و چگونه یک کارمند را از شرکت خود اخراج کنم؟

۲۱.

چگونه بطور موثر کارمندان شرکت‌ام را راهنمایی نموده و در مورد کارکردشان ابراز نظر نمایم؟

۲۲.

چگونه کارمندانم را به مناسب‌ترین شیوه به مقام‌های رهبری و مدیریتی ارتقا دهم؟

۲۳.

چگونه یک کارمند خشمگین، هراسان یا غمگین را مدیریت کنم؟

۸.

چگونه کارمندان شرکت‌ام را تنظیم و سازماندهی کنم؟

۹.

چگونه از معلومات مهم حفاظت کنم و نگذارم خارج از شرکت‌ام با کسی شریک ساخته شود؟

۱۰.

چگونه جزوه‌ی معلوماتی موثری در مورد شرکت خویش برای کارمندان خود تهیه کنم؟

۱۱.

کدام مزایا را در شرکت خود برای کامندان پیشکش کنم؟

۱۲.

چگونه کارمندانی را که اتفاقات زندگی شخصی‌شان مانع کار آنان در شرکت ام می‌گردد، مدیریت نمایم؟

۱۳.

چگونه کارمندان خوب شرکت‌ام را با انگیزه، علاقه‌مند و خوشحال نگهدارم؟

۱۴.

چگونه ظرفیت کارمندانم را ارتقا بخشم تا بتوانند کارکنان بهتر باشند؟

۱۵.

چگونه اعضای خانواده را در شرکت خود مدیریت کنم؟

۱.

مدیریت منابع بشری چیست؟

۲.

چگونه لایحه‌ی وظایف موثری بنویسم؟

۳.

بهترین راه برای یافتن و استخدام افراد جدید در بخش کاروبار من، کدام است؟

۴.

چطور بدانم بعد از استخدام کارمندان جدید، قادر به تامین مصارف آنها خواهیم بود؟

۵.

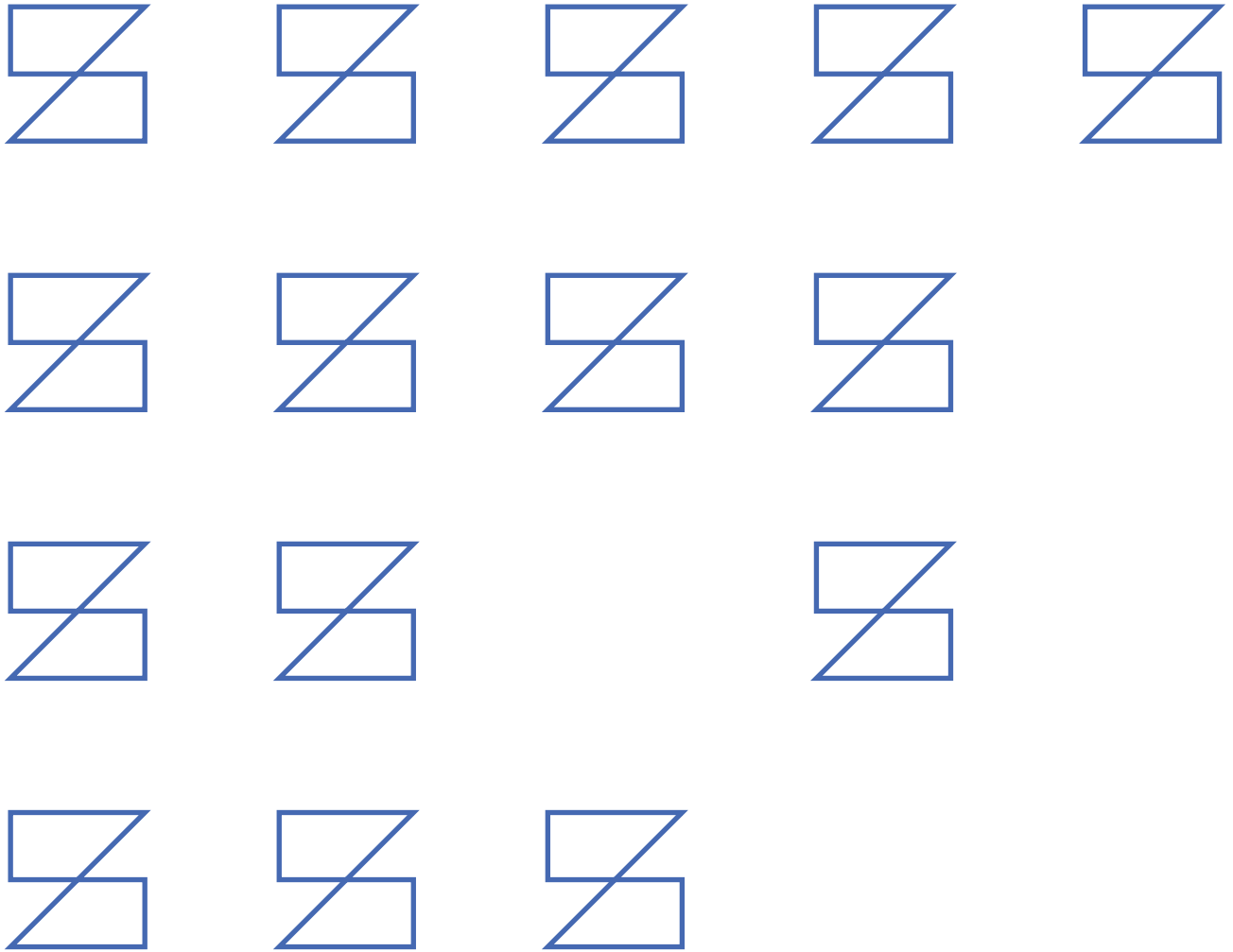
چگونه میتوانم تصمیم استخدام کارمند را بر اساس اجراءات و عملکرد متوقعه؛ اتخاذ نمایم؟

۶.

بهترین سوال‌های مصاحبه برای استخدام یک کاندید، کدام‌ها است؟

۷.

چگونه کارمندان تازه را به بهترین وجه آموزش دهم؟



۱.

## مدیریت منابع بشری چیست؟

هدف از منابع بشری که گاهی پرسونل هم یاد می‌شود «افرادی است که در یک سازمان کار می‌کنند». مدیریت منابع بشری، معمولاً شعبه‌ی رسمی در سازمان‌های متوسط و بزرگ بوده که وظیفه آن کمک در امر مدیریت موثر کارمندان میباشد. شرکت‌های کوچک ممکن است فقط یک تن را برای رسیدگی به امور منابع بشری داشته و گاهی منابع بشری توسط خود متشبهت کنترل می‌گردد. مدیریت خوب منابع بشری عبارت است از دانستن بهترین روش‌ها برای تصمیم‌گیری درمورد این که چه کارهایی باید در شرکت خود داشته باشید. برای انجام آن کارها چه کسانی را استخدام کنید، چگونه کارمندان مناسب را پیدا و استخدام نمایید، و چگونه به آنان انگیزه دهید تا در پیشبرد کارهای شان عملکرد بهتر داشته باشند.

افراد منابع اند، درست مانند مواد خام، دستورالعمل تولید محصولات، ملکیت و پول. افراد از مهارت‌ها و استعدادهایی برخوردارند که اگر بخوبی استفاده شوند، شرکت را به موفقیت می‌رسانند. اگر افراد درست به کار گماشته نشوند و بعنوان منابع به آنان ارزش داده نشود، معمولاً کار خود را به بهترین وجه انجام نخواهند داد. دیپارتمنت منابع بشری به سایر دیپارتمنت‌های یک شرکت می‌تواند بیاموزاند اینکه چگونه با مهم‌ترین منابع خود، یعنی افراد، بطور موثر کار کنند. افراد باید در مقابل کارشان به خوبی پاداش دریافت کنند. مدیران خوب منابع بشری علاوه بر درک اهمیت پرداخت پول در برابر ارزش کار افراد، این را نیز می‌دانند که برای ایجاد انگیزه‌ی جهت تلاش بیشتر و وظیفه‌شناسی راه‌های دیگر پاداش‌دهی نیز وجود دارد.

نقش بسیار مهم دیگری که دیپارتمنت یا شخص مسئول منابع بشری در یک شرکت بزرگ یا کوچک ایفا می‌کند، این است که از رعایت قوانین مرعی‌الاجرای دولت در شرکت نظارت نماید. بطور مثال، قانون کار افغانستان سیاست‌های مرتبط به استخدام، حقوق، معاش و رخصتی سالانه‌ی کارمندان را تنظیم می‌کند. وزارت کار، امور اجتماعی، شهدا و معلولین در همکاری با وزارت مالیه، قوانین و مقررات مرتبط به منابع بشری و مالیات را اصلاح و تجدید می‌کنند. برای آن که تمام قوانین را رعایت نمایید، باید همیشه از طریق مراجعه به وبسایت‌های این ادارات یا تماس مستقیم با آن‌ها، از هرگونه تغییرات در قوانین و مقررات، خود را آگاه و مطلع سازید.

## بیایید بیشتر بدانیم

مدیریت منابع بشری روند استخدام کارمندی را که برای نهاد شما ارزشمند خواهند بود نیز در بر می‌گیرد. چگونگی تربیه‌ی کارمندان، انواع معاش و امتیازاتی که به کارمندان‌تان باید بدهید، این که چرا و چگونه باید درمورد کیفیت کار کارمندان ابراز نظر کنید؛ نیز موضوع منابع بشری می‌باشد. کمک به ارتقای مهارت کاری کارگران و دادن انگیزه به آنان برای ادامه‌ی کار بعد از ارتقای مهارت آنها، یکی از اهداف مالکان و رئیس‌ان شرکت‌ها میباشد.

معمولاً دیپارتمنت منابع بشری از جریان مصاحبه و استخدام کارمندان، آموزش کارمندان یا توظیف آنان با همکاران مناسب برای انتقال مهارت، دادن امتیازات به کارمندان (مانند مراقبت صحی، رخصتی، خدمات ترانسپورته، رخصتی تفریحی، کمک برای تحصیل و غیره)، و استفاده از ارزیابی عملکرد برای پی‌گیری کیفیت کار کارمندان نظارت می‌نماید. مدیریت منابع بشری از طریق ایجاد پالیسی‌ها، طرزالعمل‌ها و سیستم‌های اثرگذار بالای کارمندان، می‌تواند به شرکت شما کمک کند تا بیشتر مورد احترام قرار گیرد.

سازمان‌ها و ادارات ممکن است به دلیل وضعیت بی‌ثبات، حکومت نو تشکیل و ضعیف، تغییرات در مقررات استخدام، پالیسی‌های محلی، رقابت شدید یا تغییر خواسته‌ها و نیازهای مشتریان، با محیط کاری نامطمئن مواجه شوند. تمام این عوامل باعث تغییر دوامدار می‌گردد. تعدادی از قوانین و مقررات قابل اجرا، که منابع بشری سکتور خصوصی آنها را متأثر می‌سازد، قرار ذیل اند:

- قانون کار
- قوانین رسیدگی به دعاوی تجاری و سهل انگاری در عملکردها
- قانون مالیات بر عایدات
- قانون شرکت‌های تجاری و محدود المسئولیت
- قانون سرمایه‌گذاری خصوصی

دیپارتمنت منابع بشری شما باید بداند که چگونه این قوانین و مقررات بر شرکت‌تان تاثیر می‌گذارد. داشتن منابع بشری قوی و آگاه، یک شرکت را در ایجاد سیستم‌های موثر داخلی برای اطمینان از رعایت همه‌ی قوانین لازمی کار، یاری می‌رساند. مدیر منابع بشری خوب درعین حال درک جامعی از صنعت شما بدست می‌آورد تا بتواند بهترین افراد را برای شرکت‌تان استخدام و حفظ نماید.

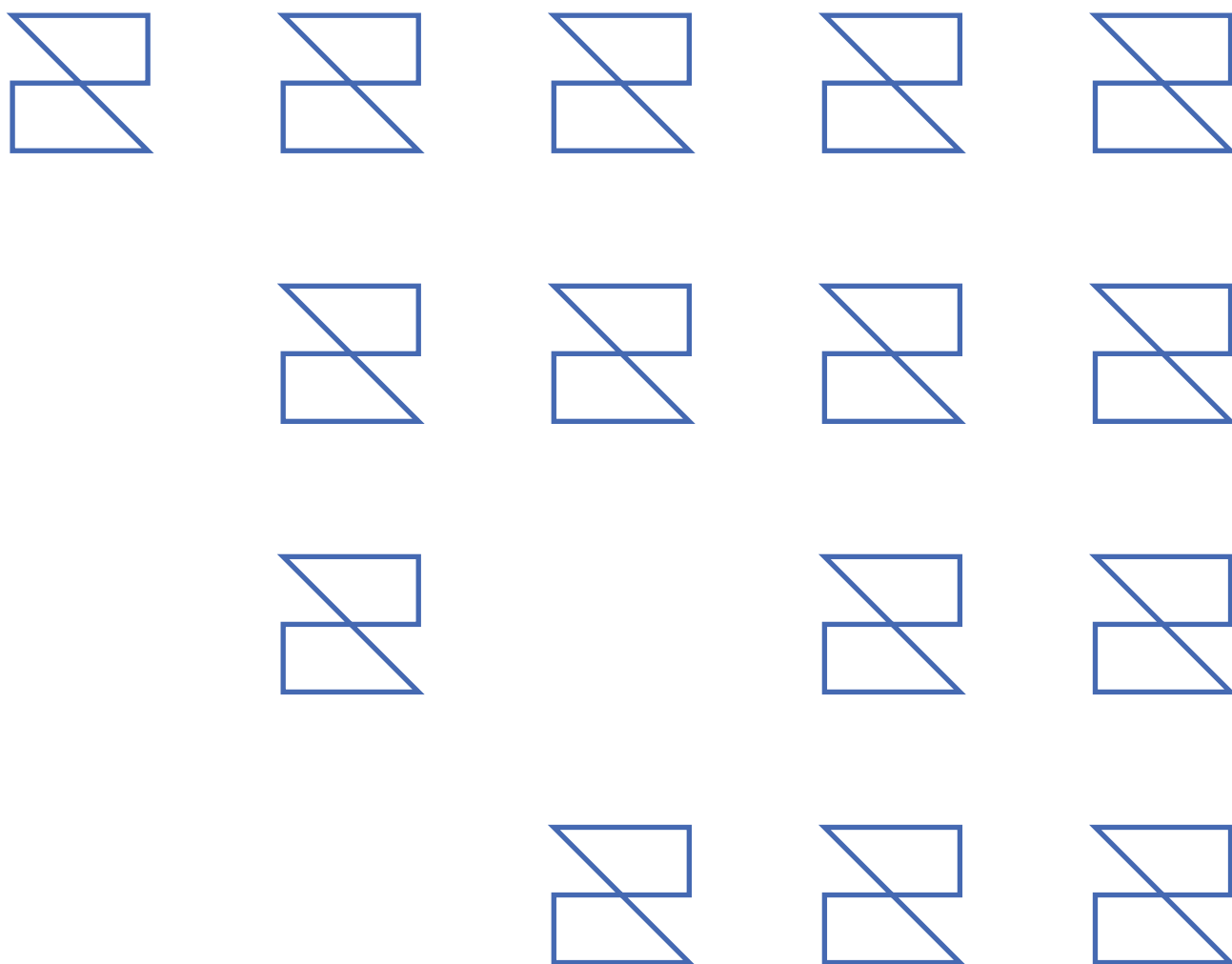
امتیازات- حقوق غیر پولی که می‌تواند بخشی از بسته‌ی عمومی شغلی منجمله مراقبت‌های صحتی، رخصتی، و رخصتی مریضی باشد.

مقررات شغل- قوانین، مقررات یا سایر اصولی که در جهت حفظ رابطه میان کارمند و شرکت کمک می‌نماید.

ارزیابی عملکرد- بررسی (معمولاً رسمی) منظم کیفیت عمومی اجراءات کارمندان در یک مدت زمان معین، میباشد.

## ? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- چالش‌های منابع بشری در هنگام رشد شرکت، کدام‌ها میباشد؟ ۱۴. رشد و توسعه
- کدام مزایا را در شرکت خویش برای کامندان پیشکش کنم؟ ۸. منابع بشری



۲.

چگونه لایحه‌ی وظایف موثری بنویسم؟



اولین سوالی که ممکن مردم بپرسند این است که چرا لایحه‌ی وظایف مهم است؟ چرا اصلاً ما به لایحه‌ی وظایف ضرورت داریم؟ لایحه‌ی وظایف خلاصه‌ی مهارت‌ها، ظرفیت‌ها، وظایف و توقعات برای یک شغل یا وظیفه در شرکت شما می‌باشد. در لایحه‌ی وظایف، مهارت‌های مورد نیاز و توقعاتی از یک کارمند برحالی که بالقوه را باید فهرست کرد. بر اساس لایحه‌ی وظایف افراد می‌توانند بفهمند که شرکت از آنان چه انتظار داشته و موفقیت و ناکامی‌شان در کار چگونه سنجیده خواهد شد.

نوشتن لایحه‌ی وظایف خوب، یکی از مهارت‌های بسیار مهمی است که مدیر منابع بشری باید از آن برخوردار باشد. لایحه‌ی وظایف خوب به متقاضیان بالقوه‌ی یک موقف شغلی، یک تصویر واضح ای را از آنچه بعد از استخدام در یک اداره انجام دهد، ارائه می‌نماید. این سند درمورد فرهنگ شرکت، اطلاعات بیشتر می‌دهد تا افراد بدانند که کارشان چگونه به تحقق هدف اداره کمک خواهد کرد. مدیر فعال و مناسب بشری در بخش‌های مختلف شرکت با کارمندان از نزدیک کار کرده تا در مورد هر شغل و نیازمندی‌های ویژه آنان، بیاموزد و به کمک آنان لایحه‌ی وظایف مناسب را تهیه نماید که در نتیجه آن، هم کارفرما و هم کارمند نسبت به توقعات و وظایف مرتبط به آن شغل، درک روشن ای خواهند داشت.

لایحه‌ی وظایف خوب، چندین نقش را به عهده دارد: عنوان و موقف شغلی را در داخل شرکت واضح می‌سازد؛ توضیح می‌دهد که شخص در آن موقف چه کار انجام خواهد داد؛ مهارت‌ها و تجربه‌ی لازم برای آن کار را بطور واضح معرفی می‌کند. توضیح می‌دهد که شرکت چه کار می‌کند و موقف مورد نظر چه نقشی در پیشبرد شرکت دارد. درج معاشات و امتیازات کارمند در لایحه‌ی وظایف اختیاری است. گاهی بجای درج مبلغ دقیق معاش، صرفاً حدود آن را در لایحه‌ی وظایف مشخص می‌کنند.

## بیاید بیشتر بدانیم

لایحه‌ی وظایف عبارت از خلاصه‌ی مهارت‌ها، وظایف و تجارب مرتبط به یک موقف شغلی یا وظیفه در شرکت شما می‌باشد. لایحه‌ی وظایف باید شامل کارهایی که کارمند آینده یا فعلی انجام دهد و توقعاتی که از آنان می‌رود، باشد. به کمک لایحه‌ی وظایف افراد می‌فهمند که از آنان چه انتظار می‌رود و موفقیت و ناکامی‌شان در کار چگونه سنجیده خواهد شد.

### هنگام نوشتن یک لایحه‌ی وظایف عالی باید نکات ذیل را مدنظر گرفت:

- تلاش کنید که عنوان موقف شغلی درست نوشته گردد و موقف آن وظیفه در شرکت، و شیوه گزارش دهی دارنده این موقف به مقامات بالاتر از آن نیز ذکر گردد.
- بکوشید که شرح موقف شغلی درست باشد؛ یعنی آنچه را فرد در آن موقف باید انجام دهد را بدرستی بیان کند. اگر وظیفه‌ی شخص، کار با مشتریان است، حتماً این نکته را بصورت واضح بنویسید.
- درمورد وظایف شامل این کار، توضیحات واضح بدهید. در صورتی که انتظار می‌رود برخی کارها بصورت منظم انجام شود، از کلماتی چون «معمولاً» یا «گاهی» استفاده نکنید تا چنین تصور نشود که گویا آن وظایف به ندرت انجام می‌شوند.
- درمورد وظایف مشخصی که در جریان روز باید انجام شود، دقیق صحبت کنید تا افرادی که به این موقف شغلی درخواست می‌دهند، بدانند که از آنان چه انتظار خواهد رفت.
- اگر مهارت یا شرایط تحصیلی لازم است، باید واضح و مشخص نوشته شود. اگر مهارت‌ها و رفتارهای پسندیده‌ی مشخصی در آن موقف شغلی مهم است؛ مانند انعطاف پذیری، دانستن یک زبان مشخص، ارتباطات یا رهبری، در آن صورت این موارد باید بطور واضح ذکر شود.
- به افراد درمورد کار اداره‌ی خود و چگونگی مطابقت موقف اعلان شده با مأموریت عمومی اداره توضیح دهید. این امر به افراد کمک میکند تا با درک نقش خود در تصویر بزرگتر مأموریت اداره، به وظایف خود توجه داشته باشند.
- مهم است که درمورد نوع استخدام توضیحات دهید. آیا استخدام تمام وقت یا نیمه وقت است؟ آیا کوتاه مدت یا دراز مدت است؟ آیا این کار ایجاب می‌کند کارمند در جریان شب و روزهای رخصتی نیز در کار خویش حاضر باشد؟ آیا این وظیفه نیازمند سفر و رفتن به محل‌های جدید و سایر ولایات می‌باشد؟
- حقوق و مزایای این پست چگونه است؟ آیا برای کسی که تجربه، تحصیل و مهارت موردنیاز ویژه‌ای داشته باشد، امکان پرداخت معاش بیشتر وجود دارد؟
- ساختار گزارش دهی و این که چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد نیز مهم است. به عبارت دیگر، باید گفته شود که صاحب این موقف شغلی به یک نفر گزارش خواهد داد یا احتمال گزارش دادن به دو نفر مافوق وجود دارد. این معلومات مهمی است که باید به متقاضیان موقف شغلی داده شود، تا بدانند که چه کسی کارشان را رهبری خواهد کرد و درمورد کیفیت کارشان چه کسی قضاوت خواهد نمود.

## تعریف اصطلاحات این بخش

امتیازات- حقوق غیر پولی که می‌تواند بخشی از بسته‌ی عمومی شغل منجمله مراقبت‌های صحتی، رخصتی، و رخصتی مریضی، باشد.

حقوق- مجموع مبلغی که یک کارمند در مقابل کار خود از یک اداره دریافت می‌کند. حقوق شامل معاش، مراقبت‌ها یا کمک‌های صحتی، حقوق تقاعد، رخصتی مریضی و کمک تحصیلی می‌گردد.

لیاقت و شایستگی - مواصفات و توانایی‌هایی که شخصی را قادر به انجام موفقانه یا موثر یک کار می‌سازد.

لایحه‌ی وظایف- سند رسمی که مسئولیت‌های یک موقف شغلی در اداره و انتظاراتی که از آن می‌رود را توضیح می‌دهد.

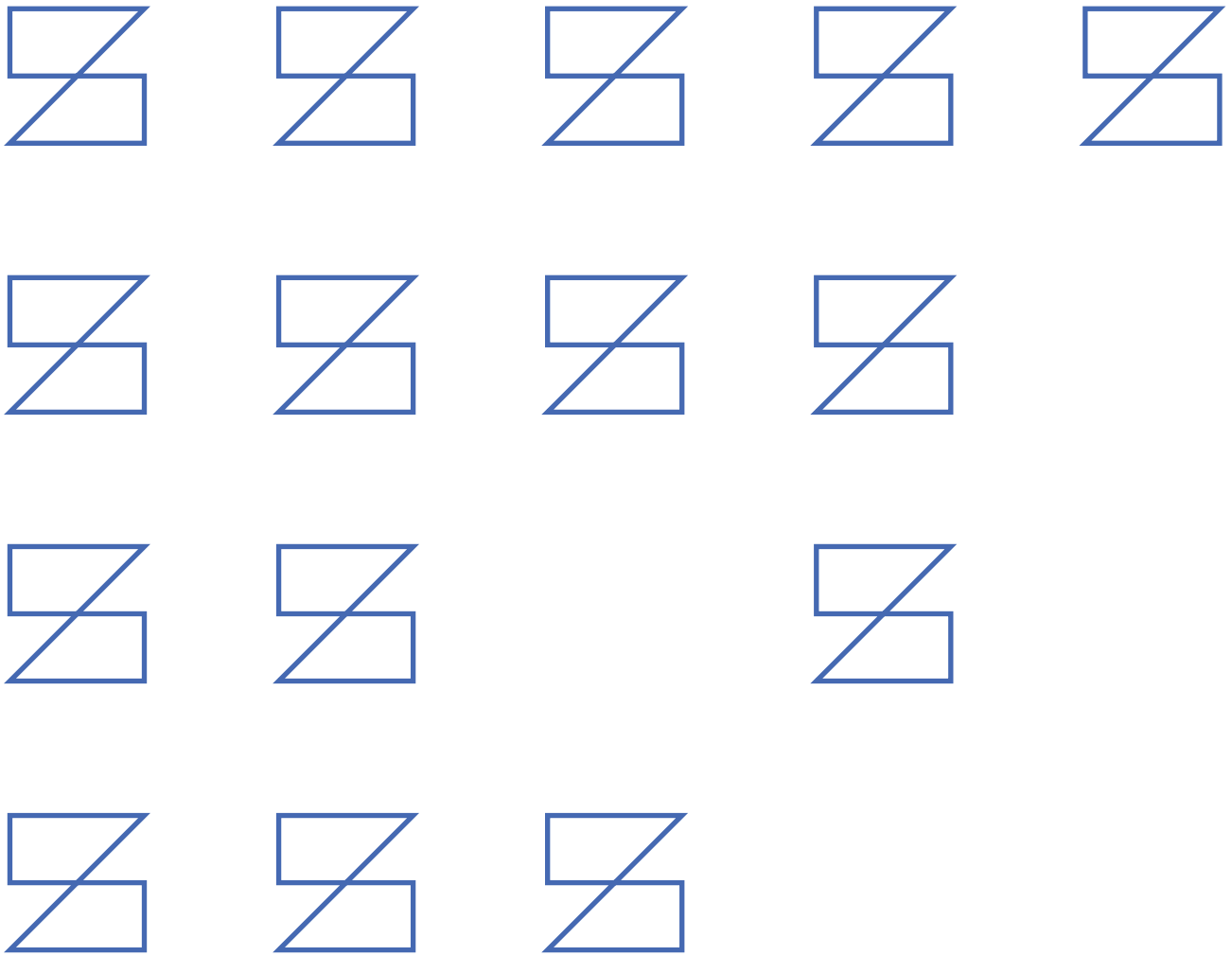
## ? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- بهترین سوال‌های مصاحبه برای استخدام یک کاندید، کدام‌ها است؟ ۱. منابع بشری
- کدام مزایا را در شرکت خویش برای کامندان پیشکش کنم؟ ۱. منابع بشری

## ابزار موجوده دیگر

نمونه‌ی لایحه‌ی وظایف





۳.

بهترین راه برای یافتن و استخدام افراد جدید در بخش کاروبار من، کدام است؟

استخدام افراد مناسب برای موفقیت دراز مدت هر اداره، مهم است. اگر کسانی در یک اداره کار کنند که از وظایف خود آگاه باشند و از استفاده از مهارت‌ها و استعداد‌های‌شان به سود اداره راضی باشند؛ در آن صورت احتمال موفقیت کار اداره بیشتر خواهد بود. داشتن تیم قوی و باصلاحیت، به شرکت فرصت بهتری می‌دهد تا از تغییرات اقتصادی، تغییر در خواسته‌های مشتریان، مقررات و یا چرخه‌های عادی حیات تولیدی اثرگذار بر هر صنعت، متضرر نشود.

راه‌های زیادی برای یافتن و استخدام افراد وجود دارد. داشتن لایحه‌ی وظایف خوب و پیشکش حقوق‌یکه باعث جلب افراد شایسته شود، مهم می‌باشد. به یاد داشته باشید که حقوق صرفاً به معاش یا مزد کارمند محدود نمی‌شود، بلکه امتیازات کارمند را نیز دربر می‌گیرد. درعین حال، اطمینان حاصل کنید که پست خالی را در جاهایی اعلان و نشر کنید که افراد شایسته و ماهر مطلع شوند. مکاتب، پوهنتون‌ها، مراکز تعلیمی، مراکز تجمع مردم محل، گروه‌های فعال در رسانه‌های جمعی، پورتال‌های اعلان کاربایی اینترنتی، عبارت از جاهایی مناسبی برای این کار می‌باشد.

دلایل زیادی برای احتمال مدیریت ضعیف در پروسه‌ی استخدام وجود دارد. یک دلیل این است که کارهایی را که کارمند باید واقعاً در جریان وظیفه‌اش انجام دهد، در لایحه‌ی وظایف بخوبی بیان نشده است. دلیل دیگر این است که مدیر استخدام یا مدیر منابع بشری ممکن بخواهد دوست یا عضو خانواده‌اش را استخدام کند. حتی اگر آن افراد شایسته‌ی موقف شغلی اعلان شده نباشد. گاهی فرد مسئول استخدام مصروف است و تماس متقاضیان شایسته را بدرستی پی‌گیری نمی‌کنند. در آن صورت شاید متقاضی فکر کند که شرکت علاقه‌مند به استخدام او نیست و در شرکت دیگری کار بگیرد. اینها چند مورد از موارد زیادی هست که یک شرکت ممکن روند استخدام را بخوبی مدیریت نکرده و فرصت استخدام بهترین افراد را از دست دهد.

## بیاید بیشتر بدانیم

**پیدا کردن کارمند مستعد برای موفقیت هر سازمان مهم است. این‌جا چند نکته‌ی دیگر را ذکر می‌کنیم که باید در جریان جستجو و استخدام بهترین افراد برای شرکت خود، مدنظر داشته باشید:**

اول، جایی که باید در آن کارمندان احتمالی را جستجو کنیم، مساله‌ی مهم است. استخدام افراد تازه ممکن است کار طاقت فرسا باشد چون ظاهراً برای تعیین محل جستجوی کارمندان احتمالی گزینه‌های زیادی وجود دارد. اعلان موقف شغلی به شکل چاپی یا آنلاین کار آسانی است، اما این اعلانات ممکن است همیشه نتایج خوب در پی نداشته باشد. شاید نتوانید افرادی را پیدا کنید که دقیقاً همان مهارت‌ها و شایستگی‌هایی را داشته باشند که شما نیاز دارید. یا شاید شما چنان پاسخ زیاد بگیرید که نتوانید همه‌ی آن‌ها را مرور نمایید. یک راه خوب یافتن افراد مناسب می‌تواند این باشد که از برخی افراد آشنا بخواهید اگر افراد توانا و شایسته را می‌شناسند، به شما معرفی کنند. با توجه به نوع و سطح کار، می‌توانید به پوهنتون‌ها و مراکز آموزشی که در رشته‌های مرتبط به کار شما، افراد متخصص تربیه می‌کنند، ارتباط بگیرید. درعین حال می‌توانید به سازمان‌های تخصصی تماس بگیرید که در کارهایی که شما می‌خواهید برای آن کارمند استخدام کنید، فعالیت دارند. بطور مثال، اگر شما به محاسب نیاز دارید، می‌توانید به انجمن محاسبان متخصص تماس بگیرید. شرکت‌های بزرگ ممکن افراد و اداراتی را استخدام کنند که خدمات استخدام عرضه می‌کنند و این استخدام کنندگان نیز معمولاً به افرادی دارای استعداد و مهارت تخصصی دسترسی دارند که می‌توان آن‌ها را برای پست‌های متوسط و بالا استخدام کرد. شرکت‌های خدمات استخدام اگرچه ممکن است موثر باشند، ولی درعین حال استفاده از خدمات این شرکت‌ها شاید پرهزینه نیز باشد. از اینرو ممکن برای شرکت‌های کوچک گزینه‌ی خوب نباشند.

مهم است افراد را بعنوان منابع ارزشمند دارای مهارت و لیاقت ببینیم. گاهی ممکن وسوسه‌ی این فکر در ذهن انسان خطور کند که می‌توان جای افراد را به سادگی پر کرد یعنی اگر کارمند فعلی نمی‌تواند به خوبی از عهده‌ کار برآید، شخص تازه‌ای را استخدام نمود. اما استخدام افراد هزینه‌هایی دارد که میتوان به وقت و مصارف یافتن فرد تازه، آموزش و آماده کردن افراد تازه کار در شرکت تان، اشاره کرد. هر قدر روند استخدام موثرتر باشد، شانس بیشتر دارید که شخص مناسب را در اولین بار استخدام نمایید و از تمام هزینه‌های ناشی از استخدام مجدد جلوگیری نمایید.

یکی از بخش‌های بسیار مهم استخدام بسته‌ی حقوق و امتیازات است. البته، مبلغ حقوق پیشکش شده به سختی کار و مهارت مورد نیاز برای انجام آن کار، بستگی دارد. حقوق را می‌توان بر اساس تعداد موقف شغلی خالی احتمالی نیز تعیین کرد. یعنی اگر کار از نوع خاصی است که هر شخص قادر به انجام آن نمی‌باشد، در آن صورت بسته‌ی استخدام و حقوق نسبت به حالتی که افراد زیادی شایستگی انجام آن کار را داشته باشند، فرق می‌کند. بطور مثال، ممکن است بین معاش داکتری که تنها یکی از ده نفر متخصص عملیات ویژه‌ی قلب باشد و معاش داکتر عادی، فرق وجود دارد.

مهم است که از افراد متقاضی پست اعلان شده انتظارات معقول داشته باشیم. شاید ممکن نباشد که برای یک پست فرد کاملاً «مناسب» را پیدا کنید. در عوض، خوب است در جستجوی افرادی باشید که توانایی آموختن و پیشرفت در آن کار را داشته باشند و کسانی که آماده‌اند ظرفیت خود را ارتقاء دهند و از دیگران نیز بیاموزند.

مهم است لایحه وظایف روشن تهیه کنید تا کارفرما و متقاضی با استفاده از آن ببینند که شخص متقاضی برای شرایط آن موفق شغلی، مساعد است یا خیر. باید چند مثال بدهید تا شخص متقاضی موقف شخصی، بتواند شرایط کار را درک نماید. بطور مثال نوشتن عبارتی مثل این که بگوییم «فردی که استخدام می‌شود باید بتواند موفقانه با دیگران کار کند»، هیچ یکی از طرفین را کمک نمی‌کند تا بدانند چگونه باید فرد استخدام شده با دیگران موفقانه کار کند. در عوض باید شرایط را مشخص و دقیق بیان کنید. آیا کارمند بطور مستقیم با مشتریان سروکار دارد و باید معلومات به آنان بدهد و دوباره دیدگاه آنان را جمع‌آوری نماید؟ یا اینکه کارمند باید در تیم‌های کوچک و بزرگ کار کند؟

## تعریف اصطلاحات این بخش

**امتیازات**- حقوق غیر پولی که می‌تواند بخشی از بسته‌ی عمومی شغل منجمله مراقبت‌های صحی، رخصتی، و رخصتی مریضی باشد.

**حقوق**- مجموع مبلغی که یک کارمند در مقابل کار خود از یک اداره دریافت می‌کند. حقوق شامل معاش، مراقبت‌ها یا کمک‌های صحی، حقوق تقاعد، رخصتی مریضی و کمک تحصیلی می‌باشد.

**لیاقت و شایستگی** - مواصفات و توانایی‌هایی که شخص را قادر به انجام موفقانه یا موثر یک کار می‌سازد.

**لایحه‌ی وظایف**- سند رسمی که مسئولیت‌های یک موقف شغلی در اداره و انتظاراتی که از آن می‌رود را توضیح می‌دهد.

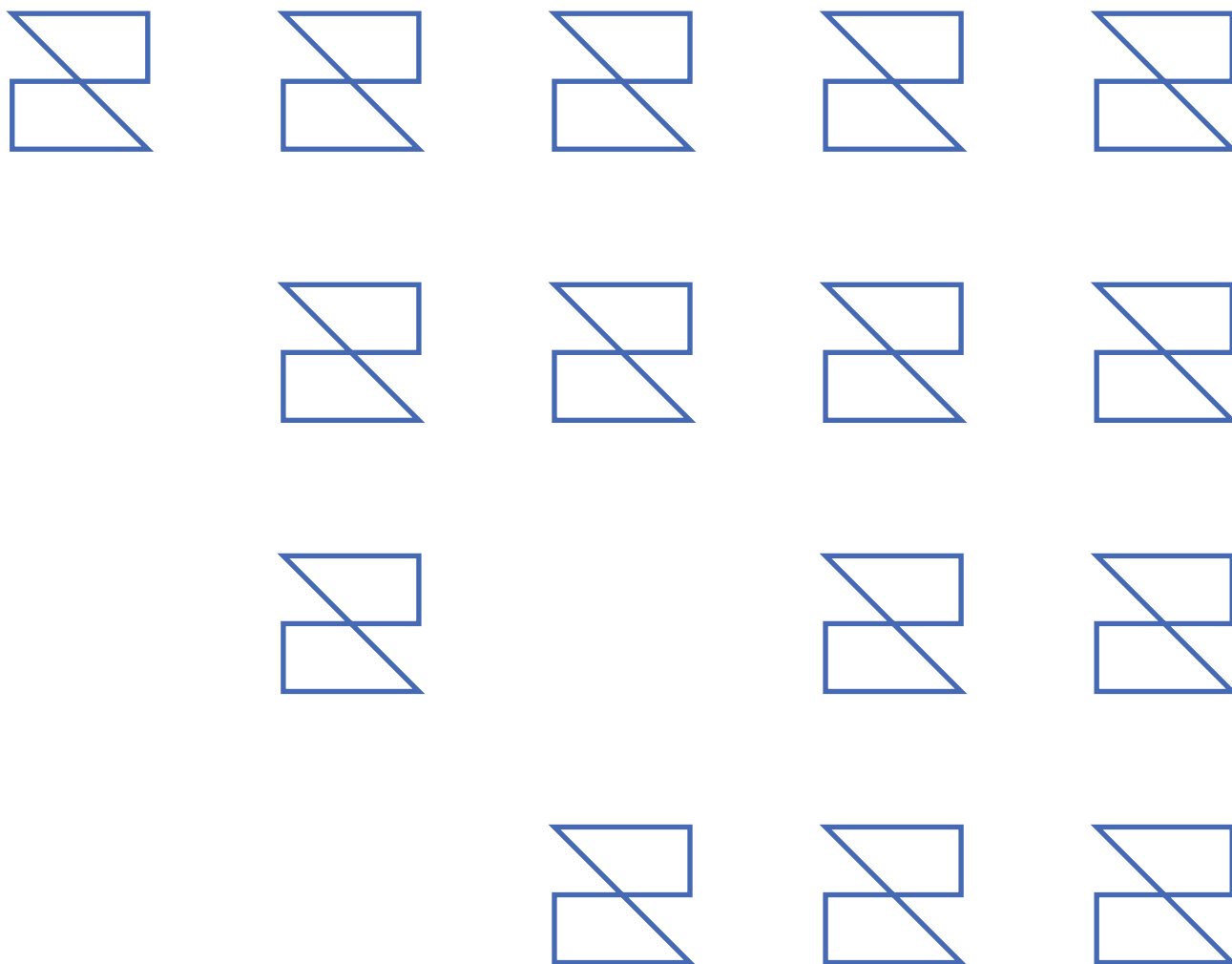
**چرخه‌ی حیات محصول**- چرخه یا دورانی است که هر محصول از مرحله‌ی تولید تا ختم زمان مصرف و کاربرد آن، طی می‌کند.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- کدام مزایا را در شرکت خویش برای کارمندان پیشکش نمایم؟ ۸. منابع بشری
- کدام نوع پاداش‌ها و بسته‌های مشوق را می‌توانم به کارمندانم ارائه نمایم؟ ۸. منابع بشری
- چالش‌های منابع بشری در هنگام رشد و پیشرفت شرکت، کدام‌ها اند؟ ۱۴. رشد و توسعه

## ابزار موجوده دیگر

ورک شیت/فورم کاری مدیریت ارتباطات شما



۴.

چگونه میتوانم بدانم اینکه بعد از  
استخدام کارکنان جدید، قادر به  
تامین مصارف آنها خواهیم بود؟

این موضوع برای بیشتر شرکت‌ها سوال ساده نیست چون عوامل زیادی وجود دارد که تصمیم استخدام فرد جدید، یا افراد جدید برای یک اداره را متاثر میسازد.

برای آن که بدانیم آیا استخدام لازم است و از نظر مالی استخدام افراد تازه ممکن می‌باشد یا خیر، برخی مسایل اساسی را باید بررسی نمود. اساسی‌ترین مساله یافتن پاسخ به این سوال ساده است که آیا به کارمند تازه نیاز است یا خیر؟ ظاهراً این سوال ساده و ابتدایی به نظر می‌رسد، ولی در بیشتر موارد، این سوال ساده را کسی نمی‌پرسد. سوال بعدی این است که چرا به این فرد نیاز است؟ او باید چه وظیفه‌ای به عهده داشته باشد؟ از او چه کارهایی باید انتظار داشت و چه ارزشی به اداره خواهد افزود؟

بعد از آن که تصمیم گرفته شد که به یک فرد یا چند فرد تازه نیاز است، سوال بعدی این است که چگونه برای او معاش و امتیازات فراهم خواهید کرد؟ در این که چه وقت شخصی را در پست تازه یا در پستی که به تازگی خالی شده است، استخدام کنید؛ همیشه مساله مالی مطرح می‌شود. آیا پول برای معاش شخص جدید وجود دارد؟ آیا این موقف شغلی جدید است یا شخص استخدام شده جای کارمندی را پر می‌کند که به تازگی شرکت را ترک کرده است؟ به این شخص چه مقدار معاش و امتیازات پرداخته شود؟

## بیایید بیشتر بدانیم

استخدام کارمند تازه می‌تواند پرهزینه باشد. در صورتی که استخدام بخوبی انجام شود، این شخص ممکن نقش مهمی در رساندن اداره به سطح تازه‌ای از موفقیت‌ها داشته باشد. چند گامی را که می‌توان در استخدام شخص جدید استفاده کرد تا استخدام موفقانه انجام گیرد:

### گام ۱: آیا به شخص جدید یا اشخاص جدید نیاز دارید؟

این اولین سوالی است که باید پاسخ داد. آیا کار زیادی برای سایر کارمندان آن دیپارتمنت، تیم یا شرکت وجود دارد؟ آیا کسی در تیم شما هست که آن کار را انجام دهد؟ آیا شما برای انجام آن کار به افراد دیگر اضافه کاری می‌دهید؟ آیا کسی به تازگی کارش را ترک کرده تا جایش را پر کنید؟ آیا نیازها و تقاضاهای تازه بوجود آمده است که منجر به ایجاد کارهای تازه شده باشد؟

### گام ۲: آیا این یک تصمیم مالی خوب برای شرکت است؟

این سوال کلیدی دیگری است که شما در وقت استخدام شخص جدید باید از خود بپرسید. پاسخ این سوال را می‌توانید با پرسیدن چند سوال در مورد وضعیت عمومی مالی شرکت پیدا کنید. اگر شرکت در حال ضرر است، در آن صورت شاید توجیه سرمایه‌گذاری بر کارمند جدید سخت‌تر شود. اما اگر شخص جدید، مهارت تازه و ارزشی را به شرکت می‌آورد که به افزایش عواید کمک خواهد کرد؛ پس سرمایه‌گذاری بالای کارمند جدید معقول خواهد بود. اگر شما به کمک بیشتر نیاز دارید ولی مطمئن نیستید که از عهده‌ی پرداخت هزینه‌ی استخدام شخص تازه برای انجام آن کارها برآمده می‌توانید یا خیر؛ باید بررسی کنید که آیا به کارمند تمام وقت نیاز خواهید داشت یا به کارمند قراردادی کوتاه مدت.

### گام ۳: آیا کارمند یا کارمندان جدید باعث افزایش کارایی شرکت خواهند شد؟

کارمندان جدید باید مهارت‌هایی داشته باشند که موثریت آن‌ها بیشتر از هزینه‌ی حقوق و امتیازات‌شان باشد. یک کارمند تازه باید ارزش یا منفعت اضافی برای شرکت خلق نماید. درک این امر زمانی که پست شخص مثلاً فروشات یا کاری باشد که بطور مستقیم عاید بوجود آورد، آسان‌تر است. اما زمانی که کار، چیزی چون دستکاری و حمایت از فرد یا بخش دیگر باشد، سخت‌تر می‌شود. یک راه برای رسیدگی به این مساله پرسیدن این سوال است: «اگر برای این پست شخص تازه‌ای استخدام کنیم، آیا افرادی که فعلاً این کارها را انجام می‌دهند، به کار ارزشمندتر دیگری مصروف خواهند شد؟»

### گام ۴: به ارقام توجه کنید!

قبل از تصمیم نهایی برای استخدام یک کارمند، به اعداد و ارقام نگاه کنید. آیا تجارت شما فعلاً پول کافی بدست می‌آورد- آیا با افزودن شخص تازه می‌توان پول کافی بدست آورد تا معاشات شخص تازه را پوشش دهد؟ اگر شما نتوانید مصارف شخص جدید را پوشش دهید یا راهی نمی‌بینید که شخص تازه عاید کافی برای پرداخت هزینه‌های ناشی از استخدام‌اش بوجود آورد، پس باید آن استخدام را انجام ندهید. اما طوری که در فوق گفتیم، صرفاً این که شما قادر به پرداخت هزینه‌ی شخص تازه نیستید، به این معنی نیست که اصلاً در پی استخدام نباشید. شما باید صرفاً کسانی را استخدام کنید که ضرورت دارید و برای شرکت‌تان ارزش می‌آورند.

سوال اساسی که باید در وقت ارزیابی تصمیم استخدام جدید پرسید این است که آیا آن شخص یا موقت شغلی جدید، ارزش بیشتر از مصرفش را برای اداره به همراه خواهد آورد یا خیر. اگر پاسخ مثبت باشد، تعیین بودجه برای استخدام آن شخص مفهوم خواهد داشت. اگر پاسخ شاید باشد، در آن صورت باید ارزیابی بیشتر انجام دهید تا تصمیم هوشیارانه و دقیق در مورد آن استخدام کارمند جدید گرفته شود. اگر پاسخ نخیر باشد، آنگاه سازمان باید در مورد ساختار تشکیلاتی یا مدل تجاری خود فکر کلی‌تر انجام دهد تا ثبات و تداوم دراز مدت در تشبث اش را تضمین نماید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

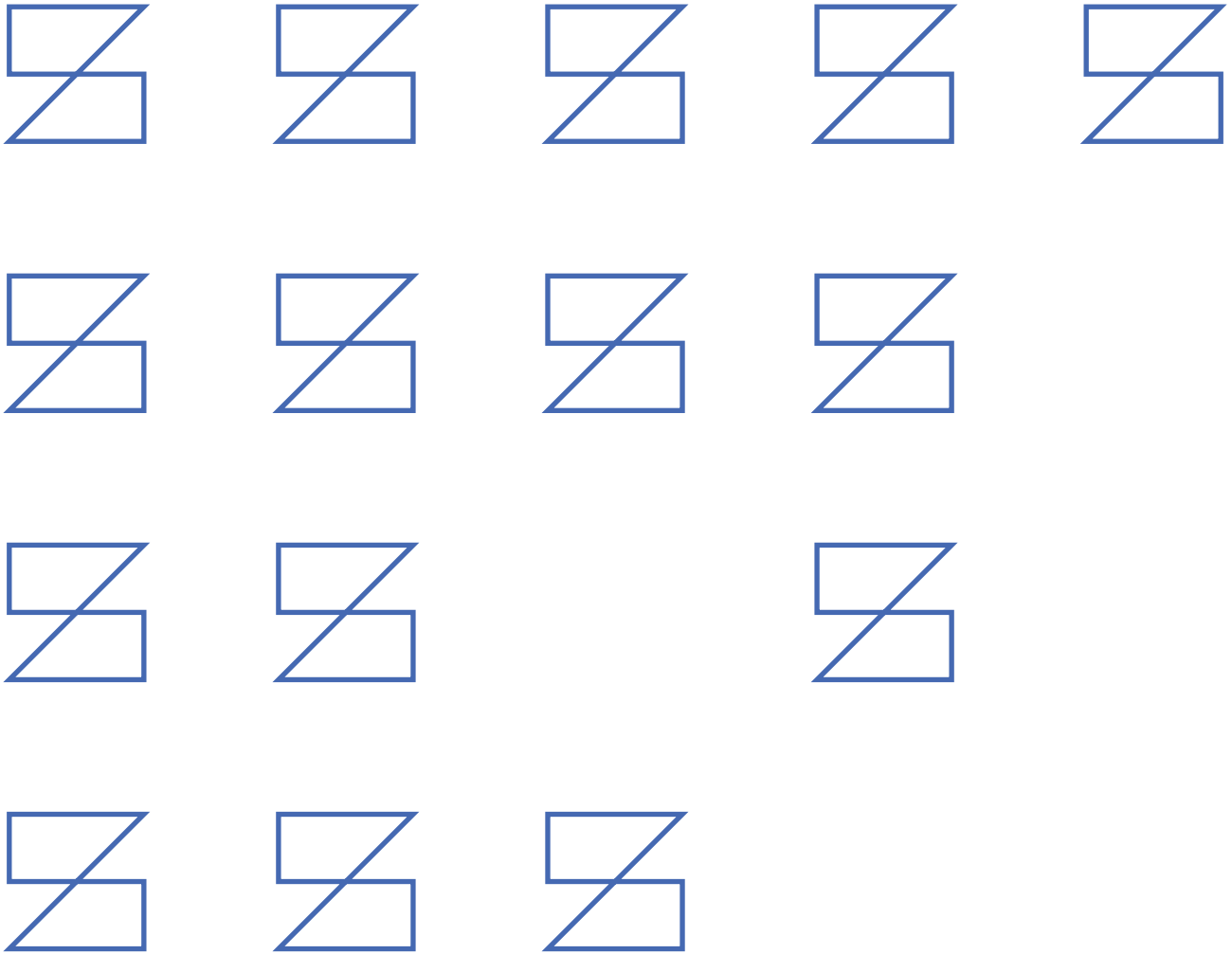
**حقوق** - مجموع مبلغی که یک کارمند در مقابل کار خود از یک اداره دریافت می‌کند. حقوق شامل معاش، مراقبت‌ها یا کمک‌های صحتی، حقوق تقاعد، رخصتی مرخصی و کمک تحصیلی می‌گردد.

**مصارف** - پولی که شرکت برای یک جنس یا خدمات می‌پردازد.

**عاید** - پولی که به شرکت معمولاً از منبع فروش کالاها و خدمات بدست می‌آید.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- کدام مزایا را در شرکت خویش برای کامندان پیشکش کنم؟ ۸. منابع بشری
- چالش‌های منابع بشری در هنگام رشد و پیشرفت شرکت، کدام‌ها اند؟ ۱۴. رشد و توسعه



۵.

چگونه میتوانم تصمیم استخدام  
کارمند را بر اساس اجراءات و  
عملکرد متوقعه، اتخاذ نمایم؟

وقتی شما از خود در مورد کارایی مورد انتظار کارمند جدید می‌پرسید و اینکه آیا کارمند جدید را استخدام کنید یا خیر؛ دو چیز را در نظر داشته باشید. اول، آیا افزایش عواید ناشی از این استخدام تازه، حقوق و مزایایی را که به کارمند جدید از طرف شرکت پرداخته میشود، جبران خواهد کرد؟

دوم، کدام نقش را از کارمند جدید انتظار دارید که در اداره‌ی شما بعهده گیرد؟ معمولاً پیشبینی این که کارمند تازه در کارش چقدر موفق خواهد بود، آسان نیست. دانستن این امر مانع بسیاری تصمیم نادرست در استخدام می‌گردد؛ تصمیمی که زمان و پول زیاد کارمند و کارفرما را صرف خواهد کرد. بهترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است ببینید آیا کارمند جدید مطابق سوابق کاری‌اش قادر خواهد بود چیزهایی را که برای موفقیت او لازم است، بیاموزد؟

در برخی موارد، می‌توان بر اساس یک نتیجه‌گیری ساده‌ی بازدهی سرمایه‌گذاری که برای استخدام کارمندان صورت می‌گیرد، تصمیم گرفت. بطور مثال، اگر شرکت بازار تازه‌ی برای افزایش فروشات را هدف قرار داده و می‌خواهد فرد تازه‌ای را برای پیشبرد این کار استخدام کند، در آن صورت شما می‌توانید مبلغ احتمالی رشد عواید را بر اساس عواملی چون اندازه‌ی بازار تازه‌ی فروشات و تعداد تنوع محصولات بسنجید. یا اگر شخص جدید فهرستی از مشتریان را برای سازمان می‌آورد، آنگاه می‌توانید تخمین کنید که چه تعداد این مشتریان ممکن است واقعاً خریدار محصولات شما شده و چه مقدار عاید را برای تان افزایش خواهد داد.

## بیاید بیشتر بدانیم

معلومات بیشتری که ممکن به شما کمک کند تا نیاز یا امکان استخدام جدید را بر بنیاد کمیت و کیفیت کار متوقعه سنجش کنید، قرار ذیل ارایه می‌گردد:

- اولین معیار سنجش باید مساله مالی باشد. آیا این شخص می‌تواند در کارهای اداره طوری سهم گیرد که باعث عواید بیشتر شود؟ معمولاً در سنجش این مساله درک محدودی از وظیفه یعنی فروشات و تولید مدنظر گرفته می‌شود. اما باید به تمام جنبه‌های وظایف مرتبط به پست مورد نظر در اداره، توجه شود. اگر شخص استخدام گردیده است، کار او چگونه کار دیگران را موثرتر و سهل‌تر می‌سازد؟ آیا کار او به کارمندان دیگر کمک می‌نماید تا روند کاری‌شان را ساده سازند و در نهایت، آیا آنها را قادر خواهد ساخت تا کار را بشکل بهتر و موثرتر انجام دهند؟
- نقش مصاحبه در ارزیابی کارمند بالقوه را نباید دست کم گرفت و شیوه‌ی انجام مصاحبه مهم است. یک مصاحبه غیرمنظم که در آن سوال‌هایی باز از قبیل، «در مورد خودتان به ما بگویید»، «بزرگترین ضعف شما چیست؟» یا «مهم‌ترین نقطه‌ی قوت شما چیست؟» پرسیده میشود ثابت شده است که روش بسیار ضعیف برای درک توانایی‌ها و ناتوانی‌های یک شخص می‌باشد اما مصاحبه‌ی ساختارمند که در آن از کاندید سوال‌های دقیقی پرسیده می‌شود که پاسخ روشن دارند، کار شرکت و مصاحبه کننده را در درک توانایی‌های بالقوه‌ی یک متقاضی بیشتر تسهیل می‌بخشد. مدیری که روی تهیه‌ی سوال‌های نظام‌مند تمرکز می‌کند، بهتر می‌تواند تصمیم بگیرد که چه کسی برای کار مورد نظر مناسب‌تر است. شما باید سوال‌ها را بر اساس مهارت‌ها و توقعات مندرج در لایحه‌ی وظایف تهیه کنید. بدین ترتیب، شما بر ارزیابی مهارت‌هایی تمرکز خواهید کرد که بیشترین اهمیت را دارا می‌باشد.
- راه خوب دیگر برای مشخص کردن احتمال موفقیت شخص در یک پست این است که از او بخواهیم در جریان مصاحبه مساله‌ای را حل کند. این نوع مصاحبه ایجاب می‌کند متقاضی یک نمونه‌ای از کار آینده‌اش را انجام دهد، یا مساله‌ی واقعی را که بخشی از لایحه‌ی وظایف او باشد، حل نماید. این کار به اداره کمک می‌کند تا بفهمد آن شخص چگونه فکر می‌کند، معلومات را چگونه ارزیابی می‌نماید و چگونه معلومات را برای تکمیل کار، استفاده مینماید.
- مهم است یاد بگیرید تعصبات و پیش‌داوری‌ها در مورد گروه‌های معینی را هنگام جستجوی بهترین استعدادها، از ذهن خود دور کنید. گاهی افکار ما در مورد گروهی از مردم یا منطقه‌ای از کشور یا جهان در مدنظر گرفتن افراد مستعد و پرتلاش مانع ایجاد می‌کند. داوری در مورد توانایی افراد بر اساس پیش‌داوری‌های قومی، فرقه‌ای یا طبقاتی تصویر واقعی از توانایی‌های حقیقی یک فرد را به شما نخواهد داد. استفاده از رویکرد نظام‌مندتر در جریان مصاحبه و جستجوی کارمند، کمک می‌کند تا به هدف تان در راستای یافتن بهترین استعداد برای یک پست، دست یابید.

در کل بهتر است از ترکیبی از ابزار مختلف برای مشخص کردن کارایی مورد انتظار در امر استخدام تازه، استفاده کنید. اگر هدف پروسه‌ی مصاحبه یافتن افراد مناسب است، پس پیشبینی کنید که این افراد با گذشت زمان چگونه کارایی از خود نشان خواهند داد، بعد مهم است که پروسه‌هایی را طرح نمایید تا به تمام افراد دخیل در مصاحبه کمک کند کار خود را به بهترین شکل ممکن انجام دهند.



چند مثال از سوال‌هایی که ممکن برای مصاحبه مفید باشد:

- برای ما در مورد زمانی که یک تیم را برای دستیابی به هدفی مشخص مدیریت کرده‌اید، بگویید. شما چه کاری انجام دادید؟ آیا ضرورت شد برای افراد مختلف در تیم، شیوه‌ی رهبری خود را تغییر دهید؟ اگر بلی، توضیح دهید که چگونه شیوه‌ی رهبری خود را تغییر دادید؟
- از زمانی که در پیشبرد کار با شخص دیگری مشکل داشتید، یاد آوری نمایید. چرا کار کردن با ایشان برای شما سخت بود؟ برای حل مشکل چه تدبیری در پیش گرفتید؟ در آینده، اگر چنین اتفاقی بیافتد، چه چیزی را متفاوت انجام خواهید داد؟

یک نکته برای استفاده از این سوال و سوال‌های دیگر، این است که هر شخص دخیل در مصاحبه، سوال‌های مشابه را از هر متقاضی بپرسد. با این کار مصاحبه کننده فرصت خوبی خواهد داشت تا ظرفیت هر یکی از متقاضیان را سنجش نماید.

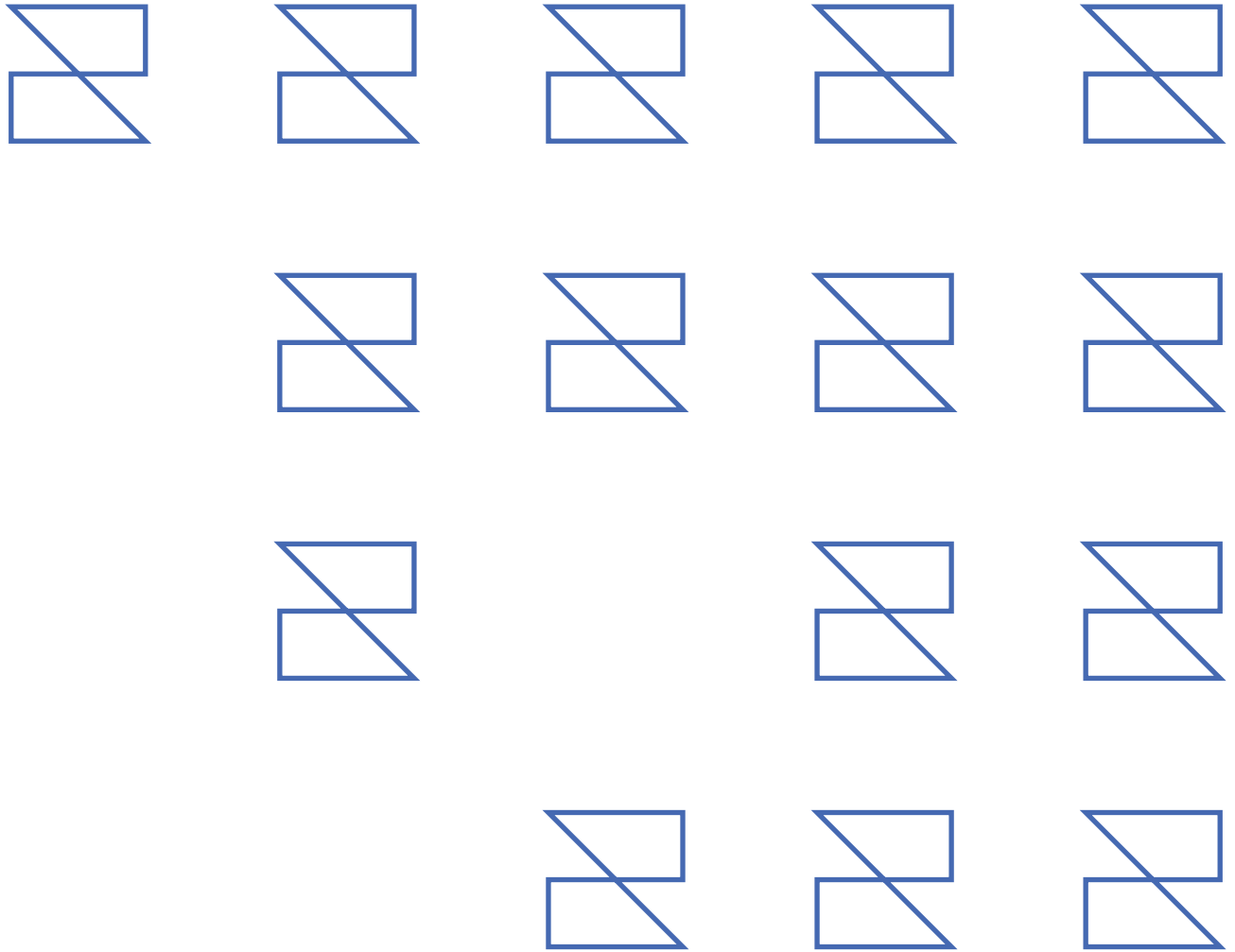
## تعریف اصطلاحات این بخش

لیاقت و شایستگی - مواصفات و توانایی‌هایی که شخصی را قادر به انجام موثرانه یا موفقانه یک کار، می‌سازد.

لابحه‌ی وظایف - سند رسمی که مسئولیت‌های یک موقف شغلی در اداره و انتظاراتی که از آن می‌رود را توضیح می‌دهد.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- چگونه اهداف اجرایی برای کارمندان ام تعیین نموده و عملی شدن آنها را پی‌گیری کنم؟ ۸. منابع بشری
- چالش‌های منابع بشری در هنگام رشد و پیشرفت شرکت، کدام‌ها اند؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چگونه از رعایت اصول اخلاق تجاری در استخدام کارمندان، اطمینان حاصل کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری



۶.

بهترین سوال‌های مصاحبه  
برای استخدام یک  
کандید کدام‌ها است؟



برای استخدام فرد مناسب، شرکت باید پروسه‌ی استخدام منصفانه، موثر و جامع داشته باشد. یک اشتباه معمول شرکت‌ها در روند استخدام این است که تنها چند نفر در پروسه‌ی استخدام دخیل‌اند. دخیل کردن افراد بیشتر، حتی افرادی که در بخش‌های متفاوت شرکت کار می‌کنند، دیدگاه‌های بیشتری در مورد مناسب بودن یا نبودن یک کاندید را فراهم می‌سازد. اشتباه معمول دیگر، داشتن مجموعه‌ای از سوال‌های رسمی است که از هر کاندید پرسیده می‌شود. معمولاً مصاحبه‌کنندگان سوال‌هایی را می‌پرسند که به نظر خودشان مهم و جالب می‌رسد و در نتیجه ممکن است همه‌ی کاندیدان سوال‌های مشابه را جواب ندهند یا شاید برخی سوال‌های حیاتی از تمام کاندیدان پرسیده نشود. اشتباهاتی از این قبیل بیشتر در شرکت‌های کوچکی که تازه تشکیل شده‌اند و فرصتی برای ایجاد پالیسی‌ها و پروسیجرهای مرتبط به روند مصاحبه نداشته‌اند، اتفاق می‌افتد. اما پروسه‌ی مصاحبه در شرکت‌های کوچکتر و ادارات تازه تشکیل مهم‌تر است، زیرا اثرات تصمیم نادرست استخدام ممکن است زودتر احساس نشود و ضررهای مالی آن عمیق‌تر باشد.

مالک شرکت یا تشبث باید یک پروسه‌ای استخدام ایجاد کند تا با استفاده از آن کارمندانی را شناسایی نماید که با فرهنگ سازمانی آن شرکت یا تشبث خوبی تعامل نمایند. اینجا هدف ما از فرهنگ صرفاً فرهنگ جامعه نیست، بلکه سازمان استخدام کننده نیز می‌باشد. فرهنگ سازمانی عبارت از ارزش‌ها، نورم‌ها و باورهای مشترک افراد یک سازمان می‌باشد. هر شرکت دارای مجموعه‌ی متفاوتی از قواعد رفتاری معمولاً مکتوب شده می‌باشد. هر قاعده بر چگونگی تصمیم‌گیری، چگونگی مصرف پول، چگونگی داوری در مورد موفقیت، چگونگی تنبیه ناکامی و امثال آن اثر گذار می‌باشد. فرهنگ سازمانی یک شرکت ممکن است از چندین منبع متاثر شود، اما منبع اصلی آن مالک یا مالکان شرکت می‌باشد. مالکان، تصمیم‌گیرندگان نهایی سازمان یا اداره‌اند و انتخاب‌هایی که آنان در کاروبار برمیگزینند، متاثر از ارزش‌های شخصی خود آنها خواهد بود.

مهم است که هنگام مصاحبه با کارمندان احتمالی، بیشترین معلومات ممکن را از آنان بدست آورید تا متوجه شوید که آیا برای پست مورد نظر شما مناسب می‌باشند یا خیر. مهم‌ترین معلومات تنها تحصیلات و شایستگی‌های اصلی آنان نمی‌باشد. فهم خوب از مهارت‌های حقیقی آنان بسیار حیاتی است. ولی مهم‌تر از آن فهمیدن نکات ذیل می‌باشد:

- آیا آنان می‌خواهند با افراد دیگر به شیوه‌ای کار کنند که برای سازمان شما مفید است؟
- آیا آنان بیشتر از آنچه از آنان خواسته می‌شود انجام خواهند داد و در وقت نیاز، تلاش بیشتر به خرج خواهند داد؟
- آیا با فرهنگ سازمانی شرکت سازگاری خواهند داشت؟
- آیا توانایی‌ها و مهارت‌های مهم دیگری در آنان وجود دارد که بیانگر چگونگی عملکرد آنان در پیشبرد کار آینده‌ی‌شان باشد؟

نکته: بسیار مهم است تا بر بنیاد یافته‌های اولین لحظات مصاحبه، در مورد استخدام یا عدم استخدام شخص تصمیم اتخاذ نگردد. تحقیق نشان داده است که داوری‌هایی که در ۱۰ ثانیه‌ی اول مصاحبه انجام می‌شود نتیجه‌ی مصاحبه را پیشبینی می‌کند. مشکل در این است که این داوری‌ها بر بنیاد تبعیضات، پیش‌داوری‌ها و سایر باورهای بی‌بنیاد در مورد یک شخص بوده و ریشه در واقعیت‌ها ندارد. در عوض، مصاحبه‌کننده باید توجه‌اش را به درک مهارت‌ها و ظرفیت‌های کارمند احتمالی متمرکز سازد.

## بیابید بیشتر بدانیم

مصاحبه، بهترین فرصت است تا بوسیله آن، یک شرکت در مورد شایستگی‌ها و ظرفیت متقاضی معلومات بدست آورد.

مصاحبه با کارمندان بالقوه، یکی از مهم‌ترین وظایفی است که یک شخص می‌تواند در اداره انجام دهد. مصاحبه‌کنندگان باتجربه معمولاً مجموعه‌ای از سوال‌ها را نزد خود دارند که برای فهم سریع مهارت‌های یک متقاضی و اینکه چگونه آن مهارت‌ها، با کار و فرهنگ شرکت مطابقت خواهند داشت، استفاده می‌نمایند.

بهترین سوال‌های مصاحبه بر مهارت‌هایی که کارمندان احتمالی دارند یا باید به زودی کسب کنند، متمرکز می‌باشد. مهم است بدانیم چگونه یک کارمند احتمالی مشکلات را حل می‌سازد، بحران و منازعه را مدیریت می‌نماید، با افراد دیگر چگونه کار می‌کند، مهارت‌های تازه می‌آموزد، برای انجام کار خوب انگیزه می‌گیرد و از وظیفه مورد نظر چه توقعاتی دارد.

## انواع سوال‌های مصاحبه:

- سوال‌های باز- این نوع سوال‌ها نسبت به سوال‌های بسته به فکر و توضیح بیشتر نیاز دارند.
- سوال‌های بسته- این سوال‌ها را با گفتن «بلی» یا «نخیر» می‌توان جواب داد.
- سوال‌های رفتاری- این نوع سوال‌ها کمک می‌کند تا بدانیم که متقاضی چگونه رفتار می‌کند یا در وضعیت‌های چالش بر انگیز چگونه برخورد خواهد کرد. در این دسته سوال‌ها از متقاضی خواسته می‌شود قصه‌ای را بیان کرده و مصاحبه کننده باید بتواند با استفاده از معلومات موجود در داستان او، توانایی آن شخص را در انجام کار به سازمان یا اداره، درک کند.
- سوال‌های حل مساله- این سوال‌ها برای تحلیل چگونگی تفکر، جمع‌آوری و استفاده از معلومات برای حل مسایل و در کل برای تحلیل چگونگی رویکرد یک شخص نسبت به مسایل، طرح می‌شود. اگر پست موردنظر بیشتر فنی باشد، در آن صورت مصاحبه کننده می‌تواند سوال‌هایی را مطرح کند که برای سنجش تمام سطوح مهارتی که متقاضی دارد، کمک کند.

اینجا چند مثال از سوال‌های مصاحبه و نوع معلوماتی که قرار است با آن سوال‌ها را بدست آورد، ارایه می‌گردد:

سوال مصاحبه	هدف
فرهنگ سازمانی را توضیح دهید که در آن می‌توانید بیشترین کار را انجام دهید.	درک این که محیط شرکت با نیازهای کاندید مطابقت داشته باشد.
کدام نوع راهنمایی و تعامل را از رئیس ایده‌آل خود انتظار دارید؟	فهمیدن این که کاندید چه مقدار راهنمایی نیاز یا انتظار دارد.
یک مثال از وضعیتی بگویید که شما برای رسیدن به هدف باید بر مانع پیش رو، فایق می‌آمدید.	برای درک کار گذشته‌ی کاندید، و توانایی او در فایق آمدن بر مشکلات بخاطر رسیدن به هدف سازمانی.
چرا برای این وظیفه درخواست نمودید؟	برای درک این که چرا شخص به این کار علاقه‌مند است، چه چیزی او را انگیزه می‌دهد و کدام عوامل برای آن شخص مهم است.
چرا کارفرمای فعلی خود را ترک می‌گویید؟	فهمیدن این که کاندید از کارفرمایش چه چیزی می‌خواهد و چه توقعات دارد. آیا او از وضعیت کاری بد گریزان است یا در جستجوی موفقیت بیشتر در شرکت جدید است؟
آیا شما می‌توانید سه مهارت یا ویژگی خود را بگویید که برای شرکت ما مفید باشد؟	درک مهارت‌هایی که کاندید فکر می‌کند از قبل داشته و این که آیا کاندید واقعاً می‌داند برای وظیفه‌ای که کاندید شده است، چه چیزی مهم است.
سه چیزی را که می‌خواهید در صورت استخدام شدن، پیش از هر کار دیگر برای شرکت ما انجام دهید، کدام‌ها اند؟	فهمیدن این که آیا کاندید شرایط این وظیفه را می‌داند یا خیر. آیا می‌داند وظایف محوله چگونه اولویت‌بندی خواهد شد و در کار جدیدش از او میتوان چه انتظاری داشت.
به نظر شما همکاران‌تان در مورد شما چه نظر دارند؟	درک این که همکاران آن فرد درباره‌ی کارش چگونه داوری می‌کنند و خود او از کارش در مقایسه به کار همکارانش چه برداشتی دارد.
به نظر شما، رئیس فعلی‌تان در مورد کار شما چه نظر دارد؟	فهمیدن نظر متقاضی از حمایت‌های رئیس فعلی‌اش. این که او چگونه در مورد دیگران نظر می‌دهد، چگونه انتقاد می‌کند و با مدیران خود چگونه تعامل می‌نماید.
آیا شما به افزایش مهارت‌ها و دانش خود ادامه می‌دهید؟	فهمیدن این که کاندید چگونه با مهارت‌های فعلی خود به پیشبرد اهداف شرکت کمک خواهد کرد و درعین حال فهمیدن این که آیا هنوز او به انکشاف ظرفیت‌هایش می‌پردازد یا خیر.
به نظر شما مهارت‌های فعلی‌تان چگونه به تحقق اهداف شرکت کمک خواهد کرد؟	فهمیدن این که کاندید در مورد این سازمان یا اداره چه قدر آگاهی دارد و به تحقق اهداف شرکت چگونه کمک خواهد کرد.

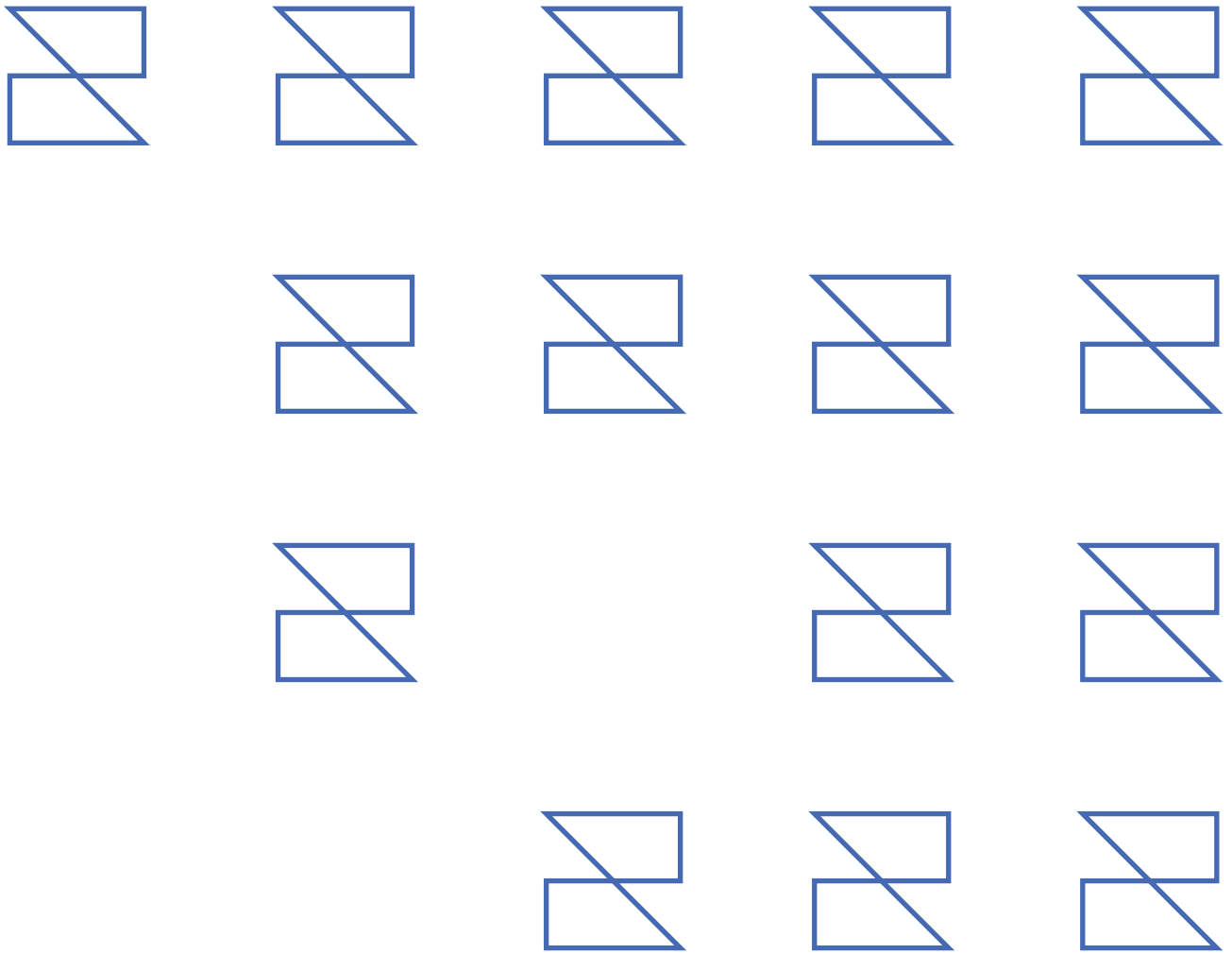
## تعریف اصطلاحات این بخش

فرهنگ سازمانی- ارزش‌ها، نورم‌ها و باورهای مشترکی که افراد یک سازمان دارند.

## ? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

---

- چگونه بر اساس اجراءات و عملکرد متوقعه؛ در مورد استخدام کارمند جدید تصمیم اتخاذ نمایم؟ ۸. منابع بشری
- چگونه از رعایت اصول اخلاق تجاری در استخدام کارمندان اطمینان حاصل نمایم؟ ۱۳. اخلاق کاری



۷.

چگونه کارمندان تازه را به  
بهترین وجه آموزش دهیم؟



آموزش کارمند جدید بخشی از ادغام موفقانه‌ی او در سازمان یا اداره‌ی جدید است. اگر شخص، آموزش خوب دیده باشد و آنچه را باید انجام دهد بلد باشد، آنگاه می‌تواند به موفقیت دیپارتمنت یا یک شرکت مفید باشد. اگر او آموزش خوب ندیده باشد، وقت خود و همکارانش را در جستجوی معلوماتی که باید از قبل می‌دانست یا برایش داده می‌شد، ضایع می‌سازد. کمبود آموزش مناسب، وقت کارمندان دیگر را نیز ضایع می‌کند، چون دیگران باید به کارمند جدید در یافتن معلومات و منابع مورد نیاز کمک کنند.

برنامه‌های آموزشی خوب، برنامه‌های میباید که با دقت تهیه گردیده باشد (یعنی معلومات، ابزار و مهارت‌های مهم در آن مدنظر گرفته شده باشد) و در افزایش موثریت کل سازمان کمک نماید. برنامه‌های آموزشی بد، ضیاع وقت بوده و برای کارمندان و کارفرما خسته کننده واقع میشود و باعث کاهش بازدهی سرمایه‌گذاری در بخش استخدام، خسته گی کارمندان، و حتی از دست رفتن کارمندان خوب می‌شود که در سایر ادارات، وظیفه پیدا می‌کنند.

آموزش پالیسی ساده‌ی شغل، ممکن است موضوعاتی از این قبیل را در بر گیرد: چگونه درخواستی‌ها، فورمه‌ها و پروسیجرهای روزمره را تکمیل نمود (بطور مثال چگونه فورمه درخواست رخصتی را خانه پری نمود)؛ پروسیجرهای ایمنی (مثلاً چگونه در صورت وقوع آتش‌سوزی تعمیر را ترک گفت)؛ اصول اخلاقی شرکت (مانند توقعات در مورد چگونگی رفتار اخلاقی). می‌توانید برنامه‌های ارتقای مهارت پیچیده‌تر را نیز با گذشت زمان اجرا کنید. در آموزش مهارت‌ها، به کارمندان باید یاد داده شود که چگونه رفتار و کار آنان سنجیده خواهد شد. در صورت امکان، به کارمندان معیارهای سنجش عینی چون اهداف فروشات را تعیین کنید. فرصت‌های پی‌گیری و ابراز نظر از سوی کارفرما و کارمند نیز باید در جریان آموزش مهیا شود. با تغییر نیازهای شرکت، آموزشی که به کارمندان خود فراهم مینمایید نیز باید تغییر کند. برنامه‌های آموزشی را، زمانیکه برنامه‌های بهترتر پیدا نمودید، تغییر دهید یا برنامه‌های تازه بر آن بیافزایید.

## بیایید بیشتر بدانیم

فعالیت‌های متعددی وجود دارد که ایجاد کننده برنامه‌های آموزشی برای کارمندان جدید میباید و در آوردن موفقانه یک شخص به سازمان، کمک خواهد کرد. مهم است بدانید آموزش‌های موفق، گاهی حتی پیش از شروع کار استخدام آغاز می‌شود. در ذیل برخی گام‌هایی ارائه می‌گردد که هر سازمان می‌تواند از آنها بعنوان پروسه‌ی ایجاد برنامه‌های آموزشی موردنظر خود استفاده نماید.

### قبل از اولین روز کار

مهم است درمورد چگونگی استخدام موفقیت‌آمیز، حتی قبل از شروع کار فکر کنید. چند چیز را می‌توان در این مرحله انجام داد:

- پلانی برای هفته‌ی اول کارمند در شرکت، بنویسید. کدام چیزها را باید شخص تازه استخدام شده فوراً بیاموزد؟ ممکن است این چیزها شامل واقعیت‌ها و فاکت‌های ساده‌ای باشد. درمورد امنیت ساختمان، اشخاص کلیدی که باید ملاقات کند، فورمه‌های حقوقی مهمی که باید خانه‌پری شوند، یا دیگر معلوماتی که شخص را کمک کند در محیط کار تازه‌اش احساس راحتی بیشتر نماید. تلاش کنید هرگونه مسایل ایمنی و تکنالوجیکی مورد نیاز در این پلان گنجانده شود، مانند ساختن کارت هویت کارمند، دادن معلومات امنیتی، تنظیم امور دسترسی به تکنالوجی و فایل‌های مشترک و سایر موارد مشابه. این کار را می‌توان به شکل بسته‌ی معلوماتی استاندارد تهیه کرد که باید به هر کارمند داده شود.
- تلاش کنید محل کار کارمند جدید آماده و منظم باشد. اگر لازم است تجهیزات و امکانات تازه فرمایش داده شود، این کار را قبل از رسیدن اولین روز کاری شخص انجام دهید. این کار کمک خواهد کرد تا کارمند جدید و پرسونل تحت آموزش را بر فعالیت‌های نتیجه بخش و مرتبط به کار اصلی که آن شخص برای انجامش استخدام شده است، متمرکز نگه دارید.
- اگر به کارمند جدید، تحفه‌ی خوش‌آمدید کوچکی داده شود، خوب خواهد بود. این کار ضروری نیست، ولی می‌تواند نشانه‌ی ارزشگذاری شرکت به فرد تازه استخدام شده باشد. اگر تحفه چیزی از تولیدات خود شرکت باشد، آنگاه کارمند جدید فرصت خواهد داشت تا محصولاتی را استفاده کند که بخشی از کار فروشات و تولیدات شرکت می‌باشند. دادن اقلام کوچک با لوگوی شرکت نیز شیوه‌ی خوبی است تا به کارمند جدید کمک کند خود را منحیث بخش‌ای از تیم احساس نماید.
- هرگونه معلومات، فورمه، نقشه، رهنمود و اسناد دیگری را که برای کارمند جدید مفید است، قبل از آمدن او آماده نمایید. این معلومات و اسناد را به او بفرستید تا قبل از روز اول کارش بخواند.

## در جریان هفته اول کار

در جریان هفته اول کار کارمند جدید، کارهای زیادی می‌توان انجام داد تا او فرصت داشته باشد بزودترین فرصت، یک بخش ارزشمند سازمان شود. برخی ایده‌ها در این زمینه قرار ذیل می‌باشند:

- تلاش کنید اشخاصی که قرار است به کارمند جدید آموزش دهند یا با او کار کنند، از قبل مطلع شوند و در صورت نیاز وقت کافی برای آمادگی داشته باشند. مهم است وقت کافی برای معرفی فرد جدید با محیط کاری تازه‌اش داده شود.
- فرد جدید را با افراد کلیدی که وی با آنان تماس خواهد داشت، معرفی نمایید. این کار را می‌توان از طریق جلسات انفرادی یا جلسه‌ی زمانبندی شده یا در وقت غذای چاشت انجام داد.
- اطمینان حاصل نمایید که فرد جدید را با پروسه‌ها، پروسیجرها یا جریان‌های کاری که به انجام کارشان کمک خواهد کرد، بطور دقیق معرفی نمایید. اگر این کار انجام نشود، کارمند جدید با کارمند برحال ممکن با مشکلات مواجه شوند. بدون این آموزش ابتدایی در مورد پروسه‌ها و جریان کار، شخص جدید باید خودش آن‌ها را شناسایی کند. این کار ممکن است منجر به اشتباهات، ضیاع وقت و حتی شکستن ماشین‌آلات یا اتفاقات پرهزینه‌ی دیگر شود.
- برای آموزش کارمند جدید، وقت و منابع بگذارید. شرکت باید مطمئن شود که اگر هرگونه آموزش پالیسی‌ها، پروسه‌ها یا مهارت‌های تازه‌ای برای کارمند جدید نیاز است، در آنصورت باید این نیازها را فوراً پس از شروع کار شخص جدید، شناسایی گردند و بزودترین فرصت ممکن، در صورت امکان در اولین هفته‌ی کاری او، برایش فراهم گردد.

## در جریان ۳۰ تا ۹۰ روز اول

در جریان چند ماه اول کارمندان جدید، برخی چیزهای دیگری نیز وجود دارد که باید به موثرترین وجه ممکن انجام شوند، از جمله:

- در جستجوی فرصت‌هایی باشید که کارمند جدید در کنار سایر کارمندان که مهارت‌های تازه یا متفاوت دارند، کار کند و وظایف و مهارت‌های شخص دیگر را بیاموزد. زیرا برای کارمند جدید فهمیدن این که دیگران در پست‌ها و دیپارتمنت‌های دیگر چگونه کار می‌کنند، خیلی مفید تمام می‌شود. این کار به او کمک می‌نماید که از دانش دیگران بیاموزد. همچنان، این فرصتی برای کارمند جدید است تا با افرادی آشنا شود که کارهای مرتبط به کار او را انجام می‌دهند. با این کار وی می‌تواند بداند که کار او با سایر کارهای شرکت چه ارتباطی دارد.
- اهداف کاری و معیارهایی برای سنجش پیشرفت کارمند تهیه کنید که با استفاده از کارمندان جدیدتان انتظارات شما را بخوبی درک کنند. بکوشید واقع‌بین باشید و به کارمند جدید در تحقق آن اهداف کمک کنید. مهم است بطور دوره‌ای اهداف کاری را بررسی کنید.
- ابراز نظر در مورد کارکرد کارمندان بخش مهم از کار هر شخص می‌باشد. ظاهراً ممکن است به نظر برسد که شخص تازه استخدام شده وقتی تازه کارش را شروع می‌کند می‌توان برای ارزیابی کارکردش از ارزیابی‌های معمول استفاده کرد. ولی داشتن برخی نظریات، پیشنهادات و انتقادات از سوی کارفرما و نیز از سوی کارمند جدید در درک بهتر این که فرد جدید چگونه یاد می‌گیرد و در کار تازه‌اش راحت‌تر می‌شود، مهم است. این تبادل‌ه‌ی معلومات، در یافتن مشکلاتی که کارمند جدید ممکن است داشته باشد، نیز کمک خواهد کرد.

نکته‌ی پایانی اینکه اگرچه این فهرست، معلومات و ایده‌های خوبی در خود دارد، اما تکمیل نیست. راه‌های فراوان دیگری برای موثریت آموزش کارمند جدید و کاهش تعداد آن عده از کارمندان ایکه سازمان را ترک مینمایند. شاید روشن‌ترین مشورت این باشد: در مورد معلومات، پروسه‌ها، و افرادی که در ساده سازی روند آشناسازی کارمندان جدید با محیط کارشان کمک کرده‌اند، و نیز چیزهایی که موثر تمام نشده‌اند، فکر کنید. بر انکشاف فعالیت‌هایی که مثمر واقع شدند تمرکز نمایید و به این بیاندیشید که چگونه می‌توان مشکلات و ناکامی‌ها را باید مرفوع نمود.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**پالیسی‌های استخدام- قواعد رسمی** که برای کمک به کارمندان در درک چگونگی وقوع برخی فعالیت‌های مهم، ایجاد گردیده است.

**ارائه نظر و پیشنهاد (فیدبک)**- معلوماتی که در مورد کار یک شخص، گاهی در جریان کار، در جلسات، یا در شرایط دیگر داده می‌شود. نظریات و پیشنهادات معمولاً برای ارزیابی عملکرد به منظور بهبود و انکشاف آن، داده می‌شود.

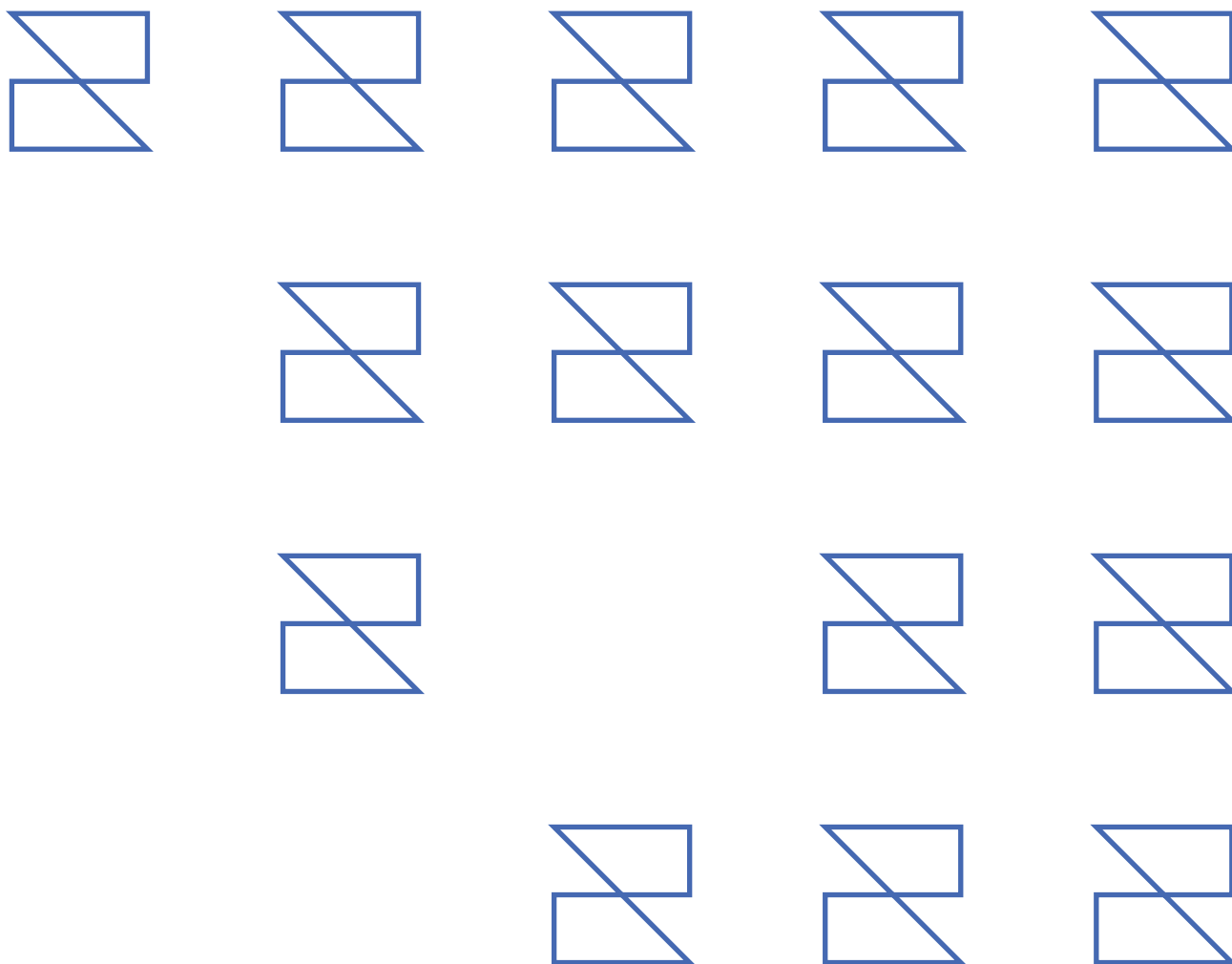
**آشناسازی**- روند معرفی ابتدایی که بر ادغام کارمند جدید در شرکت، متمرکز است.

**گردش**- فیصدی یا تعداد کارمندانی که سازمان را ترک می‌کنند.



## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- چگونه ظرفیت کارمندان ام را ارتقا بخشیم تا کارکنان بهتر فعالیت نمایند؟ ۸. منابع بشری
- چگونه اهداف اجرایی برای کارمندان ام تعیین نموده و عملی شدن آنها را پی گیری کنیم؟ ۸. منابع بشری
- چگونه بطور موثر کارمندان شرکت ام را راهنمایی نموده و درمورد کارکردشان ابراز نظر نمایم؟ ۸. منابع بشری
- چگونه استعدادها را برای رشد شرکت ام، آموزش بدهیم؟ ۱۴. رشد و توسعه
- برای خدمات مشتریان خوب و دوامدار، چه نوع آموزش ها به کارمندان داده میشود؟ ۷. فروشات و خدمات مشتریان
- چگونه اهداف اجرایی برای کارمندان ام تعیین نموده و عملی شدن آنها را پی گیری نمایم؟ ۸. منابع بشری



۸.

چگونه کارمندان شرکت‌ام را  
تنظیم و سازماندهی نمایم؟

شما بعنوان مدیر باید کارهای زیادی را برای شرکت خود انجام دهید. مدیریت خوب، وظایف و مسئولیت‌ها را بطور واضح تعریف می‌نماید، سطوح صلاحیت را تنظیم نموده و نیازهای کاری و تجاری را برنامه‌ریزی و تکمیل می‌نماید. مدیران، پلان را تهیه می‌کنند و کارمندان، آن‌ها را اجرا می‌نمایند. وقتی هر شخص وظیفه‌ی خود را بداند و انجام دهد، اداره موثرتر و کارا تر خواهد شد. یکی از نقش‌های مهم مدیر، دادن معلومات درمورد ساختار سازمانی به کارمندان می‌باشد. اصطلاح ساختار سازمانی توضیح می‌دهد که چگونه افراد یک اداره دسته‌بندی شده و هر گروه یا فرد به چه کسی گزارش می‌دهد. اطلاع رسانی درمورد ساختار سازمانی به کارمندان کمک خواهد کرد تا بدانند تصامیم در شرکت شما چگونه اتخاذ می‌شود. ساختار سازمانی نقشه‌ای به کارمندان تان می‌دهد تا از روی آن تشخیص دهند چه کسی مسئول کدام بخش‌های کار می‌باشد. این ساختار درعین حال به کارمندان کمک می‌کند بدانند چه کسی مسئول تصمیم‌گیری و تعیین استندردهای کاری می‌باشد.

ساختارهای سازمانی، معمولاً به شکل چارت تشکیلاتی به نمایش گذاشته می‌شود. هنگام ساختن چارت تشکیلاتی، تمام نقش‌های کلیدی در شرکت باید درج گردد، تا نشان داده شود کدام شخص مسئولیت فعالیت‌های اصلی شرکت را برعهده دارد. بسته به این که شرکت شما چه کاری را انجام می‌دهد، می‌توان کارمندان را به گروه‌هایی بر اساس فعالیت کاری (مثل فروشات و عملیات) یا براساس تولید محصولات ویژه، تقسیم بندی کرد (مثلاً گروهی که فرنیچر چوبی می‌سازند و گروهی که اشیای چوبی زینتی می‌سازند). این دو نوع تقسیم بندی از دو حالت ذیل خارج نیست: (۱) چارت‌های سازمانی کارکردی (که فعالیت‌های تجاری چون تولید، بازاریابی یا مالی را نشان می‌دهد)، یا (۲) چارت‌های سازمانی تقسیماتی (که بر اساس خط تولید یا خدمات تنظیم شده باشد).

## بیابید بیشتر بدانیم

شرکت شما ممکن است ترکیبی از این ساختارهای تشکیلاتی را به کار برده، یا تشکیلات کاملاً متفاوت از این‌ها داشته باشد. راه‌های زیادی برای ترتیب ساختار شرکت‌ها وجود داشته و هیچ راهی که به تنهایی درست و کامل باشد، وجود ندارد. نکته‌ی مهم این است که انتخاب شما در تعیین نوع تشکیلات شرکت‌تان به شما کمک می‌کند تا به موثرترین شیوه، کار خود را پیش برده و این که این روش آنقدر واضح باشد که کارمندان مسئول انجام هر فعالیت، آن را درک نمایند.

می‌توانید در مورد ساختار بندی سازمان خود مانند زمان ایکه لباس‌ها را برای شستن دسته بندی می‌کنید، فکر نمایید. بطور مثال، وقتی می‌خواهید لباس کل خانواده را بشویید، می‌توانید آن‌ها را در توده‌های جداگانه به ماشین بیاندازید: (۱) لباس‌های مادر، لباس‌های پدر، لباس‌های رحیمه، لباس‌های عبدال؛ یا (۲) پیراهن‌ها، پتلون‌ها، جوراب‌ها و غیره، یا (۳) ترکیب مفصل‌تری از دسته‌های لباس، مثل پیراهن‌های مادر، پیراهن‌های پدر، پیراهن‌های رحیمه و پتلون‌های مادر، پتلون‌های پدر. یا ترکیب‌های دیگری از این سیستم. در نهایت، هر شرکت باید تصمیم بگیرد که برای رفع نیازهای ویژه‌ی تجارت خود باید از کدام شیوه استفاده نماید.

**هنگام انتخاب بهترین روش تنظیم تشکیلات تجارت یا اداره‌ی خود، سه چیز را در نظر داشته باشید:**

### کاررایی شما

باید ببینید که تا چه اندازه می‌توانید منابع و زمان را بطور موثر توزیع کنید. ببینید که چگونه می‌توانید به سریع‌ترین وجه ممکن، با حداقل هزینه و کمترین ضایعات عمل کرده و درعین حال محصول یا خدمات‌تان را طوری تولید نمایید که مشتریان‌تان راضی باشند.

### محیط رقابتی

باید محیطی را که در آن کار می‌کنید، شناسایی نمایید. این شناخت شامل کار رقیبان و اتفاقات اجتماعی که بر کاروبار شما اثر گزار اند، نیز خواهد بود. رقیبان شما بر توانایی شما در فروش محصولات و خدمات‌تان اثر می‌گذارند. اجتماع (کارگر، منابع، عرضه کنندگان و غیره) بر توانایی شما در فروش محصولات و خدمات تاثیر گذار می‌باشند. اگر سازمان/اداره‌ی شما نتواند خود را با تغییرات در ساحات متذکره به موقع عیار سازد، در آن صورت شما فرصت‌هایی را از دست خواهید داد.

### مسئولیت کارمند

باید درمورد مسئولیت‌های کارمند در ساختار تشکیلاتی فکر کنید. باید سیستمی وجود داشته باشد که کارمندان و مدیران درک کنند هرکدام نسبت به وظایف خود مسئولیت دارند. شما بعنوان رهبر باید مسئولیت‌ها را به دیگران تفویض نموده و از اجرای آن نظارت بعمل آورید. درصورتی که کارمندان، کار خود را بطور درست انجام نمی‌دهند آنان را مورد بازپرسی قرار دهید.

با رشد شرکت، می‌توانید کارمندان ارشد خود را بر اساس فعالیت‌های عمده‌ی شرکت تنظیم کنید: مثلاً تولید، انکشاف تجارت، و عملیات. می‌توانید برای هر بخش یک فرد را مسئول تعیین کنید. بطور مثال می‌توانید مدیر تولید داشته باشید که بر تهیه‌ی مواد خام، مدیریت پروسه‌ی تولید و کنترل کیفیت و سلامت و سازگاری محصولات تمرکز نماید. می‌توانید مدیر فروشات تعیین کنید که کار اصلی‌اش انکشاف تجارت و فروش محصولات باشد. درعین حال مهم است تا شخصی مسئولیت اداره‌ی فعالیت‌های عملیاتی و اداری از جمله مالی و منابع بشری را به عهده داشته باشد. به یاد داشته باشید که تنظیم امور کارمندان‌تان به کارهای متعدد شرکت شما و ضرورت ایجاد هماهنگی و پشتیبانی متقابل میان آنان وابسته است.

وقتی شما موثرت خود، محیط و مسئولیت‌های کارمندان را ارزیابی کنید قادر خواهید بود که قوت‌ها و ضعف‌های ساختار سازمانی خود را نیز بررسی نمایید. می‌توانید مشخص سازید چرا برخی ساحات کار شما قوی و چرا ساحات دیگر ضعیف است. با تقویت ساحاتی که در آن‌ها ضعف دارید، می‌توانید موفقیت شرکت را افزایش دهید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

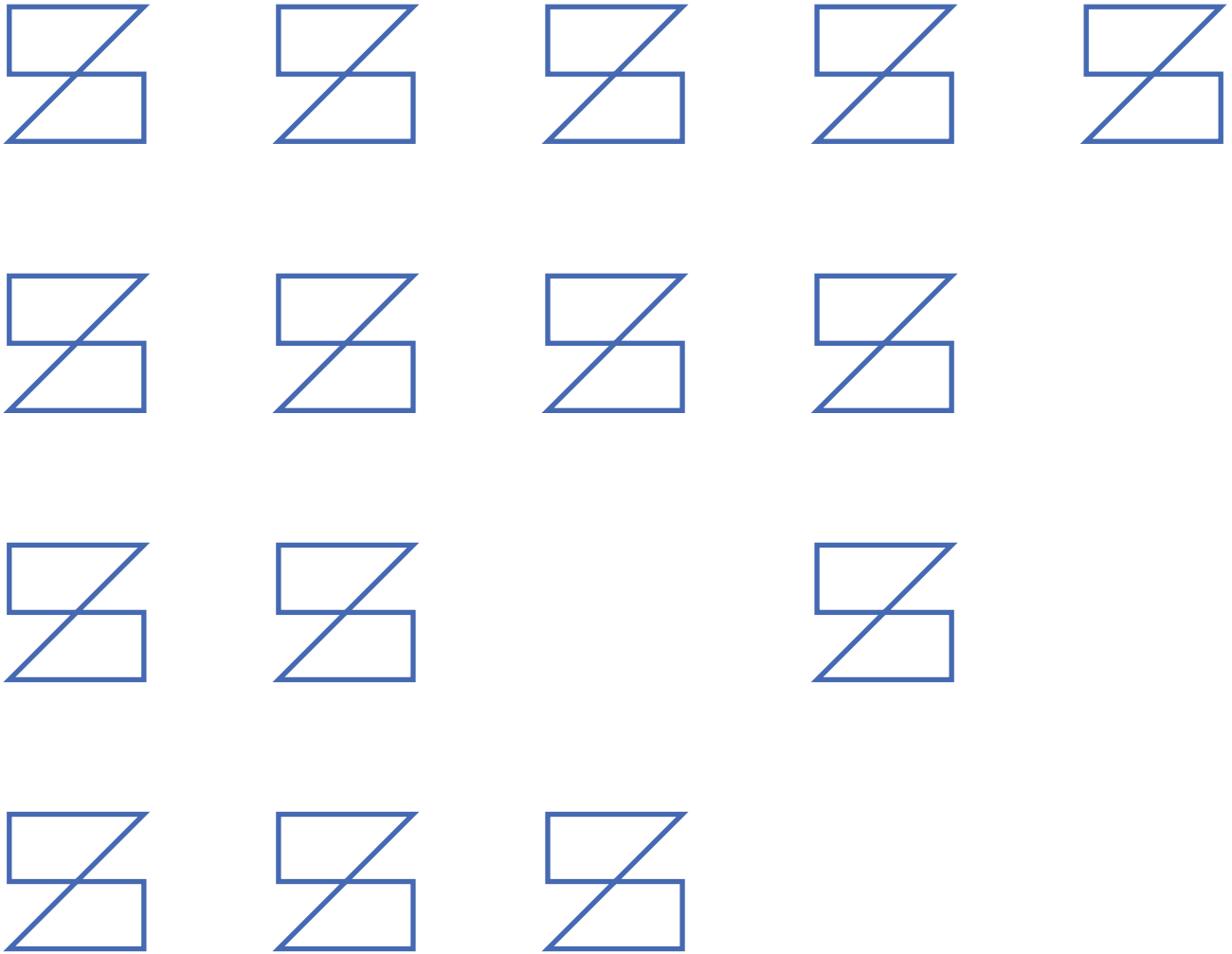
چارت تشکیلاتی- دیاگرامی که ساختار داخلی شرکت را نشان داده و این که چه کسی مسئول کدام بخش اداره می‌باشد را مشخص می‌سازد.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- چگونه کارمندان ام را به مناسب‌ترین شیوه، به مقام‌های رهبری و مدیریتی ارتقا دهیم؟ ۸. منابع بشری
- چالش‌های منابع بشری در هنگام رشد شرکت، کدام‌ها می‌باشند؟ ۱۴. رشد و توسعه

## ابزار موجوده دیگر

نمونه چارت های تشکیلاتی



۹.

چگونه از معلومات مهم حفاظت  
کنم و نگذارم بیرون از شرکت ام  
با کسی شریک ساخته شود؟

با انکشاف تجارتان، ممکن است چیزهای بسازید که بی نظیر باشند و کمک کنند کار شما ویژه و یا موفق گردد. چیزهایی مثل نام شرکت، لوگو، دیزاین محصولات، دستور تهیه، یا پروسه‌های مشخص. احتمالاً برای ساختن این چیزهای ویژه‌ی تجارت خود، زحمات زیاد باید بخرچ داد و آن‌ها را از نسخه‌برداری توسط دیگران محفوظ نگهدارید. وقتی شخصی یک چیز فزیکتی را از شما بگیرد، مثلاً اگر موتر باربری شما را بدزدد، می‌توانید به پولیس شکایت کنید. اما وقتی شخصی چیزی را بدزدد که محسوس نباشد، ولی مثل دزدیده شدن موتر، شما را متضرر سازد، در آن صورت به آسانی نمی‌شود تصمیم گرفت که چه باید کرد.

مالکیت معنوی چیزی است که با ذهن مردم ساخته شده است. ممکن است دیزاین، اختراع، کتاب، آهنگ یا اثر هنری باشد. اما درعین حال می‌تواند دستور تهیه‌ی یک نوشیدنی، مثل دستور تهیه‌ی کوکاکولا، پروسه‌ی ایجاد یک محصول یا راز تجاری باشد.

راه‌هایی برای حفاظت قانونی برخی چیزهایی که ایجاد کرده‌اید، از طریق حکومت وجود دارد. می‌توانید برای کاپی رایت (که از اصل کار خلاقانه حفاظت می‌کند)، یا حق امتیاز (که از پروسه، دیزاین یا اختراع حفاظت می‌کند) درخواست دهید. گرفتن این تدابیر حفاظتی، پول و وقت شما را صرف خواهد کرد، اما اگر واقعاً چیز ارزشمند ساخته باشید، احتمالاً به تلاش‌های تان بخاطر کسب حمایت قانونی، ارزشمند خواهد بود.

مهم است بدانید «یک فکر یا ایده» از نظر قانونی مستحق حمایت قانونی مثل کاپی رایت نیست. زمانی که فکر به واقعیت تبدیل می‌شود حق کاپی رایت مطرح می‌گردد. این ایده را می‌توان در سایر زمینه‌ها نیز تعمیم داد و دانست که چگونه انواع مختلف مالکیت معنوی چون حق امتیاز و نشان تجاری را باید تعریف کرد. رازهای تجاری نیز معمولاً توسط حکومت و قانون حفاظت نمی‌گردد، چون رازهای تجاری در هیچ دفتر دولتی ثبت نیست که بتوان ادعای مالکیت آن را ارزیابی کرد. لذا، راز تا زمانی راز باقی می‌ماند که کسی آن را با دیگران شریک نسازد، یا ندزدد.

درعین حال، شما باید از مقررات افغانستان در زمینه‌ی حفاظت مالکیت معنوی آگاهی داشته باشید. قانون کاپی رایت افغانستان از مالکیت معنوی در افغانستان حفاظت می‌کند و رهنمودها و شرایطی دارد. ریاست ثبت مرکزی فعالیت‌های تجاری و امور مالکیت فکری ([www.acbr.gov.af](http://www.acbr.gov.af)) علایم تجاری و حق امتیاز را نیز به هدف حفاظت از مالکیت معنوی ثبت می‌کند. نه تنها شما از این طریق می‌توانید مالکیت معنوی شرکت خود را حفاظت کنید، بلکه باید مطمئن شوید که مالکیت معنوی شخص دیگری را استفاده نکنید.

## بیاید بیشتر بدانیم

درحالی که مالکیت معنوی یک شرکت ممکن توسط یک شخص سرقت شود. از سوی دیگر مالکیت معنوی در برابر کارمندی که از شرکت ناراضی هستند، آنانی که علاقه‌مند به دزدی معلومات اند، یا حتی کارمندان بی‌احتیاط، آسیب پذیر باشد. کارمندی که از راز تجاری شرکت آگاه است باید مورد اعتماد باشد تا مبادا این معلومات را به خارج از شرکت منتشر کرده یا حتی با کارمندان دیگر شرکت که نباید از این معلومات آگاهی داشته باشند، شریک سازد. به عبارت دیگر، مهم است دسترسی به رازهای شرکت یا مالکیت معنوی آن را تنها محدود به کسانی نگه داشت که به این معلومات نیاز دارند. گاهی، کارمندی که به مالکیت معنوی دسترسی داده شده‌اند باید قرارداد عدم افشاسازی امضا کنند. بر اساس این قرارداد یک یا چند شخص توافق می‌کنند که معلومات محرم را به دیگران شریک یا آشکار نمیسازند.

بخش داخلی دیگر حفاظت از مالکیت معنوی، باخبر بودن از کارمندی است که از شرکت ممکن است ناراض باشند و به معلومات حساس شما دسترسی دارند. کارمندان ناراض ممکن رازهای تجاری یا سایر مالکیت‌های معنوی ارزشمند را به هدف انتقام‌گیری با دیگران شریک کنند. اگرچه این اتفاق محتمل به نظر نمی‌رسد، مالکیت‌های معنوی زیادی بدینترتیب از دست رفته‌اند. بهترین راه مقابله با این تهدید این است که قبل از وقوع، آن را جلوگیری کنید. به کارمندی که دسترسی به رازهای ارزشمند شما دارند توجه داشته باشید و اگر احساس خطر از جانب یکی از این کارمندان کردید، فوراً اقدام نمایید.

آگاه کردن کارمندان درمورد این که هرگاه مالکیت معنوی مصئون نباشد چه باید بکنند، نیز مهم است. حتی کسانی را که بطور مستقیم مسئول استفاده از این معلومات نیستند آموزش دهید. این کار به همه کمک می‌کند تا درمورد مصئون نگهداشتن معلومات داخلی توجه نمایند. درعین حال مهم است به کارمندان از اثرات واقعی شریک‌سازی مالکیت معنوی شرکت و همچنان اثرات آن بر کار خودشان بگویید. بطور مثال، اگر راز تجاری فورمول محرم پرفروش‌ترین پودر لباس‌شویی توسط شرکت رقیب دزدیده شود، آنگاه نه تنها شرکت توسط شرکت رقیب به چالش مواجه خواهد شد بلکه کار کارمندان نیز در نتیجه‌ی استفاده‌ی رقیبان از آن فورمول، آسیب خواهد دید.

اگر زمانی مالکیت معنوی دزدی یا با دیگران شریک ساخته شود، از ثبت مرکزی فعالیت‌های تجاری و امور مالکیت فکری مشوره بگیرید. آنان به شما مشوره خواهند داد که آیا اقدام قانونی نیاز است یا خیر و چگونه باید آن مساله را پی‌گیری کنید.

**کاپی‌رایت**- حق قانونی که توسط حکومت در یک کشور به یک شرکت داده می‌شود و به سازنده‌ی اصلی کار، حق انحصاری استفاده و توزیع آن کار را برای مدت محدود می‌دهد.

**مالکیت معنوی**- کار، اختراع، یا دستاوردی که نتیجه‌ی خلاقیت‌های ذهنی و فکری کارمندان یک شرکت می‌باشد.

**قرارداد عدم افشاسازی**- قراردادی که بر اساس آن یک فرد یا افراد توافق می‌کنند تا معلومات محرر را با دیگران افشا ن‌سازند.

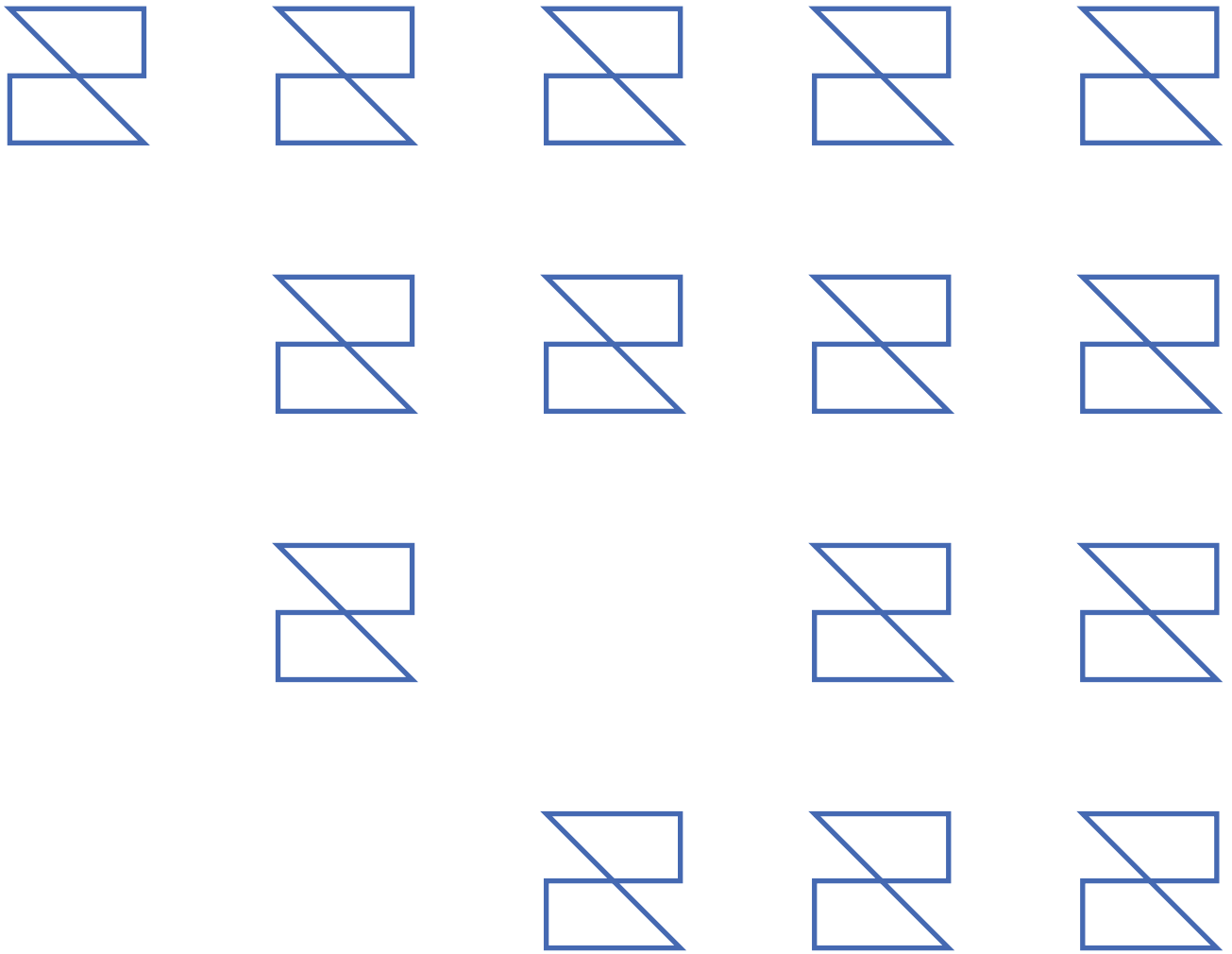
**حق امتیاز**- جواز دولتی که به دارنده‌ی آن، حقوق انحصاری یک پروسه، دیزاین یا اختراع جدید را برای یک مدت زمانی مشخص می‌دهد.

**راز تجاری**- ابزار یا تکنیک محرری که شرکت برای ساختن محصولات یا ارائه خدمات خود به کار می‌برد و به ارزش آن محصولات و خدمات می‌افزاید.

**نشان تجاری**- علامت، سمبول یا عبارت آشنایی که معرف یک محصول یا خدمات بوده و آن‌ها را از نظر حقوقی از سایر محصولات تفکیک می‌کند.

## ? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- چگونه کارمندان تازه را به بهترین وجه آموزش دهم؟ ۸. منابع بشری
- منشور اخلاقی/رفتاری چیست؟ چگونه آنرا ترتیب و تهیه نمایم؟ ۱۳. اخلاق کاری
- کدام روش‌های کاری، غیر اخلاقی پنداشته می‌شوند؟ ۱۳. اخلاق کاری



۱۰.

چگونه جزوه‌ی معلوماتی  
موثری درمورد شرکت خویش  
برای کارمندان خود تهیه کنم؟



برخی افراد ممکن است تعجب کنند اینکه جزوه‌ی معلوماتی کارمند یا جزوه‌ی معلوماتی شرکت چرا بخش مهمی از منابع یک اداره است. دلایل جدی زیادی برای داشتن اینگونه ابزار وجود دارد. جزوه‌ی معلوماتی واضح، به هر عضو اداره اجازه می‌دهد تا درک مشترک از مقررات و پروسیجرهایی داشته باشند که از هر شخص در آن اداره انتظار می‌رود آنان را رعایت نماید. این جزوه برای یک تشبث مهم است، چه آن تشبث بزرگ یا کوچک باشد. جزوه باید موضوعاتی چون مزایای کارمند، پروسیجرهای ایمنی، انتظارات مربوط به رفتار و کردار مناسب را احتوا کند. علاوه بر آن، جزوه‌های رهنما معمولاً معلومات درمورد حقوق اضافه کاری، ارزیابی کارمندان، اوقات تفریح، پروسیجرهای پرداخت معاشات، معلومات عمومی درمورد آشنایی با شرکت، پالیسی‌های آموزشی و پالیسی‌های مربوط به معلومات و تکنالوژی و امثال آن را دربر می‌گیرد.

جزوه‌ی معلوماتی از ضیاع وقت و تلاش کارفرما و کارمند برای توضیح عین موضوعات و مقررات بصورت تکراری، جلوگیری می‌کند. همچنان به شرکت کمک می‌کند تا در صورت بوجود آمدن مسأله‌ی حقوقی مرتبط به مطالب گوناگون مطرح شده در جزوه، ریسک خود را محدود سازد. مهم است هر شرکت تلاش ورزد جزوه‌ی معلوماتی منتشره‌اش واضح و تکمیل باشد.

شاید در ظاهر، تهیه چنین رهنمود کار بسیار بزرگی بنظر رسد، اما وقتی که برای تهیه‌ی آن صرف می‌شود هدر نخواهد رفت. در دراز مدت این جزوه به یک وسیله‌ی مهم و اساسی برای همه‌ی اعضای اداره، تبدیل خواهد شد.

## بیایید بیشتر بدانیم

ایجاد جزوه‌ی معلوماتی برای کارمندان ممکن است کار بسیار سنگین و بزرگ بنظر رسد. اگر آن را به بخش‌های جداگانه تقسیم کنید، انجام آن کار، بیش از حد مشکل نخواهد بود. جمع‌آوری این معلومات فرصت لازم را برای بهبود روند جمع‌آوری و حل مسایل در شرکت، فراهم خواهد ساخت. نکات آتی ساختار اصلی جزوه‌ی معلوماتی کارمند را شرح می‌دهد. جزوه‌ی معلوماتی صرفاً به این نکات محدود نمی‌شود و هر شرکت باید تلاش ورزد جزوه یا کتاب رهنمای‌اش، تمام معلومات مورد نیاز و مخصوص آن شرکت را احتوا کند.

در ذیل چند مثال از آنچه باید در جزوه‌ی رهنمای کارمند درج گردد، ارائه شده است:

### معرفی

اینجا درمورد سابقه و فلسفه‌ی عمومی شرکت معلومات داده می‌شود. در این بخش می‌توان درمورد موسسان، ارزش‌ها و هدف اصلی شرکت و امثال آن معلومات داد.

### ساعات کاری

در این قسمت به سوال‌هایی از این قبیل پاسخ داده می‌شود: ساعات کاری معمول برای کار تمام وقت و نیمه وقت و اضافه کاری، چند ساعت است؟ شرکت چه وقت باز بوده و کدام ساعات، عبارت از اوقات کاری خواهد بود؟ بطور مثال در یک فروشگاه، ساعات کار نسبت به رستوران یا هتل متفاوت می‌باشد.

### پرداخت

این بخش درمورد چگونگی و زمان پرداخت معاشات و امتیازات کارمندان معلومات می‌دهد. این بخش باید درمورد افزایش معاشات و تشویقات نیز معلومات دهد.

### امتیازات

مهم است بطور واضح گفته شود اینکه روزهای رخصتی (اگر رخصتی داده شود)، رخصتی مرضی، رخصتی بدون معاش، چگونه تنظیم خواهد شد. این بخش باید شامل معلومات مفصل درمورد مزایای ایکه یک بخش حقوق کارمند محسوب میشود، گردد.

### آزار و اذیت

در این بخش بسیار مهم، انواع مختلف بدرفتاری و آزار ایکه معمولاً اتفاق می‌افتد، شرح داده شده و توضیح می‌گردد که اگر موردی از آزار و اذیت دیده شود چه باید کرد. همچنان پالیسی‌های شرکت در ارتباط به اذیت و آزار باید بیان شود. آزار و اذیت عبارت از فشار شدید یا تهدیدی است که بصورت لفظی، کتبی یا فیزیکی اعمال میشود. مهم است بدانید اینکه پالیسی‌های شرکت در مورد آزار و اذیت، تابع قوانین افغانستان میباشد. قانون منع خشونت علیه زنان احکامی درمورد آزار جنسی دارد و جزوه‌ی معلوماتی شرکت شما باید با این قانون مطابقت داشته باشد. اگر شرکت شما با سازمان‌های چند ملیتی کار می‌کند، در آن صورت باید پالیسی‌های اذیت و آزار آن سازمان‌ها را نیز بدانید چون در آن صورت از شرکت شما انتظار می‌رود از پالیسی‌های سازمان‌های چند ملیتی در ارتباط به اذیت و آزار پیروی نماید.

## حاضری

این بخش به سوال‌هایی از این قبیل پاسخ می‌گوید: اگر کارمند دیرتر به وظیفه حاضر شود، چه می‌شود و غیرحاضری چگونه ثبت خواهد شد؟ کارمند برای غیرحاضری‌های کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت کدام نوع اطلاعیه و سند باید به کارفرما ارائه کند؟

## شکایت

این بخش، کارمندان را در مورد پروسیجرهای گزارشدهی و پی‌گیری شکایات معلومات می‌دهد. این پروسیجرها در محدود کردن خطرات حقوقی احتمالی قضایی که ممکن پیش آید، کمک می‌نماید.

## کاربرد وسایل الکترونیک/ نظارت الکترونیک کارمند

در چند سال اخیر، نظارت الکترونیک کارمند اهمیت بیشتر از پیش را از آن خود نموده است، چون تعداد بیشتر مردم در جریان کار برای تماس و ارتباطات از شبکه‌های اجتماعی یا سایر ارتباطات تکنالوجیک استفاده می‌کنند. این مساله که «ارتباطات مناسب در محیط کار چگونه است» در بسیاری از شرکت‌ها مطرح بوده و باید بطور واضح تعریف گردد.

## انضباط

این بخش، آن نوع رفتار و اقدامات ایرا فهرست مینماید که ممکن است برای کارمند مزاحمت ایجاد نماید. بطور معمول، چیزهایی چون دزدی، خشونت در محیط کار، آزار و اذیت، تهدید، استفاده نامناسب از ابزار الکترونیک و جنگ مشکل‌ساز می‌باشند.

## نزاکت محیط کاری

باید تفهیم شود تا کارمندان با یکدیگر بدون در نظر داشت موقف اداری، قومیت، مذهب یا جنسیت به احترام رفتار نمایند. اگرچه نوشتن این نکته در جزوه‌ی معلوماتی شاید عجیب به نظر برسد، اما درج معلومات در مورد انتظاراتی که از کارمندان می‌رود به آن کمک می‌کند تا اهمیت چگونگی رفتار با یکدیگر در شرکت را درک کنند.

## تعریف اصطلاحات این بخش

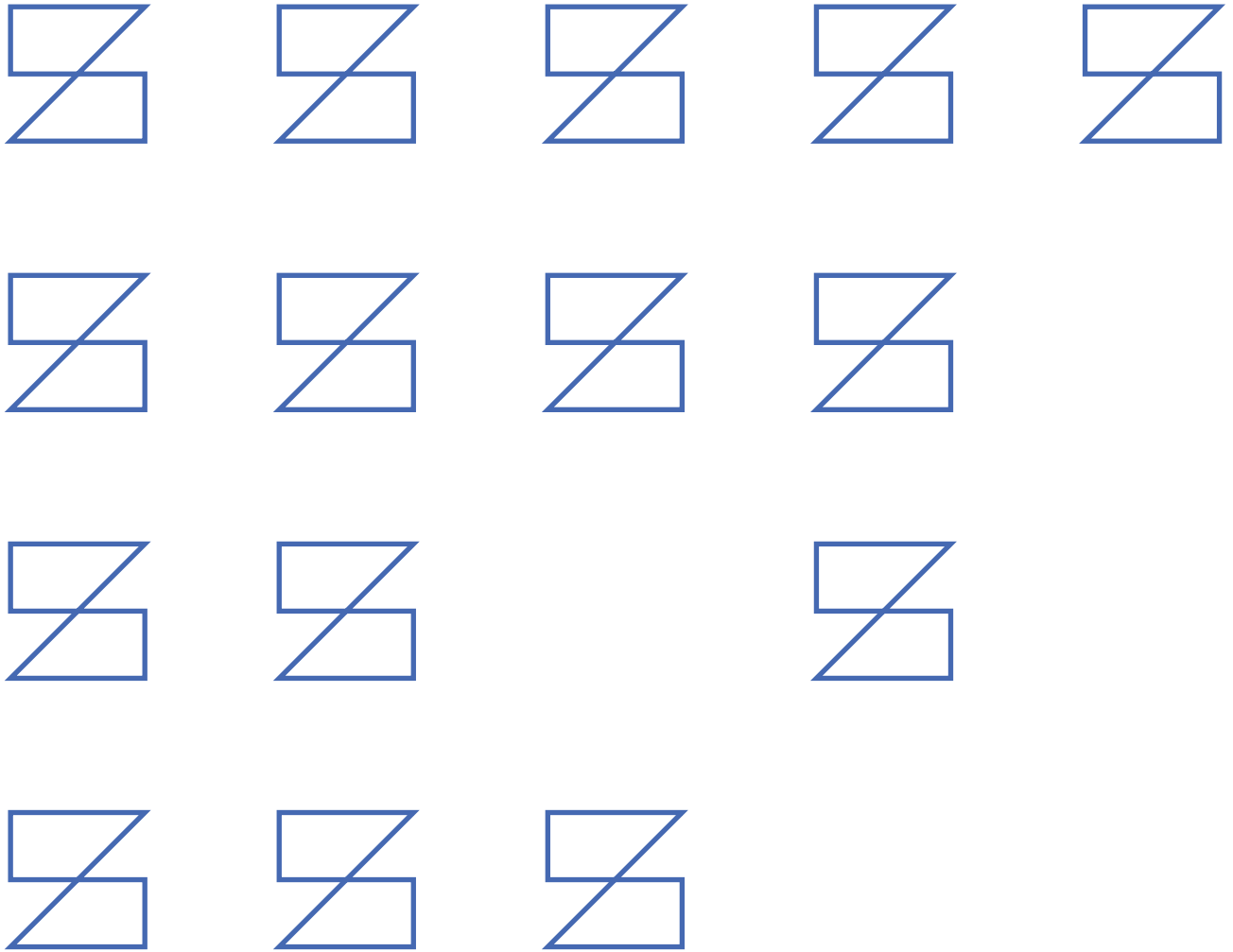
امتيازات- حقوق غير پولی که می‌تواند بخشی از بسته‌ی عمومی شغل از جمله مراقبت‌های صحی، رخصتی، و رخصتی مریضی باشد.

جزوه‌ی معلوماتی کارمند- رهنمایی مکتوبی که گاه رهنمود کارمند، کتاب رهنمای کارمندان یا رهنمود پالیسی شرکت نیز خوانده می‌شود و به کارمندان در مورد فرهنگ، پالیسی‌ها و پروسیجرهای شرکت معلومات می‌دهد.

آزار و اذیت- رفتار ناشایسته و ناخوشایند که بر نژاد، رنگ، مذهب، جنسیت (به شمول حاملگی)، تعلق ملی، سن، معلولیت یا معلومات ژنتیک مبتنی باشد.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- چگونه کارمندان تازه را به بهترین وجه آموزش دهیم؟ ۸. منابع بشری
- چگونه کارمندان خوب شرکت‌ام را میتوانم با انگیزه، علاقه‌مند و خوشحال نگهدارم؟ ۸. منابع بشری
- چه زمان و چگونه یک کارمند را از شرکت خود اخراج کنیم؟ ۸. منابع بشری
- چگونه برای کارمندانم مسیر شغلی تعیین نمایم، و به پیشرفت‌شان یاری رسانم؟ ۱۳. اخلاق کاری



۱۱.

کدام مزایا را در شرکت خویش  
برای کارمندان پیشکش نمایم؟

مزایا یا امتیازات، برای یافتن و حفظ کارمندان خوب نقش حیاتی دارد. یافتن افراد عالی که از مهارت‌های مورد نیاز اداره برخوردار بوده و بخصوص زمانیکه این افراد برای تحقق اهداف شرکت، آماده استفاده از دانش خود باشند ممکن است وقت گیر و مشکل باشد.

یک بسته‌ی خوب امتیازات، باعث جلب متقاضیان بیشتر به فرصت شغلی موجود می‌شود و این زمینه را برای شرکت مساعد می‌سازد تا از میان آنان افراد شایسته را انتخاب نماید. پیشکش مزایای جذاب کمک خواهد کرد تا کارمندان به شرکتی که به آنان توجه خوب دارد، وفادار بمانند. مهم است بدانیم بسته‌ی خوب مزایا برای حفظ وفاداری کارمندان کافی نیست، بلکه برای اینکه آنان به کار خود در شرکت ادامه دهند و تلاش به خرج دهند، عوامل دیگری چون سازگاری با مدیر و سایر کارمندان و امثال آن نیز نقش دارد.

ارزایی امتیازات خوب برای کاری که افراد در شرکت انجام می‌دهند، میتواند راه بسیار موثر برای ایجاد و حفظ نیروی کاری وفادار و مستعد می‌باشد که با تمرکز برای دستیابی به اهداف سازمان کار کنند. یک بخش کلیدی آن یافتن امتیازاتی است که برای کارمندان ارزشمند باشد و نیز درک این امر که ارزش برخی امتیازات برای گروه‌های مختلف کارمندان متفاوت است. بطور مثال، شخص جوانتر ممکن به امتیاز ساعات کار انعطاف‌پذیر یا رخصتی تفریحی ارزش قایل شود. مادران شاید به تسهیلات آموزشی برای کودکان‌شان ارزش بگذارند. کارمندان دیگر ممکن به مدد معاش مراقبت صحتی ارزش قایل باشند. این تفاوت چالشی در برابر کارفرمایان بوجود می‌آورد، چون معمولاً برای همه‌ی کارمندان یک نوع بسته‌ی امتیازات ارائه می‌گردد (البته اگر امتیازاتی اصلاً در نظر گرفته شود).

یافتن نوع امتیازاتی که برای کارمندان شما ارزشمند است و شرکت شما قادر به تامین آن‌ها باشد، وظیفه‌ی همیشگی و دوامدار است. امتیازاتی چون مراقبت از اطفال برای کارمندانی که کودک دارند می‌تواند بیش از حد ارزشمند باشد. اما نه برای اشخاص مسن‌تری که فرزندانش خانه را ترک گفته‌اند. یافتن راهی برای ارزیابی چندین نوع امتیازات به کارمندان‌تان که برای هر یکی از آنان منصفانه و ارزشمند باشد، به شما کمک می‌کند تا از یک سو کارمندان ارزشمند خود را خرسند نگه‌دارید و از سوی دیگر در دراز مدت این سرمایه‌گذاری سود خوبی برای شرکت‌تان به همراه خواهد داشت. قانون کار افغانستان فهرستی از امتیازات کارمندان را پیشنهاد کرده است که باید آن‌ها را مرور کنید و در جزوه‌ی معلوماتی خود در نظر بگیرید.

## بیاید بیشتر بدانیم

در ذیل، برخی از امتیازات معمولی و آن مزایای که به دلایل مختلف به ندرت پیشکش می‌شوند را مفصل بررسی خواهیم کرد. باید توجه داشته باشید که برخی انواع کارها، غیر از معاش ساده و مزد ساعتوار، امتیاز دیگری ندارند. امتیازات نظر به کشور و صنعت و نیز نظر به نورم‌ها یا انتظارات متقابل کارمند و کارفرما فرق می‌کند. حتی اگر در شرایطی که شرکت شما قرار دارد، پرداختن امتیازات فراتر از معاش غیرعادی باشد، درک ارزش برخی امتیازات، شما را در یافتن و حفظ افراد مستعد کمک خواهد کرد.

**تعدادی از امتیازات مختلفی که می‌توان علاوه بر معاش یا مزد به کارمندان داده شود، عبارتند از:**

### مدد معاش مراقبت صحتی

این نوع امتیاز معمولاً برای کارمندان در تمام سنین و در هرگونه اداره، نهایت مهم می‌باشد. اگرچه برای یک شخص جوان و صحت‌مند این مدد معاش شاید زیاد جدی به نظر نرسد، ولی بزودی او متوجه ارزش آن خواهد شد. این نوع امتیاز برای کارفرما نیز می‌تواند خیلی پرهزینه باشد و معمولاً فقط به کارمندان تمام وقت داده می‌شود. اگر شما تصمیم اتخاذ نمایید تا مدد معاش مراقبت‌های صحتی را فراهم نمایید، حتماً حدود این امتیازات را مشخص سازید. ولی توجه به صحت کارمند راهی است برای صحت‌مند باقی ماندن کارمندان و در نتیجه، موثر و راضی بودن آنان از کار.

### رخصتی اضافی

این یک مزیت بسیار ارزشمند برای کارمندان می‌باشد و معمولاً فقط به کارمندان تمام وقت داده می‌شود. بطور معمول، به کارمندان بر اساس تعداد روزهایی که کار کرده‌اند یا مجموع مدتی که در شرکت بوده‌اند، رخصتی داده می‌شود. قانون کار افغانستان مدت ۲۰ روز رخصتی تفریحی برای کارمندان در نظر گرفته است. بعنوان یک امتیاز، شما می‌توانید تعداد روزهای بیشتر رخصتی را برای عروسی، حج و سایر مراسم و اتفاقات مهم زندگی کارمندان، در نظر بگیرید.

## افزایش معاش

معمولاً کارمند انتظار دارد که اگر در کارهایش خوب بدرخشد، مورد تقدیر قرار گیرد و معاشش افزایش یابد. بخصوص اگر شرکت در وضعیت مالی خوب قرار داشته باشد. این افزایش معاش معمولاً با ارزیابی سالانه کارمندان ارتباط دارد و کار آنان سنجیده می‌شود که آیا به اهداف تعیین شده‌ی کاری خود رسیده‌اند یا خیر.

## پاداش عملکرد

پاداش می‌تواند انعام پولی یا غیرپولی یا از هردو نوع باشد که بخاطر تحقق اهداف کاری مشخص به کارمند داده می‌شود. این اهداف معمولاً طوری تعیین می‌شود که کارمند را تشویق به دستیابی به سطح بالاتری از کیفیت یا کمیت کار نماید، و بعد برای رسیدن به آن هدف پاداش داده شود. گاهی این اهداف ممکن است اهداف فروشات باشد، ولی همیشه چنین نیست. درعین حال، ممکن است اهدافی از این قبیل در نظر گرفته شود: مثلاً مدیری می‌خواهد تغییر و تبدیل در دیپارتمنت خود را کاهش دهد، گروهی زودتر از وقت تعیین شده به نتیجه‌ی تعیین شده دست می‌یابند، یا دستاوردهای ارزشمند دیگری که قابل سنجش باشد.

## تعدادی از مزایای متفرقه‌ی دیگر قرار ذیل می‌باشد:

- غذا برای کارمندان یا مدد معاش برای غذا
- رخصتی زایمان مادر یا رخصتی پدر برای تولد فرزند
- رخصتی حج
- کرایه/قرضه برای خدمات شرکت (برای استفاده‌ی کارمندان، مثلاً دادن یک شب اقامت رایگان در هتل برای یک کارمند)
- رخصتی دوره‌ای غیر از رخصتی رسمی که در قرارداد ذکر شده است (رخصتی بامعاش نیمه وقت یا تمام وقت در جریان عید یا رمضان)
- امتیازات تعلیمی از جمله کمک تحصیلی
- ساعات کاری انعطاف پذیر
- استفاده از امکانات تلفونی و سایر وسایل ارتباط از راه دور
- مراقبت از کودک
- خدمات حمل و نقل یا سایر تسهیلات ترانسپورتی از طرف شرکت

امتیازات کم هزینه‌ی دیگری نیز وجود دارد که شرکت می‌تواند به کارمندانش فراهم نماید و نتایج بزرگ بدست آورد. برخی نتایجی که شرکت‌ها بدست خواهند آورد، چیزهایی چون افزایش در استخدام افراد مستعد، با انگیزه و خوش رفتار و کاهش تغییر و تبدیل کارمندان می‌باشد.

## تعریف اصطلاحات این بخش

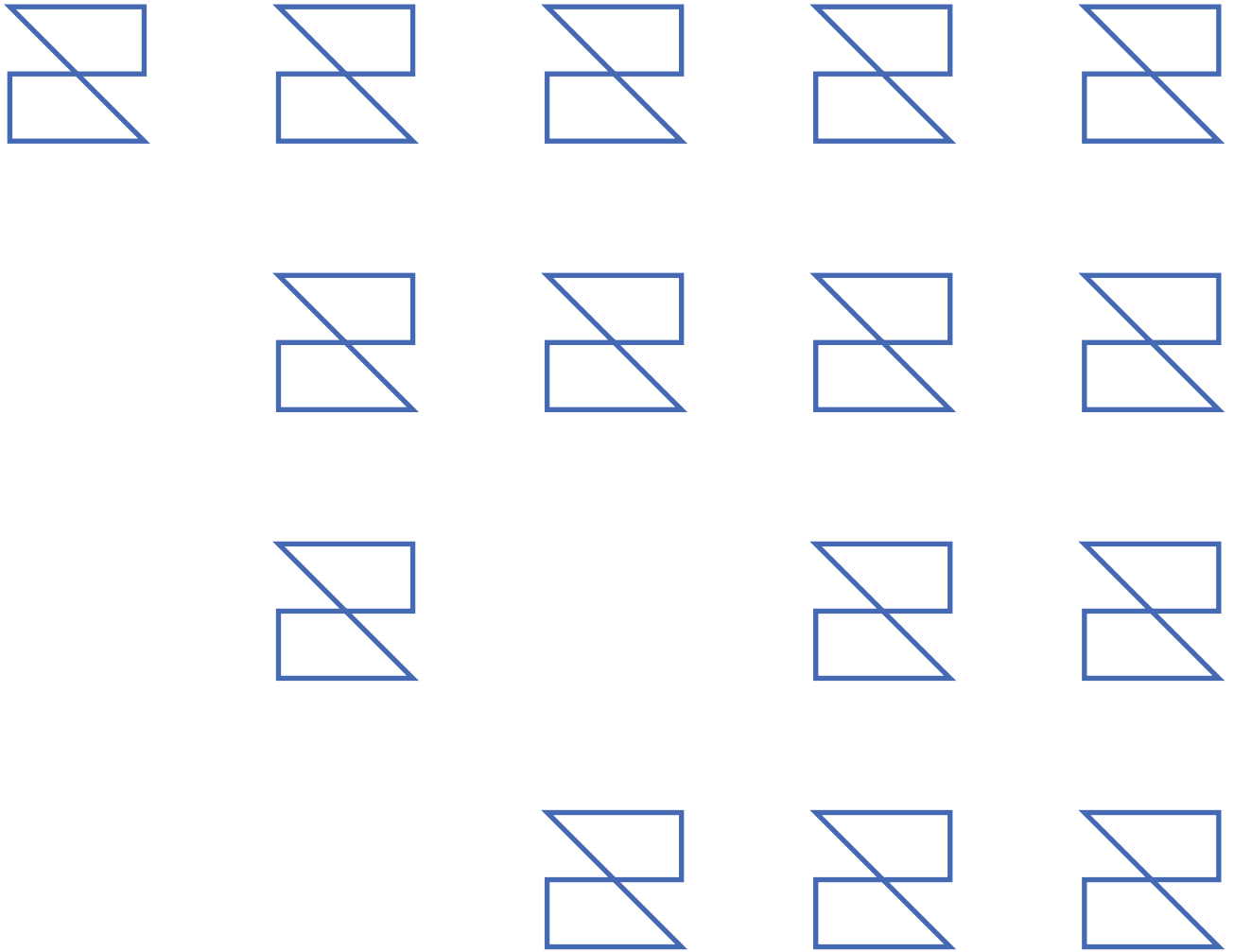
امتیازات- حقوق غیر پولی که می‌تواند بخشی از بسته‌ی عمومی شغل منجمله مراقبت‌های صحی، رخصتی، و رخصتی مریمی باشد.

حقوق- مجموع مبلغی که یک کارمند در مقابل کار خود از یک اداره دریافت می‌کند. حقوق شامل معاش، مزایای مراقبت یا کمک‌های صحی، حقوق تقاعد، رخصتی مریمی و کمک تحصیلی می‌باشد.

پلان تقاعد- پلان پس‌انداز و سرمایه‌گذاری که بعنوان یک عاید، در دوره‌ی بازنشستگی یک شخص به وی فراهم میگردد.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- بهترین راه برای یافتن و استخدام افراد جدید در بخش کاروبار من، کدام است؟ ۸. منابع بشری
- نوع پاداش‌ها و بسته‌های تشویقی ای که می‌توانم به کارمندانم ارائه نمایم، کدام است؟ ۸. منابع بشری



۱۲

چگونه کارمندانی را که اتفاقات  
زندگی شخصی شان مانع کار آنان در  
شرکت ام می گردد، مدیریت نمایم؟

یکی از چالش‌های دوامدار شرکت‌ها چگونگی مدیریت وضعیت‌هایی است که کارمندان، درگیر وقایع جدی در زندگی شخصی خود می‌شوند طوری که این وقایع مانع انجام وظایفی که بخاطر آن استخدام شده است، می‌گردد. احتمال دارد در یک مرحله‌ی زمانی، کارمندی داشته باشید که در زندگی شخصی خود درگیر چیز مهمی است که بر کیفیت کارش تاثیر می‌گذارد. مریضی، مرگ عزیزان، ازدواج یا حاملگی - هر کدام نمونه‌هایی از اتفاقاتی است که ممکن اثرات دراز مدت یا کوتاه مدت بر عملکرد کاری کارمند در شرکت داشته باشد.

اگر شرکت شما کوچک است، احتمالاً شما به هر کارمند خود اتکا مینمایید تا بگونه دوامدار در کار خود وابستگی داشته باشند. اگر یک کارمند کارش را درست و به موقع انجام ندهد، کار انجام نشده وی به دوش دیگران خواهد افتاد. در کوتاه مدت، بیشتر شرکت‌ها می‌توانند تغییرات کوچک را متقبل شوند، مثل این که شخص ای برای چند روز مریض باشد یا یک کارمند به رخصتی رفته باشد. اما اگر کارمندی داشته باشیم که با مشکلات شدید در خارج از محیط کارش گرفتار شده باشد که نتواند کار خود را انجام دهد، چه اتفاق ای خواهد افتاد؟ شاید از لحاظ مالی بدون پر شدن موفقانه‌ی آن پست نتوانید کار خود را ادامه دهید. اما اگر آن شخص کارمند دارای توانایی ویژه یا کسی باشد که بخش ارزشمند تیم شما محسوب گردد، در آن صورت شاید نخواهید او را از دست دهید. رسیدگی به این گونه وضعیت‌ها برای مالکان تشبثات ممکن سخت تمام شود.

جواب این است که هیچ پاسخ واحد برای چگونگی رسیدگی به چنین وضعیت وجود ندارد. هر وضعیت ممکن است متفاوت باشد و هر مالک شرکت، در مورد کارمند ارزشمندی که درگیر اتفاقات شخصی است و نمی‌تواند به کار خود رسیدگی نماید، تصمیم جدی اتخاذ خواهد نمود. اما، آمادگی قبل از وقوع برای مواجه شدن با چنین شرایط ناگزیر، اولین گام است.

ببینید که چه نوع پالیسی را میخواهید روی دست گیرید و چگونگی تطبیق آن را نیز مدنظر داشته باشید. شاید تصمیم بگیریید که یک سازمان بی طرف باشید با یک خط فاصله‌ی عمیق میان زندگی کاری و شخصی. در این صورت، خواست شما ممکن است این باشد تا پالیسی‌های خود را بشکل خیلی واضح درمورد آنچه کارمندان زمانیکه کار خود را انجام داده نمیتوانند باید انتظار داشته باشند یا خیر، تدوین نمایید.

شاید تصمیم بگیریید که روابط شخصی شما با کارمندان آنقدر مهم است که در روزهای سخت به کمک آنان بشتابید. بطور مثال، شاید شما پالیسی برای حمایت مالی از کارمندانی که دچار شرایط سخت در زندگی شخصی خود می‌شوند، ایجاد نمایید. شاید به کارمندانی که به خانه‌ی جدید نقل مکان می‌کنند یا از حوادث امنیتی متاثر شده‌اند، کمک کنید. بطور مثال، شاید شما پالیسی بسازید که بر اساس آن کارمندی که تازه کودک به دنیا آورده است بعد از ولادت مدت معینی رخصتی کند. برای شما مهم است که این گونه پالیسی‌ها را بطور رسمی مستند سازید تا با همه‌ی افراد رفتار یکسان صورت گیرد. در عین حال، اگر شما تصمیم به ایجاد این گونه پالیسی‌ها بگیریید، باید از نظر مالی آماده باشید و پول کافی برای رعایت پالیسی‌های خود داشته باشید.

## بیاید بیشتر بدانیم

در برخی موارد، یک کارمند شاید با اتفاقی مواجه شود که باعث دور شدن او از کار برای مدت طولانی گردد. تصمیم درمورد تنظیم کارها و رخصتی مورد نیاز باید بررسی شود. اما مهم است تا مدیران زمانی که کارمندان شان با اتفاقات جدی در زندگی خود مواجه هستند، توجه و همدلی مناسب نشان دهند. پیشنهاد این نیست که مدیران نقش درمانگر را ایفا نمایند یا حتی رفاقت داشته باشند، بلکه کاری کنند که کارمند احساس نماید بعنوان یک شخص برایش ارزش گذاشته شده است. با این کار، کارفرما تمایلش را برای ارزش گذاری به شخص نشان می‌دهد و همچنان ثابت می‌سازد که قابل اعتماد است.

### برخی اتفاقات متفرقه‌ی دیگر زندگی شخصی:

- مشکلات یا نیازمندی‌های اعضای نزدیک خانواده یا اعضای اجتماعی
- تغییر در وضعیت زندگی یا رهائشی
- پی‌گیری تحصیل یا آموزش فن و حرفه
- تغییر در وضعیت خانواده (وقتی شوهر مثلاً کار تازه می‌گیرد و غیره)
- آسیب دیدن خانه یا ملکیت، به دلیل وقایع طبیعی (مثل توفان/باد)، یا به دلیل مشکلات امنیتی و جرم (سرقت یا خسارت در اثر خشونت)
- بازداشت و زندانی شدن عضو خانواده
- تغییرات در یک کار جانبی دیگر
- اتفاقات امنیتی که بر روحیه‌ی کارمندان شما تاثیر می‌گذارد

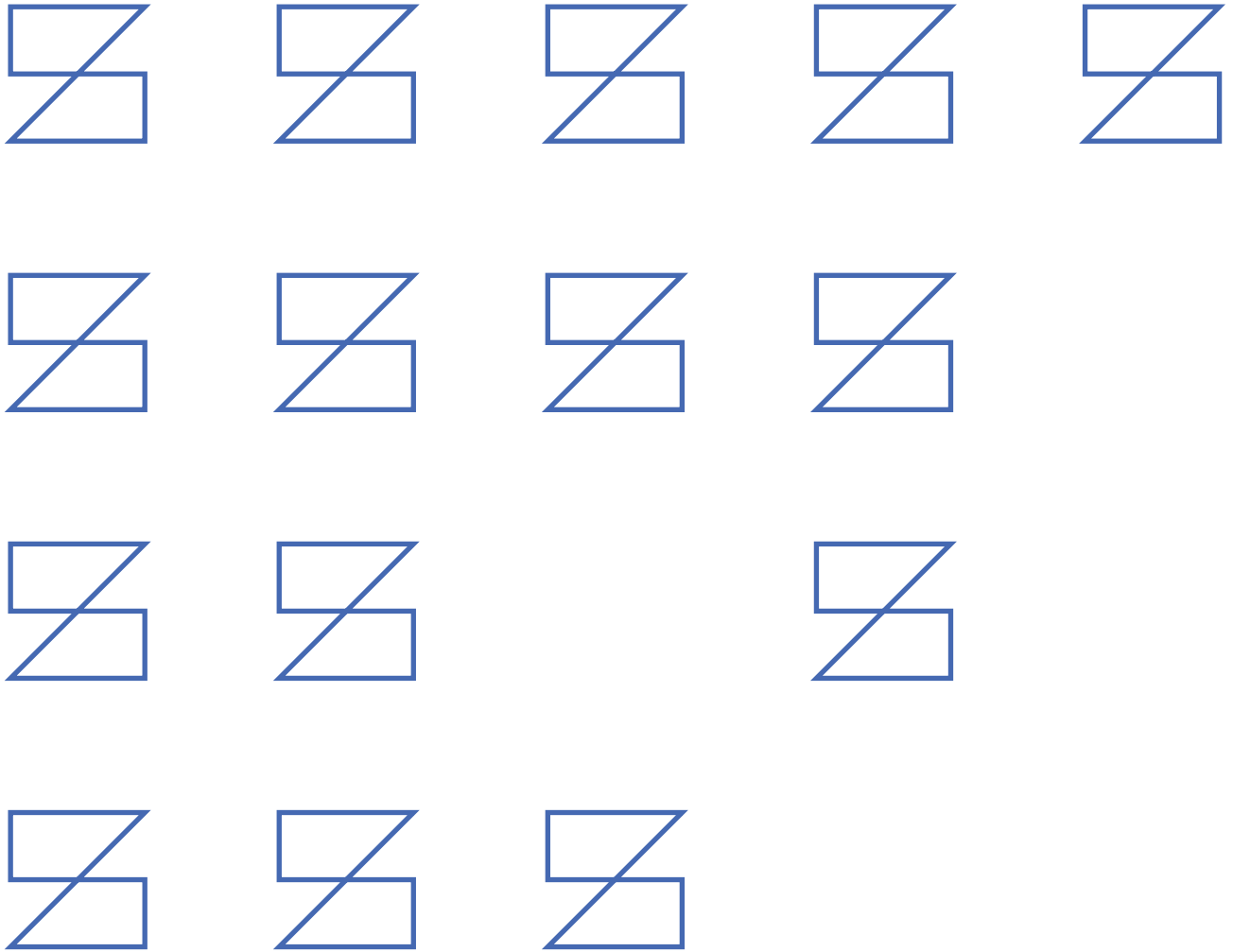
برای مدیران مهم است وقتی کارمندان دچار حوادث جدی در زندگی شخصی خود می‌شوند، توجه و همدلی مناسب نشان دهند. توصیه نمی‌شود که مدیران نقش درمانگر را بازی کنند یا حتی رفاقت نمایند، بلکه کاری کنند که کارمند حس نماید بعنوان یک شخص برایش ارزش گذاشته شده است.

## ? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

---

- با کارمندی که کار را بشکل خوب انجام نمی‌دهند چگونه رفتار نمایم؟ ۸. منابع بشری
- چگونه کارمند خشمگین، هراسان یا غمگین را مدیریت نمایم؟ ۸. منابع بشری





۱۳.

چگونه کارمندان خوب  
شرکت‌ام را با انگیزه، علاقه‌مند  
و خوشحال نگه دارم؟

شاید کسانی بپرسند که چرا باید در مورد باانگیزه بودن، علاقه‌مند و شاد نگه داشتن کارمند فکر کرد. جواب ساده این است که افراد باانگیزه، علاقه‌مند و شاد زحمت می‌کشند. ایده‌های بیشتر مطرح می‌کنند. ابتکار بیشتر به خرج داده وفادارترند و در مورد کار خود نسبت به کسانی که صرفاً بخاطر معاش کار می‌کنند، توجه بیشتر دارند.

به یاد داشته باشید که دو منبع عمده انگیزه‌دهی وجود دارد: یکی انگیزش بیرونی و دیگر انگیزش درونی. هریکی از این‌ها، با منابع متفاوت انگیزش سروکار دارد. عوامل انگیزش بیرونی از یک شخص بیرونی سرچشمه می‌گیرد ولی انگیزه درونی از خود شخص و آنچه او مهم می‌پندارد ناشی می‌گردد. عوامل بیرونی انگیزه زمانی بوجود می‌آید که فرد رفتاری انجام می‌دهد، چیزی را تکمیل می‌کند، به فعالیتی دست می‌زند تا از تنبیه جلوگیری نماید یا پاداشی بدست آورد. در مقابل، وقتی یک شخص انگیزه‌ی درونی دارد، فعالیت یا رفتاری را انجام می‌دهد که شخصاً از آن خوشش می‌آید. بطور مثال، اگر یک فروشنده با این انگیزه برای یافتن مشتریان جدید بیرون برود که از افزایش فروش انعام کسب نماید، در واقع انگیزه‌ی بیرونی دارد. اگر به کارمندی که از مبتکر بودن خوشش می‌آید فرصت داده شود تا وبسایت جدید شرکت را دیزاین کند، شوق او برای انجام این کار نمونه‌ی انگیزه‌ی درونی است.

کارگرانی که به کار خود علاقه‌مند هستند و از دستیابی به اهداف، لذت شخصی می‌برند، همچنان علاقه‌مند باقی خواهند ماند. کسانی شاید بگویند که لازم نیست کارمندان واقعاً به کار خود علاقه‌مند باشند. حقوق آنان باید به قدری باشد که آنان را برای انجام کار انگیزه بدهد. درعین حال، درست است که یک کار، هر روز جالب نمی‌باشد. افرادی که به بخشی از کار خود علاقه‌مند می‌باشند، نسبت به کسانی که علاقه‌مند نیستند به احتمال زیاد کار خود را با کیفیت بهتر انجام می‌دهند. آنان به کار اداره بیشتر وفادارند و کمتر احتمال می‌رود کارفرمای خود را ترک نمایند. تمام این نتایج در واقع باعث می‌شود این دسته از کارمندان در برابر حقوقی که می‌گیرند، نسبت به کارمندانی که صرفاً کار سپرده شده را انجام می‌دهند و هیچ تلاش دیگری به خرج نمی‌دهند، بازدهی بیشتر داشته باشند.

در گذشته‌ها مالکان شرکت‌ها فکر نمی‌کردند که خرسندی کارمندان برای انجام بهتر کار اهمیت داشته باشد. اما بعدها، تحقیقات نشان داد که کارمندان شادتر بهتر کار می‌کنند. کارمندانی که با کار سپرده شده خود را بیشتر درگیر می‌کنند، مهارت‌های تازه را زودتر یاد می‌گیرند و زحمت بیشتر بخرچ می‌دهند و ماهرتر می‌شوند. حتی مهمتر از آن، این دسته کارمندان کمتر دست به رفتارهای منفی چون دزدی، کارشکنی، آسیب زدن به همکاران و دیگر رفتارهای غیرسازنده می‌زنند.

## بیاید بیشتر بدانیم

انگیزه دادن به کارمندان و حتی کمک به علاقه‌مندی و خرسندی آنان در کار، چیز مهمی است که مدیران برای ارتقای کارکرد عمومی گروه یا اداره‌ی خود بخصوص در شرایط سخت می‌توانند انجام دهند.

علاقه و خرسندی را میتوان در روان کارمند ایجاد کرد. مهم است که بدانید فرد دارای انگیزه‌ی بیرونی، رفتار یا فعالیت مورد نظر را بخاطر پاداش معین یا جلوگیری از عواقب معین انجام می‌دهد نه بخاطر سرگرمی یا از روی وظیفه‌شناسی. این به معنی زشت بودن عوامل انگیزش بیرونی نیست، اما باید بدانیم چرا یک شخص از آن عوامل مشخص انگیزه می‌گیرد. یک مثال انگیزش بیرونی، مدد معاش یا امتیاز پولی است که بخاطر دستاورد بالاتر داده می‌شود. عامل انگیزش بیرونی پول بیشتر برای خانواده، تفریح یا عواقب احتمالی است که در صورت عدم دسترسی به هدف، ممکن شخص متقبل گردد.

عوامل انگیزش درونی از بیرونی تفاوت دارد، چون در انگیزش درونی رفتار یا عمل بخاطر خوشی یا پاداش شخصی و زمانی که در خود عمل و رفتار لذتی نهفته باشد، صورت می‌گیرد. برخی مثال‌های عوامل انگیزش درونی عبارتند از: کسب دانش، میل به مسئولیت بیشتر، تقدیر از کار خوب (نه به شکل مالی بلکه از طریق احترام و ارزش‌گذاری)، احساس انجام کار «نیک» برای دیگران، میل اشتراک در تیم، یا افتخار در کسب دستاورد، میباشند.

خرسندی کارمند مهم است چون کار کارمند شادتر، نتایج بهتر خواهد داشت. پس یک شرکت چگونه به خرسند شدن و خرسند ماندن کارمندان خود کمک می‌تواند؟ نکات ذیل حاوی برخی ایده‌های اساسی در مورد چگونگی دستیابی به این هدف اند:

- کارفرمای خوب بودن مهم است. کارفرمای خوب برای خود و کارمندان، انتظارات واضح تعیین می‌کند، و در صورت تغییر این انتظارات، دلیل‌اش را توضیح می‌دهد. جزوه‌ی معلومات کارمند یا رهنمود پالیسی‌های شرکت، در صورتی که درست ترتیب شده باشد، این انتظارات را بصورت منظم به تمام کارمندان ابلاغ می‌کند.

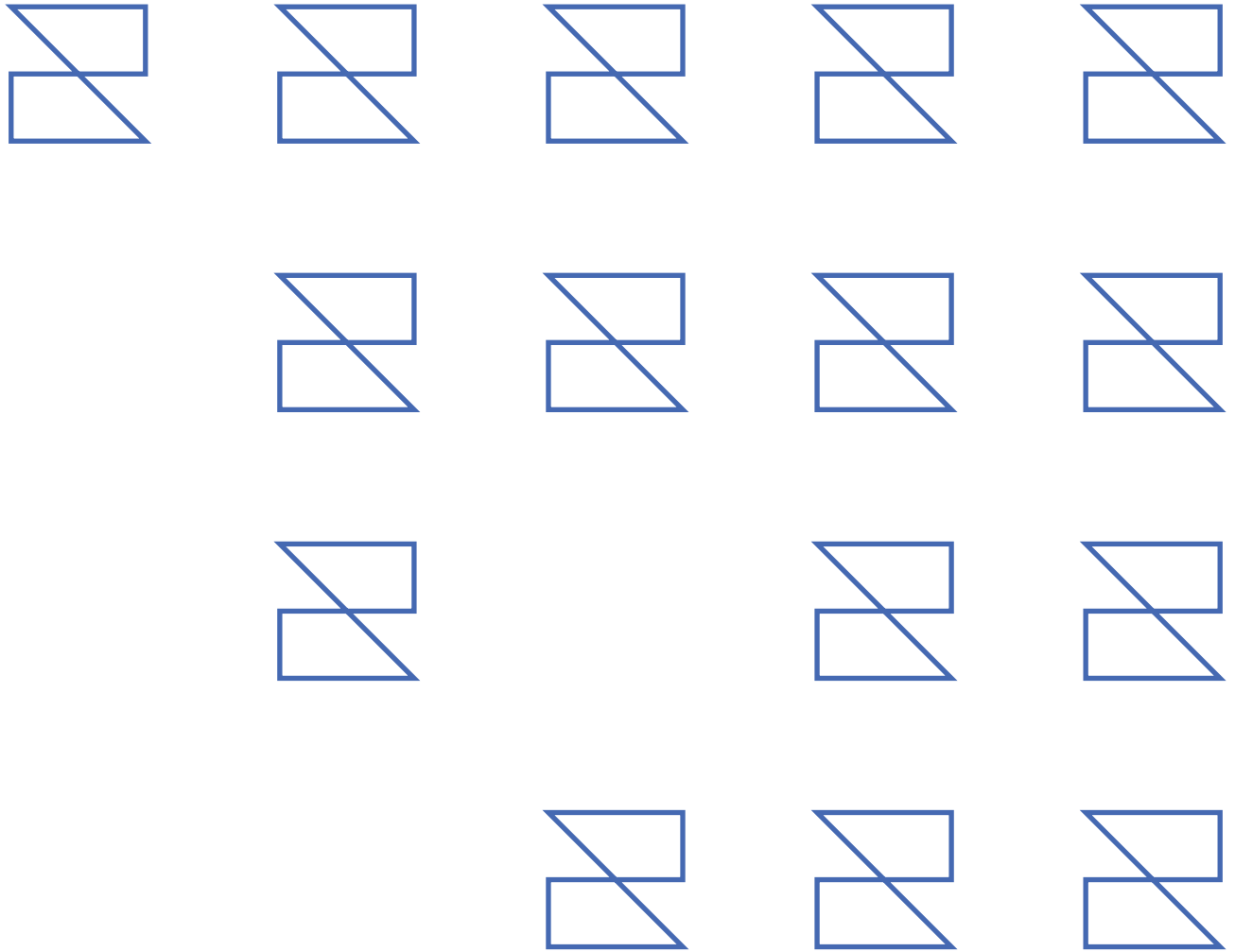
- کارمند باید خود را ارزشمند احساس کند. این کار به شیوه‌های مختلف ممکن است. برخی افراد دوست دارند برای کار خوب خود تقدیر شوند. دیگران زمانی احساس ارزشمندی می‌کنند که کارفرما منابع و کمک بیشتر را برای تحقق اهدافشان فراهم سازد. یکی از راه‌های خوب ایجاد ارزشمندی در کارکنان، توجه به ایده‌ها و وضعیت کارکنان است.
  - محیطی که افراد در آن کار می‌کنند باید به کارایی و موثریت بیشتر آنان کمک کند. افراد به ابزار و محل مناسب نیاز دارند تا کار خود را انجام دهند. این غیر از چیزهایی که کارمند برای انجام رسمی‌اش نیاز دارد، شامل محیط عمومی کار نیز می‌گردد. محیط سالم شامل هوا، روشنی، جای کافی برای انجام کار و دسترسی به کمک، معلومات و آموزش مورد نیاز، می‌گردد.
- آنچه در فوق تذکر رفت از این ایده سرچشمه می‌گیرد که گروهی از کارمندانی که از سوی سازمان‌ها و مدیران‌شان ارج‌گذاری می‌شوند، در تحقق اهداف سازمانی نقش بیشتری خواهند داشت. کسانی شاید به این نظر باشند که مدیر باید بیشتر مثل یک دوست رفتار کند نه آمر. اما چنین نیست. مدیر باید بداند که ارتباطات و رفتار واضح و غیرمتناقض برای دادن انگیزه به افراد، حفظ علاقه‌مندی‌شان به کار و کمک به خرسندی آنان حیاتی است.

## A تعریف اصطلاحات این بخش

- عوامل انگیزش بیرونی** - عوامل بیرونی ای که کارمندان به آن‌ها به چشم پاداش می‌بینند، از جمله پول، ارج‌گذاری، ترفیع و تقدیر.
- عوامل انگیزش درونی** - عوامل درونی که شخص را به سمت رفتار مشخصی که از نظر شخصی رضایت بخش باشد، سوق می‌دهد.

## ? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- کدام مزایا را در شرکت خود، برای کامندان ام پیشکش کنم؟ ۱. منابع بشری
- چگونه ظرفیت کارمندان‌ام را ارتقا بخشم تا کارکنان بهتر باشند؟ ۱. منابع بشری
- کدام نوع پاداش‌ها و بسته‌های مشوق را می‌توانم به کارمندانم ارایه نمایم؟ ۱. منابع بشری
- چگونه برای کارمندانم مسیر شغلی تعیین کنم، و به پیشرفت‌شان یاری رسانم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه باید کارمندانم را تقویت کنم؟ ۴. اداره یا رهبری



۱۴.

چگونه ظرفیت کارمندان ام را ارتقا  
بخشم تا کارکنان بهتر باشند؟

اقدامات متعدد را میتوانی برای الهام بخشیدن به کارکنان بخاطر کار بهتر، اتخاذ نمایند. یکی از چیزهایی که می‌توانید انجام دهید این است که در جریان سال گاه‌گاهی درمورد علایق و اهداف کارمند در وظیفه‌اش با وی بصورت کوتاه صحبت کنید. گفتگوهای منظم درمورد وظیفه، به کارمندان کمک می‌کند تا اهداف خود را واضح سازند. تلاش کنید صحبت کوتاه با کارمندان کلیدی را به عادت خود تبدیل نمایید. اگر کارمندان شما در موقعیت‌های مختلف یا جاهای دور افتاده کار می‌کنند، برای این کار شاید نیاز به هماهنگی باشد. با درک بهتر اهداف، کارفرما و کارمند برای درک فرصت‌های انکشافی، در موقعیت بهتری قرار خواهند گرفت.

وقتی از کارمندان خود می‌خواهید به آموزش مهارت و رشد توانایی‌های خود ادامه دهند، در واقع این توقع را ایجاد می‌کنید که آنان برای انجام کار بهتر باید به یادگیری ادامه دهند. کارمندانی که به یادگیری ادامه می‌دهند و بیشتر از گذشته در کار خود می‌درخشند، از یک طرف به سود شرکت بوده و از سوی دیگر خود کارمندان با کسب مهارت بیشتر توانایی انجام کارهای بهتر را بدست خواهند آورد. وقتی کارمندان بدانند ادامه‌ی آموزش و افزایش توانایی‌های‌شان برای خود آنان سودمند است، آن وقت انگیزه‌ی بیشتر یادگیری را خواهند داشت.

## بیایید بیشتر بدانیم

هنگام برنامه‌ریزی کاری برای تیم‌تان، از کارمندان خویش بخواهید تا بگویند چگونه می‌توانند در پیشبرد امور شرکت نقش داشته و چه چیزی را دوست دارند، بیاموزند. این کار مسئولیت اصلی تشخیص آنچه را باید بیاموزند و پیشنهاد راه‌هایی برای درنظر گرفتن آموزش عملی در جریان کار، به عهده‌ی خود کارمندان واگذار می‌کند. با این کار از محدود کردن کارمندان در انجام آنچه از قبل مهارت داشته‌اند، جلوگیری می‌شود. یکی از روش‌های خوب این است که از کارمندان بپرسید بطور منظم به شما و همکاران‌شان درمورد آنچه آموخته‌اند و چگونگی کاربرد مهارت‌ها و دانش تازه‌ی شما اطلاع بدهند. به یاد داشته باشید که علاوه بر کمک به پیشرفت کارمندان و تعقیب اهداف معقول آموزشی، صحبت‌های منظم درمورد وظیفه، به شما در درک سطح پیشرفت آنان نیز یاری می‌رساند. تقویت کارمندان، بیانگر تعهد اداره به آموزش آنان نیز بوده که به نوبه‌ی خود باعث استحکام وفاداری کارمندان می‌گردد.

وقتی پروژه‌ها و کارها را به کارمندان واگذار می‌کنید، درمورد وظایف خودتان بعنوان مدیر بیاندیشید. این وظایف در واقع مهارت‌هایی میباشند که شاید کارمندان شما به آن‌آشنایی نداشته باشند. اما اگر بخواهند در اداره ارتقا یابند، باید این مهارت‌ها را بیاموزند. سپس، راه‌هایی برای کارمندان خود بیابید تا در این حوزه‌ها تجربه بدست آورند. بطور مثال، هر ماه درباره‌ی جنبه‌هایی از کار خود به کارمندان سخنرانی کنید. وقتی کارمند جدید استخدام می‌کنید، می‌توانید به توضیح کارهای دیپارتمنت خود در شرکت وقت بگذارید. این وظیفه‌ی واضح و ساده است، اما در حالات عادی ممکن کارمندان شما آن را انجام ندهند. برای آنکه کارمندان شما مهارت صحبت در جمع دیگران را کسب کنند، از آنان بخواهید که در سخنرانی‌ها و پرزنتیشن‌های مدیران اشتراک ورزند- و بعداً بصورت انفرادی بخواهید که برای شما توضیحات دهند و بدین طریق تجربه بدست آورند.

عین نوع آموزش، در رابطه به سایر وظایفی که تیم شما تجربه‌ی زیاد راجع به آن نداشته باشد، نیز قابل تطبیق است، مثل مدیریت جلسات و نظارت پروژه‌ها. چون این وظایف، بطور معمول مدیریت کارمندان دیگر را دربر میگیرد، هیران باید تلاش ورزند تا تیم کاری آنها کارشانرا به وجه احسن انجام دهند، اهداف را برآورده سازند و بطور مشترک کار نمایند- تمام این مهارت‌ها برای کسی که بخواهد در آینده مدیر شود، مهم است. با دادن فرصت تمرین مهارت‌های رهبری به کارمندان، شما با آنان کمک می‌کنید تا بیشتر بیاموزند و کارمندان بهتر شوند.

وقتی کارمندی در یک کار نیازمند کمک باشد، او معمولاً به مدیر مراجعه می‌کند، لذا مدیر می‌تواند آن کار را خودش انجام دهد یا منابع لازم را برای تکمیل آن وظیفه، در اختیار کارمند قرار میدهد. در بیشتر موارد، اگر مدیر آن کار را خودش انجام دهد خوب خواهد بود. اما وقتی مدیران کارمندان خود را بخاطر آمادگی برای مدیریت آموزش می‌دهند، بهتر است کارمندان را وادار نمایند راهی برای انجام آنچه نیاز دارند را بطور مستقل دریافت نمایند. مثلاً کارمند نیاز به یک جدول مالی دارد، مدیر نباید آن جدول را خودش تهیه نماید، بلکه در عوض بهتر است کارمند را به مدیریت مالی معرفی کند تا او خودش آن فورمه را بصورت مستقیم از مدیریت مالی، بدست آورد.

هدف ما این نیست که بگوئیم مدیران هیچ کمکی انجام ندهند. باید بتدریج بگذارند کارمندان‌شان مسئولیت بیشتر بعهده گیرند. در نهایت، آنان یاد خواهند گرفت که باید بدون کمک مدیران‌شان کار را انجام دهند. مدیران وقتی کارمندان‌شان را در کسب مهارت‌های مدیریتی یاری می‌رسانند، باید با آنان رابطه مربی و کارآموز ایجاد نمایند.

چیزهای دیگری نیز وجود دارد که مدیران میتوانند برای تشویق کارمندان در راستای ارتقای ظرفیت و توانایی‌شان انجام دهند. در شروع وظیفه، مدیران و کارفرمایان می‌توانند آموزش رهبری را به یک فعالیت برای کارمند تبدیل کنند. مدیران می‌توانند هر ماه از کارمندان خود بخواهند در جریان وقفه غذای چاشت برای صحبت روی فرصت‌های موجود در شرکت دیدار کنند. این فعالیت‌های غیررسمی به کارمندان کمک می‌کند تا رهبری رشد کاری خود را بدست گیرند.

مدیران باید در جستجوی فرصتهایی برای دیدار انفرادی با کارمندان باشند تا روی اهداف، ایده‌های تازه، یا مشکلاتی که در اتخاذ نقش‌های جدید خواهند داشت، صحبت نمایند. مشوره‌ی مدیر باعث خواهد شد کارمند تشویق شود و درک بهتری از مسایل بدست آورد.

یکی از ابزار ارزشمندی که مدیران می‌توانند برای تشویق رشد دوامدار و موفقیت کارمندان استفاده کنند، کاربرد بررسی عملکرد و اجراءات کارمندان است. در بررسی عملکرد، مدیر و کارمند باهم تدویر جلسه نموده درمورد چگونگی عملکرد کارمند، کیفیت کاری وی، کمبودها و پیشرفت‌های کاری شان صحبت می‌کنند. هدف از این بررسی جلب توجه کارمندان به رفع کاستی‌ها، و کمک در جهت رشد و موفقیت آنان می‌باشد.

نکته‌ی بسیار مهم این است که مدیران کارمندان خود را در زمینه‌ی مهارت‌های رهبری آموزش دهند، تا زمانیکه آنها احساس نمایند که مورد اعتماد شرکت قرار گرفته و به کارشان ارزش گذاشته می‌شود. اینست که آنها از مهارت‌های خویش بسود شرکت بهره خواهند برد. برای آنکه کارمندان واقعاً به تصمیم‌گیری بهتر و انجام کار بهتر تشویق و حمایت شوند، مدیران باید به کارمندان خویش مسئولیت و منابع کافی برای انجام وظایف‌شان بسپارند.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**تقویت کارمند-** وقتی شما به کارمندان، مقدار مشخصی از اختیارات و مسئولیت‌های تصمیم‌گیری در وظایف سازمانی‌شان را می‌دهید، در واقع کارمند را تقویت می‌کنید.

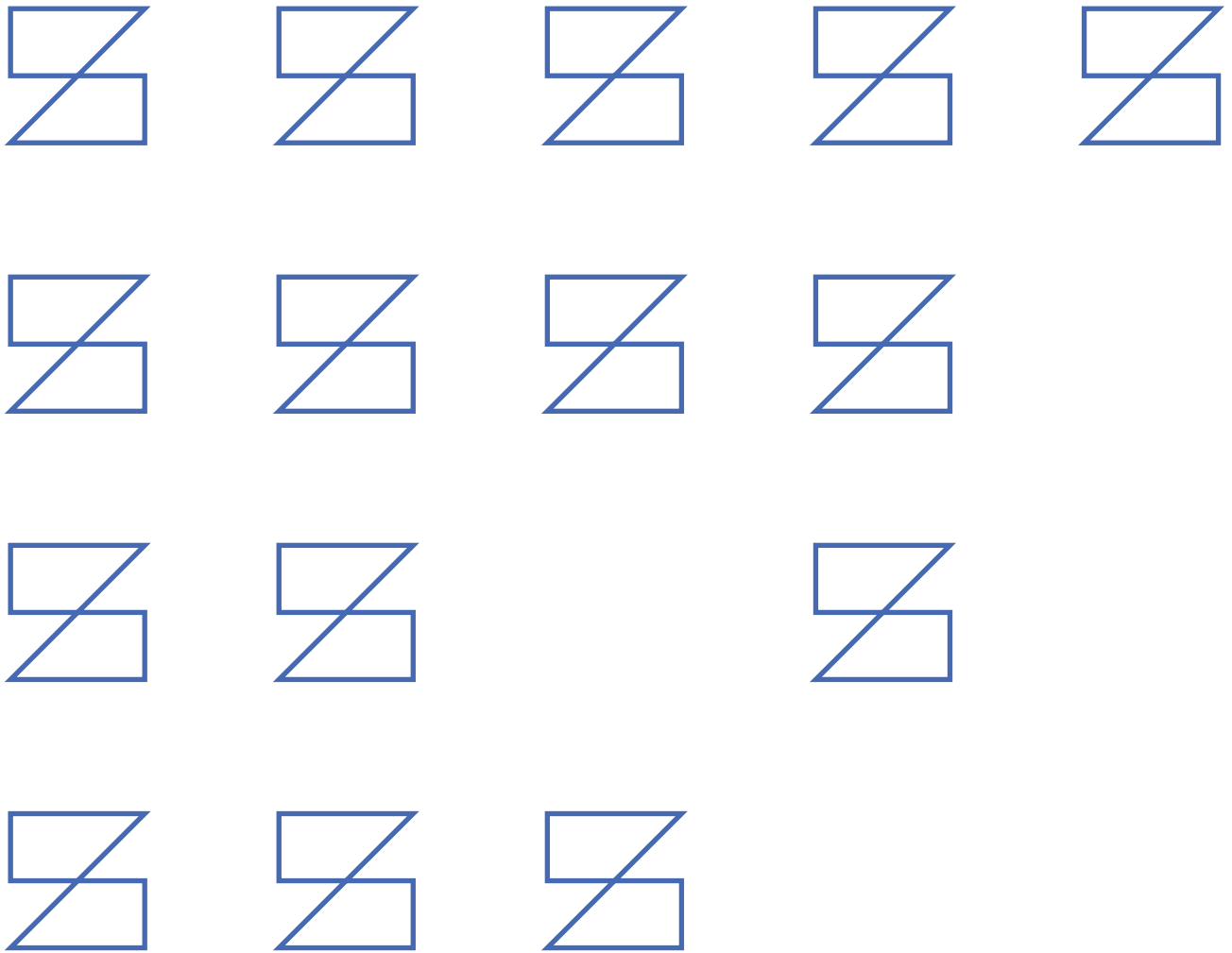
**بررسی عملکرد-** بررسی (معمولاً رسمی) که بطور منظم در رابطه به کیفیت عمومی کار کارمند در مدت زمان معین، انجام می‌شود.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- چگونه اهداف اجرایی برای کارمندان تعیین نموده و عملی شدن آنها را پی‌گیری نمایم؟ ۸. منابع بشری
- چگونه بطور موثر کارمندان شرکت‌ام را راهنمایی نموده و درمورد کارکردشان ابراز نظر نمایم؟ ۸. منابع بشری
- چرا و چگونه باید کارمندانم را تقویت نمایم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه تیم‌های موفق ایجاد نمایم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه باید در اداره‌ام رهبران قوی تربیت کنم؟ ۴. اداره یا رهبری

## ابزار موجوده دیگر

فورمه بررسی عملکرد



۱۵.

چگونه اعضای خانواده را در  
شرکت خود مدیریت کنیم؟

در کار تجارت و سرمایه‌گذاری، ارتباطات راهگشا است. در تجارت خانوادگی که در افغانستان بسیار رایج است، ارتباطات برای موفقیت شما حیاتی است. برای آنکه موفق شوید، مهم است روابط باز و واضح داشته باشید. بکوشید قبل از شروع کار تجارت با یکی از اعضای خانواده یا استخدام عضو خانواده، وظایف و مسئولیت‌های فردی را بحث کنید و توقعات را بصورت واضح تعریف نمایید. اطمینان حاصل کنید که هر شخص این وظایف و توقعات را درک نموده و موافقت داشته باشد. اگر برای انجام این کار وقت بگذارید، از مشکلات احتمالی در آینده جلوگیری خواهید کرد.

معمولاً وقتی با خانواده سروکار دارید، به دلیل نقش مهمی که خانواده در زندگی ایفا می‌کند، بسیار مشکل خواهد بود تا بیطرفی را حفظ نمایید. شما تلاش می‌کنید خانواده خود را حمایت کنید و برای‌شان مفید باشید. ولی مهم است که منطقی عمل کنید و نگذارید احساسات شما بر روند تصمیم‌گیری‌تان غالب شود. احساسات به آسانی خدشه‌دار گردیده و معمولاً افراد بجای آنکه وقت بگذارند و به مساله از دیدگاه منطقی نگاه کنند، حالت تدافعی می‌گیرند. قبل از اتخاذ تصمیم یا ابراز نظر، از خود بپرسید، «اگر این مساله به شخصی غیر از خانواده ارتباط می‌داشت چگونه برخورد می‌کردید؟» هرباری که با وضعیت‌های عاطفی مواجه می‌شوید از خود این سوال را بپرسید. هدف این است که ذهن خود را آموزش دهید تا در شرایط حساس، منطقی‌تر عمل کند. بکوشید تمام تصمیم‌ها را به عضو خانواده طوری توضیح دهید که به یک شریک غیرخانوادگی توضیح می‌دهید. در صورت نیاز، نظر دوست قابل اعتماد، مربی یا همکار تجاری خود را در مورد چگونگی رسیدگی منصفانه به یک وضعیت، جویا شوید.

مالک یک تشبث یا مدیر خوب، به کارمندانش بر اساس کیفیت کار پاداش می‌دهد و با اعضای خانواده نیز با همین معیار رفتار می‌کند. مهم است کارمند را بر اساس توانایی و لایحه‌ی وظایف پاداش دهید، نه بر بنیاد روابطی که با شما دارند. اگر یک عضو خانواده شایستگی معاونیت شرکت را ندارد، شخص شایسته‌ی دیگر را در این مقام توظیف کنید. شاید فکر کنید که با دادن وظیفه به یک عضو خانواده کار خوب انجام می‌دهید. ولی اگر ایشان شایستگی نداشته باشند، در موفقیت شرکت بیشتر نقش منفی بازی خواهند کرد تا نقش مثبت. علاوه بر آن، استخدام اعضای غیرشایسته‌ی خانواده بسیار به آسانی کسانی را که عضو خانواده نیستند ولی برای شرکت شما کار می‌کنند آزرده خواهد ساخت.

## بیاید بیشتر بدانیم

تنش و منازعه، یک بخش ای از اکثریت شرکت‌های کوچک تازه تاسیس و خانوادگی را تشکیل می‌دهد. اما تشبثات کوچکی که ساختار رسمی ندارند و فاقد پالیسی‌ها و روش‌های معیاری می‌باشند، بیشتر دچار منازعه می‌گردند. بیشتر تشبثات وقتی کار خود را آغاز می‌کنند، ساختار غیررسمی دارند، ولی این روش مدیریت غیررسمی روند رشد و سودآوری تشبث را بطی و اهنسته می‌سازد. روش غیررسمی می‌تواند باعث محدودیت شود و تشبث خانوادگی را از رشد باز دارد.

خانواده‌ی شما برای خودتان مهم است و شاید فکر کنید مسئولیت دارید مسایل خانوادگی را در کاروبار تجاری حل کنید. درگیری‌های خانوادگی باید به خانه و دور از کاروبار تجاری گذاشته شود. اگر شما در کار تجارت بین اعضای خانواده نزاع داشته باشید، در آن صورت تشویق‌شان کنید این نزاع را خارج از محیط کار حل و فصل نمایند. اگر نتوانند، در آن صورت وضعیت را طوری مدیریت کنید که گویا این افراد از اعضای خانواده‌ی شما نیستند. فراموش نکنید که رویکرد بی‌طرفانه داشته باشید و کارتان را از مسایل خانواده جدا نگهدارید. در برخی موارد، باید آنان را تنبیه کنید یا بخواهید که آن روز به خانه بروند. هیچ‌گاهی نباید در نزاع طرف واقع شوید. اگر طرف واقع شوید، خودتان شامل نزاع می‌گردید. در شرایطی که با مساله‌ای میان کارمندی که عضو خانواده‌تان است و کارمند دیگری که عضو خانواده‌ی شما نیست روبرو می‌شوید، نیز همین قاعده صدق می‌کند. برای اینکه یک مدیر موثر باشید، باید بتوانید در کار تجاری بانصاف و معقول عمل نمایید. از اینرو، مهم است انصاف رعایت شود نه جانبداری. با غیرجانبدار بودن، شما فرهنگ احترام به مسایل خانوادگی و خصوصی نگهداشتن آن را تشویق می‌کنید و نمی‌گذارید این مسایل به تبصره و مشاجره در محیط کار، جایی که کارمندان دیگر نیز حضور دارند، مبدل شود.

کار بیشتر و بدون رخصتی برای کار و روابط شما نتیجه منفی خواهد داشت. بکوشید غیر از رشد تشبث و تجارت خود، برای رسیدگی به روابط خانوادگی نیز وقت بگذارید. در جریان هفته یکبار برای غذای شب باهم به تفریح بروید. اگر تمام هفته کار می‌کنید بکوشید آخر هفته از دفتر دور شوید، یا در روزهای رخصتی برای تفریح خارج از دفتر بروید. برای خود و خانواده وقت بگذارید و این در نهایت برای کاروبارتان نیز بهتر خواهد بود.

وقتی از تضاد منافع در تجارت‌های خانوادگی صحبت می‌کنیم، سه مساله باید مدنظر گرفته شود- مسایل خانوادگی، مسایل تجاری، و مسایل مالکیت. احتیاط کنید که یک مساله می‌تواند به سرعت از یک قسمت به قسمت‌های دیگر سرایت کند. مهم است بدانید هر تجارت خانوادگی بی‌همتا و پیچیده است. لذا راه‌حل‌های شرکت‌های بزرگ همیشه برای شرکت‌های فامیلی کارایی ندارد. قواعد مشترکی در مورد رسیدگی به کارمندان که خویشاوندی نسبی یا سببی دارند، موجود است. شش پیشنهاد ذیل برای جلوگیری از برخی خطاها در تجارت خانوادگی کمک خواهند کرد:



**پیشنهاد ۱:** تنها به آن عده اعضای خانواده معاش بدهید که واقعاً کار می کنند

اعضای خانواده را در صورتیکه در شرکت کار نمی نمایند و نمیتوانند نقش واقعی در شرکت ایفا نمایند، معاش ندهید. اطمینان حاصل کنید که هر شخص وظایف و مسئولیت های روشن داشته باشد. پست، وظایف کار، حقوق و امتیازات هر شخص را مشخص سازید و تلاش کنید بررسی کارکرد تمام کارمندان را بدون در نظر داشت اینکه عضو خانواده هستند یا خیر، بصورت یکسان انجام دهید. ارتقا، مدد معاش و قراردادهای بیرونی را بر اساس معیارهای واضح و لیاقت تنظیم کنید. هر قدر در قضاوت نسبت به اعضای خانواده بی طرفانه تر عمل کنید به همان اندازه اعضای خانواده فرصت های بهتر آموزش و رشد فردی بر اساس لیاقت خویش خواهند داشت.

**پیشنهاد ۲:** کارمندان را به دو طبقه- خانواده در برابر غیرخانواده، تقسیم نکنید

توجه داشته باشید که به اعضای خانواده برخورد ویژه نشان ندهید. بدانید که در تشبثات کوچک خانوادگی اگر به اعضای خانواده و دوستان توجه ویژه صورت گیرد، سایر کارمندان دل سرد می شوند و ذهنیت بدی ایجاد می گردد. اگر تنها اعضای خانواده ارتقا داده شوند، دیگران تلاش جدی در کار به خرج نخواهند داد و برای شرکت مشکل خلق خواهد شد.

**پیشنهاد ۳:** از روابط خانوادگی سوء استفاده نکنید

توجه داشته باشید تا از روابط خانوادگی سوء استفاده نکنید. باید با هر شخص برخورد مساوی صورت گرفته و لذا اگر دیگران بخاطر رفتار زشت تنبیه گردند، کارمندی که عضو خانواده ای تان است در مقابل عملکرد نادرست شان نیز باید تنبیه گردد. ضمناً حتماً تلاش کنید که کار عالی و استثنایی مورد تقدیر قرار گیرد و هر کارمند از جمله اعضای خانواده و دوستان را در صورتی که شایستگی داشته باشد تمجید و تقدیر کنید.

**پیشنهاد ۴:** ارتباطات در محیط کاری

با کارمندان بصورت صادقانه و باز ارتباطات برقرار کنید. این واقعیت را که در میان کارمندان اقارب و دوستان تان هستند پنهان نکنید، در غیر آن وقتی این مساله آشکار شود، چنین وانمود میگردد که شما صادق نبوده اید. تلاش کنید افراد عضو خانواده و غیرخانواده در شرکت احساس کنند که معلومات لازم برای شان داده شده است. توانایی تامین ارتباطات خوب با کارمندان اداره برای ایجاد محیط بهتر میان کارمندان حیاتی است.

**پیشنهاد ۵:** تصمیم خانوادگی و کاری را خلط نکنید

مصارف شخصی را با مصارف شرکت خلط نکنید. مثلاً هزینه های رخصتی تفریحی را از پول شرکت حساب نکنید. مثال های زیادی از رفع نیازهای خانوادگی از منابع تجاری وجود دارد، و شما نباید این کار را انجام دهید. شما باید شرکت را با مهارت مدیریت کنید و برخورد مالی مسئولانه داشته باشید.

**پیشنهاد ۶:** میان مسایل خانواده و تجارت مرز روشن ایجاد کنید

این مساله بخصوص برای کارفرمایان مشترک صدق می کند که شوهر و خانم؛ و خواهر و دوست یا خواهر و برادر باهم کار کنند. پیشبرد باهمی یک تشبث، کار حساس است و ایجاد توازن در آن بسیار مهم می باشد. برای آنکه این کار را بخوبی انجام دهید، باید روی برخی سیستم ها باهم توافق نمایید. اگر همکاران تجاری روابط نزدیک داشته باشند، گاهی باهم توافق می کنند تا خارج از محیط کار در خانه و روزهای رخصتی یا گردهمایی های خانوادگی در مورد امور کاری صحبت نکنند.

## تعریف اصطلاحات این بخش

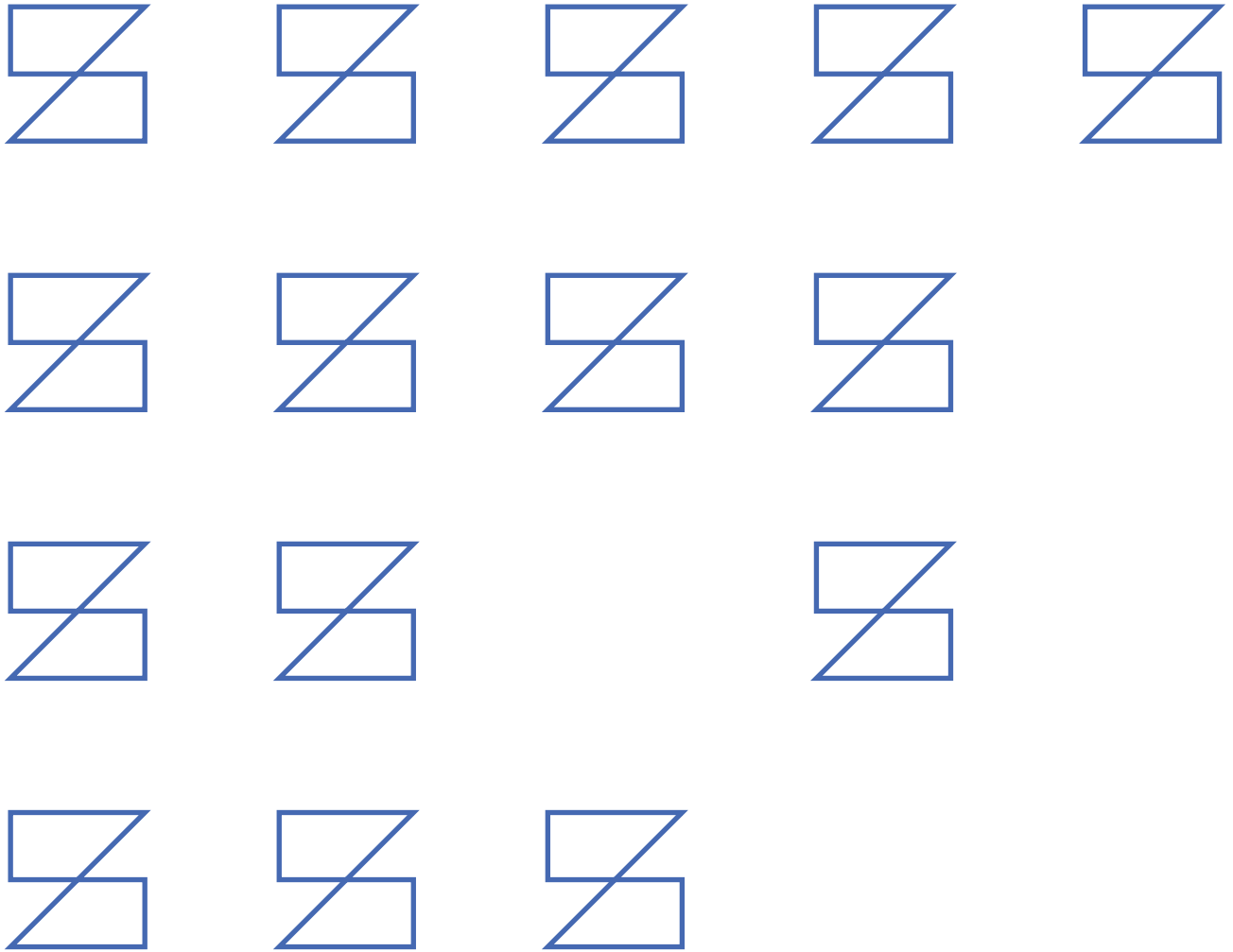
**لایحه‌ی وظایف-** سند رسمی که مسئولیت های یک موقف شغلی در اداره و انتظاراتی که از آن می رود را توضیح می دهد.

**بررسی عملکرد-** بررسی (معمولاً رسمی) که بطور منظم از کیفیت عمومی کار کارمند در مدت زمان معین انجام می شود.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- چگونه جزوه‌ی معلوماتی موثری در مورد شرکت خویش برای کارمندان خود تهیه نمایم؟ ۸. منابع بشری

- چگونه بطور موثر کارمندان شرکت‌ام را راهنمایی نموده و درمورد کارکردشان ابراز نظر نمایم؟ ۸. منابع بشری
- کدام روش‌های کاری، غیر اخلاقی پنداشته می‌شوند؟ ۱۳. اخلاق کاری
- چگونه از رعایت اخلاق در استخدام کارمندان اطمینان حاصل کنم؟ ۱۳. اخلاق کاری



۱۶.

چه نوع پاداش و بسته های مشوق  
را می توانیم به کارمندانم ارائه نماییم؟

ابراز قدردانی از کارمندان هم نقش عوامل انگیزش بیرونی را بازی می‌کند (از طریق تقدیر علنی در جمع یا سایر تشویقات) و هم نقش عوامل انگیزش درونی را (از طریق عواملی چون مسئولیت بیشتر، احترام و تقدیر). مردم باید بدانند که کارشان مهم و ارزشمند است. وقتی شاهد تقدیر و ارج‌گذاری هستند، انگیزه پیدا می‌کنند تا همچنان به انجام کار خوب خود ادامه دهند و حتی نتایج بهتر بدست آورند. سیستم پاداش‌دهی موثر، باعث افزایش احساس رضایت و شادی کلی از کار نیز میگردد.

داشتن سیستم تشویقی و پاداش‌دهی برعلاوه معاش، مهم است. همچنان مهم است درمورد امتیازات و تشویقات و پاداش‌ها ازین زاویه نیز ببینید که هریکی از این ابزار باعث تشویق کدام فعالیت‌ها و رفتارها می‌گردد. به این داستان کوتاه توجه کنید:

چند سال قبل، بنیانگذار و مالک یک مرکز صحتی در درس‌های پوهنتون سیستم‌های تشویقات و پاداش‌ها را فرا گرفت. روز بعد برسرکار رفت و متوجه شد که او رفتارها و فعالیت‌هایی را پاداش می‌داد و تشویق می‌کرد که درواقع به شرکت وی در دراز مدت آسیب می‌رساند و کاملاً مخالف ارزش‌هایی بوده که ایشان علاقمند بودند در شرکت خود پرورش دهند. ارزش‌های شرکت که حتی بر روی دیوار نزدیک دروازه‌ی اصلی نصب شده بود و در معرض دید همه قرار داشت، به شکلی که او می‌خواست رعایت نمی‌گردید.

در اعلامیه‌ی ارزش‌های شرکت بیان گردیده بود: «شرکت ما متعهد است به مشتریان خود بهترین خدمات و مشوره‌ها را ارایه کند و به آنان کمک نماید تا صحت‌مندی خود را بدست آورند و صحت‌مند باقی بمانند». رفتار واقعی کارمندان او با حداکثر تلاش ممکن برای کمک به مردم سازگار نبود. کارمندان او یعنی داکتران، نرسی‌ها و کارمندان اداری به مردم کمک می‌کردند تا تداوی و مشوره دریافت کنند ولی از نظر کیفیت خدمات، او متوجه شد که مریضان در واقع صحت‌مندتر نمی‌شدند بلکه درمورد کیفیت ادویه شکایت داشتند و می‌گفتند صحت‌شان بهبود نمی‌یابد.

علت این بود که افراد شرکت او بر اساس کیفیت خدمات ارایه شده، پاداش دریافت نمی‌کردند. در عوض بخاطر کمیت پاداش دریافت میکردند. او متوجه شد که صرفاً به کارمندان خویش بخاطر رسیدگی به تعداد بیشتر مریضان پاداش می‌دهد نه بر بنیاد ارایه کیفیت خدمات صحتی به مریضان. این مشکل، در رویکرد تشویق و پاداش‌دهی مالک این نهاد صحتی بود. از اینرو، بادرسی گرفتن ازین رویکرد نادرست پاداش‌دهی، صبح روز دیگر وقتی وی، به وظیفه می‌روید و فکر کرد که چگونه سیستم را تغییر دهد تا پاداش‌دهی باعث انگیزه‌ی رعایت ارزش‌های شرکت گردد.

این یک مثال کوتاهی است از اینکه چگونه در مورد سیستم تشویقی و پاداش‌دهی با دقت کامل فکر نماییم. افراد ایکه دارای اهداف میباشند، سخت تلاش میکنند و اگر پاداش خوب در پیوند با آن اهداف وجود داشته باشد، احتمال بیشتر وجود دارد تا کارمندان هنگامیکه آن اهداف را بدست آورند مورد تشویق و ترغیب بیشتر قرار گیرند.

## بیاید بیشتر بدانیم

سه هدف اصلی در رابطه به داشتن یک سیستم خوب پاداش‌دهی به کارمندان، وجود دارد. اول، کارمندان احساس کنند که در برابر تلاش‌های خود پاداش منصفانه بدست آورده‌اند. دوم، سیستم پاداش‌دهی به کارمندان انگیزه‌ی ارزشمند برای حفظ و بهبود کارکردشان می‌دهد. سوم اینکه درک واضح و مشترک بین کارفرما و کارمند از رفتارها و فعالیت‌های همسو با ارزش‌های سازمانی کارفرما وجود داشته باشد. سیستم پاداش‌دهی خوب بطور واضح نشان می‌دهد که از نظر اداره، موفقیت چیست و سیستم مذکور در کسب این موفقیت کمک می‌کند. اقدامات و رفتارهایی که تشویق می‌گردند باید همسو با اهداف سازمانی باشند.

### انواع عمومی پاداش‌ها و مشوق‌ها عبارتند از:

#### حقوق

عام‌ترین نوع پاداش کار و رفتار شامل مزد، معاش، مدد معاش و امتیازات است. باید حداقل بخشی از این نوع پاداش بطور خاص با اهداف گروه یا شرکت ربط داده شود. برای کارمندان کلیدی، برخی انواع پاداش‌های دراز مدت را می‌توان بخشی از معاش ساخت. مثلاً مواردی چون تعیین یک مقدار سود سهام یا نفع شرکت بعنوان مدد معاش، یا دادن سهم در صورتی که مناسب باشد، می‌تواند بعنوان پاداش‌های دراز مدت در نظر گرفته شود. این نوع حقوق باید کارمندان کلیدی را برای تحقق اهداف اصلی اثرگذار بر موفقیت دراز مدت شرکت انگیزه دهد.

## امتیازات

امتیازاتی که بعنوان بخشی از بسته‌ی حقوق به کارمندان داده می‌شود به دلایل مختلف مهم است، بخصوص در صنعتی که حقوق بسیار عالی برای کارمندان مستعد و ماهر داده می‌شود. اگر شرکت امتیازات مساوی یا بیشتر از آنچه رقیبان‌اش می‌دهند ارائه نکند، احتمال دارد کارمندان او جای دیگر، کار پیدا کنند.

## تشویق

تقدیر و قدردانی زمانی اتفاق می‌افتد که کارمندی را بخاطر دستاورد ویژه یا رفتار نمونه‌ایکه از خود تبارز داده، تشویق کنید. گاهی می‌توان او را بعنوان الگویی به دیگران معرفی کرد که باید مثال او را پیروی کنند. یا بطور شخصی از سوی مدیر یا مالک مورد تقدیر قرار داده شود. این نوع پاداش کمتر از آنچه باید مورد استفاده قرار گیرد و مالکان/مدیران شرکت کمتر از آنچه شایسته است به آن توجه نشان می‌دهند. جوهر این نوع انگیزه‌دهی تصدیق کار خوب کارمند است و این که کارمند باید بداند که کارش درست است و مسئولان نیز از این امر آگاه می‌باشند.

## قدردانی

تقدیر و قدردانی به معنی ابراز سپاس یا خرسندی از کارمند یا گروهی از کارمندان بخاطر رفتار شایان یا دستاورد عمده آنها میباشد.

## مسئولیت

شاید درست به نظر نرسد که کارمندان فعال و پر دستاورد را با دادن مسئولیت بیشتر در کارشان پاداش دهیم. اما واقعیت این است که این تصمیم برای کامندان انگیزه داده و بخصوص کارمندانی که انتظار ارتقا از سوی مدیران شان دارند. دادن مسئولیت بیشتر به کارمندان کمک می‌کند تا نتایج مشخص و عملی خوب کار کردن را ببینند و متوجه مسیر شغلی خود در سازمان یا شرکت گردند.

## مثال‌های دیگر پاداش‌ها/ مشوق‌ها

تمام گزینه‌ها اصولاً برای هر سازمان قابل اجرا نیست و ممکن است هر یک از این گزینه‌ها مناسب شرکت شما نباشد. اما این پیشنهادها آغاز خوبی برای ایجاد سیستم پاداش‌دهی شما، خواهد بود:

- برنامه‌ی مدد معاش/ مشوق
- پاداش کار مصئون
- پول/ رخصتی برای تحصیلات بیشتر
- پلان شریک ساختن کارمند در سود خالص شرکت
- معرفی نمودن به صفت کارمند نمونه‌ی ماه/ سال
- تهیه نمودن غذا
- ساعات کاری انعطاف‌پذیر
- سفر خرچ

سیستم پاداش‌ها باید عبارت از رهنمودهای واضح باشند و در حالت مطلوب در جزوه‌ی معلومات کارمند درج گردد تا رقابت سازنده را میان کارمندان شما به شکل شفاف تشویق کند. سیستم‌های تشویقی که بر اساس لیاقت و عملکرد استوار نباشند ممکن است اثرات دلسرد کننده بر کارمندان داشته باشد. اینجا برخی رهنمودها را برای طرح سیستم پاداش پیشکش می‌کنیم:

- کارمندان را در طرح و دیزان برنامه سهیم کنید. گاهی افراد فکر می‌کنند که کارمندان صرفاً با تقدیر مالی انگیزه می‌گیرند. اما این تصور درست نیست. وقتی کارمندان در ساختن برنامه سهیم باشند، بطور مستقیم خواهند دید که چگونه کارشان با اهداف سازمانی ارتباط می‌گیرد.
- درمورد موضوع قدردانی دقیق باشید و مشخص کنید که چه چیزی را و به چه دلیل تقدیر می‌کنید. گاهی کارمندان بدرستی نمی‌دانند کدام اقدام واقعاً تشویق و تقدیر در پی خواهد داشت. بطور مثال، اگر کارمندی بعنوان کارمند ماه انتخاب شود، کدام فعالیت‌ها در رسیدن به این هدف کمک‌شان خواهد کرد؟
- مهم است صرفاً نتایج و دستاوردها را تقدیر نکنید، بلکه رفتارهای مطلوب و خواستنی را نیز تقرر نمایید. بیشتر اوقات، تقدیر نتایج آسان است، چون سنجش و ملاحظه‌اش آسان است. اما، اگر کسی پیشرفت خوب نشان می‌دهد یا در اقدامات خود تغییرات کوچکی اعمال می‌کند که کارایی خود را بهبود می‌بخشد، در آنصورت تقدیر از موفقیت او نشانه‌ی ارج‌گذاری به تلاش‌هایش می‌باشد.
- ابراز تشکر از جهات مختلف ارزشمند است. بطور مثال، اگر کارمند پیشرفت نشان دهد، تنها گفتن تشکر واضح می‌سازد که تلاش‌هایش مهم است. تشکر کردن از کسی برای اقدامات ساده به شکل بسیار قدرتمند بر رفتارها و فعالیت‌های مطلوب کارمندان مهر تایید می‌گذارد.

- باید آگاه باشید که پاداش‌ها واقعاً منجر به تشویق کدام اقدامات و رفتارها می‌گردد. بطور مثال اگر هدف، تقویت شرایطی باشد که در آن افراد تشویق به حل مسایل و طرح ایده‌های تازه گردند، آنگاه پاداش‌هایی تعیین کنید که این گونه فعالیت‌ها را تشویق نماید.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**امتیازات- حقوق غیر پولی** که می‌تواند بخشی از بسته‌ی عمومی شغلی از جمله مراقبت‌های صحی، رخصتی، و رخصتی مریضی باشد.

**حقوق-** مجموع مبلغی که یک کارمند در مقابل کار خود از یک اداره دریافت می‌کند. حقوق شامل معاش، مراقبت‌ها یا کمک‌های صحی، حقوق تقاعد، رخصتی مریضی و کمک تحصیلی میباشد.

**عوامل انگیزش بیرونی-** عوامل بیرونی که کارمندان به آن‌ها به چشم پاداش می‌بینند، از جمله پول، ارج‌گذاری، ارتقا و تقدیر.

**مشوق-** چیزی که بخاطر تقویت انگیزه‌ی انجام کار باکیفیت‌تر و رفتار مطلوب به کارمند داده می‌شود.

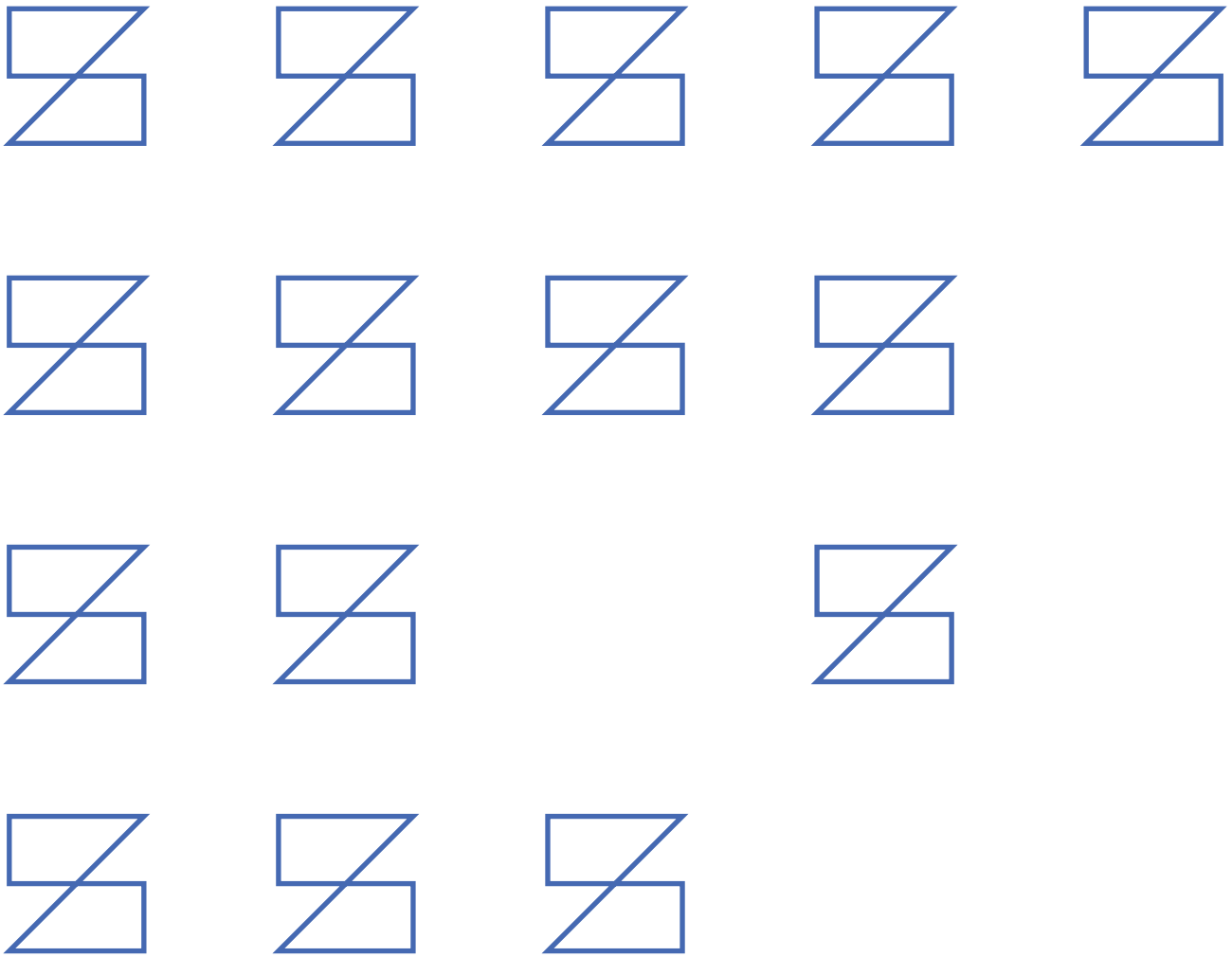
**عوامل انگیزش بیرونی-** عوامل درونی که شخص را به سمت رفتار مشخصی که از نظر شخصی رضایت بخش باشد، سوق می‌دهند.

**اهداف سازمانی-** اهدافی که از سوی مسئولان ارشد یا مالکان تعیین می‌شود تا کارمندان تلاش‌ها و فعالیت‌های خود را با توجه به آن تنظیم و هدایت کنند.

**ارزش‌های سازمانی-** باورهای مکتوب و غیرمکتوب اداره یا شرکت که نشان می‌دهد تصامیم چگونه اتخاذ می‌شود و کدام نوع رفتارها ارزشمند پنداشته می‌شوند.

## ? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- کدام نوع پاداش‌ها و بسته‌های مشوق را می‌توانم به کارمندانم ارایه نمایم؟ ۸. منابع بشری
- چگونه کارمندان خوب شرکت‌ام را با انگیزه، علاقه‌مند و خوشحال نگه دارم؟ ۸. منابع بشری
- چرا و چگونه باید کارمندانم را تقویت کنم؟ ۴. اراده یا رهبری



۱۷.

چرا و چگونه باید جلسات منظم و زمانبندی شده را با کارمندان ام برای صحبت درمورد موفقیت‌ها یا مشکلات، داشته باشیم؟

جلسات منظم و زمان‌بندی شده بخش مهم موفقیت یک سازمان است. این گونه جلسات ابزار عالی برای اطلاع‌دهی درمورد معلومات کلیدی چون ضرب‌الاجل‌ها، پیشرفت پروژه، معلومات مهم، اهداف سازمانی و پروژه‌های جدید و امثال آن می‌باشد. تدویر جلسات منظم برای شریک کردن مشکلات و چالش‌های احتمالی که شاید بر اهداف دراز مدت اداره اثرات سوء بگذارد نیز بسیار موثر است.

سخت‌ترین بخش جلسات، تضمین موفقیت آن‌ها از نظر محتوا و از لحاظ استفاده از وقت است. شکایت اصلی درمورد جلسات این است که اشتراک کنندگان، این نشست‌ها را ضیاع وقت می‌دانند؛ اما اصولاً نباید چنین باشد. روش اصلی تأمین موثریت جلسات این است که برای زمان لازم و درک اهداف هر جلسه آجندا ساخته شود.

برخی سازمان‌ها بیش از حد جلسه برگزار می‌کنند و تعدادی برعکس جلسات کافی برگزار نمی‌کنند. به ندرت وضعیتی پیش می‌آید که توازن کامل در این زمینه رعایت شود. تعدادی از سازمان‌ها معتقداند که تدویر جلسه نیاز نیست و می‌کوشند از طریق صحبت‌های غیررسمی یا تکنالوجی اطلاع رسانی کنند. این گرایش ممکن است باور ناسالم غیرضروری بودن جلسات را ایجاد نماید. اگر جلسات به درستی تنظیم و پلان گذاری شوند، برای پیشبرد کارها ابزار ارزشمندی خواهند بود.

برخی شرکت‌ها جلسات بسیار زیاد دایر می‌کنند. گاهی هدف جلسه این است که افراد در کارها دخیل می‌شوند و از روندهای جاری مطلع گردند. ولی گاهی جلسات موثر تمام نمی‌شود چون افراد فاقد روش‌های متمرکز و دقیق برای شریک نمودن انواع مختلف معلومات اند. آنان به این نمی‌اندیشند که کدام نوع معلومات به کدام شکل باید شریک گردد. بعضی معلومات را می‌توان از طریق ایمیل و وبسایت بخوبی تفهیم کرد از جمله معلومات درمورد صنف‌ها، ضرب‌الاجل‌ها، فرصت‌های آموزشی یا پرداختن به مسایلی که محدودیت زمانی ندارند. اما، مهم است اهداف و رویدادهای سازمانی را در نشست‌های جمعی بحث کنیم تا کارمندان دیدگاه رهبری و کارمندان ارشد سازمان را درمورد آینده‌ی اداره احساس و درک نمایند.

چند مثال درمورد نشان دادن اهمیت دقت در وقت مناسب برای برگزاری جلسات را ارایه می‌کنیم. در بخش ذیل، انواع جلسات معمول و روش‌های مناسب تأمین موثریت جلسات تیمی و سازمانی توضیح داده می‌شود.

## بیایید بیشتر بدانیم

برگزاری جلسات روش مهمی برای اطلاع رسانی موارد خوب و بد است. معمولاً چند نوع جلسه داریم که در شرایط مختلف قابل استفاده می‌باشند.

### جلسات یک به یک

گاهی میان مدیر و شخصی که به او گزارش می‌دهد جلسه برگزار می‌شود تا بطور خاص درمورد کار آن شخص، چگونگی اولویت بندی کار، رسیدگی به هرگونه مشکلات، نیازها و مسایل احتمالی صحبت گردد. جلسه‌ی یک به یک میان مدیر و کارمند رابطه‌ای ایجاد می‌کند که باعث می‌شود دو طرف درباره‌ی آنچه مهم است دیدگاه مشترک داشته باشند.

### جلسات تصمیم‌گیری

این عام‌ترین نوع جلسه است، ولی درعین حال یکی از خسته‌کن‌ترین نوع جلسات نیز می‌باشد. معمولاً این جلسات که برای تصمیم‌گیری طرح شده‌اند؛ اما بدون هرگونه تصمیم به پایان می‌رسند. دلیل اش این است که اشتراک کنندگان معلومات صحیح ندارند، یا بخوبی آمادگی نداشته‌اند و یا معلومات لازم در دسترس آنها نمی‌باشد. اگر اشتراک کنندگان معلومات مورد نیاز را در اختیار نداشته باشند، در آنصورت، جلسه از نشست تصمیم‌گیری به جلسه‌ی معلومات‌دهی تغییر می‌کند. راه اصلی موثرسازی این جلسات شریک کردن معلومات قبل از جلسه و اطمینان از آمادگی اشتراک کنندگان است. این کار را می‌توان با نشست‌های کوتاه یک به یک انجام داد.

### جلسات ابتکاری

چگونه می‌توان افراد یک سازمان را دور هم جمع کرد تا بطور موثر تبادل نظر کنند؟ سه پیشنهاد اصلی برای این کار ارایه می‌کنیم. اول اگر گروهی از افراد با ایده‌هایی درمورد یک مطلب دور هم جمع می‌شوند، باید راهی برای گرفتن نظرات و دیدگاه‌های آنان بصورت واضح وجود داشته باشد. گاهی این کار بیهوده و خسته‌کن به نظر می‌رسد. چون در جریان جلسه مواردی اتفاق می‌افتد که ظاهراً مسیر بحث‌ها به سمتی کشیده می‌شود که هدف اصلی جلسه نبوده است. با این حال، ثبت معلومات ارایه شده در این مواقع نیز مهم است، حتی اگر بی‌ارتباط به نظر برسند. مهم است که اشتراک کنندگان احساس کنند وقتی به جلسه



می‌آیند به نظرات و سخنان‌شان گوش داده می‌شود. چون این گونه جلسات بیشتر شکل انتزاعی دارد، خوب است که برای پی‌گیری نتایج بحث‌ها، تدابیری سنجیده شود. برای این کار از اشتراک‌کنندگان بخواهید که هر شخص، مسئولیت تعقیب و پی‌گیری بخشی از آنچه را در جلسه بحث میشود به عهده گیرد.

### جلسات تبادل معلومات

این جلسات برای شریک‌سازی انواع مختلف معلومات برگزار می‌گردد. معمولاً این جلسات به شکل سمینار، صنف یا بحث برگزار می‌شوند. متأسفانه، در این نوع جلسات اشتراک‌کنندگان صرفاً گیرنده‌ی معلومات می‌باشند و باعث می‌شود افراد زیاد در بحث‌ها دخیل نشوند و احساس خستگی کنند. مهم است مدیران جلسات به دقت در مورد شیوه‌های سهیم کردن اشتراک‌کنندگان با مواد ارایه شده و چگونگی جلب علاقه‌ی آنان از طریق ارسال پیش از پیش مواد و تشویق اشتراک‌کنندگان به ابراز نظر در جریان جلسه، فکر کنند.

### جلسات گزارش‌دهی در مورد پیشرفت کار

این جلسات برای اطمینان از این که افراد از جریان پروژه آگاه باشند و از تصامیمی که در سازمان گرفته می‌شود مطلع گردند، بسیار مهم است. نکته‌ی جالب این است که وقتی در جلسات معلومات مناسب شریک نمی‌گردد، جلسه به ناکامی می‌کشد و باعث سردرگمی می‌گردد. یک راه برای جلوگیری از جلسات خسته کن و غیر ارزشمند این است که بیشتر معلوماتی که قرار است در جلسه به بحث گرفته شود، باید پیش از پیش به اشتراک‌کنندگان فرستاده شود و در جریان جلسه بر آنجا تمرکز شود و به موضوعات حاشیوی پرداخته نشود.

### جلسات تیم‌سازی

این جلسات به افراد کمک می‌کند تا با هم بهتر کار کنند. برخی سوالات ساده را باید در وقت پلان‌گذاری این نوع جلسات مدنظر گیریم. غیر از شما چه کسی باید در جلسه شرکت کند؟ جلسه چگونه باید باشد؟ مهم‌تر از همه، هدف این جلسه چیست و بخاطر دستیابی به چه هدفی برگزار می‌شود؟ آیا برای بهبود تیم کاری، ایجاد خوشنودی، خلاقیت، حل مسایل یا چیز دیگری، جلسه دایر می‌شود؟

یکی از بخش‌های بسیار مهم جلسه آجندای آن است. هیچ بحثی در مورد جلسات موثر، بدون سنجیدن آجندای جلسه ممکن نیست. هر جلسه حتی اگر بسیار کوتاه باشد و تعداد بسیار محدود افراد در آن شرکت کنند، باید آجندا داشته باشد. در آجندا نیز باید وقت برای صحبت‌های احتمالی جانبی و دور از موضوع مدنظر گرفته شود. برای آن که بصورت مناسب آمادگی داشته باشیم و فرصت کافی برای صحبت روی نکات اساسی وجود داشته باشد باید وقت جلسه را طوری تخصیص دهیم تا بدون عجله و یا به درازا کشیدن بیش از حد بحث، بتوان بحث و گفتگو کرد.

## تعریف اصطلاحات این بخش

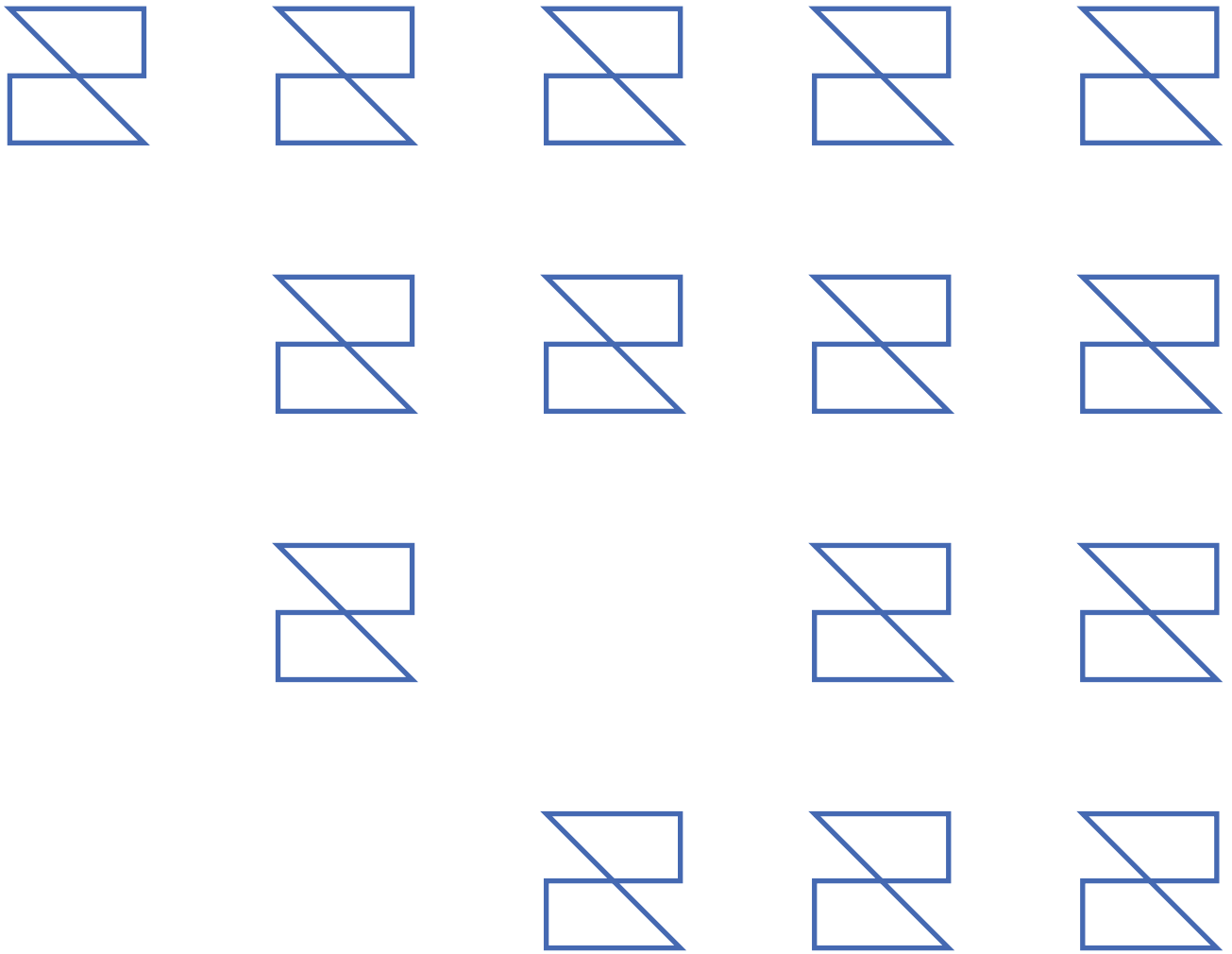
اهداف سازمانی- اهدافی که از سوی مسئولان ارشد یا مالکان تعیین می‌شود تا کارمندان تلاش‌ها و فعالیت‌های خود را با توجه به آن تنظیم و هدایت نمایند.

## ؟ برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- چگونه اهداف اجرایی برای کارمندان ام تعیین نموده و عملی شدن آنها را پی‌گیری کنیم؟ ۸. منابع بشری
- چگونه بطور موثر کارمندان شرکت‌ام را راهنمایی نموده و در مورد کارکردشان ابراز نظر کنیم؟ ۸. منابع بشری
- تعدادی از بهترین شیوه‌های ارتباطات کدام‌ها است؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه باید کارمندانم را تقویت کنیم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه می‌توانم رفتار یک کارمند را تغییر بدهم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه در مورد عملکرد کارمندان ابراز نظر کنیم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه باید در اداره‌ام رهبران قوی تربیت کنیم؟ ۴. اداره یا رهبری

## ابزار موجوده دیگر

فورمه بررسی عملکرد



۱۸.

چگونه میتوانم اهداف اجرایی  
برای کارمندان ام تعیین نموده  
و آن را پی گیری نمایم؟

مدیریت موفقانه‌ی عملکرد انفرادی کارمندان و سازمان، فعالیت‌هایی را ایجاد می‌کند که برای تحقق موفقانه و موثر اهداف لازم است. این کار یک روند جاری بسیار مهمی در راستای دستیابی به هدف شرکت می‌باشد که نمی‌توان به بررسی سالانه‌ی کارکرد خلاصه کرد.

**مدیریت عملکرد، ابزار برای پاسخ‌دهی به سه سوال بسیار مهم ذیل که معمولاً کارمندان در ذهن شان دارند را فراهم می‌سازد:**

۱. قرار است من چه کاری انجام دهم؟
۲. این کار را چقدر خوب انجام می‌دهم؟
۳. آیا این کار برای مدیریت/شرکت مهم است؟

در مدیریت موثر عملکرد، دستاوردها تقدیر می‌شود. کار بصورت کلی و انفرادی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، اهداف تعیین می‌شود و مطابقت اهداف با ماموریت اصلی دیپارتمنت یا سازمان بررسی می‌گردد.

بررسی عملکرد تنها بخشی از یک پروسه‌ی جاری است. بررسی عملکرد باید خلاصه‌ای از گفت‌وگوها و کارمندان شما و کارمندان شما را در جریان سال انعکاس دهد. صحبت‌هایی که در جریان سال دارید، باید در بررسی سالانه درج گردد. اگر شما فقط سال یک‌بار فورمه‌ی بررسی عملکرد را خانه‌پری می‌کنید، احتمال دارد بین شما و کارمندان تان سوء تفاهم خلق شود. گفتگوی منظم به هردوی شما کمک خواهد کرد تا نقاط قوت و ضعف را به موقع و زمانی که اتفاق می‌افتد شناسایی نموده و برای آینده‌ی بسیار دور نگذارید.

**عناصر زیادی در پروسه‌ی مدیریت عملکرد وجود دارد، اما موارد عمده‌ی آن قرار ذیل می‌باشد:**

- مسئولیت‌های کلیدی را مشخص سازید
- اهداف واضح ایجاد کنید
- منابع و حمایت لازم را فراهم سازید
- بطور دوامدار نظر و پیشنهاد بدهید
- رخدادهای مهم کاری را ثبت کنید
- نظرات و پیشنهادات کارمندان را جمع‌آوری نمایید
- یک سند رسمی ارزیابی عملکرد تهیه کنید
- با کارمندان تماس بگیرید و صحبت کنید
- در پروسه‌ی بررسی رسمی، بگونه منظم شرکت کنید

## بیابید بیشتر بدانیم

در تلاش برای مصروف نگهداشتن کارمندان در کارشان و کمک به رشد آنان بعنوان رهبران در شرکت، بالای آنان سرمایه‌گذاری کنید (و آنان در شرکت شما سرمایه‌گذاری خواهند کرد). در ذیل چند اقدام را برای تعیین و تعقیب موفقانه‌ی اهداف کاری به منظور کمک در رشد آنان در کارهای شان در طول سال به عنوان نمونه ارائه می‌گردد.

**برای تعیین اهداف عملکرد، اقدامات ذیل را مدنظر بگیرید:**

**گام ۱:** کارمندان شما چقدر کارایی داشته باشند؟

کارایی یا سازندگی عبارت از مقدار کار سازنده‌ی انجام شده در مدت معین است. شما می‌توانید سازندگی و کارایی را در چیزهایی چون تعداد محصولات تولید شده، مشتریانی که برای شان خدمات عرضه شده و سایر معیارها بسنجید. تعیین اهداف سازندگی برای هر کارمند، به تمام شرکت کمک خواهد کرد تا کارا تر عمل کرده و شرکت در زمان معین با همان تعداد کارمندان کار بیشتر انجام دهد. یک مثال از هدف سازندگی و کارایی برای کارمند، خط بسته‌بندی با استفاده از چهار مشخصه‌ی هدف موثر می‌تواند این گونه باشد: «افزایش ۵ درصد تعداد کارتن‌های میوه‌ی خشک بسته‌بندی شده در یک روز.»

**گام ۲:** کارمندان شما چقدر موثر باید باشند؟

موثریت با سرعت، دقت و کیفیت مناسب کار کارمند تعریف می‌شود. کارکنانی که موثرتر هستند اشتباهات کمتر مرتکب می‌شوند و بدون کاهش معیارهای کیفیت سازندگی خود را افزایش می‌دهند. بطور مثال هدف موثریت عالی برای راننده‌ی مربوط به تیم توزیع ممکن است این باشد که در هر تحویلی در منطقه‌ی تعیین شده کمتر از یک ساعت وقت مصرف کند.

**گام ۳:** برای کارمندان خود اهداف آموزشی تعیین کنید

آموزش بیشتر، کارمندان را برای کارفرمایان‌شان ارزشمندتر می‌سازد و ضمناً زندگی‌شان را در عرصه‌های دیگر نیز بهبود می‌بخشد. شما باید تعیین اهداف آموزشی را برای کارمندان خود مدنظر بگیرید تا آنان تشویق به ادامه‌ی تحصیل شوند. دستاوردهای آموزشی ارزشمند شامل چیزهایی چون گرفتن سرتفیکت، اشتراک در برنامه‌های آموزشی که شرکت اسپانسر کرده است و تحصیلات عالی می‌باشد. یک مثال خوب هدف آموزشی برای یک محاسب در شرکت شما می‌تواند اشتراک در کورس ۳ ماهه‌ی مالیات و آموختن پروسه‌ی خانه‌پری فورمه‌ها، تسلیمی اسناد حمایتی و دریافت مکتوب‌های تصفیه‌ی مالیاتی باشد.»

**گام ۴:** اهداف شخصی تعیین کنید

تشویق کارمندان به تعیین اهداف ممکن است مثل سنجش اهداف سازندگی و موثریت آسان نباشد. بطور مثال، آیا می‌توانید از آنان بخواهید که رهبران خوب شوند، بهتر ارتباطات تأمین کنند، با همکاران خود کمتر نزاع کنند، یا عضو خوب تیم باشند؟ مثال‌های اهداف غیرقابل سنجش برای انکشاف شخصی: «کاهش تعداد درگیری‌های منفی در کار در فاصله بین دو بررسی عملکرد تا وقتی که دیگر هرگز تنش و درگیری واقع نشود،» یا «ابراز نظر و سهم‌گیری در تمام جلسات تیمی در جریان یک پروژه‌ی مشخص.»

**برای پی‌گیری اهداف عملکرد اقدامات ذیل را انجام دهید:**

**گام ۱:** اهداف ربوعار تعیین کنید

بجای آنکه اهداف کارمندان را صرفاً سالانه تعیین و بحث کنید، می‌توانید با تعیین اهداف سه ماهه به کارمندان کمک کنید تا رشد نمایند. نه تنها تعیین این اهداف آسان است بلکه نتایج آن‌ها را نیز می‌توان به آسانی مشاهده کرد. اهداف سه ماهه سریع‌ترین و آسان‌ترین راه برای کارمندان بخاطر گرفتن مفهوم از چیزهایی است که روزمره انجام می‌دهند. اما بیاد داشته باشید، تعیین اهداف قابل دستیابی و تعقیب چگونگی تکمیل اهداف کارمندان حیاتی است.

**گام ۲:** برای کارمند فرصت بدهید

کارمندان خواهان آموزش می‌باشند و آنان فکر می‌کنند آموزش مهارت‌های تازه و کسب آموزش‌های ویژه برای پیشبرد وظیفه‌ی‌شان خیلی مهم است. فراهم کردن فعالیت‌های انکشافی و آموزشی در جریان سال بهترین اقدام کارفرما در ساختن فرهنگ رشد در محیط کار می‌باشد. برای ایجاد این سهولت، برنامه‌ی کارآموزی را در نظر بگیرید که در آن کارمندان تازه استخدام شده، در کنار کارمند باتجربه‌تر در همان دبپارتمنت کار کنند. این کار به کارمندان جدید کمک خواهد کرد تا زودتر به مسیر درست قرار گیرند.

**گام ۳:** هر ازگاه جلسه دایر کنید

اگرچه مدیریت عملکرد باید پروسه‌ی دوامدار باشد، کارفرمایان محدودی بطور دوامدار نظرات و پیشنهادات خود را درمورد کار کارمندان با آنان شریک می‌سازند. اگر تنها سال یکبار درمورد عملکرد کارمندان نظر دهیم، چگونه انتظار داشته باشیم که آنان رشد کنند؟ بجای مرور و بررسی عملکرد در آخر سال که کارمندان و کارفرما هر دو احتمال دارد از آن ترس داشته باشند، کوشش کنید جلسات غیررسمی بیشتر برای بررسی عملکرد آنان برگزار نمایید. تمرکز این جلسات، داوری کردن نیست بلکه مشوره دادن درمورد پیشرفت کارمندان می‌باشد.

از کارمندان درمورد چیزهایی که دوست دارند بیاموزند سوال کنید، مثلاً بپرسید: «دوست دارید کدام مهارت را بیشتر بیاموزید؟» یا «چه کمکی از دست من بر می‌آید؟» بررسی مداوم پیشرفت کارمندان نه تنها از ترس و هراس این پروسه کاهش می‌دهد بلکه به کارفرمایان و کارمندان کمک می‌کند تا اهداف بهتری را برای آینده تعیین نمایند.

تفاوت‌ها میان اهداف عملکردی و انکشافی چیست؟

**اهداف عملکردی عبارت از چیزی است که برای تکمیل آن کار می‌کنید. این اهداف به اولویت‌های استراتژیک سازمانی و دبپارتمنتی ارتباط دارد. مثال هدف عملکردی قرار ذیل است:**

- مدیریت مشتریان- یک دبتابیس موثر مشتریان را با استفاده از برنامه‌ی مایکروسافت اکسس یا اکسل دبزاین و مجهز سازید تا در آن داده‌هایی چون نام،

آدرس و شماره‌ی تماس، سابقه‌ی خرید و امثال آن تا پایان فصل اول سال بعد بطور منظم و قابل دسترس درج شود. اطمینان حاصل کنید که دیتابیس قادر به گزارش‌دهی ساده باشد و لیست مشتریان را برای تیم فروش ارایه بتواند تا با توجه به زمان‌بندی ترجیحی مشتریان، محصولات را به آنان بفروشد.

- پروسه‌ی انتقال محصول به فروشگاه- برای شرکت، پروسه‌ی انتقال و موثر محصول را بنویسید که (۱) تعداد انتقالات را در هر هفته به حداکثر برساند؛ (۲) تاخیر در انتقالات را بخاطر رسیدگی به مشکلات و مسایل، به حداقل برساند؛ (۳) حداقل ۲۰٪ هزینه‌ی حمل و نقل را کاهش دهد؛ (۴) رضایت مشتری از خدمات ما را در سروی مشتریان از حالت متوسط «خوب» به «بسیار خوب» ارتقا دهد.

اهداف انکشافی بر نکاتی تمرکز دارد که شمامی خواهید به منظور رشد کاری یا پیشرفت در وظیفه، آن‌ها را بهبود بخشید. یک نمونه‌ی هدف انکشافی:

- سخنرانی یا صحبت در جمع- برای افزایش موثریت در ارایه‌ی پرزنتیشن‌های فروشات تا ۳۱ ماه مارچ در یک کورس سخنرانی اشتراک می‌کنم و حداقل در ۶ جلسه‌ی ماهوار تا پایان سال شرکت می‌نمایم. از آمر و یک تن همکار خود می‌خواهم بعد از هر جلسه‌ی اداری درمورد بیانات و پرزنتیشن‌های من با استفاده از توقعات شرکت ما در زمینه‌ی سخنرانی و صحبت در جمع، نظر بدهند.
- مهارت‌های ارتباطات کتبی خود را بهبود بخشیده تا بتوانم به شیوه‌ی فنی ایمیل تبادل کرده و مشتریان را شاد و علاقه‌مند نگه دارم.

## تعریف اصطلاحات این بخش

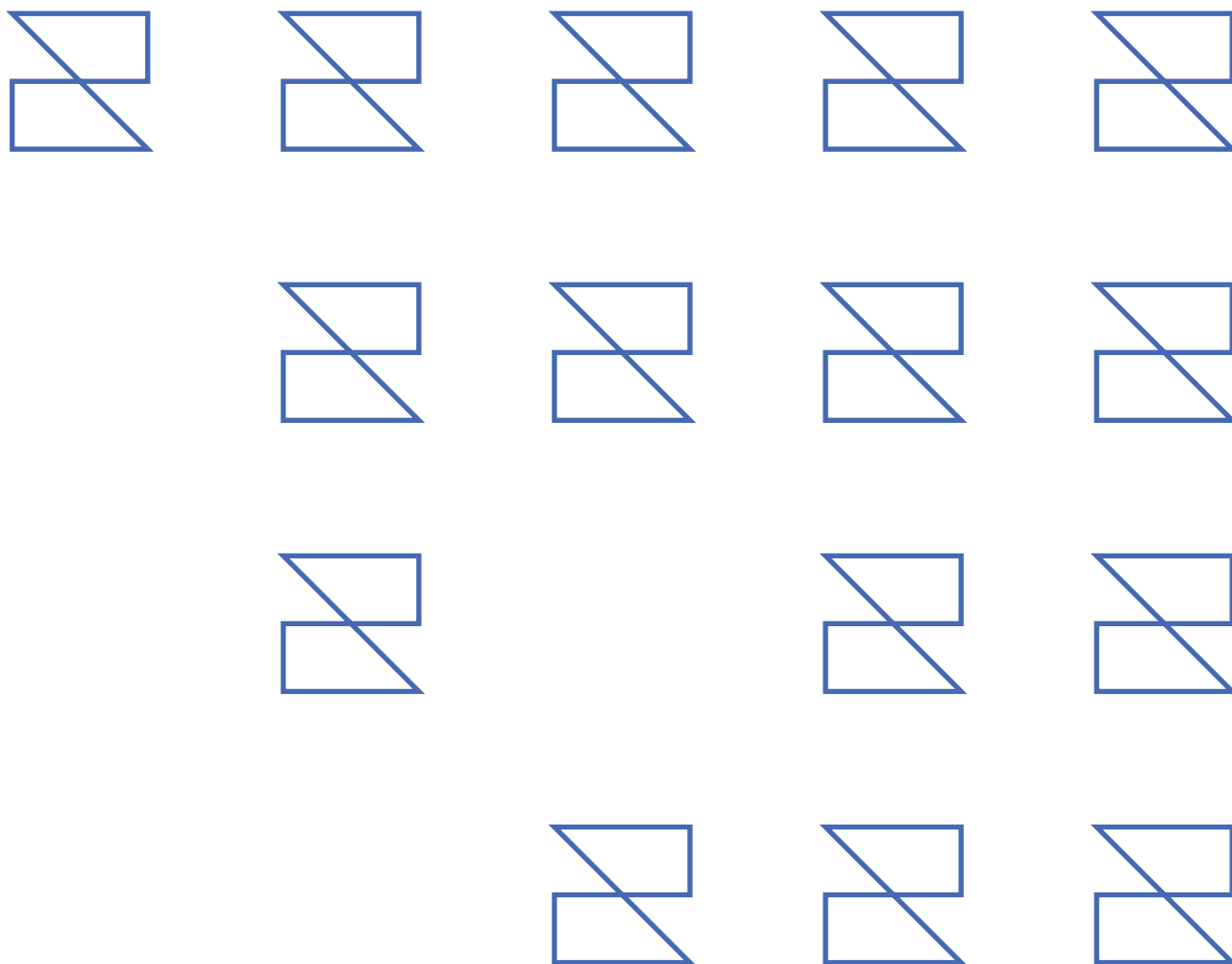
بررسی عملکرد- بررسی (معمولاً رسمی) که بطور منظم در رابطه به کیفیت عمومی چگونگی اجراآت کارمندان در مدت زمان معین انجام می‌شود.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- با کارمندی که کار خوب انجام نمی‌دهند چگونه رفتار نمایم؟ ۸. منابع بشری
- چگونه بطور موثر کارمندان شرکت‌ام را راهنمایی نموده و درمورد کارکردشان ابراز نظر کنم؟ ۸. منابع بشری
- چرا و چگونه باید کارمندانم را تقویت کنم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه می‌توانم رفتار یک کارمند را تغییر بدهم؟ ۴. اداره یا رهبری

## ابزار موجوده دیگر

فرم‌ه بررسی عملکرد



۱۹.

با کارمندانی که کار را بشکل خوب  
انجام نمی‌دهند، چگونه رفتار نمایم؟

عملکرد ضعیف کارمند واقعیتی است که هر مدیر در جریان وظیفه‌اش با آن مواجه خواهد شد. عملکرد ضعیف کارمند بصورت دوامدار و طولانی مدت پذیرفتنی نیست. حتی وقتی که برای شناسایی و اصلاح مسایل از بابت عملکرد ضعیف کارمند صرف می‌شود بسیار آزار دهنده است. مهم است اثرات کار ضعیف یک کارمند بر همکارانش را دست کم نگیرید.

بعضی کارمندان توانایی انجام کار را ندارند، اما با مشکلات موقت در عملکرد خود مواجه هستند. هر کارمند همیشه نمی‌تواند در بهترین سطح ممکن کار کند. رویدادهای زندگی، تغییر در وضعیت شخصی، یا تغییر سازمانی هرکدام می‌تواند تا حدی کارمند را پریشان سازد که قادر به انجام درست کارش نباشد. در این حالت، مدیر با سوال واضحی روبرو است: چگونه مدیر می‌تواند کارمند را دوباره به وضعیت عادی کاری‌اش برگرداند؟ قبل از آنکه قرارداد استخدام او را فسخ کند، تا چه زمان عملکرد ضعیف او را باید تحمل نماید؟

شرکت‌های زیادی برای رسیدگی به مسایل کارمند، روش مشخص دارند. بطور مثال، آنان وقتی در کار کارمند مشکل وجود داشته باشد اول اخطار شفاهی می‌دهند و اگر مشکل حل نگردد اخطار کتبی صادر کرده و بعد از آن با مدیر سطح بالاتر یا دیپارتمنت منابع بشری جلسه میگیرند تا باهم پلانی برای اصلاح کارمند تهیه نمایند. اگر هیچ یکی از این تدابیر کارایی نداشت، کارمند برکنار خواهد شد. این پروسه معمولاً در انواع مختلف شرکت‌های بزرگ، متوسط و کوچک عملی می‌گردد.

## بیایید بیشتر بدانیم

رسیدگی به مشکلات عملکرد کارمند یک امر پیچیده است که باید در اداره به آن پرداخته شود. راه‌های زیادی وجود دارد تا با کارمندان برای بهبود کیفیت کاری شان کار کنیم. اگر به نتیجه مطلوب نرسیدیم، مشخص سازیم که آیا فسخ قرارداد استخدام به سود شرکت خواهد بود یا خیر؟

یکی از اولین سوال‌هایی که باید بپرسیم: چرا کارمندان کار خوب انجام نمی‌دهند؟ دلایل زیادی برای این مشکل وجود دارد، بخصوص اگر کارمندان انگیزه نداشته باشند یا به کاری که انجام می‌دهند بی‌توجه باشند. شاید، آنان احساس کنند که در برابر تلاش‌های که در کار خود بخرچ می‌دهند پاداش و قدرانی لازم دریافت نمیکنند یا از توقعات اداره از کار خود درک واضحی ندارند. شاید به آموزش بیشتر نیاز داشته باشند، یا دلایل دیگری در کم کاری آنان وجود داشته باشد. معمولاً، وقتی مدیر جواب این سوال را بداند، مشکل حل نمی‌شود. معمولاً مردم دوست دارند مشکلات را نادیده بگیرند، یا صرفاً آن شخص را از آن پست به کار دیگری تبدیل می‌کنند. این روش موثر نیست زیرا کندکاری و کمبودی‌ها رفع نمی‌شود بلکه در بیشتر موارد وضعیت بدتر نیز می‌شود. گذشته از آن، مدیر باید این مشکلات را نباید نادیده گیرد- چون مشکلات خودبخود حل نمی‌شود.

دانستن این که مشکل دقیقاً از کجا آغاز می‌شود بسیار مهم است. شاید شخص استخدام شده برای آن پست مناسب نباشد، یا شرایط کار تغییر کرده باشد. آیا این احتمال وجود دارد که کارمند درک نادرست از توقعات مدیرش داشته باشد؟ معمولاً مدیر احساس می‌کند که موضوعی را بطور واضح شرح داده است، ولی در واقع چنین نیست. بسیار مهم است که مدیر به نقش خود در ایجاد شرایطی که کارمند ضعیف در وضعیت منفی گیر می‌افتد توجه کند. باید منابع اصلی مشکل را مدنظر بگیرید و بدانید که به ندرت مشکل ناشی از عملکرد یک شخص یا رویداد، دلیل واحد دارد.

وقتی مشکلی در عملکرد یک کارمند شناسایی شد، مهم است جستجو کنید آیا معلومات دیگری هست که نادیده گرفته شده و مشکل تا جای ممکن بصورت بی‌طرفانه بررسی گردد. شاید شما بتوانید با کسانی که قبلاً با آن کارمند کار کرده‌اند یا کسانی که فعلاً با او کار می‌کنند صحبت نمایید. شما باید در وقت جمع‌آوری معلومات دقت بخرچ دهید. کار شما گردآوری معلومات است نه ابراز نظر و داوری.

مهم است بطور مستقیم با فرد دچار مشکل صحبت کنید. گفتگوی شما باید با توضیحی درمورد آنچه مشاهده شده است، اثرات آن وضعیت بر تیم و اینکه شما خواستار کمک به بهبود وضعیت هستید، شروع شود. می‌توانید سوال‌هایی از این قبیل مطرح کنید: «چگونه این وضعیت را بهبود بخشیم؟ چگونه باهم از این وضعیت بیرون شویم؟» با این شیوه شما نشان می‌دهید که هر دو طرف خواهان بهبود وضعیت اند. بهتر است نظر کارمند را درمورد چگونگی بهبود وضعیت بپرسید. حتماً به کارمند وقت دهید که در این مورد فکر کند و بتواند نظرات واقعاً با ملاحظه و ارزشمند ارایه نماید.

وقتی کارمند و مدیر درمورد پلانی تصمیم اتخاذ نمایند، باید اقدامات واضحی مدنظر گرفته شود که قابل نظارت باشد. جالب است که گاهی بعد از این صحبت‌های سازنده‌ی ابتدایی هیچ پی‌گیری صورت نمی‌گیرد و کارمند به حال خودش رها می‌شود. بدون آنکه نسبت به تلاش‌های او واکنش نشان داده شود و ابراز نظر گردد تا او بداند تلاش‌هایش نتیجه بخش است یا خیر.

در این وضعیت گاهی کارمند فکر نمی‌کند که مشکل دارد یا نیازمند کمک است. اگر کارمند مشکل‌اش را تصدیق نکند، در آنصورت احتمال بسیار کم وجود دارد که او برای بهبود کارها دست به اقدام بزند. لحن صحبت آنگاه به نحوی باید تغییر کند. می‌توانید قبل از آنکه تصمیم به اخراجش بگیرید، به او اخطار بدهید. در برطرفی یک کارمند نباید بی‌دقتی شود، چون از کار برکنار کردن یک فرد برای کارمند، تیم و اداره عواقبی در پی دارد. برطرفی کارمند ظاهراً دردآور است، اما گاهی این بهترین گزینه می‌باشد، بخصوص اینکه اگر برکنار نشود برای دیگران بدآموزی داشته و دیگران فکر خواهند کرد اگر کسی خوب کار نکند بازهم به نحوی پاداش می‌گیرد. مهم‌ترین نکته این است که پروسه باید منصفانه باشد.

## تعریف اصطلاحات این بخش

پلان انکشافی کارمند- پروسه‌ای که در آن کارمند و کارفرما برای برنامه‌های متعدد آموزشی ارتقای دانش و مهارت، تقسیم اوقاتی داشته باشند.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

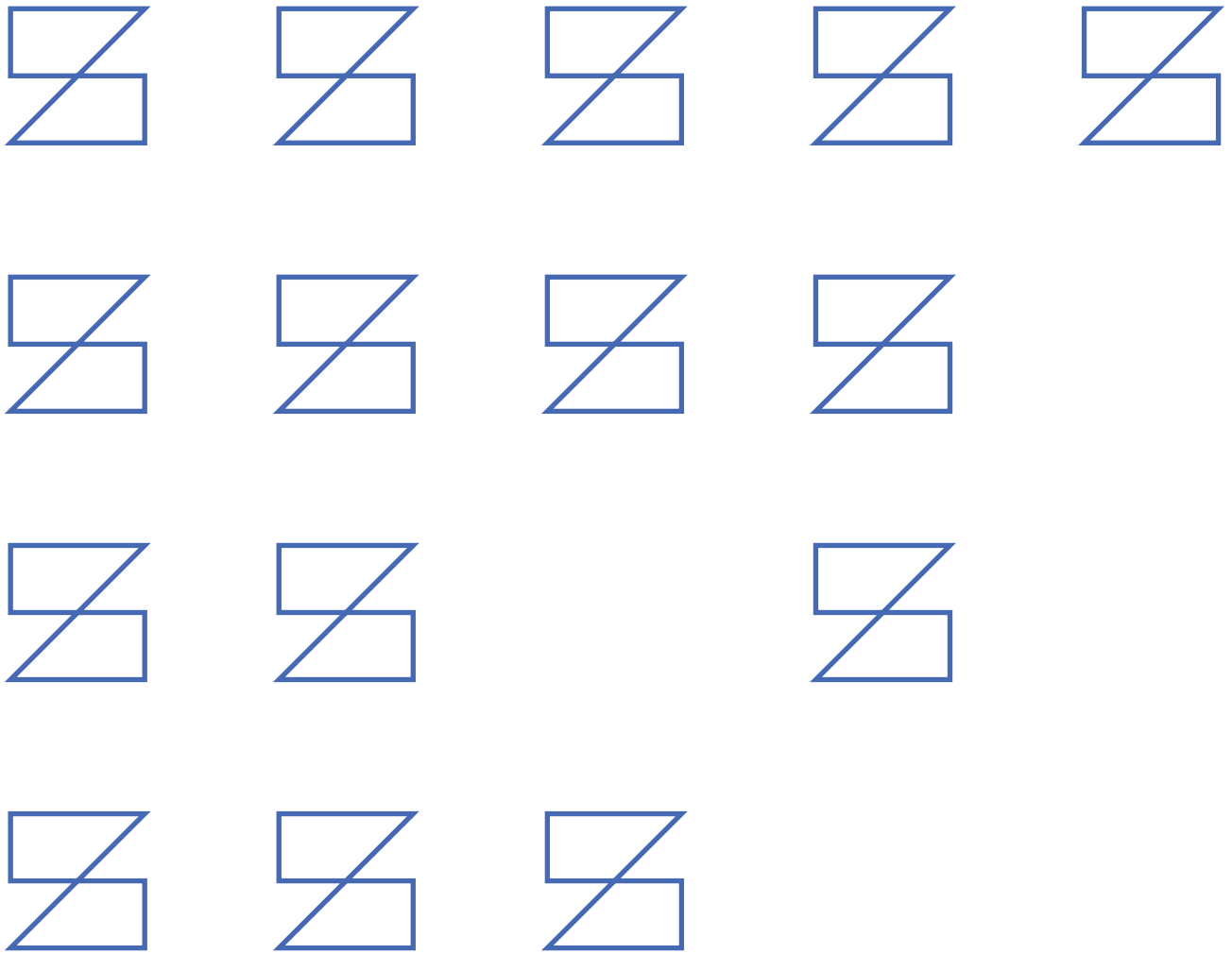
- چگونه جزوه‌ی معلوماتی موثری درمورد شرکت خویش برای کارمندان خود تهیه کنم؟ ۱. منابع بشری
- چه زمان و چگونه یک کارمند را از شرکت خود اخراج کنم؟ ۱. منابع بشری
- چگونه بطور موثر کارمندان شرکت‌ام را راهنمایی نموده و درمورد کارکردشان ابراز نظر نمایم؟ ۱. منابع بشری
- چگونه می‌توانم رفتار یک کارمند را تغییر بدهم؟ ۴. اداره یا رهبری
- اگر کارمندان از تغییر پیروی نکنند، باید چه کار کنم؟ ۴. اداره یا رهبری

## ابزار موجوده دیگر

آیا باید یک کارمند را اخراج کنم؟

فورمه بررسی عملکرد





۲۰.

چه زمان و چگونه یک کارمند  
را از شرکت خود اخراج کنم؟

راه‌های متعددی وجود دارد برای حصول اطمینان از اینکه چه زمان یک کارمند باید اخراج و یا منفک گردد. این کار با دقت و قضاوت درست انجام داده میشود. زمان و چگونگی اخراج کارمند می‌تواند از نظر عاطفی پیچیدگی‌هایی خلق کند. لذا بهترین روش این است که بسیار ساده و واضح انجامش دهید. تلاش کنید قبل از آن صحبتی داشته باشید. به دقت برای آنچه باید به کارمند بگویید و کاری که در جریان جلسه گفته شود آمادگی بگیرید. اگر اوراقی امضا کردنی باشد، از قبل آماده سازید. اگر کارمند ملکیت شرکت را در اختیار دارد، حتماً قبل از آنکه کارمند اخراج شود یا کار را ترک کند، آن ملکیت را دوباره به شرکت برگردانید.

وقتی تصمیم گرفتید که زمان اخراج کارمند فرا رسیده است، تلاش کنید کارمند در وقت مناسب شرکت را ترک کند. وقتی احساساتی هستید تصمیم عاجل نگیرید زیرا ممکن است تصمیم‌تان درست و منصفانه نباشد. حتی اگر پالیسی عدم تحمل برخی رفتارهای مشخص را داشته باشید، چند لحظه درمورد این که اقدام کارمند واقعاً در چوکات آن رهنمود پالیسی قرار می‌گیرد یا خیر، فکر کنید. وقتی از اقدامات کارمند خشمگین و عصبانی هستید، ممکن است به آسانی به فکر اخراج او شوید، ولی ناخواسته رهنمودها و پالیسی‌ها را فراموش میکنید.

در بسیاری موارد، برکناری کارمند باید آخرین گزینه کارفرما باشد. معمولاً مدیر باید مشکل کارمند را مشخص سازد، آموزش و منابع را در اختیارشان قرار دهد، درمورد چگونگی بهبود امور با آنان مشوره کرده و اهداف عملکردی برای کاهش مشکل تعیین نمایید. اگر کارمند نتوانست این اهداف را برآورده سازد، یا نپذیرد که دچار مشکل است، آنگاه کارفرما باید تصمیم جدی یعنی اخراج کارمند را در نظر گیرد.

## بیاید بیشتر بدانیم

به استثنای مواردی که به سیاست سخت‌گیرانه و انعطاف ناپذیر کارفرما نسبت به برخی تخلفات ارتباط می‌گیرد، برکناری کارمند باید همیشه آخرین اقدام در پروسه‌ی رسمی برخورد با کارمند باشد. این پروسه شامل مراحل ذیل می‌گردد: (۱) عملکرد ضعیف را شناسایی نمایید، (۲) منابع و آموزش بیشتر در اختیارش قرار دهید، (۳) اهداف و میعادهای زمانی برای بهبود عملکرد تعیین کنید (معمولاً از طریق پلان انکشاف کارمند)، (۴) اگر پیشرفت صورت نگیرد، موضوع را تعقیب کنید، (۵) هر مرحله را بصورت کتبی ثبت کنید.

ثبت و مستندسازی نه تنها تشبث شما را حفاظت می‌کند، بلکه کمک می‌نماید کارمند فرصت لازم را برای کسب موفقیت داشته باشد. شما و کارمند هر دو نیازمند این فرصت هستید. اگر شما برای رفتار کارمند اسناد کافی تهیه نکنید، میل سند سازی در شما بوجود نخواهد آمد. همیشه روندی را تعقیب کنید که برای شما و شرکت هر دو، منصفانه باشد.

سوال‌های زیادی باید قبل از برطرفی کارمند جواب داده شود. کارمند چگونه ملکیت شرکت را برگرداند و اجناس شخصی خود را تحویل گیرد؟ امتیازات او چگونه خواهد شد؟ آخرین معاش خود را چه زمان دریافت خواهد کرد؟ اگر جواب این سوال‌ها را نمی‌دانید، پس باید قبل از برطرفی، این جواب‌ها را آماده سازید. فاصله بین زمان برکناری کارمند و زمانی که او باید عملاً محل کار را ترک بگوید برای همه اذیت کننده است. با واضح ساختن تمام جزئیات پروسه، تلاش کنید عبور از این مرحله را تا حد ممکن آسان و راحت سازید. اگر نیاز دارید کسان دیگری چون مدیر منابع بشری را دخیل سازید، از قبل آنان را مطلع سازید تا در وقت نیاز فوراً حاضر شوند. هرگز کارمند برکنار شده را منتظر نگذارید.

چیزی را که قرار است به کارمند اخراج شدنی بگویید، تمرین کنید. اگر کار خود را بدرستی انجام دهید و پروسه را بخوبی تعقیب کرده باشید، چیزی برای توضیح دادن باقی نخواهد ماند. کارمند باید از قبل بداند که چرا برکنار می‌شود. کوشش کنید این گفتگو را ساده نگهدارید. حتی اگر قبلاً نیز تعداد زیاد کارمند را برکنار کرده باشید، بازهم احساس ناراحتی خواهید کرد و خواست‌تان این خواهد بود تا صحبت کنید. اما هر قدر کمتر صحبت کنید به همان نسبت کارمند عزت‌مندانه‌تر محل کار را ترک خواهد کرد. از اصل مطلب دور نشوید و برخورد حرفه‌ای داشته باشید.

بیشتر افرادی که برکنار می‌شوند بسیار آرام اند. اما برخی عصبانی می‌شوند. عده‌ای بحث می‌کنند و بعد در جریان گفتگو عصبانی می‌شوند. عکس‌العمل کارمند هرچه باشد، تلاش کنید در آن مرحله وارد بحث و مشاجره نشوید. اگر نسبت به تصمیم خود مطمئن هستید و اسناد کافی برای اثبات درستی تصمیم خود دارید، دیگر جای بحث نیست. فقط به کارمند بگویید اگر کارمند خواسته باشد، حاضرید صحبت کنید، ولی باید کارمند بداند که بحث و گفتگو تصمیم را تغییر نخواهد داد. بحث و مشاجره درمورد منصفانه بودن تصمیم تقریباً همیشه باعث می‌شود بیشتر از پیش به کارمند احساس بد دست دهد. اگر بدون دقت صحبت کنید، ممکن است با مسایل حقوقی مواجه شوید. به سخنان کارمند گوش دهید، اما از بحث و مشاجره دوری کنید. شاید بهتر باشد که از مدیر منابع بشری بخواهید تصمیم را اعلان کند اما برای کنترل آسیب احتمالی (قانونی یا غیرقانونی) بر شرکت‌تان، از نزدیک جریان را نظارت کنید و در دسترس باشید.

اگر کارمندی را به دلیل کار ضعیف و مسایل رفتاری برکنار می‌کنید، در آنصورت احتمال بسیار کم می‌رود که برای او کار دیگری پیدا کنید. اگر او را بخاطر کم شدن فرصت کاری از کار اخراج می‌کنید، ولی سوابق کاری‌اش در شرکت شما خوب بوده است، راه‌های زیادی ممکن است وجود داشته باشد که شما بتوانید به او یاری رسانید. گاهی، این نوع برکناری را کاهش نیروی کار می‌خوانند. وعده‌ای ندهید که قادر به برآوردن‌اش نباشید. بطور مثال، از گفتن چیزهایی مثل این دوری جوئید، «اگر برای یافتن وظیفه‌ی بعدی از دست من کاری برآید خبرم کنید.» اگر شرکت دیگر در آینده به شما زنگ بزند بپرسد که دلیل اخراج کارمند چه بوده است شاید به وضعیت دشوار گرفتار شوید. در حالات نادری که کمکی از دست شما بر می‌آید، بصورت واضح بگویید که چه چیزی در توان شما است و چه کمکی می‌خواهید بکنید. بهتر است به کارمند بگویید که اگرچه وظیفه‌ی فعلی با مشکل مواجه شد، ولی آرزو دارید در آینده بهترین کار نصیب‌اش شود. با مهربانی خدا حافظی کرده او را رخصت کنید. اگر کارمند مستحق اخراج بوده باشد یا نباشد، به هر حال شما از برکناری‌اش احساس خوبی نخواهید داشت.

## تعریف اصطلاحات این بخش

پلان انکشافی کارمند- پروسه‌ای که در آن کارمند و کارفرما برای برنامه‌های متعدد آموزشی ارتقای دانش و مهارت، تقسیم اوقاتی داشته باشند.

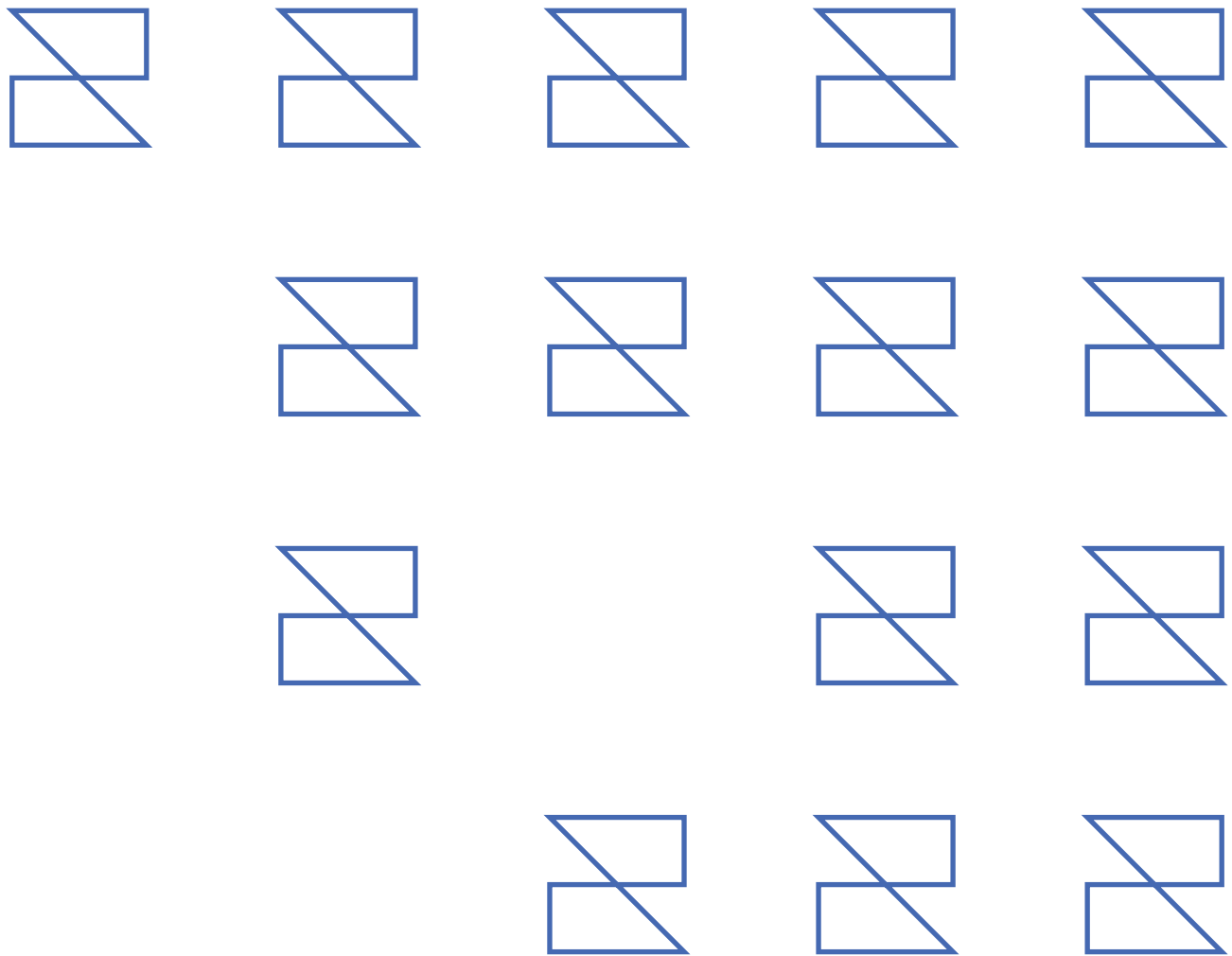
## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- اگر متوجه شوم یکی از کارمندانم رفتار غیراخلاقی را مرتکب شده‌است، چه عکس العمل از خود نشان دهم؟ ۱۳. اخلاق کاری

## ابزار موجوده دیگر

چک لیست برکناری کارمند

آیا باید یک کارمند را اخراج کنم؟



۲۱.

چگونه بطور موثر کارمندان  
شرکت‌ام را راهنمایی نموده و  
درمورد کارکردشان ابراز نظر کنم؟

اکثریت مدیران می‌گویند که می‌خواهند کارمندان خود را رهنمایی کنند و درمورد کارکردشان ابراز نظر نمایند، اما بیشترشان وقت کافی برای این کار صرف نمی‌کنند. با توجه به وقت محدودی که مدیران دارند، سازمان‌ها باید مطمئن شوند که مدیران می‌دانند چگونه حداکثر تلاش خود را در این زمینه به خرج دهند. برای بهبود کیفیت و موثریت تلاش‌ها در این زمینه به مدیران معلومات واضح درمورد چگونگی آماده‌سازی کارمندان و ابراز نظر درمورد عملکردشان بدهید. مدیران با انجام بررسی، برگزاری جلسات گاه و ناگاه و مشوره‌دهی، کارمندان را تربیت کرده و برای کار بهتر آماده می‌سازند. اما، مربیان خوب می‌دانند چرا کسانی را تربیه نمایند و کدام اقدامات مشخص را می‌توانند روی دست گیرند.

آماده‌سازی و رهنمایی خوب به کارمندان کمک می‌کند تا چیزهایی را بیاموزند که منجر به پیشرفت کاری و حرفوی‌شان شود. مدیران برای تربیه‌ی کارمندان خود باید از آنان درمورد کارشان و منابعی که نیاز دارند معلومات بخواهند. این مدیران باید کارمندان را به فکر عمیق‌تر درمورد کار و آینده‌ی‌شان واداشته و احساس مسئولیت برای دستیابی به آن اهداف را در ذهن آنان بوجود آورند. وقتی کارمندان به خوبی رهنمایی و آموزش داده شوند، کارهای زیادی امکان‌پذیر می‌گردد.

آماده‌سازی و رهنمایی کارمندان باعث می‌شود کارمندان دریابند که مدیران به آنان توجه دارند و خواهان موفقیت‌شان می‌باشند. با تشویق و تقدیر، کارمندان با انگیزه میشوند و با کارایی عمل خواهند کرد. شرکت درعین حال سود مالی بدست می‌آورد چون مدیران به کارمندان خود کمک می‌کنند تا کار خود را به بهترین وجه انجام دهند و به دلیل اینکه مدیران مشکلات نهفته را قبل از آنکه از کنترل خارج شود، شناسایی می‌کنند. با پیشنهاد و انتقاد مداوم و تدویر جلسات منظم انفرادی با کارمندان می‌توانید دروازه‌ی بحث و گفتگو را باز نگه دارید.

## بیایید بیشتر بدانیم

آماده‌سازی و رهنمایی تاکتیک دیگری برای ارتقای ظرفیت‌ها و توانایی‌های کارمندان می‌باشد. مدیران با رهنمایی و ابراز نظر به کارمندان خود فرصت می‌دهند به بهترین وجه ممکن کار کنند. مدیران کارمندان خود را باید تا زمان رسیدن به اهداف تعیین شده حمایت کنند، نه اینکه صرفاً در جریان بررسی سالانه‌ی عملکرد آنها. اگر مدیران این کار را بدرستی انجام دهند، در واقع آماده‌سازی و رهنمایی به نقشه‌ی راه موفقیت تبدیل خواهد شد و فواید زیادی به همراه خواهد داشت. اگر مدیران به خوبی این کار را انجام ندهند، کارمندان شاید احساس کنند تنبیه و توبیخ می‌شوند و بیش از حد بر آنان کنترل اعمال می‌گردد. راه‌های متعددی وجود دارد که مدیران می‌توانند با استفاده از آن کارمندان خود را به خوبی رهنمایی و آموزش بدهند.

### ایجاد رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد متقابل

مدیران باید احساس ارتباطات آزاد و احترام متقابل خلق کنند. برای آنکه اعتماد سازمانی بخوبی کار کند، مدیران باید به کارمندان خود اعتماد نمایند. چیزهایی که در جریان نشست‌های آماده‌سازی و رهنمایی کارمندان بحث می‌شود باید محرم نگه داشته شده و انتقادات و پیشنهادات باید برای بهبود کارها و پیشرفت وظیفوی استفاده گردد.

### برگزاری جلسه

کارمندان باید همیشه از موضوع جلسه آگاه باشند تا آمادگی بگیرند. مدیران باید کار را با بیانیه‌ی غیررسمی بخاطر توضیح این نکته آغاز کنند که جلسه‌ی آماده‌سازی و رهنمایی، بخاطر کمک به کارمندان در دستیابی به اهداف‌شان و ایجاد نقشه‌ی راهی برگزار می‌شود که با استفاده از آن بتوانند پیشرفت‌ها و مشکلات خود را بررسی کنند. مهم است مدیران واضح سازند جلسات آماده‌سازی و رهنمایی از مدیریت عملکرد تفاوت دارد و هدف آماده‌سازی و رهنمایی ابراز نظر درمورد عملکرد کارمندان و حمایت از آنان در یادگیری روش‌های درست انجام کار، می‌باشد. وقتی هدف جلسه‌ی آماده‌سازی و رهنمایی بخوبی تعریف شود، کارمند بیشتر آماده‌ی صحبت و گفتگو خواهد بود.

### تعهد به عمل

پیشنهادات مدیر برای حل مسایل به هر سطح‌یکه عالی باشد، تا زمانی که کارمندان متعهد به عمل نشوند، چیزی تغییر نخواهد کرد. این مرحله مهم است چون مدیران باید بکوشند تا اهداف کاری آینده‌ی کارمند را درک کنند. بطور مثال اگر مدیران رهنمایی یا آموزش به کارمندان ارایه نمایند، باید کارمندان متعهد به پی‌گیری آن رهنمایی‌ها باشند. مدیران باید از کارمندان بپرسند که در این پروسه چه کمکی از مدیران خود انتظار دارند. بطور مثال بپرسند که آیا برای گزارنده‌ی پیشرفت کار و حل مشکلات می‌خواهند جلسه‌ی هفته‌وار داشته باشند یا خیر.

## مدیریت بهانه‌ها

کارمندان شاید برای کاهش توقعات مدیر، بهانه‌هایی را مطرح کنند. مدیران بهانه‌ها را نباید نادیده بگیرند. در عوض، باید به آنها توجه کنند ولی راجع به یافتن راه حل، تمرکز نمایند. ممکن است عواملی اثرگذار بر توانایی کارمند در برآوردن اهداف وجود داشته باشد؛ این عوامل باید نادیده گرفته نشود. اگرچه ممکن است سخت باشد، ولی مدیران باید احساسات خود را کنار گذاشته بر اصلاح رفتارهای کارمند تمرکز کنند. در این وقت باید مدیران نقش تشویق کننده داشته باشند. کارمندان می‌خواهند بدانند که مدیران‌شان به توانایی‌های آنان در انجام کار در سطح مورد انتظار، باور دارند.

## ابراز نظر درمورد کارکرد کارمند

مربیان موثر، اهمیت و ارزش ابراز نظر منظم و دوامدار نسبت به عملکرد کارمندان را می‌دانند. این نظرات ممکن منفی یا سازنده باشد. نظرات مدیر باید به موقع باشد مثلاً درست پس از ختم کار یا بررسی کار. ابراز نظر باید از نظر کیفیت مشخص باشد. گفتن این نکته به کارمندان که کار خوب انجام داده اند کافی نیست؛ مدیران باید درمورد چگونگی انجام کار و رفتار او در جریان کار به جزئیات توضیح دهند. بطور مثال، مدیر ممکن است بگوید، «تصمیم سریع و به موقع شما برای جلب رضایت مشتری عالی بود. پاسخ سریع به نیازهای مشتریان بزرگ یک اولویت دیپارتمنت ماست.» از طریق این گونه ابراز نظر، کارمندان درک می‌کنند که چه چیزی باعث شده است مدیر نسبت به اقدام‌شان نظر نیک بدهد.

## وقت بگذارید

عجیب نیست که مدیران احساس می‌کنند وقت کافی برای آموزش و تربیه‌ی کارمندان ندارند. حتی اگر مدیران آموزش و تربیه‌ی کارمندان را اولویت خود قرار دهند، بازهم به کمبود وقت گرفتار می‌شوند. با این حال، وقتی کار مربی‌گری به جریان افتد و اهداف مشخص گردد، مدیران راه‌های تازه‌ای برای بهبود و تشویق کارمندان پیدا خواهند کرد.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**آموزش و مربی‌گری**- رابطه‌ی باز مبتنی بر اعتماد متقابل که در آن افراد باتجربه و ماهر به کارمند دیگر مشوره و رهنمایی عرضه می‌کند. به امید اینکه مهارت‌ها و عملکرد کارمند بهبود یابد و در کارش پیشرفت داشته باشد.

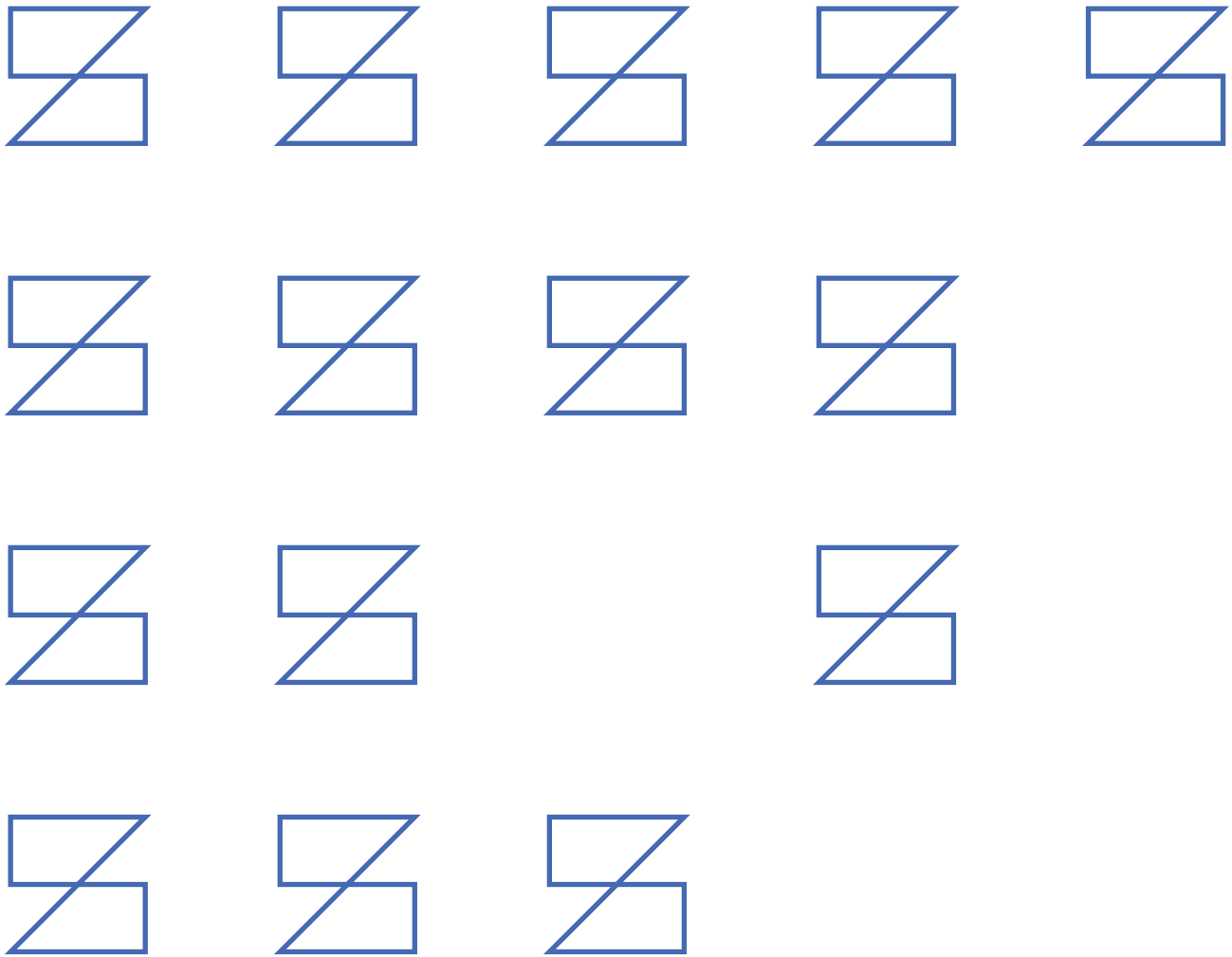
## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- چگونه ظرفیت کارمندان ام را ارتقا بخشم تا منحص کارکنان بهتر عمل نمایند؟ ۸. منابع بشری
- چرا و چگونه باید برای صحبت درمورد موفقیت‌ها و یا مشکلات، جلسات منظم و مطابق تقسیم اوقات از قبل تعیین شده با کارمندان ام داشته باشم؟ ۸. منابع بشری
- چگونه اهداف اجرایی برای کارمندان ام تعیین نموده و عملی شدن آنها را پی‌گیری کنم؟ ۸. منابع بشری
- تعدادی از بهترین شیوه‌های ارتباطات کدام‌ها است؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه باید کارمندانم را تقویت کنم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه می‌توانم رفتار یک کارمند را تغییر بدهم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه درمورد عملکرد کارمندان ابراز نظر نمایم؟ ۴. اداره یا رهبری

## ابزار موجوده دیگر

مدیریت جدول ارتباطات تان

فورمه بررسی عملکرد



۲۲.

چگونه کارمندان ام را با استفاده از  
مناسب‌ترین شیوه، به مقام‌های  
رهبری و مدیریتی ارتقا دهیم؟

شرکت‌های متعدد، در مورد کارمندی که از ظرفیت ارتقا در آینده برخوردارند، شناخت دارند. به این افراد ممکن است آموزش بیشتر داده شود، دسترسی به معلومات، مسئولیت بیشتر و فرصت‌های دیگر برای پیشرفت داده شود. برای کسانی که ظرفیت فوق‌العاده پنداشته می‌شوند، این نوع فرصت ارزشمند است و می‌تواند در کوتاه مدت و دراز مدت به دستاوردهای بزرگتر منجر شود.

اگر یک شرکت بدین‌ترتیب بالای کارمند سرمایه‌گذاری میکند، خطر ترجیح دهی یک شخص نسبت به شخص دیگر ایکه قابل ارزش و دارای ظرفیت ترفیع میباشند را باید بعهده بگیرد. کسی که آموزش و رشد داده شده است ممکن کار دیگری پیدا کند، یا گزینه‌ی نامناسب برای رهبری باشد. به همین دلایل، بسیار مهم است برای شرکت‌ها تا در مورد افرادی که بعنوان ظرفیت‌های عالی برای ارتقا شناسایی مینمایند، انصاف را رعایت کنند.

شرکت‌ها راه‌های متعددی را دارا میباشند تا بگونه‌ای منصفانه‌ی افرادی که ممکن کاندیدان خوب برای ارتقا باشند را شناسایی نمایند از جمله تشخیص تعیین ویژگی‌های شخصی که به موفقیت فرد کمک می‌کند مانند صبر و بردباری، تشخیص مهارت‌های لازم برای پست بالاتر مثل مهارت‌های ارتباطات یا تحصیلات؛ یا شناسایی استعدادهایی که برای موفقیت یک شخص در پست‌های بالاتر کمک می‌کند از قبیل داشتن تفکر استراتژیک.

## بیاید بیشتر بدانیم

گام اول برای ارتقای افراد، شناسایی کسانی است که ممکن کاندیدان و مدیران موفق باشند. این پروسه باید عمیق‌تر از گفتن این نکته باشد که «اوه، این شخص چهار سال با ما بوده و کار را بلد است. پس منطقی است که ایشان را مدیر تعیین کنیم چون او کارها را به بهترین وجه انجام خواهد داد». در ذیل تعدادی سوال‌ها ارایه گردیده است که شما را در تحلیل ظرفیت‌های افراد برای ارتقا در پست مدیر و رهبر کمک می‌کند:

- آیا کسی که افراد را برای ارتقا انتخاب می‌کند، دیدگاه یکسان درمورد آنچه این افراد را کاندیدان موفق می‌سازد، دارد یا خیر؟ مهم است که افراد دخیل در این کار توافق کلی درمورد ویژگی‌ها و خصوصیات مطلوب داشته باشند.
- آیا درمورد افرادی که قبلاً در این پست استخدام و ارتقا داده شده‌اند، معلومات وجود دارد؟ آنانی که قبلاً در این پست موفق بودند کدام نوع مهارت‌ها و ویژگی‌ها را داشتند؟ آیا آنان علیرغم تحصیلات خوب در کار خود موفق بودند؟ آیا آنان بی‌تجربه بودند ولی آمادگی شنیدن نظرات دیگران را داشتند؟ مشخصه‌ایکه برای رهبران بسیار مهم است موفقیت و عدم موفقیت افرادی را که در این پست کار کرده‌اند به دقت بررسی نمایید و ببینید که درمورد نوع فردی که نیاز دارید، چه چیزی می‌گوید.
- تعدادی از دلایل انتخاب این افراد را بگویید و آنان چه نوع رفتار را از خود نشان دادند که به برجستگی‌شان نسبت به کاندیدان احتمالی دیگر کمک کرده است؟ باید خصوصیتی که افراد را نسبت به همکاران‌شان متفاوت می‌سازد و از نظر انتخاب‌کنندگان مثبت تلقی می‌گردند را ارزیابی نمایید. این کار مشخص خواهد کرد که آیا قضاوت منصفانه صورت گرفته یا جانبداری شده است.

### برخی خصوصیات و شایستگی‌های افرادی که بعد از ارتقا در کار خود موفق می‌گردند:

- دیدگاه استراتژیک، توانایی رهبری و تمیز. یکی از مهمترین توانایی‌هایی که مدیر را موفق می‌سازد توانایی حفظ دیدگاه استراتژیک است که میتواند شامل توانایی خود کارمندان در ایجاد استراتژی باشد یا توانایی درک جایگاه کار خود در سیستم بزرگتر. بطور مثال، یک افغان که تاجر میوه است، ممکن تصمیم گیرد که میوه‌ی خراب شده‌اش را به مشتریان خارجی ارسال کند. او میوه‌های خراب را در زیر کارتن‌ها و میوه‌های خوب را در قسمت فوقانی کارتن می‌چیند. فکر می‌کند با این کار پول بدست خواهد آورد زیرا احتمال ندارد مشتریان خارجی میوه‌های خراب را مسترد کند. اما برعکس تاجر میوه در بازار شهرت منفی بدست آورده و مشتریان خارجی در آینده با او کار نخواهد کرد. در واقع، شهرت منفی او بر افغان‌های دیگری که تجارت میوه می‌کنند نیز تاثیر می‌گذارد و کل صنعت میوه‌ی کشور به دلیل تصمیم نادرست او آسیب می‌بیند. اگر تاجر، میوه‌های خراب را دور می‌انداخت و ضرر کوتاه مدت را به عهده می‌گرفت ولی به عواید دراز مدت فکر می‌کرد، تصمیم استراتژیک بسیار بهتر گرفته بود که در نتیجه شرکت‌اش از آن تصمیم سود کافی بدست می‌آورند.
- به دیگران انگیزه و الهام بدهید. یک مدیر و رهبر خوب، یاد می‌گیرد که به دیگران انگیزه دهد. مدیران با اتکا به قدرت موفق خود، دیگران را به انجام کار لازم هدایت میدهند. اما او درعین حال می‌تواند افراد را انگیزه دهد که برای انجام بهتر کارها دقت به خرج بدهند. این امر منجر به عملکرد بهتر می‌شود.
- تمرکز بر نتایج/انجام کار. مدیران و رهبران خوب دوست دارند کارها را به انجام برسانند و تلاش می‌ورزند که بر وظایف تعیین شده تمرکز نمایند.
- مدیران خوب دوست دارند با دیگران کار کنند و بدانند که چگونه آنان را ترغیب نمایند. مدیر/رهبر هوشیار می‌داند که کار به تنهایی انجام شدنی نیست، از اینرو محیطی می‌سازد که افراد باهم احساس راحتی کنند. از جمله کوشش می‌کنند با استفاده از روابط خود، زمینه انجام موثر کارها را میسر سازند.



- مدیران خوب می‌دانند که الگوی خوبی هستند. رهبران می‌دانند که همیشه دیگران به آنان به چشم الگو می‌بینند. رفتار خوب و بدشان برای اطرافیان‌شان الگو است. مهم است فعالیت‌ها، رفتارها و عملکردهایی را از خود نشان دهید که مطلوب و سازنده باشد.
- مدیران خوب نشان می‌دهند که دارای استانداردهای اخلاقی هستند. وقتی یک مدیر یا رهبر نشان می‌دهد که معیارهای اخلاقی معقولی دارد که همسو با قواعد حقوقی و اخلاقی عمومی اجتماع می‌باشد، در آن صورت بیشتر احتمال دارد که مورد احترام قرار گیرد. اما، وقتی فراتر از این معیارهای ابتدایی عمل کند و نشان دهد که تصامیم‌اش صرفاً برای منفعت شخصی خودش نیست بلکه به نفع سایر شرکا نیز می‌باشد، بیشتر مورد اعتماد قرار خواهد گرفت.
- مدیران خوب از آنچه انجام می‌دهند آگاهند و مهارت‌های کار را می‌دانند. اطرافیان مدیر بزودی متوجه می‌شوند اینکه مدیر کار خود را بلد هست یا خیر. مدیری که تظاهر به تخصص در چیزی می‌کند ولی خلاف آن ثابت می‌شود بسیار زود اعتبار خود را در میان اطرافیان از دست می‌دهد.
- آنان استعداد را شناسایی و به افراد شایسته مسئولیت می‌سپارند. مدیری که قصد دارد اعتراف کند آگاه‌ترین فرد نیست، اما آماده‌ی شنیدن و آموختن از دیگران می‌باشد، اعتبار و احترام بدست می‌آورد. باید این گونه تعبیر نشود که مدیر برای آموختن کارهایی که دیگران انجام می‌دهند تلاش مینماید. ولی وقتی به افراد توانا تر اجازه دهد مسئولیت و رهبری برخی اقدامات را به عهده گیرند، در واقع کارمندان اعتماد بیشتری به او خواهند کرد چون ثابت می‌شود که او به مهارت دیگران احترام و ارزش قایل است.
- مدیران خوب از تغییر هراس ندارند و به دیگران کمک می‌کنند از تغییر هراس نداشته باشند. ترس از تغییر، افراد را از پیشرفت باز میدارد، درحالی که همه چیز در محیط‌اش در حال حرکت و تغییر است. مدیر خوب تلاش دارد میان تغییر و ارزش گذاری توازن ایجاد نماید. مهم است بدانیم بیشترین ترس مردم از تازه‌ها نیست بلکه از چیزهایی است که ممکن از دست بدهند.
- مدیران خوب به آموختن کارها و ایده‌های تازه تمایل دارند و از خطرات هراس ندارند. هر تغییر، خطراتی نیز به همراه دارد. طوری که گفته شد، تغییر و خطر می‌تواند هراس انگیز باشد. مدیر اجازه نمی‌دهد این ترس مانع تصامیمی شود که باعث پیشرفت آتی شرکت گردد. مشکلات رقابتی را حل کرده و نیازهای مشتریان را تغییر می‌دهد و امثال آن. مهم است ارزش تغییر را برای سازمان و شرکت خود درک کنیم، و در عین حال خطرات را آگاهانه به عهده بگیریم.
- مدیران خوب به ارتباطات ارزش می‌گذارند و تلاش می‌ورزند برای رساندن معلومات گوناگون از روش‌های مناسب استفاده نمایند. رهبران خوب درک می‌کنند که ارتباطات یکی از راه‌های قدرتمند کمک به اطرافیان خود در انجام کارها می‌باشد. این افراد می‌دانند که روش‌های متعدد در دسترس‌شان قرار دارد و با دقت زیاد این روش‌ها را انتخاب می‌کنند تا بتوانند معلومات مورد نیاز دیگران را به موثرترین وجه ممکن به آنان ارائه نمایند.
- آنان ارزش کمک به دیگران را درک می‌کنند. مدیران خوب نگران نیستند که مبادا همکاران‌شان شغل آنان را از دست‌شان بگیرند یا درخشش همکاران‌شان باعث درخشش کمتر خودشان شود. آنان می‌دانند هر قدر تیم‌شان بهتر عمل کند، مدیرشان نیز بهتر معلوم خواهد شد. مهم است مدیران کسانی را استخدام کنند که زیرک و هوشیارتر از خودشان باشند. این کار برای برخی‌ها مشکل تمام می‌شود زیرا هراس دارند افراد هوشیار و توانا جای خودشان را خواهند گرفت. اما این افراد زیرک را می‌توان از طریق ارتباطات و احترام بخوبی انگیزه داد، و در عوض آنان به بهترین وجه کار خواهند کرد و به بهبود کار در کل برای تیم ممد واقع خواهد شد. همچنان مهم است که رهبر درمورد جانشین خود همیشه فکر کند. به این طریق اگر فردی بخاطر توانایی انگیزه دهی به تیم خود به مقام بالاتر ارتقا یابد، آنگاه کار خوب او در آینده نیز ادامه خواهد یافت، و مدیر به رئیس‌ان خود ثابت خواهد کرد که برای موفقیت شرکت پلان گذاری نموده است.

## تعریف اصطلاحات این بخش

**لیاقت و شایستگی** - ویژگی‌ها و توانایی‌هایی که شخصی را قادر به انجام موفقانه یا موثر یک کار می‌کند.

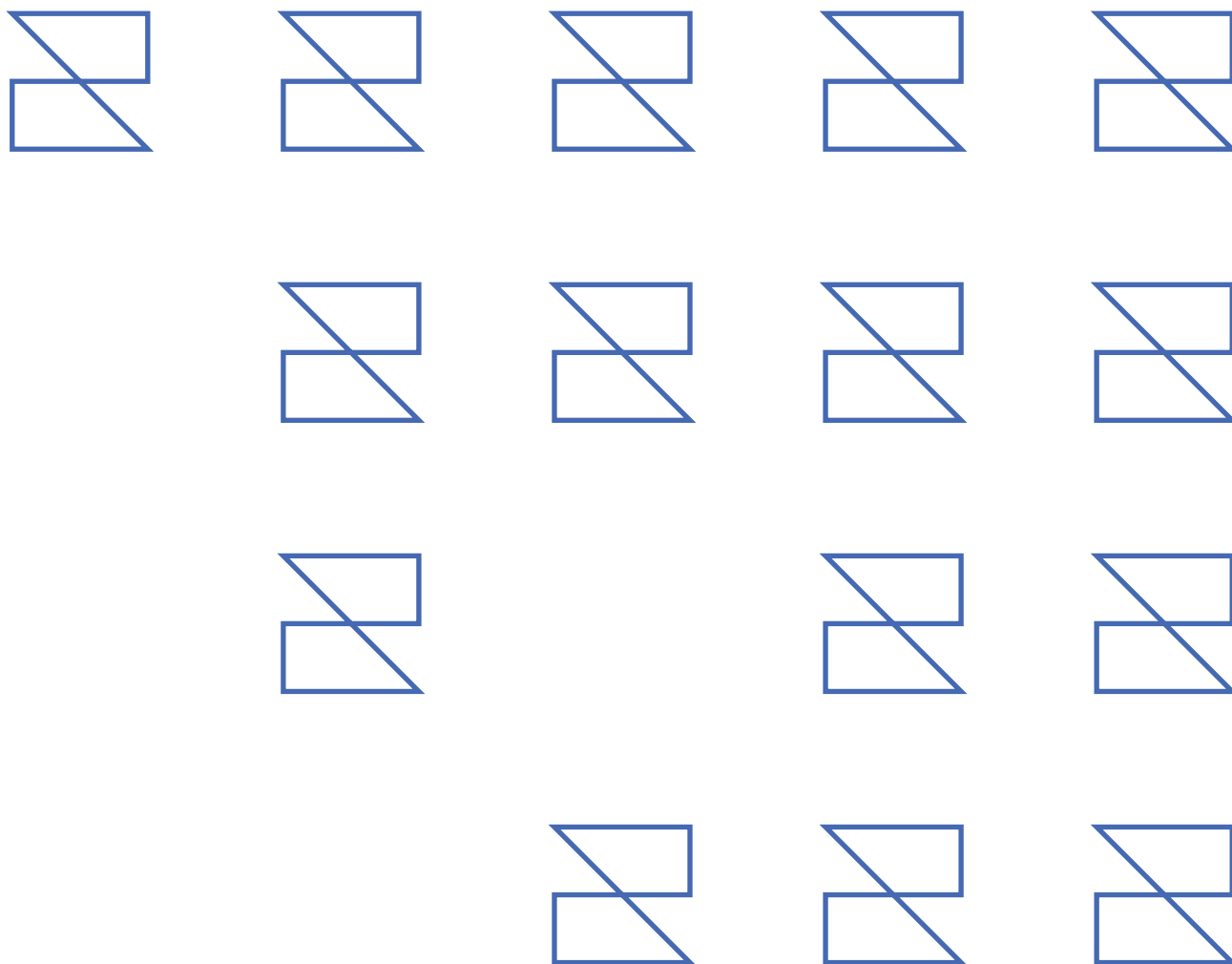
**ارتقا** - وقتی کارمند یک شرکت از نظر پست یا کاری که به او سپرده می‌شود، ارتقا می‌یابد.

## برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- چالش‌های منابع بشری هنگام رشد شرکت، کدام‌هاست؟ ۱۴. رشد و توسعه
- چرا و چگونه باید کارمندانم را تقویت کنم؟ ۴. اداره یا رهبری
- چرا و چگونه باید در اداره‌ام رهبران قوی تربیت کنم؟ ۴. اداره یا رهبری

## ابزار موجوده دیگر

پلان مسیر شغلی



۲۳.

چگونه کارمند خشمگین، هراسان  
یا غمگین را مدیریت کنیم؟

در این بخش به نوعی از رهبری می‌پردازیم که وقتی کارمندان دچار خشم، ترس و اندوه باشند، موثریت بیشتر دارد. این احساسات ممکن برای کارمندان و کارفرمایان ددرسرها و بی‌کفایتی‌هایی بی‌ار آورده.

در گذشته، این نظر وجود داشت که محیط کار جایی است که احساسات باید کنار گذاشته شود و رفتارها و مراودات محیط کار باید آرام و منطقی صورت گیرد. این برداشت وجود داشت که احساسات در محیط کار جایی ندارد. حتی زمانی که انتظار بر این باشد که احساسات خود را به محیط کار انتقال ندهیم، مردم بازهم در محیط کار احساسات شدید خوب یا بد تبارز می‌دهند. مهم است بدانیم این معلومات در سایر انواع احساسات نیز قابل استفاده بوده و از جمله احساسات مثبتی چون شادی و هیجان.

شرایط و اوضاع گوناگون ای وجود دارد که منجر به بروز احساسات در محیط کار می‌گردد. اگر مدیر کارمند را به شیوه‌ی زنده انتقاد کند یا اگر خبر بد و تکان دهنده به گوش کارمندان برسد، یا همکار کسی کارشکنی کند، در تمام این حالات احتمال واکنش فزینی در افراد وجود دارد. مردم تمایل دارند کارمندی را که احساسات خود را تبارز می‌دهد، نادیده بگیرند. به این امید که احساساتش خودبخود فروکش خواهد کرد. اما اگر کارمند را در کنترل این احساسات کمک کنیم، مساله زودتر و موثرتر خاتمه خواهد یافت. وقتی کارمند خشمگین یا هراسان است، معمولاً تنها چیزی که نیاز دارد گوش شنوا است. وقتی حرف‌های خود را ابراز نمود، احساس شدیدشان فروکش می‌کند. غم ناشی از اتفاق خاص زندگی معمولاً گذرا است اما اندوه ناشی از عوامل جدی‌تر چون اضطراب، ممکن است دوام یابد. اگرچه حل مشکل مسئولیت مدیر نیست، ولی باید به کارمندان خود بفهماند که آنها به فکرشان بوده و اگر نیاز شود در یافتن منابع مورد نیاز کمک فراهم خواهد نمود.

## بیابید بیشتر بدانیم

مدیر ممکن میل داشته باشد کارمندی را که احساسات شدید تبارز می‌دهد، نادیده گیرد. به امید این که این احساسات خودبخود فروکش خواهد کرد. اما اگر کارمندی دچار خشم، ترس یا اندوه باشد ممکن است بر تعاملات کل تیم تاثیر بگذارد.

این اصل بخصوص در زمینه‌ی خشم صدق می‌کند. خشم عبارت از احساسی است که واکنش‌های زیادی را در خود فرد و اطرافیان او باعث می‌شود. خشم ممکن است ریشه‌های مختلف داشته باشد از جمله احساس بی‌انصافی، عدم ارزش‌گذاری، اینکه دیگران بهتر از او کار می‌کنند، یا بررسی عملکرد اینکه برای وی مطلوب نیست. دلیل هر چه باشد، کارمند حتی اگر دچار سوء تفاهم هم باشد احساس می‌کند حق به جانب است. اگر خشم کارمند اداره نشود، مشکل رفع نخواهد گردید بلکه احتمال دارد با گذشت زمان دامنه آن وسیع تر شود.

وقتی مدیران با کارمند خشمگین روبرو می‌شوند، اولین واکنش غریزی‌شان این است که موضع دفاعی گرفته، و بعد حمله‌ی متقابل انجام دهند. به یاد داشته باشید که خشم کارمند معمولاً خطر مصئونیت شخصی ندارد، و صرفاً باعث اضطراب و نگرانی می‌گردد. مهم است وقتی با فرد خشمگین روبرو هستید فوراً موضع دفاعی نگیرید. اگر به شخص خشمگین اجازه دهید خشم‌اش را فرو ریزد، بسیار کمک خواهد کرد. بگذارید کارمند درمورد دلایل خشم خود حرف بزند. بعد از آن بپرسید که چرا و به چه دلیل چنین احساسی برای‌شان دست داده است. به این شیوه، ممکن است بعضی واکنش‌های فزینی کاهش یابد، و وضعیتی خلق شود که بتوان گفتگوی سازنده داشت.

در احساس ترس نیز واکنش مشابهی وجود دارد. جالب این است که ترس معمولاً زمینه‌ساز خشم است. وقتی کسی ترسیده باشد، احساس می‌کند که گویا چیزی را از دست می‌دهد یا چیزی به او آسیب خواهد رساند. اولین واکنش او هراس از تغییر است و در نتیجه نگران عواقب تغییر می‌باشد. واکنش بعدی معمولاً، خشم در برابر تغییر وضعیت است، شاید به این دلیل که خود شخص تغییر را انتخاب نکرده است. مدیران می‌توانند در اداره‌ی ترس و همچنان خشم، با برخی اقدامات کمک کنند. به کارمندان بفمانید که فرصت دارند درمورد مسایلی که موجب ترس‌شان در محیط کار می‌گردد، صحبت کنند.

چند مثال چیزهایی که باعث خشم کارمندان می‌گردند عبارتند از: آیا اداره در نتیجه‌ی از دست دادن یک قرارداد تعدادی از افراد را از کار مرخص خواهد کرد؟ نفر بعدی که کارش را از دست خواهد داد چه کسی خواهد بود؟ اگر دفتر به محل جدید انتقال یابد آیا به کارمندان زن بخاطر رفت و آمد به دفتر ترانسپورت داده خواهد شد؟ آیا مدیر عامل جدید برای کم کردن مصارف، معاشات را کاهش خواهد داد؟ این سوال‌های ساده نشان می‌دهد که چگونه تغییرات کوچک می‌تواند فوراً و آشکارا باعث ترس گردد. از اینرو مدیر می‌تواند با کارمندان صحبت کند و بصورت واضح شرح دهد که چه چیزی در حال اتفاق افتادن است؟ چرا این تصمیم لازم است و به کارمندان اجازه داده شود که سوال بپرسند. بخش بزرگ ترس سازمانی را می‌توان با شفافیت در ارائه‌ی معلومات، طرح واضح مسایل و آگاهی از چگونگی کمک به کارمندان، رفع کرد.

غمگینی تاحدودی با خشم و ترس فرق دارد و ممکن است مدت طولانی‌تر ادامه یابد. دلایل زیادی ممکن است باعث غمگینی شود، اما وقتی غم بالای یک فرد مسلط شود، کمک به کارمند غمگین بسیار مشکل است. نباید چنین برداشت کرد که گویا وقت اخراج کارمند رسیده است، بلکه مدیر وظیفه دارد دلیل غمگینی را پیدا کند. غم دوامدار مشکلات زیادی را برای یک تشبث به بار می‌آورد. کارمند ممکن است دیرتر برسر کار بیاید، کیفیت کارش پایین بیاید و بیش از حد معمول، رخصتی مریضی مطالبه نماید. کارمند غمگین می‌تواند دچار اضطراب و دپریشن نیز گردد. بازم سوال این است که نقش اداره در کمک به کارمند دچار اضطراب چیست، بخصوص اگر فرد غمگین مثل گذشته کار و تلاش به خرج ندهد.

مدیری که این نوع کارمند دارد شاید انتظار بکشد تا خود کارمند با مشکلات خود نزد او برای مشوره مراجعه نماید، ولی چنین چیزی به زودی ممکن است اتفاق نیافتد درحالی که این وضعیت بر کار کارمند مضطرب آسیب خواهد رساند. درعین حال مهم است بدانیم شخص گرفتار اضطراب و اندوه به دلیل تغییر منفی در نتایج کارش احساس ندامت و شرمندگی کند. مهم است که به کارمند مضطرب مراجعه شود و درمورد مشکلاتش با تمرکز بر رفتارهای مشهور او صحبت شود و از مقصر کردن و ابراز ناامیدی نسبت به عملکرد کارمند جلوگیری گردد. مدیر باید حاضر به شنیدن سخنان کارمند باشد، ولی درعین حال مرزهایی باید تعیین کند. بخصوص اگر مشکلات ناشی از عواملی خارج از محیط کار باشد. اما، مدیر می‌تواند به آن شخص برنامه‌هایی پیشنهاد کند که ممکن است برای بهبود وضعیت‌اش ممد تمام شده و به او بگوید که چشم به راه بازگشت‌اش به سطح قبلی موثریت و کارایی می‌باشد و اگر کمک نیاز باشد آماده کمک نیز هست.

مهم است بیاد داشته باشیم مساله‌ی غم/اضطراب و ننگ ناشی از آن بخصوص در محیط کار از یک کشور تا کشور دیگر و از یک اداره تا اداره‌ی دیگر بسیار متفاوت است. گذشته از فشار اجتماعی که مانع اعتراف فرد به مشکل غمگینی و اضطراب‌اش می‌شود، بیشتر افراد دچار این مشکل می‌شوند و یادگیری مدیریت این وضعیت، مهارت مهمی است.

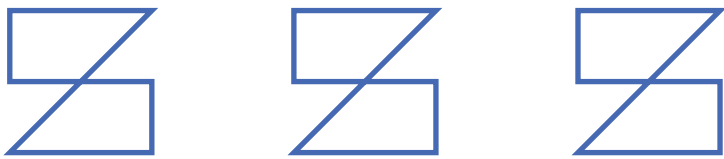
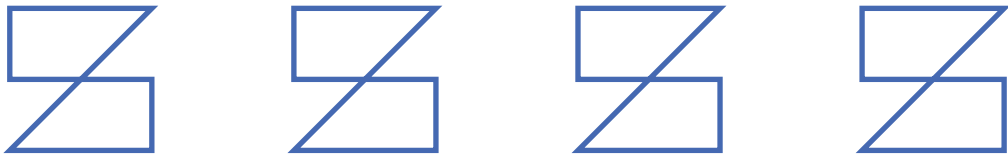
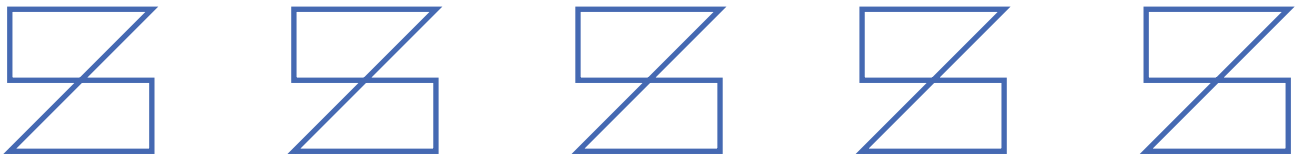
مدیران باید از واکنش‌های احساسی در برابر افراد و مسایل آگاه باشند، و بکوشند که این احساسات باعث واکنش نامناسب نگردد. مهم است بدانیم چگونه واکنش‌های ناشی از این فشار را مدیریت کنیم تا بر تعاملات گروهی ما اثر منفی نگذارد. همچنان مهم است بدانیم افراد واکنش‌های مدیر را تقلید می‌کنند، فرقی نمی‌کند که نتیجه مثبت یا منفی باشد، زیرا کارمندان احساس می‌کنند که این رفتارها از نظر سازمانی قابل تحمل است.

## تعریف اصطلاحات این بخش

رویداد زندگی- رویداد چشمگیر ایکه شرایط یا موقف شخص را تغییر خواهد داد مانند تولد فرزند، ازدواج، طلاق یا وفات همسر.

## ? برای معلومات بیشتر در ارتباط به این موضوع، به مطالب ذیل مراجعه کنید

- رهبران موثر چه کار انجام می‌دهند؟ ۴. اداره یا رهبری
- چگونه یک رهبر بهتر شوم؟ ۴. اداره یا رهبری



# ابزار