

# تدابیری برای امنیت شغلی در دوران پرتلاطم

L. J. Harrington\*

مترجم: مریم امین شانجانی

جهت پیشبرد مشاغلشان به گونه‌های مختلف به نفع سازمان تمام می‌شود:

- بازدهی افزایش می‌یابد زیرا افراد مشاغلی می‌یابند که به‌طور مناسبتری با مهارت‌هایشان منطبق است.
- ممکن است از طریق فرایند مشاوره‌های شغلی، مهارت‌ها و استعداد‌های کارکنان که تا کنون فرصت بروز نداشته است، شناسایی شود.
- کارکنان آموزش دیده، دانش شخصی بیشتر، اهداف روشنتر و انگیزه‌ای قویتر از خود نشان می‌دهند.
- از دست دادن کارکنان مستعدی که تجربه و دانش ارزشمند سازمانی دارند، کاهش می‌یابد.
- با اینکه نرخ گردش شغل و جابه‌جایی کارکنان ما همواره در حد استانداردهای بخش صنعت بوده است، عده کثیری از کارکنان واحد حسابرسی به‌منظور پیوستن به شرکت‌های دیگر شغل خود را رها کرده‌اند. هم‌اکنون در شرایطی که گردش شغل زیاد شده است بیش از ۸۰ درصد حسابرسان ما در فعالیتهای خود سازمان به کار گمارده می‌شوند. در واقع تعداد حسابرسانی که در ۱۸ ماه اخیر در نتیجه عملکرد ما به کار گرفته شده‌اند بیش از مجموع آنها در ۵ سال گذشته بوده است. این رقم شامل ۷۵٪ مدیران، ۴۸٪ حسابرسان مالی و ۳۶٪ حسابرسان داخلی است. مدیریت حسابرسی داخلی معتقد است که ما با حمایت از تلاش‌های فردی برای رشد حرفه‌ای، ارزش حسابرسی داخلی خود را می‌افزاییم و سازمان خود را

می‌کنیم نتیجه به‌سور همه فواید بود.

## برنامه ریزی شغلی در آتنا

شرکتها اغلب اوقات در برنامه‌ریزی شغلی کارکنان خود تا زمان برکناری موقت آنان از کار هیچ‌گونه کمکی ارائه نمی‌کنند؛ تنها در آن هنگام است که احتمالاً خدمات مربوط به یافتن شغل جایگزین به آنان ارائه می‌شود. از آنجا که ذینفع اصلی این‌نوع سرمایه‌گذاری، کارفرمای بعدی است ما این روش را شیوه‌ای نادرست تلقی می‌کنیم. از سه سال پیش تجدید سازمان واحد حسابرسی داخلی شرکت آتنا شروع شده که هنوز در جریان است و تقریباً از همان آغاز از کارکنان این واحد درخواست شده است برنامه‌های شغلی خویش را گسترش دهند و آن را به‌طور مداوم اصلاح کنند.

در سال ۱۹۹۵ تحقیقی پژوهشی درباره توسعه شغلی انجام شده است. بیست تن از کارکنانی که به قید قرعه انتخاب شده بودند در فعالیتهای گوناگونی از جمله چندین نوع موقعیت شغلی قابل دسترس و برنامه‌های تربیتی رسمی با تمرکز روی طیفی از مهارت‌های مدیریت شغلی شرکت جستند. ارزیابی‌های شرکت‌کنندگان در این برنامه به اندازه‌ای مثبت بود که بخش حسابرسی داخلی امکان گسترش استفاده از آن برای کلیه کارکنان را در دستور کار خود قرار داد.

همان‌طور که در چندین بررسی پژوهشی نیز پیش‌بینی شده بود این نوآوریها نشان داد که کمک به کارکنان در

حسابرسان داخلی نیز مانند همه افراد دیگر نیاز دارند خود را به‌عنوان پیمانکار بنگرند و شغل خود را برآن اساس اداره کنند. امنیت شغلی امروزه دیگر وجود ندارد چرا که این مفهوم با توجه به بازاریابی جهانی، تعدیل ابعاد واحدهای اقتصادی و فراوانی نیروی کار روز به‌روز بیشتر مورد تهدید قرار گرفته است و مواردی نظیر اظهارات پیترز (Tom Peters) مبنی بر این که در حال حاضر کارگران هر شش سال یک بار از دور خارج می‌شوند، هر چه بیشتر بر نگرانیهای ما می‌افزاید.

بقا در این محیط خصومت‌آمیز مستلزم تغییری اساسی در اذهان عموم، اعم از کارکنان، کارفرمایان و پیمانکاران مستقل است. این مفهوم در شماره اخیر مجله **تایم** (Time) به‌طور خلاصه به شرح زیر مطرح شده است. "ما به عصر کارکنان فصلی یا موقت، عصر مشاوران، پیمانکاران دست‌روم و عصر به‌کارگیری نیروی کار در لطفه نیاز، وارد شده‌ایم. کارگران آینده مجبور خواهند بود دائماً مهارت‌های خود را به‌روز کنند و روابط پیرری با کارفرمایان پرید آورند."

بخش حسابرسی داخلی در شرکت

**بیمه عمر و حوادث آتنا (Aetna)**، بر رشد و برنامه‌ریزی حرفه‌ای انفرادی تأکید می‌کند؛ "آگرچه باور ما به موفقیت شفاهی حسابرسان کمک می‌کند، اما انگیزه ما نوع دوستی به مفهوم عام آن نیست. ما معتقدیم کارکنانی که احساس می‌کنند بر شغل خود مسلطند از کارایی بیشتری برخوردارند و اساساً به سازمان ارزش بیشتری می‌بخشند، و در واقع دریافته‌ایم هنگامی که از تلاش‌های توسعه شغلی کارکنان حمایت

استحکام می‌بخشیم.

## تلاش فردی

در واحد حسابرسی آتنا فرض اساسی بر این است که مدیریت شغلی موفق از فرد شروع می‌شود و هر حسابرس باید برای رشد حرفه‌ای خود قبول مسئولیت کند. این‌گونه برنامه‌ریزی حرفه‌ای فردی برای موفقیت واحد حسابرسی بسیار ضروری تلقی می‌شود.

ما چندین تدبیر بنیانی را که دیگر حسابرسان داخلی نیز ممکن است آنها را مفید ببینند به شرح زیر شناسایی کرده‌ایم:

### ۱- اهداف شغلی و همچنین برنامه‌های

استراتژیک برای دستیابی به آن اهداف

#### را مشخص کنیم

“واقعا” ظرف مدت یک یا دو سال آینده به دنبال چه موقعیت کاری هستیم و برای دستیابی به آن به چه مهارت‌هایی نیاز داریم؟” فرایند تصمیم‌گیری که می‌تواند پاسخ به این سئوالات و همچنین هدف اصلی برنامه‌ریزی شغلی استراتژیک فرد را مشخص کند در مدرسه و یا محل کار آموزش داده نمی‌شود.

سئوالات اساسی‌تر حتی بر نمونه یافتن کار مورد علاقه و آنچه در آینده به دنبال آن هستیم متمرکز می‌شود. چندین نوآوری به شرح زیر ممکن است در روشن ساختن پاسخها و ایجاد یک برنامه استراتژیک مفید باشد.

#### سئوالات خود را به گونه‌ای دیگر مطرح کنیم

“وقتی بزرگ شدم می‌فروهم مانند چه کسی کار کنم؟” هنگامی که می‌خواهیم تصمیم بگیریم در مراسمی مهم چه لباسی بپوشیم، به فروشگاه‌های مختلفی می‌رویم و آن چه را می‌توانیم انتخاب کنیم بررسی می‌نماییم؛ هنگامی که می‌خواهیم در رستوران جدیدی غذا بخوریم فهرست کامل غذاها را بررسی می‌کنیم. همین روش در مورد یافتن شغلی که برای شما مناسب باشد به کار می‌رود.

#### آنچه را افراد مختلف برای یافتن شغل خود انبیا

می‌دهند بررسی کنید

چه مشاغلی واقعا” شما را جلب می‌کند؟ به عبارت بهتر چه مشاغلی شما را واقعا”

موفقیتتان با افرادی که در شغل مورد نظر شما مشغول به کارند و یا آنان که دوره فعالیتشان به پایان رسیده است به گفتگو بپردازید.

فردی نباشید که پس از به دست آوردن شغلی که همواره به دنبالش بوده‌اید متوجه شوید از آن متنفرید و باید موقعیت رویایی خود را در زمینه دیگری جستجو کنید. زندگی کوتاهتر از آن است که رویاهای خود را نادیده بگیرید.

کاری را بپایان دهید که گمان می‌کنید برایتان جالب

است

ابتکار عمل داشته باشید. کارهای دوره‌ای (چرخشی)، پاره وقت یا حتی داوطلبانه را مورد بررسی قرار دهید. مهم آن است که وارد عمل شوید. اما اغلب، افراد روش متضادی را برمی‌گزینند. بدین ترتیب که تجزیه و تحلیل می‌کنند بدون آنکه وارد عمل شوند. همان‌گونه که پیش می‌روید به احساسات خود اعتماد کنید و آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید. کار هدفمند، یافتن شغلی است که به شما احساس خوبی دهد، نه آنچه تنها در تصور خوب جلوه کند.

با افرادی که مجذوب کار فویشند معاشرت کنید

از آنان بی‌رسید چگونه شغل مورد علاقه‌شان را یافتند و چه چیزی در کارشان وجود دارد که بیشتر آنان را جلب می‌کند. هنگامی که از مزایای شغل آنان آگاه شوید احتمال بیشتری دارد که به جستجوی خود

به هیجان می‌آورد؟ موقعیت شغلی چه کسی به اندازه‌ای جذاب است که شما را به غبطه وامی‌دارد؟ غبطه زبان رفتاری شماست که در ایجاد تمرکز روی موضوع به شما کمک می‌کند. شخصی را که به او غبطه می‌ورزید به‌عنوان دوست و رایزن خود قرار دهید.

ویژگی‌هایی را مشخص کنید که در مشاغل نیازمند به

استعدادهای قوی، ضرورت دارد و مدیریت بدون

در نظر گرفتن پیشینه شغلی بر آنها تأکید می‌ورزد

بیشتر سازمانها مدیرانی را طالبند که:

- دارای بینش باشند.
- بتوانند به طور موثر ایجاد ارتباط کنند.
- موقعیتهای اضطراری را درک کنند.
- توان اعمال تغییرات را داشته باشند.
- نسبت به کار خود دلبستگی داشته باشند.

- توان ایجاد انگیزه داشته باشند.
- توان کاری نامحدود داشته باشند، و
- توان تفکر در حین انجام کار را داشته باشند.

آیا اینها صفاتی است که دیگران برای توصیف شما به کار می‌برند؟ برای به دست آوردن اعتبار در این زمینه‌ها به چه چیزی نیاز است؟ آیا خلاصه سوابق کاریتان وجود این صفات را در شما تأیید می‌کند؟

موقعیتهای شغلی را که مایلید داشته باشید تعیین کنید

به منظور تعیین نوع کار و عوامل مهم در

ادامه دهید. دانایی و شور و شوق افرادی که کارشان را با اشتیاق انجام می‌دهند به شما نیز منتقل خواهد شد.

**در مورد نتایج عملکردتان از زیردستان، همکاران،**

**سرپرستان، دوستان و مشتریان سؤال کنید**

از آنها بخواهید تا نظرشان را راجع به آنچه ممکن است شما بخوبی انجام دهید بازگو کنند. برای رسیدن به درک روشن و عملی از بازار، در فکر تجدید نظری کامل در شکل انجام کارهایتان بر پایه بازتاب به دست آمده از افراد مافوق و زیردست خود باشید. این درک روشن منطبق با واقعیت خواهد بود. برنامه‌های عملی جهت پرداختن به کمبودها تهیه کنید.

**با یک مشاور شغلی متخصص کار کنید**

شرکتها و ادارات پیشرو، این‌گونه خدمات مشاوره‌ای را ارائه می‌دهند. اما چنانچه اداره شما این خدمات را ارائه نمی‌دهد خودتان می‌توانید با پرداخت

هزینه‌های مربوط به

مشاوره شغلی، روی

خود سرمایه‌گذاری

کنید چرا که مشاوره

شغلی ارزش انجام

این عمل را دارد. یک

مشاور خوب ضمن

کمک به شما برای

یافتن علایق و

تواناییهایتان باید به

شما در مورد تعیین محیط کار مناسب،

تمرکز روی اهدافتان و مشخص کردن

زمینه‌هایی که در آنها نیاز به گسترش

مهارت‌های خود دارید آموزش دهد و برایتان

ایجاد انگیزه کند.

**۲- طرحی برای بازاریابی تهیه کنید**

بهترین راه برای شروع بازاریابی برقراری

ارتباطات شبکه‌ای است. اما توجه به این

نکته ضروری است که بسیاری از افراد

دیگر نیز همین روال را پیش خواهند

گرفت. و اگر اغلب افراد به طور دائم

در جستجوی کار باشند و بیشتر آنها از

ارتباطات شبکه‌ای برای پیدا کردن شغل

بعدی خود استفاده کنند چگونه می‌توانید

خود را از انبوه افراد دیگر متمایز کنید؟

یافتن و حفظ شغلی مناسب به مثابه اصل

بقای شایسته‌ترهاست و البته خواست همگان این است که از دیگران پیشی بگیرند.

یکی از راههای متمایز کردن خود از دیگران بسط **نگرشهای استثنایی** است که حاکم بر تلاشهای ارتباطی شما خواهد بود. این نگرشهای استثنایی به شرح زیر است.

**با افرادی که احساس راحتی نمی‌کنید ارتباط برقرار**

**نمایید**

خود را مجبور به ملاقات با فردی کنید که

نمی‌شناسید و با او به گفتگو بنشینید. اما

## زندگی کوتاهتر از آن

است که رویاهای خود

را نادیده بگیرید

ارزش شما با آنچه ارائه می‌دهید تعیین

می‌شود نه با آنچه به دست می‌آورید

در مورد افرادی که از نظر حرفه تخصصی

از شما جلوتر هستند چه باید کرد؟ این

افراد ممکن است در ابتدا برای شما

وهم‌آمیز و برجسته به نظر رسند. بسیار

خوب، به هر حال به آنها نزدیک شوید چه

بسیار شما نیز مانند آنان خواهید شد.

در مرحله بعد با افرادی که می‌خواهید

سرمشق خود قرار دهید معاشرت کنید.

**انجام معاملات را به بعد موکول کنید**

اغلب، افراد فکر می‌کنند هدف جلسات

ارتباطی و ملاقات با دیگران، انجام

معاملات است که البته این طرز تفکر

اشتباه است. هدف تنها ملاقات با دیگران و

ایجاد رابطه دوستی با آنان است. انتظار

موفقیت در انجام معاملات با افراد کاملاً

غریبه را نداشته باشید. اغلب مردم با

دوستان خود معامله می‌کنند نه با غریبه‌ها.

پس، انجام معاملات را برای بعد بگذارید.

**به جای اینکه فقط کارت ویزیت به دیگران بدهید با**

**آنان دوست شوید**

اگر هدفتان ایجاد رابطه دوستی است،

محل انجام آن جایی است که افراد با

علاقه مشابه به آنجا می‌روند. مثلاً اگر به

ورزش علاقه‌مندید هنگام ورزش با دیگران

ایجاد ارتباط کنید. به‌طور مشابه چنانچه از

سرگرمی خاصی لذت می‌برید به باشگاهی

که مرتبط با آن است بپیوندید، مطمئناً

افرادی را ملاقات خواهید کرد که با شما

علاقه مشترک دارند و این پایه‌ای استوار

برای شروع دوستی با آنان خواهد شد.

**ایجاد ارتباط شبکه‌ای را از همین لحظه شروع کنید**

اغلب، افراد تا قبل از بیکار شدن موضوع

ایجاد ارتباطات شبکه‌ای را جدی

نمی‌گیرند. درحالی‌که دوران بیکاری

بدترین موقع برای شروع روابط جدید

است؛ چرا که انسان

در چنین موقعیتی

با شرایط ذهنی

نامطمئن عمل

می‌کند. زمان بهتر

برای ایجاد ارتباط

جدید هنگامی است

که انسان احساس

موفقیت و اطمینان

می‌کند و بر خود

مسلط است. پس

زمان را از دست ندهید و روی ایجاد روابط

جدید مرتباً سرمایه‌گذاری کنید چرا که

مهمترین بخش انجام کار، شروع آن است.

**سرمایه‌گذاری نمایید**

ایجاد ارتباطات شبکه‌ای مثل ماهیگیری

نیست و ارزش شما با آنچه ارائه می‌دهید

تعیین می‌شود نه با آنچه به دست می‌آورید.

با این نظر که چیزی به دیگران بدهید با

آنان رابطه ایجاد کنید. با تاکید بر اینکه

“**چه چیزی دارم که به این شخص ارائه کنم**” به

افراد نزدیک شوید.

**بایگانه بهتر را بر بایید**

برخی از افراد در جشنها، که امکان ایجاد

ارتباطات شبکه‌ای وجود دارد شرکت

می‌کنند اما احساس نامناسبی دارند زیرا

تنها به عنوان میهمان به آنجا وارد

می‌شوند، در حالی که نه کسی را می‌شناسند و نه جای چیزی را می‌دانند. با چنین جشنهایی با ذهنیت یک میزبان برخورد کنید. زود به آنجا بروید، محل خوراکیها و دستشوییها را یاد بگیرید، به دیگران خوشامد بگویید، محل قرار گرفتن چیزها را به آنان بگویید، و نیز آنها را به دیگران معرفی کنید.

نظرات دیگری که بررسی آنها مفید است می‌تواند شامل نکات زیر باشد:

- پذیرفتن مسئولیت شخصی در قبال شغل‌تان و مانند مالک عمل کردن.
- انتظار این را داشتن که کارفرما توقع انجام کار بیشتری از شما داشته باشد.
- قبول مسئولیت در مورد منطبق ساختن خود با تغییرات.
- پذیرش شرایط مبهم و نامطمئن.
- شناخته شدن به عنوان فردی که روی فرایند تغییر پافشاری دارد.
- گسترش مداوم دانش و مهارت‌های خود.
- تلاش زیاد و انجام کار خوب به گونه‌ای که بیش از آنچه برایتان هزینه می‌شود ثمربخش باشید.
- کسب اعتبار به عنوان فردی که حلال مشکلات است.
- داشتن نگرش مثبت.
- نشان دادن شور و شوق، قاطعیت و روحیه قوی.
- درک این نکته که هر چه بهتر به مشتریان خود خدمت کنید از شغل خود بهتر حفاظت می‌کنید.
- احتیاط در راحت‌طلبی.

تدبیر دیگر برای طرح بازاریابی شما، اثبات تخصص و اعتبار حرفه‌ای‌تان از طریق سخنرانی در کنفرانسها، سمینارهای عمومی و رویدادهای مشابه،

نوشتن مقالات برای نشریات حرفه‌ای و همچنین داوطلب شدن در سازمانهای غیرانتفاعی است. تخصص خود را در معرض دید دیگران قرار دهید.

### ۳- طرحی برای گسترش مهارت‌های خود تهیه کنید

چه تعدادی از حساب‌برسان مبلغ ۵۰۰ دلار یا بیشتر از بودجه شخصی خود را صرف آموزش در ۱۲ ماه اخیر کرده‌اند؟ چرا باید یک شرکت روی افرادی سرمایه‌گذاری کند که حاضر به سرمایه‌گذاری روی خود نیستند؟ آیا اگر شما به جای آن شرکت بودید این کار را می‌کردید؟

پیترز ادعا می‌کند: "۱۰ الی ۲۰ درصد از ما پویا هستیم و همواره برای یادگیری موضوعات هریر تلاش می‌کنیم. بقیه ما (باستثای تعدادی افراد کاملاً بی‌کفایت) اغلب سفت کار می‌کنیم و به مشتریان توبه داریم اما به عنوان استعدادهای ویژه شفاف نیستیم. در این میان افراد معدودی هستند که ذهنشان همواره مشغول به رشد مهارت‌هایشان است."

پیشنهادهای آموزشی زیر ممکن است مفید باشند.

#### بفوانید، بفوانید و بفوانید

کتابها و نشریات تجاری روز و خبرنامه‌ها را بخوانید. با دیگران ارتباط شبکه‌ای ایجاد کنید و خواننده‌هایتان را با دیگران در میان بگذارید. هر یک از شما می‌توانید خلاصه‌نویسی و خلاصه نوشته‌هایتان را با دیگران به‌طور مشترک استفاده کنید. حتی می‌توانید به شرکت‌هایی مراجعه کنید که کارشان خلاصه‌نویسی کتاب است.

#### به انجمنهای تجاری و مدیریت ملحق شوید

از روندهای بازرگانی و مجموعه مهارت‌های لازم آگاه خواهید شد و موقعیت‌های ارتباط

بیشتر در مورد کارتان دنبال کنید. آگاهی از این اطلاعات را برای کسی که ممکن است در آینده مدیر شما باشد به نمایش بگذارید و مهارت‌های خود را به بازار کار عرضه نمایید.

#### به همان اندازه که وقت صرف یادگیری مهارت‌های

کاری می‌کنید به یادگیری مهارت‌های عام نیز بپردازید برای دستیابی به موفقیت در هر رشته‌ای، کسب مهارت‌هایی همچون رهبری، مدیریت تغییر، حل و فصل اختلافات، ایجاد ارتباط و انگیزه ضروری است. بسیاری از این مباحث در برنامه‌های ضبط شده که می‌توانید هنگام ورزش یا رفتن به محل کار به آنها گوش کنید گنجانیده شده است.

رشد مداوم در دنیای امروز حیاتی است. برنامه آموزشی شما باید مرتبط با برنامه‌های استراتژیک و بازاریابی‌تان باشد. بخشی از این برنامه کسب عنوان‌های کاری است که نه تنها برای شغل فعلیتان بلکه برای شغل آینده‌تان نیز مفید خواهد بود.

#### نتیجه‌گیری

ما در موقعیتی میان بزرگترین تغییرات اقتصادی در دو قرن قرار گرفته‌ایم. ساده انگاشتن این تغییرات به منزله خودکشی است و بیش از حد گمراه کننده و تضعیف کننده است. آنچه باعث موفقیت می‌گردد نیرو گرفتن از موقعیت‌های موجود است. واحدهای حسابرسی که به موفقیت کارکنانشان کمک می‌کنند در واقع امکان موفقیت سازمانی خود را افزایش می‌دهند.

در مقیاس

فردی، حساب‌برسان باید هوشیارانه و با دید مثبت در انتظار آینده باشند نه اینکه با حسرت به گذشته بنگرند؛ پیوسته مهارت‌های جدید کسب کنند

و خود را متعهد به

یافتن کاری که دوست دارند بکنند و همچنین درصدد یادگیری بیشتر در مورد آن کار برآیند و آن را دائماً بهبود بخشند و هرگز از افزودن به ارزش و بازدهی خود

شبکه‌ای شما به‌طور گسترده‌ای توسعه خواهد یافت.

در مورد عنوانهای تخصصی در رشته انتفاعی فود

کسب اطلاع کنید

این موضوع را به منظور کسب آگاهی

## واحدهای حسابرسی که به موفقیت کارکنانشان کمک می‌کنند در واقع امکان موفقیت سازمانی خود را افزایش می‌دهند

به عنوان یک کارمند باز نایستند.  
\* مدیر مسابرسی داخلی شرکت بیمه عمر و حوادث آتنا  
منبع:

Internal Auditor, June 1996, P. 48



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی