

## برنامه آشناسازی کارکنان جدید: مسئله ای مغفول در سازمانها

زهرة سیاح<sup>۱</sup>، مرتضی کرمی<sup>۲</sup>، محسن نوغانی دخت بهمنی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

۲- دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد

۳- دانشیار گروه علوم اجتماعی، دانشگاه فردوسی مشهد

Zohre.sayyah@yahoo.com

### چکیده

اهمیت زمان ورود فرد به سازمان و روزهای نخستین کار، در جهت گیری درست فرد تازه وارد و ایجاد نگرشی مثبت نسبت به شغل و سازمان و به تبع آن، طراحی و اجرای برنامه‌هایی برای آشناسازی و یافتن جایگاه صحیح تخصصی و اجتماعی فرد در سازمان، هم نقش موثری در شناسایی و ارضای نیازهای کارکنان دارد و هم نیل به اهداف سازمان را آسانتر می‌کند. این مقاله به بررسی اهمیت اجرای برنامه‌های آشناسازی کارکنان ورودی جدید بعد از استخدام و به کارگیری آنها در سازمان‌ها پرداخته و قصد دارد تا اهمیت این برنامه‌ها را در سازمان‌ها مورد بحث قرار دهد. روش‌شناسی تحقیق مروری است و به بسط مطالعات در این زمینه می‌پردازد. مطالعات و نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که برنامه‌های آشناسازی به کارکنان کمک می‌کند تا تصویر روشنی درباره‌ی سازمان، سیاست‌ها، انتظارات سازمانی، و از همه مهم‌تر رفتار و شرایط کاری در سازمان بدست آورند.

کلمات کلیدی: برنامه آشناسازی، کارکنان جدید، سازمانها

### ۱- مقدمه

این موضوع که کارکنان رفتاری را که از نظر سازمان صحیح و مطلوب است یاد بگیرند و به آن عمل کنند، بسیار مهم است؛ ولی این فراگیری، خود به خود انجام نمی‌گیرد و مسئولان سازمان باید با تدابیری که اتخاذ می‌کنند، موجبات آشنایی افراد تازه وارد را با محیط، آداب و اصول حاکم بر سازمان و خو گرفتن به آن را فراهم آورند (دسینزو و رابینز، ۱۹۸۸). بدیهی است هرگونه برنامه‌ای که برای آشنا سازی فرد یا سازمان طراحی می‌گردد باید با توجه به فرهنگ و نظام ارزشی سازمان باشد چرا که هر سازمانی که بنا به فرهنگ و نظام ارزشی خود، از رفتار صحیح و مناسب، تعریف خاصی دارد مسلماً آنچه رفتار مطلوب و پسندیده تلقی می‌شود در هر سازمانی متفاوت است پس یکی از اهداف مهم جامعه پذیری کارکنان آشنا سازی فرد با سازمان، شناساندن ارزشها و هنجارهای اصلی و اساسی سازمان به فرد وسیعی در متقاعد نمودن او به پذیرفتن آنهاست ولی اینکه تا چه اندازه سازمان باید در قبولاندن این ارزشها و هنجارها پافشاری نماید بستگی به فلسفه وجودی و اهداف سازمان دارد (سعادت، ۱۳۷۵، ۱۵۶)

## ۲- هدف تحقیق

بررسی اهمیت برنامه آشناسازی کارکنان جدید در سازمانها

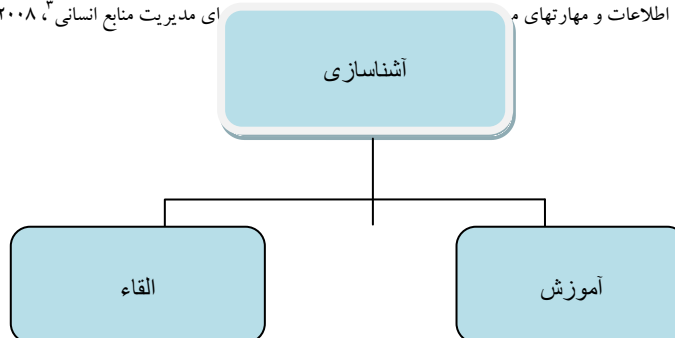
## ۳- سوال تحقیق

- آشناسازی چیست و انواع آن کدامند؟
- چرا آشناسازی کارکنان جدید مهم است؟
- برنامه آشناسازی کارکنان جدید چه مزایایی برای سازمانها در پی دارد؟

## ۴- مبانی نظری

### آشناسازی

در ادبیات و با توجه به تفاوت‌های زبانی، اصطلاحات متفاوتی برای "آشناسازی کارکنان جدید" به کار می‌رود. اصطلاحاتی چون: "القاء"، "آشناسازی"، "آموزش" به عنوان واژگان مترادف فرایند آماده سازی کارکنان جدید با کار خود و توصیف بخشهای مختلف پروسه آشناسازی استفاده می‌شود. بنا بر گفته ی دسلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) آشناسازی کارمند عبارت است از ارائه اطلاعات لازم برای انجام کار به شکل رضایت بخش. و آموزش کارکنان شامل ارائه مهارت‌های لازم برای انجام کار است. که در تقسیم بندی های سنتی تر در متون آشناسازی و آموزش به جای هم به کار می‌رود. بنا بر گفته ی دسلر (۲۰۰۵) آشناسازی کارمند عبارت است از ارائه اطلاعات لازم برای انجام کار به شکل رضایت بخش. و آموزش کارکنان شامل ارائه مهارت‌های لازم برای انجام کار است. که در تقسیم بندی های سنتی تر در متون آشناسازی و آموزش به جای هم به کار می‌روند (آکویدو و یانسی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱، ص ۳۴۹). در ادبیات این رشته آشناسازی گاهی به بخش های کوچکتری از قبیل "القاء" تقسیم بندی شده است که به معنای تصورات و برداشت های اولیه کارکنان از سازمان/شرکت در اولین روزهای کاری خود می‌باشد. در حالیکه "آشناسازی" شامل کسب اطلاعات و مهارت‌های م



شکل ۱. ساختار آشناسازی (کلین و کاسیستو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳ به نقل از والانن، ۲۰۱۱)

<sup>۱</sup> Desler

<sup>۲</sup> Acevedo & Yancey

<sup>۳</sup> Human Resources Management Guide  
Kjelin & Kuusisto

## انواع آشناسازی

آشناسازی به دو دسته مختلف که هر دو دسته شامل موضوعات گسترده و حاوی اطلاعات خاص می باشد. آشناسازی تجاری و آشناسازی عملی. تازه واردان باید تا حد امکان اطلاعات عملی را فرا گیرند و نیازی به دانستن جزئیات دقیق این اطلاعات ندارند. بنابراین می توان گفت که در ارائه اطلاعات کافی از طریق کارهای روزانه به کارکنان و برآوردن خواسته های کارکنان جدید با اطلاعاتی که به فرایند آشناسازی مربوط نمی شود، چالش وجود دارد.

آشناسازی تجاری ارزشها و اهداف سازمانی را مورد تاکید قرار می دهد. هدف از آشناسازی تجاری، کمک به کارکنان جدید در درونی کردن رابطه بین سازمان و مشتریان به منظور ایجاد وحدت بین کارکنان، در جهت خدمت به رسالت سازمان به بهترین نحو ممکن است. موضوعات آشناسازی تجاری معمولاً گسترده و انتزاعی است. اما آشناسازی عملی شامل اطلاعات درمورد نحوه ی زندگی کاری، روش ها و وظایف کاری، سلسله مراتب و غیره می باشد. و اطلاعات آشناسازی عملی معمولاً خاص می باشد (کلین، ۲۰۰۳ به نقل از والانن، ۲۰۱۴، ص ۲۰۱).

به طور کلی، کارکنان جدید در آغاز ورود به سازمان دارای انگیزه بالا و علاقه مند به یادگیری کار هستند. آنها می خواهند که هر چه زودتر نسبت به سازمان خود جامعه پذیر شده، به عضویت سازمان درآمده و به عنوان نیروی مولد و سازنده فعالیت کنند و نقشی را که به آنها واگذار می شود را برعهده گیرند. بنابراین در طول برنامه آشناسازی، کارکنان نسبت به ابقای خود در سازمان به طور معنادار اطمینان حاصل می کنند (آتوود و دیموک، ۱۹۹۶ به نقل از والانن، ۲۰۱۴، ص ۱۶).

## اهداف آشناسازی

### اهداف فردی

اغلب احساسات مثبت و منفی نسبت به پدیده ای، در آغاز فرایند آن است. و علت اصلی آن نیز همان عدم اطمینان یا عدم قطعیت نسبت به آن است. حتی اگر تازه واردان کار مشابهی به کار سازمان جدید تجربه کرده باشند، تجربه قبلی خود را با کار فعلی مقایسه می کنند. بنابراین یکی از اهداف آشناسازی تقویت احساسات مثبت و برطرف کردن عدم قطعیت است (کلین و کاسیتو، ۲۰۰۳، به نقل از والانن، ۲۰۱۴). تحقق اهداف فردی بوسیله ی یک برنامه آشناسازی صورت می گیرد. که این مستلزم آشنایی کارکنان تازه وارد با یکدیگر و اعتماد به یکدیگر از طریق ارائه فرصت سوال کردن و زیر سوال قرار دادن سازمان و حمایت از پیشنهادات و انتقادات تازه واردان درباره ی سازمان است (همان، ص ۱۳۶ و ۱۳۹).

### اهداف سازمانی

همه سازمان ها اصولاً در پی استخدام و به کارگیری و حفظ بهترین نیروهای کاری هستند. بی شک برنامه ریزی کارکنان نیز یک فرایند زمان بر است که منابع زیادی از جمله زمان و پول صرف این برنامه ریزی می شود. اما با این وجود سازمان ها اطمینان دارند که نتایج این برنامه ریزی ها در آینده ای نزدیک به سود سازمان خواهد بود. در این راستا برنامه آشناسازی کارکنان جدید یک راه طبیعی به منظور به اشتراک گذاشتن ارزش ها، مأموریت ها و استراتژی های سازمانی است که در پایان این برنامه از کارکنان جدید انتظار می رود تصویر روشنی درباره ی سازمان، سیاست ها و از همه مهمتر رفتار و شرایط کاری بدست آورند (دسلر، ۲۰۰۵، ص ۲۶۸).

## چرا آشناسازی مهم است (مزایای آشناسازی)

آشناسازی افراد تازه وارد می تواند مزایای زیادی در بر داشته باشد از جمله:

۱- آشناسازی فرد با سازمان در نحوه انجام شغل و عملکرد او و در پی ان در ایجاد ثبات در سازمان نقش مهمی دارد. فرد با آشنایی با قوانین و مقررات و روش های صحیح و مطلوب انجام کار، روش کار را به سرعت فرا می گیرد و در می یابد از او چه انتظاری می رود. اگر آشناسازی افراد با سازمان تجربه موفقی باشد، این امر در ایجاد ثبات در سازمان نیز موثر است؛ زیرا چنین افرادی درست "جا" افتاده، موازین اصلی و مهم سازمان را می پذیرند و رفتار خود را با آنها منطبق می سازند. در نتیجه احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان، ضعیف می شود و جابجایی ها به حداقل می رسد.

۲- هرکس در اولین روز کار، دچار اضطراب و نگرانی می شود. از آنجایی که اضطراب بیش از اندازه، به کمیت و کیفیت کار صدمه می زند، باید سعی و د تا در اسرع وقت، فرد تازه وارد از این حالت خارج گردد. چنین احساس تشویشی طبیعی است؛ زیرا در لحظه ورود به سازمان، همه چیز برای فرد تازه و نا آشناست و او خود را غریب و تنها یافته، گوشه گیری اختیار می کند.



بنابراین باید از افراد تازه وارد استقبال کرد و با معرفی آنها به دیگران، دادن اطلاعات و توضیحات کافی و توجه خاص به آنها، ابهامات را از میان برداشت، و آنها را از نگرانی خارج کرد (مانن و اسکین<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹:ص ۲۱۰).

۳- رفتار روسا، همقطاران، همکاران، مرئوسان و هر کس دیگری که فرد به نحوی با آنها در ارتباط است رفتار تازه وارد را تحت تاثیر قرار می دهد. یعنی تازه وارد، خواه ناخواه با مشاهده دیگران، راه و رسم کار را از آنها یاد می گیرد. پس بهتر است که یادگیری از طریق صحیح صورت گیرد و با بد آموزی توأم نباشد. تحقق این امر تنها هنگامی میسر است که سازمان طی برنامه ای دقیق و از پیش تعیین شده فرد را آموزش داده، رفتار او را در جهت مطلوب هدایت کند (میر سپاسی، ۱۳۷۶:ص ۲۰۹).

## آشناسازی کارکنان جدید

آشناسازی یک کارمند جدید فراتر از برنامه های آشنایی رسمی شرکت می رود. این مهم است که کارمند جدید احساس راحتی در محیط جدید خود را، چه در اجرایی یا سطح ورودی، چه به شرکت یا بخش جدید داشته باشد. راحتی کارمند جدید باید یک اصل در نظر گرفته شود، و آن است که مدیر یا سرپرست مسئولیت کمک به انطباق کارکنان به محیط کار را بر عهده بگیرد. روز اول معیاری برای موفقیت کارمند است و به همین دلیل باید بسیار حیاتی و با دقت برنامه ریزی و هماهنگ شود... کارکنان جدید اضطراب و آشفتگی زیادی دارند. به طور خلاصه، آنها تحت الشعاع قرار می گیرند. آنها شروع به سوال درباره تصمیم گیریشان می کنند. آیا من درست انجام می دهم؟ من واقعا واجد شرایط برای انجام این کار هستم؟ آیا مدیر و کارکنانی را که با آنها کار می کنم را دوست دارم؟ آیا من تناسب با این کار دارم؟ روشی را که در آن یک فرد در روز اول خود رفتار می کند (مورد رفتار قرار می گیرد) تعیین خواهد کرد که ترس ها و نگرانی هایی ضروری است، در نتیجه، اینکه چگونه اوبه این تجربه جدید نزدیک می شود. مدیران و سرپرستان باید به مراقبت از اصول اولیه - کمک به کارکنان و تنظیم سرعت آن در انجام کاری که کارکنان برای آن مورد مصاحبه قرار گرفتند تمرکز کنند.

شکست به گماشتن کارمند به شکل مناسب و صحیح منجر به نگرش ضعیف، روحیه و بهره وری پایین، مشکل در عملکرد و در نتیجه، در برخی موارد، از دست دادن یک کارگر با ارزش می شود. هر چه زودتر یک کارمند سازگار و احساس راحتی کند، او زودتر مولد می شود. حتی قبل از اینکه کارمند به محل کار برود، باید تلاش کرد تا به او در اینکه احساس کند که بخشی از سازمان است کمک شود و خودش را به عنوان بخشی از تیم بداند.

با نگاهی به نیازهای فوری کارمندان خودتان را به جای کارمند بگذارید و روز اول کاریتان را به یاد بیارید و از او بپرسید:

چه احساسی داشتی؟ نگرانی ها و انتظارات شما چه بود؟ آنچه که می خواهید انجام بدهید و در مورد آن نیاز به دانستن دارید چیست؟

کارکنان جدید نیز خواسته ها و انتظارات مشخصی دارند. آنها می خواهند به شکل انسانی و با احترام با آنها رفتار شود. آنها می خواهند بدانند که آنچه که از آنها انتظار می رود چیست و چگونه یادگیری شغل جدید خود را بدانند. آنها می خواهند بدانند که چگونه آنها را به صحنه وارد می کنید و چگونه به آنها پاداش داده خواهد شد. آنها واقعا می خواهند کار را خوب انجام دهند. این تعهد و شور و شوق نباید له شود و نه فقط در چند ساعت اول کارمورد تشویق قرار گیرد. اگر مدیر در رویکردهایش، چه کسی، چه چیزی، کجا، کی، چرا و چگونه (برنامه های آشناسازی کارکنان را) در نظر بگیرد، در واقع نگرانی های کارکنان خود را مورد هدف قرار داده است (لاسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶:ص ۲۷).

<sup>۱</sup> Maanen & Schein

<sup>۲</sup> Lawson



### مباحث استاندارد برای یک برنامه آشناسازی کارکنان جدید:

موضوعات استاندارد شامل گروه عمده زیر می شود:

- تاریخچه شرکت و زمینه:
- تاریخ
- مشخصات سازمان
- فرهنگ
- فلسفه
- مأموریت، چشم انداز، ارزش ها
- اهداف و جهت سازمان
- آرم، خط بند
- تیم مدیریت ارشد، رؤسای بخش
- جایگاه مالی
- مکان، طرح ساختمان
- ساختار
- محصولات و خدمات
- مشتریان
- رقبای
- قوانین و مقررات :
- پرداخت، پاداش
- طرح های بیمه
- بازنشتگی
- سود به اشتراک گذاری
- زمان خاموش (مرخصی)
- اضافه کاری پرداخت می شود
- غرامت (جبران خسارت) کارگران
- شهریه بازپرداخت
- سیاست ها و روش :
- ساعت کار
- استانداردهای رفتاری شخصی
- اخلاق
- ایمنی
- شرایط اضطراری
- کامپیوتر و اینترنت
- آزار و اذیت جنسی



- پارکینگ
- حضور و وقت شناسی
- توالی و معافتهای غذایی
- ارزیابی عملکرد
- برنامه های کارمند و ارائه خدمات :
- برنامه کمک هزینه به کارمند
- نظارت
- توسعه کارکنان
- خدمات و به رسمیت شناختن جوایز (لاوسون، ۲۰۰۶، ۲۱ و ۲۰)

### فعالتهای نخستین روز یک کارمند جدید :

- شخصا به استقبال و خوشامدگویی کارکنان جدید رفتن
- معرفی کارکنان جدید به همکاران
- انجام یک تور از ساختمان و محل کار و محل وب سایت ها
- تعیین یک ناظر
- یک مرور کلی از اداره و ارتباط آن با بقیه سازمان
- نقد و بررسی شرح شغل، وظایف و برنامه کار
- بررسی سیاست ها و رویه های سازمان
- همراهی کارمندان برای استراحت
- بردن کارمندان به ناهار
- تامین لوازم و تجهیزات و لباسهای کارکنان
- شناساندن سازمان به کارمند
- دادن مجوز استفاده از پارکینگ به شکل مستقل
- نشان دادن نحوه ی عمل و استفاده از تجهیزات سازمان به کارکنان
- ارائه ی فهرستی از واژگان کلیدی هر یک از بخش های سازمان
- ملاقات با کارکنان در پایان روز برای پاسخ به سوالات و نقد اطلاعات (همان، ۱۸۷)

### ۵- روش

روش پژوهش در این مطالعه توصیفی از نوع مطالعه کتابخانه ای است. در این مقاله مفهوم آشناسازی، انواع آشناسازی، اهداف آشناسازی، اهمیت آشناسازی و آشناسازی کارکنان جدید مورد بررسی قرار گرفت.



## ۶- نتیجه گیری

همه سازمان ها اصولا در پی استخدام و به کار گیری و حفظ بهترین نیروهای کاری هستند. بی شک برنامه ریزی جذب و به کار گیری کارکنان نیز یک فرایند زمان بر است که منابع زیادی از جمله زمان و پول صرف این برنامه ریزی می شود. اما با این وجود سازمان ها اطمینان دارند که نتایج این برنامه ریزی ها در آینده ای نزدیک به سود سازمان خواهد بود. از جمله تدابیر اتخاذی سازمان ها در این راستا، "برنامه های آشناسازی کارکنان جدید" است. چرا که زمان ورود یا مرحله پیوستن به سازمان از سخت ترین مراحل سازمانی است، و آن زمانی است که سازمان می-کوشد تا فرد تازه وارد را در سازمان به کار گیرد. درست در همین زمان است که امکان دارد شخص تازه وارد به علت مواجهه با یک محیط تازه و نا آشنا، احساس تعجب و سرگردانی نماید. همچنین نتایج تحقیقات پیرامون آشناسازی کارکنان جدید بیانگر این امر واقعیت است که چنانچه فرایند آشناسازی کارکنان جدید موفقیت آمیز باشد، تعهد بیشتر فرد نسبت به شغل و سازمان و در پی آن، بهره وری و کارایی فرد در سازمان بیشتر خواهد بود. ولی اگر این فرایند با شکست مواجه شده باشد، جابه جاییهای زیاد و در نهایت خروج فرد از سازمان را در پی خواهد داشت. لذا با توجه به اهمیت پدیده آشناسازی کارکنان جدید در شناخت اهداف، سیاست ها، ارزشها و فرهنگ سازمانی و همچنین کمک به یکپارچگی فرد با سازمان یا به تعبیری "جاافتادن" فرد در سازمان، لازم است سازمان ها و در راس آن مدیریت منابع انسانی سازمان توجه ویژه ای به این امر داشته و با طراحی یک برنامه آشناسازی موثر علاوه بر حفظ منابع سازمانی به افزایش سود سازمانی در سال های آتی کمک کند.

## ۷- فهرست مطالب

میر سیاسی، ناصر (۱۳۷۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. چاپ اول، تهران: انتشارات شروین

-سعادت، اسفندیار (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت

Lawson, K (۲۰۰۶). New employee orientation training. Britain: Pergamon Flexible Learning is an imprint of Elsevier

maanen, j and schein, h. (۱۹۷۹) " toward a theory of organizational socialization", in research in organization behavior, Massachusetts Institute of Technology

Decenzo, d. and . robbins p.( ۱۹۸۸). personnel/human resource management; ۳<sup>rd</sup>, englewood cliffs, n,j: prentice-hall

orientation programs. Journal of Assessing new employee: Acevedo, A., and yancey, B. (۲۰۱۱) professional practice  
. ۳۴۹-۳۵۴. ۵ (Workplace Learning, ۲۳

Human Resources Management Guide for Canadian Information and Communications Technology Companies. ۲۰۰۸.

۲<sup>nd</sup> ed. Canada's Foreign Credential Recognition Program. Accessed on ۲۸ January ۲۰۱۴. Retrieved from

[http://www.ictc-ctic.ca/?page\\_id=۴۸۴۹](http://www.ictc-ctic.ca/?page_id=۴۸۴۹).

vallanen, H . (۲۰۱۴). THE ROLE OF NEW EMPLOYEE ORIENTATION IN A LOGISTICS CENTRE . jamk university of applied sciences.

Human resource management (۱۰<sup>th</sup> ed., International Ed.). Upper Saddle River, N.J: . ) ۲۰۰۵ (Dessler, G.

Pearson/Prentice Hall.