

## مدیریت منابع انسانی

# مدیریت منابع انسانی

## فهرست مطالب

۱۲	فصل اول : کلیات
12	وظایف مدیریت منابع انسانی
14	تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی
14	انقلاب صنعتی
15	نهضت مدیریت علمی
16	روان‌شناسی صنعتی
16	متخصصان امور نیروی انسانی
17	مکتب روابط انسانی
18	رویکرد سیستمی (SYSTEMS APPROACH)
18	سیستم مدیریت استراتژیک منابع انسانی
20	1- اهداف سیستم مدیریت منابع انسانی برون‌داد (OUTPUT)
21	2- فرایند یا میان‌داد سیستم مدیریت منابع انسانی (THROUGHPUTS)
23	3- درون‌داد سیستم مدیریت منابع انسانی (INPUTS)
23	الف - محیط برون‌سازمانی (EXTERNAL ENVIRONMENT)
23	جهانی‌سازی و محیط برون‌سازمانی
24	1) محیط سیاسی
24	2) محیط اقتصادی
25	بازار کار موازی (DUAL LABOR MARKET)
25	شاخص‌های بازار کار
25	گونه‌های مختلف بیکاری
27	3) محیط اجتماعی - فرهنگی
27	4) محیط زیست
27	ب - محیط درون‌سازمانی (INTERNAL ENVIRONMENT)
29	طرح‌ریزی راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی
29	راهبردهای (استراتژی‌های) منابع انسانی
31	تخصیص منابع (RESOURCE ALLOCATION)
31	سیستم اطلاعات منابع انسانی
۳۳	فصل دوم: تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی)
33	مراحل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل

34	مشاهده مستقیم .....
35	مصاحبه .....
36	پرسشنامه .....
37	مصاحبه گروهی .....
37	نشست متخصصان .....
38	ثبت وقایع .....
38	پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت .....
40	شرح شغل (JOB DESCRIPTION) و شرایط احراز شغل .....
41	تنظیم شرح شغل .....
42	تنظیم شرایط احراز شغل .....
43	کاربرد تجزیه و تحلیل شغل .....
44	تجزیه و تحلیل مشاغل مدیریتی و سرپرستی .....
45	1- پرسشنامه توصیف پست مدیریت (MPDQ) .....
45	2- پرسشنامه توصیف پست سرپرستی (STDQ) .....
46	طراحی شغل .....
47	ارزشیابی مشاغل .....
48	روش‌های ارزشیابی مشاغل .....
48	روش امتیازی متداول .....
49	معایب و محاسن ارزشیابی مشاغل به روش امتیازی .....
50	روش مقایسه عوامل: .....
51	<b>معایب و محاسن ارزشیابی مشاغل به روش مقایسه عوامل .....</b>
51	محاسن روش مقایسه عوامل: .....
51	معایب روش مقایسه عوامل .....
52	روش طبقه‌بندی .....
52	معایب و محاسن ارزشیابی مشاغل به روش طبقه‌بندی .....
52	روش درجه‌بندی .....
53	معایب و محاسن ارزشیابی مشاغل به روش درجه‌بندی .....
54	<b>فصل سوم: طرح‌ریزی (برنامه‌ریزی) منابع انسانی .....</b>
54	نظام تامین و تعدیل منابع انسانی .....
54	طرح‌ریزی (برنامه‌ریزی) منابع انسانی .....
56	مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی .....
56	مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی .....
56	تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها .....
56	سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (IIRIS) .....
57	ج) طرح جانشینی .....
57	مرحله دوم: بررسی اهداف آتی سازمان .....
58	مرحله سوم: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو) .....

58	روش‌های برآورد نیروی انسانی موردنیاز
58	مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی
59	1. برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی
60	مقایسه روشهای برآورد عرضه و تقاضا برای نیرو
61	1. برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی
61	مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضا
64	<b>فصل چهارم: کارمندیابی</b>
64	میزان کارمندیابی
64	عوامل مؤثر در کارمندیابی
64	الف) عوامل محیطی
65	ب) عوامل سازمانی
65	مراحل کارمندیابی
66	منابع کارمندیابی
66	الف - منابع داخلی
67	ب - منابع خارجی (EXTERNAL LABOUR MARKET)
68	مؤسسات کاریابی
69	انواع مؤسسات کاریابی
69	مراکز آموزشی
70	معرفی و توصیه اعضا
70	مراجعه مستقیم
70	ارزیابی اثربخشی روش‌های کارمندیابی
72	<b>فصل پنجم: فرایند انتخاب یا گزینش</b>
72	روشهای انتخاب
72	الف- پذیرش داوطلب
72	ب- مصاحبه مقدماتی
73	پ- تنظیم فرم درخواست شغل
73	ت- آزمون‌های استخدامی
75	الف - آزمون هوش
75	ب - آزمون استعداد
75	پ - آزمون مهارت
75	ت - آزمون شخصیت
75	ث - مصاحبه استخدامی
76	انواع مصاحبه
76	1) مصاحبه آزاد
76	2) مصاحبه مفصل یا عمیق
76	3) مصاحبه هدایت شده
77	4) مصاحبه‌های مخصوص
77	کاستیهای مصاحبه

78	ج - تحقیقات محلی .....
78	محاسن استفاده از آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی .....
78	انتقاداتی که بر آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی وارد است. ....
79	پایایی یا دقت (RELIABILITY) .....
81	چ - آزمایشات جسمی .....
81	انتخاب و استخدام با نگرش به روند جهانی‌سازی .....
۸۳	<b>فصل ششم : انتصاب (به کار گماردن) .....</b>
83	آموزش مقدماتی ورود به سازمان .....
84	فرایند اجتماعی کردن .....
84	معارفه مقدماتی .....
85	فرایند اجتماعی کردن فرد در سازمان به سه مرحله تقسیم شده است. ....
۸۸	<b>فصل هفتم : فرایند آموزش .....</b>
89	مزایای آموزش .....
90	اجرای برنامه‌های آموزشی .....
92	مراحل مختلف فرایند آموزش .....
92	1. تشخیص نیازهای آموزشی .....
92	2. تعیین اهداف آموزشی .....
92	3. انتخاب روش آموزش .....
92	گروه اول: روش‌هایی که منظور از آنها دادن اطلاعات است. ....
93	سخنرانی. ....
93	سمینار. ....
93	گروه دوم: روش‌های شبیه‌سازی .....
93	بررسی موارد خاص. ....
94	ایفای نقش. ....
94	تمرین شغل .....
94	بازی‌های مدیریتی. ....
95	گروه سوم: روش‌های ضمن خدمت .....
96	متداول‌ترین روش‌های آموزش ضمن خدمت .....
96	گردش شغلی. ....
97	آموزش کارگاهی .....
97	مربی‌گری. ....
97	جانشینی موقت. ....
97	استاد - شاگردی. ....
98	4. برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی .....
98	5. ارزیابی دوره آموزشی .....
۹۹	<b>فصل هشتم: ارزیابی عملکرد .....</b>
100	شاخص‌های ارزیابی .....

101	.....	مراحل ارزیابی
101	.....	نکات مهم در طراحی سیستم ارزیابی
102	.....	عوامل مؤثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی
103	.....	نظریه‌های ارزیابی
103	.....	نظریه اول
103	.....	نظریه دوم
104	.....	نظریه سوم
104	.....	انواع ارزیابی
104	.....	ارزیابی سرپرست مستقیم
105	.....	ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس
105	.....	ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر
105	.....	ارزیابی گروهی
106	.....	ارزیابی از طریق خودسنجی
106	.....	زمانبندی ارزیابی
106	.....	روش‌های ارزیابی
106	.....	روش مقیاسی
107	.....	عامل سنجی
107	.....	روش ثبت وقایع حساس
108	.....	روش توصیفی
108	.....	روش قیاسی
108	.....	روش درجه‌بندی
108	.....	توزیع اجباری
109	.....	انتخاب اجباری
109	.....	روش مقیاسی رفتاری (BARS)
110	.....	ارزیابی براساس مدیریت بر مبنای هدف
112	.....	موانع و محدودیت‌های ارزیابی عملکرد
۱۱۳	.....	<b>فصل نهم: نظام جبران خدمت</b>
115	.....	تئوری‌های کلان
115	.....	1- تئوری‌های مزد اجتماعی (SOCIAL WAGE THEORIES)
115	.....	الف - تئوری بقا (SUBSISTANCE THEORY)
115	.....	ب - تئوری ارزش عادلانه (JUST PRICE THEORY)
115	.....	پ - تئوری مزد عادلانه (JUST WAGE THEORY)
115	.....	ت - تئوری مزد بر مبنای درآمد (WAGE FUND THEORY)
116	.....	ث - تئوری منابع باقی مانده (RESIDUE CLAIMATE THEORY)
116	.....	ج - تئوری مارکس (THE MARXIAN THEORY, SURPLUS VALUE THEORY)
116	.....	2- تئوری‌های کنترل مزد (THE WAGE CONTROL THEORY)
		چ - تئوری اشتغال کامل (FULL EMPLOYMENT WAGE THEORY) یا تئوری درآمد ملی (کنیز) (NATIONACL INCOME)
116	.....	(THEORY)

117	.....ح - تئوری درآمد ملی (NATIONAL INCOME THEORY)
117	.....خ - تئوری توزیع نئوکینزین (THE NEO- KEYNESIAN DISTRIBUTION THEORY)
117	.....د - تئوری مصرف (CONSUMPTION PURCHASING THEORY) یا تئوری قدرت خرید
117	.....3 تئوری‌های توجیهی نئوکلاسیک (THE JUSTIFICATION THEORY)
117	.....ذ - تئوری سرمایه‌گذاری شغلی (THE INVESTMENT WAGE THEORY)
118	.....ر- تئوری‌های نهادی مزد (INSTITUTIONAL WAGE)
118	.....ز - تئوری عرضه و تقاضا (THE SUPPLY AND DEMAND THEORY)
118	.....تئوری‌های خرد (MICRO THEORIES)
118	.....تئوری بهره‌وری نهایی (MARGINAL PRODUCTIVITY THEORY)
119	.....1- تئوری کارایی مولد (THE PRODUCTIVE EFFICIENCY THEORY)
119	.....2- تئوری چانه‌زنی (THE BARGAINING THEORY OF WAGES)
120	.....3- تئوری‌های خرد - خرد (MICRO-MICRO THEORIES)
120	.....1- مدل کارایی (EFFICIENCY MODEL)
120	.....2- تئوری مطلوبیت ممکن (THE SUBOPTIMIZATION THEORY)
120	.....3- تئوری هزینه مبادله (TRANSACTION COST THEORY)
121	.....4- تئوری نمایندگی (THE AGENCY THEORY)
122	.....روشهای متداول پرداخت مزد و کارانه
123	.....1- روشهای تعیین مزد کارانه انفرادی
123	.....الف - روش کارمزدی تکه کاری
124	.....ب - روش پرداخت بر مبنای استانداردها
124	.....(1) روش 75 درصد (طرح بیدو BIDEAV)
124	.....(2) روش 50 درصد (طرح هالزی)
124	.....2- روش‌های مزدکارانه گروهی
125	.....3- روش‌های تعیین مزدکارانه سازمانی
125	.....4- طرح‌های تشویقی سرپرستان
125	.....جبران خدمت با نگرش به روند جهانی سازی
127	.....فصل دهم : نظام نگهداری منابع انسانی
128	.....روشهای متداول مطالعه و اقدامات مربوط به امور ایمنی
130	.....خدمات رفاهی
131	.....فصل یازدهم : نظام کاربرد منابع انسانی
133	.....جابجایی، ترک کار و انضباط کار
134	.....سیستم ترفیعات
135	.....تنزیل
136	.....انتقال
136	.....برکناری
137	.....روابط کار
138	.....سوالات آزمون دکتری دانشگاه



153	..... کلیات
153	..... عوامل مهمی موثر بر گسترش مدیریت منابع انسانی
154	..... تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی
157	..... تجزیه و تحلیل شغل
157	..... مراحل تجزیه و تحلیل شغل
161	..... کاربرد تجزیه و تحلیل شغل
163	..... شیوه های خاص طراحی کار
164	..... فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی
166	..... نکات تکمیلی
169	..... فرآیند کارمند یابی
169	..... عوامل موثر بر کارمند یابی
171	..... مراحل غربال در فرآیند کارمندیابی
171	..... فرآیند انتخاب (استخدام)
177	..... فرآیند اجتماعی کردن
177	..... دلایل اهمیت اجتماعی کردن
180	..... فرآیند آموزش کارکنان
181	..... روشهای پی بردن به نیازهای آموزشی
181	..... مراحل تعیین نیازهای آموزشی کارکنان
182	..... نظریات یادگیری
183	..... نکات تکمیلی یادگیری
183	..... نکات اجرای برنامه آموزشی
183	..... مراحل فرآیند آموزش
186	..... روش های تغییر سیستم کار
188	..... ارزیابی عملکرد
189	..... عوامل موثر در ارزیابی کارکنان
189	..... مراحل ارزیابی
189	..... عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی
191	..... زمانبندی ارزیابی
191	..... روش های ارزیابی
196	..... سیستم پاداش
197	..... مقایسه پاداش ها
198	..... طرح های جدید اعطای پاداش
199	..... مدیریت حقوق و دستمزد
199	..... مراحل طراحی سیستم حقوق و دستمزد
201	..... روشهای بررسی سطح حقوق و دستمزد متداول
205	..... انواع تخلفات
207	..... مجموعه تست
223	..... پاسخ



## فصل اول : کلیات

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است. نقش مدیریت منابع انسانی نخست، تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنهاست.

امروزه شاهدیم که مدیریت منابع انسانی در طرح‌ریزی برنامه‌های مهم و استراتژیک مشارکت فعالی دارد و تغییر و تحولات سریع و پیچیده‌تر شدن محیط از جمله عوامل مهمی هستند که در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانها مؤثر بوده اند.

### وظایف مدیریت منابع انسانی

- نظارت بر استخدام در سازمان به طوری که این امر در چهارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات انجام گیرد و حق و حقوق قانونی متقاضیان مشاغل پایمال نگردد.
- تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگی های هریک مشخص و معین گردد.
- برنامه‌ریزی برای تأمین نیروی انسانی موردنیاز سازمان.
- کارمندیابی، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند.
- انتخاب و استخدام بهترین و شایسته‌ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان.
- طراحی و تنظیم برنامه‌هایی که ورود کارکنان جدید به سازمان را تسهیل و به ایشان کمک می‌کند تا جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود را در آن بیابند.
- آموزش کارکنان؛
- تربیت مدیر؛
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان؛
- طراحی سیستم پاداش؛

- طراحی سیستم حقوق و دستمزد؛

- وساطت میان سازمان و سندیکاهای کارگری؛

- طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته‌ها یا شکایات کارکنان؛

- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار؛

- طراحی سیستم انضباط.

وظیفه متخصصان امور پرسنلی، ستادی است و این متخصصان بی‌آنکه حق دخالت در امور یا قدرت دستوردهی مستقیم داشته باشند، در مقام مشاور با مدیران اجرایی و عملیاتی (مدیران صفی) همکاری می‌کنند و پیشنهادهای خود را به آنها ارائه می‌دهند.

نوع و ماهیت مسائل نیروی انسانی در گذشته و حال تغییر چندانی نکرده است، آنچه تغییر نموده، اصول و ماهیت مدیریت منابع انسانی و به تبع آن، روش‌های به‌کارگیری انسان‌ها و نظارت بر کار و عملکرد آنهاست. تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد مسئولان امور پرسنلی اغلب به‌طور مستقیم در سودبخشی سازمان تأثیر می‌گذارند. نمونه‌هایی از اقدامات مسئولان امور پرسنلی که می‌تواند با کاهش هزینه‌ها یا افزایش تولید و کارایی، به سودبخشی بیشتر سازمان کمک کند به این شرح است:

1. کاهش اضافه‌کاری‌های غیرضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی.
2. اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصی‌های به ظاهر موجه و کنترل آنها.
3. طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان.
4. جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح و برقراری روابط انسانی و اجتماعی سالم و فراهم کردن محیط مناسبی که باعث خوشنودی و رضایت کارکنان شود و در نتیجه مانع از ترک سازمان و هزینه‌های ناشی از آن گردد.
5. طراحی یک سیستم بهداشت و ایمنی مؤثر و نظارت دقیق بر آن برای جلوگیری از بروز حوادث و متحمل شدن هزینه‌هایی مانند پرداخت خسارت، دارو و درمان، بیمه‌های بیکاری یا از کارافتادگی و ضررهای ناشی از توقف کار و اتلاف وقت.
6. آموزش مهارت‌های لازم به‌منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند.
7. یافتن و استخدام شایسته‌ترین فرد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی.

8. طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا با سایر سازمان‌ها رقابت نماید.
9. تشویق متصدیان مشاغل، به گونه‌ای که زمینه مساعدی برای ابراز نظرهایشان درباره کاهش هزینه‌ها فراهم آید.
- نتیجه اینکه، هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره‌وری، مؤثرترین کمکی است که می‌توان به سازمان نمود. بهره‌وری را می‌توان استفاده مؤثر از منابع انسانی و مالی تعریف کرد.

### تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی، ساختار و سازماندهی آن به شکل امروزی همگی نتیجه‌ی تعامل میان مجموعه حوادث و تحولاتی است که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان (حدود سال 1760) آغاز شده است و تا به امروز ادامه دارد. عوامل مؤثر در شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی به صورت امروزی آن را می‌توان بدین صورت بیان نمود:

1. پیشرفت و تحول سریع تکنولوژی و تخصصی شدن مشاغل در اثر انقلاب صنعتی؛
2. اوج‌گیری نهضت‌های کارگری و ظهور اتحادیه‌ها که به نمایندگی از طرف تمام کارگران با کارفرمایان وارد مذاکره شدند؛
3. مدیریت علمی؛
4. روانشناسی صنعتی؛
5. ظهور و ورود متخصصان و کارشناسان نیروی انسانی به صحنه و انجام مجموعه‌ای از وظایف تخصصی در زمینه‌هایی از قبیل استخدام، رفاه کارکنان، قیمت‌گذاری کار، ایمنی، آموزش، و خدمات پزشکی و ایجاد حوزه خاصی در سازمان برای نظارت بر این فعالیت‌ها؛
6. مکتب روابط انسانی.

### انقلاب صنعتی

منظور از انقلاب صنعتی جانشین کردن ماشین به جای انسان در صنعت است. یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی، پیدایش کارخانه‌های بزرگ در جوامع صنعتی بود که برای اولین بار، استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف ایجاد نمود. استقرار کارخانه و برقراری یک نظام تولیدی مبتنی بر آن و لزوم استخدام و تجمع عده کثیری کارگر در یک مکان، نیاز به ایجاد نظام جدیدی داشت که سرپرستی و کنترل گروه‌های کارگری را امکان‌پذیر

کند.

انقلاب صنعتی با تشدید اختلافات در طبقات اجتماعی، نظام اجتماعی جدیدی را پایه‌گذاری کرد. از ویژگی‌های دیگر نظام صنعتی جدید، بی‌اعتنایی به جنبه‌های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه‌ها بود. به‌عنوان یک نتیجه‌گیری کلی باید گفت که انقلاب صنعتی، آثار اقتصادی مثبت و آثار اجتماعی منفی بسیاری به دنبال داشت.

### نهضت مدیریت علمی

یکی دیگر از تحولاتی که از نظر صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تأثیرات زیادی به جای گذارد، نهضت مدیریت علمی بود. در واقع، شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک وظیفه حرفه‌ای - تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با بوجود آمدن این نهضت مطرح گردید.

تیلور (1856-1917) مطالعات خود را در سال 1885 در صنعت فولاد و در کارخانه‌های میدویل<sup>1</sup> و بتلهم<sup>2</sup> آغاز کرد و در حدود سال 1878 چهار اصل اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه نمود: اصل اول، مدیریت باید علمی باشد؛ اصل دوم، انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد؛ اصل سوم، آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد؛ اصل چهارم، روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد.

فقط یک روش بهترین روش انجام دادن آن کار است و باید کوشید با مطالعه علمی کار آن را پیدا نمود و به صورت دستورالعمل به کارکنان ابلاغ کرد.

در اصل اول، تیلور شناسایی علمی ماهیت کار و در اصل دوم، شناسایی و انتخاب بهترین فرد را برای انجام دادن آن کار توصیه می‌کند.

در اصل سوم، تیلور مطرح می‌کند که جای اینکه کارگر طریقه انجام دادن کار را از روی تجربه فرا بگیرد، باید برنامه آموزشی صحیح و منظمی برای آموزش کار به او در سازمان وجود داشته باشد.

منظور تیلور از اصل چهارم این است که کار و مسئولیت باید به‌طور مساوی میان مدیران و کارکنان تقسیم شود، اما توصیه می‌کند که برنامه‌ریزی و کارهای فکری را مدیران و کارهای جسمی را کارکنان انجام دهند.

البته ذکر این نکته ضروری است که وی نسبت به جنبه‌های اجتماعی کار دیدگاهی منفی داشته است؛ زیرا اصولاً کار

<sup>1</sup> . Midvale

<sup>2</sup> . Bethlehem

گروهی را مفید نمی‌دانست و معتقد بود هر وقت کارکنان به‌طور گروهی کار می‌کنند، کارآیی هریک از آنها به سطح کارآیی ضعیف‌ترین عضو گروه تنزل پیدا می‌کند.

### روانشناسی صنعتی

به دلیل به کارگیری اصول و نظریه‌های روانشناسی در صنعت، بتدریج رشته جدیدی به نام روان‌شناسی صنعتی در دهه 1890 و اوایل دهه 1900 به علوم اضافه شد. در ابتدا توجه روان‌شناسی صنعتی بیشتر، معطوف به یافتن فنونی برای افزایش فروش بود، اما بتدریج گروهی از محققان این رشته به یافتن فنون مؤثرتری برای گزینش افراد علاقه‌مند شدند. مسأله مورد توجه آنان این بود که چگونه می‌توان افراد را برای مشاغلی که با نیرو، استعداد و توانایی‌های بالفعل و بالقوه آنها مطابقت داشته باشد انتخاب کرد.

در کتاب مشهوری که مانستربرگ<sup>1</sup> در سال 1913 منتشر کرد مطرح نمود که بعضی از کارکنان برای بعضی از کارها، مناسبتر از دیگران هستند.

چگونگی مطالعه و تجزیه و تحلیل یک کار به منظور تعیین شرایط جسمی، فکری و عاطفی موردنیاز برای انجام دادن آن، همچنین طراحی آزمون‌هایی که به وسیله آن مسئولان سازمان بتوانند مناسبترین افراد را شناسایی و انتخاب کنند، ازجمله مهم‌ترین کارهای مانستربرگ به شمار می‌آیند. مانستربرگ برخلاف تیلور، کار گروهی و وجود روابط اجتماعی در محیط کار را مفید و در افزایش تولید و کارآیی مؤثر می‌داند.

روانشناسان صنعتی علاوه بر طراحی آزمون‌هایی برای اندازه‌گیری میزان تفاوت در استعدادها و قابلیت‌های فردی اشخاص، اولین کسانی بودند که از مفهوم اعتبار آماری استفاده و آن را تشریح کردند. منظور از اعتبار آماری (یا روایی) یک آزمون، «توانایی آن آزمون در سنجیدن چیزی است که می‌خواهد بسنجد».

### متخصصان امور نیروی انسانی

دراثر تحولات ناشی از انقلاب صنعتی، نهضت کارگری و نهضت مدیریت علمی و در اثر نفوذ و گسترش نظریه‌های روانشناسی صنعتی، بتدریج پذیرفته شد که مدیریت منابع انسانی نیز مانند تولید و فروش، وظیفه‌ای تخصصی است که باید برعهده متخصصان و کارشناسان گذشته شود. لازم به ذکر است که در آغاز، وظایف مدیریت پرسنلی به حدی که امروزه وسعت یافته، متنوع و گسترده نبوده، بلکه منحصر به استخدام، اخراج و یا کنترل کارکنان بوده است و معمولاً این

<sup>1</sup>. Munsterberg

اقدامات توسط سرپرستان اجرایی انجام می‌گرفت. با توسعه واحدهای تولیدی و افزایش تعداد کارکنان، دیگر برای سرپرستان فرصت درگیر شدن با مسائل استخدام، پرداخت حقوق و رسیدگی به پرونده‌ها و سوابق کارکنان باقی نماند و به این ترتیب وظایف مربوط به امور کارکنان به کارمندانی محول شد که کار آنها فقط رسیدگی به این امور بود. این گروه اولین متخصصین مدیریت پرسنلی را تشکیل می‌دادند. زمینه‌های فعالیت این متخصصان در طول سال‌های 1880 تا 1920 در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف به شرح زیر بود:

1. انتخاب و استخدام. برای اولین بار این وظیفه به صورت متمرکز در سازمان برعهده کارشناسان سازمان گذاشته شد تا شایسته‌ترین افراد را برای تصدی مشاغل یافته، استخدام کنند.
  2. مسائل رفاهی کارکنان. رسیدگی به مسائل عمومی کارکنان، از قبیل وام، مسکن، مدرسه برای فرزندان آنها و دارو و درمان، همچنین طرح برنامه‌هایی برای استراحت و رفع خستگی کارکنان در دستور کار متخصصان مسائل رفاهی قرار گرفت. این کار در سازمان در ابتدا، جنبه نوع‌دوستانه داشت و افراد یا انجمن‌هایی برای کاهش مشکلات و بهبود وضع زندگی کارگران داوطلب می‌شدند، ولی بعداً توجه به جنبه‌های رفاهی کار به صورت یکی از وظایف اصلی و رسمی اداره امور کارکنان در سازمان درآمد. 3. قیمت‌گذاری کار. مطالعه علمی کار به منظور تعیین نرخ مناسبی برای پرداخت دستمزد برعهده کارشناسان قیمت‌گذاری کار گذاشته شد.
  4. ایمنی کار. وظیفه تأمین ایمنی در سازمان را باید از اولین وظایف تخصصی اداره امور کارکنان دانست.
  5. مسائل آموزشی و بهداشتی. پیدایش وظایف تخصصی در زمینه‌های ایمنی، پزشکی و آموزشی و همچنین پیدایش واحدی در سازمان با وظیفه تخصصی جذب و استخدام نیروهای شایسته و کارآمد، همگی بازتاب تصویب و اجرای قوانینی بوده است که به موجب آن کارفرما مسئول جبران صدمات ناشی از کار می‌گردید.
- پیدایش پنج وظیفه تخصصی مذکور در سازمان را باید زمینه ظهور اداره امور پرسنل به شکل و معنای امروزی آن دانست.

### مکتب روابط انسانی

ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان، عاملی مهم و تعیین‌کننده در افزایش تولید و کارآیی کارکنان بوده است. درمقایسه با نهضت مدیریت علمی که طراحی صحیح مشاغل، انتخاب مناسب، آموزش و ایجاد انگیزه در فرد را از جمله عوامل مهم در افزایش تولید می‌داند، در مطالعات هاتورن، گروه و رفتار گروهی مهمترین عامل در تقویت روحیه، ایجاد



جوی مناسب و در نتیجه، افزایش تولید دانسته شده است.

### رویکرد سیستمی (Systems Approach)

نظریه پردازان جدید با توجه به کل نگرایی تقریبی کلاسیک‌ها که استفاده از روش ترکیب پدیده‌های پیچیده اجتماعی را بیش از حد ساده انگاشته‌اند و جزءنگری مجرد و انتزاعی تحلیل‌گرایان که شناخت اجزاء ساده مجموعه‌های پیچیده را برای شناخت کل آن کافی می‌دانستند، در جستجوی راه و نگرشی جامع‌تر بودند تا تجسم و تحلیل پدیده‌های اجتماعی را واقع‌گراتر دنبال کنند.

ضعف روشهای سنتی به دلیل ساده‌انگاری در کل نگرایی از یک طرف و تجزیه‌تصنعی مسایلی که دارای ماهیت پیچیده و غیرقابل تجزیه دارند به اجزاء ساده، از طرف دیگر، صاحب‌نظران و متفکرین جدید را به سوی نگرشهای ترکیبی و نظام‌گرا سوق داده و به پیدایش نظریه عمومی سیستمها (General System Theory) و رویکرد سیستمی منتهی گردید.

### سیستم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی قسمتی عمده از قلمرو علم و هنر مدیریت را تشکیل می‌دهد که با نگرشی استراتژیک می‌توان تعریف زیر را برای آن قایل شد.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از: دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گری سازمان یافته در: تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آن و بالاخره بکارگیری بجا و مؤثر این منبع استراتژیک، با شناخت و اعمال جنبه‌های تأثیرپذیری و تأثیرگذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی، در راستای تبیین استراتژی‌ها، به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان.

اعمال مدیریت منابع انسانی در چارچوب تعریف فوق که نگرش سیستمی، اقتضایی و استراتژیک در آن ملحوظ شده است، ایجاد می‌کند، وظایف و اقدامات در چارچوب فرایندهای معقول و منظم چنان با یکدیگر در آمیزند که تا آنجا که ممکن و میسر است منافع کارکنان با منافع سازمان و منافع جامعه، فصل مشترک بیشتری پیدا نماید.

به تعبیر دیگر، ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی در هر سازمان را از میزان روی هم افتادگی منافع فرد، سازمان و جامعه می‌توان تشخیص داد. بنابراین تدابیر استراتژیک در سیستم مدیریت منابع انسانی باید در جهت افزایش فصل مشترک این سه دسته منافع اعمال گردد.

الگوی زیر الگویی سیستمی است که در آن چگونگی تحقق منافع سازمان، کارکنان و جامعه را در گروهی تدابیر

استراتژیک مناسب در ملحوظ داشتن تعاملات اجزای این سیستم و تبادل اطلاعات سیستم با محیط خارج آن، از طریق بازدها و پیش‌دادهای اطلاعاتی می‌داند.

عناصر یا اجزاء اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی را با نگرشی استراتژیک در پنج عنصر زیر می‌توان خلاصه نمود:

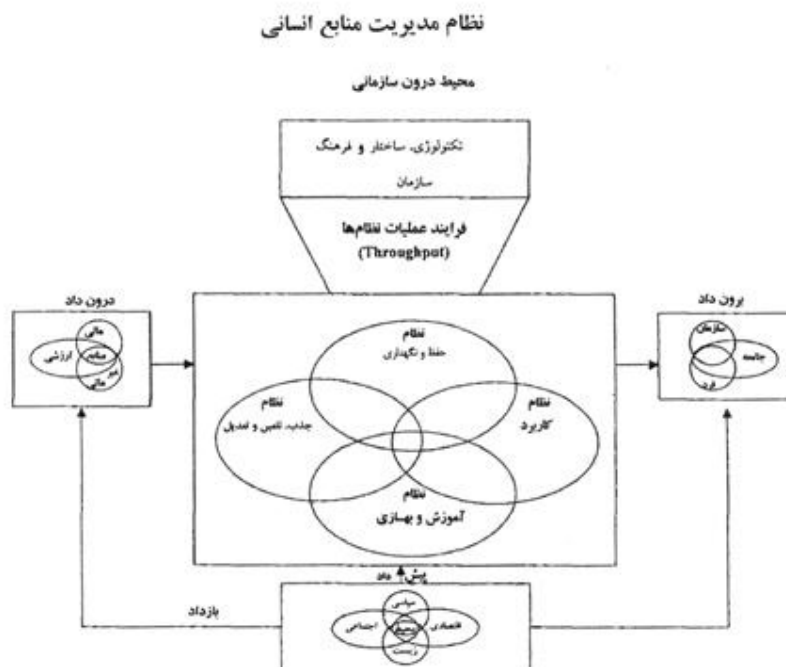
1- هدف یا برون‌داد سیستم (Outputs) که تحقق منافع فرد، سازمان و جامعه را بر اولیویتی که نظام ارزشی و مدیریتی جامعه تعیین می‌کند، شامل می‌شود.

2- فرآیند عملیات و اقدامات در چهار حوزه استخدام، آموزش، نگهداری و کاربرد مؤثر منابع انسانی (Throughputs) که چگونگی تبدیل درون‌دادهای سیستم را به برون‌داد، برنامه‌ریزی و اجرا می‌کند.

3- نیازمندیها یا درون‌داد سیستم (Inputs) که علاوه بر منابع انسانی و مالی ارزش‌ها و خط‌مشی‌های کلی را تامین و دیکته می‌کند.

4- شرایط محیط برون‌سازمانی و درون‌سازمانی (Environment) که تهدیدها، فرصت‌ها و نقاط قوت و ضعف را برای تبیین استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی‌های اجرایی مشخص می‌کند.

5- بازداد یا دریافت عکس‌العمل سیستم از محیط خارج خود (Feedbacks) و دریافت اطلاعات از محیط، قبل از اینکه نتیجه عملیات فرایندی سیستم به محیط بیرونی آن منعکس شود (Feedforward) و یا به تعبیری بازداد مثبت (Positive Feedback) که این ساز و کار، رفتار سیستم مدیریت منابع انسانی را با آرایه پیش‌آگهی‌های به موقع و منعکس کردن آثار برون‌داد، به صورت درون‌داد، تنظیم نماید.



### 1- اهداف سیستم مدیریت منابع انسانی برون داد (Output)

اهداف سیستم مدیریت منابع انسانی متأثر از اهداف استراتژیک هر مؤسسه می باشد و متناسب با این اهداف، تأمین منابع انسانی، اولین انتظار سازمان از این سیستم است که در واقع این اقدام عمده‌تاً در جهت تأمین منافع سازمان صورت می گیرد.

افرادی که در سازمانهای کسب و کار استخدام می شوند نیز عمده‌تاً در جهت تأمین تحقق اهداف و تأمین منافع شخصی خود مبادرت به کاریابی و انتخاب کار می نمایند. بنابراین از هر سیستم مدیریت منابع انسانی انتظار می رود که در عین توجه به منافع سازمان، منافع کارکنان سازمان را در فرایند تصمیم گیریهای استراتژیک ملحوظ دارند. بالاخره، سازمانها و کارکنان آنها جزئی از یک سیستم اجتماعی هستند که اگر منافع آن سیستم اجتماعی تأمین نگردد، در بلندمدت، از سازمان و کارکنان آن چیزی باقی نمی ماند.

نکته قابل توجه اینکه این سه دسته منافع (برون داد سیستم) در عین حال که دارای فصل مشترکند با یکدیگر نیز دارای تعارضاتی هستند و به علت وجود این تعارضات تصمیم گیریهای استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی و اجرای مؤثر چنین طرحهایی زمانی به اهداف خود نزدیک می شود که بتواند فصل مشترک این سه دسته منافع را تا آنجا که ممکن است افزایش دهد.

## 2- فرایند یا میان داد سیستم مدیریت منابع انسانی (Throughputs)

از فرآیند تعاریف گوناگون شده است. یکی از تعاریف متداول از فرایند، جریان قابل تشخیص از رویدادهای به هم وابسته در راه رسیدن به هدف، می‌باشد.

در این تعریف دو ویژگی مشخص وجود دارد: اول اینکه فرایند، حاکی از حرکت و پویایی در طول زمان برای رسیدن به هدف است و دوم اینکه به فعل و انفعالات و تعامل بین رویدادها و اقدامات مرتبط با هم، اشاره دارد.

آنچه که لازم است به عنوان فرایند عملیات و اقدامات در میان داد سیستم مدیریت منابع انسانی، طراحی و اجرا گردد در چهار زیر مجموعه کلی قابل تقسیم‌بندی هستند:

الف - نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی

ب - نظام پرورش و آموزش و یا به تعبیر کلی بهسازی منابع انسانی

ج - نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی

د- نظام بکارگیری و استفاده مؤثر از منابع انسانی

همانگونه که در نمودار ملاحظه می‌شود، مجموعه‌های اصلی چهارگانه سیستم مدیریت منابع انسانی دارای تعاملات مستمر هستند و این تعاملات به صورت روی هم‌افتادگی دوایر معرف هر یک از زیر مجموعه‌های فرایند مدیریت منابع انسانی، به تصویر کشیده شده است.

طبعاً در هر یک از زیر مجموعه‌های چهارگانه، اقدامات و عملیاتی متعامل برنامه‌ریزی و اجرا می‌گردد که مجموعاً فرایندی را به سوی سه دسته هدف متعامل یاد شده سیستم مدیریت منابع انسانی، شکل می‌دهد.

لازم به یادآوری است که ساختار چهارگانه فرایند عملیات، بر حسب شرایط باید در چارچوب نگرش و اندیشه‌ای که کل سیستم را هدایت می‌کند، قرار گیرد. برای مثال ایجاد قابلیت انعطاف در هر یک از زیر مجموعه‌های نظام مدیریت منابع انسانی مستلزم این است که اهداف و استراتژی‌های سازمان چنین قابلیت انعطافی را طلب نماید. مقایسه دو نگرش سنتی و ارگانیک که نگرش ارگانیک متأثر از تفکر نوینی است که مدیریت کیفیت جامع (TQM) نام گرفته است در جدول زیر منعکس می‌باشد.

فرآیند و محتوی	مدیریت منابع انسانی با نگرش سنتی	مدیریت منابع انسانی با نگرش کیفیت جامع
فرایند	تأکید بر سلسله مراتب متمرکز کشیدن کارکنان به سوی اهداف تأکید بر نظم اداری	تأکید بر مشاوره و رایزنی غیرمتمرکز رها کردن و دادن آزادی عمل تأکید بر پرورش و بهسازی
محتوی	متکی بر فرد تفکیک وظایف متکی بر ساختار ارزیابی عملکرد مبتنی بر شغل	متکی بر جمع یکپارچگی مسئولیت متکی بر کارکنان ارزیابی رضایت مبتنی بر فرد

مقایسه فرآیند و محتوی در دو نگرش سنتی (Traditional) و مبتنی بر کیفیت جامع (TQHRM)

در راستای تغییر نگرش‌ها که به نحوی دیگر حرکت به سمت مدیریت کیفیت جامع در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح گردید، تغییر جهت از ساز کارهای کنترلی به ساز کارهای متعهد کردن کارکنان و ایجاد یک نگرش خود کنترلی است. جدول زیر این دو نگرش را در حوزه‌های مختلف نظام مدیریت منابع انسانی معرفی می‌نماید.

حوزه سیاستگذاری	نگرش کنترلی	نگرش تعهدی
طراحی شغل	- تقسیم کار به اجزاء کوچک - واگذاری مسئولیت خاص به مشاغل - متعهد بودن مشاغل به صرفا انجام مسئولیت واگذار شده - طرح‌ریزی جدا از اجرا دیده می‌شود	- تعریف وظایف به طور وسیع - مسئولیت و تعهد کاری وسیع - طرح‌ریزی و اجرا با هم دیده میشود.
سازمان و مدیریت	- کنترل و هماهنگی از بالا به پایین - مدیریت مسئولیت اصلی را به عهده دارد - موقعیت شغلی از اعتبار سمبولیک برخوردار است - اختیارات طبق سلسله مراتب سازمانی توزیع می‌شود.	- ساختار افقی است، کنترل و هماهنگی به صورت مشارکتی انجام می‌گیرد - موقعیت شغلی از اهمیت کمتری برخوردار است
جبران خدمت	- پرداخت منصفانه برای انجام کاری منصفانه - ارزشیابی شغل - پرداخت‌های انگیزه‌ای فردی	- تقویت کارگروهی - پرداخت بر مبنای مهارت، دانش و سایر پتانسیل‌های کارکنان - سهیم شدن کارکنان در سود و سهام
روابط کار	- منابع انسانی به عنوان هزینه متغیر در نظر گرفته می‌شود	- تعهد متقابل کارفرما و کارگر - پرهیز از اخراج کارکنان
نقش و جایگاه کارکنان	- از طریق تشکلهای کارگری - از طریق نظرسنجی و درهای باز مدیران	- مدیریت مشارکتی و ارتباطات متقابل - دادن اجازه اظهارنظر و تصمیم‌گیری به کارکنان
فلسفه و مدیریت	- مدیر، مسئول و پاسخگوی صاحبان سهام است.	- تمام کارکنان مسئولیت پاسخگویی به سهام‌داران را دارا هستند. - تأمین نیاز کارکنان برای صاحبان سهام، هدف تلقی می‌شود نه وسیله.

تغییر گرایشهای سیاستگذاری منابع انسانی

### 3- درون‌داد سیستم مدیریت منابع انسانی (Inputs)

انجام فعالیت‌های چهارگانه در فرایند سیستم مدیریت منابع انسانی به منابع و اطلاعات کافی نیاز دارد که عمده این منابع عبارتند از: منابع مالی، منابع انسانی، تکنولوژی (سخت‌افزار و نرم‌افزار)، اطلاعات و از همه مهمتر، ارزشها که رفتار این سیستم و اولویت اهداف آن را تعیین می‌کند.

از آنجا که عملکرد و اثربخشی هر سیستم از جمله سیستم مدیریت منابع انسانی با شاخص‌هایی اندازه‌گیری می‌شود که ارزشها و فرهنگ جامعه آن را انتخاب و دیکته می‌کند بنابراین در طراحی استراتژیک عملیات، در سیستم مدیریت منابع انسانی و تعیین اولویت‌ها در منافع جامعه، منافع سازمان و منافع کارکنان سازمانها، تنها تفاوت ارزشهای اجتماعی است که ماهیت مدیریت منابع انسانی را متفاوت می‌سازد.

اینگونه باورها و ارزش‌ها در درون سازمان بعنوان فرهنگ سازمان مطرح و آنچه از محیط بیرونی سازمانها به سازمان منعکس می‌شود فرهنگ جامعه تلقی می‌گردد

### الف - محیط برون سازمانی (External Environment)

طرح‌ریزی منابع انسانی در راستای اهداف و استراتژی‌های کلان سازمانها انجام می‌شود و طبعاً اهداف و استراتژیهای منابع انسانی نیز تحت تأثیر عوامل برون سازمانی است. در بررسی محیط برون سازمانی عوامل متعددی باید مورد توجه قرار گیرند از جمله: ویژگی حکومت، شرایط اقتصادی، عوامل جغرافیایی، سطح تکنولوژی در کشور، ویژگیهای سهامداران و ذینفعان، بازار کار، رقبا، مشتریان اتحادیه‌ها و انجمن‌های کارگری و صنفی و فرهنگ عمومی .

### جهانی‌سازی و محیط برون سازمانی

سازمانهای کسب و کار، در روند جهانی‌سازی اقتصادی، بیش از هر چیز تحت تاثیر شرایط محیط برون سازمان در کشورهای مختلف هستند که بصورت میهمان یا میزبان با یکدیگر در حوزه‌های تولیدی و بازرگانی همکاری دارند و بیشترین آثار این شرایط بر قلمروی مدیریت منابع انسانی خودنمایی می‌نماید.

در روند جهانی‌سازی فعالیت‌های اقتصادی مراحل عنوان شده است که از صادرات محدود آغاز می‌شود تا مشارکت کامل در تولید و توزیع و در مرحله آخر است که شرکت‌های بزرگ در کشورهای مختلف سرمایه‌گذاری می‌کنند و تحت تأثیر شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و اقلیمی کشورهای دیگر قرار می‌گیرند.

از عوامل محیطی چهارگانه اشاره شده آنچه که بر حوزه مدیریت منابع انسانی آثار بیشتری دارد عوامل فرهنگی

محیط‌های مختلف می‌باشد. زیرا انسان‌ها با باورها و هنجارهای اجتماعی خود در مورد خوب و بد، زشت و زیبا، ظلم و عدل و مقولاتی از این نوع، قضاوت می‌کنند و زمانی که کارکنان سازمانها از فرهنگ‌ها و قوم و قبیله‌های متفاوتی باشند، جلب رضایت و ایجاد انگیزه کار برای آنها و سبک رهبری آنها متفاوت خواهد بود.

محیط برون سازمانی در الگوی سیستمی مدیریت منابع انسانی، به چهار زیر مجموعه: سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و محیط‌زیست تقسیم شده است.

### (1) محیط سیاسی

محیط سیاسی به ویژگیهای حکومتی، سیاستها و دستورالعمل‌های دولت، مصوبات وزارتخانه‌ها و سایر سازمانهای ذیربط، نهادهای سیاسی و نظایر آن اطلاق می‌شود که به نحوی در طرح‌ریزی و مدیریت منابع انسانی سازمانها تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم دارند.

علاوه بر قوانین و مقررات کشور که مستقیماً بر تصمیم‌گیریهای مدیران در همه حوزه‌های مدیریت و به ویژه مدیریت منابع انسانی مؤثر است عامل عمده محیط برون سازمانی دیگری که در این زمینه نقش عمده دارد امنیت سیاسی - اجتماعی است که نه تنها در زندگی شخصی بلکه در زندگی خانوادگی و اجتماعی افراد دخالت مستمر دارد. شاید بتوان ادعا کرد که این عامل آنچنان در شکل‌دهی روحیه کار، مسئولیت‌پذیری و تقویت وجدان کار مؤثر است که سایر عوامل محیطی، حتی شرایط اقتصادی کشور چنین تأثیر بلندمدت و پایداری را ندارد.

### (2) محیط اقتصادی

اثر شرایط اقتصادی جامعه در مدیریت منابع انسانی از سایر شرایط محیطی، ملموس‌تر است. زیرا زندگی روزمره کارکنان سازمانها و امرار معاش خانواده‌هایشان تحت تأثیر مستقیم این شرایط است.

نرخ بیکاری و عدم اشتغال، به طوری مستقیم در هر چهار حوزه سیستم مدیریت منابع انسانی (استخدام، نگهداری، بهسازی و کاربرد مؤثر) تأثیر قابل ملاحظه دارد. هر چه بازار کار در رونق بیشتر باشد مشکل جذب و نگهداری افراد متخصص و شایسته در سازمانها دشوارتر می‌گردد.

در ارتباط با بازار کار به عنوان یک پدیده ملموس محیط اقتصادی، لازم است این توضیح داده شود که در هر مقطع زمانی یکی از سه شرایط زیر برای هر حرفه یا تخصص ممکن است وجود داشته باشد:

1- بازار کار راکد: عرضه نیروی کار از تقاضا برای نیروی کار بیشتر است.

2- بازار کار ثابت: عرضه نیروی کار صرفنظر از مقدار تقاضا مشخص و ثابت است.

3- بازار کار با رونق: تقاضا برای نیروی کار از میزان عرضه آن بیشتر است.

تردید نیست که بر حسب اینکه شرایط بازار کار کدام یک از سه وضعیت فوق باشد تصمیم در مورد استخدام و پرداخت حقوق و مزایا متفاوت خواهد بود.

نوع دیگر تقسیم‌بندی بازار کار، بازار داخلی (داخل سازمان) و بازار خارجی (خارج سازمان) می‌باشد. سازمانها می‌توانند با اجرای طرح‌های جابجایی و مسیر شغلی، منابع انسانی سازمان را تأمین نمایند. در حالیکه بعضی سازمانها ممکن است از هر رده که مدیران و یا کارشناسان خود را از دست می‌دهند در همان رده از بازار خارج سازمان نیروهای از دست رفته را تأمین کنند.

### بازار کار موازی (Dual Labor Market)

از جمله پدیده‌های تازه در بازار کار جهان، به ویژه در کشورهای صنعتی، مطرح شدن بازار کار موازی است. رکود شدید و طولانی اقتصادی که کم و بیش در تمام جهان خودنمایی نموده کشورهای صنعتی را بر آن داشته است که از استخدام دائم خودداری نمایند و جزء مشاغل کلیدی و حساس، بیشتر منابع انسانی خود را به طور موقت استخدام کنند. به همین دلیل گروهی خود را در بازار کار برای استخدام‌های موقت معرفی می‌نمایند و توقع استخدام رسمی و تمام وقت ندارند. در این گونه بازارهای موقت حتی می‌توان افراد با تخصص و مهارت‌های بالا نیز جذب نمود. به علت اینکه آنهایی که در جستجوی کار دائم هستند و کسانی که در جستجوی کار موقت، عملاً در دو بازار کار مطرح‌اند، اصطلاح بازار کار موازی برای آن به کار رفته است.

### شاخص‌های بازار کار

در تحلیل عرضه و تقاضای بازار کار که چند شاخص زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

$$\text{LFPR (نیروی کار فعال)} = \frac{\text{تعداد منابع انسانی در بازار کار}}{\text{جمعیت کشور (در سن کار، مثلاً 16 سال)}} \times 100$$

$$\text{UER (نرخ بیکاری)} = \frac{\text{تعداد افراد بدون شغل}}{\text{نیروی کار فعال}} \times 100$$

$$\text{نرخ سربار} = \frac{\text{جمعیت کشور}}{\text{نیروی کار فعال}} \times 100$$

$$\text{نرخ اشتغال} = \frac{\text{نیروی کار شاغل}}{\text{نیروی کار فعال}} \times 100$$

### گونه‌های مختلف بیکاری

نظر به اینکه نرخ اشتغال و بیکاری از شاخص‌های مهم محیطی می‌باشد و این عامل محیطی در تبیین استراتژیهای منابع انسانی تعیین کننده است بی‌مناسبت نیست که به اختصار به اشکال مختلف بیکاری در بازار کار نیز اشاره شود.



1- بیکاری موقت (Fricrional Unemployment)

عبارت است از عدم اشتغال کوتاه‌مدت که به علت عدم توانایی تطبیق سریع افراد با مشاغل موجود در بازار کار، به وجود می‌آید.

2- بیکاری ساختاری (Structural Unemployment)

عبارت است از عدم اشتغال طولانی افراد و عدم امکان تطبیق افراد با مشاغل موجود. این نوع بیکاری معمولاً به علت عوامل زیر به وجود می‌آید:

الف - تغییر جهت سریع در تقاضا که معمولاً به علت تغییر تکنولوژی اتفاق می‌افتد.

ب - توزیع وسیع جغرافیایی مراکز اقتصادی. بعضی مناطق کشور ممکن است رشد اقتصادی بیشتر و مناطقی حتی با رکود اقتصادی مواجه باشند.

ج - استانداردهای استخدام غیراقتصادی ثابت (Fixed Hiting Noneconomic Standards)

د- مهارت ویژه (Narrow Unemployment)

ه- اطلاعات کم از بازار کار

3- بیکاری دوره‌ای (cyclical Unemployment)

این نوع بیکاری به طور طبیعی در زمان رکود اقتصادی، به وجود می‌آید.

علاوه بر تأثیر مستقیم بازار کار در حوزه مدیریت منابع انسانی، عوامل عمده دیگری نظیر میزان بهره‌وری ملی، تولید ناخالص داخلی و بالاخره رشد اقتصادی، در این حوزه موثر می‌باشد و پایین آمدن نرخ این عوامل به نوبه خود باعث افزایش نرخ بیکاری و عدم اشتغال می‌گردد.

وجود تورم و رشد بی رویه قیمت‌ها نیز یکی از عوامل عمده محیط اقتصادی است که در اداره امور کارکنان سازمانها تأثیر مستقیم دارد. در صورتی که قیمت مایحتاج روزمره افراد به طور غیرقابل پیش‌بینی افزایش یابد، تنظیم نظام جبران خدمت و نرخ پرداخت حقوق و مزایا بسیار دشوار و در اغلب موارد پاسخگو نخواهد بود.

لازم به ذکر است، بهره‌وری سازمانهای ملی که عامل عمده رشد اقتصادی به حساب می‌آید خود معلول میزان بهره‌وری سازمانهای کسب و کار کشور است و بهره‌وری سازمانها نیز به نوبه خود معلول میزان بهره‌وری عوامل تولید، از جمله منابع انسانی است، بنابراین بخش عمده‌ای از درآمد ناخالص داخلی معلول تلاش و دلسوزیهای کارکنان و مدیران سازمانهای

کسب و کار است و با این تحلیل نباید انتظار داشت که جامعه‌ای که افراد آن مولد نیستند از شرایط اقتصادی مطلوبی برخوردار باشند.

### (3) محیط اجتماعی - فرهنگی

محیط اجتماعی - فرهنگی مشخص‌کننده ویژگیهای باوری، ارزشی، هنجاری و بالاخره عادات یک جامعه به طور اعم و هر قوم و قبیله در مناطق مختلف کشور به طور اخص می‌باشد و از آنجا که شخصیت و طرز تلقی‌های افراد از فرهنگ آنها نشأت می‌گیرد شناخت فرهنگ افراد داوطلب استخدام در سازمانها و گزینش افراد همسو با فرهنگ سازمان یک استراتژی مؤثر در مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید.

رفتارهای متأثر از فرهنگ عمدتاً از ضمیر ناخودآگاه سرچشمه می‌گیرد و یا حتی اگر رفتار عقلایی تلقی شود، عقل نیز متأثر از باورها، ارزش‌ها، هنجارها و عادات ویژه می‌باشد.

همانگونه که انسان برای بسیاری از رفتارهای فیزیولوژیک بدنش تصمیم‌گیری نمی‌کند (مثلاً برای گرسنگی تصمیم نمی‌گیرد)، برای بسیاری از رفتارهای اجتماعی خود نیز تصمیم نمی‌گیرد و تصورش این است که عقلایی رفتار می‌کند.

### (4) محیط زیست

تأثیر زیست محیطی در شکل‌گیری خلق و خو رفتار کاری انسان آنچنان است که تفاوت چشمگیری در طرز تلقی‌ها و رفتارهای آنان در زندگی اقتصادی-اجتماعی و حتی سیاسی به وجود می‌آورد.

### ب - محیط درون سازمانی (Internal Environment)

عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت منابع انسانی اثرگذار است ولی شاید بتوان گفت که بیشترین اثر را عوامل زیر دارا هستند:

1- ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی به ویژه شرایط سنی، تحصیلی، مهارتی، تأهل، عایله‌مندی و ویژگیهایی از این قبیل. شناخت کامل منابع انسانی موجود در سازمان از آنجا حایز اهمیت است که این عامل عمدتاً یا نقطه ضعف سازمان به حساب می‌آید و یا نقطه قوت و اصولاً قابلیت‌های منابع انسانی موجود از مواردی است که در تعیین و یا تعدیل استراتژی کلان سازمان می‌تواند تأثیر داشته باشد.

2- نوع و ماهیت تکنولوژی از عوامل عمده تصمیم‌گیریهی استراتژیک واحدهای تولیدی به حساب می‌آید و اهمیت این عامل در کشورهای در حال توسعه که ماشین‌آلات و دانش فنی را از کشورهای صنعتی دریافت می‌کنند بیش از

کشورهای صنعتی است زیرا در این کشورها، تغییر یا جانشین کردن تکنولوژی جدید از یک سو متضمن هزینه سنگین ارزی، و از سوی دیگر متأثر از روابط خارجی کشور می‌باشد.

3- جایگاه سازمان در چرخه عمر خود نیز از عوامل عمده درون سازمانی است و برحسب اینکه سازمان در کدام یک از مقاطع عمر خود باشد رفتارهایی ویژه دارد. مدیران و کارکنان سازمان‌ها از نظر سبک مدیریت و روحیه‌کاری در هر مقطع، شرایط خاصی را دارا هستند. طبیعی است که این ویژگی‌ها که خود متأثر از ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی است، به نوبه خود بر ساختار و فرهنگ سازمان تأثیر می‌گذارد و اگر این تعاملات بجا و به موقع نباشد باعث مرگ زودرس سازمان می‌شود. سازمانها بر حسب اینکه در کدام مقطع از چرخه‌ی عمر خود باشند دارای نقاط قوت و ضعف ویژه‌ای می‌باشند.

ارتباط نوع مدیریت منابع انسانی و مراحل عمر سازمان در پنج مقطع به صورت زیر مطرح شده است:

مرحله اول- با ایده مدیران کارآفرین، هسته مرکزی یک فعالیت شکل می‌گیرد. در این مرحله دفتر مشخصی برای ثبت و نگهداری فعالیت‌ها و تصمیمات ضرورت ندارد و به صورت ساده، مدیر دستگاه در یادداشت‌های مختصری تمام اطلاعات منابع انسانی و پرداخت حقوق و مزایای و آنها را نزد خود نگه می‌دارد.

مرحله دوم- در این مرحله حوزه‌های تخصصی رشد می‌کند و ساختار رسمی سازمانی به تدریج شکل می‌گیرد و نقش مسئول یا مدیر منابع انسانی که وظایف مربوط به استخدام، آموزش و پرداخت حقوق و مزایا را باید انجام دهد ظاهر می‌شود.

مرحله سوم- مرحله رشد سازمان است که در این مرحله نقش مدیریت حرفه‌ای ظاهر می‌شود و لزوم توجه به برخوردهای حرفه‌ای به مدیریت منابع انسانی پر رنگ تر می‌گردد.

مرحله چهارم- در این مرحله تنوع وظایف، نوعی عدم تمرکز و بخش‌بندی‌های منطقه‌ای را ایجاد می‌کند و طبعا در حوزه مدیریت منابع انسانی هماهنگی فعالیت‌های استخدامی، آموزشی، رفاهی، حقوق و مزایا و غیره در بخش‌های مختلف سازمان به وجود می‌آید.

مرحله پنجم- یکپارچگی استراتژیک نامیده شده و در آن لزوم قابلیت انعطاف برای ایجاد یکپارچگی حرکات و همکاری‌های واحدهای سازمانی توصیه می‌شود که در این مرحله اعمال مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک ضرورت است.

4- فرهنگ سازمان عبارت است از درک عمومی از شرایط فضای سازمانی توسط اعضای سازمان و یا به تعبیر دیگر یک



منابع انسانی موردنیاز در جهت تحقق اهداف سازمان یاری نماید.

در انتخاب استراتژی‌های منابع انسانی اولین عامل تعیین‌کننده، استراتژی کل سازمان می‌باشد، زیرا لازم است پیوند همه جانبه‌ای بین این دو استراتژی برقرار گردد.

جدول زیر چگونگی این پیوند را با توجه به دو متغیر آمادگی منابع انسانی و رشد مورد انتظار سازمان نشان می‌دهد.

انتخاب استراتژی توسعه	انتخاب استراتژی گسترش	زیاد	رشد مورد انتظار
Development	Expansion		
انتخاب استراتژی تغییر	انتخاب استراتژی بهره‌وری	کم	کم
جهت Redirection	Productivity		
کم	آمادگی	زیاد	

آمادگی منابع انسانی از لحاظ کیفی و کمی

از سوی دیگر عوامل برون‌سازمانی، نرخ تغییر را تحمیل می‌کند و عوامل درون‌سازمانی، پیچیدگی سازمان، نوع استراتژی منابع انسانی را مقتضی با شرایط دیکته می‌نماید جدول زیر چهار نوع استراتژی منابع انسانی را در ارتباط با این دو متغیر نشان می‌دهد.

استراتژی ساختار بوروکراتیک منابع انسانی	استراتژی ساختار قابل انعطاف منابع انسانی	زیاد	پیچیدگی
استراتژی ساختار گاراژی منابع انسانی	استراتژی ساختار نوآفرین و ساده منابع	کم	
کند	نرخ تغییر	سریع	

ماتریس پیچیدگی سازمان و نرخ تغییر

برنامه‌ریزی اجرایی منابع انسانی در راستای استراتژی‌های منابع انسانی در چهار حوزه اصلی که به عنوان چهار زیر

مجموعه سیستم مدیریت منابع انسانی مطرح گردیده، انجام می‌شود.

- 1- برنامه‌ریزی جذب، تأمین و یا تعدیل منابع انسانی متناسب با استراتژی‌ها
- 2- برنامه‌ریزی بهسازی منابع انسانی که طبعاً شرایط بازار کار، بار این برنامه را سبک و یا سنگین می‌نماید.
- 3- برنامه‌ریزی نگهداری منابع انسانی که با توجه به نوع استراتژی جبران خدمت توصیه شده در فرآیند طرح‌ریزی.
- 4- برنامه‌ریزی چگونگی بکارگیری منابع جذب شده، آموزش یافته و نگهداری شده در راستای استراتژی‌های نظامی مدیریت منابع انسانی.

لازم به ذکر است که در هر چهار زیر مجموعه، توجه به روابط کار در سازمان و بهبود بخشیدن به فضای روانی سازمان باید مورد تأکید باشد و به این نکته توجه شود که برای انسانها برنامه‌ریزی می‌شود بنابراین باید تمام ابعاد آن، انسانی باشد.

### تخصیص منابع (Resource Allocation)

تا زمانی که طبق بودجه‌بندی لازم برای اجرای طرح‌ها و برنامه‌های منابع انسانی، تخصیص اعتبارات مالی لازم انجام نگیرد عملاً اجرای طرح و برنامه مقدور نخواهد بود. به طور خلاصه می‌توان گفت بودجه، ابزار بسیار مؤثری برای برنامه‌ریزی، کنترل و هدایت منابع مالی در اجرای برنامه‌های منابع انسانی می‌باشد.

### سیستم اطلاعات منابع انسانی

سیستم اطلاعات منابع انسانی عبارت است از یک روش سازمان یافته جمع‌آوری، نگهداری و آرایه اطلاعات به مدیران به منظور تصمیم‌گیری در امور چهارگانه نظام مدیریت منابع انسانی. چنین سیستمی، چه دستی طراحی شود چه کامپیوتری، باید دارای مشخصات زیر باشد:

- 1- اطلاعات به روز باشد و به موقع در اختیار استفاده کننده قرار گیرد.
- 2- اطلاعات صحیح و دقیق باشد.
- 3- اطلاعات مربوط و موردنیاز مدیران باشد.
- 4- کلیه اطلاعات موردنیاز برای هر نوع تصمیم‌گیری به طور سریع در اختیار اشخاص مسئول قرار گیرد و نه همه کارکنان

مراحل و اقدامات عمده‌ای که در طراحی یک سیستم اطلاعات منابع انسانی باید دنبال شود به شرح زیر می‌باشد:

- 1- بررسی سیستم موجود (اطلاعات موجود چیست؟ کجا قرار دارد؟ و چگونه در اختیار تصمیم‌گیرنده قرار می‌گیرد؟)

- 2- تعیین اطلاعات موردنیاز و اولویت‌های مربوط به آنها (درجه اهمیت و تقدم نیاز اطلاعات چیست؟).
- 3- طراحی و ایجاد سیستم جدید (سیستم جدید چه نوع گزارشات پرسنلی را تنظیم و به مدیران ارائه نماید؟)
- 4- تهیه و استقرار کامپیوتر (در صورتی که در نظر باشد سیستم کامپیوتری شود).
- 5- نگهداری سیستم، اگر در به روز نگه‌داری و کیفیت داده‌ها توجه نشود، از کامپیوتر و بالاخره سیستم، توقع اطلاعات مفید، نمی‌توان داشت. طرح‌ریزی، اجرا و کنترل کمک می‌کند که ورودی‌های سیستم متناسب با خروجی‌های مورد انتظار نگهداشته شود.



## فصل دوم: تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی)

تجزیه و تحلیل شغل فرایندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌گردد و اطلاعات کافی درباره‌ی آنها جمع‌آوری و گزارش می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است. بنا به تعریف دیگری تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه‌ی وظایف و مسئولیت‌های شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن، و شرایط کار است.

### مراحل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل

مرحله اول - بررسی کلی سازمان به منظور تعیین مطابقت مشاغل با بافت و اهداف آن

مرحله دوم - تعیین اینکه از اطلاعات به دست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد

مرحله سوم - انتخاب نمونه‌هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل

مرحله چهارم - به دست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل

مرحله پنجم - تنظیم شرح شغل

مرحله ششم - تنظیم شرایط احراز شغل

مرحله هفتم - طراحی شغل با استفاده از اطلاعاتی که در مراحل ششگانه قبل به دست آمده است.

مرحله هشتم - ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز

در تجزیه و تحلیل مشاغل تهیه اطلاعات در چهار زمینه زیر ضروری است:

- 1- چه کاری انجام می‌گیرد؟ با مشخص شدن نوع و ماهیت کار، فعالیت‌های فکری و جسمی موردنیاز تعیین می‌شود.
  - 2- چرا آن کار انجام می‌شود؟ و یا به عبارت دیگر منظور از انجام آن کار چیست؟ پاسخ این پرسش هدف از انجام کار را مشخص می‌کند.
  - 3- چگونه آن کار انجام می‌گیرد؟ پاسخ این پرسش ابزار و نحوه انجام کار را مشخص می‌کند.
  - 4- چه مهارت‌هایی برای انجام کار لازم است؟ پاسخ این پرسش شرایط احراز شغل و تخصص موردنیاز را تعیین می‌نماید.
- اطلاعات کسب شده و تحلیل شده در راستای پاسخ دادن به چهار پرسش ذکر شده نه تنها کمک به تشخیص شرح شغل و شرایط احراز شغل مورد مطالعه می‌نماید بلکه ضمن تعیین لزوم و یا عدم لزوم طراحی مجدد شغل، به اقدامات دیگر در



حوزه مدیریت منابع انسانی، به ویژه موارد زیر کمک می‌کند:

- 1- سازماندهی، طراحی مجدد مشاغل و برقراری ارتباط صحیح بین طبقات شغلی.
- 2- طرح‌ریزی منابع انسانی به ویژه برآورد منابع انسانی موردنیاز.
- 3- کمک به تبیین خط‌مشی‌های کارمندیابی، انتخاب، انتصاب، ترفیع و انتقالات.
- 4- ارزیابی و طبقه‌بندی مشاغل
- 5- ارزیابی عملکرد کارکنان مشاغل
- 6- نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی
- 7- ایجاد رضایت شغلی
- 8- تعیین استانداردهای شغلی و استانداردهای عملیاتی
- 9- کمک به بهبود شرایط بهداشتی و حفاظتی
- 10 - سپردن کار به اهلش که از اهم اقدامات نظام مدیریت منابع انسانی به حساب می‌آید.

معمولاً برای جمع‌آوری اطلاعات درباره شغل از این روش‌ها استفاده می‌شود: 1. مشاهده مستقیم؛ 2. مصاحبه؛ 3.

پرسشنامه، 4. مصاحبه گروهی؛ 5. نشست متخصصان؛ 6. ثبت وقایع؛ 7. پرسشنامه تجزیه و تحلیل سِمَت (PAQ)<sup>1</sup>

### مشاهده مستقیم

مشاهده مستقیم کار روشی است که می‌توان برای مطالعه و تجزیه و تحلیل مشاغل نسبتاً ساده از آن استفاده کرد. از روش مشاهده، بیشتر برای تجزیه و تحلیل مشاغل ساده، یعنی مشاغلی که تکراری و زمان انجامشان کوتاه است، استفاده می‌شود. استفاده از این روش برای مطالعه‌ی مشاغل پیچیده یا مشاغلی که دور کاری درازمدت دارند، اغلب به دلیل اینکه زمان مشاهده باید طولانی باشد، عملاً امکان‌پذیر نیست. در این‌گونه موارد، معمولاً نخست با مشاهده‌ی مستقیم، برداشتی کلی از کار به دست می‌آید و سپس، با استفاده از یکی دیگر از روش‌های تجزیه و تحلیل، ماهیت آن به‌طور دقیقتری مطالعه می‌شود. ترکیب روش مشاهده با سایر روش‌های تجزیه و تحلیل شغل بدین ترتیب، معمولاً نتایج رضایت‌بخشی دربرداشته است. در هر حال روش مشاهده مستقیم برای مشاغلی مانند کار یک محقق، دانشمند، وکیل دادگستری یا ریاضیدان که قسمت زیادی از آن را فعالیت فکری تشکیل می‌دهد، مناسب نیست. تجزیه و تحلیل شغل

<sup>1</sup>. Post Analysis Questionnaire

از طریق مشاهده‌ی مستقیم به تخصص نیاز دارد.

تحلیل‌گری که با مشاهده‌ی مستقیم، کار را شناسایی می‌کند و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد باید دقت داشته باشد که حضور او در محیط کار، در روال عادی آن تأثیر نگذارد. در غیراینصورت، اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید، اعتبار چندانی نخواهد داشت.

### مصاحبه

در این روش، تحلیل‌گر با کسانی که اطلاعاتی درباره شغل دارند، ارتباط برقرار می‌کند و طی جلسه یا جلساتی اطلاعات لازم را جمع‌آوری می‌نماید. مصاحبه به صورت «آزاد» یا «بسته» برگزار می‌شود. مصاحبه آزاد، چهارچوب یا محتوای مشخص و از پیش تعیین‌شده‌ای ندارد و جو مصاحبه و رابطه‌ای که میان مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده به وجود می‌آید، مسیر و شکل آن را تعیین می‌کند.

این روش که محققان امروزه به عنوان ابزار مفیدی از آن استفاده می‌کنند، حاصل تجربیات هاتورن است. در مصاحبه آزاد یا اصولاً سئوالاتی از قبل تهیه نمی‌شود یا تعداد سئوالات محدود و بسیار کم است. در هر حال، هیچ‌گونه قضاوت قبلی در مورد اینکه چه پاسخی را باید درست و چه پاسخی را باید غلط به شمار آورد وجود ندارد. سئوالات به صورت کلی مطرح می‌گردد و به مصاحبه‌شونده اجازه داده می‌شود تا او خود صحبت را به جا یا جاهایی که فکر می‌کند مهم است بکشانند.

مصاحبه به این شیوه، آثار مثبت بسیاری در بهبود روحیه کارکنان دارد و پژوهشگران دریافته‌اند که مسائل و مشکلات واقعی کارکنان غالباً غیر از شکایاتی است که به ظاهر مطرح می‌شود.

برخلاف مصاحبه آزاد، چارچوب مصاحبه بسته یا به قولی مصاحبه «منظم»، کاملاً معلوم است و سئوالات از قبل تعیین شده‌اند. مصاحبه‌گر براساس فهرستی که در دست دارد، هریک از سئوالات را به ترتیب مطرح می‌کند. تهیه فهرستی از سئوالات و رعایت ترتیب منظمی در طرح آنها یکی از مهم‌ترین مزایای مصاحبه بسته به شمار می‌آید؛ زیرا هنگامی که سئوالات با مطالعه و فکر قبلی تنظیم شده باشد، می‌توان مطمئن بود که جنبه‌های مختلف شغل در نظر گرفته شده است و اطلاعات لازم درباره آن به دست خواهد آمد. علاوه بر این، قابلیت تطبیق و مقایسه اطلاعات، مزیت دیگر مصاحبه بسته است؛ زیرا هنگامی که در مصاحبه از فرم‌های استاندارد و سئوالات یکسان استفاده شده باشد، به آسانی می‌توان اطلاعاتی را که از منابع متفاوت درباره شغل به دست آمده است با یکدیگر مقایسه کرد.

مصاحبه (آزاد یا بسته) به سه صورت انجام می‌گیرد:

- مصاحبه انفرادی با متصدی شغل.
  - مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغل‌های یکسانی دارند.
  - مصاحبه با سرپرستان یا کسانی که انتظار می‌رود آشنایی کامل با شغل داشته باشند.
- از نکات مهمی که باید در هر نوع مصاحبه‌ای در نظر داشت می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
- برای جلوگیری از بوجد آمدن سوء تفاهم، مصاحبه‌شونده باید دلیل واقعی مصاحبه را درک کرده باشد.
  - از میان کارکنان باید کسانی را برای مصاحبه انتخاب کرد که بیشترین دانش و اطلاعات را درباره‌ی شغل داشته باشند و بتوانند به‌طور دقیق و بدرستی و با صراحت، وظایف، مسئولیت‌ها و ویژگی‌های شغل را تشریح کنند.
  - نباید پاسخ‌دهنده را مقید به پاسخ‌گویی در چهارچوب تعیین‌شده‌ای کرد و بلکه باید به او اجازه داد در صورت تمایل، نظرات خود را ابراز نماید. سئوالاتی از قبیل «آیا غیر از آنچه مطرح شد، مطلب مهم دیگری به نظر شما می‌رسد؟» نیز معمولاً در مصاحبه گنجانده می‌شود. مصاحبه به این صورت ترکیبی از مصاحبه‌ی بسته و آزاد است.
  - وظایف در بعضی از مشاغل روال خاصی ندارد و مرتباً تکرار نمی‌شود. در چنین مواردی باید از شاغل خواست که فهرستی از وظایف خود را به ترتیب اهمیت و کثرت وقوع تهیه کند و در اختیار تحلیل‌گر بگذارد.
  - بعد از خاتمه مصاحبه، اطلاعات به دست آمده باید مرور شود و صحت آن تأیید گردد. این کار معمولاً از طریق ارتباط با سرپرست مستقیم مصاحبه‌شونده انجام می‌گیرد.
  - به دلیل مزایای بسیار، مصاحبه متداول‌ترین شیوه‌ی جمع‌آوری اطلاعات درباره مشاغل و وظایف و مسئولیت‌های مربوط به آن به شمار می‌آید. مهم‌ترین ویژگی مصاحبه این است که دو طرف رودررو با یکدیگر صحبت می‌کنند. در این ارتباط مستقیم، مسائلی آشکار می‌شوند که معمولاً در روش‌های دیگر پنهان باقی می‌مانند.
  - باوجود مزایای روش مصاحبه، به دلیل امکان جمع‌آوری اطلاعات نادرست، روایی و پایایی این روش پایین است.

### پرسشنامه

پرسشنامه‌هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می‌شوند بین چهار تا شش صفحه بوده، شامل هر دو نوع سئوال‌ات عینی (سئوال‌اتی که احتیاج به تحلیل ندارند) و قضاوتی (سئوال‌اتی که باید مورد تحلیل قرار گیرند) هستند. تجزیه و تحلیل مشاغل ممکن است برای مطالعه و شناخت مشاغل فعلی باشد یا مشاغلی که در آینده در سازمان بوجود خواهند آمد.

برای تجزیه و تحلیل مشاغل فعلی ابتدا فرم پرسشنامه به متصدی آن شغل داده می‌شود تا به سئوالات آن پاسخ دهد. سپس فرم تکمیل شده به نظر سرپرست مستقیم او می‌رسد و بعد از تأیید وی به کارشناس تجزیه و تحلیل شغل داده می‌شود. به‌منظور تجزیه و تحلیل مشاغل جدید معمولاً پرسشنامه برای فردی فرستاده می‌شود که انتظار می‌رود سرپرستی متصدیان این مشاغل را در سازمان عهده‌دار گردد.

سئوالات باید جزئی و دقیق باشد یا کلی و عمومی. در حالت اول، فهرست جزئیات وظایف شغل موردنظر در پرسشنامه به شکل سؤال مطرح می‌شود.

در حالت دوم، سئوالات، کلی و به اصطلاح باز است (مثلاً «وظایف اصلی شغل خود را شرح دهید») و طوری طراحی شده که پاسخ‌دهنده می‌تواند آن‌طور که مایل است، به آنها پاسخ دهد. در عمل، پرسشنامه‌هایی مؤثر و سودمند بوده‌اند که در آنها از هر دو نوع سؤال استفاده شده است.

در طراحی پرسشنامه به این نکته باید توجه نمود که تعداد سئوالات کم باشد؛ زیرا غالباً افراد حوصله پاسخگویی به سئوالات زیاد را ندارند.

پرسشنامه، کم‌هزینه‌ترین روش جمع‌آوری اطلاعات است و با استفاده از آن می‌توان در زمان نسبتاً کوتاهی، اطلاعات زیادی به دست آورد. بنابراین، استفاده از پرسشنامه در شرایطی که باید اطلاعات زیادی را در زمانی کوتاه و با هزینه‌ای کم به دست آورد مناسب است. اما همواره این اشکال وجود دارد که پاسخ‌دهنده به تمام سئوالات پاسخ ندهد یا پاسخ درست ندهد یا قبل از برگرداندن پرسشنامه به تحلیلگر، آن را برای مدت زیادی نزد خود نگه دارد.

### **مصاحبه گروهی**

مصاحبه گروهی شبیه به مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که به جای مصاحبه با یک نفر، با همه کسانی که دارای مشاغل یکسانی در سازمان هستند به‌طور همزمان مصاحبه می‌شود. اطلاعاتی که از این طریق به دست می‌آید، دقیقتر و کاملتر از اطلاعاتی است که از مصاحبه انفرادی به دست می‌آید؛ با این حال هنگامی که عده‌ای از متصدیان مشاغل به عنوان یک گروه درمقام تحلیلگر قرار می‌گیرند، پویایی گروه، هنجارهای گروه و مسائلی از این قبیل که معمولاً با عضو شدن در گروه توأم می‌باشد، ممکن است سودمندی و اثربخشی این روش را کاهش دهد.

### **نشست متخصصان**

در این روش جلساتی تشکیل می‌شود و از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند، دعوت و نظرخواهی

می‌شود. در این جلسات سرپرستان و متخصصان ویژگی‌ها و مشخصات شغل را برای تحلیل‌گران تشریح می‌کنند. اگرچه این روش برای جمع‌آوری اطلاعات مفید است، برداشت متصدی شغل از شغلش همچنین واقعیات شغل، یعنی اینکه کار واقعاً به چه صورت و در چه شرایطی انجام می‌گیرد، نادیده گرفته می‌شود.

### **ثبت وقایع**

در این روش از متصدی شغل خواسته می‌شود که فعالیت‌های روزانه خود را یادداشت کند. ثبت وقایع بهترین روش برای کسب اطلاعات دست اول درباره چگونگی انجام کار است، زیرا کار به وسیله انجام دهنده آن و آنگونه که واقعاً انجام می‌گیرد شرح داده می‌شود. باوجوداین، یادداشت فعالیت‌های روزانه، کاری دشوار و وقت‌گیر است و این کار را باید برای مدتی طولانی ادامه داد تا بتوان تمام وظایف شغل را ثبت کرد. این امر هزینه‌های استفاده از روش مذکور را افزایش می‌دهد.

### **پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت**

مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه روش‌های معمول تجزیه و تحلیل شغل به شمار می‌آیند. در سال‌های اخیر، محققان سعی کرده‌اند تا یک روش مقداری برای تجزیه و تحلیل مشاغل ابداع کنند. پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ) یکی از این روش‌هاست که در اوایل دهه 1970 به وسیله مک کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو ابداع گردید. براساس نظر آنها می‌توان هر شغلی را برحسب مجموعه فعالیت‌هایی که در آن انجام می‌گیرد مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. از این رو، در پرسشنامه‌ای که طراحی نموده‌اند، فعالیت‌های هر شغل به شش طبقه اصلی تقسیم گردیده است. عناصر مهم در هر یک از این طبقات ششگانه نیز شناسایی شده‌اند. منظور از «عنصر»، حرکت یا عملی است که در کار انجام می‌گیرد و جزئی از آن به شمار می‌آید. در مجموع، 194 عنصر که معرف تمام فعالیت‌های ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست گردیده‌اند.

مثال	تعداد عناصر	شرح	طبقات ششگانه	
استفاده از کتب، مجله‌ها، جزوه‌ها، مقالات، گزارش‌های کتبی، بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و مکتوباتی از این قبیل	35	اطلاعاتی که شاغل برای انجام کار به آن نیاز دارد، از کجا و چگونه تهیه می‌کند؟	منابع اطلاعاتی	1
- توانایی استتار معانی (به رمز بردن) - توانایی کشف معانی (رمزگشایی) - قدرت استدلال در حل مسائل	14	انجام دادن کار تا چه اندازه به استدلال و تعقل، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و پردازش اطلاعات نیاز دارد؟	فعالیت‌های فکری	2
- استفاده از ماشین تحریر و وسایل مشابه - نصب و راه‌اندازی ماشین‌آلات	49	- چه فعالیت‌های جسمانی‌ای برای انجام کار لازم است؟ - از چه ابزار و وسایلی برای انجام کار استفاده می‌شود؟	فعالیت‌های جسمانی	3
- تماس با مشتری یا ارباب‌رجوع - نظارت بر کار دیگران - آموزش کارکنان	36	برای انجام دادن کار، با چه کسانی باید در ارتباط بود و چه روابطی باید با دیگران برقرار کرد.	برقراری ارتباط با دیگران	4
- شرایط محیط کار (گرما یا سرمای زیاد، سروصدا، ازدحام ...) - مسئولیت‌ها و تعهدات اجتماعی سازمان - تضادها و تعارضات میان‌فردی در سازمان	19	محیطی که کار در آن انجام می‌گیرد، چگونه است؟	زمینه شغل	5
- سرعت (تنظیم شده) کار - قوانین و مقررات - مسئولیت بهداشت و ایمنی محیط کار	41	به جز آنچه در طبقات پنجگانه مذکور شرح داده شد، چه نیازهای دیگری در رابطه با شغل وجود دارد و چه فعالیت‌های دیگری باید انجام شود.	سایر فعالیت‌های شغل	6
	194	جمع عناصر		

تجزیه و تحلیل شغل به روش PAQ بدین صورت است که با مطالعه پرسشنامه، تحلیلگر معین می‌کند که اولاً، شغل از چه عناصری تشکیل شده است و ثانیاً، هر یک از این عناصر چه سهمی در شغل دارند. تحقیقاتی که درباره PAQ انجام گرفته است، پایایی و روایی آن را تأیید کرده است. این روش کاربرد وسیعی دارد و برای تجزیه و تحلیل انواع مشاغل از آن استفاده می‌شود. معایب این روش طولانی بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن است.

در حال حاضر روش بخصوصی که به‌طور یکسان برای تجزیه و تحلیل همه‌ی مشاغل در هر شرایطی، مناسب بوده، از پایایی و روایی لازم نیز برخوردار باشد، وجود ندارد.

برخی از صاحب‌نظران معتقدند که به کار بردن ترکیبی از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل شغل، مؤثرتر از به کارگیری هر کدام به تنهایی است و هیچ یک از روش‌ها به‌طور جداگانه بر سایر روش‌ها برتری ندارد. بنابراین به جای محدود کردن خود به کسب اطلاعات از یک منبع، باید کوشید اطلاعات صحیح و کافی را از منابع مختلف از جمله متصدیان مشاغل، سرپرستان مستقیم، صاحب‌نظران و کارشناسان به دست آورد.

### شرح شغل (Job Description) و شرایط احراز شغل

اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید به صورت شرح شغل و شرایط احراز شغل، به فرم‌های خاصی منتقل می‌گردند. در شرح شغل، وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار به‌طور خلاصه درج می‌شود. شرایط احراز شغل نیز شرح حداقل شرایطی است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با موفقیت از عهده کار برآید. به عبارت دیگر، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که برای انجام موفق و مؤثر شغل ضروری است، در فرم شرایط احراز منعکس می‌گردد و انتظار می‌رود کسی که دارای آن شرایط باشد، شغل را بهتر از کسی که فاقد آن است انجام دهد. تنظیم شرایط احراز شغل، نقش مهمی در فرایند انتخاب افراد ایفا می‌کند و با استفاده از آن می‌توان نیرویی را انتخاب و استخدام نمود که بیشترین شایستگی را برای تصدی شغل موردنظر داشته باشد. درواقع، منظور از «انتخاب صحیح» در مدیریت منابع انسانی، این است که شاغل (باتوجه به مشخصاتی که در شرایط احراز شغل درج گردیده) و شغل (آن‌طور که در شرح شغل توصیف شده است)، باهم تناسب داشته باشند. هنگام تجزیه و تحلیل شغل باید توجه داشت که شغل را آنچنان که انجام می‌شود گزارش کرد، نه آنچنان که در گذشته انجام می‌شده یا آنچنان که باید انجام شود، یا آنچنان که در سازمان‌ها و مؤسسات مشابه دیگر انجام می‌شود. مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام گیرد، معمولاً بعد از تجزیه و تحلیل

شغل صورت می‌پذیرد و وظیفه‌ای است که برعهده متخصصان روش‌سنجی یا مهندسان صنایع است.

شرایط احراز شغل	شرح شغل	تجزیه و تحلیل شغل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحصیلات</li> <li>- تجربیات</li> <li>- دوره‌های تخصصی</li> <li>- قدرت قضاوت</li> <li>- ابتکار</li> <li>- توان تصمیم‌گیری</li> <li>- مهارت‌های فیزیکی</li> <li>- مهارت در انتقال مفاهیم</li> <li>- خصوصیات روحی و روانی</li> <li>- نیاز به استفاده بیش‌ازاندازه یکی از حواس پنجگانه مانند چشم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عنوان شغل</li> <li>- محل شغل</li> <li>- خلاصه‌ای از شغل</li> <li>- وظایف شغل</li> <li>- دستگاه، ماشین، ابزار، لوازم و مواردی که در شغل از آن استفاده می‌شود.</li> <li>- رئیس یا مرئوسان</li> <li>- شرایط شغل</li> <li>- خطرات موجود در شغل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کسب اطلاعات موردنیاز درباره شغل</li> </ul>

رابطه میان تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل و شرایط احراز شغل

### تنظیم شرح شغل

در شرح شغل توضیح داده می‌شود که متصدی شغل چه وظایفی را چگونه و در چه شرایطی انجام می‌دهد. معمولاً هر شرح شغلی شامل اطلاعاتی به شرح زیر است:

الف) شناسنامه شغل. برخی از اطلاعاتی که در این قسمت درج می‌شود عبارتند از: (1) عنوان شغل؛ برای هر پست سازمانی نامی انتخاب می‌گردد که معرف آن شغل است و عنوان شغل نامیده می‌شود، مثلاً معاون مالی، رئیس کارگزینی. (2) کد (شماره پست سازمانی)؛ هر شغلی را که در سازمان می‌توان به‌وسیله کد خاصی که به آن داده می‌شود از سایر مشاغل مجزا کرد. کد هر شغل نشان‌دهنده مشخصات اصلی آن شغل از قبیل گروه استخدامی و سقف حقوق است و به‌وسیله آن می‌توان شغل را به سرعت شناسایی کرد. (3) نویسنده شرح شغل؛ (4) تاریخ (5) تصویب‌کننده (6) جایگاه شغل در سلسله مراتب سازمانی (اداره و واحد مربوط). (7) عنوان سرپرست مستقیم شاغل (8) پایه و رتبه شغل (9) حداقل و حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می‌گیرد.



-

ب) خلاصه شغل. در این قسمت از فرم، وظایف اصلی شغل به صورت کلی بیان می‌گردد.

درعین حال که شرح شغل نباید بیش از اندازه، خشک و انعطاف‌ناپذیر باشد باید تا حد ممکن دقیق و خالی از ابهام باشد.

ج) ارتباطات اداری. در این قسمت، نوع ارتباط اداری متصدی شغل با دیگران در داخل و خارج سازمان بیان می‌شود.

د) شرح وظایف و مسئولیت‌ها

ه) اختیارات. در بخش دیگری از فرم شرح شغل؛ حدود اختیارات شاغل، محدوده تصمیم‌گیری، تعداد افرادی که از او به

طور مستقیم دستور می‌گیرند و در صورت لزوم، سقف بودجه‌ای که در اختیارش قرار داده می‌شود، مشخص می‌گردد.

و) معیار عملکرد. منظور از معیار عملکرد، فهرستی از ضوابط و موازینی است که انتظار می‌بود با رعایت آن، متصدی

شغل وظایف و مسئولیت‌های اصلی خود را آن‌طور که در شرح شغل آمده است، بدرستی انجام دهد و به‌وسیله آن بتوان

عملکرد واقعی وی را ارزیابی کرد.

ز) محیط و شرایط کار. سروصدا، شلوغی، گرما یا سرمای شدید، خطرناک بودن کار و یا هر شرایط دیگری که لازمه انجام

دادن کار و یا جزء لاینفک آن باشد نیز باید در شرح شغل ذکر گردد.

### تنظیم شرایط احراز شغل

بعد از تشریح ماهیت و ویژگی‌های شغل، قدم بعدی تعیین خصوصیات، تجربیات و مهارت‌هایی است که متصدی شغل

باید داشته باشد. به منظور تنظیم فرم شرایط احراز شغل لازم است که شرح شغل بدقت مورد مطالعه قرار گیرد. فرم

شرایط احراز شغل از یک طرف، راهنمایی برای کارمندیابی است و مشخص می‌کند در جستجوی چه نوع کارمندی با چه

خصوصیاتی باشیم و از طرف دیگر، چون در آن صفات و خصوصیات که دارا بودنشان ضروری و مهم شناخته شده‌اند

تشریح شده است، می‌توانیم از آن در طراحی آزمون‌های انتخابی، یعنی آزمون‌هایی که توانایی‌های متقاضیشان شغل را

می‌سنجد، استفاده کنیم.

در مواردی سازمان مجبور است افراد مبتدی و تازه‌کار را استخدام کند، احتمالاً با این قصد که ضمن خدمت، آموزش

لازم را به آنها بدهد. انتخاب و استخدام کارمند در این شرایط مشکل‌تر است؛ زیرا ضابطه‌ی انتخاب و استخدام،

استعدادهای بالقوه فرد در انجام دادن وظایفی است که در آینده به او محول خواهد شد. در این موارد، شرایط احراز شغل

معمولاً شرح خصوصیات جسمی، روانی و شخصیتی‌ای است که وجودشان در فرد، نشانه توانایی و آمادگی او برای

آموختن فنون ضروری شغل است.

برای شناسایی صفات و خصوصیات معمولاً از دو روش استفاده می‌شود: اظهارات صاحب‌نظران و تجزیه و تحلیل آماری. در روش اول (روش قضاوتی) از کارشناسان، سرپرستان و مدیرانی که با شغل آشنایی دارند سؤال می‌شود کسی که شغل موردنظر به او واگذار می‌گردد باید دارای چه تحصیلات، تخصص و مهارت‌هایی باشد، چه دوره‌هایی را گذرانیده باشد و استعداد، هوش و شعورش در چه حدی باشد تا بتواند با شایستگی عهده‌دار آن شود.

در روش دوم که منطقی‌ترین و درعین حال دشوارترین روش است، رابطه‌ی آماری میان ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی و میزان کارایی تعیین می‌شود. به عبارت دیگر، تعیین می‌گردد چه رابطه‌ای میان متغیرهایی از قبیل اندازه قد، قوه‌ی بینایی، قدرت جسمی، چالاکی و زبردستی، هوش، ویژگی‌های شخصیتی (مانند تهور، خونسردی و محافظه‌کاری) توانایی کارمند در انجام دادن وظایفش وجود دارد؟

مزیت تعیین صفات و مشخصات متصدی شغل به وسیله روش‌های آماری این است که می‌توان رابطه میان خصوصیات فرد و کارایی را از طریق علمی اثبات نمود.

### کاربرد تجزیه و تحلیل شغل

اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید در امور مختلف مربوط به مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

- کارمندیابی. تجزیه و تحلیل شغل، شرط موفقیت فرایند کارمندیابی است.
- انتخاب و انتصاب. فرایند انتخاب دراصل جورکردن شغل با شاغل است.
- آموزش. اهداف آموزشی هر سازمان تابع تجزیه و تحلیل مشاغل در آن سازمان است.
- ایمنی.
- ارزیابی عملکرد. برای اینکه مشخص شود عملکرد فرد در سطح مورد انتظار، کمتر یا بیشتر از آن بوده است، باید شرح دقیقی از وظایف شاغل وجود داشته باشد. تنها براساس چنین معیاری قضاوت درباره چگونگی عملکرد فرد منصفانه خواهد بود.
- حقوق و دستمزد.
- طراحی شغل. از تجزیه و تحلیل شغل در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تحقیق و پژوهش و تنظیم قوانین و مقررات استخدامی استفاده می‌شود.

برای جمع‌آوری اطلاعات درباره شغل معمولاً از متخصصان و صاحب‌نظران، سرپرستان افراد شاغل یا ترکیبی از اینها استفاده می‌شود.

کسی که کار تجزیه و تحلیل مشاغل را انجام می‌دهد باید با خصوصیات کارکنان، مشاغلی که در سازمان وجود دارد، گردش کار در سازمان، و ماهیت و ویژگی‌های سازمان آشنایی داشته باشد.

تجزیه و تحلیل شغل را می‌توان یا به عنوان وظیفه‌ای در اداره امور پرسنل یا به‌عنوان زیرمجموعه‌ای، در اداره مهندسی صنایع سازمان جای داد. ولی سازمان‌هایی که فقط گاهی به تجزیه و تحلیل مشاغل می‌پردازند، یا از عهده هزینه‌ی تخصیص واحدی جداگانه به این منظور بر نمی‌آیند، معمولاً از خدمات متخصصان و تحلیلگران خارج از سازمان استفاده می‌نمایند.

معمولاً در تجزیه و تحلیل مشاغل مسائل و مشکلاتی به‌وجود می‌آید. این مشکلات یا ممکن است رفتاری و ناشی از واکنش کارکنان، یا ناشی از مشکلاتی باشد که ذاتاً در فرایند تجزیه و تحلیل مشاغل وجود دارند.

قبل از اقدام به تجزیه و تحلیل شغل باید هدف از آن را خیلی صریح و بدون هیچگونه ابهامی برای متصدی شغل تشریح نمود.

ممکن است که در نتیجه‌ی تجزیه و تحلیل شغل، تصویر مبهمی از شغل ارائه گردد. این احتمال، همیشه حتی هنگامی که تجزیه و تحلیل به دقت انجام گرفته باشد نیز وجود دارد.

تغییر و تحول تدریجی بسیاری از مشاغل در طول زمان است. ضروری است که اطلاعات مربوط به شغل در فواصل معینی مجدداً بررسی و مرور شود و تغییر و تحولات ایجادشده، در شرح شغل منعکس گردد.

### **تجزیه و تحلیل مشاغل مدیریتی و سرپرستی**

تجزیه و تحلیل مشاغل مدیریتی و سرپرستی برخلاف مشاغل مشخص اجرایی از دشواریهای ویژه‌ای برخوردار است. اول اینکه مدیران نه تمایل به تنظیم محتوای شغل و شیوه مدیریت خود دارند و نه اینکه چه وظایف مدیریتی در شغل آنها باید اعمال شود.

بنابراین در پاسخ به پرسشنامه‌های شناخت شغل، آنها آنچه را که انجام می‌دهند ابراز می‌دارند و نه آنچه که باید انجام دهند.

دوم اینکه بسیار دشوار است که تشخیص داده شود یک مدیر در طول روز یا هفته، دقیقاً چه وظایفی را باید انجام دهد و

با چه مسئولیت‌هایی مواجه است و آیا دو مدیر در مواجهه شدن با یک رویداد اقدامات مشابهی انجام خواهند داد و یا برخورد متفاوتی از خود نشان می‌دهند.

به علت دشواری‌های مذکور، تجزیه و تحلیل مشاغل مدیریتی بسیار دشوار و در سطح مدیران استراتژیک تقریباً غیرممکن است. با این وجود دو روش زیر تا حدی این اقدام را امکان‌پذیر می‌نماید:

### 1- پرسشنامه توصیف پست مدیریت (MPDQ)<sup>1</sup>

این پرسشنامه از 197 پرسش تشکیل شده است که با رویکردی رفتاری به منظور توصیف، مقایسه، طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل مدیریت طراحی گردیده است.

در همین راستا از مدیرانی که عنوان شغلی مشابه دارند، در مورد وظایف روزمره آنها سؤال می‌شود (مثلاً وظایفی که مدیران در زمینه تماس‌های داخل و خارج سازمان دارند) و برحسب اینکه به چه میزان در هر زمینه صرف وقت می‌کنند عددی بین 0 تا 40 برای هر مورد مشخص می‌نمایند. پس از جمع‌آوری این اطلاعات از مدیران، مواردی که وزن بیشتری دارند به عنوان وظایف اصلی مدیران در نظر گرفته می‌شود.

### 2- پرسشنامه توصیف پست سرپرستی (STDQ)<sup>2</sup>

این پرسشنامه 100 نوع فعالیت سرپرستی را در هفت حوزه زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد:

- کار با زیردست

- سازماندهی کار زیر دست

- برنامه‌ریزی کار

- حفظ ضوابط کیفیت و کارایی

- ایمنی و نظافت محل کار

- نگهداری ابزار و ماشین‌آلات

- تنظیم و جمع‌آوری گزارشات

همانگونه که در مورد پرسشنامه MPDQ توضیح داده شده در روش STDQ بر حسب پاسخ سرپرستان به پرسشها و

<sup>1</sup> - Management Position Description Questionnaire

<sup>2</sup> - Supervisory Task Description Questionnaire

وزنی که سرپرستان برای هر یک از وظایف منظور می‌کنند، شرح وظایف سرپرستان مشخص می‌شود.

## طراحی شغل

منظور از طراحی شغل، تنظیم وظایف و مسئولیت‌ها در یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر به نحوی است که حداکثر بازدهی به دست آید و باعث رضایت، رشد و پیشرفت و در نهایت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شود. و یا به زبان ساده عبارت است از: تعیین و در کنار هم قرار دادن وظایفی است که به صورت یک واحد کاری می‌تواند توسط فردی با مهارت‌های خاص انجام گیرد و پاسخگوی بخشی از نیازهای سازمان باشد.

طراحی شغل، نتیجه و بازده نهایی تجزیه و تحلیل شغل است. طراحی شغل در راستای تقسیم کار، طبقه‌بندی وظایف و چگونگی ارتباطات سازمانی انجام می‌گیرد که این اقدامات باید در راستای استراتژی سازمان قرار گیرد و باید مقتضی با شرایط و در عین حال تأثیرگذاری بر شرایط محیط، انتخاب شود.

در این مورد حداقل به 4 شیوه متفاوت طراحی مشاغل به شرح زیر می‌توان اشاره کرد:

1- روش مهندسی صنایع: تحت عنوان روش مدیریت علمی نیز از آن یاد شده است. در این روش وظایف معدود و ساده در کنار هم قرار می‌گیرند به نحوی که شاغل آن شغل به طور تکراری، سریع و با مهارت زیاد وظایف خود را انجام دهد. در این روش آموزش و ایجاد مهارت لازم در همان سطح، استقرار ابزار و تجهیزات در حد همان وظایف و حذف هر گونه حرکت و فعالیت اضافی توصیه شده است.

2- روش ارگونومیک: مبنای این روش تقریباً همان روش مهندسی است با اضافه شدن ملاحظات زیست‌شناسی و روانشناسی در طراحی مشاغل به نحوی که هماهنگی مطلوبی بین شاغل و ابزار و تجهیزات مورد استفاده و محیط فیزیکی کار برقرار گردد.

3- روش انگیزشی قابل انعطاف با تنوع وظایف: در این روش تأکید بر انگیزه‌های درون‌زای شغلی است و عمدتاً بر شرایط زیر تأکید دارد:

- تنوع مهارت مورد توجه است، شاغل درگیر وظایف متنوع می‌گردد.

- هویت کار مورد تأکید است. شاغل از ابتدا تا انتهای یک سری وظایف که شامل یک کار کامل است عهده‌دار می‌شود و

در مورد کل کار مسئولیت به عهده می‌گیرد.

- اهمیت کار موردنظر است. کار شاغل برای دیگر کارکنان و افراد خارج از سازمان حایز اهمیت است.

- استقلال نسبی کار ضروری است. شاغل، آزادی عمل قابل ملاحظه‌ای در طرح‌ریزی و اجرای کار پیدا می‌کند.

- انعکاس نتیجه کار (بازداد) لازم است. چگونگی تعیین و تشخیص عملکرد و نتیجه کار شاغل به طور جداگانه و انعکاس آن به سازمان یا مشتری و ارباب رجوع حائز اهمیت است.

ملاحظه می‌شود، در این روش طراحی مشاغل که مورد تأکید نگرش‌های جدید ساماندهی است، کارکنان صاحب اختیار و دارای قدرت تصمیم‌گیری هستند و خود مسئولیت (نتیجه خوب و بد) کار خود را عهده‌دار می‌باشند و همین شرایط است که ضمن پرورش توانایی‌های کارکنان، امکان از قوه به فعل درآمدن توانایی‌های افراد را به وجود می‌آورد و همین شرایط است که باعث انگیزه‌های دورن‌زا می‌گردد.

4- روش سیستمی که شاید بتوان آن را در دو گروه مرتبط به هم قرار داد:

- در این روش تأکید بر واگذار کردن کار به یک تیم و یا گروه کار است (در مقابل واگذار کردن کار به تک تک افراد) که تقریباً عمده ویژگی‌های روش انگیزشی طراحی مشاغل در آن مطرح است منتها برای یک تیم کار، و نه به طور فردی.

- روش فنی - اجتماعی. در این روش به جای تأکید بر طراحی مشاغل به طور جداگانه طراحی سیستم کاری و تعامل ابعاد اجتماعی و فنی در مجموعه کاری سازمان مورد توجه است که طبعاً روش ترکیبی مطلوبی است.

### ارزشیابی مشاغل

معمولاً ارزشیابی شغل را به دو صورت به شرح زیر تعریف می‌کنند:

الف - تعیین مشخصات هر شغل یا گروه مشاغل با یک سیستم معین برای سنجش واقعی ارزش آنها از طریق طبقه‌بندی و درجه‌بندی و مقایسه آنها با یکدیگر.

ب - تجزیه و تحلیل، مقایسه و تعیین ارزش نسبی عوامل تشکیل‌دهنده مشاغل که هدف از آن برقراری ارتباط منطقی بین کیفیت وظایف، مسئولیتها و حقوق پرداختی در سازمان است.

برای تعیین ارزش مشاغل روشهای مختلف وجود دارد که بعداً مورد بحث قرار می‌گیرد.

هدف در تمام این روشها تعیین ارزش نسبی مشاغل است. به طور کلی، می‌توان گفت با انجام ارزشیابی مشاغل و تعیین حقوق و دستمزد کاهش یافته و سوءتفاهمات در داخل مؤسسه به حداقل می‌رسد، که البته از دید کارفرمایان چنین نیست.

مشاغل مدیران عالی سازمان را نمی‌توان با همان روشهای معمول که بقیه مشاغل ارزشیابی می‌شوند مورد سنجش و

مطالعه قرار داد، زیرا آنچه که اهمیت نسبی این نوع مشاغل را معین می‌سازد ابتکار و نوآوری، قدرت اخذ تصمیم و کیفیت رهبری است. بنابراین این دسته از مشاغل باید به طور جداگانه مورد ارزیابی قرار گیرند.

## روش‌های ارزشیابی مشاغل

مشاغل را می‌توان به دو صورت مورد ارزشیابی قرار داد:

1- مقایسه مشاغل با یکدیگر

2- مقایسه مشاغل با استانداردهای شغلی

متداولترین روشهای ارزشیابی مشاغل عبارتند از:

1- روش‌های امتیازی، که بر حسب کاربرد می‌توان آنها را به دو دسته تقسیم نمود.

الف - روشهای مناسب برای مشاغل عمومی، از جمله روش چهار عاملی توضیح داده شده در این بخش.

ب - روشهای مناسب برای مشاغل مدیریت و کارشناسی تخصصی از جمله:

1) روش کاستلیون که هشت عامل (تصمیم‌گیری، فشارهای فکری، مسئولیت مالی، مهارت مدیریتی، تمرکز حواس، بروز

اشتباه و خطا، تحصیل و تجربه) را در مشاغل مورد ارزشیابی قرار می‌دهد.

2) روش جدول راهنما که سه عامل (دانش مدیریت و پیچیدگی کار، حل مشکل و مسئولیت مالی) را در مشاغل

می‌سنجد.

2- روش مقایسه عوامل که مشاغل را بر حسب عوامل اصلی مشاغل نمونه ارزشیابی می‌کند.

3- روش طبقه‌بندی (گروه‌بندی مشاغل) که طبقات هم سطح در یک گروه شغلی را مشخص می‌سازد.

4- روش درجه‌بندی رتبه‌ای که مشاغل بر حسب اهمیت ترتیبی نسبی درجه‌بندی می‌شوند.

5- روش منحنی رشد که نرخ بازار را ملاک پرداخت مزد می‌شناسد.

## روش امتیازی متداول

ارزشیابی مشاغل به روش امتیازی در چهار مرحله به ترتیب زیر انجام می‌گردد:

مرحله اول، شامل تنظیم آیین‌نامه امتیازات است. این آیین‌نامه ضوابطی را برای ارزشیابی عوامل تشکیل‌دهنده هر شغل

به دست می‌دهد.

مرحله دوم، تنظیم مشخصات هر شغل به صورت استاندارد و یکنواخت را شامل می‌شود. این مشخصات بر مبنای شرح و

شرایط احراز مشاغل تنظیم می‌گردد.

مرحله سوم عبارت خواهد بود از اختصاص امتیاز به هر یک از عوامل قید شده در هر شغل با استفاده از آیین‌نامه امتیازات و تعیین مجموع امتیازات هر شغل.

در مرحله چهارم موقعیت نسبی هر شغل نسبت به بقیه مشاغل تعیین می‌گردد و در صورتی که تعداد مشاغل زیاد باشد، مشاغلی که امتیازات نزدیک به هم دارند در گروه‌های شغلی دسته‌بندی می‌شوند.

### معایب و محاسن ارزشیابی مشاغل به روش امتیازی

محاسن روش امتیازی:

1- به علت توافق ابتدایی بین کارشناسان در تنظیم آیین‌نامه امتیازات و ثابت ارزشیابی با استفاده از استاندارد تعیین شده، ارزشیابی از دقت و اعتبار قابل قبولی برخوردار خواهد بود و تجدیدنظر مداوم روی آیین‌نامه امتیازات و ویژگی‌های مشاغل به تدریج به اعتبار و دقت این روش می‌افزاید.

2- به علت اینکه تعیین موقعیت هر شغل نسبت به سایر مشاغل به طور مستقل و در مرحله اول بدون در نظر گرفتن نرخ حقوق انجام می‌گیرد لذا ارزشیابی کمتر تحت تأثیر نظریات خاص کارکنان و مدیریت دستگاه قرار می‌گیرد.

3- تجزیه عوامل به درجات مختلف و مطالعه دقیق در تعیین امتیاز هر جزء از هر عامل، از میزان ذهنی و کیفی بودن ارزشیابی می‌کاهد.

4- بعلت در نظر گرفتن عوامل مختلف و درجات در هر عامل، قابلیت انعطاف ارزشیابی زیاد است.

5- ارزشیابی بر حسب نمره یا امتیاز، کار تشخیص موقعیت نسبی مشاغل را آسانتر می‌سازد.

6- بالاخره به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران احتمال کمتری وجود دارد که در ارزشیابی مشاغل، اشتباه رخ دهد.

معایب روش امتیازی:

منتقدین معایب زیر را برای روش امتیازی قایل هستند:

1- ایجاد و پیاده کردن روش امتیازی نیاز به کارشناسان ورزیده و مطلع دارد و این کار از عهده کارشناسان کم تجربه، خارج است.

2- برای تنظیم آیین‌نامه امتیازات و پیاده کردن طرح ارزشیابی با روش امتیازی زمان زیادی لازم است.

3- همچنین حجم کار و اقدامات زیادی برای تهیه و پیاده کردن این روش لازم است که متضمن هزینه زیاد خواهد بود.



به طور خلاصه ملاحظه می‌شود که محاسن این روش به مراتب از معایب آن بیشتر بوده و در صورت امکان، استفاده از این روش توصیه شده است.

### روش مقایسه عوامل:

این روش که به سیستم مشاغل حساس نیز معروف است، از جهاتی با روشهای درجه‌بندی (ترتیبی) و طبقه‌بندی شباهت دارد ولی همانگونه که توضیح داده خواهد شد به علت بکار گرفتن روشهای کمی از میزان ذهنی بودن ارزشیابی تا حد زیادی کاسته است.

به اعتقاد بیج عوامل پنجگانه زیر در تمام مشاغل وجود دارد:

مهارت، مسئولیت، تلاش فکری، تلاش جسمی و شرایط کار. تمام مشاغل باید بر حسب این عوامل پنجگانه مورد مقایسه قرار می‌گیرد.

مهمترین اقدام در این روش انتخاب و ملاک عمل قرار دادن مشاغل نمونه در سطوح مختلف سازمان است. مشاغل نمونه مشاغلی هستند که در سازمان شناخته شده و وظایف مربوط به آنها کاملاً مشخص و معین است و در زمان نسبتاً طولانی دچار تغییر و دگرگونی‌های اساسی نمی‌شوند.

با اینکه در این روش معمولاً عوامل پنجگانه مشاغل در نظر گرفته می‌شود اما نباید تصور شود که برای این منظور عوامل دیگری غیر از عوامل فوق نمی‌توان در نظر گرفت. آنچه اکثر کارشناسان را به تبعیت از عوامل پنجگانه نموده سهولت و فراوانی کاربرد آن می‌باشد.

ارزشیابی مشاغل به روش مقایسه عوامل در شش قدم به ترتیب زیر انجام می‌گیرد:

قدم اول - انتخاب مشاغل حساس نمونه

قدم دوم - تجزیه و تحلیل مشاغل و تعیین عوامل عمده تشکیل‌دهنده آنها (عوامل پنجگانه مشاغل)

تعریف عوامل پنجگانه مشاغل

1- مهارت: شامل کلیه توانایی‌های ابتدایی لازم است که انجام کار را در شرایط تعیین شده عملی می‌سازد.

2- مسئولیت: مسئولیت عبارت است از میزان حساب پس‌دهی و تعهد مالی و اخلاقی که بر عهده شاغل شغل گزارده می‌شود. برای تعیین درجه مسئولیت شاغل میزان اشتباهات احتمالی در کار تعیین و زیان احتمالی ناشی از هر اشتباه محاسبه و برآورد می‌گردد و بر اساس آن، میزان اختیارات و تعهدات مالی هر شغل و درجه مسئولیت آنها تعیین می‌شود.

- 3- شرایط فکری: توانایی لازم فکری و بهره‌هوشی لازم متناسب با وظایف محوله در هر شغل.
- 4- شرایط جسمی: توانایی جسمی متناسب با وظایف مربوط به هر شغل شامل: مقاومت جسمانی، قد، وزن، سلامت مزاج، دیدچشم، بویایی، شنوایی و غیره.
- 5- شرایط محیط کار: میزان خطرات احتمالی و آسیب‌پذیری ناشی از انجام وظایف مربوطه.

قدم سوم - تعیین ترتیب تقدم هر شغل بر حسب هر یک از عوامل

قدم چهارم - تخصیص ارزش پولی به هر عامل

قدم پنجم - ارزشیابی سایر مشاغل با مقایسه عوامل آنها با عوامل مشابه مشاغل نمونه

### **معایب و محاسن ارزشیابی مشاغل به روش مقایسه عوامل**

#### **محاسن روش مقایسه عوامل:**

- 1- در هر سازمان ضابطه و استاندارد متناسب با ویژگیهای آن سازمان را در اختیار می‌گذارد.
- 2- همین که مشاغل نمونه ارزشیابی شدند بقیه مشاغل را به سادگی می‌توان ارزشیابی کرد و این اقدام، نیاز به کارشناس ورزیده ندارد.
- 3- بالاخره مقایسه عوامل هر شغل با عوامل شغل دیگر ضابطه نسبتاً دقیقی برای تعیین ارزش نسبی مشاغل به دست می‌دهد.

#### **معایب روش مقایسه عوامل**

معایب عمده زیر را می‌توان برای ارزشیابی مشاغل به روش مقایسه عوامل ذکر کرد:

- 1- انتخاب مشاغل حساس نمونه، کار دشواری است و در این کار معمولاً سلیقه شخصی کارکنان نقش زیادی دارد.
  - 2- کار مقایسه و تعیین اهمیت نسبی عوامل در مشاغل نمونه بسیار دشوار و اغلب مورد تأیید همگان قرار نمی‌گیرد.
  - 3- بالاخره زمان و حجم کار زیاد و قابل ملاحظه‌ای برای انجام این روش لازم است.
- به طور خلاصه روش مقایسه عوامل اغلب در شرایطی توصیه می‌شود که توافق بیشتری بین تشکلهای کارگری و کارفرمایان در تعیین مشاغل نمونه برقرار باشد.

## روش طبقه‌بندی

همانطور که قبلاً اشاره شده، طبقه‌بندی مشاغل ضمن اینکه به مرحله آخر هر روش که مشاغل بر حسب اهمیت نسبی و مشابهشان گروه‌بندی می‌شوند اطلاق می‌شود، خود یک روش ارزشیابی نیز تلقی می‌گردد. در روش طبقه‌بندی معمولاً کلیه مشاغل بر حسب حوزه تخصصی و حرفه آنها به چند دسته کلی که اصطلاحاً رسته شغلی نامیده می‌شود، تقسیم و سپس مجموعه مشاغلی که متعلق به هر رسته است بر حسب درجه اهمیت نسبی، زیر یکدیگر قرار داده می‌شوند.

## معایب و محاسن ارزشیابی مشاغل به روش طبقه‌بندی

محاسن روش طبقه‌بندی

- 1- پیاده کردن روش طبقه‌بندی برای کارشناسان و همچنین کارکنان سازمان آسان است.
- 2- نتیجه ارزشیابی تقریباً مورد قبول و پذیرش قرار می‌گیرد.
- 3- برای کارهای اداری و خدماتی دولتی مناسبتر است و به همین جهت در بخش دولتی اغلب کشورها از این روش استفاده می‌شود.

معایب روش طبقه‌بندی:

- 1- ضابطه‌ای که حد گروه طبقه‌بندی شغلی را مشخص می‌کند، دقیق و قاطع نیست.
  - 2- بعضی مشاغل در بیش از یک طبقه می‌توانند قرار بگیرند.
  - 3- ارزشیابی ممکن است تحت تأثیر و نفوذ حقوق و دستمزد جاری قرار گیرد.
  - 4- بالاخره در صورتی که سازمان رو به توسعه باشد این روش جوابگوی گسترش نخواهد بود.
- به طور خلاصه زمانی که تعداد مشاغل محدود و تشخیص حدود آنها آسان است روش طبقه‌بندی را می‌توان توصیه کرد.

## روش درجه‌بندی

در روش درجه بندی، ارزشیابی از طریق مقایسه به عمل می‌آید و ارزش هر یک از مشاغل از طریق مقایسه شغل مورد نظر با دیگر مشاغل به طور جمعی تعیین می‌گردد. بنابراین در این سیستم، فرد یا کمیته ای که مسئول کار ارزشیابی است باید نسبت به کیفیت و مشخصات کلیه مشاغل سازمان، وقوف کامل حاصل کند.

## معایب و محاسن ارزشیابی مشاغل به روش درجه‌بندی

محاسن:

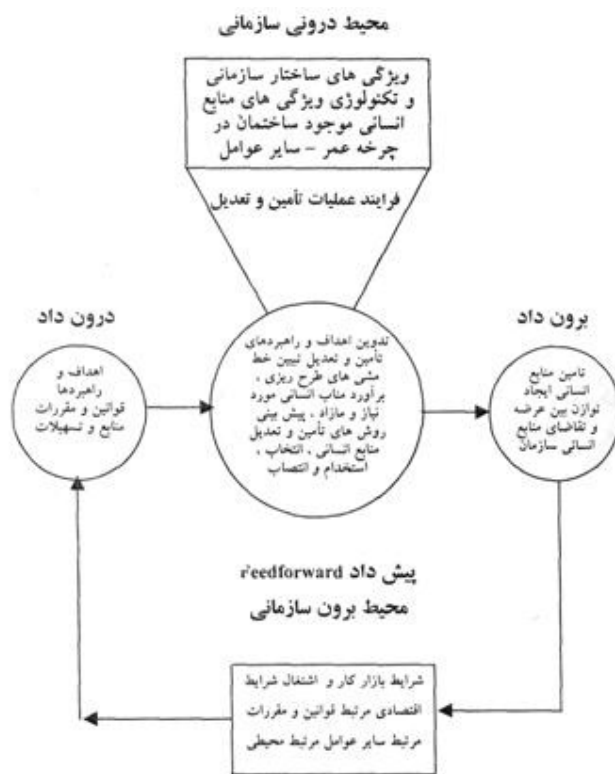
- 1- در سازمانهای کوچکی که مشاغل محدودی دارند به سادگی قابل اجرا است.
- 2- درک آن سهل و آسان است.
- 3- به علت حجم کار کم، در زمان کوتاه و با صرف هزینه خیلی انجام می‌گیرد.

معایب:

- 1- انجام ارزشیابی بسیار ذهنی و کیفی است.
  - 2- اغلب تحت تأثیر شاغل شغل، ارزش مشاغل بیشتر و یا کمتر از میزان لازم برآورد می‌شود. به عبارت دیگر چه بسا شاغل شغل به جای خود شغل ارزشیابی شود.
  - 3- در سازمانهایی که مشاغل زیاد دارند انجام این روش مشکل و وقت‌گیر است و چه بسا به سختی به بتوان کارشناسی پیدا کرد که با تمام مشاغل آشنایی داشته باشد تا بتواند ترتیب و درجه اهمیت نسبی مشاغل را تعیین کنند.
  - 4- همانگونه که در مقیاس‌های ترتیبی آماری مطرح است ترتیب تقدم اهمیت و یا ارزش مشاغل دقیقاً ارزش نسبی آنها را تعیین نمی‌کند و مثلاً معلوم نیست که نسبت ارزش شغل ردیف اول به دوم همان نسبت ارزش شغل ششم و هفتم باشد.
- به هر صورت این نوع ارزشیابی بیش از روش‌های دیگر ذهنی انجام می‌گیرد.
- به طور خلاصه می‌توان گفت در صورتی که کارکنان به سرپرستان خود اعتماد داشته باشند و تعداد کارکنان هم کم باشد (در حدود 25 نفر) این روش مناسب است.

## فصل سوم: طرح ریزی (برنامه ریزی) منابع انسانی

### نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی



نظام تأمین و تعدیل منابع انسانی

در چارچوب یک طرح استراتژیک، بر مبنای مأموریت و اهداف سازمان، منابع انسانی موردنیاز برآورد می شود با پیش بینی منابع قابل جابجایی در داخل سازمان و جذب داوطلبان خارج سازمان (درون داد) با توجه به تاثیرات شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی محیط (پیش داد)، توان عرضه و تقاضا برقرار می گردد و بالاخره میزان تحقق اهداف از طریق بازدها ارزیابی می شود. لازم به ذکر است که عوامل درون سازمانی بویژه نوع تکنولوژی و ساختار سازمانی بویژه چگونگی طراحی مشاغل در کم و کیف منابع انسانی موردنیاز سازمانها، تأثیر تعیین کننده دارد.

### طرح ریزی (برنامه ریزی) منابع انسانی

هرسازمانی برای نیل به اهداف خویش به منابع مالی (پول، اعتبار)، منابع فیزیکی (زمین، ساختمان، تجهیزات) و منابع

- انسانی نیاز دارد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی که امروزه از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌آید.
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی «فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد».
- از دیگر تعاریف متداول طرح ریزی (برنامه ریزی) منابع انسانی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
- 1- از طریق طرح‌ریزی تلاش می‌شود منابع انسانی مناسب، به تعداد مورد نیاز، در زمان مناسب و مکان مناسب به دست آید و از این راه، هم سازمان و هم افراد سازمان به منافع موردنظر خود برسند.
  - 2- هدف طرح‌ریزی منابع انسانی در جهت حفظ و بهبود توانایی سازمانی برای رسیدن به اهداف است که این اهداف با ایجاد یک استراتژی مخصوص به منظور افزایش استفاده از منابع انسانی در آینده قابل پیش‌بینی، تأمین می‌گردد.
  - 3- طرح‌ریزی منابع انسانی به آینده توجه داشته و به منظور برقراری هدفهای منابع انسانی سازمان از طریق تجزیه و تحلیل شرایط گذشته و حال و پیش‌بینی وقایع در آینده انجام می‌گردد.
  - 4- طرح‌ریزی (برنامه‌ریزی) منابع انسانی عبارت است از پیش‌بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی و مراحل‌ی که برای برآوردن آن نیازها باید طی شود.
  - 5- طرح‌ریزی (برنامه‌ریزی) ابزاری است که به طور مستقیم اهداف و استراتژیهای سازمانی را به اهداف برنامه‌های نیروی انسانی متصل می‌سازد.
  - 6- طرح‌ریزی (برنامه‌ریزی) نیروی انسانی (HRP) عرضه و تقاضای آتی سازمان برای کارکنان را بطور منظم پیش‌بینی می‌کند.

#### قلمرو برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی

برنامه‌های جذب نیروی انسانی (نظام استخدامی)					
کارمندیابی	گزینش	بکار گماردن	کاربرد	ترفیعات	بازنشستگی

برنامه‌های پشتیبانی‌کننده		
حقوق و مزایا	آموزش و پرورش	طرح‌ریزی سازمانی

برنامه‌های اطلاعات پرسنلی				
ارزیابی	موجودی	پیش‌بینی	تحقیق	کنترل برنامه

فرایند طرح‌ریزی منابع انسانی با تعریف توازن عرضه و تقاضا

## مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی

هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقا و توسعه سازمان به‌وجود آنها بستگی دارد.

فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی از پنج مرحله تشکیل شده است:

- تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان؛
- مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان؛
- برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)؛
- برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)؛
- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست‌های پرسنلی سازمان بر آن اساس.

### مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی

اولین مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تعیین مشخصات و خصوصیات نیروی انسانی موجود در سازمان است. تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی و طرح جانشینی از جمله روش‌هایی است که به‌وسیله آن می‌توان کم و کیف نیروی انسانی موجود در سازمان را تعیین کرد.

### تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها

برای تهیه فهرست مشخصات و ویژگی‌های نیروی انسانی شاغل در سازمان می‌توان از فرم‌های مختلفی که کارکنان در هنگام استخدام و بعد از آن پر کرده‌اند، استفاده کرد.

### سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (IIRIS)<sup>1</sup>

امروزه در محیط اجتماعی، تغییر و تحولات بسیاری صورت می‌گیرد که هر یک به شکلی در مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. به‌منظور مقابله با آثار ناشی از این تحولات، استفاده از روش مذکور در سازمان‌ها بتدریج متداول شده است. منظور از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، استفاده از روشی منظم و سازمان‌یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم‌گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان‌پذیر سازد. این اطلاعات باید به روز، صحیح و دقیق، کوتاه و مختصر، مربوط و مناسب، کامل، و «به‌هنگام» باشد.

<sup>1</sup> . Human Resource Information System

طراحی و راه‌اندازی یک سیستم اطلاعاتی معمولاً در پنج مرحله انجام می‌گیرد:

1. مطالعه و شناخت سیستم فعلی

2. تعیین اولویت‌های اطلاعاتی

3. طراحی سیستم اطلاعاتی جدید

4. انتخاب و نصب کامپیوتر (در صورت لزوم)

5. حفظ کیفیت سیستم اطلاع‌رسانی

سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، در واقع یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری و حاوی اطلاعات جامعی درباره کارکنان سازمان است که نقش مؤثری در تصمیم‌گیری‌ها دارد.

### ج) طرح جانشینی

علاوه بر تهیه فهرست مهارت‌های موجود، در بعضی از سازمان‌ها فهرستی از مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران میانی و ارشد به‌طور جداگانه به‌منظور تعیین ردیف و توالی جانشینی تهیه می‌شود تا مشخص گردد چه کسانی به چه ترتیبی در چه پست‌هایی قرار خواهند گرفت.

نخست، فهرستی از اسامی مدیران و مسئولیت‌هایشان، تهیه و آماده می‌شود. سپس کلیه پست‌های مدیریتی سازمان بررسی و احتمال خالی شدن این پست‌ها در اثر بازنشستگی، ارتقا، انتقال، استعفا یا مرگ متصدیان آنها مطالعه می‌گردد. در مرحله بعد، این اطلاعات با اطلاعاتی که از صورت‌برداری از ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیران به دست آمده است، مقایسه و مشخص می‌شود که آیا سازمان توانایی پرکردن پست‌هایی که در جریان عادی کار یا به‌طور غیرمنتظره خالی می‌شوند دارد یا نه. به عبارت دیگر، نتیجه این مطالعه نشان می‌دهد که در سازمان افراد مستعدی برای احراز پست‌های بالاتر وجود دارد یا خیر.

### مرحله دوم: بررسی اهداف آتی سازمان

اهدافی که سازمان برای آینده خود معین می‌کند و همچنین نوع استراتژی‌هایی که برای نیل به این اهداف طراحی می‌شوند، تعیین‌کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است.

نیاز سازمان به نیروی انسانی، تابع تقاضا برای کالا یا خدماتی است که سازمان ارائه می‌دهد.

در مجموع، اهداف کلی سازمان و درآمدهایی که انتظار می‌رود در اثر دستیابی به این اهداف عاید سازمان شود، دو عامل اصلی در تعیین نیاز سازمان به نیروی انسانی و کم و کیف آن است.



### مرحله سوم: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز (تقاضا برای نیرو)

علاوه بر سطح تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان، عوامل دیگری نیز در میزان نیاز سازمان به نیروی انسانی مؤثرند که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

1. برآورد تعداد نیروهایی که در اثر اخراج، استعفا، بازنشستگی، خاتمه خدمت و غیره سازمان را ترک می‌کنند.
2. میزان تطبیق تخصص‌ها و مهارت‌های کادر فعلی با تخصص‌ها و مهارت‌هایی که سازمان در اثر تغییر و تحولات آتی نیازمند آن خواهد بود.
3. اتخاذ تصمیماتی از قبیل متنوع کردن محصولات، افزایش کیفیت تولیدات و عرضه خدمات یا ورود به بازارهای جدید.
4. پیشرفت تکنولوژی و تغییر رویه‌ها و شیوه‌های اداری و اجرایی.
5. افزایش بودجه سازمان (واحد) یا تخصیص منابع مالی بیشتر به آن.

### روش‌های برآورد نیروی انسانی مورد نیاز

الف) روش روندیابی. در این روش، اطلاعات تاریخی که معمولاً به صورت سری زمانی عنوان می‌شوند، ملاک پیش‌بینی قرار می‌گیرد.

ب) روش نسبت‌یابی

ج) روش همبستگی. در این روش، ارتباط میان میزان فعالیتی در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می‌شود. پیش‌بینی‌هایی که براساس روش همبستگی انجام می‌گیرد بمراتب دقیقتر از پیش‌بینی‌هایی است که براساس دو روش قبلی، یعنی روش روندیابی و روش نسبت‌یابی انجام می‌گیرد.

د) روش رگرسیون. در این روش با استفاده از متغیرهای مستقلی مانند تولید، فروش و راندمان هر کارگر، تعداد کارگر مورد نیاز پیش‌بینی می‌شود.

ه) روش شبیه‌سازی

### مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی

منظور از عرضه نیروی انسانی، نیروهایی است که سازمان برای رفع نیازهای خود به آن دسترسی دارد. سازمان می‌تواند نیروهای انسانی مورد نیاز خود در آینده را از میان کارکنان فعلی تأمین نماید یا متوسل به منابعی شود که در خارج از سازمان وجود دارند.

## 1. برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی

قبل از مبادرت به کارمندیابی و استخدام از خارج از سازمان، باید نیروهای موجود در داخل سازمان بررسی و معین شود برای مشاغلی که انتظار می‌رود در آینده بدون متصدی بمانند یا در اثر گسترش عملیات سازمان ایجاد شوند، چه تعداد نیرو را می‌توان از منابع داخلی تأمین کرد.

روش‌های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارتند از: فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی؛ جدول جایگزینی؛ نظر (برآورد) سرپرست؛ روش دلفی.

### الف) فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی.

در مواردی ممکن است که تهیه فهرست مهارت‌ها تنها شامل مدیران و کسانی شود که برای تصدی پست‌های مدیریتی در نظر گرفته شده‌اند. فهرستی که بدین شکل به دست می‌آید اصطلاحاً فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی خوانده می‌شود.

### ب) جدول جایگزینی

با استفاده از اطلاعات فهرست موجودی و مهارت‌ها و فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی، جدول جایگزینی ترسیم می‌شود. در این جدول که در واقع همان نمودار سازمانی است، عنوان شغل، نام شاغل فعلی آن و همچنین نام کسانی که می‌توانند جانشین او شوند قید شده است.

جدول جایگزینی ابزاری است که به وسیله آن می‌توان، بنا به مورد، وضعیت عرضه و تقاضا را تعیین کرد. از این جدول برای تعیین مسیر شغلی افراد و پیش‌بینی‌هایی که باید برای پرورش و آماده‌سازی آنها به عمل آید نیز استفاده می‌شود. تنظیم جدول جایگزینی، کاری وقت‌گیر است. باید دقت داشت اطلاعاتی که در نمودار منعکس شده‌اند، مرتباً مرور شوند و به روز درآیند.

جدول جایگزینی و طرح جانشینی (که در مرحله اول برنامه‌ریزی نیروی انسانی به آن اشاره شد)، به یکدیگر شباهت دارند و در هر دو از منابع اطلاعاتی یکسانی استفاده می‌شود؛ ولی تفاوت‌هایی نیز میان این دو وجود دارد. در جدول جایگزینی سعی بر این است که با یافتن بهترین افراد موجود در سازمان، آنها را در آینده نزدیک (مثلاً در یکی دو سال آینده)، جانشین مدیران فعلی در پست‌های مهم و حساس نمود. اما در طرح جانشینی، تأکید بر شناسایی کارکنان پرتوان و مستعد و تربیت و پرورش آنهاست. در اینجا، توانایی‌های این افراد در حرکت افقی (توانایی انجام دادن وظایف هم‌سطح) و

در حرکت عمودی (توانایی انجام دادن وظایف سنگین تر و تصدی پست‌های بالاتر) در زمانی نسبتاً طولانی (مثلاً تا پنج سال آینده)، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. پس هدف در طرح جانشینی، تنها تعیین اینکه چه کسی می‌تواند جانشین چه کسی بشود نیست؛ بلکه هدف، تعیین حدودی است که فرد توانایی رسیدن به آن را دارد و شناختن راههایی است که رسیدن به آن حدود را امکان‌پذیر می‌کند.

### ج) نظر سرپرست.

استفاده از این روش خالی از اشکال نیست؛ زیرا اول اینکه برآورد سرپرست در واقع، عقیده و اظهارنظری بیش نمی‌باشد، دوم اینکه این کار، وقت‌گیر بوده، ممکن است مانع کار سرپرست بشود و او را از سایر وظایف و مسئولیت‌هایش باز دارد، و سوم و مهمتر از همه اینکه این قبیل پیش‌بینی‌ها اغلب به دانش و آگاهی گسترده‌ای درباره سازمان و محیط نیاز دارد که معمولاً یک سرپرست در یک حوزه محدود اداری فاقد آن است. باوجوداین، روش مذکور در سازمان‌های کوچک یا سازمان‌هایی که تکنولوژی پیشرفته و دانش لازم را برای استفاده از روش‌های پیچیده‌تر در اختیار ندارند، بسیار رایج است.

### د) روش دلفی

در این روش، یک سری پرسشنامه میان اعضا، توزیع و نظرهای آنها جمع‌آوری می‌شود و طی مراحل به نظر اکثریت می‌رسد.

کارایی روش دلفی هنگامی بیشتر است که اعضا از هویت یکدیگر آگاه نباشند و ندانند به جز خودشان، چه کسان دیگری در تصمیم‌گیری مشارکت دارند.

### مقایسه روشهای برآورد عرضه و تقاضا برای نیرو

برای پیش‌بینی تعداد افرادی که سازمان به آن نیاز دارد (تقاضا) و پیش‌بینی عرضه نیروی انسانی، معمولاً از روش‌های مقداری (کمی) یا از روش‌های قضاوتی (کیفی) استفاده می‌شود.

روش‌های مقداری را روش‌های «بالا به پایین» نیز خوانده‌اند؛ زیرا معمولاً متخصصان در رده‌های بالا با استفاده از این روش‌ها، به صورت متمرکز، برآوردی از وضعیت کلی عرضه و تقاضای نیروی انسانی در سازمان به عمل آورده، به تمام ادارات مربوط ابلاغ می‌کنند.

روش‌های قضاوتی بار آماری کمتری دارند و تعیین عرضه و تقاضای نیروی انسانی به صورت متمرکز نیست. در این

روش‌ها سرپرستان هریک از واحدها نیازهای خود را تعیین و به مسئولان رده بالاتر اعلام می‌کنند. به این دلیل، این روش‌ها را اصطلاحاً روش‌های «پایین به بالا» نیز می‌گویند.

### 1. برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی

میزان عرضه نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی، بازارهای محلی کار و بازارهای تخصصی کار بستگی دارد. الف) وضعیت عمومی اقتصادی. پیش‌بینی وضعیت عمومی اقتصادی بخصوص میزان بیکاری اولین قدم برای برآورد عرضه نیروی انسانی در بازار کار است؛ زیرا هر قدر میزان بیکاری کمتر باشد، عرضه نیرو نیز کمتر و در نتیجه، کارمندیابی مشکلتر خواهد بود.

ب) بازارهای محلی کار

ج) بازارهای تخصصی کار

### مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضا

نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست:

- تقاضا با عرضه مساوی است. در چنین حالتی، تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست اقدامی صورت گیرد، فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب نباشد، باید دوره‌های آموزشی بخصوصی طراحی و برپا شود تا افراد با گذراندن آنها، مهارت‌های ضروری و موردنیاز سازمان را بیاموزند.

- تقاضا بیشتر از عرضه است. در این حالت نیاز سازمان به نیرو بیشتر از تعدادی است که در حال حاضر در سازمان وجود دارند. در چنین وضعیتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات، باید تخصص‌ها و مهارت‌های موردنیاز نیز به‌طور دقیق، مشخص شود. برای تأمین کسری نیرو، سازمان باید به اقداماتی از قبیل کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان، تربیت مدیر، فراخوانی کسانی که سازمان را ترک کرده‌اند، استخدام پیمانی یا اضافه‌کاری متوسل شود.

- تقاضا کمتر از عرضه است.

در این حالت نه تنها نیازی به استخدام نیروهای جدید نیست بلکه نیروهای موجود نیز بیش از نیاز سازمان است. مهم‌ترین مسأله‌ای که سازمان در هنگام رکود با آن مواجه است، کاهش دادن نیروهای مازاد است. روش‌هایی که معمولاً بدین منظور مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از:

## برکناری

برکناری افراد یا دائمی است یا جنبه موقتی دارد. برکناری موقتی معمولاً هنگامی صورت می‌گیرد که از حجم فعالیت‌های سازمان کاسته شده است و نیازی به نیروی کار در سطح فعلی نیست. طبیعی است هنگامی که اوضاع به حالت عادی بازگردد و سازمان دوباره فعال شود، افراد برکنار شده نیز به کار فراخوانده می‌شوند. اگرچه برکناری موقت تدبیری است که به وسیله آن از هزینه‌های پرسنلی کاسته می‌شود، چنین رویه‌ای ممکن است استخدام در سازمان را به صورت فصلی درآورد و حق بیمه بیکاری را افزایش دهد.

برکناری از کار به معنای اخراج نیست، ولی همان اثر و همان نتیجه را برای کارمند دارد؛ زیرا او در واقع بیکار است و حقوق و دستمزدی دریافت نمی‌کند.

در این قراردادها، معمولاً کارکنانی که سابقه خدمت کمتری دارند، جزو اولین کسانی هستند که از کار برکنار می‌شوند. معمولاً تصمیم به برکناری افراد براساس ترکیبی از عوامل مختلف از جمله شایستگی، تجربیات و سوابق خدمت فرد در سازمان اتخاذ می‌شود. تصمیم به برکناری یا ابقای مسئولان بلندپایه، مدیران و متخصصان به‌طور عمده به شایستگی آنها و میزان اهمیتشان برای سازمان بستگی دارد.

## بازنشستگی زودرس و بازخرید

با فراهم آوردن تسهیلات و دادن امتیازاتی به افراد، بخصوص کسانی که در سطوح بالای سازمان کار می‌کنند و معمولاً حقوق و مزایای زیادی دریافت می‌کنند، آنها را به بازنشستگی تشویق می‌نمایند. بدین طریق، عده‌ای از پرهزینه‌ترین افراد از سازمان خارج می‌گردند و مسئولیت‌های آنها به کسانی که حقوق و مزایای کمتری دریافت می‌کنند، سپرده می‌شود. علاوه بر بازنشستگی زودرس، بازخرید کارکنان با فرمول‌های مختلف نیز برای جبران خدمات آنها در سازمان معمول است. نتیجه در هر دو حالت، یکی است و سازمان ضمن کاهش نیروی انسانی، از پرداخت حقوق و مزایای سنگین رهایی می‌یابد.

این احتمال نیز وجود دارد که مدیران و مسئولانی که سازمان به آنها نیاز دارد از فرصت به دست آمده استفاده کنند و از سازمان خارج شوند.

## کاهش ساعات کار

این روش در مورد کسانی که ساعتی کار می‌کنند، کاربرد بیشتری دارد و برای کارمندان حقوق‌بگیر، چندان عملی نیست.

## حذف شغل

حذف مشاغل معمولاً توأم با منع استخدام برای آنهاست؛ یعنی برای مشاغلی که قرار است حذف شوند، کارمندیابی و استخدام نیز متوقف می‌شود.

حذف شغل می‌تواند در سطح کلی سازمان به‌خاطر کاهش نیروی انسانی مازاد بر احتیاج باشد یا فقط به‌دلیل عدم نیاز به آن شغل. در هر حال باید توجه داشت که حذف شغل و منع استخدام برای آن روشی مقطعی است و فقط در کوتاه‌مدت می‌تواند مشکل نیروی انسانی مازاد بر احتیاج را رفع کند.

## فصل چهارم: کارمندیابی

منظور از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تعیین کم و کیف نیروی انسانی موردنیاز برای نیل به اهداف سازمان است. هنگامی که تعداد و نوع کارکنان موردنیاز سازمان در مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی معلوم گردید، مرحله بعدی کارمندیابی و یافتن کسانی است که با استخدام آنها، این نیاز رفع می‌گردد.

کارمندیابی مرحله مقدماتی استخدام محسوب می‌شود و در جهت تعیین منابع انسانی و جذب افراد به سازمان برای استخدام، عمل می‌کند. میزان دشواری این مرحله به کمیت و کیفیت نیروی کار موردنیاز و مساعد یا نامساعد بودن بازار کار، بستگی دارد. از تعاریف کارمندیابی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

1- کارمندیابی را عملیات کاوش در منابع انسانی و کشف افراد شایسته و ترغیب آنان به قبول مسئولیت در سازمان نیز تعریف کرده‌اند.

2- بنابر تعریف دیگر کارمندیابی شامل یافتن کارمندان موردنیاز و تشویق آنها به قبول شغل در سازمان مربوطه می‌باشد

3- کارمندیابی فرایندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محوله دارند شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می‌شود.

### میزان کارمندیابی

فعال یا غیرفعال بودن سازمان در زمینه کارمندیابی به مجموعه‌ای از عوامل مختلف بستگی دارد که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان.

مکان (جغرافیایی) سازمان.

محیط و شرایط کار و میزان حقوق. اگر محیط و شرایط کار، خوب و حقوق و مزایا کافی باشد، تعداد کمتری از کارکنان سازمان را ترک می‌کنند و نیاز کمتری به کارمندیابی خواهد بود.

رشد یا رکود سازمان.

### عوامل مؤثر در کارمندیابی

#### الف) عوامل محیطی

1. عوامل اقتصادی.

هنگامی که اقتصاد فعال باشد، اشتغال بیشتر گردیده، از عرضه کار کاسته می‌شود و برعکس، هنگامی که اقتصاد در حال رکود باشد، بیکاری بیشتر شده، به عرضه کار افزوده می‌گردد.

2. عوامل اجتماعی.

3. عوامل تکنولوژیک.

4. قوانین و مقررات.

### **ب) عوامل سازمانی**

عوامل درون سازمانی‌ای که معمولاً مانع جذب نیروهای مطلوب می‌شوند عبارتند از:

1. شهرت.

2. جذابیت شغل.

3. سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان. وجود سیاست‌هایی چون «ارتقا از داخل» به این معنی است که برای تصدی هر پستی که خالی می‌شود، کارکنان فعلی در اولویت قرار دارند و قبل از استخدام از خارج، نیازهای سازمان برای پرکردن آنها از درون برطرف می‌شود. در این گونه سازمان‌ها حرکت به صورت «پلکانی» است و نیرو از خارج فقط برای رده‌های پایین استخدام می‌شود.

اتخاذ این سیاست همیشه به نفع سازمان نیست؛ زیرا در این صورت، عضویت در سازمان شرط احراز مشاغل قرار گرفته است، نه شایستگی و کاردانی افراد.

در چنین وضعیتی، همیشه خطر الگوبرداری یعنی تکرار سبک مدیریت قبلی بدون توجه به شرایط فعلی وجود دارد.

4. دخالت اتحادیه‌ها. شرایطی که معمولاً اتحادیه‌ها برای انتخاب و استخدام افراد به مدیریت تحمیل می‌کنند، عامل دیگری است که دامنه جستجو برای یافتن شایسته‌ترین افراد را محدود می‌کند.

5. هزینه کارمندیابی.

### **مراحل کارمندیابی**

مراحل هشتگانه کارمندیابی عبارتند از:

مرحله اول - تعیین تعداد و نوع نیروی موردنیاز سازمان.

مرحله دوم - نوشتن شرح شغل.



مرحله سوم- تعیین شرایط احراز شغل. تعیین شرایط احراز شغل به منزله اولین غربال متقاضیان شغل است.

مرحله چهارم- شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی. نیروی انسانی موردنیاز را از کجا می‌توان تأمین نمود؟ این سئوالی است که مسئولان کارمندیابی سازمان باید در این مرحله به آن پاسخ دهند. سازمان باید با مراجعه به فهرست موجودی نیروی انسانی خود، منابع داخلی (کارکنان فعلی) را مورد بررسی قرار دهد. چنانچه نتوان از میان کارکنان فعلی، فرد مناسبی را برای احراز شغل پیدا نمود، بناچار باید به بازار کار و منابع خارجی متوسل شد.

مرحله پنجم- انتخاب روش کارمندیابی. انتخاب مناسب‌ترین روش از میان روش‌های مختلف کارمندیابی به عوامل متعدد، از جمله نوع شغلی که برای آن کارمندیابی می‌شود، شرایط بازار کار (میزان عرضه تخصص موردنظر) و قوانین و مقررات دولتی بستگی دارد.

مرحله ششم- بررسی فرم‌های درخواست کار.

مرحله هفتم- برگزاری مصاحبه مقدماتی. نحوه برگزاری و کیفیت مصاحبه‌های مقدماتی نقش مهمی در موفقیت کارمندیابی و کیفیت مصاحبه نیز تا حد زیادی به تخصص و مهارت مصاحبه‌کننده بستگی دارد. در بعضی از سازمان‌ها ترجیح داده می‌شود که مصاحبه مقدماتی را متخصصان کارمندیابی انجام دهند؛ زیرا این افراد معمولاً در فنون مصاحبه و چگونگی برگزاری آن، مهارت و تخصص کافی دارند و با شرایط کلی استخدام و اشتغال در سازمان آشنا هستند. اما عدم آشنایی آنها با وظایف تخصصی شغلی که نیرو برای تصدی آن مصاحبه می‌شود مشکل ایجاد می‌کند. به همین دلیل در بعضی از سازمان‌ها به جای متخصصان کارمندیابی، مدیران صنفی (اجرایی) یا کسانی که با وظایف تخصصی شغل موردنظر آشنایی دارند، عمل مصاحبه را انجام می‌دهند.

مرحله هشتم- تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط.

### منابع کارمندیابی

منابع انسانی که تأمین احتیاجات سازمان را میسر می‌سازند و به دو دسته کلی به شرح زیر تقسیم می‌شوند:

#### الف - منابع داخلی

در بخش اول به عنوان بازار کار داخلی (Internal Labour Market) از آن نام برده شد که این روش دارای معایب و محاسن زیر می‌باشد:

1) محاسن استفاده از منابع داخل سازمان که تقریباً می‌توان آنها را معایب استفاده از منابع خارج سازمان نیز دانست به

-

قرار زیر خلاصه می‌شود:

- الف) افزایش امید کارکنان به آینده خود در سازمان و در نتیجه احساس همبستگی و علاقه بیشتر به کار.
- ب) کاهش نارضایتی‌های شغلی
- پ) کاهش هزینه‌های آموزشی (در صورتیکه مجبور شویم برای متقاضیانی که از خارج سازمان استخدام می‌کنیم کلاس و دوره‌های آموزشی خاص تشکیل دهیم).
- ت) کاهش ریسک وارد کردن اشخاص ناشناخته به داخل سازمان که از میزان توانایی‌ها و وفاداری‌شان اطلاع کافی در دست نیست.
- ث) آشنا بودن کارکنان فعلی به خصوصیات و خط‌مشی‌های مختلف سازمان.

2) معایب استفاده از منابع داخل سازمان که محاسن استفاده از منابع خارج نیز هست عبارتند از:

- الف) عدم ورود عقاید و افکار تازه.
- ب) عدم استفاده از تخصص تازه و دانش جدید.
- پ) جلوگیری از ورود عناصر جوان و فعال در سازمان که باعث کاهش تحرک کارمندان داخل سازمان نیز خواهد شد.

### **ب - منابع خارجی (External Labour Market)**

استفاده از منابع داخلی هنگامی که احتیاجات سازمان زیاد و پست‌های خالی فراوان باشد جوابگوی احتیاجات نخواهد بود. معمولاً در دوران توسعه سریع و گسترش سازمان، منابع داخلی مسلماً غیرکافی هستند. کارمندیابی از منابع خارجی می‌تواند از طریق جلب متقاضیان ناخوانده، مؤسسات کاریابی و طرق دیگری مثل آگهی، مراجعه مستقیم به مدارس یا دانشگاه‌ها و سازمانهای کارگری و ... صورت گیرد.

1) متقاضیان ناخوانده

2) مؤسسات کاریابی

الف) مؤسسات کاریابی خصوصی

ب) مؤسسات کاریابی عمومی (دولتی)

3) آگهی‌های استخدامی

4) استفاده از سازمانهای کارگری

5) ایجاد دفترهای کارمندیابی در دانشکده‌ها و مدارس

6) توصیه و معرفی کارمندان سازمان

### مؤسسات کاریابی

نقش و وظیفه اصلی این مؤسسات، معرفی جویندگان کار به سازمان است. مؤسسات کاریابی بر دو گونه‌اند، مؤسسات کاریابی دولتی که کاریابی را به‌طور رایگان انجام می‌دهند و مؤسسات کاریابی خصوصی که برای ارائه خدمات خود کارمزد دریافت می‌کنند

مراجعه به مؤسسات کاریابی از دو جهت برای سازمان مفید است. اول اینکه این مؤسسات با معرفی داوطلبان به سازمان، حق انتخاب سازمان را افزایش داده، به ورود افراد شایسته‌تر کمک می‌کنند، و دوم اینکه مؤسسات کاریابی، با آگاهی از نیازهای پرسنلی سازمان، فقط کسانی را به سازمان معرفی می‌کنند که دارای شرایط اولیه برای احراز شغل باشند و از این نظر موجب صرفه‌جویی در وقت و هزینه می‌گردند.

در شرایطی مراجعه به این مراکز می‌تواند بسیار سودبخش باشد. از جمله اینکه:

- سازمان خود به تنهایی در امر کارمندیابی موفق نباشد و نتواند به اندازه کافی افراد حائز شرایط را شناسایی یا جذب کند.

- سازمان بندرت به نیروهای جدید نیاز پیدا کند یا به تعداد محدودی نیرو نیاز داشته باشد و استقرار یک سیستم مستقل کارمندیابی در سازمان مقرون به صرفه نباشد.

- برای پست حساسی که به یکباره خالی شده است، لازم باشد فردی را با سرعت و بدون اتلاف وقت جایگزین کرد.

مؤسسات کاریابی براساس نیازهای سازمان افرادی را یافته، برای ارزیابی‌های بعدی، راهی سازمان می‌کنند. این غربال اولیه، مهم‌ترین خدمتی است که مؤسسات کاریابی برای سازمان انجام می‌دهند و در نتیجه‌ی آن، سازمان می‌تواند بدون اتلاف وقت زیاد، با کسانی که می‌داند حداقل شرایط را برای احراز شغل دارند وارد مذاکره شود.

در صورت امکان، سازمان باید برای یافتن نیروهای موردنیاز خویش همیشه به یک یا دو مؤسسه بخصوص مراجعه کند.

ایجاد رابطه با یک یا دو مؤسسه خاص در درازمدت، مزایای بسیاری دارد که شناخت متقابل و در نتیجه، اعتماد سازمان

به کیفیت کار مؤسسه و آگاهی مؤسسه به نوع نیازهای پرسنلی سازمان از آن جمله است.

## انواع مؤسسات كاريابي

مؤسسات كاريابي را مي توان براساس نوع خدماتي كه ارائه مي دهند به دو گروه اصلي طبقه بندي نمود: اول مؤسساتي كه كارشان جايابي، يعني يافتن كار براي جويندگان كار است و دوم، مؤسساتي كه كارشان يافتن نيروي انساني براي سازماني است كه به نيرو نياز دارد. به عبارت ديگر، كار اصلي گروه اول، پيدا كردن كار براي افراد در سازمان ها و كار اصلي گروه دوم، پيدا كردن افراد مناسب براي سازمان هاست.

1. مؤسسات جايابي. متقاضيان اصلي اين گروه مؤسسات را افراي تشكيل مي دهند كه در جستجوي شغل هستند. مؤسسات جايابي دسترسي سازمان به افراد بشترى را امكان پذير مي سازند و بخصوص منبع خوبي براي يافتن كارگران ساده و كارمندان دفترى هستند. رمز موفقيت مؤسسات جايابي در ارزيابي درست متقاضيان شغل و معرفي كساني است كه واقعاً صلاحيت احراز شغل را داشته باشند.

2. مؤسسات فرديابي. مسئولان سازمان ها معمولاً زماني به اين قبيل مؤسسات مراجعه مي كنند كه نياز به استخدام افراي زبده با تخصصي بسيار بالا داشته باشند، ولي عرضه اين نيروها در بازار بسيار محدود و دسترسي به آنها دشوار و از عهده ي سازمان بشنهي خارج باشد. در واقع تفاوت اصلي مؤسسات فرديابي و ساير مؤسسات كاريابي در اين است كه مؤسسات فرديابي عمدتاً به دنبال افراد حرفه اي و متخصصي هستند كه بتوانند در سطوح بالاي مديريتي متصدي امور شوند؛ به همين علت، اغلب اوقات از آنها به عنوان مؤسسات «مديريابي» نيز نام برده مي شود.

## مراکز آموزشي

مدارس و هنرستان هاي فني منبع خوبي به منظور تأمين نيروي انساني براي سطوح پايين سازمان، مدارس بازرگاني و منشي گري منبعي براي تأمين كارمندان دفترى و اداري، و مدارس عالي و دانشگاه ها منبع تأمين نيروهاي مورد نياز سازمان براي تصدي پست هاي مديريتي در سطوح بالا هستند.

مراجعه به مراکز آموزشي به منظور يافتن متقاضی كار، پرهزينه و بسيار وقت گير است.

البته اينكه چه صفات و مشخصاتي مهم است، بستگي به نوع شغلي دارد كه فرد براي آن استخدام مي شود، ولي به طور كلي، علاقه و انگيزه، توانايي فكري، توانايي ايجاد رابطه با همكاران، و توانايي سرپرستي و نظارت مؤثر بر عملكرد مرئوسان از جمله ويژگي هايي است كه متقاضی شغل بايد داشته باشد.

## معرفی و توصیه اعضا

در مواردی که عرضه کار، محدود یا دستیابی به افرادی با مهارت‌ها و تخصص‌های کمیاب به آسانی امکان‌پذیر نباشد، سازمان باید با برنامه‌ریزی و ایجاد تشکیلاتی، از این روش به صورت سازمان‌یافته و در چهارچوبی منظم استفاده کند. موفقیت این روش تا حدود زیادی به جو سازمان و رضایت کارکنان فعلی از سازمان بستگی دارد.

## مراجعه مستقیم

مراجعه مستقیم به سازمان یکی از منابع خوب کارمندیابی برای کارهای روزمزدی به شمار می‌آید. این افراد ذخیره‌ای هستند که سازمان می‌تواند در صورت لزوم از وجودشان استفاده کند. البته این امر بستگی به شاغل یا غیرشاغل بودن فرد در هنگام مراجعه به سازمان دارد. کسی که در هنگام مراجعه در سازمان دیگری شاغل باشد، در واقع خواهان «انتقال» به سازمان است. در اینگونه موارد می‌توان بعد از مدتی با توجه به سوابق و تجربیات متقاضی از او برای پست خالی شده در سازمان استفاده کرد. اما کسی که در هنگام مراجعه به سازمان، بیکار و در جستجوی شغل است - بخصوص کسی که از تخصص و شایستگی زیادی برخوردار است - ممکن است مدت زیادی بیکار نماند و جذب سازمان دیگری شود.

افرادی که خود در برقراری ارتباط با سازمان پیشقدم شده، به استخدام آن درمی‌آیند در انجام دادن وظایف از کسانی که سازمان با استفاده از روش‌های دیگر آنها را استخدام کرده است موفق‌تر هستند.

## ارزیابی اثربخشی روش‌های کارمندیابی

بهترین کارکنان، کسانی بوده‌اند که بنا به معرفی و توصیه کارکنان سازمان استخدام شده‌اند و نقطه‌ی مقابل آنها کارکنانی بوده‌اند که از طریق درج آگهی در نشریات یا از طریق مؤسسات کاریابی، به استخدام سازمان درآمده‌اند. کمیت و کیفیت کار افرادی که با مراجعه به مراکز آموزشی یا درج آگهی در روزنامه، استخدام شده‌اند، بسیار پایین‌تر از کمیت و کیفیت کار کسانی است که یا از طریق آگهی در مجلات علمی و حرفه‌ای یا با مراجعه مستقیم خودشان، به استخدام درآمده‌اند. در این تحقیق مشخص شد کسانی که از طریق آگهی در روزنامه استخدام شده‌اند، تقریباً بیش از دو برابر سایر افراد از کار غیبت داشته‌اند. همچنین افرادی که از طریق مراکز آموزشی استخدام شده بودند نسبت به کسانی که از طریق سه روش دیگر جذب شده بودند رضایت شغلی کمتری داشتند.

اینکه وظیفه کارمندیابی برای سازمان باید به عهده چه شخص یا نهادی گذارده شود، بستگی به اندازه سازمان دارد. در

سازمان‌های بزرگ معمولاً از مؤسسات حرفه‌ای برای کارمندیابی استفاده می‌شود. در سازمان‌هایی با اندازه متوسط کارمندیابی را متخصصان امور پرسنلی انجام می‌دهند. در سازمان‌های کوچک کارمندیابی معمولاً به عهده مدیران یا سرپرستان دوایری گذاشته می‌شود که نیاز به کارمند دارند.

در هر حال، باید توجه داشت که موفقیت در کارمندیابی تا حدود زیادی بستگی به کارمندیاب، یعنی فردی دارد که وظیفه کارمندیابی به او محول شده است.

## فصل پنجم: فرایند انتخاب یا گزینش

بعد از تعیین کم و کیف نیازهای پرسنلی در مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی، با تجزیه و تحلیلی که از شغل به عمل می‌آید، ویژگی‌های آن و همچنین صفات و خصوصاتی که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند به نحو احسن از عهده آن برآید، معین می‌گردد. سپس با استفاده از این اطلاعات سعی می‌شود تا گروهی از کسانی که صلاحیت احراز شغل را دارند شناسایی شوند (فرایند کارمندیابی). حال در این مرحله باید براساس ضوابط و معیارهایی که برای احراز شغل معین گردیده است، این افراد ارزیابی و از میان آنها کسانی که بیشترین شایستگی را دارند، برگزیده شوند.

انتخاب، مرحله‌ای است برای پذیرفتن و یا رد تقاضاهای متقاضیان کار به طوری که شایسته‌ترین و مناسب‌ترین آنها برگزیده شوند. هزینه‌های گزاف آموزشی، کم‌کاری، پایین بودن کیفیت کار و بالاخره پایین بودن سطح کارآیی هر مؤسسه تا حدی ناشی از انتخاب ناصحیح و بی‌رویه است. به علاوه ورود هر کارمند جدید به سازمان با ویژگی‌های خلقی و تربیتی خاص، در رفتار سایر کارکنان و بطور کلی در رفتار سازمان اثر مستقیم خواهد داشت.

### روشهای انتخاب

معمولاً روش انتخاب نسبت به وسعت و ظرفیت سازمان، تعداد داوطلبان و اهمیت مشاغل تغییر می‌کند. هر چند که رویه انتخاب در مؤسسات مختلف یکسان نیست ولی غالباً مؤسسات کشورهای صنعتی از رویه پیشنهادی «ریچارد اوربروک» استفاده می‌کنند که شامل: پذیرفتن متقاضی، مصاحبه مقدماتی، تنظیم فرم درخواست شغل، انجام آزمونهای استخدامی، مصاحبه استخدامی، تحقیقات محلی و آزمایشات بهداری است. لازم به ذکر است که مسلماً در گزینش کارکنان موقت، پاره‌وقت و با قراردادهای کوتاه‌مدت، نسبت به کارکنان دائم رعایت کامل فرایند مزبور، ضروری نخواهد بود.

### الف - پذیرش داوطلب

در این مرحله معمولاً تعیین می‌شود متقاضی تا چه حد حایز شرایط است.

### ب - مصاحبه مقدماتی

در اولین مرحله، کسانی که طی فرایند کارمندیابی شناسایی شده‌اند، برای برگزاری مصاحبه مقدماتی به سازمان دعوت می‌شوند و براساس شرح شغل و شرایط احراز شغل، شایستگی این افراد برای استخدام در سازمان، ارزیابی می‌شود تا کسانی که صلاحیت کمتری دارند، حذف گردند. تجربه و تحصیلات ناکافی یا غیر مربوط از جمله عواملی است که در این

مرحله به حذف متقاضی منجر می‌شود.

مصاحبه مقدماتی فرصت مناسبی برای مسئولان سازمان بوجود می‌آورد تا اطلاعات بیشتر و دقیق‌تری درباره ماهیت و محتوای شغل در اختیار متقاضیان قرار دهند.

موضوع دیگری که در این مرحله باید روشن گردد، جزئیات حقوق و مزایایی است که در صورت استخدام متقاضی به او پرداخت خواهد شد.

### **پ- تنظیم فرم درخواست شغل**

فرم درخواست کار، به سؤالاتی محدود شود که رابطه‌ی مستقیم با شغل داشته باشد و بتوان با تجزیه و تحلیل آن، توانایی فرد را برای انجام دادن کار بدرستی پیش‌بینی کرد. به عبارت دیگر، روند کار در جهت طراحی فرم‌های کوتاه‌تر و ساده‌تر با اعتبار آماری بیشتر بوده است.

یکی از راه‌های افزایش اعتبار آماری فرم‌های درخواست کار، مطرح کردن سؤالاتی است که ارتباط مستقیم با شغل دارند. راه دیگر، ضریب‌بندی سؤالات است؛ یعنی به سؤالاتی که نقش مهم‌تری در شغل دارند، ضریب بیشتر و به سؤالاتی که نقش کم‌اهمیت‌تری دارند، ضریب کمتری داده می‌شود.

### **ت- آزمون‌های استخدامی**

آزمون‌های استخدامی یکی از مهم‌ترین و بارزترین ابزارهای هستند که می‌توانند در خدمت مسئولان سازمان قرار گیرند و تحقیقاتی که در این زمینه انجام گرفته نشان می‌دهد که این آزمون‌ها، به شرط دارا بودن روایی، نقش مهمی در تعیین میزان شایستگی افراد ایفا می‌کنند. استفاده از این آزمون‌ها تابع اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان است. معمولاً سازمان‌های بزرگ و متوسط بیشتر از سازمان‌های کوچک از آزمون‌های استخدامی استفاده می‌کنند و بدین منظور کادر ثابتی از متخصصان و کارشناسان را در استخدام خود دارند.

گفته شد که به شرط طراحی صحیح، استفاده از آزمون‌های استخدامی به انتخاب نیروی انسانی بهتر و شایسته‌تر منجر می‌گردد.

اخیراً استفاده از روش شبیه‌سازی برای سنجش مهارت و استعداد افراد، رایج و متداول گردیده است و به جای امتحان کتبی، که روش معمول در آزمون‌های سنتی بوده است، از متقاضی شغل خواسته می‌شود تا به عنوان آزمون، بخش یا بخش‌هایی واقعی از کار را عملاً انجام دهد.



روش شبیه‌سازی برای آزمودن کارکنان به دو طریق مورد استفاده قرار می‌گیرد که عبارتند از: 1. نمونه کار 2. مرکز ارزیابی

نمونه کار. در این روش ابتدا سعی می‌شود شغل در مقیاس کوچک‌تری بازسازی شود؛ سپس از متقاضی خواسته می‌شود تا با انجام وظایفی خاص، مهارت و صلاحیت خود را برای احراز شغل به نمایش بگذارد.

با مطالعه اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل، نمونه‌هایی از شغل که بتوان بوسیله آن دانش، مهارت و توانایی موردنیاز شغل را سنجید، انتخاب می‌گردد.

اولاً چون محتوای آزمون با محتوای شغل تفاوتی ندارد، ابزار مؤثری برای پیش‌بینی موفقیت فرد در شغل می‌باشد و اثربخشی آن از آزمون‌های کتبی مانند آزمون استعداد، هوش و شخصیت بیشتر است. ثانیاً ارتباط میان آزمون و شغل را براحتی می‌توان ثابت کرد و از این رو، احتمال شکایت علیه سازمان به دلیل تبعیض در انتخاب و استخدام، بسیار کم خواهد شد. از نظر متقاضیان شغل نیز این روش منصفانه‌تر و منقطعی‌تر بوده، با نیازهای واقعی شغل و توانایی‌های واقعی آنها تناسب دارد.

عیب اصلی این روش این است که طراحی آزمون و انتخاب نمونه‌های مناسبی از شغل نیاز به وقت و هزینه زیادی دارد. در تمام موارد، روایی این آزمون، از روایی آزمون‌های سنتی بیشتر بوده است.

مراکز ارزیابی. باوجود مزایایی که برای روش نمونه کار برشمرده شد، نمی‌توان از آن برای مشاغلی از قبیل پست‌های مدیریتی استفاده کرد؛ زیرا بدشواری می‌توان جنبه‌های مختلف کار یک مدیر را نمونه‌برداری کرد و آن را در قالب یک آزمون، گنجانید. برای رفع این مشکل مراکز ارزیابی برای ارزیابی متقاضیان پست‌های مدیریتی به وجود آمده است.

در مراکز ارزیابی از شرکت‌کنندگان (متقاضیان شغل) خواسته می‌شود تا تمرین‌هایی را انجام دهند. در حین اجرای این تمرین‌ها مدیران اجرایی، سرپرستان یا روانشناسان حرفه‌ای، رفتار و چگونگی عملکرد افراد شرکت‌کننده را تحت نظر گرفته، ارزیابی می‌نمایند. تمرینات و تکالیفی که در مراکز ارزیابی برای آزمودن شرکت‌کنندگان معین می‌شود نیز نمونه‌های واقعی شغل هستند. در نتیجه، استفاده از این شیوه، دارای روایی بوده، وسیله قابل اعتمادی برای پیش‌بینی عملکرد آتی فرد در سازمان است.

آزمون‌های رایجی که فعلاً در مرحله استخدام انجام می‌شود تحت عناوین آزمون‌های هوش، استعداد، مهارت و شخصیت خلاصه شده است:

## الف - آزمون هوش

علت استفاده از این آزمون حصول اطمینان از دقت، سرعت انتقال و قدرت تشخیص متقاضی است. البته این آزمون و امتیازاتی باید کسب کنند، نسبت به مشاغل مختلف متفاوت است.

## ب - آزمون استعداد

آزمون استعداد به منظور پیش‌بینی شایستگی و توفیق متقاضی در شغل یا آموزش معین، انجام می‌شود.

## پ - آزمون مهارت

میزان معلومات و سرعت دقت نسبت به مشاغل گوناگون متغیر است. مثلاً برای مشاغل فنی معمولاً سرعت و دقت در کار و نحوه استفاده از ماشین‌آلات ملاک مهارت متقاضی قرار می‌گیرد. هدف از این آزمون تشخیص این توانایی است.

## ت - آزمون شخصیت

در گذشته تاکید آزمون‌های شخصیت بر مشخصات و خصوصیات ویژه‌ای چون اعتماد به نفس، خودخواهی، زودرنجی و نظیر اینها بوده که البته هنوز این موارد به قوت خود باقی است. ولی در سالهای اخیر بیشتر به تناسب نوع شخصیت با ماهیت کارها و ویژگی‌های سازمان توجه شده است.

## ث - مصاحبه استخدامی

مصاحبه یکی از مراحل عمده و متداول انتخاب است که طبق آمارهای ارایه شده درصد بالایی از سازمانها از آن استفاده می‌کنند.

مصاحبه معمولاً به وسیله متخصصان امور پرسنلی، مدیران کل در سازمان، سرپرست مستقیم فرد، یا گروهی متشکل از افراد مذکور انجام می‌گیرد.

در مصاحبه جامع سعی می‌شود اطلاعاتی درباره متقاضی شغل کسب شود که نمی‌توان به‌وسیله فرم درخواست کار یا آزمون‌های استخدامی به دست آورد.

در مصاحبه می‌توان با طرح سؤالاتی به انگیزه واقعی فرد پی برد، او را تحت فشار قرار داد و عکس‌العمل او را سنجید و با ارزیابی رفتار و جنبه‌های مختلف شخصیتی، صلاحیت او را برای کار در سازمان تعیین کرد.

استفاده از مصاحبه به‌عنوان ابزاری اصلی برای گزینش، در هر کشور و در هر نوع سازمان و مؤسسه‌ای، کاملاً متداول و رایج است.

در اکثر موارد، مصاحبه به صورت انفرادی انجام می‌گیرد.

برخلاف مصاحبه انفرادی، در مصاحبه گروهی، چندتن از متقاضیان شغل باهم به مصاحبه دعوت می‌شوند و یک یا چند نفر از مسئولان سازمان، برخورد آنها را با یکدیگر مورد ارزیابی قرار می‌دهند. مصاحبه گروهی فرصت بسیار خوبی برای مصاحبه‌گران به وجود می‌آورد تا ضمن مشاهده مباحث گروهی، توانایی افراد را در برقراری رابطه با یکدیگر بسنجند. بعلاوه، مدیران و مسئولانی که فرصت کافی برای مصاحبه انفرادی با تک‌تک متقاضیان را ندارند، می‌توانند از این روش استفاده نمایند.

ممکن است هریک از متقاضیان شغل به صورت انفرادی به وسیله گروهی از متخصصان و کارشناسان سازمان مصاحبه شوند. در این شیوه هریک از مصاحبه‌گران (اعضای گروه)، مصاحبه‌شونده را از زاویه خاصی مورد بررسی قرار می‌دهد؛ در نتیجه، مصاحبه به این شیوه از جامعیت بیشتری برخوردار خواهد بود. البته به این نکته نیز باید توجه داشت که حضور چندین مصاحبه‌گر معمولاً باعث اضطراب و دلهره بیش‌ازاندازه در مصاحبه‌شوندگان می‌گردد.

## انواع مصاحبه

معمولاً مصاحبه‌های استخدامی برحسب روش مطرح کردن پرسش و نحوه دریافت پاسخ به چند دسته به شرح زیر تقسیم می‌شوند:

### 1) مصاحبه آزاد

در این نوع مصاحبه سعی می‌شود مصاحبه‌شونده آزادی کامل در نحوه ارائه پاسخ‌های خود داشته باشد و حتی از نظر زمانی نیز محدودیت چندانی برای او قایل نمی‌شود. معمولاً مصاحبه‌کننده پرسش‌های کلی و جامعی را مطرح می‌کند

### 2) مصاحبه مفصل یا عمیق

این نوع مصاحبه از مصاحبه آزاد فراتر رفته و در آن پرسش‌هایی مطرح می‌شود که به وسیله آن می‌توان به جزئیات هر چه بیشتر زندگی مصاحبه‌شونده تا آنجا که به کار و استخدام او ارتباط دارد پی برد.

### 3) مصاحبه هدایت شده

در این نوع مصاحبه‌ها معمولاً پرسش‌های معین و مشخصی که قبلاً پیش‌بینی شده و در فرم‌های مخصوص ثبت است مطرح می‌شود و از مصاحبه‌شونده انتظار می‌رود که فقط پاسخ پرسش مطرح شده را بدهد و به هیچ وجه حاشیه نرود.

#### 4) مصاحبه‌های مخصوص

غیر از روشهای سه گانه فوق روشهای مخصوص مصاحبه نیز وجود دارد که به منظور استخدام‌های خاص به کار می‌روند.

##### کاستیهای مصاحبه

امروزه از مصاحبه و فرم درخواست کار به عنوان دو ابزار اصلی برای انتخاب و استخدام کارکنان استفاده می‌شود، درحالی‌که مصاحبه وسیله خوبی برای پیش‌بینی موفقیت فرد در شغل نیست و تحقیق نشان می‌دهد این روش دارای پایانی و بخصوص، روایی بسیار کمی است.

- با مطالعه اطلاعاتی که ضمن مراحل قبلی درباره متقاضی (مصاحبه‌شونده) جمع‌آوری گردیده و در پرونده وی موجود است، مصاحبه‌گر آگاهانه یا ناخودآگاه، تحت تأثیر قرار می‌گیرد و ممکن است با ذهنیت و پیش‌فرض خاصی با مصاحبه‌شونده روبرو شود. این امر غالباً در چگونگی ارزیابی و نتیجه مصاحبه اثر خواهد داشت.

- در ذهن هر مصاحبه‌گری تصور خاصی از اینکه کارمند خوب باید چه ظاهر، رفتار و ویژگی‌هایی داشته باشد وجود دارد که مصاحبه‌شونده را براساس آن ارزیابی می‌کند.

- مصاحبه‌گر معمولاً از مصاحبه‌شونده‌ای که نظرات مشابهی با نظرات خود او مطرح می‌کند، ارزیابی بهتری به عمل می‌آورد.

- تقدم و تأخر، یعنی ترتیب ورود مصاحبه‌شوندگان به جلسه مصاحبه، در ارزیابی آنان مؤثر است. هنگامی که از چند نفر پی‌درپی و به دنبال هم مصاحبه به عمل می‌آید، به جای اینکه نقاط ضعف یا قوت هریک از آنان مستقل از سایر افراد ارزیابی شود، معمولاً مصاحبه‌شوندگان با یکدیگر مقایسه می‌شوند یا یکی از آنها، معیاری برای ارزیابی دیگران قرار می‌گیرد. بدین ترتیب اگر بعد از دو یا سه فرد ضعیف، با فرد متوسطی مصاحبه شود، نتیجه ارزیابی، خوب اعلام می‌گردد، درحالی‌که اگر با همان شخص بعد از فردی قوی مصاحبه شود، ضعیف اعلام می‌گردد. در هر دو حالت، ارزیابی مصاحبه‌گر صحیح نبوده است. بنابراین اگر معیار یا شاخص معینی وجود نداشته باشد، هر فرد با آخرین کسی که از او مصاحبه به عمل آمده است، مقایسه می‌گردد و ارزیابی افراد نسبی خواهد بود.

- معمولاً به اطلاعات منفی، اهمیت بیشتری داده می‌شود.

- مصاحبه‌گر تصمیم خود را درباره مصاحبه‌شونده خیلی زود و در همان اوایل مصاحبه، اتخاذ می‌کند.

- مصاحبه‌های منظم و سازمان‌یافته (مصاحبه‌هایی که شکل آن معلوم است و سؤالات از پیش تنظیم‌شده‌اند)، مؤثرتر از

مصاحبه‌های آزاد هستند. مصاحبه آزاد از پایایی بسیار پایینی برخوردار است.

- بیشترین کاربرد مصاحبه در تعیین میزان هوش و انگیزه فرد و سنجش خصوصیات چگونگی توانایی فرد در برقراری رابطه با سایر افراد است.

### ج - تحقیقات محلی

هدف اساسی از تحقیقات محلی که معمولاً از طریق تلفن، مکاتبه و یا مراجعه مستقیم نماینده مدیریت امور استخدامی انجام می‌شود، حصول اطمینان از صدق گفتار داوطلب در مصاحبه‌های استخدامی و اطمینان از صحت مندرجات فرم درخواست شغل یا رزومه است.

### محاسن استفاده از آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی

در سازمانهایی که از آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی استفاده می‌شود دو فایده، ناشی می‌گردد:

1- فواید محسوس که مستقیماً قابل اندازه‌گیری هستند.

2- فواید نامحسوس که اندازه‌گیری و ارزیابی آنها مشکل است.

از جمله فواید محسوس موارد زیر را می‌توان نام برد:

الف - کاهش هزینه‌های آموزشی.

ب - کاهش تصادفات و خسارات

پ - کاهش نقل و انتقالات غیرلازم.

ت - ثبات نسبی نیروی کار و جلوگیری از فرار افراد ماهر و موردنیاز

از جمله فواید نامحسوس که غیرمستقیم اثرات مثبتی به بار می‌آورند عبارتند از:

الف - بهبود تطبیق شاغل با شغل و سازمان.

ب - افزایش رضایت از کار

پ - بالا رفتن سطح روحیه.

ت - افزایش ارزش قابلیت‌ها و توانایی‌ها.

### انتقاداتی که بر آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی وارد است.

از جمله این ایرادات دو مسئله اصلی: روایی (صحت) و پایایی (دقت) تست‌ها و مصاحبه‌ها می‌باشد که در مور طبقات

خاص، آگاه یا ناآگاه تبعیض اعمال می‌شود.

به عبارت ساده‌تر روایی آزمون حاکی از آن است که آزمون بتواند احتمال موفقیت یا عدم موفقیت داوطلب را در شغل و تخصص موردنظر پیش‌بینی کند. این پیش‌بینی به شرطی نزدیک به واقعیت خواهد شد که آزمون در جهت آنکه باید اندازه‌گیری کند، تهیه و تنظیم گردد.

معمولاً سه نوع روایی یا صحت برای آزمون‌ها قایل هستند:

1- روایی تناسب محتوی (Content Validity)

2- روایی سازگاری (Concurrent Validity)

3- روایی پیش‌بینی (PREDICTIVE VALIDITY)

روایی آزمون از نظر محتوا، زمانی حاصل است که پرسشهای مطرح شده در آزمون به طور منطقی با مشاغلی که داوطلب برای آن انتخاب می‌شود مربوط باشد. ناگفته نماند که با همه اهمیت این تناسب شواهدی دیده شده که حتی اگر محتوی آزمون کاملاً مربوط به شغل موردنظر نباشد امکان دارد درجه موفقیت داوطلب را در آینده پیش‌بینی کند.

روایی سازگاری آزمون، مربوط می‌شود به نحوه انجام کار کارمندی که قبلاً استخدام شده و مشغول کارند. برای این منظور کارکنانی انتخاب می‌شوند که در نظر است اشخاصی با تخصص‌های آنها مجدداً انتخاب و استخدام شوند. در صورتی که کارکنان شایسته و ماهر از این آزمون‌ها نمره بالا بگیرند و کارکنان نالایق و ناتوان، نمرات پایین، معلوم می‌شود روایی آن آزمون در انتخاب کارمند برای همان مشاغل قابل قبول است.

روایی پیش‌بینی آزمون مهمترین نوع روایی در انتخاب کارمندان است. برای تعیین قدرت پیش‌بینی آزمون، داوطلبان را در معرض پرسشهایی قرار می‌دهند و نتیجه را مشخص می‌کنند. اما نتیجه به دست آمده را در انتخاب اعمال نمی‌کنند بلکه داوطلبان را بدون توجه به آن تست به مشاغل موردنظر می‌گمارند و پس از مدتی که عملاً کارکنان به وظایف محوله مشغول شدند (معمولاً پس از 6 ماه یا یک سال) موفقیت آنها را با نمراتی که در آزمون گرفته‌اند مقایسه می‌کنند و در صورتیکه کارمندان که نمره آزمونشان بالاست در کار نیز موفق و آنها که نمره آزمونشان کم است در کار ناموفق بوده‌اند معلوم می‌شود آزمون موردنظر دارای روایی پیش‌بینی است.

**پایایی یا دقت (RELIABILITY)**

در متون و همچنین آزمونهای استخدامی ممکن است از واژه‌های دیگر مانند قابلیت اعتماد، ثبات، دقت، استوار و نظایر

آن بجای واژه پایایی استفاده شود.

در آزمون‌ها و مصاحبه‌های استخدامی پایایی (دقت) را از دو جنبه مورد توجه قرار می‌دهند:

الف - ثبات داخلی (از نظر یک نوع آزمون یا یک مصاحبه‌کننده (Intrarater).

ب - ثبات خارجی (از نظر چند آزمون یا چند مصاحبه‌کننده (Interrater).

ثبات داخلی به این معنی است که یک مصاحبه‌کننده اگر چند بار در مواقع و شرایط مختلف داوطلبی را مورد ارزیابی قرار دهد نتیجه یکسان باشد و یا اگر یک داوطلب چند بار به وسیله یک آزمون خاص مورد ارزیابی قرار گیرد همیشه منتج به یک نتیجه شود.

ثبات خارجی به این معنی است که اگر چند مصاحبه‌کننده یک داوطلب را برای شغل خاصی مورد مصاحبه قرار دهند همه در مورد درجه شایستگی او اتفاق نظر داشته باشند و اگر یک داوطلب به وسیله چند آزمون که همه آنها به منظور اندازه‌گیری ویژگی خاصی به کار برده شده مورد ارزیابی قرار گرفت، نتیجه به دست آمده از همه آن آزمونها یکسان باشد. دقت ثبات هر تست را می‌توان از سه روش تعیین کرد:

1- آزمون مجدد

2- انتخاب دو نمونه از یک آزمون

3- مقایسه نتیجه نیمه اول یک آزمون با نیمه دوم همان آزمون

در روش آزمون مجدد، آزمون خاصی را در یک روز انجام و بعد از چند روز همان آزمون را روی همان گروه تکرار می‌کنند. البته عیب این روش آن است که اگر فاصله زمانی بین دو آزمایش کم باشد ممکن است بعضی از پاسخ‌ها در خاطره شرکت‌کنندگان باقی بماند، در نتیجه نمره آزمایش دوم، از آزمایش اول بیشتر شود. در هر صورت اگر نمره آزمون دفعه دوم کمتر از نمره آزمون دفعه اول شود (البته در صورتی که اختلاف قابل ملاحظه باشد) به دقت آن آزمون نمی‌توان اطمینان کرد.

روش دوم به این ترتیب انجام می‌شود که دو نمونه از یک آزمون بلافاصله در یک جلسه پشت سر هم به داوطلبان داده می‌شود. این دو نوع سؤال باید از نظر کمیت و کیفیت محتوایی کاملاً یکسان و درجه سختی و آسانی آنها کاملاً مشابه باشد. در اینصورت نزدیک بودن نمره این دو آزمایش به یکدیگر نشانه دقت آزمون است.

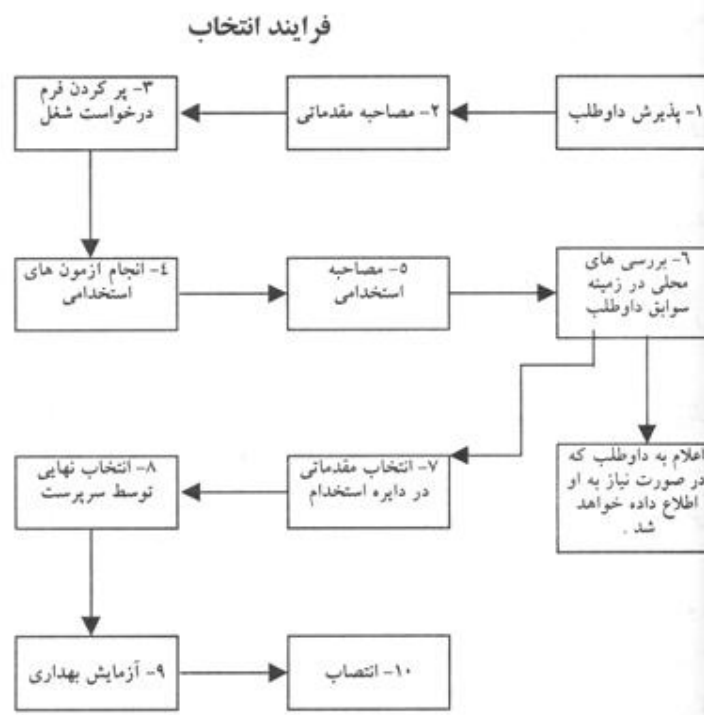
در روش مقایسه می‌توان نمره‌ای که داوطلب از نیمه اول آزمون به دست می‌آورد با نمره نیمه دیگر مقایسه کرد. البته

این مقایسه را می‌توان به دو صورت انجام داد:

یا اینکه پرسش‌های قسمت اول را با پرسش‌های قسمت دوم آزمون مقایسه کرد و آن در زمانی صحیح است که درجه سهولت و سختی همه سوالات یکسان باشد و یا نتیجه ارزیابی پرسش‌های فرد را با پرسش‌های زوج مقایسه نمود.

### چ - آزمایشات جسمی

آزمایشات جسمی داوطلبین به علت پر خرج بودن آن معمولاً در آخرین مراحل انتخاب و بعد از این که اطمینان حاصل شد متقاضی از کلیه جهات دیگر حایز شرایط است انجام می‌گیرد. البته این نظر را نباید کلیت بخشید زیرا در پاره‌ای مشاغل شرط اول استخدام سلامت کامل جسم است در این صورت اولین مرحله انتخاب باید آزمایشات جسمی باشد.



### انتخاب و استخدام با نگرش به روند جهانی سازی

در سازمانهایی که کارکنان آنها از ملیت‌های متفاوت تشکیل شده باشد و یا حتی سازمانهای بزرگ در کشورهایی که کارکنان آنها از اقوام مختلف با تفاوت‌های فرهنگی ملموس همکاری می‌نمایند، کارمندیابی و انتخاب داوطلبین استخدام باید با توجه به میزان حساسیت داوطلبان به تفاوت‌های فرهنگی و تعصبات ملی و قومی صورت پذیرد؛ زیرا باورها و عقاید



انسان تا سن استخدام تقریباً شکل گرفته است و حتی با آموزش‌های طولانی نیز تغییر فرهنگ اشخاص بسختی انجام می‌گیرد و یا حتی اگر کاهش حساسیت فرهنگی افراد ممکن باشد مقرون بصرفه نیست.

مهمتر از انتخاب کارکنان در سازمانهای چند ملیتی انتخاب مدیران و سرپرستان است. مدیران اینگونه سازمانها باید کاملاً از تفاوت‌های فرهنگی کارکنان و ویژگی‌های عقیدتی و ارزشی آنها مطلع و در مقابل این تفاوت‌ها قابلیت انعطاف لازم را دارا باشند. جسارت، انتقادپذیری و خطرپذیری از مشخصاتی است که برای انتخاب مدیران در چنین سازمانهایی باید مورد توجه قرار داد.

## فصل ششم : انتصاب (به کار گماردن)

انتصاب عبارت است از به کار گماردن داوطلب در شغلی که بر مبنای اطلاعات به دست آمده متناسب با آن شغل است. انتصاب ممکن است به دو صورت انجام گیرد:

الف - انتصاب موقت - اینگونه انتصابات برای زمان کوتاهی انجام می‌گیرد تا عملاً اطمینان حاصل شود داوطلب به خوبی قادر به انجام وظایف محوله است و شغل مربوطه با نوع شخصیت او سازگار است.

ب - انتصاب دائم - معمولاً زمانی که مدیر امور استخدامی از شایستگی و کفایت داوطلب اطمینان کامل حاصل می‌کند حکم انتصاب دائم صادر می‌شود. البته تصمیم در این مورد به ویژگی‌های بازار کار و نیازهای سازمان بستگی دارد. نباید فراموش کنیم که شرایط محیط همیشه در تصمیمات اثر مستقیم یا غیرمستقیم می‌گذارد.

### آموزش مقدماتی ورود به سازمان

منظور اصلی از توجیه یا آموزش مقدماتی استخدام شدگان، آشنا ساختن آنها با محیط و شرایط کار جدید آنهاست. توجیه یا آموزش مقدماتی معمولاً در سه مرحله انجام می‌گیرد:

- 1) آشنا ساختن کارمند جدید با سابقه سازمان، خط‌مشی‌ها، مقررات اداری و انضباطی، ساعات کار و تسهیلات داخلی و خارجی سازمان که کارکنان مجازند از آنها استفاده کنند.
- 2) معرفی کارمند جدید به سرپرست مستقیم او و سایر همکارانش.
- 3) گرداندن کارکنان جدید در محوطه سازمان و نشان دادن محل‌هایی که لازم است آنها بشناسند مانند، سالن‌های سخنرانی، ناهارخوری، رستوران، دستشویی، پارکینگ و نظیر آنها.

فواید انتصاب صحیح که به دنبال انتخاب صحیح حاصل می‌شود به شرح زیر خلاصه می‌شود:

- 1) کاهش نقل و انتقالات بی حاصل که اغلب معلول بی‌ثباتی کارکنان است.
- 2) افزایش کارایی در سازمان
- 3) صرفه‌جویی در هزینه‌های منابع انسانی و پرداخت حقوق و مزایا بر اساس شایستگی و لیاقت.
- 4) صرفه‌جویی در هزینه‌های آموزشی
- 5) مزایای غیرمحسوس دیگر ناشی از سپردن کار به کاردان

## فرایند اجتماعی کردن

فرایند اجتماعی کردن فرد فرایندی است که به وسیله آن فرد جدید اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمانی که وارد آن شده است کسب می‌کند و با قبول ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری آن، خود را با اوضاع مطابقت داده، می‌آموزد که چه باید بکند و چه انتظاری از او می‌رود. بنا به تعریف دیگری، اجتماعی کردن فرایندی است که به وسیله آن فرد تازه وارد، دانش، مهارت و دیدگاه لازم را کسب می‌کند و به عضوی موفق و مؤثر برای سازمان تبدیل می‌گردد.

«جا افتادن» درست فرد در سازمان، یعنی اجتماعی شدن، تنها به تطبیق او با فرهنگ، اهداف و رویه‌های سازمان محدود نمی‌گردد و باید اهداف و نیازهای فرد و خواسته‌های وی از سازمان نیز در نظر گرفته شود و برای آن، پیش‌بینی‌های لازم به عمل آید.

## معارفه مقدماتی

خیرمقدم رسمی به فرد و معرفی او به همکاران جدید در اولین روز شروع به کار، بخشی از فرایند آشناسازی او را با سازمان تشکیل می‌دهد.

آشناسازی مقدماتی معمولاً شامل فعالیت‌هایی از این قبیل است:

- آشناسازی فرد با تاریخچه، فلسفه وجودی، اصول، اهداف، قوانین، و رویه‌های سازمان.
  - آشناسازی با مقرراتی از قبیل ساعات کار، نحوه پرداخت حقوق (ماهانه، هفتگی و غیره)، شرایط اضافه‌کاری و مزایای استخدام در سازمان.
  - آشناسازی فرد تازه‌وارد با جزئیات وظایف و مسئولیت‌های شغل جدید.
  - نشان دادن واحدهای مختلف سازمان و همچنین نشان دادن رستوران، پارکینگ و امکاناتی از این قبیل.
  - معرفی فرد تازه وارد به همکاران و همقطاران جدید.
- هرگونه برنامه‌ای که برای آشناسازی فرد با سازمان طراحی می‌گردد باید با توجه به فرهنگ و نظام ارزشی سازمان باشد؛ چراکه هر سازمانی، بنا به فرهنگ و نظام ارزشی خود، از رفتار صحیح و مناسب، تعریف خاصی دارد.
- «ارزش»، یعنی شناخت خوب و بد یا درست و نادرست، «رفتار صحیح»، یعنی رفتار مورد انتظار سازمان از فرد، و «هنجارهای گروهی»، یعنی معیارها و موازین درون گروهی‌ای که انتظار می‌رود رفتار و کردار و معاشرت و مرادده اعضای گروه براساس آن باشد، سه مفهوم مهمی است که مرتبط با یکدیگر بوده، نقش مهمی در فرایند آشناسازی فرد تازه وارد

با سازمان دارند.

در صورت موفقیت، اجتماعی کردن فرد موجب ماندن و ادامه خدمت او در سازمان و همچنین تعهد بیشتر وی نسبت به وظایف و عملکردش می‌گردد.

برنامه‌هایی که برای اجتماعی کردن افراد طراحی و اجرا می‌گردند، یکسان نیست و بستگی به سوابق کسانی دارد که وارد سازمان می‌شوند.

### **فرایند اجتماعی کردن فرد در سازمان به سه مرحله تقسیم شده است.**

مرحله اول: قبل از ورود به سازمان

مرحله دوم: رویارویی فرد با سازمان

روش‌هایی وجود دارند که به وسیله آنها فرد می‌تواند خود را با شرایط و واقعیات موجود در سازمان، وفق دهد. مهم‌ترین این روش‌ها عبارتند از:

1. تغییر نگرش می‌دهد. یعنی شخص به جای ایده آلی فکر کردن واقع‌بین می‌شود.

2. با دیگران رابطه برقرار می‌کند.

3. صبر و شکیبایی در پیش می‌گیرد.

در وهله‌ی اول، رویارویی با واقعیات باعث می‌شود تا تازه وارد، سطح توقعات اولیه خود را به سطحی منطبق با واقعیات تنزل دهد؛ سپس با گذشت زمان، رضایت فرد از کار در سازمان دوباره رو به افزایش می‌گذارد. انتظارات فرد، در حول و حوش ورود به سازمان، در بالاترین سطح است.

مرحله سوم: تحول و دگرگونی فرد

چنانچه فرایند اجتماعی کردن، موفقیت‌آمیز باشد، نتیجه، تعهد بیشتر فرد نسبت به شغل و سازمان و در پی آن، بهره‌وری و کارایی بیشتر خواهد بود.

اجتماعی شدن کامل فرد، ابعاد وسیع‌تری نیز دارد و در واقع، هنگامی می‌توان آن را کامل دانست که فرد قادر باشد به‌گونه‌ای زندگی سازمانی خود را با زندگی شخصی‌اش هماهنگ نماید که این دو در تعارض با یکدیگر قرار نگیرد.

معمولاً تعارض میان زندگی سازمانی و زندگی خصوصی در هنگامی که فرد در حال تغییر شغل یا ورود به سازمانی جدید است، به بیشترین حد خود می‌رسد و حتی ممکن است حالتی بحرانی به خود بگیرد.

برنامه اجتماعی کردن هنگامی رسمی به شمار می‌آید که اشخاص تازه وارد در بدو ورود و قبل از آغاز به کار، از کارکنان کنونی جدا شوند تا پس از دیدن دوره‌ها و برنامه‌های خاصی که بدین منظور اجرا می‌گردند، به جرگه دیگران بپیوندند. برنامه اجتماعی کردن هنگامی بدون تشریفات تلقی می‌شود که برای تازه وارد، برنامه جداگانه‌ای ترتیب داده نشده باشد و او از همان روز اول به سایر کارکنان پیوسته، کار خود را به صورت عادی آغاز نماید و هرگونه اطلاعاتی که برای آشناسازی او با شغل و سازمان لازم باشد ضمن انجام کار به او داده شود.

اگر مسئولان سازمان برنامه‌ای رسمی برای ورود فرد و آشناسازی او با سازمان پیش‌بینی نموده باشند، طبیعتاً تازه وارد آن طوری که خواست سازمان است، با سازمان و آداب و اصول آن آشنا می‌شود و در مسیر مطلوب قرار می‌گیرد. ولی اگر برنامه‌ی رسمی و خاصی برای آموزش تازه وارد وجود نداشته باشد، درجه موفقیت در اجتماعی کردن او بستگی به شخصی پیدا می‌کند که مسئولیت این کار را به عهده گرفته است.

تحت چنین شرایطی، تازه وارد بیشتر تحت تأثیر هنجارهای گروه کاری‌ای که در آن قرار گرفته است خواهد بود تا نظام ارزشی سازمان.

هیچیک از این دو شیوه‌ی اجتماعی کردن تازه وارد، بر دیگری برتری ندارد و مفید بودن هرکدام از آنها بستگی به اهداف سازمان دارد. اگر سازمان خواستار آن باشد که افراد تازه وارد مجموعه معینی از موازین و معیارهای سازمانی را فرا بگیرند تا دیدگاه مشترکی نسبت به مسائل پیدا کنند، طبیعتاً یک برنامه رسمی مناسبتر است. برنامه‌های رسمی دربردارنده نظریات اساسی و اصلی مسئولان سازمان می‌باشد؛ از این رو آموزش افراد تازه وارد براساس آن موجب حفظ وضع موجود در سازمان خواهد شد. ولی اگر سازمان خواهان نوآوری و افکار و نظریات تازه باشد، نباید با تحمیل ارزش‌های سازمان، تفکر و نگرش افراد تازه وارد را نسبت به مسائل تحت تأثیر قرار دهد. در این گونه موارد برنامه اجتماعی کردن فرد باید انعطاف‌پذیر بوده، رسمیت کمتری داشته باشد تا تازه‌وارد بتواند آزادانه و به دور از هرگونه فشاری، افکارش را مطرح کند. اگر میان افراد تازه وارد تفاوت‌هایی وجود داشته باشد که حفظ آن برای سازمان مهم است، باید برنامه‌های اختصاصی برای اجتماعی کردن این افراد طراحی شود.

کسانی که دوره‌های آموزشی را به صورت انفرادی می‌گذرانند سازمان و مسائل آن را یک‌جور نمی‌بینند. همچنین، طراحی و اجرای برنامه‌های اختصاصی بسیار پرهزینه و وقت‌گیر است.

برگزاری برنامه‌های گروهی اغلب باعث می‌شود تا افراد تازه‌وارد نسبت به شغل و سازمان، دیدگاه مشترکی پیدا کنند.

عضویت در گروه و همفکری و توافق آرای ناشی از آن - موجب می‌شود تا اعضا، به عنوان یک گروه، همیشه بعد از گذراندن دوره‌های آموزشی گروهی، در مقابل معیارها و موازین سازمانی از خود استقلال رأی بیشتری نشان دهند تا کسانی که به‌طور انفرادی دوره دیده‌اند.

باید دانست کسی که راهنمایی و هدایت تازه وارد را به عهده می‌گیرد، مانند آینه‌ای است که تازه وارد، آینده خود را در آن می‌بیند. این مطلب اهمیت انتخاب معلم را در روش پیوسته نشان می‌دهد.

بسیاری از سازمان‌ها، مسئولیت مشاوره، راهنمایی و آشناسازی فرد با سازمان را به عهده کارکنان بازنشسته می‌گذارند.

## فصل هفتم : فرایند آموزش

برای نیل به اهداف هر سازمانی، چه کوچک و چه بزرگ، باید کادری از نیروهای لایق و کارآمد در اختیار داشته باشد. افرادی که به استخدام سازمان در می آیند، به آموزش تخصصی و حرفه ای نیاز دارند تا دانش فنی و مهارت های لازم را برای انجام شایسته وظایف محول به دست آورند. این آموزش ها به کارکنان کمک می کند تا نقش فعالتر و موثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند.

تعاریفی از چند واژه متداول در قلمروی بحث بهسازی منابع انسانی :

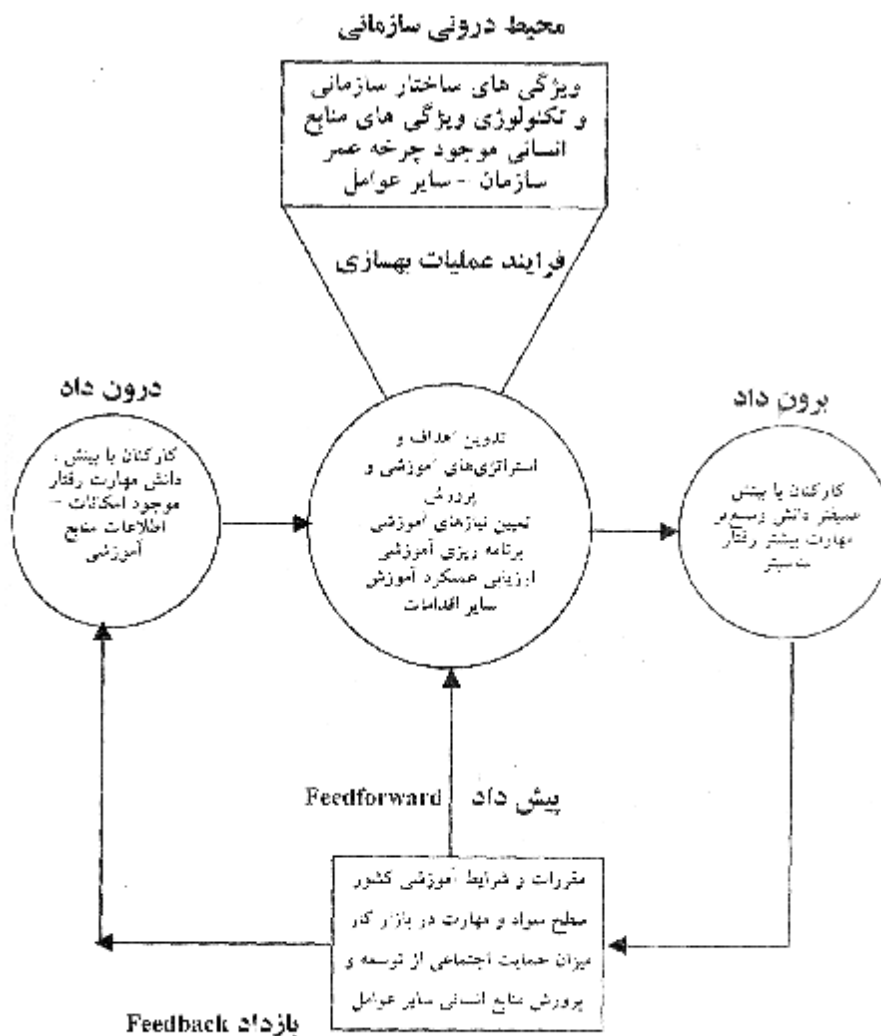
آموزش (Training)، عبارت است از به حد استاندارد در آوردن عملکرد و یا رفتار کارکنان از طریق یاددادن و تمرین. پرورش (Development)، که توسعه نیز به آن اطلاق شده است، عبارت است آگاه تر کردن، آماده تر کردن و عمیق تر کردن ادراکات و قدرت تحلیل و تصمیم گیری.

تعلیم و تربیت (Education)، آموزش دادن و تقویت توانایی های هوشی، استعداد، اخلاقی و اجتماعی.

یادگیری (Learning)، به دست آوردن دانش در زمینه مهارت کاری از طریق مطالعه، تجربه یا رهیافت آموزش و مطلع شدن از چیزی. در تعریف دیگر یادگیری را تغییر رفتار نیز گفته اند.

در شرایط فعلی جهان حداقل چهار تغییر عمده در استراتژی های بهسازی منابع انسانی مشاهده می شود:

- 1- تاکید بر کسب مزیت های رقابتی با ایجاد سازمانهای یادگیرنده که نه تنها نیاز روز را تأمین نماید بلکه در جهت کسب توانایی ها و دانش موردنیاز برای شرایط رقابتی بازار جهان نیز فعال عمل کند.
- 2- برای جوانان جویای مهارت های کمیاب و موردنیاز بازار کار، جذابیت داشته باشد.
- 3- در داشتن منابع انسانی خلاق با مهارت های بسیار بالا رقابت ایجاد نماید.
- 4- در هم ریخته شدن سلسله مراتب سازمانی و حضور کار تیمی، ایجاب می کند که مدیران سازمانها به توانایی های ویژه ای در ایجاد ارتباطات بین فردی و سازمانی مجهز شوند.



## مزایای آموزش

هیچ کس در بدو ورود به سازمان با تمام جنبه‌ها و زیروبم‌های شغل خود آشنا نیست و باید مدت زمانی بگذرد تا هرکس کار را بخوبی یاد بگیرد. برگزاری دوره‌های آموزشی با سرپرستی مربیان کارآموده و باتجربه، زمان یادگیری را به حداقل می‌رساند و باعث افزایش بازده کارکنان می‌گردد.

آموزش، خاص یک گروه یا منحصر به یک مقطع زمانی خاص نبوده، تمام کارکنان در طول عمر کاری خود باید به طور دائم و مستمر، آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می‌نمایند، حداکثر کارایی و اثربخشی را داشته باشند.

یکی از اهداف اولیه در هر دوره آموزشی، ایجاد طرزفکر صحیح نسبت به کار و سازمان است.

شکایت و نارضایتی در محیط کار غالباً ناشی از مدیریت ضعیف و بی‌اثر است و معمولاً با آموزش دادن مسئولان در



زمینه‌هایی مانند روابط کارگری، روابط انسانی و رهبری می‌توان این‌گونه مشکلات را حل کرد. آموزش کارکنان فعلی روش مؤثری برای تأمین نیروی انسانی موردنیاز سازمان است. چنانچه سازمان بتواند نیروی انسانی موردنیاز خود را از بازار کار (خارج از سازمان) تأمین نماید، تنها راه چاره آموزش، تربیت یا حتی بازآموزی کارکنان موجود در درون سازمان است.

هرچه کارمند سطح دانش فنی و مهارت‌های شغلی خود را بالاتر ببرد، امنیت شغلی بیشتر می‌گردد.

### **اجرای برنامه های آموزشی**

در سازمان‌های کوچک وظیفه آموزش کارکنان به عهده مسئول یا سرپرست مستقیم آنهاست و معمولاً به شکل آموزش ضمن خدمت برگزار می‌گردد.

وظایفی که معمولاً به عهده واحد آموزش اداره امور کارکنان گذاشته می‌شود عبارتند از:

- تعیین نیازهای آموزشی.
- تعیین اهداف و سیاست‌های آموزشی.
- تهیه کتاب‌ها، مجلات، مقالات، و ابزار و وسایل سمعی و بصری‌ای که در دوره‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- انتخاب مدرسان، مربیان و سخنرانان مناسب و حائز شرایط برای ارائه مطالب.
- کنترل و هماهنگ کردن فعالیت‌های مختلف آموزشی و نظارت بر آنها.
- ارزیابی دوره‌های آموزشی.

آموزش کارکنان وظیفه‌ای ستادی به شمار می‌رود و اگرچه اداره امور کارکنان در طراحی برنامه‌های آموزشی، نقش مهمی ایفا می‌نماید، اجرای موفقیت‌آمیز این برنامه‌ها به همکاری و همفکری مدیران صفی نیز بستگی دارد. عاقلانه‌ترین راه برای تصمیم‌گیری درباره مسائل مربوط به آموزش کارکنان باید براساس بررسی و مطالعه کامل کل سازمان باشد.

اولین قدم در تجویز آموزش به عنوان راه‌حل، تشخیص مسائل موجود در سازمان و نوع و ماهیت آنهاست.

از طرق زیر می‌توان به نیازهای آموزشی سازمان پی برد:

- مطالعه مسائل مربوط به تولید و بهره‌وری
- نظرخواهی از مدیران، سرپرستان و کارکنان.

- مطالعه پروژه‌هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است.

- تجزیه و تحلیل شغل، مطالعه، بررسی و ارزیابی عملکرد شاغل در شغل، و برگزاری آزمون‌های مختلف.

پس یکی از روش‌های تعیین نیازهای آموزشی، مطالعه شغل می‌باشد. این روش، بخصوص برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان تازه وارد به سازمان بسیار مناسب است.

ارزیابی عملکرد کارکنان روش دیگری است که به وسیله آن نیازهای آموزشی تعیین می‌گردد.

روش تعیین نیازهای آموزشی به وسیله ارزیابی عملکرد کارکنان شاغل ده مرحله است.

مرحله اول. ارزیابی عملکرد.

مرحله دوم. برآورد هزینه آموزشی.

مرحله سوم. تعیین اینکه آیا عملکرد ضعیف، ناشی از نداشتن انگیزه و عدم تمایل به کار است یا عدم توانایی فرد.

مرحله چهارم. تنبیه یا پاداش. اگر فرد می‌تواند ولی نمی‌خواهد عملکرد بهتری داشته باشد، چاره، تنبیه (به دلیل عملکرد ضعیف) یا تشویق (به امید عملکرد بهتر) است. اینکه کدام یک از این دو روش، یعنی تنبیه یا تشویق مؤثرتر است بستگی به موقعیت دارد.

مرحله پنجم. تعیین استاندارد. در این مرحله باید استانداردهای عملکرد، مرور شوند و مورد تجدیدنظر قرار گیرند و ترتیبی داده شود تا کارکنان نیز بدانند که چه عملکردی در چه سطحی مورد انتظار است.

مرحله ششم. ازمیان برداشتن موانع. در این مرحله، مشکلاتی که مانع از عملکرد بهتر می‌شوند، شناسایی و حذف می‌گردند. مثلاً باید دید آیا ابزار و وسایل موردنیاز فرد در اختیار او قرار دارد یا خیر. در مواردی نیز با ساده‌تر و آسان‌تر کردن روش کار، به فرد کمک می‌شود که وظیفه‌اش را بهتر انجام دهد.

مرحله هفتم. تمرین و ممارست. در مواردی عملکرد ضعیف ناشی از این است که بر اثر عدم کاربرد دانش یا مهارت خاصی که فرد زمانی آن را دارا بوده، توانایی استفاده از آن را از دست داده است. برای رفع این مشکل باید کارکنان را به تمرین مرتب مجبور کرد تا آن دانش یا مهارت به دست فراموشی سپرده نشود.

مرحله هشتم. آموزش.

مرحله نهم. طراحی مجدد شغل.

مرحله دهم. انتقال یا اخراج فرد.

## مراحل مختلف فرایند آموزش

آموزش، فرایندی است که از پنج مرحله تشکیل شده است: (1) تشخیص نیازهای آموزشی (2) تعیین اهداف آموزشی (3) انتخاب روش آموزش (4) برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی (5) ارزیابی دوره آموزشی.

### 1. تشخیص نیازهای آموزشی

اطلاعات لازم درباره کارمند را می‌توان از طریق زیر به دست آورد:

- مشاهده مستقیم کار و عملکرد او
- مطالعه و بررسی ارزیابی‌هایی که سرپرستان از کار و عملکرد او نموده‌اند.
- برگزاری مجموعه آزمون‌هایی که به وسیله آن بتوان توانایی‌های واقعی و بالقوه او را تعیین و ارزیابی نمود.
- مقایسه عملکرد او با سایر کارکنان
- صحبت و تبادل نظر با فرد درباره عملکرد او به منظور شناخت عواملی که مانع از انجام بهتر کار است.

### 2. تعیین اهداف آموزشی

بعد از تعیین نیازهای آموزشی، اهداف آموزشی باید معین گردند. هدف از برگزاری هر دوره آموزشی در نهایت، افزایش کارایی عمومی در سازمان از طریق بالا بردن کیفیت کار نیروی انسانی شاغل در آن می‌باشد. کارشناسان و صاحبان‌امور آموزشی معتقدند که اهداف باید کاملاً صریح و روشن بوده، طوری تعیین شده باشند که بتوانند به سه سؤال اصلی پاسخ دهند:

1. کارمند چه چیزی را یاد می‌گیرد؟
2. چه شرایطی باید وجود داشته باشد تا کارمند بتواند به آنچه آموخته است عمل کند؟
3. استاندارد عملکرد چیست؟

### 3. انتخاب روش آموزش

به‌طور کلی، روش‌های آموزشی را می‌توان به سه گروه اصلی تقسیم نمود که عبارتند از: گروه اول: روش‌هایی که منظور از آنها دادن اطلاعات به کارمند است، گروه دوم: روش‌های شبیه‌سازی، و گروه سوم: روش‌های ضمن خدمت.

#### گروه اول: روش‌هایی که منظور از آنها دادن اطلاعات است.

هدف اصلی در این روش‌ها آموختن مفاهیم واقعیات، مهارت‌ها، و دانستنی‌های مربوط به کار است، بدون اینکه از شاغل

خواسته شود عملاً نیز کاربرد آنچه را که آموخته است تمرین و تجربه کند.

متداول‌ترین روش‌هایی که در این گروه قرار دارند می‌پردازیم.

### **سخنرانی.**

متداول‌ترین روش آموزشی، سخنرانی و ارائه مطالب به صورت شفاهی است.

ازجمله مزایای این روش آموزشی، مقبولیت زیاد و همچنین اقتصادی بودن آن است؛ زیرا می‌توان اطلاعات زیادی را در زمان کوتاهی در دسترس انبوهی از کارآموزان قرار داد.

آموزش به شیوه سخنرانی دارای معیایی نیز هست؛ ازجمله اینکه مطالب برای تمام اعضای گروه (شرکت‌کنندگان) تهیه و ارائه می‌گردد و تفاوت‌هایی که معمولاً از لحاظ توانایی یا سرعت یادگیری میان اعضا وجود دارد، در نظر گرفته نمی‌شود.

### **سمینار.**

درحالی که در سخنرانی، حضار شنونده‌اند و سخنران، متکلم وحده است، در سمینارها کارآموزان به مشارکت در مباحث و تبادل نظر میان خود و معلم، تشویق می‌شوند.

این روش زمانی دارای بیشترین کارایی است که تعداد شرکت‌کنندگان محدود باشد. ازاین‌رو، هنگامی که تعداد شرکت‌کنندگان زیاد است، معمولاً افراد را به گروه‌های کوچک تقسیم می‌نمایند.

### **گروه دوم: روش‌های شبیه‌سازی**

بررسی موارد خاص، ایفای نقش، تمرین شغل، و بازی‌های مدیریتی ازجمله روش‌هایی هستند که در این گروه قرار می‌گیرند.

### **بررسی موارد خاص.**

در این روش، شرح مبسوطی از یک واقعه یا وضعیت خاص به کارآموز داده و از او خواسته می‌شود تا با تجزیه و تحلیل آن، مشکل را بیابد و برای رفع آن راهی را پیشنهاد نماید. معمولاً کارآموز باید نتیجه بررسی خود را به صورت گزارش کتبی، برای بحث و اظهارنظر در اختیار گروه کارآموزان قرار دهد.

طرفداران این روش آموزشی معتقدند که بدین وسیله، اولاً می‌توان مطالب بیشتری آموخت و ثانیاً، حجم بیشتری از آنچه آموخته شده در ذهن ثبت می‌گردد. ولی انتقادی که بر این روش وارد شده است، عدم توانایی آموزش اصول و قواعد کلی با استفاده از این روش است.

## ایفای نقش .

در این روش به هریک از اعضای گروه، نقش خاصی واگذار می‌شود که آن را بازی کنند. درحالی که در روش بررسی موارد خاص، مسأله‌ای که قبلاً به وجود آمده به کارآموز داده می‌شود تا آن را حل کند، در روش ایفای نقش، مسائل ضمن برخورد افراد با یکدیگر و درحین ایفای نقشی که به آنها محول شده است به وجود می‌آید و مطرح می‌گردد و آنان باید همان موقع واکنش نشان دهند و این، تفاوت مهمی است که میان دو روش آموزشی مذکور وجود دارد. بنابراین در روش ایفای نقش، کارآموزان تنها با مسأله‌ای انتزاعی که باید به آن بیندیشند و به طریقی عقلایی حلش کنند، مواجه نیستند و جنبه‌های احساسی رفتار انسان نیز در این امر دخالت می‌یابد. به عبارت دیگر، در روش ایفای نقش علاوه بر تفکر و اندیشه، احساسات نیز نقش مهمی پیدا می‌کنند.

فرورفتن در نقشی بخصوص و از زبان شخص دیگری سخن گفتن و از چشم وی به مسائل نگریستن به کارآموز بصیرتی می‌دهد که انگیزه‌ی رفتار خود و دیگران را بشناسد و این بزرگترین مزیت ایفای نقش به عنوان یک روش آموزشی است.

## تمرین شغل

. آموزش از این طریق بدین شکل است که کارآموز نقش مدیری را به عهده می‌گیرد که باید در زمان و مهلتی معین، به برنامه یا پرونده‌ای که به او داده می‌شود، رسیدگی کند و تصمیم مناسبی اتخاذ نماید.

هدف اصلی از این تمرینات، پرورش مهارت و قدرت تصمیم‌گیری کارآموز است، نه آموختن چیزهای تازه. این روش را یکی از مؤثرترین روش‌ها برای آموزش تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی به شمار آورده‌اند. استفاده از این روش نسبتاً ساده بوده، به آسانی می‌توان به وسیله آن گروه‌های 25 تا 30 نفری را آموزش داد. بعلاوه، هزینه طراحی و اجرای آن کمتر از روش‌های مشابه است.

## بازی‌های مدیریتی .

در این برنامه‌ها مدلی براساس فعالیت‌ها و عملیات یک سازمان فرضی، طراحی و از کارآموزان خواسته می‌شود تا در نقش مدیران مسئول قرار بگیرند و با تصمیمات خود عملیات را هدایت و سازمان را اداره نمایند.

معمولاً کارآموز باید درباره مسائل گوناگون در حوزه‌های مختلف عملیاتی تصمیم‌گیری کند.

بازی (آموزش)، می‌تواند برای یک کارآموز یا گروهی از کارآموزان (معمولاً چهار تا شش نفر) طراحی گردد. هنگامی که چند کارآموز با یکدیگر گروهی را تشکیل می‌دهند و با گروه‌های دیگر به رقابت برمی‌خیزند، علاوه بر آموختن فنون

تصمیم‌گیری درباره مسائل مدیریتی، چگونگی ایجاد رابطه و مراوده با یکدیگر را نیز می‌آموزند.

یکی از مزایای بازی گروهی، هزینه کمتر آن به نسبت بازی انفرادی است. بازی گروهی متداول‌تر از بازی انفرادی می‌باشد.

بازی‌های مدیریتی به عنوان روشی برای آموزش از این مزیت بزرگ برخوردار است که نسبت به سایر روش‌های آموزشی، دارای پویایی بیشتری است و کارآموز خیلی زود از نتایج و آثار تصمیماتی که اتخاذ نموده است آگاه می‌شود. سرانجام باید افزود که این روش بسیار پرهزینه و وقت‌گیر است.

### گروه سوم: روش‌های ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت را متداول‌ترین روش آموزشی‌ای دانسته‌اند که از مقبولیت بسیاری برخوردار است و نقش بسیار مهمی در آموزش مهارت‌های لازم برای انجام شایسته کار به کارکنان ایفا می‌نماید. در واقع در بسیاری از سازمان‌ها، آموزش ضمن خدمت، تنها روش آموزشی است، بدین شکل که معمولاً افراد برای آموختن مهارت‌های جدید، تحت سرپرستی یکی از کارکنان با تجربه قرار می‌گیرند تا ریزه‌کاری‌های شغل را به ایشان بیاموزد.

این روش مناسب‌ترین روش برای آموزش دانش و مهارت‌هایی است که می‌توان آنها را در زمانی نسبتاً کوتاه (چندروز یا چند هفته) یاد گرفت. آموزش ضمن خدمت هنگامی بیشترین اثر و کارایی را دارد که لازم باشد یک یا تعداد معدودی کارآموز را در یک‌زمان و برای شغل مشخصی آموزش داد و تربیت کرد.

آموزش ضمن خدمت برای یاد دادن مشاغل ساده، مناسب و سودمند است و برای کارهای فنی و حرفه‌ای که نیاز به تحصیلات طولانی و کسب تخصص دارد، آموزش‌های لازم را باید از جایی دیگر (مثلاً دانشگاه‌ها و هنرکده‌های فنی) به دست آورد.

مزیت بزرگ آموزش ضمن خدمت این است که کارآموز، کاری را که مسئول انجام بهتر کار، می‌تواند شاهد موفقیت و پیشرفت خویش باشد. علاوه بر این، یادگیری به وسیله این روش بسهولت انجام می‌گیرد، زیرا کارآموز به آنچه می‌آموزد عمل می‌کند و سرعت از درستی و نادرستی عملکرد خویش آگاه می‌شود.

آموزش ضمن خدمت روش نسبتاً ارزان و کم‌خرجی است، چون کارآموز مجبور نیست که کار خود را برای گذراندن دوره‌های آموزشی متوقف سازد و در حال کار و تولید، آموزش‌های لازم را به او داده می‌شود.

بهترین نتایج هنگامی به دست آمده است که برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت طی مراحل چهارگانه زیر به اجرا

درآمده‌اند:

مرحله اول: آماده‌سازی کارآموز.

مرحله دوم: نشان دادن نحوه انجام کار به کارآموز. نخست، نحوه انجام کار با سرعت عادی برای کارآموز نشان داده می‌شود. سپس بار دیگر به آهستگی برای او تکرار می‌شود و در صورت نیاز توضیحات لازم داده می‌شود.

مرحله سوم: انجام آزمایشی کار به وسیله کارآموز.

مرحله چهارم: پیگیری.

### متداول‌ترین روش‌های آموزش ضمن خدمت

#### گردش شغلی.

یکی از روش‌های بسیار مؤثر برای گسترش افق دید مدیر یا هرکسی که برای مدیر شدن تربیت می‌شود، گردش شغلی است. گردش شغلی روشی است که به وسیله آن می‌توان متخصصانی را که جزئی‌نگر هستند و دیدشان تنها به حوزه تخصصی خودشان محدود می‌گردد، تبدیل به افراد کل‌نگری کرد که مسائل را در ابعاد وسیع‌تر می‌بینند و درک می‌کنند. علاوه بر اینکه چرخش در مشاغل مختلف باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می‌گردد، از خستگی و ملالت روحی نیز می‌کاهد و این امر موجب تحرک فکری و خلاقیت و نوآوری می‌شود. همچنین عملکرد فرد در سمت‌ها و مسئولیت‌های مختلف، معیار خوبی برای ارزیابی و سنجش توانایی‌های او خواهد بود.

روش گردش شغلی دارای معایبی نیز هست. نخست اینکه، طبیعتاً هیچ‌کس در ابتدای تصدی شغل با ریزه‌کاری‌های آن آشنا نیست و آموزش و یادگیری نیز به زمان نیاز دارد. پس بدیهی است که تا مدتی تولید و کارایی در سطح بهینه نخواهد بود. ولی به محض اینکه فرد از حالت مبتدی خارج و تبدیل به موجودی کاردان و مثمر‌ثمر می‌گردد، شغلش تغییر داده می‌شود؛ بنابراین، یکی از معایب بزرگ این روش، کاهش تولید و کارایی است.

احساس موقتی بودن شغل نیز یکی دیگر از معایب روش گردش شغلی است. فرد می‌داند که کارآموز است و اگر مرتکب اشتباهی هم شد، نباید زیاد سخت‌گیری شود و مورد مؤاخذه قرار گیرد. این امر ممکن است در کیفیت تصمیم‌گیری‌های او اثر سوء داشته باشد. همکاران و مرئوسان هم می‌دانند که او بزودی آنها را ترک می‌کند و به جایی دیگر انتقال می‌یابد. از این رو ممکن است حضور او را زیاد جدی نگیرند و این امر موجب تضعیف موقعیت کارآموز می‌شود.

عیب دیگر روش مذکور این است که اگر برای تربیت و آموزش کارکنان، منحصراً از روش گردش شغلی استفاده شود

نتیجه، به وجود آمدن کادری در سازمان خواهد بود که اگرچه درباره همه چیز، کم و بیش اطلاعاتی دارند، ولی هیچ چیزی را عمیقاً نمی‌دانند. به عبارت دیگر اکتفا به این روش آموزشی، موجب کسب دانش شغلی محدود می‌گردد.

### **آموزش کارگاهی**

این روش برای مواقعی که باید تعداد زیادی از کارکنان را یکجا و در یکزمان برای شغلی خاص آموزش داد و تربیت نمود، بسیار مناسب است. علاوه براین، نظریه‌های کار را در چنین شرایطی بهتر از موقعی که کارآموز شغل واقعی خویش را انجام می‌دهد می‌توان برای او تشریح کرد؛ زیرا تأکید بر آموزش و یاد دادن است نه تولید، و کارآموز تحت فشارهایی که معمولاً در شرایط واقعی کار با آن روبروست نمی‌باشد. هزینه این روش نسبت به روش دیگر شغلی، بیشتر است. بااین حال در جایی که اشتباه در کار می‌تواند خسارت‌های سنگینی به بار آورد، آموزش کارگاهی شیوه مناسبی به شمار می‌آید.

### **مربی‌گری.**

مربی‌گری روشی است که در آن رئیس خود مانند یک معلم، آموزش و تربیت مرئوس را به عهده می‌گیرد. در سازمان نیز مربی، رفتار و عملکرد کارآموز را تحت نظر گرفته، با راهنمایی‌های خود، آن را درجهت مطلوب هدایت می‌نماید.

با عمل است که انسان یاد می‌گیرد. کارآموز، هر کاری مربی می‌خواهد باید انجام دهد و آنقدر تمرین نماید تا نتیجه مطلوب به دست آید. بعلاوه خطاهای کارآموز بلافاصله به او گوشزد می‌شود. این امر و رابطه‌ی نزدیکی که معمولاً میان مربی و کارآموز به وجود می‌آید، موجب می‌گردد تا یادگیری با سرعتی زیاد انجام گیرد.

چون در این شیوه‌ی آموزشی مطالب مشخصی نسل به نسل از رئیس به مرئوسی منتقل می‌شود، این خطر وجود دارد که اگر مربی‌گری تنها شیوه آموزش در سازمان باشد، همان شیوه مدیریت قبلی با جنبه‌های مثبت و منفی آن ادامه یابد و سنت شود. بعلاوه، شرط مهم در مؤثر بودن این روش، کاردانی مربی است.

### **جانشینی موقت.**

### **استاد - شاگردی.**

آموزش به سبک استاد - شاگردی در حرفه‌هایی از قبیل نجاری، لوله‌کشی، آهنگری و مکانیکی بسیار معمول است. روش استاد - شاگردی برای یاد دادن مهارت‌های دشوار و پیچیده بسیار مناسب است و اگر در طراحی و اجرای آن دقت لازم



به عمل آمده باشد، می‌تواند بسیاری از مهم‌ترین ویژگی‌های سایر روش‌های آموزشی را یکجا در خود جمع داشته باشد. در سایر روش‌های آموزشی از قبیل گردش شغلی، مربی‌گری، جانشینی موقت یا آموزش کارگاهی نیز به گونه‌ای از روش استاد - شاگردی استفاده می‌شود.

#### 4. برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی

#### 5. ارزیابی دوره آموزشی

معمولاً سودمندی و اثربخشی دوره‌های آموزشی براساس چهار معیار اصلی، ارزیابی و سنجیده می‌شود که عبارتند از:

- رضایت کارآموزان از دوره
- میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره
- بررسی تغییر رفتار کارآموز.
- بررسی نتایج.

## فصل هشتم: ارزیابی عملکرد

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. و یا ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود

شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند؛ در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف.

دلیل اصلی این نارضایتی، پیچیدگی فرایند ارزیابی و در نتیجه، ناتوانی در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع است. عدم پشتیبانی مدیریت، غیرقابل اجرا بودن سیستم‌های ارزیابی، ناتوانی ارزیابان در ارزیابی درست و عادلانه، و عدم تناسب و انطباق سیستم‌های ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثربخشی اکثر سیستم‌های ارزیابی را دچار اشکال می‌نمایند.

از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان به دست می‌آید می‌توان در موارد زیر استفاده نمود:

**برنامه‌ریزی نیروی انسانی.** گفته شد که یکی از منابع تأمین نیروی انسانی مورد نیاز، نیروهای موجود در درون سازمان است. برای استفاده صحیح از این منبع، ضروری است که کیفیت، قابلیت ارتقا و توانایی‌های بالقوه نیروهای شاغل در سازمان شناخته شود و اطلاعات لازم درباره آنها جمع‌آوری گردد. در صورت طراحی درست، اطلاعاتی که به وسیله سیستم ارزیابی به دست می‌آید می‌تواند به طور دقیق و صحیح، نقاط ضعف و قوت نیروهای درون سازمان را آشکار سازد.

**کارمندیابی و انتخاب.** نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان فعلی سازمان می‌تواند در پیش‌بینی عملکرد آتی کسانی که می‌خواهیم انتخاب و استخدام نماییم، مفید واقع شود.

**تعیین روایی آزمون‌های استخدامی.** عملکرد فرد بعد از استخدام، معیاری است که به وسیله آن می‌توان روایی آزمون‌های استخدامی را تعیین نمود. بنابراین، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان، شاخص و مقیاس سودمندی برای

تعیین اعتبار و روایی آزمون‌های استخدامی است.

**آموزش و تربیت کارکنان.** بخشی از اطلاعاتی که از ارزیابی عملکرد به دست می‌آید، به سازمان در تعیین نیازهای آموزشی کمک می‌کند. نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان، اولاً در تعیین نیازهای آموزشی سازمان و ثانیاً در تعیین نوع مهارت‌های بخصوصی که بیشتر موردنیاز سازمان است، نقش مهمی دارد.

**تعیین مسیر شغلی.** عملکرد کارمند در شغلش نشان‌دهنده توانایی‌های بالفعل و بالقوه و همچنین نقاط ضعف و قوت اوست. در نتیجه با ارزیابی فرد و کسب اطلاعاتی در این زمینه می‌توان مسیر شغلی فرد را در سازمان ترسیم نمود. منظور از «مسیر شغلی»، مشاغلی است که در طی عمر کاری فرد در سازمان، یکی پس از دیگری به او واگذار می‌شود.

**حقوق و مزایا.** یکی از عوامل بسیار مؤثر در افزایش پرداخت، اطلاعاتی است که از ارزیابی چگونگی عملکرد فرد به دست آمده است. امروزه اکثر مدیران و مسئولان معتقدند که باید با افزودن به حقوق و دستمزد، به کار و عملکرد برجسته کارکنان، پاداشی مشهود و ملموس داد.

**شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان.**

### شاخص‌های ارزیابی

هرگز نمی‌توان مجموعه‌ای از شاخص‌های بخصوصی را تعیین کرد که عمومیت داشته باشند و بتوان از آنها برای ارزیابی عملکرد کارکنان در هر شغلی استفاده نمود. ولی به‌طور کلی شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شوند، باید خصوصیتی داشته باشند که استفاده از آنها دقت، صحت و اثربخشی فرایند ارزیابی را افزایش دهد. این خصوصیات عبارتند از:

- بتوان به آن اعتماد کرد؛ یعنی اندازه‌گیری شاخص در زمان‌های متفاوت، کم‌وبیش نتایج یکسانی را عاید سازد. همچنین، شاخص باید به گونه‌ای باشد که اندازه‌گیری آن به وسیله افراد یا روش‌های مختلف، تأثیری در نتایجی که از آن بدست می‌آید نداشته باشد.

- تفاوت‌هایی که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد، تشخیص داده، آنها را از یکدیگر مجزا نماید.

- متصدی شغل قدرت تأثیرگذاری بر آن را داشته باشد.

- برای کسانی که به وسیله آن ارزیابی می‌شوند، قابل قبول باشد.

- سیستم ارزیابی عملکرد هنگامی می‌تواند مؤثر باشد که از شاخص‌های واقعی، که ارتباط مستقیم با شغل دارند، استفاده شود.

## مراحل ارزیابی

در مرحله اول باید هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود. این امری ضروری است؛ زیرا بندرت می‌توان سیستم واحدی برای ارزیابی کارکنان طراحی نمود که تمام جوانب را در نظر بگیرد. غالباً سازمان به بیش از یک نوع سیستم ارزیابی نیاز دارد. در مرحله دوم، باید برای کارکنان کاملاً روشن نمود که در وظایف محول، چه انتظاری از آنها می‌رود. معمولاً به کمک اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست آمده و در شرح شغل منعکس گردیده است، سرپرست یا رئیس مستقیم، محتوا و وظایف اصلی شغل را با فرد در میان گذارده، برای وی توضیح می‌دهد که عملکرد او چگونه باید باشد. همچنین در این مرحله، شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد به اطلاع فرد رسانده می‌شود. در مرحله سوم، عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه‌گیری می‌شود و در مرحله چهارم، این عملکرد (آنچه انجام گرفته) با استانداردهای عملکرد (آنچه باید انجام می‌گرفت) مقایسه می‌گردد. سرانجام در مرحله پنجم، نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می‌شود و تصمیمات مقتضی اتخاذ می‌گردد.

## نکات مهم در طراحی سیستم ارزیابی

در هنگام طراحی سیستم ارزیابی عملکرد باید مشخص شود که سیستم برای ارزیابی فعالیت‌های شغل طراحی می‌شود یا برای ارزیابی نتایجی که باید از این فعالیت‌ها به دست آورد. معیار قرار دادن فعالیت‌ها یا نتایج برای سنجش کیفیت و اثربخشی عملکرد کارکنان دارای مزایا و معایبی چند است. از آنجا که منظور نهایی سازمان، نیل به اهدافی می‌باشد که برای آن به وجود آمده است، هر سیستم ارزیابی‌ای که نتیجه عملکرد کارکنان را معیار اصلی برای ارزیابی قرار دهد از این مزیت بزرگ برخوردار است که موجبات تشویق آنها را برای نیل به اهداف سازمان فراهم می‌کند. ولی مشکل این است که اگر تنها نیل به هدف و دستیابی به نتایج، ملاک و معیار ارزیابی قرار گیرد، وسیله نیل به هدف، همچنین منابع هدر رفته و ضایعات احتمالی در شغل، در سیستم ارزیابی منعکس نمی‌گردد. بعلاوه، مشکل دیگر این نوع معیارگذاری این است که اغلب، عدم موفقیت در نیل به هدف در اثر کوتاهی یا ناتوانی فرد نیست، بلکه مسبب اصلی، عواملی خارج از کنترل مستقیم وی مثلاً ناقص بودن اسباب و ابزار کار، جو نامساعد کاری، یا عدم همکاری دیگران با او می‌باشد. سرانجام باید به این نکته نیز اشاره کرد که اگر نیل به هدف تنها معیار ارزیابی باشد، هرگز از کم و کیف فعالیت‌های کارمند در راه رسیدن به هدف اطلاعی به دست نخواهد آمد و مشخص نخواهد شد چرا احیاناً او در رسیدن به هدف، اطلاعی به دست نخواهد آمد و مشخص نخواهد شد چرا احیاناً او

در رسیدن به هدف، ناموفق بوده است و در نتیجه، نمی‌توان با مشاوره و راهنمایی، به او برای بهبود عملکردش کمک کرد. واضح است که بزرگترین مزیت معیار قرارداد دادن فعالیت‌های کارمند برای ارزیابی عملکرد او آگاهی از کم و کیف اعمالی است که برای رسیدن به هدف انجام می‌دهد. با استفاده از اطلاعاتی که از این طریق به دست می‌آید، مسئولان سازمان در موقعیت مناسبی قرار می‌گیرند تا برای بهبود عملکرد کارکنان ضعیف، برنامه‌های آموزشی سودمندی طراحی نمایند.

البته فقط فعالیت‌های کارمند را ملاک و معیار ارزیابی قرار دادن نیز خالی از عیب نیست و ممکن است باعث شود تمام هم و غم کارمند در انجام همان فعالیت‌هایی متمرکز گردد که براساس آن ارزیابی می‌شود و از اینکه اصلاً مقصود از این فعالیت‌ها چیست یا به چه دلیل و برای نیل به چه اهدافی انجام می‌گیرند، غافل بماند.

روشن است که یک سیستم ارزیابی هنگامی مؤثر خواهد بود که شامل هر دو معیار باشد. هم باعث ایجاد انگیزه بیشتر برای عملکرد بهتر گردد و هم با کمک به کارکنان در کسب مهارت‌های لازم، موجبات رشد و پیشرفت آنها را در سازمان فراهم آورد.

### عوامل مؤثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی

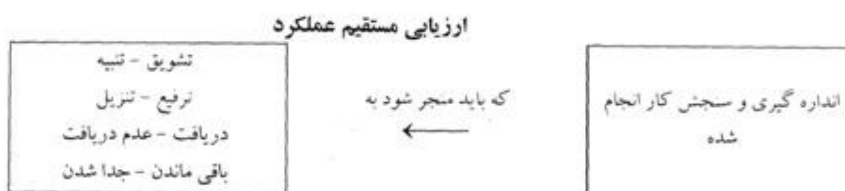
1. اندازه سازمان. سازمان‌های بزرگ که منابع و امکانات کافی در اختیار دارند، بیشتر از سازمان‌های کوچک از سیستم‌های پیشرفته و پیچیده ارزیابی عملکرد استفاده می‌نمایند.
2. پویایی سازمان. چنانچه سازمانی پویا و دائم در حال تغییر و تحول باشد، بهتر است به جای سیستم‌های پیچیده ارزیابی، از سیستم‌های نسبتاً ساده‌تری استفاده شود که به خاطر انعطاف‌پذیری بیشترشان، براحتی می‌توان آنها را متناسب با شرایط تغییر داد. ولی سازمانی که از ثبات نسبی و همچنین منابع و امکانات کافی برخوردار است، می‌تواند از سیستم‌های ارزیابی پیچیده‌تری استفاده نماید که به خاطر عدم تغییر و تحول سریع در محیط و سازمان، کارایی و اثربخشی خود را برای مدتی طولانی حفظ می‌نمایند.
3. سطوح مختلف در سلسله مراتب. بدیهی است مشاغل مدیریتی نسبت به مشاغل کارگری یا دفتری از پیچیدگی بیشتری برخوردارند. از این رو، معمولاً برای ارزیابی کارکنان در این دو گروه از دو سیستم مختلف استفاده می‌شود. همان‌طور که سازمان تنها هنگامی می‌تواند موفق و اثربخش باشد که بتواند خود را با محیط پیرامون خود سازگار کند، همان‌طور نیز سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان هنگامی موفق و مؤثر خواهد بود که انعطاف‌پذیر باشد و بتوان همگام با واقعیات و متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی در آن تغییراتی ایجاد کرد.

## نظریه‌های ارزیابی

در مورد نحوه ارزیابی، نظریات مختلف عنوان شده است که مجموعاً می‌توان آنها را تحت سه نظریه کلی مطرح نمود:

### نظریه اول

طبق این نظریه، بهترین روش ارزیابی عملکرد، اندازه‌گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوطه انجام می‌گیرد. طبق این نظریه چنین ارزیابی‌هایی منجر به تشخیص شایستگی گردیده و معیار کاملاً عینی جهت جبران تلاش و خدمت به وجود می‌آورد. به اعتبار این نظریه فقط؛ بخش عینی و دقیق عملکرد کارکنان می‌توان استحقاق و ظرفیت‌های واقعی آنها را از مقایسه با یکدیگر دریافت و یا جبران متناسب تا آنجا که در حیطه توانایی سازمان است به آن ارجح نهاد.

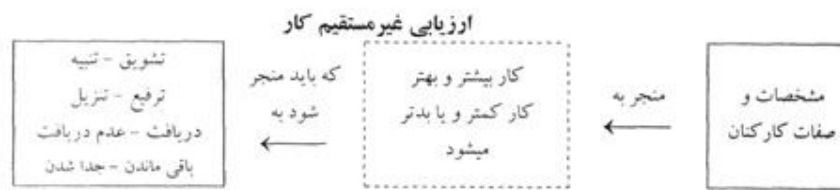


### نظریه دوم

به اعتبار این نظریه، به علت جمعی بودن انجام بسیاری از کارها، ارزیابی انفرادی عملکرد کارکنان، دشوار و در بعضی موارد غیرممکن است. از طرف دیگر نتیجه خیلی از کارها آنچنان غیرملموس است که نمی‌توان آن را اندازه‌گیری نمود و در اینصورت ارزیابی عملکرد اینگونه مسئولین ناصحیح و غیرعادلانه انجام می‌شود.

این دسته از نظریه‌پردازان، ارزیابی مشخصات کارکنان را به اندازه‌گیری محصول کار آنها ترجیح می‌دهند. به عبارت دیگر این طور ادعا می‌کنند که اشخاص با صفات پسندیده‌ای چون تقوا، وظیفه‌شناسی، دانش، مهارت و کاردانی مسلماً در حد توانایی خود در انجام وظایف کوشا خواهند بود. بنابراین کفایت صفات و ویژگیهای اشخاص را شناخت و بر مبنای آن ارزش کار آنها را مشخص کرد.

بی شک نظریه دوم با بینش‌های معنوی - اخلاقی هماهنگی بیشتری دارد زیرا در این مکاتب با این که یکی از ضوابط اصلی، ارزیابی عملکرد کارکنان و رفتار قابل مشاهده اجتماعی آنهاست، اما اولویت و اصالت به قصد و نیت انسان داده می‌شود که مسلماً ارزیابی آن به دست انسان بسیار دشوار است. به هر صورت تأکید روی مشخصات فردی، می‌تواند وسیله اطلاع و هدایت کارکنان یک سازمان بالاخره یک جامعه نیز باشد.



## نظریه سوم

ارزیابی از فرایند کار و یا نحوه انجام وظیفه افراد است.

## انواع ارزیابی

در اکثر سازمان‌ها، وظیفه طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و نظارت بر اجرای آن به عهده اداره امور کارکنان یا معاونت نیروی انسانی است؛ ولی انجام آن باید با حضور و مشارکت مستقیم و فعال مسئولان اجرایی (صفی) سازمان باشد. به‌طور کلی؛ ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان از طرق زیر انجام می‌گیرد:

## ارزیابی سرپرست مستقیم

معمولاً ارزیابی فرد به وسیله سرپرست مستقیم او انجام می‌گیرد. در واقع، ارزیابی مرئوسان به‌وسیله رئیس مستقیم آنها، متداول‌ترین شیوه ارزیابی است. دلایل محکم و موجهی برای این کار وجود دارد. اولاً سرپرست فرد در موقعیتی قرار دارد که به آسانی می‌تواند به‌طور مستقیم بر رفتار و عملکرد مرئوس خویش نظارت کند. ثانیاً می‌دانیم که سرپرست یک واحد در سازمان، مسئول اداره آن واحد به‌طور مؤثر است و اگر ارزیابی مرئوسان به وسیله او انجام نگیرد، این امر می‌تواند باعث تضعیف موقعیت وی و سستی پایه‌های قدرتش گشته، کنترل کار را از دست او خارج سازد. ثالثاً گفته شد که فرایند ارزیابی عملکرد و فرایند آموزش در سازمان رابطه‌ای بسیار نزدیک و تنگاتنگ دارند و در واقع، یکی از وظایف بسیار مهم سرپرست، تربیت نیروی انسانی تحت سرپرستی اوست. از این‌رو، ارزیابی عملکرد مرئوس به‌وسیله سرپرست، نیازهای آموزشی مرئوس را برای سرپرست معلوم می‌کند و او را در موقعیت مناسبی قرار می‌دهد تا در جهت رفع آن اقدامات لازم را به عمل آورد.

البته ارزیابی مرئوس به‌وسیله سرپرست مستقیم اش خالی از عیب نیست. هر سرپرستی بنا به تخصص یا حتی سلیقه شخصی خود، ممکن است جنبه‌های بخصوصی از کار را مهم‌تر دانسته، اهمیت ویژه‌ای برای آن قائل شود. همچنین، از آنجا که سرپرست در نتایج ارزیابی مرئوسان خود ذی‌نفع بوده، یا حداقل نمی‌تواند نسبت به آنها بی‌تفاوت باشد، در مواردی مشاهده گردیده است که در نتایج ارزیابی، دست می‌برد تا تصمیماتی که احیاناً درباره ترفیع مقام یا افزایش

پرداخت به کارکنان اتخاذ کرده است، بجا و بحق جلوه دهد.

### **ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس**

ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس دارای این مزیت است که اولاً، مدیر از نیازهای کارکنان آگاه می‌گردد و ثانیاً، اطلاعاتی که از نتایج عملکردش به او داده می‌شود به وی کمک می‌کند تا مدیر بهتری شود. ولی البته این امر می‌تواند حساسیت‌هایی را در رئیس به وجود آورد یا باعث اضطراب و نگرانی او گردد. در نتیجه ممکن است مبنای تصمیمات او، به جای کارایی و اثربخشی، کسب وجهه و محبوبیت در میان کارکنان شود.

شایان توجه است که ارزیابی عملکرد رئیس به وسیله مرئوس، مانند ارزیابی عملکرد مرئوس به وسیله رئیس نیست و هدف اصلی در اینجا این است که از نحوه‌ی عمل و شیوه مدیریت رئیس، اطلاعاتی به دست آید و به صورت بازخور در اختیار وی قرار گیرد تا باتوجه به آن بتواند مدیر موفقتری باشد.

### **ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر**

ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر هنگامی مطمئن و قابل اعتماد است که اولاً ترکیب گروه همقطاران برای مدت زمانی نسبتاً طولانی به همان شکل باقی مانده، تغییری نکند؛ ثانیاً وظایفی که اعضای گروه انجام می‌دهند، مرتبط و وابسته به یکدیگر باشد؛ ثالثاً همقطارانی که عملکرد یکدیگر را ارزیابی می‌نمایند در رقابت مستقیم با یکدیگر برای دریافت همان پاداش‌ها (مثلاً ارتقا به پستی بالاتر) نباشند. استفاده از این روش ارزیابی چندان متداول نیست.

### **ارزیابی گروهی**

ممکن است که کار کارمند در سازمان به شکلی باشد که با دو یا چند واحد مختلف سازمانی در ارتباط قرار گیرد. در این موارد معمولاً از چند نفر از سرپرستان و مدیرانی که با کارمند و کار او آشنایی دارند، دعوت می‌شود تا با تشکیل گروهی، عملکرد وی را ارزیابی نمایند. در این روش هر یک از اعضای گروه ارزیابی باتوجه به تخصص اش، عملکرد کارمند را از زاویه‌ی خاصی بررسی می‌کند و در نتیجه، کار از زوایای مختلف ارزیابی می‌گردد. بنابراین در مقایسه با سایر شیوه‌های ارزیابی، این روش معمولاً از دقت بیشتری برخوردار است.

عیب بزرگ این روش کم بودن نقش و اهمیت سرپرست مستقیم در ارزیابی مرئوس است. همچنین به دلیل گرفتاری‌های کاری و مشغله زیاد، معمولاً گردآوری گروهی از مدیران به دور یکدیگر کار آسانی نیست.



## ارزیابی از طریق خودسنجی

نکته‌ای که تیلور نیز به آن اشاره دارد این است که معمولاً هیچ‌کس به اندازه خود فرد از جزئیات و کم و کیف کار خویش آگاه نیست. روش خودسنجی برای ارزیابی هرکاری مناسب نیست، ضمن اینکه بندرت می‌توان کسی را دریافت که بتواند درباره اعمال خود با بی‌طرفی و با صداقت کامل قضاوت کند.

البته منظور اصلی در اینجا ارزیابی به معنای واقعی آن نیست بلکه مقصود، خویش‌شناسی بیشتر و وقوف بر توانایی‌های واقعی و بالقوه‌ای است که فرد از آن برخوردار است.

هیچ‌یک از صورت‌های مختلف ارزیابی که به آنها اشاره شد، نه تنها تعارضی با یکدیگر ندارند و مانع‌الجمع نیستند، بلکه در بسیاری از موارد باید از ترکیب و تلفیقی از آنها استفاده نمود.

## زمانبندی ارزیابی

تحقیق نشان داده است که بازخورد دادن به فرد نقش بسیاری مؤثری در بهبود عملکرد او دارد، بخصوص اگر اطلاعات بلافاصله بعد از انجام ارزیابی کارمند در اختیار او قرار گیرد.

اگر هدف از ارزیابی، اصلاح معایب، راهنمایی کارمند و کمک به رشد و باروری بیشتر وی است، ارزیابی عملکرد به دفعات یا حداقل با فواصل کوتاهی انجام گیرد. معمولاً ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان در فواصل زمانی معینی انجام می‌گیرد. در شرایط عادی این کار هر شش ماه یک بار یا هر سال یک بار انجام می‌شود. معمولاً عملکرد کارکنان تازه وارد در اولین سال ورود آنها به سازمان چندین بار ارزیابی می‌گردد.

زمانبندی ارزیابی عملکرد باید با نتایجی که انتظار می‌رود از آن به دست آید منطبق باشد.

## روش‌های ارزیابی

روش‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد؛ ولی اینکه کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود.

## روش مقیاسی

روش مقیاسی یکی از قدیمی‌ترین و متداول‌ترین روش‌هایی است که برای ارزیابی عملکرد کارکنان از آن استفاده می‌گردد. در این روش کارکنان براساس عوامل معینی درجه‌بندی می‌گردند. یکی از دلایل عمده محبوبیت و رواج این

روش، سادگی و سهولت استفاده از آن است.

مقیاسی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شود، به شکل پیوسته یا گسسته است.

این روش هنگامی از اثربخشی بیشتری برخوردار است که در حد امکان صفاتی انتزاعی چون وفاداری و درستی کارکنان به وسیله آن سنجیده نشود و یا با تعیین شاخص‌های کمی، این صفات قابل اندازه‌گیری گردد. استفاده از روش مقیاسی هنگامی می‌تواند مؤثر باشد که ارزیاب براساس مدارک و شواهد واقعی و معتبری ارزیابی را انجام داده باشد، نه براساس برداشتها و ذهنیت‌های خود.

توجه به ابعاد و جنبه‌های مختلف کار، بزرگترین امتیاز این روش است. مزیت دیگر این روش، سادگی و سهولت طراحی و استفاده از آن است.

ویژگی‌های شخصیتی و صفاتی چون داشتن روحیه همکاری قدرت تشخیص و قدرت قضاوت، بیشتر حالت کیفی داشته، اندازه‌گیری دقیق آنها به وسیله این نوع روش‌های ارزیابی، امکان‌پذیر نیست. از این رو، سنجش و اندازه‌گیری این خصایص نیز ضرورتاً، بیشتر جنبه ارزشی و قضاوتی خواهد داشت تا علمی و عینی.

### عامل سنجی

از روش مقیاسی به طریق دیگری نیز می‌توان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نمود. بدین ترتیب که به جای ارزیابی عملکرد براساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد، کارآیی او در انجام وظایف و مسئولیت‌های ویژه‌ای که در شغلش دارد، ارزیابی می‌گردد.

با استفاده از شرح شغل، ابعاد شغل و عوامل مهم در آن، شناسایی و برای اندازه‌گیری انتخاب می‌شوند.

### روش ثبت وقایع حساس

روش ثبت وقایع حساس عبارت است از یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب یا بد کارمندان حین انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان. اگر عمل بخصوصی که فرد در ادای وظایف و مسئولیت‌هایش انجام می‌دهد، تأثیری مهم و بسزا (چه مثبت و چه منفی) در کارآمدی واحد مربوط داشته باشد، این عمل، یک «واقعه حساس» به شمار می‌آید. با ثبت و ضبط این وقایع، ارزیاب در خاتمه دوره ارزیابی، اطلاعات لازم را برای ارزیابی عملکرد فرد در اختیار خواهد داشت. طبیعی است که برای استفاده شایسته از این روش، ارزیاب باید از عملکرد فرد طی یک دوره کامل ارزیابی (مثلاً یک سال گذشته) یادداشت بردارد، نه چند ماه یا چند هفته آخر دوره.

چون این روش بسیار وقت گیر است و نیاز به حوصله زیادی دارد، اگر تعداد کسانی که از این طریق ارزیابی می شوند زیاد باشد، ارزیابی چندان دقیق نخواهد بود و نمی توان به نتایج حاصل از آن اعتماد کرد.

### روش توصیفی

در این روش از ارزیاب خواسته می شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد. بدیهی است که موفقیت ارزیابی از این طریق، به قدرت توصیف و تشریح ارزیاب بستگی پیدا می کند. از آنجا که دست سرپرست در توصیف و تشریح عملکرد کارکنان، باز است و استاندارد خاصی در این رابطه وجود ندارد، ارزیابی کارکنان بر این اساس کار ساده ای نیست. با وجود این، بسیاری از مدیران و صاحب نظران معتقدند که ارزیابی به روش توصیفی، از بهترین روش های ارزیابی است.

### روش قیاسی

در روش قیاسی، عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده ای مقایسه و سنجیده می شود. از جمله روش های معمول برای تعیین استاندارد تولید در صنعت، حرکت سنجی و زمان سنجی است. از مزایای مهم تعیین استاندارد و سنجش عملکرد بر اساس آن، دقت اندازه گیری و عدم دخالت ذهنیت و قضاوت ارزشی و شخصی ارزیاب می باشد.

### روش درجه بندی

در روش درجه بندی از ارزیاب خواسته می شود تا کارکنان را بر اساس یک معیار کلی (مثلاً عملکرد آنها در مجموع)، از بهترین تا ضعیف ترین، درجه بندی نماید. **مقایسه دو به دو**. نوعی ارزیابی به روش درجه بندی است که کار مقایسه کارکنان را آسانتر می نماید.

گروهی از صاحب نظران معتقدند تصمیماتی که مسئولان درباره نیروهای انسانی شاغل در سازمان اتخاذ می کنند، عملاً بر اساس این قبیل ارزیابی های مقایسه است، نه ارزیابی هایی که هریک از کارکنان را مستقل از یکدیگر و بر اساس معیار و استاندارد مطلق می سنجد. برای مثال، اغلب مشاهده می شود که ارتقای فرد در سازمان، نه به علت شایستگی کامل وی بلکه به خاطر موفقیت او در انجام وظایفش نسبت به دیگران بوده است.

### توزیع اجباری

در توزیع اجباری که مانند روش درجه بندی، نمونه دیگری از یک روش ارزیابی مقایسه ای است، ارزیاب باید عملکرد

کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته‌بندی نماید. گروه‌بندی کارکنان مطابق با توزیع نرمال بوده، هریک از کارکنان بنا به قضاوتی که از عملکرد او به عمل می‌آید، در یکی از این گروه‌ها جای می‌گیرد.

## انتخاب اجباری

در این روش، ارزیابی باید از میان چند جمله‌ی توصیفی درباره کارمند، یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی درباره عملکرد کارمند باشد انتخاب کند.

گروه‌های سه یا چهارتایی گزینه‌ها طوری با یکدیگر دسته‌بندی می‌شوند که ارزیاب نتواند به آسانی بفهمد کدام گزینه بیانگر عملکرد مؤثر است. به دلیل این ویژگی، روش مذکور معمولاً در مواردی به کار برده می‌شود که استفاده از سایر روش‌های ارزیابی باعث گردد عملکرد اکثریت کارکنان به‌طور نامعقولی در سطح بالا ارزیابی شود.

## روش مقیاسی رفتاری (BARS)<sup>1</sup>

روش مقیاسی رفتاری از دو نظر با روش مقیاسی که شرح آن گذشت تفاوت دارد. اولاً، در اینجا رئیس باید رفتار مرئوس را در شغل براساس مجموعه عواملی بسنجد که به وسیله مطالعه دقیق شغل، ارتباط آنها با هم و نقش مهم‌شان در انجام مؤثر شغل، ثابت شده است. یعنی درحالی که در روش مقیاسی، کارکنان براساس صفات کلی شخصیتی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، در روش مقیاسی رفتاری، ارزیابی براین اساس است که کارکنان تاجه‌اندازه، رفتارهای خاصی را که ارتباط مستقیم با انجام وظایفشان دارند از خود نشان می‌دهند. ثانیاً، در کنار مقیاسی که برای اندازه‌گیری رفتار، درجه‌بندی شده است، مثال معینی از رفتار «خوب»، «متوسط»، «ضعیف» و غیره نیز آورده شده است تا راهنمای ارزیاب در ارزیابی دقیقتر کارمند باشد.

تعیین مقیاس‌های رفتاری، کار بسیار دشوار و وقت‌گیری است و طراحی و استفاده از روش مقیاسی رفتاری برای ارزیابی کارکنان، بسیار پرهزینه و وقت‌گیر است.

روش مقیاسی رفتاری نمی‌تواند همیشه و در هر شرایطی بهتر یا مناسب‌تر از سایر روش‌های ارزیابی باشد، ولی روش مؤثری برای ارزیابی عملکرد کارکنان است که بر سایر روش‌های مقیاسی برتری دارد و باید یکی از روش‌های مورد استفاده در سیستم ارزیابی سازمان باشد.

علاوه بر پایایی و روایی بیشتر این روش، استفاده از آن در کاهش اضطراب و نگرانی افرادی که مورد ارزیابی قرار

<sup>1</sup> . Behaviorally Anchored Rating Scale

می‌گیرند و ایجاد نگرشی مثبت در آنها نسبت به سیستم ارزیابی، مؤثر است.

### ارزیابی براساس مدیریت بر مبنای هدف

در مدیریت بر مبنای هدف سعی بر این است مسائل و مشکلاتی که در روش‌های سنتی ارزیابی وجود دارد از بین برود. از جمله اهداف عمده در روش مدیریت بر مبنای هدف، ایجاد رابطه‌ی خوب میان رئیس و مرئوس، ایجاد جوی مساعد در محیط کار و در نتیجه، افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان می‌باشد.

### ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف

- رئیس و مرئوس با تشریک مساعی و توافق با یکدیگر، وظایف و مسئولیت‌های کار را معین می‌نمایند.
- مرئوس با همکاری رئیس، اهداف عملیاتی کوتاه مدت خود را تعیین می‌کند. این هدف‌گذاری با راهنمایی رئیس انجام می‌گیرد تا اطمینان حاصل شود که اهداف مرئوس، منطبق با واقعیات و هماهنگ با نیازهای سازمان است.
- رئیس و مرئوس به اتفاق یکدیگر، معیارهایی را که کار باید براساس آن اندازه‌گیری یا ارزیابی شود معین می‌نمایند.
- بعد از آغاز کار، هرچند وقت یک بار، رئیس و مرئوس با یکدیگر ملاقات کرده، پیشرفت کار را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهند و در صورت لزوم، اهداف جدیدی برای دوره بعد تعیین می‌کنند.
- نقش رئیس در این روش، پشتیبانی از مرئوس و تقویت اوست. رئیس می‌کوشد تا با مشاوره و راهنمایی دائم، مرئوس را در نیل به اهداف تعیین شده یاری دهد.
- در مرحله ارزیابی عملکرد، رئیس به جای اینکه خود را در مقام قضاوت قرار دهد، نقش مشاوره را دارد که می‌خواهد به مرئوس کمک کند تا او بهتر و آسانتر به اهدافش نایل آید.
- در مرحله ارزیابی عملکرد، نتایج حاصل از عملکرد فرد بررسی می‌شود یا مورد انتقاد قرار می‌گیرد، نه خود او.
- اهدافی که برای مرئوس تعیین می‌شوند می‌توانند هم کمی و هم کیفی باشند. مدیریت بر مبنای هدف و ویژگی خاص آن، یعنی هدف‌گذاری با توافق متقابل، بخصوص برای کسانی که دارای مشاغل فنی و حرفه‌ای، سرپرستی، و اجرایی هستند بسیار مناسب است. در این قبیل مشاغل، معمولاً امکان اینکه فرد در هدف‌گذاری‌ها شرکت کرده، به ابتکار خود روش انجام کار را بیابد و به اختیار و صلاح‌دید خود عمل کند، وجود دارد. ولی این روش (هدف‌گذاری برای مرئوس با مشارکت خود او) برای کارگران عادی روزمزد چندان مناسب نیست؛ چراکه مشاغل آنها ساده و وظایفشان مشخص و بسیار محدود است.

مشارکت مرئوس در هدفگذاری از جمله مهم‌ترین مزایای مدیریت بر مبنای هدف به شمار می‌آید.

رئیس و مرئوس در واقع، هر دو اعضای گروهی هستند که به یک منظور، یعنی بهبود عملکرد و نیل به اهداف سازمانی فعالیت می‌کنند.

در این روش تأکید، بیشتر بر عملکرد فرد است تا صفات و ویژگی‌های شخصیتی وی. علاوه بر این، برخوردهای تند و موضع‌گیری‌ها به حداقل می‌رسد؛ زیرا رئیس، نقش خود را بیشتر در ارشاد و راهنمایی مرئوس می‌بیند تا محاکمه و صدور حکم. همچنین، در حالی که در روش‌های معمول، کار فرد بعد از انجام آن بررسی می‌شود؛ در مدیریت بر مبنای هدف، تأکید بر حال و آینده است. این را نیز می‌توان یکی از امتیازات مهم مدیریت بر مبنای هدف به شمار آورد؛ زیرا گذشته، غیرقابل تغییر است، ولی برای حال و آینده می‌توان برنامه‌ریزی کرد.

برای مدیر خودرأی و مقتدری که عادت به دستور دادن دارد، بسیار دشوار یا حتی غیرممکن است که بتواند به شیوه مدیریت و بر مبنای هدف که دخالت دادن مرئوس در تصمیم‌گیری‌ها و حمایت و پشتیبانی از وی، پایه و اساس آن را تشکیل می‌دهد، عمل کند. مرئوس نیز ممکن است از موقعیتی که به او داده شده است سوءاستفاده کند و اهداف سهل‌الوصول و پیش‌پاافتاده‌ای را برگزیند.

باید افزود که توجه در مدیریت بر مبنای هدف، بیشتر معطوف به اهداف کوتاه‌مدت و چگونگی نیل به آنهاست و شناخت و پرورش صفات و خصوصیات که فرد را در درازمدت، قادر به احراز مشاغل متفاوت دیگری می‌نماید، چندان مدنظر نیست.

- دخالت و مشارکت مرئوس در هدفگذاری، در بهبود عملکرد او بسیار مؤثر است.

- میزان افزایش در کیفیت عملکرد براهت مشارکت مرئوس در هدفگذاری، بستگی به این امر دارد که: اهداف مشخص و معین باشند؛ درجه دشواری اهداف تعیین شده متناسب با توانایی‌های مرئوس باشد؛ زمان نیل به اهداف، درست تعیین شده باشد.

- چنانچه بازخور، دقیق، بموقع و حاوی اطلاعاتی مفید باشد، دادن بازخور از چگونگی پیشرفت فرد به او، در عملکرد وی مؤثر خواهد بود.

- مشارکت مرئوس در هدفگذاری، باعث ایجاد تعهد بیشتری در وی برای نیل به اهداف تعیین شده می‌گردد.

- مشارکت مرئوس در تصمیم‌گیری باید واقعی باشد، نه ظاهری و کاذب. مرئوس نباید احساس کند که با تظاهر به مشارکت، در واقع او را بازی داده‌اند.

## موانع و محدودیت‌های ارزیابی عملکرد

موانع ارزیابی و تعیین شایستگی کارکنان که البته با اعمال اندیشه مدیریت عملکرد کم‌رنگ‌تر خواهد شد را می‌توان به

دو دسته کلی به شرح زیر مستقیم کرد:

### 1- موانع روانی و رفتاری

این دسته از موانع به ویژگیهای ارزیابی‌کنندگان مربوط می‌شود.

از جمله اهم این موانع عبارتند از:

الف - تمایل به ارزیابی حد وسط

ب - تعمیم یک نظر کلی

پ - اشتباهات سلیقه‌ای و سیستماتیک

ت - نرمش و ارفاق

### 2- موانع فنی اجرایی

اشکالات فنی و اجرایی در مدیریت عملکرد و ارزیابی کارکنان را می‌توان به دو دسته زیر تقسیم نمود:

الف - مشکل تعیین معیار و ابزار ارزیابی

ب - انحراف از معیارهای تعیین شده

## فصل نهم: نظام جبران خدمت

نظام جبران خدمت که عمدتاً بحث حقوق و مزایا در این زیر مجموعه مطرح می‌گردد، بخشی از نظام نگهداری منابع انسانی به حساب می‌آید.

هر مکتب یا جهان‌بینی که انتخاب شود استراتژی خاص نظام حقوق و مزایا در سازمان را می‌طلبد. نگرش و الگوی فکری استراتژیست‌های سازمان‌ها که عمدتاً از شرایط بویژه فرهنگ جامعه سرچشمه می‌گیرد، بر تمام حرکت‌های سازمان از جمله نظام جبران خدمت، سایه می‌افکند.

از آنجا که مدیریت استراتژیک نگرش تحول‌گرای اقتضایی را توصیه می‌کند نظام جبران خدمت در هر سازمان باید مقتضی با سایر تغییرات سازمان طراحی گردد و مهمتر اینکه به لحاظ تغییرات روزمره شرایط محیطی نظام جبران خدمت و سایر زیرساخت‌های سازمانی باید پویا و قابل انعطاف باشد.

نظام جبران خدمت صرفاً حقوق و مزایا نیست بلکه کلیه مزایای مالی و غیرمالی را شامل می‌شود با این تعبیر که با توجه به اینکه فرهنگ و استاندارد زندگی جوامع مختلف شاخص‌های خاصی برای کیفیت زندگی و کیفیت زندگی کاری دارند لذا نظام جبران خدمت هر سازمان به تناسب شرایط محیط برون سازمانی باید طراحی و پیاده شود.

تفاوت استنباط‌های مختلف از کیفیت زندگی و کیفیت زندگی کاری در سازمانهایی که کارکنان آنرا افراد از جوامع مختلف با فرهنگ و سطح زندگی مختلف، تشکیل می‌دهد، بیشتر و در نتیجه مدیریت سیستم جبران خدمت در اینگونه سازمانها پیچیده‌تر و دشوارتر است.



اجزاء تشکیل دهنده نظام جبران خدمت



در گذشته متناسب با شرایط نسبتاً کم تغییر و سرعت کند تحرکات اجتماعی، نظام پرداخت حقوق و مزایا تا حدی ثابت و عمدتاً متمرکز بر ارزش و اهمیت شغل بوده با شرایط رقابتی و پویایی اقتصادی - اجتماعی امروز جهان، قابلیت انعطاف بیشتری برای نظام حقوق و مزایا باید قابل شد و در واقع بجای شغل بیشتر بر شاغل تکیه نمود.

بهرحال انتخاب استراتژی مناسب برای طراحی نظام جبران خدمت که بتواند رضایت نسبی کارکنان را تامین نماید، تحت تأثیر محیط درون سازمانی و برون سازمان و بویژه خصوصیات دشوار در حوزه مدیریت منابع انسانی است.

مسلماً در شرکت های چند ملیتی که تنوع فرهنگی زیادتر است، طراحی سیستم جبران خدمت مؤثر و مطلوب، دشوارتر از سازمانهای بومی است. با این وجود برخی سازمانهای بزرگ که دهها هزار نفر را از استانها و بخشهای مختلف کشور در استخدام دارند نیز با پیچیدگی زیادی در نحوه طراحی سیستم حقوق و مزایا مواجه هستند. بخش عمده ای از این پیچیدگی ناشی از تفاوت های فرهنگی کارکنان بعثت تعلق به مناطق جغرافیایی متفاوت می باشد.

یک بهترین نظام پرداخت حقوق و مزایا وجود ندارد و هر سازمان یا مجموعه سازمانی بر حسب موقعیت جغرافیایی، شرایط بازار کار، نوع استراتژی، تکنولوژی و عوامل خاص دیگر یک نوع نظام مخصوص به خود را می طلبد.

## تئوری‌های کلان

### 1- تئوری‌های مزد اجتماعی (Social Wage Theories)

این تئوری‌ها که اغلب تحت عنوان تئوری‌های کلاسیک مزد از آنها یاد می‌شود، بر این دیدگاه استوار است که جامعه موظف است بر مبنای نیاز یا حق افراد به اعضاء جامعه پرداخت کند. در این نظریه‌ها ارتباطی بین مزد و عملکرد اشخاص برقرار نمی‌شود. عمده این تئوری‌ها به شرح زیر می‌باشند.

#### الف - تئوری بقا (Subsistence Theory)

براساس این تئوری، جامعه موظف است غذا، پوشاک و مسکن لازم را برای همه افراد جامعه در حدی که مردم بتوانند به حیات خود ادامه دهند، تامین نماید. در این نظریه ادعا شده است که اگر درآمد کارکنان از میزان حداقل نیازشان تجاوز کند، باعث جذب افراد بکار و افزایش تعداد کارگران می‌گردد که نتیجه آن بر مبنای اصل عرضه و تقاضای کاهش مزد خواهد شد. این تئوری تحت عنوان تئوری قانون آهنین مشهور است. (The Iron Law of Wage)

#### ب - تئوری ارزش عادلانه (Just price Theory)

تأکید بر تساوی حقوق ثروتمندان و فقرا از دیدگاه جامعه دارد و بر این عقیده است که هر انسانی که متولد می‌شود به اندازه اجدادش حق زندگی دارد و باید حداقل در تحد آنها از رفاه و امکانات زندگی برخوردار باشد. در این تئوری از طبقه متوسط که منشاء تلاش و کار و محور توانایی و مهارت جامعه است حرفی به میان نیامده و تمام تمرکز بر فاصله بین دارا و ندار است.

#### پ - تئوری مزد عادلانه (just Wage Theory)

ادامه اندیشه تئوری ارزش عادلانه به حساب می‌آید و در این دیدگاه برای کارآفرینان جایگاه ویژه‌ای دیده نشده است. عادلانه به حساب می‌آید و در این دیدگاه برای کارآفرینان جایگاه ویژه‌ای دیده نشده است. با این وصف، در عصر رنسانس و تحولات اجتماعی اروپا، به علت کمبود افراد ماهر، توانا و هنرمند و نیاز طبقه ثروتمند به این نوع افراد توانمند، تا حدی فلسفه عرضه و تقاضای نیروی کار را در کشور انگلستان مطرح شد و در سده 1700 حجم زیادی از طبقه متوسط جامعه با تواناییهای مالی پایین و مخصوصاً کشاورزها از مزارع به کارخانجات مهاجرت نمودند.

#### ت - تئوری مزد بر مبنای درآمد (Wage Fund Theory)

این تئوری توسط جان استوارت میل توسعه داده شده و بر این عقیده است که مزد کارکنان هر سازمان باید بر مبنای

درآمدهای سال قبل آن سازمان پرداخت شود.

نقطه ضعف این تئوری این است که پرداخت مزد جاری را بر مبنای درآمد گذشته توصیه می‌کند. در عین حال این نگرش برای سازمان‌های غیرانتفاعی و سازمان‌های دولتی که پرداخت مزد از منابع دیگری، مانند مالیات و نظیر آن، تأمین می‌شود مفهوم قابل قبول‌تری دارد.

### ث - تئوری منابع باقی مانده (Residue Claimate Theory)

این تئوری که متأثر از تئوری مزد بر مبنای موجود و توسط فرانسیس واکر و تحت تأثیر نظریه اقتصاد سیاسی ریکاردو شکل گرفته است، تقویت کننده این ادعاست که مزد بر مبنای منابع باقی مانده (پس از کسر کلیه هزینه‌ها از درآمد) پرداخت می‌شود و اگر پس از کسر هزینه‌ها مبلغی باقی نماند مزد به کارکنان تعلق نمی‌گیرد.

### ج - تئوری مارکس (The Marxian Theory, Surplus Value Theory)

این تئوری دیدگاهی برعکس تئوری منابع باقی مانده ارائه می‌دهد. بر مبنای این نظریه ارزش هر کالا برابر است با ارزش نیروی کاری است که صرف تولید آن کالا می‌شود و سایر عوامل تولید بکار گرفته شده، ابزار استثمار کارگران است و سهمی به آنها تعلق نمی‌گیرد. مخالفت اتحادیه‌های کارگری با خود کار کردن سیستم‌های تولید از چنین تفکری سرچشمه می‌گیرد.

### 2- تئوری‌های کنترل مزد (The Wage Control Theory)

این دسته از تئوری‌های مزد حضور دولت را در کنترل مزد جایگزین سیستم مارکسیستی محض و سرمایه‌داری محض می‌نماید و در این زمینه نظریه‌های زیر ارایه شده است.

### چ - تئوری اشتغال کامل (Full Employment Wage Theory) یا تئوری درآمد ملی (کنیز) (Nationaql)

#### (Income Theory)

در دهه 1930، جان مینارد کنیز در چارچوب تئوری درآمد ملی و یا به تعبیر دیگر تئوری اشتغال کامل مزد بر مبنای این تئوری، اشتغال کامل تابعی است از درآمد ملی. درآمد ملی نیز به نوبه خود برابر است با مجموع مصرف به اضافه سرمایه‌گذاری بخش خصوصی و بخش دولتی. در مواردی که درآمد ملی کاهش پیدا کند، وظیفه دولت مرکزی است که هر یک یا هر سه متغیر تأثیرگذار بر درآمد ملی را به منظور رسیدن به سطح اشتغال کامل و افزایش درآمد ملی تغییر دهد.

### ح - تئوری درآمد ملی (National Income Theory)

در دهه 1930 جان مینارد کینز در چارچوب تئوری درآمد ملی یا به تعبیر دیگر در چارچوب تئوری اشتغال کامل، ادعا نمود که مزد بر مبنای اشتغال کامل و درآمد ملی که پدیده اخیر به نوبه خود برابر است با مجموع مصرف با اضافه سرمایه‌گذاری‌های بخش‌های دولتی و خصوصی می‌باشد. در این تئوری دولت موظف عوامل تأثیرگذار بر درآمد ملی تا ایجاد اشتغال کامل عهده‌دار باشد.

### خ - تئوری توزیع نئوکنزین (The Neo- Keynesian Distribution Theory)

بر مبنای این نظریه، که تقریباً اصلاح شده نظریه اشتغال کامل است، کارفرما می‌تواند سطح مزد را در کوتاه‌مدت تعیین نماید ولی بطور کلی توافق بین کارفرمایان و اتحادیه‌های کارگری تعیین‌کننده سطح کل مزد در نظر گرفته شده است.

### د - تئوری مصرف (Consumption Purchasing Theory) یا تئوری قدرت خرید

با شروع سده بیستم تئوری‌های مزد با اشتغال ارتباط مستقیم پیدا می‌کند و با ابتکار هنری فورد تئوری مصرف در ایالات متحده عنوان می‌گردد که اغلب به نام تئوری قدرت خرید نیز نامیده می‌شود. در تعبیر این تئوری، افزایش مزد در یک سیستم اقتصادی باعث افزایش قدرت خرید می‌گردد. در نتیجه، تقاضای مصرف بالا می‌رود و منجر به اشتغال کامل می‌گردد.

این تئوری را جزیی از تئوری‌های کنترل مزد نیز تلقی می‌کنند با این تفاوت که کنترل‌کننده در این نظریه ساز و کار بازار و بخش خصوصی خواهد بود و نه دولت.

### 3- تئوری‌های توجیهی نئوکلاسیک (The Justification Theory)

این دسته از تئوری‌های مزد که جزء تئوری‌های متداول نیز محسوب می‌شوند به دنبال توجیه و توضیح علت پرداخت فردی می‌باشند. از بین تئوری‌های با این نگرش، سه تئوری اول در سطح کلان و بقیه تئوری‌های در سطح خرد می‌باشد.

### ذ - تئوری سرمایه‌گذاری شغلی (The Investment Wage Theory)

گیتلمن (H.M. Giltelman) این نظریه را مطرح ساخته است که بازارهای کار برحسب میزان سرمایه‌گذاری شغلی برای هر صنعت خاص دارای ویژگی‌های خاص است.

سرمایه‌گذاری کارکنان شامل تعلیم و تربیت، آموزش مهارت‌های خاص و تجربه کاری است که هر فرد در طول عمر کاری خود کسب کرده است. گیتلمن معتقد است نرخ مزد افراد بر حسب نرخ برگشت سرمایه‌گذاری هر فرد در طول

عمر خود، تعیین می‌شود. به تعبیری می‌توان گفت بر مبنای این تئوری، افراد در تعیین نرخ مزد خود بر نظام جبران خدمت هر سازمان نقش خواهند داشت.

### ر- تئوری‌های نهادی مزد (Institutional Wage)

در تئوری نهادی، سطح جبران خدمت در یک نظام تعریف شده در هر سازمان بر مبنای تجربی و کم بنا قرار می‌دهند. در واقع تئوری نهادی یک نگرش چند دیسپلینی است که در آن: تجربه، ارتباط مزد با سایر عوامل، ویژگی‌های تصمیم‌گیری مدیریت در سازمان، نفوذ و تأثیر مذاکرات دستجمعی کارگران با کارفرما و نظیر اینها، همزمان مورد توجه قرار می‌گیرد.

در این نظریه تأکید بر پویا کردن نظام پرداخت بر حسب تغییر عوامل تأثیرگذار می‌باشد و این تصور را که می‌توان تمام متغیرهای تأثیرگذار بر نظام جبران خدمت را ثابت فرض نمود، مردود می‌شناسد.

### ز - تئوری عرضه و تقاضا (The Supply and Demand Theory)

این تئوری که در حوزه اقتصاد کار قرار دارد و مبنای عمده‌ای برای تحلیل بازار کار در سطح کلان به حساب می‌آید، کاربردهای متعددی در مدیریت کار (Labour Management) داشته و عملاً مبنای قابل قبولی در طراحی نظام جبران خدمت به حساب می‌آید.

### تئوری‌های خرد (Micro Theories)

تئوری‌های خرد، برخلاف تئوری‌های کلان که ارتباط مزد را با کلان اقتصاد هر جامعه مرتبط می‌سازد، در سطح صنعت و یا حتی واحدهای صنعتی و خدماتی موردنظر است و عمدتاً شامل تئوری‌های زیر می‌باشد:

### تئوری بهره‌وری نهایی (Marginal Productivity Theory)

در سال 1976 تورن، اقتصاددان آلمانی، مبنای تئوری مزد بر مبنای بهره‌وری نهایی را مطرح ساخت و بعد توسط ویک استاد در انگلستان و جان بیتز کلارک در آمریکا تکمیل گردید. بر مبنای این تئوری، مزد هر کارگر در هر سازمان باید برابر باشد با ارزشی که آن کارگر به مجموع ارزش تولیدات آن سازمان می‌افزاید. ارزش تولید هر کارگر از طریق درآمدی که کارفرما از کار هر کارگر کسب می‌نماید تشخیص داده می‌شود. زمانی که کارفرما به استخدام کارگران جدید اقدام می‌کند، نهایتاً به نقطه‌ای می‌رسد که آخرین نفر استخدام شده درست به اندازه مزد خود تولید می‌کند و استخدام نفر بعد، ارزش تولیدی کمتری نسبت به نفر قبل خواهد داشت. آخرین فردی که استخدام می‌شود را کارگر نهایی

(Marginal Employee) و افزایش تولید نسبت داده شده به آخرین کارگر بهره‌وری نهایی (Marginal productivity) نامیده می‌شود. مزدی که به کارگر نهایی پرداخت می‌شود مزد تمام کارگرانی را که کار مشابه انجام می‌دهند، مشخص می‌نماید. با اینکه تئوری مورد انتقاد شدید می‌باشد ولی از اولین قدمهایی است که ارتباط بین مزد و میزان کمی و کیفی کار هر کارگر را در سازمان مطرح می‌سازد.

### 1- تئوری کارآیی مولد (The Productive Efficiency Theory)

تئوری کارآیی بر گرفته از تئوری بهره‌وری کار می‌باشد. این نظریه زمینه مناسبی برای پرداخت‌های انگیزشی مانند پاداش افزایش تولید، کارانه، سهام شدن در سود و نظیر اینها را بوجود می‌آورد. لازم به ذکر است علاوه بر پرداخت‌های انگیزشی فرد، توجه خاصی که ایجاد انگیزه در کارهای گروهی و دستجمعی ضروری است زیرا به تدریج باعث رونق فرهنگ مشارکت‌جو می‌گردد.

بسیاری از اقتصاددانان بر این عقیده‌اند که این تئوری بعلت کاربرد واقع‌گرایانه آن یکی از سازنده‌ترین تئوری‌های مزد به حساب می‌آید و بعلت اهمیت این نظریه، سازمان بهره‌وری آسیایی تأکید زیادی در چند سال اخیر بر بهره‌وری منابع انسانی نموده و در چارچوب عناوینی همچون کیفیت زندگی کاری، به بعضی از روش‌های ارتباط دادن مزد به کارآیی و بهره‌وری منابع انسانی در انتهای این بخش به اختصار اشاره شده است.

### 2- تئوری چانه‌زنی (The Bargaining Theory of Wages)

این تئوری توسط آدام اسمیت مورد تأکید قرار گرفته و در واقع از تئوری‌هایی است که در تنظیم روابط کار، بویژه در سازمانهایی که زیر پوشش قانون کار قرار دارند نقش عمده‌ای دارا می‌باشد.

مبنای این نظریه آن است که یک نرخ مشخص و ثابتی برای مزد در مقابل یک کار خاص وجود ندارد بلکه تعیین مزد در راستای یک طیف که کارفرما مایل به پرداخت و کارگر راضی به دریافت آن است، قابل مذاکره و توافق است. البته در اغلب کشورها حداقل مزدی که کارفرما پایین‌تر از آن نمی‌تواند به کارگر بپردازد با مصوبه‌های دولت تعیین می‌شود. در ایران هر سال، حداقل مزد توسط شورای عالی کار مشخص می‌شود و کارفرمایان موظف به رعایت آن می‌باشند.

تئوری چانه‌زنی در حال حاضر کاربردی‌ترین ابزار در تعیین مزد بویژه در کشورهایی است که بخش خصوصی بیشترین سهم اقتصادی را بعهده دارا می‌باشد. در کشورهایی که اتحادیه‌های کارگری وجود دارد، کارگران ترجیح می‌دهند از طریق اتحادیه‌ها به تعیین نرخ مزد بپردازند، این تئوری معمولاً تئوری چانه‌زنی دستجمعی نامیده می‌شود.

### 3- تئوری‌های خرد - خرد (Micro-Micro Theories)

در تئوری‌های کلان و حتی تعدادی از تئوری‌های خرد، نگرش به موضوع مزد و سیستم جبران خدمت، صرفاً اقتصادی است و به مسایل رفتاری انسان و مدیریت بویژه مدیریت رفتار سازمانی که انسان، را صرفاً یک موجود اقتصادی نمی‌داند، توجه نشده است. با عنایت به ابعاد چندگانه رفتار انسان چه بصورت فردی و چه گروهی، ضرورت ارائه تئوری‌های کاربردی مزد در سطح سازمان‌ها و یا حتی واحدهای کوچک سازمانها کاملاً ملموس می‌باشد.

موارد زیر از جمله تئوری‌هایی هستند که در سطح خرد - خرد به موضوع مزد و سیستم جبران خدمت می‌پردازد.

#### 1- مدل کارآیی (Efficiency Model)

لایبن اشتاین به نقش این تئوری در ارتقا بهره‌وری منابع انسانی می‌پردازد. او ادعا می‌کند و می‌توان ادعای او را کاملاً با اطلاعات واقعی پشتیبانی نمود که، با اعمال مدیریت مؤثر منابع انسانی می‌توان در شرایط رقابتی بازار، بدون تغییر عملیات تولید و تکنولوژی طراحی و ساخت، سطح تولید را بالا برد. او معتقد است سازمان‌های کسب و کار کمتر در حد مطلوب کار می‌کنند و می‌توان با مدیریت مؤثر آنها را به حد مطلوبتری رساند.

لایبن اشتاین ادعا می‌کند، به حد مطلوب رساندن تولید در چارچوب مدل‌های نئوکلاسیک (تئوری‌های کنترل مزد و توجیه مزد) یک استثناء است و نه یک قاعده کلی. او معتقد است چگونگی افزایش بهره‌وری به عواملی نظیر ساختار سیستم پرداخت حقوق و مزایا و در مجموع به مؤثر بودن مدیریت منابع انسانی، بویژه مدیریت نظام جبران خدمت، بستگی دارد.

#### 2- تئوری مطلوبیت ممکن (The Suboptimization Theory)

تئوری ارضاء یا کمتر از حد مطلوبیت نظریه‌ای شده توسط هربرت سایمون می‌باشد. این تئوری یک دیدگاه اقتصادی را توجیه می‌کند که تصمیم مرتبط با حقوق و مزایا در فرآیند متغیرهای محیطی و شرایط تصمیم‌گیری، الزاماً به حد مطلوبیت کامل نمی‌رسد و رسیدن به حد ممکن و قابل قبول، ارضاء کننده خواهد بود.

#### 3- تئوری هزینه مبادله (Transaction Cost Theory)

از دیدگاه این تئوری، مبادله کالا یا خدمات از پیچیدگی خاص برخوردار است و طراحی سیستم جبران خدمات در سازمانها می‌تواند هزینه مبادله را کاهش دهد بنابراین یک استراتژی مطلوب برای سیستم جبران خدمت استراتژی خواهد بود که بتواند هزینه منابع انسانی را در راستای تحقق اهداف استراتژیک سازمان، کاهش دهد.

#### 4- تئوری نمایندگی (The Agency Theory)

تئوری نمایندگی، مناسبترین تئوری برای طراحی سیستم پرداخت حقوق و مزایا و جبران خدمت در چارچوب نظری کتاب حاضر به حساب می‌آید. چارچوب نظری کتاب که تفکر استراتژیک و نگرش سیستم را ملاک عمده مدیریت مؤثر منابع انسانی معرفی می‌کند، به سه دسته منابع تحت عنوان منافع سازمان، منافع کارکنان و منافع جامعه بعنوان برون‌داد سیستم مدیریت منابع انسانی توجه دارد و اثربخش بودن مدیریت منابع انسانی را به میزان روی هم‌افتادگی این سه دسته منافع ارزیابی می‌کند.

در تعبیر تئوری نمایندگی، مدیران و زیر مجموعه‌های آنها (کارکنان) نماینده صاحبان سهام در اداره کردن سازمان و افزایش ارزش سهام آنها می‌باشند و برای اینکه مدیران و کارکنان نسبت به کار خود دلسوزانه عمل نمایند باید در نتیجه کار خود سهمیم باشند و هر قدر در منافع سازمان بیشتر سهمیم شوند انگیزه بیشتری برای تلاش خود خواهند داشت. اخیراً تأکید زیادی بر فرهنگ گردیده و ادعا شده است که هر سازمان با فرهنگ خاص، مدل خاصی از پرداخت حقوق و مزایا پاسخگوست.

بر مبنای مطالعات هوفستد، و دیگران، به چهار نوع فرهنگ اشاره نموده و حداقل چهار سیستم پرداخت حقوق و مزایا پیشنهاد نموده‌اند.

فرهنگ وظیفه مدار (Functional Culture)

فرهنگ فرایند مدار (Process Culture)

فرهنگ زمان مدار (Time-Based Culture)

فرهنگ شبکه مدار (Network Clture)



فرهنگ‌های سازمانی در ساختارهای متفاوت				
عناصر سیستم جبران خدمت	وظیفه‌ای	فرایندی	زمانی	شبکه‌ای
حقوق مبنا	گروه شغلی	دامنه پرداخت وسیعتر	دامنه پرداخت	یک دامنه پرداخت
تغییرات نسبت به حقوق مبنا بسیار کم	تغییرات نسبت به حقوق مبنا بسیار کم	تغییرات نسبت به حقوق مبنا متوسط	خیلی وسیع تغییرات نسبت به حقوق مبنا زیاد	تغییرات نسبت به حقوق مبنا زیاد
انگیزش فردی	پرداخت انگیزشی محدود	پرداخت انگیزشی وسیع	پرداخت انگیزشی متوسط	پرداخت انگیزشی کم یا متوسط
پرداخت سالان	پرداخت در خلال سال	پرداخت پس از انجام موفقیت آمیز برنامه زمانی مشارکت در سود برنامه	پرداخت پس از انجام پروژه	مشارکت در سود پروژه
پرداخت‌های تیمی	پرداخت در مقابل موفقیت‌های درخشان و چشمگیر	مشارکت در دست‌آوردها پرداخت انگیزشی تیمی - گروهی	مشارکت در سود برنامه	مشارکت در سود پروژه
سایر عناصرها	پرداخت به تناسب توانایی انجام کار	پرداخت به تناسب توانایی انجام کار	پرداخت به تناسب توانایی انجام کار	پرداخت به تناسب توانایی‌های حساس محدوده ورودی آنها به تیم کاری و مشارکت در سود پروژه می‌باشد.
مهارت‌های شاغل	مهارت‌های شاغل	مهارت‌های شاغل		

الگوی اقتصادی در رابطه حقوق و فرهنگ سازمانی

مزایا (Benefits)	ساختار (Functional)	ساختار زمانی (Process)	ساختار زمانی (Time) (Based)	ساختار شبکه‌ای (network)
بازنشستگی	بر پایه مسیر شغلی مرتبط با نوع خدمت	تأکید بر مشارکت در سود	تأکید بر سود و خدمت کوتاه‌مدت	بسیار کم و یا اصلاً مورد توجه نیست
خدمات درمانی	یکسان با قابلیت انعطاف بسیار کم. مشارکت با هزینه کم	یکسان با قابلیت انعطاف بسیار کم مشارکت متوسط و کم هزینه	قابل انعطاف مرتبط با شرایط فردی مشارکت متوسط و زیاد در هزینه	کاملاً متناسب با شرایط فردی تنظیم می‌شود مشارکت زیاد در هزینه
بیمه عمر	کاملاً یکسان نسبت به همه کارکنان	پوشش‌های متفاوت امکان‌پذیر است	خواستار کارمند حدی در انتخاب نوع بیمه دخالت دارد	خواستار کارمند کاملاً در انتخاب نوع بیمه دخالت دارد
بیمه خدمات درمانی و بیمه عمر در زمان بازنشستگی	کاملاً مطرح است	بعضاً مطرح است	مطرح نیست	اصلاً مطرح نیست
از کار افتادگی کوتاه‌مدت و دائم	پوشش کامل	پوشش متوسط	پوشش متوسط با حق انتخاب	پوشش متوسط با حق انتخاب
مرخصی تعطیلات	زیاد - به نوع خدمت بستگی دارد زیاد - ثابت	متوسط - به نوع خدمت بستگی دارد زیاد - ثابت	کم - به پست زمانی و نوع خدمت بستگی دارد متوسط - قابل انعطاف	کم به نوع پست بستگی دارد حداقل ممکن

مزایا در فرهنگ‌های سازمانی و ساختارهای متفاوت

## روشهای متداول پرداخت مزد و کارانه

### ۱- روشهای تعیین مزد کارانه انفرادی

#### الف - روش کارمزدی تکه کاری.

در اینگونه روشها، مزد بر مبنای میزان تولید و کار انجام شده پرداخت می‌شود. این روش که اجرای آن در سازمانهای صنعتی متداولتر است، معمولاً برای کارکنان موقت، روزمزد و یا قراردادی به کار برده می‌شود. قوانین کار کشورها این روش پرداخت را منع یا محدود می‌کنند. زیرا تحت این شرایط، کارکنان از مزد و حقوق اجتماعی و عمومی کافی

برخوردار نمی‌گردند.

### ب - روش پرداخت بر مبنای استانداردها

در روش استاندارد، میزان ثابتی برای تولید و یا ارایه خدمت در زمان معین و کیفیت مشخص در نظر گرفته می‌شود. در صورتی که متصدیان فراتر از استاندارد و یا کمتر از استاندارد، کار و خدمت ارایه نمایند متناسب با ضوابط طرح استاندارد مبالغی بیشتر و یا کمتر به آنها پرداخت می‌شود.

کاهش مزد کارانه می‌تواند به همان اندازه باشد که افزایش آن، ولی معمولاً نرخ کاهش مزد برای افرادی که زیر استاندارد کار می‌کنند، بهتر است کمتر از نرخ افزایش مزد برای کارکنانی که بیشتر از استاندارد کار می‌کنند پیش‌بینی شود. در مورد اینکه آیا تمام مبالغی که به علت بهره‌وری فردی و یا گروهی کارکنان حاصل می‌شود باید به آنها پرداخت شود و یا بخشی از آن، نظریات گوناگون توسط کارشناسان ارایه شده که پاره‌ای از آنها به عبارتند از:

#### 1) روش 75 درصد (طرح بیدو Bideav)

معرفی‌کننده این روش، معتقد است که از پاداش کارانه تصاعدی بالای استاندارد، 75 درصد باید به متصدی کار پرداخت شود و 25 درصد بقیه برای پرداخت به سرپرستان و کارکنان پشتیبانی در نظر گرفته شود.

#### 2) روش 50 درصد (طرح هالزی)

در این روش که توسط هالزی (Halazy) پیشنهاد شده است، 50 درصد مزد ناشی از زمان صرفه‌جویی نسبت به زمان استاندارد را برای متصدیان در نظر می‌گیرند.

#### 2- روش‌های مزد کارانه گروهی

زمانی که انجام یک کار به عهده چند نفر گذشته شده و مأموریت وظایف به یکدیگر متصل و اکثراً جداگانه، قابل اندازه‌گیری نباشد معمولاً از طرح‌های کارانه گروهی استفاده می‌کنند. متداول‌ترین نوع این طرح‌ها، طرح بهره‌وری یا طرح پاداش افزایش تولید گروهی است با فرمول شناخته شده بهره‌وری محاسبه و به افراد گروه پرداخت می‌شود.

$$\text{درصد پاداش در نظر گرفته شده} = \frac{\text{تولید شده}}{\text{تولید استاندارد}} \times 100$$

مثلاً اگر تولید استاندارد هر گروه، 1000 واحد در نظر گرفته شده باشد و اعضای گروه 1500 واحد، تولید کنند پاداش پرداختی به هر نفر، مزد 50 واحد اضافه خواهد بود.

$$\frac{50}{1000} \times 100 = 50$$

مشکل اساسی طراحی نظام کارانه بر مبنای استانداردهای کمی، کیفی و زمانی، تعیین و تشخیص استانداردهای قابل قبول و علمی است.

### 3- روش‌های تعیین مزد کارانه سازمانی

در تشخیص و پرداخت مزدهای تشویقی سازمانی، عملکرد و فرایند کار کل سازمان، مورد ارزیابی و ملاک محاسبه قرار می‌گیرد و بر مبنای آن درصدی از سود خالص سازمان بین کارکنان تقسیم می‌گردد. روش مناسبتر پرداخت مزد تشویقی، ترکیب پاداش‌های فردی، گروهی و سازمانی است با توجه به اینکه هر قدر به پاداش‌های گروهی بیشتر تأکید شود روحیه کار دسته جمعی و مشارکتی بیشتر تقویت می‌گردد.

### 4- طرح‌های تشویقی سرپرستان

به منظور ایجاد انگیزه بیشتر در سرپرستان، لازم است رابطه‌ای بین کار و حقوق و مزایای آنها برقرار گردد. تعیین ضوابط دقیق برای تعیین ارتباط بین پیشرفت کار و تلاش سرپرستان بسیار مشکل‌تر از تعیین این رابطه برای کارکنان است. زیرا تعیین دقیق میزان تأثیر سرپرستی در امر تولید، کاری بسیار دشوار است. به هر حال معمولاً به دو طریق این کار انجام می‌شود:

الف - افزایش دستمزد سرپرستان به نسبت افزایش کار کارکنان

ب - افزایش دستمزد سرپرستان به نسبت معکوس کاهش هزینه

### جبران خدمت با نگرش به روند جهانی سازی

پرداخت حقوق کارکنان و مدیران شرکت‌های چند ملیتی و سازمانهایی که کارکنانی از ملیت‌های مختلف در استخدام دارند با پیچیدگی خاص مواجه است. افرادی که در چنین سازمان‌هایی انجام وظیفه می‌کنند دو دسته هستند: یک دسته را معمولاً کارکنان میزبان و دسته دیگر را میهمان می‌نامند. مسلماً سطح پرداخت به کارکنان و مدیران میهمان بویژه اگر از کشورهای توسعه یافته صنعتی باشند به علل مختلف از کشور میزبان بالاتر است.

تفاوت سطح زندگی، عدم وجود امکانات رفاهی و خدمات بهداشتی - درمانی و نظایر آن در اغلب کشورهای میزبان، برای این نوع افراد و مخصوصاً خانواده‌ها آنها ایجاد نگرانی‌های شدید می‌نماید که ناچاراً با پرداخت‌های بالاتر این کمبودها را باید جبران نمود.

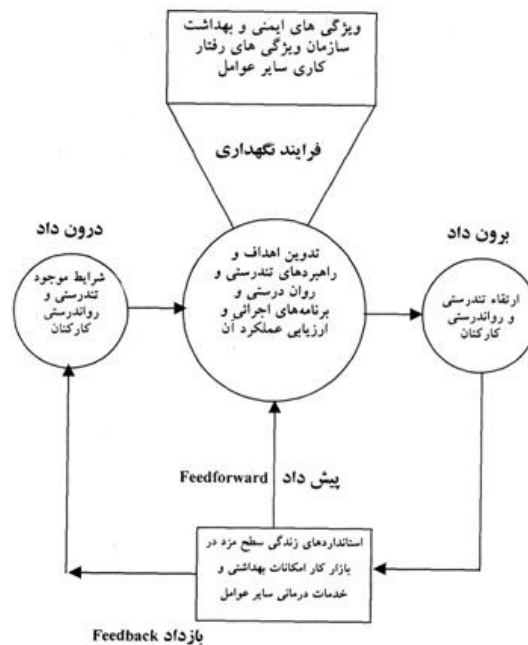
از سوی دیگر بالا بودن سطح حقوق و مزایای کارکنان و بویژه مدیران میهمان، نوعی احساس تبعیض در همکاران میزبان اینگونه سازمانها بوجود می‌آورد، بویژه برای افرادی که مشاغلی مشابه مشاغل افراد میهمان، عهده‌دار هستند. در صورتیکه کارکنان میهمان از کشورهایی آمده باشند که سطح و شرایط زندگی آنها مشابه با کشور میزبان باشد پرداخت حقوق پایه کارکنان میهمان معمولاً مشابه کارکنان میزبان خواهد بود ولی مزایا و پاداش‌ها متفاوت و جبران‌کننده دور بودن از وطن برای آنها وجود دارد. زمانی که کارکنانی از کشورهای کمتر توسعه یافته که معمولاً هزینه زندگی در آن پایین‌تر از کشورهای در حال توسعه است به کشورها و شهرهای گران مثل پاریس، توکیو و شهرهای مشابه دیگر، مامور شوند لازم است پرداخت حقوق و مزایا در سطحی باشد که افراد کیفیت زندگی مشابهی را دارا باشند.

## فصل دهم : نظام نگهداری منابع انسانی

نظام نگهداری منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می‌شود. در این نظام عوامل نگهدارنده را می‌توان به دو دسته تقسیم نمود:

- 1- مواردی که بیشتر در رابطه با تندرستی و حفظ سلامت جسمی کارکنان است از جمله اقدامات بهداشتی، ایمنی و حفاظتی، تربیت بدنی، خدمات درمانی و نظیر اینها.
- 2- مواردی که تقویت‌کننده روحیه و حفظ شئون انسانی کارکنان می‌گردد که این عوامل عمدتاً جنبه روانی معنوی، ارزشی و اعتقادی دارد.

نظام نگهداری منابع انسانی



سرمایه‌گذاری در راه تندرستی کارکنان سازمان‌ها همانند نظام بهسازی منابع انسانی شامل سه دسته منافع است:

- 1- منافع سازمانی
- 2- منافع کارکنان سازمان
- 3- منافع اجتماعی

## روشهای متداول مطالعه و اقدامات مربوط به امور ایمنی

روشهای متداول به صورت مختلف تقسیم‌بندی شده‌اند که یکی از اینگونه تقسیم‌بندی‌ها به شرح زیر ارائه می‌گردد:

1- روشهای تأمین سلامت کارکنان در محل کار (Occupational Health)

2- ارگونومی (Ergonomics)

3- روشهای بیومکانیکی (Occupational Biomechanics)

4- مهندسی سیستم‌ها (System-Engineering)

5- روشهای اکتشافی (Investigative Approach)

6- روش رفتاری (Behavioral Approach)

روشهایی که تأکید آنها بر حفظ سلامت کارکنان است معمولاً به سه دسته زیر تقسیم می‌شوند:

الف - روشهای طبی یا طب صنعتی (Medical Approaches) که شامل تدابیر پیشگیری و درمانی است. از جمله اقدامات متداول در این روشها، آزمایشات قبل از استخدام، جمع‌آوری اطلاعات در زمینه سابقه سلامت مزاج کارکنان، آزمایشات متناوب در زمان استخدام و برنامه‌های بهداشتی و تربیت جسمی را می‌توان نام برد.

ب - روش‌های روانشناسی (Psychological Approaches) که تأکید آنها بیشتر بر مشاوره و راهنمایی کارکنان، مخصوصاً کارکنان معتاد و التیام بخشیدن به ناراحتی کارکنان است که به بیماریهای خفیف عصبی - روانی مبتلا هستند.

ج - روش‌های کنترل محیط (Environmental Control Approaches) که روابط مشاغل با محیط کار و ضایعات مربوطه به تعامل بین این دو و تأثیر میزان مکانیزه کردن و خودکار کردن عملیات را در رابطه با مسایل بهداشت و ایمنی مورد توجه قرار می‌دهد.

ارگونومی به مطالعاتی اطلاق می‌شود که در آن ساخت، ترکیب و سازمان کار، طراحی تجهیزات، شغل و محل کار در رابطه با عامل انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در این روشها به مسائل فیزیولوژیکی، ادراکی و تاحدی رفتاری انسان توجه می‌گردد. از جمله نکات عمده‌ای که در روش‌های ارگونومی مورد تأکید است بیوریتیم (Biorythm) یا سیکل بیولوژیکی هوشی، جسمی، احساسی انسان در طول عمر، سیرکادین ریتم (Circadian Rhythms) یا تغییر فرم فیزیکی - روانی و رفتاری انسان در 24 ساعت (شب و روز) در رابطه با سانحه و تصادفات و بالاخره سیکل زمان کار و استراحت و تأثیر آن در کاهش سوانح و بیماری‌ها می‌باشد.

همچنین در طراحی تجهیزات، تناسب ماشین‌آلات با بدن انسان، اشتباهات انسان، زمان عکس‌العمل بدن انسان و مسایل مشابه مورد توجه است. بالاخره در طراحی محل کار مسایلی از قبیل وسایل اعلام خطر، نقاط کنترل و نگهداری ماشین‌آلات، نوع گارد حفاظت برای ماشین‌آلات و موارد مشابه آن مورد تأکید قرار می‌گیرد.

روش‌های بیومکانیکی، تعامل فیزیکی بین انسان و سیستم مکانیکی اطراف او را موردنظر داشته، ابزار، تجهیزات و تسهیلات محل کار را در این رابطه مورد مطالعه قرار می‌دهد.

روش مهندسی سیستم‌ها معمولاً شامل چهار گروه اصلی به شرح زیر است:

الف - تجزیه و تحلیل ضایعات (Hazard Analysis)

ب - تحلیل‌های شاخه‌ای (صحيح - غلط) (Analytical Trees)

ج - تجزیه و تحلیل خطاهای انسان (Human Error Analysis)

د - اندازه‌گیری میزان ایمنی (Safety Level)

روش‌های اکتشافی در قلمرو مسایل بهداشت و ایمنی معمولاً به دو دسته عمده به شرح زیر تقسیم می‌شود:

الف - اپیدمیولوژی (Epidemiology) یا مطالعه در نحوه توزیع و تشخیص بیماری‌ها که در آن از روش‌های مختلف تحقیق از جمله روش‌های زیر استفاده می‌شود:

(1) اپیدمیولوژی توصیفی (Descriptive Epidemiology)

(2) اپیدمیولوژی از طریق آزمون فرضیه (Hypotheses Testing)

(3) اپیدمیولوژی (Analytic Epidemiology)

(4) اپیدمیولوژی (Experimental Epidemiology)

ب - روش‌های آماری

در این روش‌ها معمولاً اطلاعات کافی در زمینه تعداد سوانح، بیماری‌ها و علل آن، جمع‌آوری، طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل می‌شود. نتایج حاصل از این تحلیل‌ها با استانداردهای متداول مثل: ضریب استاندارد تکرار سوانح ضایعه‌زا و یا ضریب شدت سانحه، مقایسه و از این طریق، میزان ایمنی و بهداشت محیط کار مشخص می‌گردد.

بالاخره روشی که انتظار می‌رود بیش از روش‌های فوق‌الذکر که اغلب جنبه فنی دارند به جنبه‌های مختلف رفتار انسان بپردازد، یعنی روش‌های رفتاری، پنج زمینه زیر را مورد تأکید قرار می‌دهند:



الف - انتخاب و به کار گماردن صحیح کارکنان (Selection and Placement)

ب - آموزش (Training)

ج - طرز برخورد و تلقی کارکنان با مسائل ایمنی (Attitude)

د - تغییر رفتار کارکنان (Behavior Modification)

ه - روانشناسی سازمان (Organizational Psychology)

### خدمات رفاهی

خدمات رفاهی از عوامل عمده حفظ و نگهداری منابع انسانی به حساب می آید و می توان به شرح زیر طبقه بندی نمود:

1- تأمین وسایل ایاب و ذهاب کارکنان

2- ایجاد غذاخوری و تسهیلات مربوط به آن.

3- خانه سازی و تأمین مسکن

4- ایجاد شرکتهای تعاونی و صندوق تعاون و قرض الحسنه.

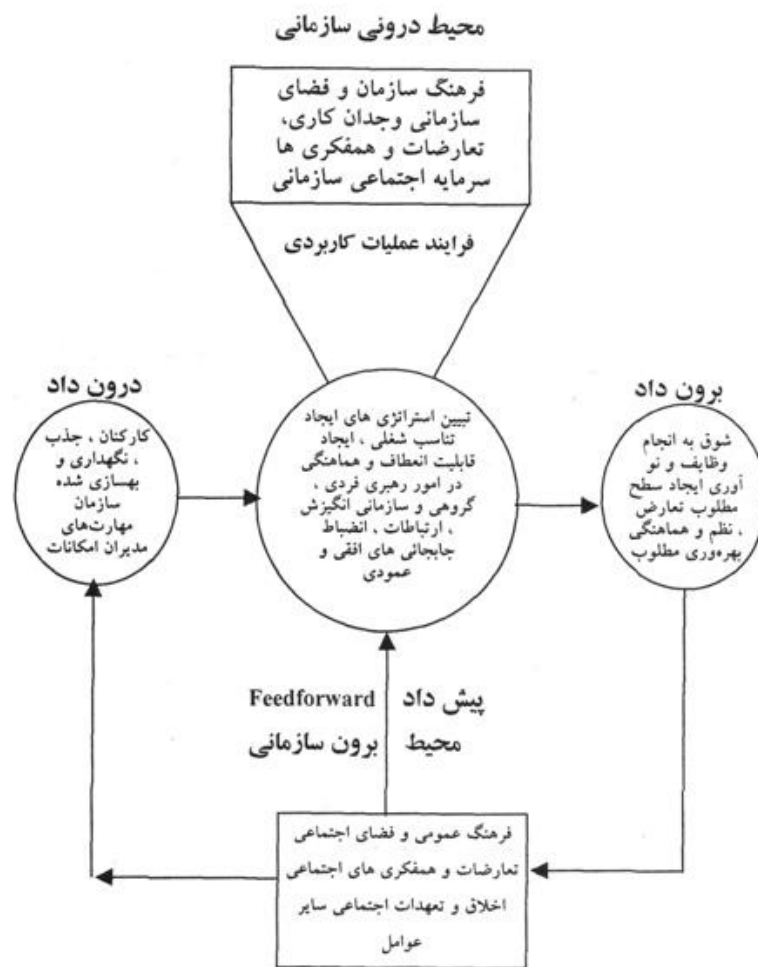
5- ایجاد باشگاههای ورزشی و تفریحات سالم.

6- ارایه کمکهای فکری و روان پزشکی (مددکاری)

7- انتشار نشریه های مختلف، سیاسی، فرهنگی، فنی و نظیر آنها.

## فصل یازدهم : نظام کاربرد منابع انسانی

زیر مجموعه‌های چهارگانه نظام مدیریت منابع انسانی باید متوازن کننده فعل و انفعالات یکدیگر در راستای تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان باشند. هر گونه نارسایی و محدودیتی که باعث شود زیر مجموعه‌های دیگر نظام مدیریت منابع انسانی (نظام تأمین و تعدیل، نظام بهسازی و نظام نگهداری) نتوانند بطور موثر وظایفشان را به انجام برسانند، نظام کاربرد منابع انسانی باید درصدد جبران آن باشد.



بازداد Feedback

نظام کاربرد منابع انسانی

در حوزه تصمیمات استراتژیک مرتبط با کاربرد مؤثر منابع انسانی سه زمینه زیر حایز اهمیت است:

1- متناسب نمودن منابع انسانی، استراتژی‌های سازمان و در صورت لزوم ارایه توصیه‌هایی در جهت کوچک‌سازی

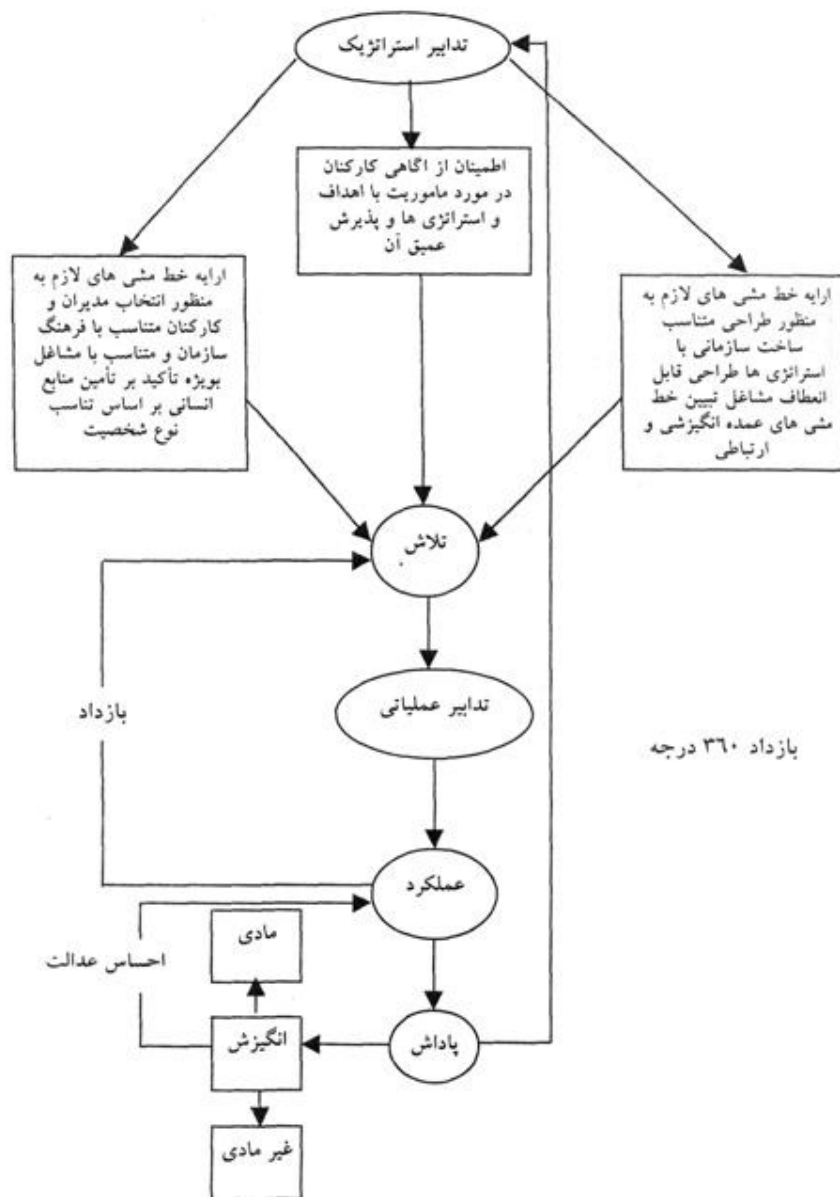
(Downsizing) و متناسب‌سازی (Wrightsizing) سازمان.

2- چگونگی دریافت خدمات پشتیبانی از درون (Inhouse) و بیرون سازمان (Outsourcing).

3- تعدیل منابع انسانی از طریق جابجایی‌های درون سازمانی، انتقال، ترفیع - ارتقاء مقام، تغییر مسیر شغلی افراد و

تدابیری از این قبیل.

نظام کاربرد منابع انسانی را می‌توان در دو حوزه تدابیر استراتژیک و عملیاتی به شرح نمودار زیر معرفی نمود.



آثار و نتیجه تلاش‌های سه‌گانه‌ای که در جذب، بهسازی و نگهداری منابع انسانی انجام می‌گیرد عمدتاً در بکارگیری مؤثر این منبع استراتژیک در سازمان متجلی می‌گردد. این نقش را مهارت‌های انسانی و یا دانش بکارگیری منابع انسانی نیز نامیده‌اند.

### جابجایی، ترک کار و انضباط کار

جابجایی کارکنان در داخل مؤسسه به علل مختلفی انجام می‌گیرد. به عبارتی گاهی به سلیقه و خواست مدیریت، مواقعی به جبر محیط و قوانین استخدامی و زمانی به خواست و نیازهای کارکنان مربوط می‌شود. اهم این موارد عبارتند از:

1- تغییر ساخت سازمانی که منجر به تقسیم‌بندی و گروه‌بندی خاص واحدهای اجرایی، کاهش یا افزایش تعداد پست‌های سازمانی و بالاخره کاهش یا افزایش سقف پرسنل سازمان می‌گردد. در این زمینه اقداماتی نظیر کوچک‌سازی، چند بخشی نمودن سازمان، ایجاد شرکت‌ها و سازمانهای احتمالی از یک بنگاه بزرگ و بویژه خرید خدمات از خارج سازمان در تغییر عمده کم و کیف منابع انسانی موجود سازمان، نقش تعیین کننده دارد.

2- افزایش سطح تولید کالا یا خدمت که به نیاز بیشتر به منابع انسانی منتهی می‌گردد، احتمالاً منجر به ایجاد پست‌های جدید می‌شود. معمولاً هر قدر حجم عملیات بیشتر شود کارها تخصصی‌تر می‌گردد.

در صورتی که از حجم عملیات کاسته شود عیناً عکس حالت فوق اتفاق خواهد افتاد و این هر دو در جابجایی‌های کارکنان اثر بسزایی دارد.

3- معرفی یک کالا، خدمت و یا روش تولید جدید، منجر به تغییر و کم و کیف مشاغل می‌گردد. در این زمینه تغییر تکنولوژی در فرایند عملیات، مهمترین آثار را در جابجایی‌های کارکنان در سازمان دارد.

4- رکود بازار و دگرگونی حاد اقتصادی که منجر به متوقف شدن بعضی از خطوط تولید و بیکار شدن عده‌ای از کارکنان می‌گردد.

5- نوع بازاری که مؤسسه با آن مواجه است.

6- و بالاخره جابجایی ناشی از تعلیق، بازنشستگی و اخراج که تصمیم آن از جانب سازمان اتخاذ می‌شود و یا خودداری از حاضر شدن در محل کار و استعفاء و نظیر آنها که از جانب کارکنان صورت می‌گیرد.

### سیستم ترفیعات

ترفیع عبارت است از ارتقاء به شغل یا پست بالاتر و برخورداری از مزایا و اختیارات بیشتر در مقابل قبول مسئولیت سنگین‌تر.

برای تدوین یک سیستم جامع ترفیعات، لازم است کلیه مشاغل تجزیه و تحلیل (کارشکافی) شوند و تعیین گردد چه مشاغلی قابل ترفیع به چه مشاغل دیگر هستند. بنابراین، سیستم ترفیعات هر مؤسسه تابع تعداد مشاغل و گروه‌های شغلی آن مؤسسه است.

معمولاً در سیستم ترفیعاتی دو نوع رتبه‌بندی یا درجه‌بندی ترفیعی می‌توان به وجود آورد:

الف - دسته بندی یا درجه‌بندی مشاغل. بطور مثال، کارمند در خط ترفیع، به رییس دایره یا شعبه، معاون اداره، رییس

اداره و غیرو ارتقاء یابد. در این صورت ترفیع یعنی احراز پست بالاتر.

ب - رتبه‌بندی یا درجه‌بندی تخصص‌ها. مثل کارشناسان، که معمولاً به کارشناس درجه یک، کارشناس درجه دو، درجه سه و غیره تقسیم‌بندی می‌شوند. وقتی یک کارشناس درجه دو به کارشناس درجه یک تبدیل می‌شود، ترفیع یافته است. یک کارشناس در هر جا خدمت کند مزایایی که دریافت می‌نماید مربوط به درجه کارشناسی است. البته این سیستم ترفیع برای همه مشاغل مناسب نیست و تنها در مورد بعضی تخصص‌های ویژه حرفه‌ای امکان‌پذیر است.

در طرح‌ریزی سیستم‌های ترفیعی جنبه‌های زیر باید در نظر گرفته شوند:

(1) تعیین خط‌مشی‌های ترفیعی.

(2) مسیر یا کانال ترفیع برای هر گروه شغلی، البته با رعایت قابلیت انعطاف.

(3) روش ارزشیابی، طبقه‌بندی و تعیین اولویت‌ها.

(4) ایجاد امکان برای جابجایی در مسیر شغلی متجانس و ایجاد قابلیت انعطاف در جابجایی‌های افراد در سازمان.

(5) آموزش و توسعه توانایی‌های افراد برای متناسب کردن شایستگی آنها با مشاغل رده‌های بالاتر.

پیچیده‌ترین قسمت هر نظام ترفیعی، ارزیابی کارکنان و تعیین شایستگی آنها است.

طبقه‌بندی کارکنان ضمن در نظر گرفتن نتیجه ارزیابی، در انتصابات و حرکت کارکنان در مسیرهای شغلی باید در نظر گرفته شود.

## تنزیل

تنزیل عبارت است از قرار دادن در شغل یا درجه‌ای پایین‌تر از شغل، درجه و یا موقعیت قبلی که نیازمند به مهارت و مسئولیت کمتر بوده و طبعاً از حقوق و مزایای کمتری نیز برخوردار است. تنزیل درجه ممکن است به علل مختلف از جمله: کاهش پست‌های سازمانی، کاهش قابلیت و شایستگی افراد و یا به عنوان یک اقدام انضباطی و تنبیهی صورت گیرد. انجام این اقدام به شکل که باشد، حتی با عدم تغییر حقوق و مزایا، اثر روانی بسیار ناگوار و عمیق بجای می‌گذارد. به همین جهت جز در شرایط کاملاً اجباری از انجام آن باید جداً خودداری شود.

راه‌حلهایی که بجای تنزیل درجه توصیه شده عبارتند از:

الف - جدا کردن بعضی از وظایف پیچیده و نسبتاً دشوار از شغلی که شاغل فعلی آن به علل مختلف فاقد توانایی انجام آنهاست.

ب - انتصاب اشخاصی که بهر دلیل توانایی کمتری از خود نشان می‌دهند به مشاغلی که عنوان و اسم و رسم شناخته شده‌ای دارد ولی وظایف دشوار و پیچیده‌ای را شامل نمی‌شود.  
پ - بازنشسته کردن، بازر خرید و یا اقداماتی از این قبیل.

## انتقال

انتقال عبارت است از جابجایی شغلی به شغل دیگر، که از لحاظ موقعیت، مسئولیت، مهارت تقریباً مشابه باشد. تفاوت عمده ترفیع یا جابجایی عمودی با انتقال یا جابجایی افقی، در مزایا، امتیازات و موقعیت سازمانی است. معمولاً در انتقال، برخلاف ترفیع، مزایا و موقعیت‌ها چندان تغییر نمی‌کند.

انتقال، یک ابزار موثر در استفاده صحیح از تخصص، استعداد و علاقه کارکنان است. جابجایی افقی به موقع و معقول متصدیان، از یک طرف منجر به کارآتر و اثربخش‌تر ساختن سازمان و از طرف دیگر به رضایت بیشتر کارکنان منجر می‌شود. معمولاً انتقال به دو علت زیر انجام می‌گیرد:

الف - نیاز مؤسسه

ب - خواست کارکنان

انتقالات را معمولاً به دو دسته، تحت عنوان: انتقال موقت و انتقال دائم طبقه‌بندی می‌کنند. جابجایی‌هایی که به علت کاهش یا افزایش موقت حجم کار یا غیبت و بیماری متصدیان انجام می‌گیرد انتقال موقت و جابجایی‌هایی که به علت کاهش یا افزایش مستمر حجم کار و یا تغییر شغل بلند مدت متصدیان انجام می‌شود انتقال دائم نامیده می‌شود.

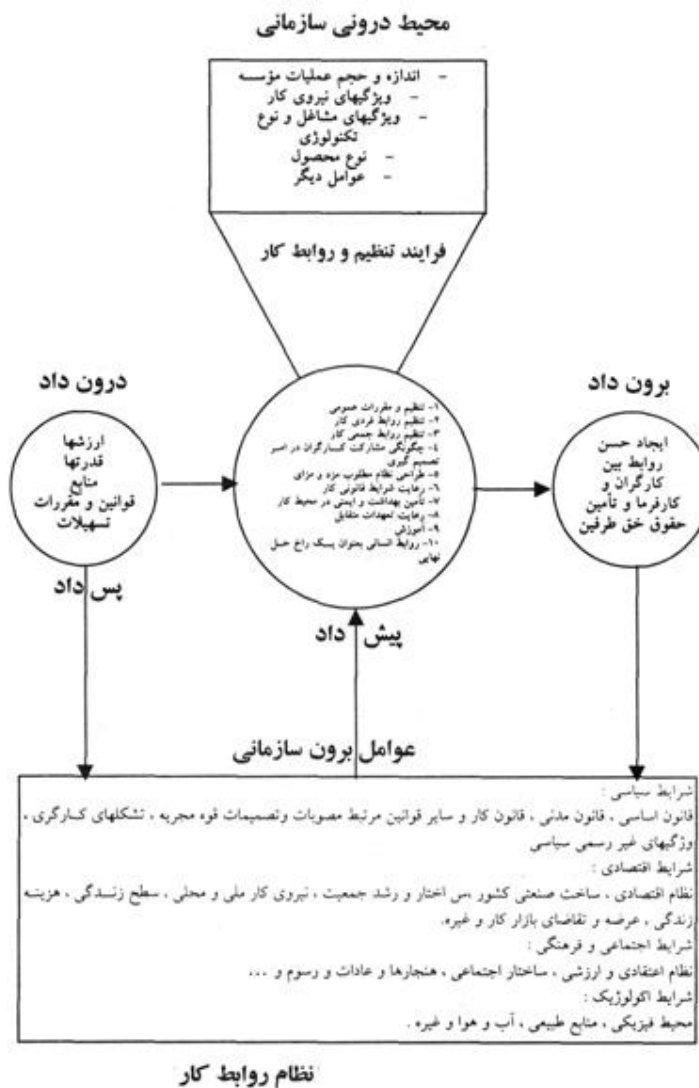
## برکناری

می‌توان موارد برکناری از کار را به دو دسته اجباری و اختیاری تقسیم نمود.

از جمله موارد عمده اجباری برکناری از کار: بدون کار کردن دائم یا موقت، تعلیق، اخراج و بازنشستگی و بیمه بیکاری را می‌توان نام برد. در صورتیکه زمان نیاز مجدد به کارمند غیرقابل پیش‌بینی باشد طبعاً بدون کاری جنبه دائم پیدا می‌کند و معمولاً کارمند بصورت بازر خرید از سازمان جدا می‌شود.

از جمله موارد عمده برکناری اختیاری از کار: استعفا، بازر خرید اختیاری، مرخصی بدون استفاده از حقوق، بازنشستگی بنا به تقاضای شخصی و امثال آنرا می‌توان عنوان نمود.

روابط کار





## سوالات آزمون دکتری دانشگاه

سوالات سال ۱۳۸۶

سؤال ۱- واژه های زیر را تعریف عملیاتی کنید.

شایستگی (Competency)

مجموعه دانش، مهارتها، ویژگیهای شخصیتی، علایق، تجربه ها و توانمندیهای مرتبط با شغل که دارنده آنها را قادر می سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به انجام مسئولیت بپردازد. در واقع شایستگی ها الگویی را ارائه می کنند که نشان دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است.

شایستگی را بعنوان ترکیبی از مهارتها، دانش و نگرش های مورد نیاز برای انجام یک نقش بگونه ای اثر بخش، تعریف می کند

شایستگی عموماً بعنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت های مرتبط، انواع دانش، مهارتها و انگیزه هاست که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت آمیز در یک نقش یا شغل مشخص است.

مهارت (Skill)

شامل کلیه توانایی های ابتدایی لازم است که انجام کار را در شرایط تعیین شده عملی می سازد و از اجزای اصلی تشکیل دهنده آن می توان به تحصیلات، تجربه کار، ابتکار و خلاقیت اشاره کرد.

سؤال ۸- مدیریت منابع انسانی را در چند حوزه فعالیت از ورود به خدمت کارکنان تا خروج از خدمت آنها در سازمان های اداره توضیح دهید.

به طور کلی فرآیند عملیات و اقداماتی را که در مدیریت منابع انسانی انجام می گیرد را می توان در چهار زیرمجموعه کلی تقسیم بندی نمود که هر یک از این چهار زیرمجموعه بایستی دارای تعاملات مستمر با یکدیگر باشند مهمترین نکاتی را که در هر یک از این چهار حوزه بایستی رعایت کرد را می توان به صورت زیر بیان نمود:

الف- نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی: در این حوزه مهمترین فعالیت هایی را که انجام می گیرد را می توان در قالب فعالیت های زیر توضیح داد.

طرح ریزی (برنامه ریزی) منابع انسانی

- مدیریت امور استخدامی

-

1- کارمندیابی

2- استراتژی انتخاب یا گزینش

3- آزمون های استخدامی

آزمون استعداد

آزمون هوش

آزمون مهارت

آزمون شخصیت

4- به کار بردن (انتصاب)

ب- نظام بهسازی و توسعه منابع انسانی: در این حوزه مهمترین فعالیت هایی را که انجام می گیرد را می توان در قالب

فعالیت های زیر توضیح داد.

مدیریت عملکرد

ارزیابی عملکرد

آموزش و پرورش کارکنان و مدیران

روشهای آموزش کارکنان اجرایی

آموزش ضمن کار

آموزش در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار

کار آموزی همراه با آموزش نظری

آموزش مکاتبه ای

دوره های کار آموزی خارج از موسسه

کار آموزی با ماشینهای آموزشی

روشهای آموزش و پرورش مدیران و سرپرستان

آموزش ضمن خدمت

گردش در مشاغل مختلف

ایفای نقش

روش تصمیم گیری

خودآموزی، فرایند یادگیری از تجربه

آموزش گروهی

آموزش از راه دور و آموزشهای آزاد

آموزشهای دانشگاهی مدیریت

آموزش و پرورش مدیران زن

ج- نظام بکارگیری و استفاده مؤثر از منابع انسانی: در این حوزه مهمترین فعالیت هایی را که انجام می گیرد را می توان

در قالب فعالیت های زیر توضیح داد.

رهبری

گروه و روابط گروهی

ارتباطات و انگیزش

جابجائی

ترفیع

تنزیل

انتقال

بر کناری از کار و بازگشت به کار

انضباط

روش کشف حقایق و اقدامات انضباطی

د- نظام نگهداری منابع انسانی: در این حوزه مهمترین فعالیت هایی را که انجام می گیرد را می توان در قالب فعالیت

های زیر توضیح داد.

تندرستی کارکنان

ایمنی محیط کار

-

علل ایجاد سوانح و اندازه گیری میزان و شدت آنها

روشهای پیشگیری

ایمنی کارکنان راه دور

بهداشت و درمان

معاینات پزشکی

خدمات درمانی

تربیت بدنی

بیمه و بازنشستگی

انواع طرحهای بازنشستگی

طرح بیمه بازنشستگی

طرحهای صندوق بازنشستگی

مراحل قبل و بعد از بازنشستگی

خدمات رفاهی

برنامه های رفاهی

ایاب و ذهاب کارمندان

غذا خوری و تسهیلات مربوط به آن

خانه سازی و تهیه مسکن

شرکتهای تعاونی، صندوق تعاون و قرض الحسنه

باشگاههای ورزشی و تفریحات سالم

کمکهای فکری و روان پزشکی

چاپ و توزیع نشریه

سؤال ۲- لایحه ای تحت عنوان مدیریت خدمات کشوری در مجلس شورای اسلامی تحت بررسی بود، حداقل

سه نکته عمده از این لایحه را ذکر نمایید

لایحه مدیریت خدمات کشوری در تاریخ 1384/2/24 تقدیم مجلس شورای اسلامی شد و پس از برگزاری چندین نوبت نشست تخصصی در کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه و مرکز پژوهش های مجلس و استفاده از متخصصان دانشگاهی و مسئولان و کارشناسان سازمان مدیریت و برنامه ریزی و دستگاه های اجرایی و نهادهای ذی ربط در تاریخ 1385/11/18 به تصویب مجلس رسیده و در تاریخ 1386/7/18 پس از پشت سر گذاردن چالش های فراوان مورد تأیید شورای نگهبان قرار گرفت و در تاریخ 1386/7/24 جهت اجرا به رئیس جمهور ابلاغ گردید.

قانون مدیریت خدمات کشوری در 15 فصل و 128 ماده به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید، که در فصول مختلف آن با رویکردی جامع، به موضوع نقش، راهبردها و فناوری انجام وظایف دولت، ساختار سازمانی دستگاه ها، چارچوب مدیریت منابع انسانی دستگاه های دولتی، الگوی جدید حقوق و مزایای کارکنان، نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد، تأمین اجتماعی و بازنشستگی توجه شده است.

اصول حاکم بر قانون مدیریت خدمات کشوری را می توان به ترتیب زیر برشمرد:

1. جامعیت به معنای تجمیع کلیه قوانین و مقررات اداری و استخدامی و نظام های پرداخت در کلیه دستگاه های اجرایی کشور،
2. رعایت عدالت استخدامی و انتخاب اصلح و شایسته گزینی
3. دولت متناسب، کارا و منطقی
4. استقرار نظام شایسته سالاری
5. استفاده از فناوری مناسب
6. برقراری ارتباط میان کارایی و عملکرد کارکنان با حقوق و مزایا
7. شفافیت و رابطه کارکنان با دولت و تعیین حقوق و تکالیف هر یک از آن ها
8. ایجاد ارتباط بین نوع استخدام و وظایف و برنامه های دستگاه های اجرایی
9. اهمیت آموزش کارکنان
10. حفظ کلیه حقوق استخدامی کارکنان فعلی دستگاه های اجرایی

سؤال ۳- نظام هماهنگ حقوق پرداخت و مزایا به کارکنان دولت مقوله ای است که هم قبلاً تصویب و به اجرا در آمده و هم در لایحه مدیریت خدمات کشوری مطرح گردیده است. معایب و محاسن چنین تدبیری را ذکر نمایید.

افزایش حقوق کارکنان دولت

عدالت در پرداخت های کارکنان دولت در بین بخش های مختلف

ایجاد انگیزش در کارکنان با در نظر گرفتن پاداش های متناسب با ارزیابی عملکرد

قانون نظام هماهنگ پرداخت ها با اینکه تا حدی کمبود حقوق کارکنان دولت را جبران و سطح پرداخت را در سازمان های مختلف هماهنگ تر ساخته ولی با توجه به شرایط اقتصادی جامعه و اینکه تدابیر مدیریتی لازم دیگر صورت نگرفته آثار اجرای این قانون خیلی هم سودمند نبوده است و به همین علت به تدریج سازمان های دولتی خود را از قید نظام هماهنگ پرداخت ها خارج می کنند. از جمله معایبی که نظام هماهنگ پرداخت ها داشت می توان به موارد زیر اشاره کرد:

قانون نظام هماهنگ مصوب 1370 به نحوی طراحی شده که توجه چندانی به ساز و کارهای انگیزشی در کارکنان ندارد و مدیران نیز اختیار چندانی در تعیین میزان پرداختی به کارکنان خود ندارند به عنوان مثال فوق العاده شغل و فوق العاده جذب که بخش قابل توجهی از حقوق کارمند را در چارچوب نظام هماهنگ پرداخت مصوب 1370 تشکیل می دهد، برای کلیه کارکنان بر اساس پست سازمانی تعیین گردیده و مدیر نقش چندانی در تعیین میزان آن ندارد و کارکنان دارای شرایط مشابه بدون توجه به سطح کیفیت کار و میزان خروجی از یک مبلغ یکسان برخوردار می شوند که این مساله نه تنها امکان ایجاد انگیزه در کارکنان را از بین برده، بلکه موجب کاهش انگیزه در بین کارکنان شده است، چرا که کارمند مطمئن است که با هر نوع کیفیت کار از میزان مشخصی فوق العاده شغل و فوق العاده جذب بهره مند می شود.

از سوی دیگر ضعف نظام هماهنگ پرداخت در زمینه تحت پوشش قراردادن سازمان ها و نهادهای مختلف (با شرایط خاص کاری و محیطی) باعث شده که بسیاری از شرکت ها و سازمان ها از جمله سازمان انرژی اتمی، شرکت های صنعتی، هواپیمایی، کشتیرانی و موسسات تابعه وزارت نفت قوانین و مقررات خاصی را تدوین کرده و به تصویب رسانده اند که این مساله زمینه سوء استفاده برخی شرکت ها و سازمان ها را در خصوص پرداخت های غیرواقعی و بدون رویه فراهم کرده است.

یکی از اشکالات وارد بر نظام هماهنگ پرداخت، تعیین حداقل دریافتی کارکنان با یک رقم واحد برای کلیه کارکنان دولت است که عملاً این امر موجب شده که کارکنان سازمان (به عنوان مثال یک فرد با دیپلم و یک نفر با مدرک لیسانس و یا حتی فوق لیسانس) از یک حقوق برخوردار باشند یا این که دو نفر با مدرک مشابه و رشته شغلی مشابه (به

عنوان مثال دو نفر با مدرک دیپلم، یکی بدون سابقه خدمت و دیگری با 20 سال سابقه خدمت) از حقوق یکسان برخوردار شوند، چرا که مجموع حقوق و فوق العاده های شغل آنان کمتر از رقم حداقل دریافتی مصوب سالیانه خواهد شد و هر دو با دریافت مبلغی تحت عنوان تفاوت حداقل دریافتی به رقم مذکور خواهند رسید. البته سعی شده است این کمبودها در قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب 1386 تاحدودی برطرف گردد.

### سؤالات سال ۱۳۸۷

سوال 1- ادعا شده است که بین استراتژی، تکنولوژی، ساختار سازمان با کم و کیف منابع انسانی در سازمان ارتباط وجود دارد، تأثیر نوع تکنولوژی بر کم و کیف منابع انسانی چگونه است. همراه با ذکر مثال حداقل به دو مورد اشاره نمائید. به طور کلی تکنولوژی را می توان از دو نظر طبقه بندی کرد، از نظر نوع و از نظر و از نظر کیفیت. از نظر نوع تکنولوژی را می توان به یکنواخت و غیر یکنواخت و از نظر کیفیت به سنتی و پیشرفته طبقه بندی کرد. توجه به تکنولوژی و تحقیقات علمی در زمینه تأثیر تکنولوژی در سازمان و مدیریت از پدیده های تازه است. عده ای از دانشمندان این پدیده را یکی از متغیرهای حساس و تعیین کننده ترکیب و سرنوشت سازمان می دانند. این دسته از محققان تکنولوژی را به معنی روش انجام کار تعریف کرده و آن دسته از کارها را که به صورت استاندارد و توالی خاص انجام می شود، تکنولوژی یکنواخت و دسته ای را که به صورت متنوع انجام می شوند را تکنولوژی غیریکنواخت نامیده اند.

کابرد این تقسیم بندی در مدیریت منابع انسانی از آنجا ناشی می شود که سازمان عملیات استخدامی خود را از یک طرف، بهسازی و نگهداری نیروی انسانی و از طرف دیگر، بر حسب نوع تکنولوژی تنظیم می کند. به طور مثال، تأمین نیروی انسانی با مهارت های مقدماتی و آسان، سهل تر از تأمین نیروی انسانی با مهارت های پیچیده و مشکل است. به عبارت دیگر، تأمین پرسنل کارگاهی که کارش فقط به طور مداوم بستن یک رشته پیچ و مهره است آسان تر از پیدا کردن پرسنل ماهر و مبتکر برای طرح ریزی و تحقیق در مورد ساخت یک موتور اتومبیل خواهد بود. بنابراین نوع تکنولوژی، بازار کاری را که مدیر استخدامی باید به دنبال آن باشد، تعیین می کند.

از طرف دیگر، تغییر در کیفیت تکنولوژی باعث جابجایی نیروی کار می گردد، بکار بستن هر چه بیشتر ماشین های الکترونیکی مکانیزه و خودکار کردن سیستم ها چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی ایجاب می کند که کیفیت نیروی انسانی لازم تغییر کرده و در نتیجه، دسترسی به نیروی انسانی ماهر را دشوار می سازد. از سوی دیگر همین تحولات باعث جابجایی نیروی کار از بخشی به بخش دیگر می شود.

یکی از پژوهش‌های ارزنده در زمینه تأثیر نوع تکنولوژی در ساختار سازمانی و منابع انسانی که در تمام متون معتبر سازمان و مدیریت از آن نام برده شده، پژوهش خانم دان و دوووارد است که بر اساس نتیجه مطالعات او اظهارنظرهای زیر ارائه گردیده است:

اگر تکنولوژی را در سه سطح روش تولید کارگاهی، تولید انبوه و روش تولید پیوسته تقسیم کنیم هر قدر از سطح اول تکنولوژی به سطح سوم نزدیکتر شویم، تغییرات مقتضی زیر اتفاق می افتد:

- 1- حیطه نظارت رییس سازمان بیشتر می شود.
- 2- نسبت پرسنل ستادی به اجرایی بیشتر می شود.
- 3- نسبت تعداد مدیران و سرپرستان به کل کارکنان بیشتر می شود.
- 4- سلسله مراتب سازمانی بیشتر می شود (به جز حوزه ریاست سازمان).
- 5- حیطه نظارت سرپرستان کم می شود.

سؤال 2- طرح ریزی (برنامه ریزی) منابع انسانی چگونه تعریف می شود و شامل چه فرآیندی است؟ فرآیند مورد نظر خود را به صورت یک نمودار منعکس نمائید.

طرح ریزی منابع انسانی یکی از وظایف اصلی مدیر منابع انسانی بوده و دقت و صحت نسبی آن در حفظ و بقای سازمان اثر بسزایی دارد. مسئولین امور منابع انسانی باید ضمن آگاهی به اهمیت اینگونه طرح ریزی ها با فنون و روش های خاص این وظیفه مهم آشنایی کامل داشته باشند.

در متون مربوط به مدیریت منابع انسانی، طرح ریزی (برنامه ریزی) منابع انسانی با مفهوم های مختلف مطرح شده است. هریک از مفاهیم طرح ریزی منابع انسانی را به نحوی خاص توجیه می کند. به این ترتیب بر حسب اینکه کدام یک از مفاهیم مورد نظر باشد، طرح ریزی منابع انسانی را به شکل های مختلف می توان تعریف کرد. بعضی از تعاریف متداول به شرح زیر مطرح گردیده است:

1- از طریق طرح ریزی تلاش می شود منابع انسانی مناسبه تعداد مورد نیاز و در زمان مناسب و مکان مناسب به دست آید و از این راه، هم سازمان و هم افراد سازمان، به منافع مورد نظر خود برسند.

2- هدف طرح ریزی منابع انسانی در جهت حفظ و بهبود و توانایی سازمانی برای رسیدن به هدفها است که این هدف ها با ایجاد یک استراتژی مخصوص به منظور افزایش استفاده از منابع انسانی در آینده قابل پیش بینی تأمین می گردد.



3- طرح ریزی منابع انسانی به آینده توجه داشته و به منظور برقراری هدف های منابع انسانی سازمان از طریق تجزیه و تحلیل شرایط گذشته و حال و پیش بینی وقایع در آینده انجام می گیرد.

4- طرح ریزی (برنامه ریزی) منابع انسانی عبارت است از پیش بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی و مراحل که برای برآوردن آن نیازها باید طی شود.

5- طرح ریزی (برنامه ریزی) ابزاری است که به طور مستقیم اهداف و استراتژی های سازمانی را به اهداف برنامه های نیروی انسانی متصل می سازد.

6- طرح ریزی (برنامه ریزی) نیروی انسانی عرضه و تقاضای آتی سازمان برای کارکنان ما بطور منظم پیش بینی می کند همانگونه که از تعاریف مطرح شده استنباط می شود در بعضی تعاریف طرح کلی نظام مدیریت منابع انسانی موردنظر است و در بعضی دیگر صرفاً عرضه و تقاضای نیروی کار مطرح گردیده است. نمودار زیر فرآیندی را در راستای تعاریف دسته دوم منعکس می نماید.

قلمرو برنامه ریزی های منابع انسانی

برنامه های جذب نیروی انسانی (نظام استخدامی)					
کارمندیابی	گزینش	بکار گماردن	کاربرد	ترفیعات	بازنشستگی

برنامه های پشتیبانی کننده		
حقوق و مزایا	آموزش و پرورش	طرح ریزی سازمانی

برنامه های اطلاعات پرسنلی				
ارزیابی	موجودی	پیش بینی	تحقیق	کنترل برنامه

فرآیند طرح ریزی منابع انسانی با تعریف توازن عرضه و تقاضا

سؤال 3- مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی چه تفاوت های عمده ای با مدیریت انسانی در بخش خصوصی و تعاونی

دارد؟ این تفاوت ها را در قالب یک جدول مقایسه ای ارایه نمایید

مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی تفاوت های عمده ای با مدیریت منابع انسانی در بخش خصوصی دارد. هر چند بسیاری از فرآیندها و فعالیت های مدیریت منابع انسانی در هر دو بخش یکسان است اما مباحث موجود در بخش دولتی همواره چالش ها و تناقضاتی را در مدیریت منابع انسانی نمایان می کند. وابستگی به بودجه عمومی، افق مدیریتی محدود، انگیزش ناکافی مدیران، نوع مالکیت سازمان از جمله عوامل اصلی تفاوت بخش دولتی با مؤسسات و سازمانهای خصوصی است که بر نحوه کارکرد وظایف مدیریت منابع انسانی تأثیر می گذارد.

بخش خصوصی	بخش دولتی
استخدام در بخش خصوصی کاملاً حساب شده و تابع شرایط خود سازمان است	استخدام در بخش دولتی تابع شرایط و ضوابط و مقررات خاص و از پیش تعیین شده است.
آموزش در بخش خصوصی واقعی تر و در جهت رفع نیازهای آموزشی انجام می گیرد	آموزش و توسعه در قالب بودجه های از پیش تعیین شده و به شکل سالیانه انجام می گیرد. و ممکن است بدون نیاز سنجی و بعضاً جهت رفع تکلیف انجام گیرد.
ارزیابی عملکرد به جهت محدودیت منابع و تمایل به فعالیت اقتصادی شکل واقعی تر به خود می گیرد. و معمولاً ارزیابی ها غیر رسمی، مستمر و عمدتاً نامحسوس است	ارزیابی عملکرد تابعی از قوانین و مقررات، آیین نامه ها و رویه های کاملاً رسمی است و در برهه های مشخصی انجام می گیرد
پاداش ها به دلیل ارزیابی عملکرد صحیح شکل واقعی تر به خود می گیرند.	اثر بخشی پاداشها در بخش دولتی به دلیل وجود حجم انبوه مقررات دولتی و سنجش ناپذیری وظایف و متناسب سازی پاداش با کار انجام شده محدود است.
ترفیع معمولاً به دلیل شایستگی است.	ترفیع معمولاً به دلیل ارشدیت است
حقوق و دستمزد دریافتی بر اساس کارکرد و شایستگی فرد است.	حقوق و دستمزد ناشی از قوانین و مقررات دولتی می باشد.

## سوالات سال ۱۳۸۸

سؤال 1- در صورتی که مدیریت منابع انسانی را در چهار زیر مجموعه کلی تحت عنوان نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی، نظام بهسازی و توسعه منابع انسانی، نظام نگهداری منابع انسانی و نظام بکارگیری و استفاده مؤثر از منابع انسانی خلاصه کنیم در برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی چه نکات عمده ای در هریک از چهار حوزه اشاره شده

باید مورد تأکید قرار گیرد؟

آنچه لازم است به عنوان فرآیند عملیات و اقدامات در سیستم منابع انسانی طراحی و اجرا گردد را می توان در چهار زیرمجموعه کلی تقسیم بندی نمود که هر یک از این چهار زیرمجموعه بایستی دارای تعاملات مستمر با یکدیگر باشند مهمترین نکاتی را که در هر یک از این چهار حوزه بایستی رعایت کرد را می توان به صورت زیر بیان نمود :

الف- نظام جذب، تأمین(جذب و استخدام) و تعدیل

طرح ریزی(برنامه ریزی منابع انسانی)

- مدیریت امور استخدامی

کارمندیابی

منابع داخلی

منابع خارجی

استراتژی انتخاب یا گزینش

آزمون های استخدامی

آزمون استعداد

آزمون هوش

آزمون مهارت

آزمون شخصیت

به کار بردن(انتصاب)

ب- نظام بهسازی و توسعه منابع انسانی

مدیریت عملکرد

ارزیابی عملکرد

روشهای متداول ارزیابی عملکرد

روش درجه بندی ترتیبی

روش مقایسه فرد با فرد

-

روش مقیاسی

روش توزیع اجباری

روش انتخاب اجباری

روش فرم ارزیابی

روش وقایع حساس

روش تجزیه عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف

روش بررسی داخلی

روش تشریحی

روش ارزیابی گروهی

مصاحبه‌های بعد از ارزیابی

آموزش و پرورش کارکنان و مدیران

روشهای آموزش کارکنان اجرایی

آموزش ضمن کار

آموزش در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار

کار آموزی همراه با آموزش نظری

آموزش مکاتبه‌ای

دوره های کار آموزی خارج از موسسه

کار آموزی با ماشینهای آموزشی

روشهای آموزش و پرورش مدیران و سرپرستان

آموزش ضمن خدمت

گردش در مشاغل مختلف

ایفای نقش

روش تصمیم گیری

خودآموزی، فرایند یادگیری از تجربه

آموزش گروهی

آموزش از راه دور و آموزشهای آزاد

آموزشهای دانشگاهی مدیریت

آموزش و پرورش مدیران زن

ج- نظام نگهداری منابع انسانی

تندرستی کارکنان

ایمنی محیط کار

علل ایجاد سوانح و اندازه گیری میزان و شدت آنها

روشهای پیشگیری

ایمنی کارکنان راه دور

بهداشت و درمان

معاینات پزشکی

خدمات درمانی

تربیت بدنی

بیمه و بازنشستگی

انواع طرحهای بازنشستگی

طرح بیمه بازنشستگی

طرحهای صندوق بازنشستگی

مراحل قبل و بعد از بازنشستگی

خدمات رفاهی

برنامه های رفاهی

ایاب و ذهاب کارمندان

-

غذا خوری و تسهیلات مربوط به آن

خانه سازی و تهیه مسکن

شرکتهای تعاونی، صندوق تعاون و قرض الحسنه

باشگاههای ورزشی و تفریحات سالم

کمکهای فکری و روان پزشکی

چاپ و توزیع نشریه

د- نظام بکارگیری و استفاده مؤثر از منابع انسانی

رهبری

گروه و روابط گروهی

ارتباطات و انگیزش

جابجائی

ترفع

تنزیل

انتقال

بر کناری از کار و بازگشت به کار

انضباط

روش کشف حقایق و اقدامات انضباطی

سؤال 2- در سال 1386 قانونی تحت عنوان قانون مدیریت خدمات کشوری به تصویب رسیده و برای اجرا به دولت ابلاغ شده است چه ویژگی های عمده ای در این قانون مطرح شده است که در قانون استخدام کشوری قبل نشده است؟ به چند مورد عمده و کلیدی اشاره نمایید

قانون استخدام کشوری در سال 1345 تصویب شد. این قانون دارای استثنائات زیادی بود . نهادها و دستگاه های بسیاری از شمول آن خارج و دارای قانون استخدامی خاص شدند . این امر سبب به وجود آمدن قوانین متعدد استخدامی شد و منجر به تبعیض های فراوانی در زمینه حقوق و مزایا گردید که نارضایتی کارمندان را به دنبال داشت. تا اینکه قانون گذار

در سال 1370 قانون نظام هماهنگ پرداخت را جایگزین قسمت هایی از این قانون کرد. اما متأسفانه با باز گذاشتن دست مدیران و اجازه های دیگر مجلس در تصویب قوانین برای دستگاه های دیگر مثل وزارت نفت و غیره ، و مشکلات دیگری از قبیل:

- 1) ناکارآمدی ساختار اداری و دیوانسالاری موجود
- 2) ناکارآمدی سیستم پرداخت به کارکنان
- 3) قوانین متناقض در نظام استخدامی کشور
- 4) عدم توجه به نظریه های نوین مدیریت در نظام اداری و استخدامی کشور
- 5) بزرگ بودن ساختار دولت و ...

قانون گذار مجبور شد در سال 1386 قانون مدیریت خدمات کشوری را به تصویب برساند که جانشین قانون استخدامی قبلی شد. قانون جدید سبب کوچک شدن دولت می شود. پرداخت حقوق در قانون قبلی بر اساس نظام گروه بندی بود، اما در قانون جدید بر اساس نظام امتیازی صورت می گیرد که عدالت در پرداخت را بیشتر محقق می کند. در قانون جدید نظام پرداخت هماهنگ کارکنان به شکل جدیدی مطرح شده است که در قانون استخدامی 1345 اصلاً مطرح نبود. از جمله مسایلی دیگری که در قانون جدید مطرح شده و در قانون قبلی مطرح نبوده یا به آنها به اندازه کافی توجه نشده است می توان به مواردی از قبیل کاهش تصدی ها در چارچوب مناسب سازی اندازه دولت و پویایی ساختار و تشکیلات با رویکرد توسعه عدالت محور، رعایت عدالت استخدامی و انتخاب اصلح و شایسته گزینی، برقراری ارتباط میان کارایی و عملکرد کارکنان با حقوق و مزایا، توجه به همسان سازی حقوق بازنشستگان، تکریم ارباب رجوع، استفاده از فناوری مناسب و ... اشاره کرد.

## کلیات

- تعریف: مدیریت منابع انسانی شامل پنج فرآیند منظم و متوالی جهت رسیدن به اهداف سازمان می باشد:
- 1- فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی (تشخیص).
- 2- فرآیند کارمندیابی (به عنوان حلقه واسطه).
- 3- فرآیند انتخاب و استخدام (جذب با صلاحیت ها و حذف بی صلاحیت ها).
- 4- فرآیند آموزش (طولانی ترین و با دوام ترین فرآیند).
- 5- فرآیند اجتماعی کردن (آشنا سازی کارمند تازه وارد با فرهنگ سازمانی مورد تأیید سازمان).
- دلایل سوء تعبیر نسبت به مدیریت منابع انسانی
- 1- پیچیده بودن انسان و این که انسان های متفاوت طرز تفکرهای متفاوتی دارند.
- 2- جدید بودن مدیریت منابع انسانی و این که تا چند دهه پیش به منبع انسانی به عنوان مهمترین منبع نگاه نمی شد.

## عوامل مهمی موثر بر گسترش مدیریت منابع انسانی

- 1- تغییر فلسفه وجودی اداره کارکنان عوض شده است. سوء تعبیرهای گذشته کمرنگ تر شده است و انسان منبع با ارزشی است و به عنوان طراح و مجری سیستم ها و فرآیندهای سازمانی مطرح می باشد.
- 2- ترکیب نیروی کار عوض شده است و نیروی کار متنوع (زن/ مرد) سبب به وجود آمدن الزامات و قانون های متفاوتی شده است.
- 3- تحولات محیط پیرامون بسیار پرشتاب و پیچیده شده است. (محیط پیرامون امروز اهداف منعطفی را می پسندد تا به گونه ای پیچیدگی را حل کند).
- 4- نیروی انسانی دیگر تن به هر شغلی نمی دهد و کارهایی را جستجو می کند که با حداقل زحمت و حداقل الزامات ذهنی درگیر باشد و بهداشتی تر باشد و امنیت شغلی اش بیشتر باشد.
- وظایف مدیریت منابع انسانی
- 1- طراحی پنج فرآیند مهم اصلی (برنامه ریزی، کارمندیابی، استخدام، آموزش و اجتماعی کردن).



2- طراحی فرآیندهای دیگر: سیستم ارزیابی عملکرد، مدیریت حقوق و دستمزد، سیستم انضباط، سیستم پاداش، تربیت مدیر و ...).

- وظایف مدیریت منابع انسانی

1- تولید و کارآیی بیشتر.

2- ایجاد انگیزه و جوی مساعد و مطلوب برای کارکنان.

3- افزایش کیفیت زندگی کاری کارکنان (افزایش رضایت خاطر کارکنان).

- ماهیت وظیفه مدیریت منابع انسانی کاملاً تخصصی بوده و هویتی مستقل از سازمان دارد

- نوع و ماهیت مسائل انسانی در گذشته و حال تغییر چندانی نکرده است اما اصول و ماهیت مدیریت

منابع انسانی تا به امروز تغییرات زیادی کرده است. امروزه به جای رفتارهای خشک و خشن رفتارهای نرم و مطلوب

وجود دارد به جای خشونت صبر و حوصله، به جای مدل بروکراتیک مدل دموکراتیک وجود دارد و ...

- هدف اصلی در هر سازمانی باید کمک به عملکرد بهتر آن جهت نیل به اهداف باشد در این راه

موثرترین کمک به سازمان عبارتند از:

1- کمک به افزایش تولید و کارایی.

2- کمک به افزایش بهره وری استفاده موثر و بهینه از منابع انسانی و مالی.

- در هر سازمانی دو رکن صف و ستاد وجود دارد، صف نیروهای عملیاتی و درگیر کار را شامل می

شود که در صحنه انجام کارند (بقه آبی)، ستاد نیروهای پرسنلی و تحلیلگران فنی را شامل می شود که به ارائه خدمات

و پشتیبانی از نیروهای صف و معروفیت دارند. (بقه سفید)

### تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

- از سال 1760 با پیدایش انقلاب صنعتی انگلستان عملاً و رسماً مدیریت منابع انسانی به شکل عام و نوین شکل گرفت.

1. انقلاب صنعتی: انقلاب صنعتی انگلستان باعث رواج صنعت شد، کارخانه های زیادی ساخته شدند، انسان ابزاری شد

در خدمت ماشین (انسان ابزاری) در چنین حالتی آثار اقتصادی بسیار مثبت و آثار اجتماعی بسیار منفی بود. آدم

اسمیت معتقد است انقلابی صنعتی تقسیم کار را یاد داد. تولیدات حرفه ای شدند و در فرآیند تولید همه کارکنان تخصصی عمل می کردند، از ویژگی های انقلاب صنعتی بی اعتنایی به جنبه های عاطفی بود.

2. نهضت کارگری: اولین بار در فیلادلفیای آمریکا کارگران چاپخانه ای اعتراض کردند و خواستار افزایش حقوق دستمزد بودند، در طی چند سال کشمکش دادگاه عالی ایالت ماساچوست آمریکا به نفع کارگران رای داد. در طول تاریخ این اولین باری بود که یک سازمان رسمی و حقوقی به نفع کارگران رای صادر می کرد. در آمریکا این موضوع «قرارداد جمعی» نام گرفت، یعنی حفظ منابع اعضا چه کارگر چه کارفرما. امروزه از این موضوع تحت عنوان دموکراسی صنعتی یاد می شود یعنی توازن قدرت بین کارگر و کارفرما (یک بار دیگر آثار اجتماعی مثبت به جمع کارگران برگشت).

3. نهضت مدیریت علمی تیلور: اولین بار مدیریت منابع انسانی به شکل حرفه ای در این نهضت کلاسیک مطرح شد، تیلور مثل سایر پیشینیان خود نظیر فایول و گلوئیک اصول علمی و کلاسیک را قبول دارد (انسان ابزاری) نهضت تیلور چهار اصل دارد:

3.1 اصل اول: مطالعه علمی کار (حرکت سنجی + زمان سنجی + تعیین استانداردهای تولید) در حرکت سنجی به دنبال حذف حرکت های زاید در انجام کارها می باشیم.

3.2 اصل دوم: انتخاب و استخدام افراد براساس رسمیت، ضابطه و شایسته سالاری باشد، هرکسی مهارت بیشتری دارد حق انتخاب شدن دارد. (انتخاب شایسته).

3.3 اصول سوم: نیازهای آموزشی کارگران را بر طرف کنیم، سپس از آنها بخواهیم دقیقاً طبق قانون کار کنند.

3.4 اصل چهارم: کار و مسئولیت باید مساوی توزیع شود، مدیر خوب فکر کند، کارگر خوب کار کند در مجموع می توان گفت چهار اصل مدیریت علمی با تأکید بر انتخاب درست و آموزش علمی، اهمیت خاصی برای برنامه ریزی جزئیات کار قائل است و به این وسیله توانست کارآیی تولید را افزایش دهد.

4. روانشناسی صنعتی: آقای مانستربرگ روانشناس صنعتی است که پی برد مدیریت علمی بیش از حد برای تولید، به جسم انسان فشار وارد می کند و خیلی مادی نگر و جزئی نگر است، مانستربرگ عنوان می کند که اگر به دنبال بهترین فرد برای کار هستیم که بهترین عملکرد و بهترین نتیجه را داشته باشد باید در کنار تعیین شرایط جسمانی به تفکرات و عاطفه افراد هم توجه کنیم. او برای اولین بار مفهوم اعتبار آماری را از دروس ریاضی وارد دروس روحی و روانی کرد (اعتبار آماری یعنی توانایی یک آزمون برای سنجیدن درست آن چیزی که باید بسنجد).

5. متخصصان امور انسانی: این متخصصان مدیریت منابع انسانی را به شکل آنچه ما امروز می بینیم به وجود آوردند، آنها معتقد بودند امور کارکنان 5 وظیفه مهم دارد.

5,1. انتخاب و استخدام: که به صورت متمرکز بر عهده کارشناسان سازمان است.

5,2. مسائل رفاهی کارکنان؛ مثال: وام، مدرسه، مسکن، و موارد دیگر.

5,3. ایمنی کار؛ مثال: هزینه مداوا، بیمه و موارد دیگر.

5,4. مسائل آموزشی؛ آموزش نوع کار، آموزش رعایت بهداشت و موارد دیگر.

5,5. قیمت گذاری کار یعنی با مطالعه علمی کار نرخ دستمزد را عادلانه و واقعی محاسبه کنیم.

6. مکتب روابط انسانی: به کارهای دانشمندانی چون التون مایو و مطالعات گروه دانشگاهی هاثورن بر می گردد. مایو نشان داد که تیم بهتر از گروه کار می کند و میزان تولید تابع همکاری های گروهی است، اگر به روحیه و انگیزه کارکنان توجه شود آنها با اشتیاق کار می کنند، پس روابط انسانی بین کارگر و کارفرما عاملی است در افزایش راندمان گروه یعنی تجمعی از افراد و حالت **win - win** وجود ندارد، تیم تشریک مساعی داوطلبانه افراد است که قصد دارند هم خود نفی ببرنر هم به دیگران نفی برساند.

• عوامل موثر بر شکل گیری مدیریت منابع انسانی به شکل امروزی

1- پیشرفت سریع تکنولوژی و تخصصی شدن مشاغل بر اثر انقلاب صنعتی

2- اوج گیری نهضت های کارگری و شکل گیری اتحادیه ها

3- مدیریت علمی

4- روانشناسی صنعتی

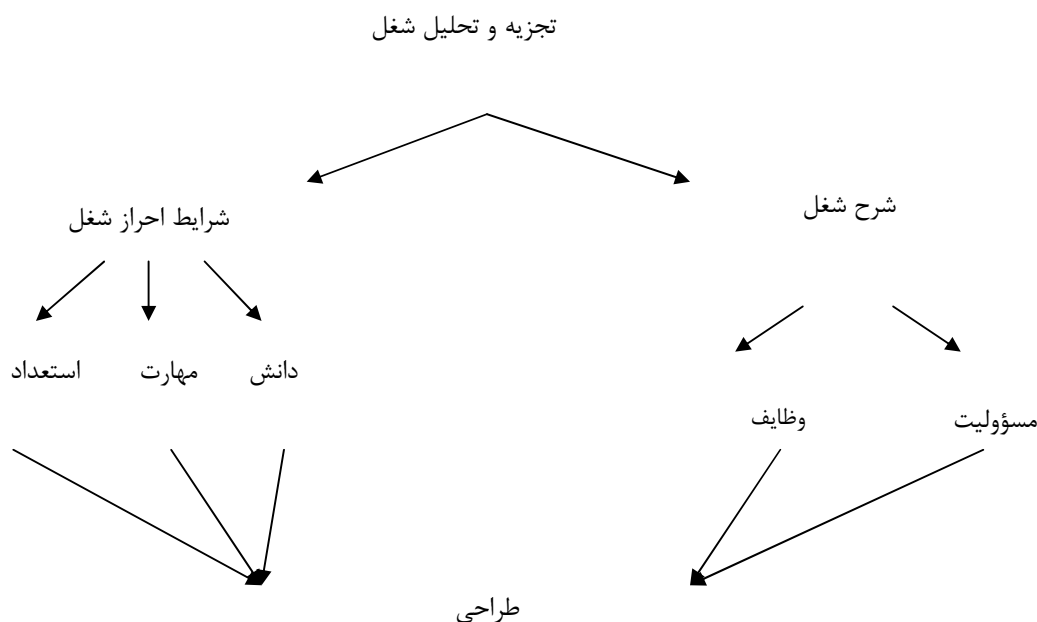
5- مکتب روابط انسانی

6- ظهور و ورود متخصصان و کارشناسان منابع انسانی به صحنه و انجام وظایف تخصصی نظیر، رفاه کارکنان، ایمنی،

آموزش و ...

## تجزیه و تحلیل شغل

- تعریف: تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد، به عبارت دیگر تجزیه و تحلیل شغل شرح خلاصه وظایف و مسؤولیت‌های شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش، استعداد و توانایی‌های لازم را نشان می‌دهد.



۱- هنگام تجزیه و تحلیل شغل باید توجه داشت که شغل را آنچنان که انجام می‌شود گزارش کنیم، نه آنچنان که باید باشد. در واقع این واقعیت که شغل چگونه باشد وظیفه روش سنجان و مهندسان صنایع است.

### مراحل تجزیه و تحلیل شغل

- 1- بررسی کل سازمان به منظور مطابقت مشاغل با بافت و اهداف آن.
- 2- تعیین اینکه چه اطلاعاتی به دست آمده و چگونه در تجزیه و تحلیل شغل استفاده خواهد شد.
- 3- انتخاب نمونه‌هایی به صورت تصادفی برای تجزیه و تحلیل.
- 4- جمع‌آوری اطلاعات لازم با استفاده از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل.
- 5- تنظیم شرح شغل (وظایف + مسؤولیت).

6- تنظیم شرایط احراز شغل

7- طراحی شغل با اطلاعات مراحل 6 گانه قبل.

8- ارزیابی طراحی و انجام اصلاحات ضروری شغل. طراحی شغل

- تعریف طراحی شغل: تنظیم شغل و شرایط احراز شغل است تا بتوان حداکثر بازدهی، حداکثر رضایت، پیشرفت و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان را به وجود آورد.

- روش های تجزیه و تحلیل شغل

۱- مشاهده مستقیم: این روش به تخصص نیاز دارد و به منظور سهولت فرم های استاندارد تهیه شده است.

۲- مصاحبه: مصاحبه به دو صورت است:

الف) آزاد: چارچوبی ندارد و حاصل تجربیات مطالعه هائورن است.

ب) بسته: چارچوب مشخصی دارد.

ü مصاحبه چه آزاد باشد چه بسته به سه روش انجام می شود:

\* مصاحبه با یک نفر      \* مصاحبه با گروه      \* مصاحبه با سرپرست

ü در هر سه نوع مصاحبه نکته کلیدی اعتماد دو طرفه است.

§ شرط مصاحبه گروهی این است که گروه همگن باشد.

\* مثال: همه ما از زاویه دانش پذیری پاسخ دهیم نه از زاویه نوع شغل.

§ گروه همگن تقریباً با مشاغل یکسان معادل است.

ü مصاحبه چه بسته باشد چه باز متداولترین شیوه جمع آوری اطلاعات است.

ü مهم ترین ویژگی مصاحبه این است که افراد رو در رو صحبت می کنند و باید دانست که روایی و پایایی این روش پایین است.

۳- پرسشنامه: پرسشنامه هم با دو نوع سوالات همراه است.

سوالاتی که احتیاج به قضاوت دارد. (کیفی و ذهنی)؛

سوالاتی که احتیاج به تجزیه و تحلیل دارد (کمی و عینی). سوالات عینی قابلیت کاربرد آماری بیشتری را دارد.

پرسشنامه کم هزینه ترین شیوه جمع آوری اطلاعات است. یک پرسشگر باید سوالات روشن، قابل فهم، کوتاه را انجام دهد و از کلمات فنی زیادی استفاده نکند، هرچه سوال مختصرتر و مفیدتر باشد طبقه بندی آن راحت تر است.

۴- ثبت وقایع: یک روش تجزیه و تحلیل توصیفی است (ذهنی و کیفی) که در آن هر فردی شرح کار روزانه اش را (اطلاعات دسته اول) ثبت می کند. کاری دشوار است اما چون با واقعیت سروکار دارد مفید است.

§ بهترین روش برای به دست آوردن اطلاعات دست اول درباره کار است.

۵- نشست متخصصان: اگر متخصص واقعاً از روی ضابطه و شایسته سالاری انتخاب شده باشد، هیچ کس مثل او واقعاً ماهیت کار را نمی شناسد، او کم و کیف کار را به کفایت می داند.

۶- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت یا **PAQ**: آقای مک کورمیک معتقد است یک شغل را می توان در شش طبقه و 194 عنصر طبقه بندی و تجزیه کرد (عنصر حرکت یا علمی است که با جوهره کار در ارتباط است و دقیقاً جزئی از کار است و قابل حذف نیست)

\* مثال برای یک حسابدار دانستن علم بدهکاری و بستانکاری واجب است و حکم عنصرها را دارد.

○ محاسن:

§ تحقیقات پایایی و روایی آن را تایید کرده است.

○ معایب:

§ طولانی بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن.

○ از مجموع چند عنصر شغلی، وظیفه بوجود می آید.

○ از مجموع چند وظیفه، تکلیف بوجود می آید.

○ از مجموع چند تکلیف، پست (POST) بوجود می آید.

○ از مجموع چند پست، شغل بوجود می آید.

○ از مجموع چند شغل، گروه شغلی بوجود می آید.

○ از مجموع چند گروه شغلی، حرفه بوجود می آید.

○ از مجموع چند حرفه، مسیر شغلی بوجود می آید.

● مک کورمیک شش طبقه یک کار را به صورت زیر خلاصه کرده است:

-

- 1- طبقه منابع اطلاعاتی (استفاده از کتب، مجله و ...).
  - 2- طبقه فعالیت های فکری (رمزگشایی، حل مسئله، استدلال، 4 عنصر).
  - 3- فعالیت های جسمانی (49 عنصر رفت و آمد، استفاده از ماشین تحریر، تماس با ادوات و ...).
  - 4- طبقه برقراری ارتباط با دیگران (تماس با ارباب رجوع، آموزش کارکنان).
  - 5- فعالیت های مربوط به شغل (شرایط محیط، تضاد با همکاران، تعهدات اجتماعی).
  - 6- سایر فعالیت ها (پایبندی به قوانین کشوری، سرعت در کار، ایمنی در کار).
- تنظیم شرح شغل: قاعده خاص و منظمی ندارد اما عموماً به شکل زیر می باشد:
- 1- تنظیم شناسنامه شغل: عنوان شغل + شماره پست سازمانی + نویسنده شرح شغل + تاریخ + تصویب کننده + جایگاه شغل + عنوان سرپرست مستقیم + پایه و رتبه شغل + حداقل و حداکثر حقوق.
  - 2- خلاصه شغل: شرح کلی اما مختصر از وظایف ضروری که انجام می دهیم و خالی از ابهام.
  - 3- ارتباطات اداری: اینکه سلسله مراتب گزارش دهی چگونه است.
  - 4- شرح وظایف و مسئولیت ها.
  - 5- اختیارات: تا چه حد قدرت تصمیم گیری داریم که فراتر از آن اقدامات انضباطی لازم است.
  - 6- معیار عملکرد: یعنی متصدی شغل حداکثر سعی و تلاشش چقدر باشد.
  - 7- محیط و شرایط کار: مانند سر و صدا، گرما و سرما، نحوه استفاده از اشیاء.
- تنظیم قاعده احراز شغل: یعنی بررسی موارد زیر:
- 1- سطح دانش و استعداد.
  - 2- قدرت قضاوت.
  - 3- مهارت فیزیکی.
  - 4- توان تصمیم گیری.
  - 5- مهارت در انتقال مفاهیم.
  - 6- به کار بردن حواس پنجگانه.
  - 7- خصوصیات روحی روانی.

8- تجربیات.

## کاربرد تجزیه و تحلیل شغل

1- در پنج فرآیند مدیریت منابع انسانی کاربرد دارد: برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، استخدام، آموزش و اجتماعی کردن.

2- کاربرد در طراحی سیستم ها: سیستم بهداشت، سیستم حقوق و دستمزد، سیستم انتصاب، سیستم پاداش، سیستم ارزیابی عملکرد، سیستم تحقیق و توسعه روابط ها روابط صنعتی روابط گروهی.

• مشکلات تجزیه و تحلیل شغل

1- چون مدیریت منابع انسانی با منابع انسانی سر و کار دارد بیشتر مشکلاتش هم از جنس نوع و واکنش کارکنان است.

2- کاستی های خود تجزیه و تحلیل شغل: یعنی آیا واقعاً شرط شغل و شرایط احراز شغل را دقیقاً مشخص کرده ایم؟

• روش های طراحی شغل

1- روش مدیریت علمی یا مکتب مهندسی: اصول مهندسی نظیر ساده سازی کار، تخصص گرایی و ضیفه ای (تقسیم کار شدید) حرکت سنجی و زمان سنجی می باشد. مکتب مهندسی رویکرد ماشینی (انسان ابزاری) دارد، سعی می کند از دوباره کاری پرسنل جلوگیری کند در نتیجه کارآیی و راندمان را افزایش میدهد.

2- روش سیستمی (تلفیق فن و انسان): این روش اعتقاد دارد به جای بررسی تک تک ابعاد شغل به مهمترین ابعاد یک شغل باید نگاه کرد، این روش ضرورت های تکنولوژی را در کنار نیازهای انسانی جمع می کند (فن \* انسان) پس این روش هم مثل مدیریت علمی به دنبال افزایش کارایی است.

3- روش روانشناختی یا انگیزشی (که خود به سه نظریه تفکیک می شود).

1-3: نظریه دو عاملی هرزبرگ **Herzberg**: دو عامل انگیزه و بهداشت در کنار هم مهم هستند و صد البته انگیزه به مراتب مهمتر است پس یک شغل باید غنی باشد.

\* غنی سازی شغل موجب می شود که عمق شغل افزایش پیدا کند و به لحاظ عمودی حرکت‌هایی اتفاق بیفتد، غنی سازی روی سه پارامتر متمرکز است:

الف) برنامه ریزی کار با خودم.



ب) مسؤلیت پذیری و انجام کار با خودم.

ج) کنترل و ارزیابی و بازخور با خودم

\* پس غنی سازی استقلال، آزادی و احساس مسؤلیت را به کارکنان هدیه می کند.

2-3: نظریه فعال سازی **Active Theory** : کار یکنواخت و تکراری انسان را دلزده می کند، اما می توان با توسعه شغلی (گردش شغلی)(تنوع شغلی) یک نواختگی را از میان برد، هم کار را متنوع کرد و هم مسؤلیتها و وظایف را متنوع کرد. توسعه شغلی کار را به لحاظ افقی گسترش می دهد. حیطة شغل را افزایش می دهد، اثر گسترش شغلی دو موضوع است:

الف) مهارت ها متنوع می شوند

ب) وظیفه ارزشمند می شود. (معنادار می شود).

3-3 : نظریه ویژگی های پنجگانه شغل: این نظریه معتقد است هر شغل 5 بعد دارد، حالات روحی ویژه دارد و نتیجه پیامد یا نتیجه ویژه دارد.

یکی از موضوعات جالب در ویژگیهای شغل محاسبه کردن میزان انگیزش بالقوه یک سازمان است از طریق فرمول زیر:

باز خور \* استقلال \*  $\{3/(\text{تنوع} + \text{اهمیت} + \text{هویت})\}$

○ محققین رهنمودهایی دارند تا به بهبود ابعاد پنجگانه کمک کند.

**ن** باید وظایف را با هم ترکیب کرد، این امر به تنوع مهارت و معنادار بودن وظیفه می انجامد.

**ن** باید روابط با مشتری را برقرار کرد (مشتری مصرف کننده محصول یا خدماتی است که کارکنان در سازمان آنرا تولید می کند).

**ن** گسترش مشاغل بصورت عمودی باید اتفاق بیفتد، یعنی باید مسؤلیت ها و کنترل هایی که سابقاً بر عهده مدیریت عالی بوده حالا تفویض شود تا درجه استقلال کارکنان افزایش یابد.

**ن** با ایجاد واحدهای کاری طبیعی (SBU;NBU)(وظایف یک فرد را هویت دار و ارزشمند کنیم. SBU) (واحد استراتژیک تجاری است که نسبتاً مستقل، کوچک، سودآور اما زیر نظر اهداف عالی سازمان مادر کار می کند )

**ن** با ایجاد بازخور اجازه دهید آگاهی واقعی کارکنان و شعور حقیقی شان افزایش پیدا کند.

4- روش مبتنی بر ویژگی های عامل انسانی

1-4: مکتب مهندسی انسان: (آرگونومی یا روحی - حرکتی): این مکتب برای افزایش تناسب انسان با ماشین از طریق پیگیری توسعه، بهبود تجهیزات و مشاغلی که ساده، ایمن و قابل اعتماد بوده و حداقل الزامات ذهنی را از متصدیان خود می طلبد تلاش می کند.

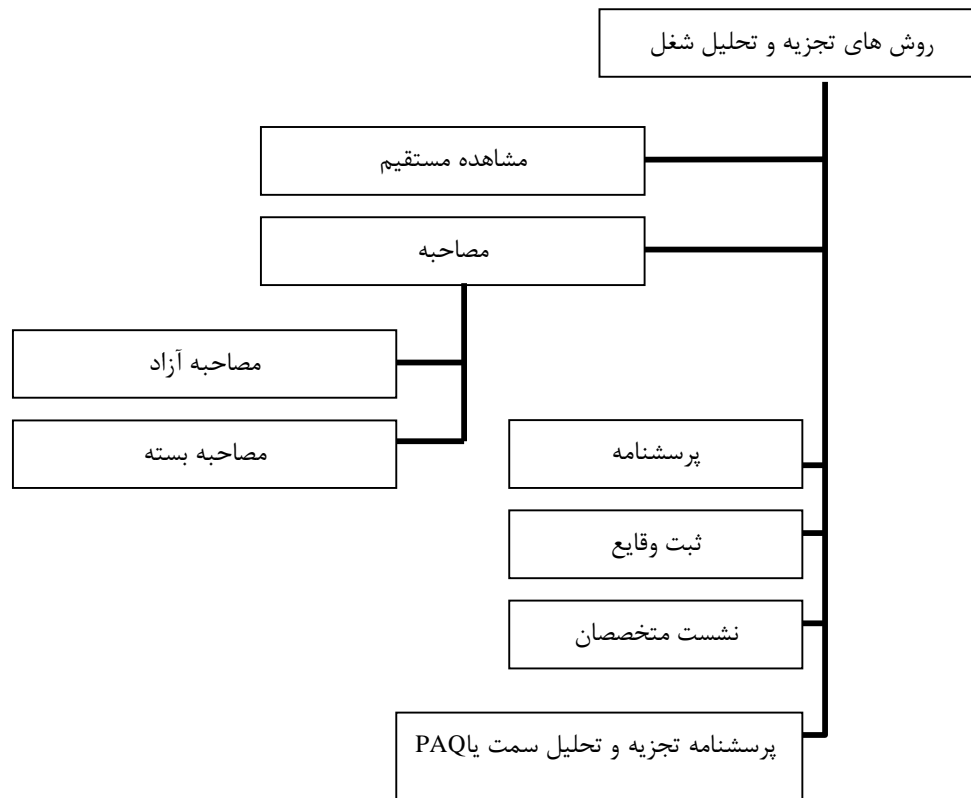
2-4: مکتب زیستی یا بیولوژیک: راحتی و رفاه جسمانی (زیستی - جسمی) کارکنان تمرکز دارد، آنچه در این مکتب تأکید می شود عبارت است از: محل استقرار کارکنان، قدرت جسمانی آنها، چگونگی برخورد با سروصدا، سطح حرارت محل کار و ...

### شیوه های خاص طراحی کار

1. توسعه شغلی.
2. غنی سازی شغلی.
3. گروه های کاری منسجم: اگر توسعه شغلی به جای اینکه در سطح فردی باشد در سطح گروه اعمال می شود و تنوع در کار اضافه شود، گروه کاری منسجم بوجود می آید، سپس بجای یک وظیفه واحد برای یک فرد، گروهی از وظایف برای گروهی از افراد داریم بطور مثال یک شرکت خدماتی نظافت که در یک شرکت دولتی کار می کند.
4. گروه های کاری خودگردان (مستقل): اگر غنی سازی شغلی به جای اینکه در سطح فردی اتفاق بیفتد در سطح گروه اتفاق بیفتند، گروه کاری خودگردان بوجود می آید.

#### • مسیرهای طراحی شغل در آینده

- 1- مبتنی بر الگوهای کارکردگرا: (منظم، طراحی، کمیت، عینیت، برنامه ریزی و ...) و نگرش های مبتنی بر تکنولوژیست، طبقه بندی مناسب فن گرایي موجود ساخت ماشینی می باشد که در آن تقسیم کار شدید است و مهارتها ساده و دقیق طراحی می شوند، کنترل بالایی دیده می شود و متغیرها قابل پیش بینی هستند (حاکمیت پارادایم تجویزی).
- 2- مبتنی بر الگوی تفسیر گرا: (منعطف، الگو، کیفیت، ذهنیت، نگرش و ...) نگرش این مسیر مبتنی بر انسان است، طبقه بندی مناسب ارگانیک است، تخصص گرایی فردی و مهارتی بالاست، محیط پویاست و کنترل بالا نیست، متغیرها غیر قابل پیش بینی هستند (حاکمیت پارادایم توصیفی).
- 3- مسیری است که از تلفیق علم و هنر بدست می آید (کمیت و کیفیت) (آگاهی و خلاقیت) (طراحی و الگو) چنین مسیری تلفیقی است یا به صورت دیگر اقتضایی - دور اندیشانه است.



### فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی

- تعریف: فرآیندی است که به وسیله آن سازمان مشخص می کند برای رسیدن به چه اهدافی، به چه تعداد کارکنانی، برای چه مشاغلی، در چه زمانی نیاز دارد.
  - هدف برنامه ریزی نیروی انسانی: تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقای سازمان به آنها وابسته است.
  - فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی
- 1- تعیین موجودی نیروی انسانی: برای تعیین موجودی نیروی انسانی سازمان می بایستی به سه منبع رجوع کنیم.
- 1-1) فهرست موجودی مهارت‌ها: در این فهرست تمام خصوصیات فردی، تجربه کاری، سطح حقوق، دوره آموزشی، مهارت‌های خاص و... از افراد نوشته می شود.
- 2-1) ترسیم اطلاعاتی منابع انسانی **HRIB**: ساختاری است که از روش منظم و سازمان یافته ای جهت تصمیم گیری عقلایی (خردگرایی) منابع انسانی کاربرد دارد (دیدگاه عقلایی، دیدگاهی است هدف گرا و سعی می کند با تفکر

پیش از عمل چهارچوب رسیدن به هدف را پیش بینی کند) در این سیستم اطلاعات به روز صحیح و دقیق، کوتاه و مختصر، مربوط و مناسب و به هنگام باشد، طراحی یک سیستم اطلاعاتی منابع انسانی 5 مرحله دارد.

1-2-1) مطالعه و شناخت سیستم فعلی.

2-2-1) تعیین اولویت های اطلاعاتی (طبقه بندی اطلاعات بر حسب درجه اهمیت).

3-2-1) طراحی سیستم اطلاعاتی جدید: هم کوتاه باشد، هم به هنگام و کامل و بتواند اطلاعات مربوط به نیروی انسانی را ادغام و یک کاسه کند.

4-2-1) نصب کامپیوتر در صورت لزوم.

5-2-1) حفظ کیفیت سیستم اطلاع (اطلاعات باید صحیح، دقیق، به موقع، جامع و حداقل به درد بخور باشد وجود اطلاعات دسته اول به اصطلاح و حفظ کیفیت بسیار کمک می کند).

3-1) طرح جانشینی: نشان می دهد چه کسانی به چه ترتیبی در چه پستهایی قرار می گیرند، طرح جانشینی سعی می کند کارکنان پرتوان و مستعد را شناسایی کند که هم بتواند در حرکت افقی (توانایی انجام دادن وظایف هم سطح) و هم حرکت عمودی (توانایی انجام وظایف سنگین تر و بالاتر (مثلاً 5 سال آینده) شناسایی و مورد بررسی قرار بگیرد. تعیین موجودی نیروی انسانی یعنی، تعیین مشخصات و خصوصیات کارکنان درون سازمان در واقع یک مطالعه جامع و کاملی است به منظور تجزیه و تحلیل کلیه مشاغل و پست های سازمانی و سپس تهیه فهرستی از آن براساس سیستم اطلاعاتی به روز.

2- بررسی و مطالعه اهداف آتی سازمان: اهداف آتی سازمان نشان می دهد که چگونه باید حرکت کنیم، همواره در دیدگاه عقلایی اول هدف نوشته می شود سپس با توجه به آن نوع فعالیت و عملیات سازمان طراحی می شود، در فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی هم طبق هدف برآورد تقاضا (مرحله سوم) و برآورد عرضه (مرحله چهارم) تعیین می شود.

3- تقاضا برای نیرو: این مرحله سعی می کند نیازهای سازمان را پیش بینی کند، روش های برآورد و پیش بینی به 5 صورت است:

1-3) روش روندیابی **Trend Analyze**: یعنی پیش بینی نیازهای آتی طبق روند قبلی.

روش نسبت یابی **Ratio Analyze**: از جدول تناسب برای برآورد استفاده می کند و سعی می کند با مشخص کردن یک عامل معین نسبت را بدست آورد.

(2-3) روش همبستگی **Correlation Analyze** این روش رابطه آماری بین 2 متغیر را نشان می دهد، یک متغیر مستقل است و یک متغیر وابسته، بطور مثال تعداد تخت های یک بیمارستان در ارتباط با تعداد بیماران حکم زیر را دارد: تعداد تخت متغیر مستقل، تعداد بیمار متغیر وابسته.

(3-3) روش رگرسیون **Regression Analyze** رگرسیون پیشرفته تر از همبستگی پیش بینی می کند و دو حالت دارد.

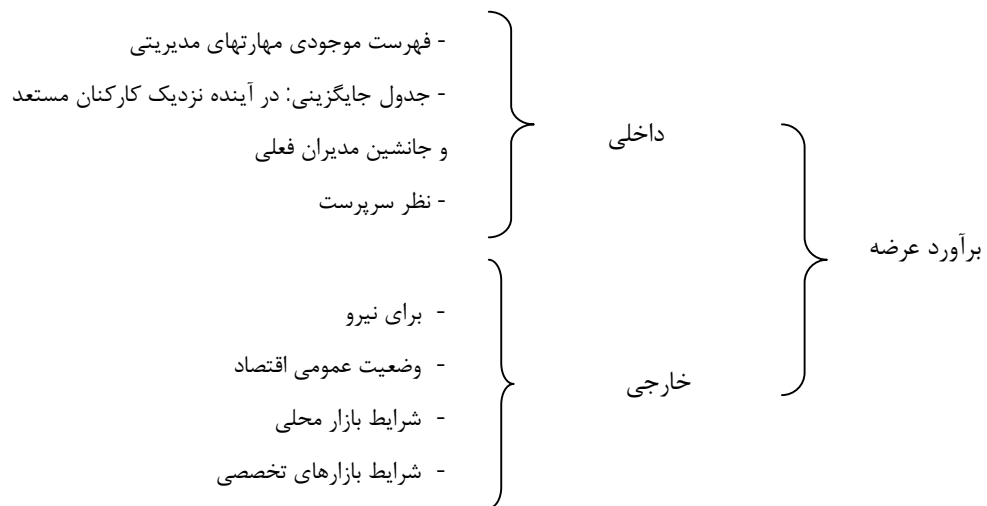
**ü** رگرسیون ساده همان روش همبستگی پیشرفته است یک متغیر وابسته، یک متغیر مستقل.

**ü** رگرسیون مرکب یک متغیر وابسته، چند متغیر مستقل بطور مثال تعداد استادان دانشگاه (متغیر وابسته) بستگی به بودجه دانشگاه، تعداد دانشجویان، تعداد کلاس ها و ... (متغیر مستقل) دارد.

(4-3) روش شبیه سازی **Simulation analyze** گرانترین و مبتنی بر پیشرفته ترین تکنولوژی روز است، فرض اساسی این روش این است که دنیای واقعی سازمان را به طور مصنوعی کوچک و سه بعدی کند.

### نکات تکمیلی

1. روش های مرحله سوم تماماً مقداری هستند (کمی).
2. روش مرحله اول تماماً قضاوتی هستند. (کیفی).
3. هرچه از سمت روند یابی به سمت شبیه سازی حرکت کنیم میزانه هزینه ها و زمان بیشتر می شود.
- 4- عرضه نیرو: برآورد عرضه از طریق دو منبع داخلی و خارجی به صورت درخت زیر حاصل می شود:



- جدول جایگزینی: با استفاده از فهرست موجودی مهارتها در مرحله اول و فهرست مهارتهای مدیریتی در مرحله چهارم جدول جایگزینی ترسیم می شود. این جدول همان نمودار سازمانی است که تصویر روشنی از وضعیت استخدامی افراد در سازمان یا واحدها را نشان می دهد، این جدول برای تعیین مسیر شغلی افراد و آماده سازی آنها استفاده می شود. جدول جایگزینی سعی بر آن دارد که با یافتن بهترین افراد موجود در سازمان آنها را در آینده ای نزدیک (1,2 سال آینده) جانشین مدیران فعلی در پست های مهم و حساس کند (تفکر عمودی).
- **نظریه سرپرست:** هیچ کس بهتر از سرپرست شایسته (که تجربه و بینش کافی دارد) نمی تواند بگوید چه حجم عملیاتی باید کاسته شود و هزینه ها چگونه تغییر می کند، نظر سرپرست چون قضاوتی و کیفی است خالی از اشکال نیست با این وجود در سازمانهای کارآفرینی کوچک (تمرکز بالا، رسمیت پایین) این روش بسیار رایج است.
- **روش دلفای Delphi:** یک سری پرسشنامه میان اعضا توزیع می شود و نظرهای آنها جمع آوری می شود و طی مراحل به نظر اجماع همگان می رسند (اول پرسشنامه محرمانه ارسال می شود و این رفت و برگشت های پرسشنامه بقدری ادامه می یابد تا نظر اجماع همگان جدول موضوعی خاص حاصل شود)، این روش هم قضاوتی و کیفی است و از ایرادهای بزرگش هزینه بری و زمان بری است.

منابع خارجی: وضعیت اقتصادی یک کشور، میزان بیکاری را نشان می دهد، هر چه میزان بیکاری کمتر باشد عرضه نیرو هم کمتر می شود اما زمانی که بیکاری زیاد می شود، نیروی جویای کار حاضر است تن به هر کاری بدهد و علائق مهم نیستند، شرایط محلی و حرفه ای هم به ابعاد این مسئله دامن می زند.

5- مقایسه تقاضا و عرضه: سه حالت پیش می آید:

حالت اول: تقاضا بزرگتر از عرضه یعنی کسری نیرو در چنین حالتی راه حلها موارد زیر هستند.

الف) استخدام.

ب) کارمندیابی.

ج) اضافه کاری.

چ) تربیت مدیر.

ه) استخدام پیمانی.

د) استخدام قراردادی.

حالت دوم: تقاضا کوچکتر از عرضه یعنی اضافه نیرو در چنین حالتی راه حل های زیر را انتخاب می کنم.

الف) تعدیل نیرو.

ب) عزل و برکناری.

ج) حذف شغل.

چ) کاهش اضافه کاری.

ه) بازنشستگی زودرس.

د) بازخرید.

م) کاریابی

حالت سوم: تقاضا برابر است با عرضه: راهکاری ارائه نمی شود، ادامه وضعیت موجود اگر به صلاح باشد. دوره های بازآموزی.

## فرآیند کارمند یابی

- تعریف کارمند یابی: فرآیندی واسطه ای مدیریت منابع انسانی می باشد، واسطه ای است بین برنامه ریزی نیروی انسانی و فرآیند انتخاب (استخدام).
  - عوامل موثر بر میزان کارمند یابی
- 1- اندازه سازمان: منظور از اندازه تعداد نیروهای شاغل در سازمان است، هرچه سازمان اندازه بزرگتری داشته باشد تقاضا برای نیرو آن می تواند هر سه حالت اضافه نیرویی، کسر نیرویی و تعادل نیرویی را داشته باشد.
  - 2- مکان جغرافیایی سازمان: اینکه سازمان در چه محلی قرار گرفته است و چه شرایط بازاری دارد روی کارمند یابی آن تاثیر دارد.
  - 3- محیط، شرایط کار و میزان حقوق: کارهایی که حقوق بیشتری می دهند طالب های بیشتری دارند. محیط بر دو نوع است: محیط با ثبات و محیط پویا. بعضی ها دوست دارند در محیط پویا و با تکنولوژی غیر تکراری و کارهای مبهم دست و پنجه نرم کنند و این درجه تمایل روی میزان کارمندیابی تاثیر می گذارد.
  - 4- رشد و رکود سازمان: سازمان هایی که دوره رشد بزرگتر و با ثبات تری دارند احتمال قوی درخواست بیشتری برای استخدام از سمت متقاضیان کار دریافت می کنند.

## عوامل موثر بر کارمند یابی

- 1- عوامل برون سازمانی (محیطی): عوامل اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی و قوانین و مقررات دولتی، به طور مثال تغییر تکنولوژی ماهیت کار را عوض می کند. این امر باعث می شود کارمند یابی سازمان (شرکت) شکل ویژه ای به خود می گیرد، مثلا به دنبال کارمندیابی بگردد که در این تکنولوژی مهارت یا کسب تجربه قبلی کرده اند.
  - 2- عوامل درون سازمانی (عوامل خرد): شهرت سازمان، جذابیت شغل، سیاست ها و خط مشی های سازمانی و هزینه های کارمند یابی سازمان و دخالت اتحادیه ها؛ به طور مثال ما متمایل هستیم در سازمان هایی استخدام شویم که شهرت بیشتری دارند مثل استخدام در بانک یا سازمان ملی پخش و پالایش نفت، اینکه ما چه شغلی را جاذب می دانیم روی کارمند یابی و عوامل موثر بر کارمند یابی تاثیر می گذارد.
- مراحل کارمندیابی: به اعتقاد هال و گودل کارمند یابی 8 مرحله دارد:



1. تعیین تعداد و نوع نیروهای مورد نیاز سازمان (در فصل برنامه‌ریزی نیروی انسانی متوجه شدیم که بر آورد تعداد از طریق فهرست، طرح جانشینی و جدول جایگزینی و ... انجام می‌شود؛ پس این مرحله دلالت بر تعداد نسبی فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی بر فرآیند کارمند یابی دارد).
2. نوشتن شرح شغل: یعنی نوشتن وظایف و مسؤولیت‌ها
3. نوشتن شرایط احراز شغل: یعنی استعداد، توانایی، دانش، مهارت فیزیکی و ...
4. شناسایی مراکز و منابع کارمند یابی: منابع کارمند یابی دو دسته هستند:  
منابع داخلی:

- 1- اعلان شغل در سازمان: منظور از اعلان شغل در سازمان دعوت همگانی از کارکنان داخل سازمان که واجد شرایط احراز شغل مورد نظر هستند تعریف می‌شود.
- 2- سیاست ارتقا پلکانی در سازمان: منظور این است که افراد در طول مدت کاری، مسیر شغلی ثابتی ندارند و هر که با انگیزه‌تر و بهتر و صحیح‌تر کار کند، می‌تواند ارتقا به صورت پلکانی (مرحله به مرحله) تجربه کند.  
منابع خارجی:

- 1- آگهی در روزنامه
- 2- آگهی در روزنامه عمومی: اگر به دنبال کارمند یابی برای مشاغل رده پایین سازمانی هستیم آگهی در روزنامه عمومی کارساز است.
- 3- آگهی در روزنامه تخصصی: اگر به دنبال کارمندیابی از جنس مشاغل تخصصی و رده بالای سازمانی هستیم آگهی در روزنامه تخصصی و ویژه کارساز است.
- 4- معرفی و توصیه اعضا: اعضا سازمان با زیر و بم کار بهتر آشنا هستند، پس آنها می‌توانند افرادی را از خارج به درون سازمان معرفی کنند که تقریباً می‌توان امید داشت، افراد جدید و معرفی شده جو سازمان را قبول کرده‌اند و با تجربه قبلی دیگری پا به این سازمان می‌گذارد.
- 5- امروزه ثابت شده است کسانی که از طریق مراجعه مستقیم، توصیه اعضا و آگهی در یک روزنامه تخصصی استخدام می‌شوند هم در کار بهتر و مؤثر عمل می‌کنند، هم کمیت و اثر بخشیشان بیشتر است چون انگیزه فراوان دارند و آزاد منشانه و فارغ از فشارهای اقتصادی، سیاسی و ... کار دلخواه را انتخاب کرده اند.

6- مراکز آموزشی: یعنی جستجوی کارمند در محیط دانشگاهی و اغلب دانشجویان در زمان تحصیل خیالاتی از کار آینده دارند که ممکن است به سوال سازمان مبنی بر استخدامشان پاسخ رد بدهند. هیچ دلیل علمی و قانع کننده‌ای وجود ندارد کسی که در علم و نظر بهتر است در کار و عمل هم بهتر باشد.

7- مراکز کاریابی: مراکز کاریابی بر دو نوع هستند: جایابی و فرد یابی

8- موسسات کاریابی، جایابی: موسسات جایابی برای کارمند یابی رده پایین سازمان کاربرد دارد و برای جویندگان کار جا پیدا می‌کنند البته به ازای دریافت حق الزحمه.

9- موسسات کاریابی فردیاب (مدیریاب): تعداد این مراکز کمتر از حالت قبلی است و به دنبال کارمندیابی رده میانی به بالای سازمان هستند و البته به ازای دریافت حق الزحمه توافقی.

### مراحل غربال در فرآیند کارمندیابی

1- نوشتن شرایط احراز شغل (مرحله سوم).

2- بررسی فرمهای درخواست کار (مرحله ششم).

3- مصاحبه مقدماتی (مرحله هفتم).

کارمندیابی وظیفه کیست؟

1- اگر سازمان کوچک باشد کارمندیابی وظیفه مدیر و سرپرست است.

2- اگر سازمان متوسط باشد (بین 500 تا 1000 نفر تقریبی) کارمندیابی وظیفه متخصصان امور انسانی است، مثل متخصصان اداره امور پرسنل.

3- اگر سازمان بزرگ باشد (بین 1500 تا 2000 و بالاتر) کارمندیابی وظیفه متخصصان امور حرفه‌ای است که ممکن است در درون سازمان باشند.

### فرآیند انتخاب (استخدام)

• تعریف: استخدام فرآیند دو جانبه‌ای است که در آن سازمان سعی می‌کند انتخاب صحیحی را

انجام دهد و متقاضی کار هم سعی می‌کند بهترین انتخاب صحیحش را انجام دهد.

• حالات تصمیم‌گیری در مورد فرد برای انتخاب می‌تواند متفاوت باشد، مثلا فرد انتخاب شده

شرایط احراز شغل را دارد و ما به عنوان مدیر تصمیم می‌گیریم که او را برای عملکرد در سازمان استخدام کنیم و این یک تصمیم صحیح است.

- می‌توان گفت شرایط استخدام یعنی جذب با صلاحیت‌ها و حذف بی‌صلاحیت‌ها و به هدف کاستن احتمال تصمیم‌گیری غلط و افزایش احتمال تصمیم‌گیری درست، تا کارایی و اثر بخشی و کیفیت کار اضافه شود.

- عوامل بی‌ارتباط با شغل: (مگر خلاف آن ثابت شود).

- |                           |                |            |                      |
|---------------------------|----------------|------------|----------------------|
| 1- جنسیت                  | 2- مجرد و تاهل | 3- نژاد    | 4- سن و سال          |
| 5- اصل و نسب              | 6- مذهب        | 7- تحصیلات | 8- تجربه و سابقه کار |
| 9- وضعیت جسمانی و نقص عضو | 10- نوع سازمان |            |                      |

- یکی از عواملی که بر میزان استخدام اثر می‌گذارد نسبت استخدام است.

تعداد متقاضیان کل سازمان / تعداد متقاضیان جذب شده = نسبت استخدام

**ن** هر چه مخرج کسر بیشتر شود دست سازمان برای فشار بیشتر می‌شود.

- فرآیند انتخاب: به دو حالت بحث می‌شود پاتن و توماس معتقدند که دو حالت کلی وجود دارد:

1- فرآیند انتخاب 7 مرحله‌ای

2- فرآیند انتخاب جامع و پیوسته

- فرآیند انتخاب

1- مصاحبه مقدماتی (غربال اول): حتماً در این مرحله در مورد حقوق و دستمزد صحبت می‌شود.

2- تکمیل فرم درخواست کار: برای تکمیل فرم 2 راهکار وجود دارد.

الف- سوالاتی بپرسیم که هم کیفیت بالا و هم واقعیت بیشتری از کار بگوید.

ب- سوالات را ضریب دار کنیم.

1- برگزاری آزمون‌های استخدامی: امروزه آزمون‌های استخدامی که ویژه هر شغلی هستند کیفیت، مهارت و توان فکری و

عملی مربوط به شغل را می‌سنجد و این آزمون‌ها در سازمان‌های بزرگ مرسوم تر است و کادری را به این کار تخصیص

می‌دهند.

○ روش های آزمون های استخدامی

1- شبیه سازی:

- شبیه سازی نمونه کار: نمونه کار امتحانی که از یک تا بیست می گیرند را در نظر بگیرید که امتحان نمونه واقعی و کوچک شده فضای حاکم بر کار است (کاربرد نمونه کار بیشتر برای استخدام سطوح میانی به پایین)
- شبیه سازی مراکز ارزیابی: کاربرد آن برای استخدام سطوح میانی به بالاست و 6 تا 8 ارزیاب حرفه ای به مدت 4 الی 5 روز کاری متقاضیان مدیریت را به صورت گروه های 4 نفری امتحان کرده و سوالاتی از آنها می پرسند نزدیک به دنیای واقعی، کارشان که باید در آینده انجام دهند. از این طریق بهترین افراد جهت پست های رده بالا استخدام می شوند.

1- دروغ سنجی

2- خط سنجی

- 3- مصاحبه تخصصی: نشان دهنده نوع مصاحبه ای است که سعی می کند از دریچه تخصص گرای و مهارت لازم در کار وارد شود، اگر احتمالاً سوالی در آزمون استخدامی (که اصلی و حیاتی باشد) فراموش شده باشد در این مرحله می پرسند.
- 4- بررسی سوابق متقاضی: این مرحله به بررسی اسناد و مدارکی می پردازد که دلالت بر صحت خوب بودن افراد تا این مرحله دارد.
- 5- معاینه پزشکی: بستگی به جنس کار دارد.

1- تصمیم گیری نهایی: چون انتخاب دو جانبه است باید دو طرف به این درجه برسند که طرف مقابل به درد بخور است تا تصمیم به استخدام بگیرند.

• دو تعریف

1- پایایی: یعنی وسیله مطمئن برای تعیین موقعیت فرد در شغل

2- روایی: یعنی آن چیزی که می خواهد بسنجد واقعاً درست بسنجد.

ü اگر پایایی پایین باشد حتماً روایی پایین است.

ü اگر پایایی بالا باشد هیچ دلیلی بر وجود روایی بالا نیست.

• روش های تعیین پایایی عملکرد فرد در شغل

1- تکرار آزمون: آزمون اول برای بار دوم به همان گروه از متقاضیان شغل داده می شود و درجه همبستگی میان دو

امتحان مشابه، اما با دو فاصله زمانی سنجیده می‌شود و هر قدر به 1+ نزدیکتر باشد آزمون پایایی بیشتری دارد. دو عیب اساسی دارد، اولاً تکراری است و هزینه بی‌جا دارد، ثانياً در فاصله بین دو امتحان افراد سطح دانششان را جا به جا می‌کنند.

2- معادل سازی: در مقیاس ملی و بزرگ اتفاق می‌افتد، مانند پروژه ورود به دانشگاه سراسری، دو آزمون مختلف که شبیه به یکدیگرند، ولی یکسان نیستند گرفته می‌شود. ضریب هم بستگی بین نتایج حساب می‌شود و پایایی آزمون مشخص می‌شود. دو عیب عمده دارد، اولاً طراحی دو نوع سوال مشابه غیر یکسان سخت است و دوم چنین پروژه‌ای هزینه زیادی دارد.

3- دو نیم سازی: یکسری سوال دو قسمتی به متقاضیان داده می‌شود و فرضاً 20 سوال از 1 تا 10 و 11 تا 20 درجه سختی 1 تا 10 مثل درجه سختی 11 تا 20 است، بدون جا به جایی سطح دانش افراد آزمون برگزار می‌شود هم بستگی هم بین دو قسمت مشخص می‌شود

ü دو نیم سازی بهترین روش تعیین پایایی است چون در زمان کم و هزینه کمی بدن جابجایی سطح دانش پیش بینی را انجام می‌دهد.

روش های تعیین روایی

1- روایی محتوا: نمونه واقعی شغل و کیفیات آن است و سؤالاتی مرتبط با شغل را انجام می‌دهد مثل امتحانی که از یک تاپیست می‌گیریم (شبیه سازی نمونه کار) (مدیران منابع انسانی معتقدند روایی محتوا پیش بینی بهتری نسبت به سایر روایی ها دارد).

2- روایی پیش بینی: قدرت یک آزمون در پیش بینی را نشان می‌دهد (پیش بینی می‌کنیم کسی که درباره کتاب مدیریت منابع انسانی 500 نکته را بداند بالای 80 درصد سوالات منابع انسانی را پاسخ می‌دهد).

3- روایی موازی: از کارکنان فعلی آزمون گرفته می‌شود و از این به بعد هر کسی که می‌خواهد استخدام شود باید همین تعداد نمره را بیاورد کمی بد اخلاقانه است و کاربرد زیادی ندارد مگر اینکه واقعاً نتوانیم از دو روایی بالا استفاده کنیم.

○ روایی متغیر: بطور مثال با نمره حد نصاب متفاوتی وارد دانشگاه می‌شویم ولی بعد از آن همه چیز مشابه می‌شود، ورودی متفاوت اما طول مسیر و خروجی یکسان.

- رابطه بین نمرات آزمون و عملکرد فرد در کار از طریق:
    - 1- ضریب همبستگی: رابطه دو محور عملکرد و نمره آزمون را نشان می دهد سه صورت پیش می آید.
      - \* صورت اولغ بی ارتباط: نمره آزمون و عملکرد فرد بی ارتباط با هم هستند.
      - \* صورت دوم؛ ارتباط معکوس.
      - \* صورت سوم؛ ارتباط مستقیم.
    - 2- نمودار انتظارات: رابطه بین نمره آزمون و درصد عملکرد خوب در شغل را نشان می دهد (تحقیقات مک کورمیک).
    - 3- حد نصاب تعیین می شود: وقتی که شرایط کار طوری است که عرضه کار (تعداد متقاضیان شغل) کم می شود به تنگنا می افتد و شرایط ورود راحت تر می شود، برعکس اگر عرضه کار زیاد باشد آنگاه دست سازمان برای حد نصاب درست کردن زیاد می شود (بیشتر تنظیمات حد نصاب براساس شرایط احراز شغل است).
  - فرآیند جامع و پیوسته: یعنی اجازه دهیم همه متقاضیان 7 مرحله را تمام کنند، مثبت و منفی بدهیم کسی که تعداد مثبت هایش بیشتر باشد استخدام شود این روش بسیار هزینه بر است و از طرفی مسئله مهم اینجاست که آیا بار مثبت یا منفی بودن را درست داده ایم.
- ü مصاحبه بسته پایایی بیشتری دارد.



## فرآیند اجتماعی کردن

• تعریف: اجتماعی کردن یعنی با آداب رسوم و اصول سازمانی آشنا شدن، یعنی خود گرفتن افراد تازه با محیط سازمان.

1. ورود موفقیت آمیز و جا افتادن فرد در سازمان را اجتماعی شدن نام دارد.

• در فرآیند اجتماعی کردن اول معارفه مقدماتی وجود دارد، یعنی فرد با تاریخچه، مقررات ساعات کار و نحوه اضافه کاری، آشنایی با همکاران و ... اتفاق می‌افتد. معارفه می‌تواند بر دو نوع باشد: معارفه بی‌سر و صدا عمدتاً برای کارمندان رده میانی به پایین، معارفه پرتشریفات عمدتاً برای نیمه بالایی هرم سازمانی.

• مهمترین بحث فرآیند اجتماعی کردن آشنا سازی فرد با فرهنگ سازمانی است.

• منظور از فرهنگ سازمانی عوامل و عناصری هستند که در مجموع جو خاصی از سازمان را نشان می‌دهد، آداب و اصول، کلمات، کنایه‌ها، طرز فکرها، جانب‌داری‌ها و ... همگی گوشه‌ای از فرهنگ سازمانی هستند، در مجموع فرهنگ سازمانی در سه مولفه مفهومی خلاصه می‌شود.

ü ارزش یعنی شناخت خوب و بد و یا درست و نادرست.

ü رفتار صحیح یعنی رفتار مورد انتظار سازمان از فرد.

ü هنجارهای گروهی یعنی معیارها و موازین درون گروهی که انتظاری رود رفتار و کردار و معاشرت و مرادده اعضای گروه بر اساس آن باشد.

○ اینکه چه ارزش‌هایی اصلی و چه ارزش‌هایی ثانوی و فرعی است به سازمان و اهداف آن می‌باشد.

## دلایل اهمیت اجتماعی کردن

1- اجتماعی کردن فرد با زیروهم کار آشنا می‌کند در نتیجه فرد می‌داند جایگاه مناسبش در سازمان کجاست.

2- ورود همیشه با استرس و ابهام همراه است، آشنا شدن با جو سازمان نگرانی را کم می‌کند و درجه ابهام را هم کم می‌کند.



- 3- آشنا سازی فرد با سازمان در نحوه انجام شغل و عملکرد و در پی آن در ایجاد اثبات در سازمان نقش مهمی دارد.
- 4- تازه وارد با مشاهده آداب و عرف و سنت و رسوم سازمانی یاد می‌گیرد که چگونه باید کار کند یعنی آشنا سازی موجب جلوگیری از بدآموزی می‌شود.

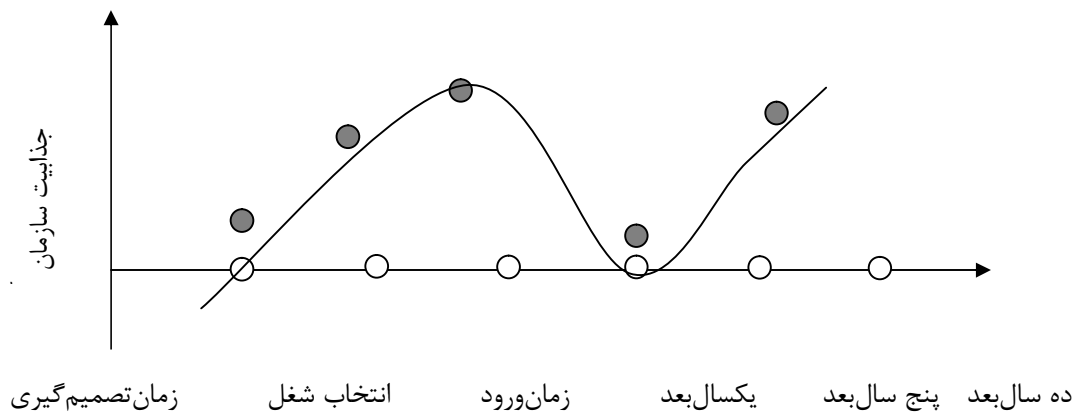
• مراحل اجتماعی کردن

1. قبل از ورود به سازمان: (هیچ برخوردی بین فرد و سازمان اتفاق نمی‌افتد و فرد با ذهنیات و تصورات خودش از سازمان و سازمان با نگرش‌ها و بینش‌های خود نسبت به پرسنل سعی می‌کنند، همدیگر را بهتر بشناسند).
- 2- رویارویی (برخورد): دو حالت اتفاق می‌افتد یا برخورد فرد با سازمان موفق است و اصطلاحاً فرد در سازمان جا می‌افتد (برخورد موفق) و یا فرد یا سازمان یا هر دوی آنها از این برخورد حمایت نمی‌کند. اصطلاحاً واقعیات سازمانی با تصورات فردی انطباق پیدا نمی‌کند (برخورد ناموفق).
3. تحول و دگرگونی: اگر برخورد موفق بوده باشد نتیجه آن تعهد بیشتر به کار و عملکرد بهتر و ... می‌باشد. اگر برخورد ناموفق بوده باشد نتیجه آن استعفا و ترک خدمت و اخراج و ... می‌باشد.

**ن** اگر فاصله واقعیات و پیش فرض‌ها آن قدر نباشد که به فرد شوک وارد کند و یا شوک وارده عمیق نباشد، روش‌های زیر برای وفق با سازمان مناسب است:

- 1- تغییر نگرش
- 2- برقراری ارتباط با دیگران: روابط انسانی به اندازه تخصص فنی و تکنیکی در موفقیت در سازمان اهمیت دارد.
- 3- صبر و شکیبایی

- مهمترین راه جلوگیری از ایجاد توهومات و توقعات بی‌جا در دو طرف این است که باید واقعیات کار را چه مثبت و چه منفی درباره ماهیت شغل و شرایط کار و فعالیت در سازمان به متقاضی گفت.
- ممکن است زمانی که فرد و سازمان با هم برخورد می‌کنند تفاوت‌ها عمیق نباشد و در این حالت باید شک وارد کنیم، مثلاً به متقاضی بگوییم واقعیات چه هستند و دست از ایده‌آل‌گرایی بردارد و یا صبور باشد، مرور زمان مشکلات الان را حل می‌کند.



نکات مهم در طراحی برنامه‌های اجتماعی کردن

۱. برنامه رسمی یا غیر رسمی: بستگی به فرد تازه وارد دارد اگر سطح میانی به بالا باشد برنامه رسمی و عمدتاً برای سطح میانی به پایین برنامه غیر رسمی را ملاک قرار می‌دهیم.
۲. جدول زمانی متغیر یا ثابت: اگر سطح میانی به پایین مد نظر باشد جدول زمانی ثابت، اما برای سطوح میانی به بالا جدول زمانی اجتماعی کردن متغیر است.
۳. برنامه انفرادی یا برنامه گروهی: اگر منظورمان برنامه‌ریزی و آموزش برای کارکنان است و برنامه گروهی را در طراحی مد نظر قرار می‌دهیم، اما اگر قصدمان آموزش متخصصین و رده‌های عالی سازمان باشد برنامه انفرادی را مد نظر قرار می‌دهیم.
۴. آموزش پیوسته یا گسسته: اگر هدفمان استفاده از تجارت سازمان و حرکت سازمان در همان مسیر قبلی است آموزش پیوسته مناسب است و اگر مترصد این موضوع هستیم که با تغییر تکنولوژی ماهیت کار را عوض کنیم آموزش گسسته مناسب است.
۵. حفظ هویت یا سلب هویت: در طراحی اجتماعی کردن به حفظ هویت یا سلب هویت دنبال هستیم. (اگر سازمانی یک دست، متجانس و پیرو می‌خواهیم طراحی سلب شخصیت مفید است و اگر سازمانی متحول و غیر متمرکز و منعطف می‌خواهیم حفظ هویت مناسب است.

ü حفظ هویت = تشبیت شخصیت؛ سلب هویت = شکستن شخصیت = شخصیت جدید

## فرآیند آموزش کارکنان

- یکی از وظایف اصلی و حیاتی هر سازمانی آموزش کارکنان است چرا که داشتن کارکنان ورزیده یکی از مهمترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی سازمان است، آموزش مزایای زیر را میتوان داشته باشد.
  1. فرد تازه وارد با ریزه کاری‌های شغل آشنا می‌شود و زمان یادگیری را به حداقل می‌رساند و باعث افزایش بازده کارکنان می‌گردد.
  2. آموزش برای افراد خاصی نیست و برای همه است، چه کارمند تازه وارد چه کارمند باسابقه نیز باید بنا به ضرورت دوره‌هایی ترتیب داد و این آموزش سبب ایجاد کارایی و بهره‌وری می‌شود.
  3. آموزش کارکنان سبب ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان است.
  4. آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی و حل مساله کمک می‌کند.
  5. آموزش کارکنان برای خود کارکنان هم مفید است چون سطح دانش فنی آنها را جا به جا می‌کند و ارزششان را در بازار کار بالا می‌برد و نهایتاً کسب درآمد بیشتر ممکن است.
  6. آموزش کارکنان فعلی روش موثری برای تامین نیروی انسانی مورد نیاز است.
- اگر سازمان کوچک باشد طراحی آموزش با سرپرست مستقیم است، اما اگر اندازه سازمان بزرگ باشد، (اندازه سازمان اشاره به تعداد افراد موجود در سازمان دارد) وظیفه طراحی آموزش یک وظیفه ستادی و برعهده اداره آموزش کارکنان است. اداره آموزش کارکنان سعی می‌کند با تعیین نیازهای آموزشی و تعیین سیاست‌های آموزشی، تهیه کتاب و مجلات، انتخاب دروس، کنترل دوره و ارزیابی دوره به دقت طراحی را انجام دهد.
  - تصویب طرح‌های آموزشی و اجازه اجرای آن به عهده بالاترین مقام سازمان است.
  - وظایف واحد آموزش اداره امور کارکنان
    1. تعیین نیازهای آموزشی.
    2. تعیین اهداف و سیاست‌های آموزشی.
    3. تهیه کتاب‌ها، مجلات و ... که در دوره‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.
    4. انتخاب مربیان، مدرسان و سخنرانان مناسب و حائز شرایط برای ارائه مطالب.
    5. کنترل و هماهنگ کردن فعالیت‌های مختلف آموزشی و نظارت بر آنها.

۶. ارزیابی دوره های آموزشی.

### روش های پی بردن به نیازهای آموزشی

1. با مطالعه مسایل مربوط به تولید و بهره‌وری
2. نظر خواهی از مدیران، سرپرستان و کارکنان
3. تجزیه و تحلیل شغل و ارزیابی عملکرد شاغلان
4. برگزاری آزمون‌های استخدامی و آزمون‌های مختلف در طی کار

### مراحل تعیین نیازهای آموزشی کارکنان

1. ارزیابی عملکرد
2. برآورد هزینه آموزشی
3. تعیین اینکه آیا عملکرد ضعیف ناشی از نداشتن انگیزه و عدم تمایل به کار است یا عدم توانایی فرد است.
  - در این مرحله دو قسمت از همدیگر تفکیک می‌شوند:
    1. می‌تواند نمی‌خواهد؛ تنبیه یا پاداش راه حل آن است.
    2. می‌خواهد نمی‌تواند؛ در چنین حالتی باید آموزش را ادامه داد
  - 4. بررسی توانستن و خواستن
  - 5. تعیین استاندارد: در این مرحله عملکرد مطلوب را به کار فرد گوشزد می‌کنیم که عملکردش را مرور کند و تجدید نظر کند.
  - 6. از میان برداشتن موانع، اگر مانعی وجود دارد که نمی‌گذارد عملکرد فرد مطلوب شود آن را شناسایی و برمی‌داریم.
  - 7. تمرین و ممارست: اگر عملکرد ضعیف ناشی از عدم تجربه کافی است مرتب او را وادار به تمرین می‌کنیم تا فرد کار خود به خود یاد بگیرد.
  - 8. آموزش: اگر محرز شد که عملکرد ضعیف فرد با آموزش نحوه کار حل می‌شود و با هفت مرحله بالا مشکل حل نشده است، فرآیند آموزش را آغاز می‌کنیم.

9. طراحی مجدد شغل: چنانچه معلوم شود مشکل از نوع طراحی شغل است، به طراحی مجدد شغل روی می‌آوریم تا چارچوب طراحی منسجم شود.

10. انتقال یا اخراج: اگر هیچ یک موثر واقع نشد، دو راه حل وجود دارد و راه حل ساده‌تر اخراج است و راه حل دوم انتقال کارمند به جایی که عملکردش موثر باشد.

## نظریات یادگیری

1. نظریه یادگیری رفتاری: در این نظریه، تجربه اساس یادگیری است و یادگیری اساس آموزش (آموزش-یادگیری - تجربه).

مفهوم اصلی این نظریه همان نظریه تقویت است.

○ در تهیه برنامه های آموزشی بر اساس نظریه رفتاری، باید به نکات زیر توجه شود:

1. برنامه آموزشی به بخش ها و اجزای کوچکتر تقسیم شود.

2. آموزش نباید به ارائه مجموعه ای از نظریات انتزاعی منحصر شود.

3. فرصت داده شود تا مهارت هایی که را که می آموزد، تمرین کند.

4. فرد باید آقدر همارت ها را تمرین کند که به صورت عادت درآید و حالت غریزی به خود بگیرد.

۲. نظریه یادگیری اجتماعی: این نظریه معتقد است هم تجربه و هم آموزش از دیگران اساس یادگیری می‌شوند و

یادگیری اساس آموزش (آموزش - یادگیری - تجربه دیگران + تجربه شخصی) پس می‌توان با انتخاب یک الگو مناسب به این یادگیری دست یافت.

○ در تهیه برنامه های آموزشی بر اساس یادگیری اجتماعی، باید به نکات زیر توجه شود:

1- برای کار آموز یک الگوی یک مناسب اتخاذ شود.

2- باید کاری کرد تا کارآموز اعتماد نفس پیدا کند.

3- باید کارآموز را متقاعد کرد آنچه می آموزد مهم است و عمل به آن نتایج سودمندی برای او در بر خواهد داشت.

3. نظریه یادگیری شناختی (گشتالتی): اساس این نظریه از قانون تعادل روانی تشکیل می‌شود، بنابراین براساس این

قانون هر انسانی در تلاش است تا در هر لحظه سعی کند تعادلش را به دست آورد. در نظریه شناختی یادگیری فرایندی

است که باعث فروپاشی تعادل فعلی فرد می‌شود و او می‌کوشد دوباره در وضعیت تعادل روانی تازه‌ای قرار گیرد.

## نکات تکمیلی یادگیری

§ در طراحی برنامه‌های آموزشی باید به چهار موضوع دقت کنیم:

- 1- دوره آموزشی را متناسب با فرهنگ و ویژگی‌های هر گروه انتخاب کنیم.
- 2- ویژه‌گیهای و تفاوت‌های افراد را در هر لحظه در نظر بگیریم.
- 3- پیشرفت در آموزش باید ترتیبی منظم داشته باشد.
- 4- باید مرتباً به کارآموز بازخور داده شود.

## نکات اجرای برنامه آموزشی

1. هدف را به روشی بنویسد که از این دوره چه می‌خواهد.  
منظور از هدف روشن، هدفی است که معتبر و قابل محاسبه، صحیح، واضح، قابلیت استمرار، قابلیت سنجش پذیری و مربوط به زمان و هزینه معین توالی و استمرار، متناسب با مدیریت اجرایی و اصلاح و بازخور داشته باشد.
2. آموزش باید گام به گام یعنی پله‌ای و آبشاری باشد.

## مراحل فرآیند آموزش

1. فرآیند برنامه‌ریزی 5 مرحله
  2. فرآیند کارمندیابی 8 مرحله
  3. فرآیند استخدام 7 مرحله
  4. فرآیند اجتماعی کردن 3 مرحله
  5. فرآیند آموزش 5 مرحله
- فرآیند برنامه ریزی آموزش
1. تشخیص نیازهای آموزشی: بررسی سازمان، بررسی شغل و بررسی کارمند.  
- بررسی سازمان: یعنی برای نیل به اهداف کوتاه مدت، بلند مدت و ... چه نقشه‌ای داریم.  
- بررسی شغل: منظور تجزیه و تحلیل شغل است، یعنی با جزییات وظایف استانداردهای شغل، شرایط احراز شغل و حتی چگونگی آموزش مناسب این مشاغل و ... را بررسی می‌کنیم.

- بررسی کارمند: منظور بررسی دانش، سطح معلومات، مهارت‌ها، مشاهده مستقیم کار او و مقایسه عملکرد او با دیگران و نحوه ارتباط فرد است.

2. تعیین اهداف آموزشی: کارمند چه چیزی، در چه شرایطی و با چه استاندارد عملکردی یاد می‌گیرد.

- هدف از برگزاری دوره آموزش کارکنان و افزایش کارآیی عمومی سازمان و بالا بردن کیفیت کار و بالا بردن کیفیت نیروهای انسانی است.

3- انتخاب روش آموزشی

§ روش های آموزش

الف) روش دادن اطلاعات از طریق:

1. سخنرانی: متداولترین و کم خرج‌ترین و شفاهی‌ترین روش آموزشی است و مقبولیت زیادی دارد و میزان یادگیری هم بالاست و البته برای کسانی که همان میزان آموزش را دیده‌اند خسته کننده است.

2. سمینار: در سمینار سخنران متکلم وحده است مثل دوره‌های عالی دانشگاه و هدف این است که کار آموز یادگیری و قدرت پیدا کند، مسایل را تشخیص دهد و معلم استانداردهای عملکرد را می‌گوید، اما بیشتر فعالیت و تلاش بر دوش خود دانشجویست زمانی سمینار بیشترین کارآیی را دارد که تعداد افراد شرکت کننده محدود باشد.

ب) روش های شبیه سازی

1. بررسی موارد خاص: شرح مبسوطی از یک واقعه یا یک رویداد خاص، از کار آموزش خواسته می‌شود آن را تجزیه و تحلیل کند و پیشنهاد بدهد، کار آموز گزارش کتبی تهیه می‌کند و دلای پیشنهادانش را ذکر می‌کند، این روش مبتنی بر تفکر و اندیشه است. (اول مشکل ایجاد می‌شود بعد به دنبال راه حل می‌گردیم.)

2. تمرین شغل: کار آموز نقش مدیری را به عهده می‌گیرد که باید در زمان و مهلتی معین به پرونده یا مساله‌ای رسیدگی کند و تصمیم مناسب بگیرد، پس اولاً کار آموز اولویت بندی را یاد می‌گیرد و دوماً یاد می‌گیرد چگونه در شرایط بحرانی سریع تصمیم بگیرد.

3. بازی‌های مدیریتی: روش بسیار متداول و جدیدی است برای تربیت مدیر و هر کارآموز مانند یک مدیر یا مسؤول سازمانی می‌ماند که سعی می‌کند در این بازی با دیگر کارآموزان رقابت در تصمیم‌گیری درست کند، باید یاد بگیرد چگونه مسایل را اولویت بندی می‌کند و چه مسایلی را می‌شود تفویض داد و چه مسایلی را نمی‌توان تفویض داد.

ج) روش های ضمن خدمتی

1. مربی گری: مربی گری عبارت است از روشی که مثل یک معلم شروع به تربیت می شود. مربی خوب کسی است که با انتقادات سازنده و موثر و راهنمایی به جا، موجبات رشد فکری و شغلی کارآموز را باعث می شود. هیچ دلیلی اثبات نکرده است که یک مدیر خوب الزاماً مربی خوبی است.
  2. استاد شاگردی: برای یاد دادن مهارت های دشوار و پیچیده که به زمان نیاز دارد.
  3. مثال: تجارت موفق، مکانیکی.
  4. آموزش کارگاهی: در محلی خارج از محیط کار و با همان ویژگیها و با همان وسایل و ماشین آلات و موادی که کارآموز در شغل اصلی خود از آنها استفاده می کند برپا می شود و این روش هزینه بیشتری از گردش شغلی دارد اما می تواند گروهی متجانس از کارمندان را با سرعت بیشتر و هزینه کمتری در یک دنیای کوچک اما واقعی شبیه کار آموزش دهد.
  5. گردش شغلی: گسترش شغلی حیطه شغل را افزایش می دهد، شغل را به لحاظ افقی توسعه می دهد و یکنواختی و خستگی را از بین می برد و دید افراد را بیشتر می کند و افراد با تنوع مهارت ها (اما به صورت جزئی نه تخصصی) آشنا می شوند یکی از دلایل گردش شغلی این است که فرد با برخورد با شغل های متفاوت آمادگی این را پیدا می کند که روزی عمودی ترقی می کند
  6. جانشینی موقت: روشی است ضمن خدمتی که سعی می کند اگر هم فرد آماده ارتقا و هم مدیر مربوطه آماده ارتقا باشد در زمان کمی پست به فرد آماده ارتقا، تحویل داده می شود. وی در این مدت با وظایف تنوع تصمیم گیریهای در این شغل آشنا می شود و پس از مدتی ارتقا اتفاق می افتد.
  4. برنامه ریزی برای برگزاری دوره های آموزشی: چه کسانی، در کجا و در چه تاریخی آموزش را شروع کنند و خاتمه دهند؟ یعنی باید پاسخ داد چه کسانی، کجا، آموزش را شروع کنند و در چه تاریخی آموزش را تمام می کنند.
  5. ارزیابی دوره آموزشی: رضایت کارآموزان از دوره، میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره و بررسی تغییر رفتار کارآموز و بررسی نتایج دوره باید براساس چهار معیار اصلی ارزیابی شود.
1. رضایت کارآموزان از دوره چقدر است.
  2. میزان یادگیری براساس شرکت در دوره چقدر بوده است.



-

3. بررسی رفتار کارآموز بهتر شده یا خیر.

4. آیا نتایج خواسته شده بدست آمده است. (مثلاً تولید بیشتر شده است و کاهش ضایعات کمتر شده است.)

• آموزش سیستمی: یعنی به جای اینکه تک تک افراد را آموزش دهیم طبق یک سلسله روابط اجتماعی و به صورت سیستماتیک آموزش را شروع کنیم. آموزش سیستمی مقوله‌ای فنی - اجتماعی است. یعنی هم موجب افزایش کارایی و هم موجب تحولات مثبت انسانی می‌شود و در آموزش سیستمی بر آموزش‌های مهارتی میان فردی تاکید می‌شود.

**ن** آموزش مهارتی میان فردی: یعنی نحوه برخورد سالم و سازنده با دیگران. اولین شرط ایجاد روابط سالم با دیگران آگاهی از خواسته‌های درونی است، چنین شناختی کمک می‌کند تحول اتفاق بی‌افتد.

### روش های تغییر سیستم کار

1. نظریه آرجریس (آرگریس): بنابر نظر آرجریس فردی که به عنوان عامل تغییر (مشاور) وارد سازمان می‌شود، باید بداند که او خود عضو چنین سیستمی نیست و سیستم وجودی مستقل دارد، او آمده است تا کمک کند تا جوی مناسب برای عملیاتی کردن تصمیمات اتفاق بی‌افتد (عامل تغییر) اطلاعات را از چندین منبع جمع آوری می‌کند و از پشتیبانی مسئولان سازمان برخوردار می‌شود، اما هرگز تغییر و تحول را نباید به زور وارد تغییر سیستم کار کند.

2. پژوهش کنشی:

1. اول باید پی به وجود مساله‌ای برد.

2. با کارشناسان علوم رفتاری (مشاوران) مشورت و مذاکره می‌شود.

3. مشاوران اطلاعات اولیه را جمع‌آوری می‌کنند و تشخیص مقدماتی مساله اتفاق می‌افتد.

4. بازخور این تشخیص مقدماتی به سمع و نظر مدیران می‌رسد.

5. مساله به صورت قطعی تشخیص داده می‌شود.

6. کنش اول اتفاق می‌افتد (این اولیه مداخله در سیستم است که سعی می‌کند شیوه سیستم را عوض کند.)

7. اطلاعات جمع آوری می‌شوند (منظور اطلاعات پس از کنش اول است، بازنگری و تشخیص اتفاق می‌افتد تا دوباره آماده

واکنش شوی)

8. کنش دوم

9. جمع آوری اطلاعات پس از کنش دوم

10. کنش سوم

11. جمع آوری اطلاعات پس از کنش سوم

12. مرتباً این سیکل کنش و جمع آوری اطلاعات پشت سرهم تکرار می‌شوند.

13. فرآیند توسعه سازمان: آقای کرت لوین اعتقاد دارد، فرآیند تغییر سازمانی سه مرحله دارد:

1. خروج از انجماد: برای خروج از انجماد دو راه کار پیشنهاد شده است.

§ برای غلبه بر مقاومت‌ها راه‌کارهای زیادی عنوان شده‌اند که عبارتند از:

§ آموزش و ارتباطات،

§ مشارکت،

§ تسهیل،

§ حمایت ،

§ مذاکره،

§ خریدن زیرکانه افراد (فریب)

§ زور

2. تغییر: پس از اینکه فرد سیستم تغییر را پذیرفت و با غلبه بر مقاومت‌ها سعی کرد تحولات را ایجاد کند وارد

مرحله تغییرات رفتاری مطلوب می‌شود، مثلاً به دیگران و به تجربه‌های آنها نگاه می‌کند تا یاد بگیرد ، پس نظریه‌های

یادگیری (رفتاری - اجتماعی - روانشناختی) در این مرحله کاربرد زیادی دارند.

3. تثبیت مجدد (انجماد مجدد): در این مرحله رفتار مطلوب تثبیت شده است به خصوص اگر شیوه غلبه بر

مقاومت‌ها از راه آموزش و ارتباطات و مشارکت باشد و نهادینه می‌شوند و جزء عادت در می‌آید. (تئوریسین‌ها معتقدند

نباید در این انجام جدید باقی ماند، جهت توسعه سازمان در زمان مقتضی دوباره باید سه مرحله را آغاز کرد.)

## ارزیابی عملکرد

- منظور از ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصل معینی به طور رسمی سنجش می‌شوند هدف نهایی آن افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان است، نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف.

- علل اصلی ارزیابی عملکرد

1. شناخت کارکنان قوی از ضعیف و اعطای پاداش به آنها

2. ایجاد انگیزه در پرسنل جهت بهبود عملکرد

- دیدگاه مدیران نسبت به ارزیابی عملکرد

- a. مدیران کلاسیک (مثل مدیرانی که مدیریت علمی تیلور را قبول دارند و با ساده سازی و زمان سنجی و کمیت فقط فکر کارایی هستند) ارزیابی عملکرد را معیاری برای کنترل کارکنان می‌دانند.

- b. مدیران نئوکلاسیک معتقدند ارزیابی کارکنان جنبه راهنمایی و ارشاد دارد تا به آنها بگوییم چگونه می‌توانند کمیت و کیفیت کارشان را بالا ببرند.

- کاربردهای ارزیابی عملکرد

1. در برنامه‌ریزی نیروی انسانی باعث دادن اطلاعات درست و طراحی دقیق می‌شود.

2. به کارمندیابی و انتخاب درست‌تر کمک می‌کند.

3. به تعیین روایی آزمون‌های استخدامی کمک می‌کند (عملکرد فرد بعد از استخدام معیاری است که به وسیله آن می‌توان روایی آزمون‌های استخدامی را سنجید).

4. ارزیابی عملکرد موجب آموزش و تربیت بهتر کارکنان می‌شود.

5. مسیر شغلی را تعیین می‌کند. (منظور از مسیر شغلی، مشاغلی هستند که در طی عمر کاری فرد در سازمان یکی پس از دیگری به او واگذار می‌شود).

6. ارزیابی عملکرد در طراحی سیستم حقوق و دستمزد و پاداش نقش مهمی دارد.

7. بنا به این گفته که گذشته چراغ راه آینده است در مواردی می‌توانیم از ارزیابی عملکرد در جهت شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان استفاده کنیم.

## عوامل موثر در ارزیابی کارکنان

1. عوامل برون سازمانی موثر مانند قوانین و مقررات و دخالت اتحادیه‌ها
2. عوامل درون سازمانی موثر مانند سازمان و نحوه اعتماد متقابل در سازمان و...

### • شاخص‌های ارزیابی

نمی‌توان مجموعه‌ای از شاخص‌های به خصوصی را نام برد، شاخص‌های ارزیابی باید دقت، صحت و اثر بخشی و فرآیند ارزیابی عملکرد را افزایش دهد. پس شاخص‌ها باید قابل اعتماد باشند و شاخص‌ها باید دقیقاً مرتبط با کار باشند شاخص‌ها باید قابل قبول باشند، متصدی شغل قدرت تاثیر گذاری بر آن را داشته باشد، واقعی باشد و کار ارتباط مستقیم داشته باشد، به تفاوت کارکنان توجه نماید.

## مراحل ارزیابی

1. مشخص کردن هدف ارزیابی عملکرد
2. تفهیم استانداردهای وضع شده به کارکنان
3. اندازه‌گیری عملکرد واقعی کارکنان
4. مقایسه‌ی استانداردهای وضع شده و عملکرد واقعی کارکنان (مقایسه‌ی مرحله‌ی 2 با مرحله‌ی 3)
5. در صورت لزوم اقدامات اصلاحی

**ü** یک نکته‌ی مهم در طراحی سیستم ارزیابی: گاه ممکن است در سیستم ارزیابی، کارآیی مهم باشد (هدف) و گاه ممکن است در سیستم ارزیابی اثربخشی مهم باشد (توجه به فرآیند، رضایت خاطر کارکنان و در نتیجه بهره‌بری بیشتر) اینکه کدام موضوع بالا را (هدف، فرآیند) در طراحی سیستم ارزیابی مهم تلقی می‌کنیم، روی نحوه‌ی نگاهمان در طراحی موثر است. یک سیستم ارزیابی هنگامی موثر خواهد بود که شامل هر دو معیار باشد یعنی هم باعث انگیزه شود و هم باعث رشد و پیشرفت در سازمان.

## عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی

1. اندازه‌ی سازمان: سازمان‌های بزرگ که منابع و امکانات کافی در اختیار دارند بیشتر از سازمان‌های کوچک از سیستم پیشرفته و پیچیده‌ی ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند.

2. درجه پویایی سازمان: سازمان‌ای پویا دائماً در حال تغییر و تحول‌اند پس نمی‌توان محیط آنها را پیش‌بینی کرد، پس باید به جای سیستم‌های پیچیده ارزیابی عملکرد از سیستم‌های نسبتاً ساده‌تری استفاده کرد. برعکس، در سازمان‌های ایستا و باثبات که محیط قابل پیش‌بینی است و همه چیز طبق برنامه است، می‌توان به منظور تعیین بهتر و کارآیی اثربخشی از سیستم‌های پیچیده‌ی ارزیابی استفاده کرد. سازمان‌های پویا با مسائل غیرتکراری درگیرند، اما سازمان‌های باثبات با مسائل تکراری درگیرند. هر چه مساله تکراری‌تر و عادی‌تر باشد می‌توانیم از سیستم‌های پیچیده‌تری در سیستم ارزیابی عملکرد استفاده کنیم.

3. سطوح مختلف در سلسله مراتب: مشاغل مدیریتی نسبت به مشاغل کارگری پیچیدگی بیشتری دارد پس هرگز نمی‌توان با همان سیستم ارزیابی که کارگر را می‌سنجیم مدیران را هم بسنجیم. در سمت‌های مدیریتی (خصوصاً در رده‌های عالی‌رتبه) هرگز نمی‌توانید حداکثر قابل قبولی را و حداقل قابل قبولی را به عنوان استاندارد پیشنهاد کنیم. سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان هنگامی موثر و موفق خواهد بود که انعطاف‌پذیر باشد و بتواند متناسب با واقعیات و تغییرات سازمانی و محیطی در خود تغییرات ایجاد کند.

• انواع ارزیابی: وظیفه‌ی طراحی سیستم ارزیابی با اداره کل امور کارکنان است ولی اگر فعالان اجرایی (مثل مدیران صف) در ارزیابی کمک کنند، دقت کار بیشتر می‌شود. بر این اساس پنج نوع ارزیابی داریم:

1. ارزیابی سرپرست مستقیم (ارزیابی رئیس از مرئوس): متداول‌ترین نوع ارزیابی است.
2. ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس: این مزیت‌ها را دارد که مدیر از نیازهای کارکنان آگاه می‌شود و سعی می‌کند طبق پیشنهادهای آنان دستورهایی را ابلاغ کند پس موجب اثربخشی بیشتر می‌شود.
3. ارزیابی هم‌قطاران از عملکرد یکدیگر: گروه هم‌قطاران گروهی هستند که برای مدت نسبتاً طولانی به همان شکل باقی مانده‌اند. باید دقت کرد هم‌قطارانی که در رقابت مستقیم جهت پستی هستند، همدیگر را رارزیابی نکنند. عمدتاً اعضای سازمان از این ارزیابی استقبال چندانی نمی‌کنند.

4. ارزیابی گروهی: ممکن است کار کارمند در سازمان به شکلی باشد که با دو یا چند واحد مختلف سازمانی در ارتباط باشد. در این صورتاز طریق دعوت از این واحدها عملکرد کارمند ارزیابی می‌شود. این شیوه‌ی ارزیابی دقیق‌ترین شیوه‌ی ارزیابی است، اما عیب بزرگش این است که نقش سرپرست مستقیم کارمند در ارزیابی به حاشیه رفته است.

5. ارزیابی از طریق خودسنجی: تیلولر معتقد است معمولاً هیچ کس به اندازه‌ی خود فرد از جزئیات و کم و کیف کار خویش آگاه نیست، پس اگر بدون قصد و غرض و با صداقت کامل خودش را ارزیابی کند، خودسنجی اتفاق افتاده است.

\* پنج ارزیابی غیر قابل جمع نیستند، این شرایط است که تعیین می‌کند کدام نوع ارزیابی بهتر است.

### زمان بندی ارزیابی

1. معمولاً ارزیابی عملکرد کارکنان در فواصل زمانی مشخص (فرضاً هر 6 ماه یکبار) اتفاق می‌افتد. زمان بندی باید با نتایجی که انتظار می‌رود که بدست آید منطبق باشد.
2. معمولاً ارزیابی عملکرد مدیران فاصله‌ی معینی ندارد، این نتیجه‌ی کار است که نوع، کیفیت و کمیت مدیریت فرد را طبق انتظاراتمان نشان می‌دهند.

### روش های ارزیابی

1. روش قیاسی (مقیاس درجه بندی پیوسته - مقیاس درجه بندی گسسته): یکی از قدیمی ترین و متداول ترین و محبوب ترین و ساده ترین روش های ارزیابی عملکرد است.

1-1. روش مقیاس درجه بندی پیوسته: خطی است مدرج از صفر حداقل تا 100 حداکثر. عموماً نمرات 25-25 جدا می‌شوند. فرض کنید نمره‌ی کارمند 80 می‌شود. نمره‌ی صفر یعنی بی‌علاقه به کار، شاکی از کار. نمره‌ی 25 یعنی بی‌فکر در کار، بی‌تفاوت در کار. نمره‌ی 50 یعنی علاقمند به کار و حرف‌گوش‌کن. نمره‌ی 75 یعنی شیفته‌ی کار و روابط حسنه با دیگران. نمره‌ی 100 شور و شوق در کار، خلاق، نظرده.

1-2. روش مقیاسی درجه بندی گسسته: در این حالت برای ارزیابی عملکرد 5 سطح تعریف می‌کنیم.

1- ضعیف      2- معمولی      3- رضایت بخش      4- خوب      5- عالی

(بعضی وقت‌ها نمی‌توان صفاتی چون وفاداری و صداقت کارکنان را سنجید، چون صفاتی کیفی هستند و انتزاعی‌اند. نمی‌توان با مقیاس کمی و عددی، پارامتر کیفی را دقیق سنجید.)

1-3. جدیداً یک روش مقیاسی به نام عامل سنجی مطرح شده است که سعی می‌کند با استفاده از شرح

شغل، ابعاد مهم شغل، را پیدا کند.

- \* مثال یک پرستار را در نظر بگیرید، بعضی افعال آن حیاتی‌اند و جزء وظایف اصلی آن مطرح می‌باشد سنجش چنین وظایفی ارزیابی عملکرد شما را دقیق می‌کند)
2. روش ثبت وقایع حساس: عبارت است از یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب یا بد کارکنان در حین انجام وظایف و مسئولیت‌ها. ثبت دقیق چنین عملکردهایی (فرضاً در یکسال) ارزیابی دقیقی به ما می‌دهد، اما چون بسیار وقت‌گیر است به انجامش نمی‌ارزد.
  3. روش توصیفی: در این روش از ارزیاب خواسته می‌شود تا شرحی توصیفی درباره‌ی چگونگی عملکرد فرد بنویسد. کار ساده‌ای به نظر می‌رسد، اگر منصفانه باشد بهترین روش ارزیابی است.
  4. روش قیاسی: عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین‌شده‌ای مقایسه می‌شود. بیشتر در مشاغل تولیدی کاربرد دارد که طبق حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی و تعیین استاندارد کار می‌کند. (مشاغل تولیدی همواره خواستار رعایت اصل اول تیلور، مطالعه‌ی علمی کار و مدیریت هستند)
  5. روش درجه‌بندی - مقایسه‌ای: در این روش از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را بر اساس یک معیار کلی از بهترین تا ضعیف‌ترین عملکرد درجه‌بندی کند.
- 1-5. مقایسه‌ی دو به دو: کار مقایسه‌ای آسانی است. کارکنان تک‌تک با سایر افراد مقایسه می‌شوند. تعداد دفعات مقایسه بستگی به تعداد کارکنان دارد اگر تعداد کارکنان را  $N$  در نظر بگیرید، تعداد مقایسات  $N*(N-1)/2$  (1) می‌شود. (بطور مثال 5 کارمند را قصد داریم دو به دو مقایسه کنیم، تعداد دفعات مقایسه 10 می‌شود)
- 2-5. توزیع اجباری: یک روش مقایسه‌ای است که از توزیع نرمال استفاده می‌کند. آنگاه فرضاً 10% را عالی - ترین عملکرد، 20% را عملکرد خوب، 40% را عملکرد متوسط، 20% را عملکرد ضعیف و 10% را بسیار ضعیف می‌دهید.
  - 3-5. انتخاب اجباری: از ارزیاب خواسته می‌شود از میان چند جمله‌ی توصیفی درباره‌ی کارمند به اجبار یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی درباره‌ی عملکرد کارمند است انتخاب کند. پس همه‌ی گزینه‌های یک سوال توصیفی هستند.
  6. روش مقیاسی رفتاری: یکی از روش‌های ارزیابی عملکرد است، بر این اساس که کارکنان تا چه اندازه رفتارهای خاصی را که ارتباط مستقیم با انجام وظایفشان دارند از خود نشان می‌دهند. تعیین مقیاس‌های رفتاری کار دشواری است. اول باید درجه‌بندی کنیم بصورت زیر:

- 1-6. عملکرد عالی نمره 1
- 2-6. عملکرد بسیار خوب نمره 2
- 3-6. عملکرد خوب نمره 3
- 4-6. عملکرد متوسط نمره 4
- 5-6. عملکرد ضعیف نمره 5
- 6-6. عملکرد بسیار ضعیف نمره 6
- 7-6. عملکرد غیرقابل قبول نمره 7

پس گام اول دادن نمره به عملکردهاست. سپس از طریق اندازه‌گیری توانایی‌های کارمند در ایجاد ارتباط میان واحدهای تولیدی سازمان ارزیاب عملکرد را انجام می‌دهیم. این روش بر روش‌هایی که تا کنون گفته‌ایم پایایی و روایی بهتری دارد چون دقیق‌تر است. (طبق رفتار خاص)

7. ارزیابی بر اساس مدیریت رفتاری **MBO**: فلسفه‌ی شناخته شده‌ای است در مدیریت که در آن اعضا و سازمان را بر اساس چگونگی تحقق اهداف با یکدیگر مشارک کرده و سعی می‌کنند با افزایش انگیزه (فردی) و افزایش روحیه (گروهی) جو کار را به سمت تشریک مساعی جهت تحقق اهداف سازمانی پیش ببرند. **MBO** بیشتر بر عملکرد افراد تکیه دارد تا بر صفات شخصیتی آنها، هدف این است که مرئوسین در تصمیم‌گیری‌ها در کنار روسای خود باشند تا تصمیم را از خود بدانند و آن را عمل کنند. **MBO** چهار رکن دارد:

1- تعیین هدف (اول باید مهم‌ترین مسائل سازمان شناخته شود)

2- تصمیم‌گیری مشارکتی

3- تعیین مدت زمان مشخص

4- بازخور نمودن نتیجه عملکرد به فرد، گروه، سازمان

• مشکلات ارزیابی عملکرد: اکثراً مشکلات ارزیابی ناشی از ماهیت روش‌ها نیست، بلکه روش‌های استفاده-کنندگان غلط است.

1. عینیت نداشتن: به طور مثال چگونه می‌توان وفاداری و شخصیت افراد را دقیق سنجید.



2. تعمیم: هنگامی بوجود می‌آید که از نظر ارزیاب یک صفت خاص از آنچنان اهمیتی برخوردار است که همه-ی صفات را در کنار این می‌بیند و بالا بودن صفت مزبور را نشانه‌ی عملکرد عالی می‌داند.
3. سخت‌گیری، تساهل، محافظه‌کاری: بعضی از مدیران سخت‌گیرند و نمرات پائین ارزیابی می‌دهند، بعضی‌ها محافظه‌کارند و برای فرار از بازخواست مدیریت یا طرف حساب شدن با پرسنل یکسان ارزیابی می‌کنند، هر سه روش در ارزیابی عملکرد اشتباه است.
4. تازگی: عموماً اتفاقاتی که تازه به وقوع پیوسته است بهتر در ذهن می‌ماند.
5. مقابله: اگر تعداد نفرات زیاد در فاصله‌ی کم زمانی ارزیابی شوند پدیده‌ی مقابله بوجود می‌آید. بطور مثال مرئوس متوسطی که بلافاصله بعد از مرئوس ضعیف ارزیابی می‌شود نمره‌ی خیلی بالایی می‌گیرد. این نمره واقعی نیست.
6. محاکمه به جای ارزیابی: بعضی‌ها فکر می‌کنند ارزیابی بازخواست است. این تفسیر غلط پیامد غلطی به نام محاکمه دارد.
7. تعصبات شخصی ارزیاب: منظور از تعصبات، جانبداری، پیش‌داوری، گرایش‌ها در تصمیم‌گیری است که نگاه دقیق را تحت تاثیر قرار می‌دهد.
- ویژگی‌های یک سیستم ارزیابی کارآمد: سیستم ارزیابی باید عوامل مهم، مربوط به کار، مناسب با کار پرسنل، در زمان مناسب اتفاق بیافتد، باید سعی کرد بعد از هر ارزیابی عملکرد با کارمند یک مصاحبه رسمی انجام داد. تا کارمند بفهمد نتیجه ارزیابی عملکرد چه بوده است و از نقاط ضعف و قوتش آگاه گردد. این مصاحبه پایانی کمک می‌کند مرئوس با احساس خوب و دید مثبتی نسبت خود، کار، سرپرست و سازمان با جدیت بیشتری عملکردش را ادامه می‌دهد.



## سیستم پاداش

- اگر پاداش به خاطر انجام وظایف عادی باشد، آن را حقوق و دستمزد می‌گویند و اگر پاداش به خاطر انجام وظایف یا ابتکارات باشد مشمول دریافت پاداش (مزایای فوق العاده) می‌شود.

**ü** پاداش مکانیزمی است جهت ایجاد انگیزه در سازمان.

- انواع پاداش

1. درونی

2. بیرونی

(1-2) نقدی

(2-2) غیر نقدی

**ü** پاداش‌های نقدی یا بر مبنای عضویت هستند یا بر مبنای ارزیابی عملکرد است.

درونی (استقلال در کار، تنوع وظایف)

<p>بر مبنای عضویت (بیمه، افزایش حقوق بخاطر تورم در سال، سهام شدن در سود کارخانه) نقدی</p> <p>بر مبنای ارزیابی عملکرد (طرح تشویقی و کار پروژه‌های)</p> <p>غیر نقدی (عنوان شغلی پرباهت، دادن دفتر جدا، دادن خط تلفن و یک منشی)</p>	}	<p>پاداش</p> <p>بیرونی</p>
--	---	----------------------------

\* مشارکت در تصمیم‌گیری پاداش درونی است.

\* حق العمل کاری یا گرفتن کمیسیون پاداشی بیرونی بر مبنای ارزیابی عملکرد می‌باشد.

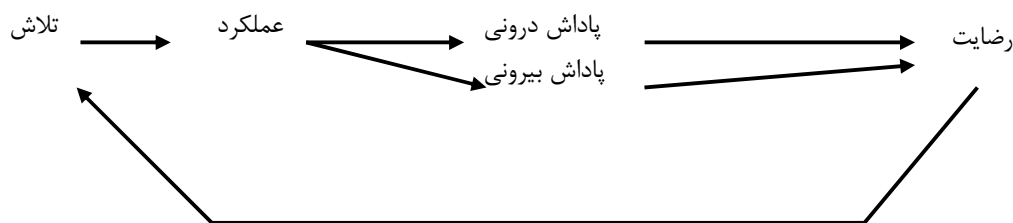
\* حق انتخاب همکاران و داشتن منشی مخصوص، پاداش بیرونی غیر نقدی است.

**ü** بیشترین رواج پاداش‌های بیرونی نقدی می‌باشند. به طور مثال دادن انعام، حقوق و دستمزد، کوپن، پرداخت

فوق العاده، بیمه، عائله مندی و ... همگی نقدی‌اند.

## مقایسه پاداش‌ها

1. دریافت پاداش‌های بیرونی تابع سیاست‌های سازمانی است.
  2. تصمیم‌گیری در مورد پاداش‌های بیرونی بر عهده مدیران است.
  3. پاداش‌های بیرونی برخلاف پاداش‌های درونی عمدتاً هزینه‌های سنگینی را به دنبال دارد.
- مبنای اعطای پاداش: پاداش به خاطر سپاسگزاری از شایستگی‌های افراد است.
1. عضویت در سازمان: عضویت خود به خود حق می‌آورد.
  2. حضور در سازمان: اکثراً فکر می‌کنند کسی که کمتر غیبت می‌کند می‌تواند پاداش بگیرد.
  3. عملکرد: دریافت پاداش از طریق عملکرد منطقی‌ترین روش است، پورتر و لاولر یک مدل جامعی از عملکرد را ارائه داده‌اند که در آن سعی می‌شود فرم زیر رعایت شود.



- پس نتیجه تلاش، عملکرد است، نتیجه عملکرد پاداش است، حتماً پاداش درونی به همراه دارد (احساسی و وجدانی)، اما معلوم نیست پاداش بیرونی و پاداش منصفانه داشته باشید یا نه، نتیجه پاداش رضایت است. اگر رضایت فراهم شده باشد و پاداش ارزش داشته باشد یا فرد احتمال دریافت پاداش را داشته باشد دوباره چرخه بر می‌گردد.
4. ارشدیت: بعضی‌ها سنوات خدمت را ملاک اعطای پاداش قرار می‌دهند. (نظام ارتقا استخدام در ژاپن دقیقاً ارشدیت پیروی می‌کند، برعکس نظام استخدام آمریکا از مهارت پیروی می‌کند).
  5. تخصص
  6. دشواری کار
  7. درجه قضاوت و تصمیم‌گیری: هرچه در انجام کار نیاز بیشتری به تصمیم‌گیری و ابتکار عمل شاغل داشته باشد به همان اندازه پرداخت‌ها سازمان باید بیشتر باشد.

• ویژگی‌های سیستم پاداش: یک پاداش باید با اهمیت، منعطف، فراوانی، آشکاری، توزیع منصفانه و هزینه مناسب داشته باشد.

\* فراوانی (دفعات): یک پاداش علاوه بر تعدد موردها باید از قانون بازده نزولی پرهیز کند، یعنی یک پاداش مشابه آنقدر تکرار نکنید که دلزدگی به همراه داشته باشد.

\* توزیع منصفانه: نظریه برابری معتقد است باید عدالت رعایت شود، یعنی هم برابری درونی باشد هم برابری بیرونی، بر این اساس دو سوال مطرح است:

1. من به سازمان چه می‌دهم؟

2. سازمان به من چه می‌دهد؟

به شکل زیر:

ستاده‌های دیگران (دریافت‌ها) از سازمان = ستاده‌های فرد از سازمان

داده‌های دیگران به سازمان      داده‌های فرد به سازمان

### طرح‌های جدید اعطای پاداش

1. پرداخت یک جا به جای اینکه پاداش‌های ماهانه هر ماه 1/12 آن را بدهند، یک جا در آخر سال می‌دهند، چنین مکانیزمی انگیزه را تحریک می‌کند، اما به جاست که در پاداش آخر سال انعطاف پذیر باشیم، تا ویژگی پاداش مؤثر را هم رعایت کرده باشیم.

2. روش سلف سرویسی: روش جدیدی است که سعی می‌کند حقوق و مزایا را به گونه‌ای ترکیب کند که رضایت کارمند فراهم شود و چهار طرح اصلی دارد.

3. روش هسته‌ای **Core Approach**: سازمان، هسته‌ای از حقوق و مزایایی که دارا بودنشان برای کارکنان مهم است ارائه می‌دهند، ولی عملاً کل مبلغ قرار داده شده (به صورت حقوق و مزایا) در هسته کمتر از اندازه واقعی است، مابه‌التفاوت را کارمند وجه نقد می‌گیرد تا هر آنچه که دوست دارد خود خرید کند.

4. روش بسته‌ای **Modal Approach**: در این روش بسته‌های مختلفی گذارده می‌شود و کارمند بر اساس نیازهایش به میل خود انتخاب می‌کند.

5. روش حسابداری مدیریت منعطف **Flexible Account Management**: خیلی نزدیک به روش بسته‌ای است، در این حالت هر کارمند براساس منطق حسابداری خود و نیازهایش بسته‌هایی را انتخاب می‌کند یا اینکه وجه نقدش را می‌گیرد.
6. روش کمباین **Combine Approach**: ترکیبی از سه روش فوق است، صورت اجرایی مناسبی ندارد.

### مدیریت حقوق و دستمزد

- تعریف: دستمزد پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است، منظور از حقوق پرداختی است که ماهانه پرداخت می‌شود.
- ویژگی‌های حقوق و دستمزد
  1. باید برای امرار معاش کافی باشد.
  2. اقتصادی و موثر باشد.
  3. منطقی و توزیع منصفانه داشته باشد.
  4. با مهارت و تجربه تطبیق داشته باشد.
  5. برای کسب برتری رقابتی سازمان برانگیزنده باشد.
- طراحی سیستم حقوق و دستمزد: برعهده کارشناسان اداره امور کارکنان است، البته مدیران اجرایی و سرپرستی با آنها همکاری می‌کنند. مدیران اجرایی چون با وظایف و مسؤولیت‌ها (شرح شغل) آشنایی کامل دارند از این جهت به طراحان حقوق و دستمزد کمک می‌کنند.

### مراحل طراحی سیستم حقوق و دستمزد

1. تجزیه و تحلیل شغل (مطالعه شغل به منظور شناخت مشخصات و ویژگی‌های اصلی آن):  
در این مرحله به مطالعه شغل می‌پردازیم به دو منظور:

الف: شناخت مشخصات یک شغل

ب: شناخت ویژگی‌های بارز شغل که به درد طراحی حقوق و دستمزد می‌خورد.

2. تنظیم شرح شغل: یعنی تنظیم وظایف و مسؤولیت‌های موجود در شغل.

3. ارزشیابی: یعنی تعیین ارزش نسبی در سازمان، ارزشیابی مشاغل را از چهار روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی مشاغل و رتبه بندی مشاغل انجام می دهند. منطقی است که بیشترین پرداخت ها به با ارزش ترین مشاغل داده شود و در ارزشیابی شغل ارزش نسبی مشاغل در سازمان سنجیده می شود.

## § روش های ارزشیابی مشاغل

1. روش امتیازی: روشی است که در آن عوامل کلیدی شغل استخراج می شود. به طور مثال مهارت، مسؤلیت، تلاش و شرایط کار چهار پارامتر مهم هستند که به آنها امتیاز می دهیم. (0 تا 100) هر شغلی که کل امتیازش بیشتر باشد در ارزشیابی مشاغل به صورت نسبی جای بالاتری می گیرد. (باید دانست که پارامترهایی چون مهارت به مؤلفه هایی چون دانش، ابتکار و تجربه بر می گردد؛ یا موضوع تلاش به دو فاکتور جسمی و فکری بر می گردد و ...) گاه به جای اینکه به مهارت نمره بدهند به زیر مجموعه عوامل کلیدی نمره می دهند به این طریق می توان تمام پرسنل سازمان، عوامل کلیدی و زیر مجموعه های آن را امتیاز بندی کرد.

2. روش مقایسه عوامل: سعی می کند مبنای مقایسه را سایر مشاغل قرار دهند. یعنی عوامل کلیدی را استخراج می کند و سپس نسبت به هر زیر مجموعه عوامل کلیدی بصورت ریالی دستمزد می دهد. به این طریق می توان گفت مثل روش امتیازی یک روش کاملاً کمی است.

3. روش طبقه بندی مشاغل: مبنای مقایسه گروه های شغلی هستند آنچه مورد مقایسه قرار می گیرد، کل مشاغل است، نوع ارزشیابی کیفی است. مثلاً سازمانی مشاغل خود را در 4 گروه های شغلی وجود دارد، امکان پذیر است، کار ساده ایست، اما عیب بزرگش این است که دقیق گروه بندی نمی کند.

4. روش رتبه بندی مشاغل: این روش هم کیفی است. مورد مقایسه اش کل شغل است و آنچه مبنای مقایسه است سایر مشاغل است. مثلاً در یک درمانگاه کوچک ترتیب مشاغل با حقوقشان به ترتیب به صورت: دکتر هفت میلیون ریال - سرپرستار شش میلیون ریال - حسابدار پنج میلیون ریال و ... چنین طبقه بندی سعی می کنند تمام مشاغل را به صورت کیفی طبقه بندی کند.

5. بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت: از طریق جمع آوری اطلاعات رسمی / غیر رسمی و انواع مصاحبه ها. میزان پرداخت به کارکنان باید با میزان پرداخت سایر سازمان های رقیب به کارکنانش قابل قیاس باشد، برای این منظور باید جمع آوری اطلاعات نمود.

### روش‌های بررسی سطح حقوق و دستمزد متداول

1- مصاحبه حضوری

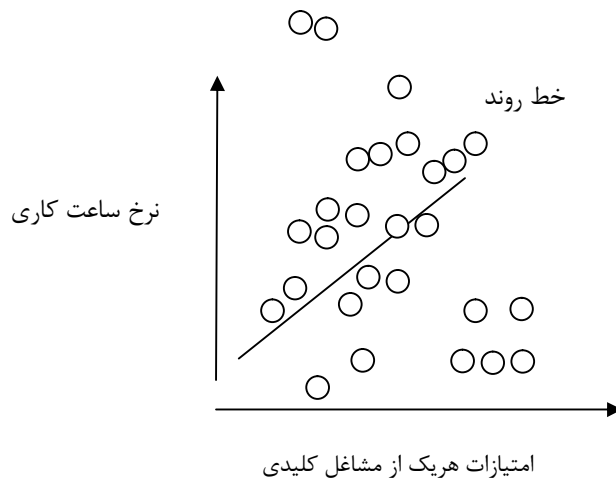
2- مصاحبه تلفنی

3- ارسال پرسشنامه به وسیله پست

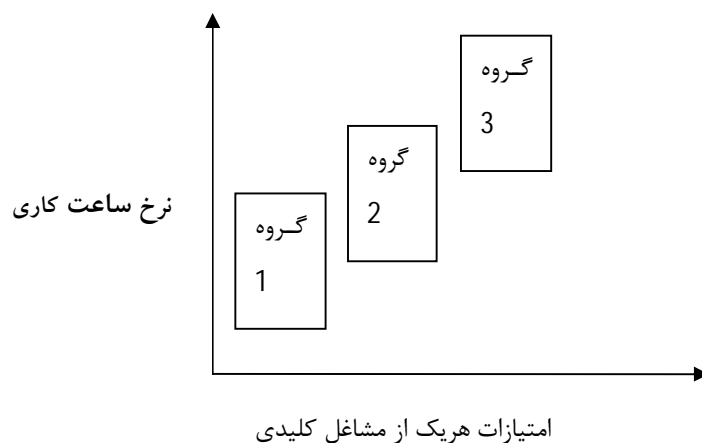
۵ از این سه روش مصاحبه حضوری قابل اعتمادترین و پرهزینه‌ترین و بهترین راه است.

5. تعیین نرخ پرداخت: از منحنی پرداخت و خط روند استفاده می‌کنند، اگر محور عمودی را نرخ ساعتی کار و محور

افقی را امتیازات هر یک از مشاغل کلیدی تصور کنیم می‌توانیم این خط روند را تقسیم کرد.



بعد از ترسیم خط روند نوبت بررسی جدول پرداخت می‌رسد. یعنی گروه‌بندی اتفاق می‌افتد به شکل زیر:





شکل بالا توضیح می‌دهد که با ترقی به گروه بالاتر اول یک افت دستمزد پیدا می‌شود، در واقع این شوکی است که به کارمند وارد می‌شود که بداند چنانچه مغرور از گرفتن گروه جدید شده‌است و نخواهد بهتر شود، حتی حقوقش کمتر می‌شود، ولی اگر سعی کند طی اهداف سازمانی رفتار کنند سطح دستمزدش فراتر از ماکزیمم دریافتی گروه قبلی خواهد بود.

6. ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد: یعنی تعیین حقوق و دستمزد براساس تراکم نرخ‌ها که آیا باید یکسان حقوق بدهیم یا متفاوت و برپایه گروه یا رتبه شغلی حقوق بدهیم.

7. تعدیل و ترمیم سیستم حقوق و دستمزد: اگر مراحل قبل مشکل داشتند، خصوصاً مرحله چهارم آن را اصلاح می‌کنیم. چنانچه از جدول پرداخت، خط روند و بررسی دستمزدهای متداول صنعت متوجه اشکال شدیم قبل از اینکه مراحل بعدی طراحی حقوق و دستمزد را ادامه دهیم، باید اصلاحات لازم را انجام دهیم، مثلاً اگر اشتباهها برای پست حقوقی در نظر گرفته‌ایم آن را اصلاح کنیم.

8. بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی: مثلاً آیا قرار است بیشتر به ارشدیت حقوق دهیم یا شایستگی؛ سیستم مدیریت ژاپن ارشدیت، سن و سال و تجربه را ملاک پرداخت می‌داند و برعکس سیستم آمریکایی مهارت را ملاک پرداخت می‌داند. (هاف استد معتقد است که محیط فرهنگی هر کشوری را با 4 پارامتر می‌توان بررسی کرد.

- بحث مرد سالاری و زن سالاری: مرد سالاری اشاره به مادیات، ظلم، صنایع بزرگ و گسستگی پیوند خانواده دارد به این لحاظ آمریکایی‌ها مرد سالار و ژاپنی‌ها بینابین هستند، در آفریقا زن سالاری موجود است.

- جمع گرایی/ فردگرایی: فردگرایی اشاره به عمل گرا بودن (پراگماتیک) و توجه به سوپرمن (رستم دستان) و ستیزه‌جویی دارد. در مقابل کشورهای جمع‌گرا هستند که پیوند عمیق خانواده و منابع جمعی محترم می‌شمارند به این ترتیب آمریکایی‌ها فردگرا و ژاپنی‌ها جمع‌گرا هستند.

- پرهیز از ابهام بالا یا پایین: کشورهایی که ریسک پذیرند و کنترل را کم می‌کنند مثل آمریکا پرهیز از ابهامشان پایین است، یعنی به جنگ با ابهام می‌روند، چنین محیطی متلاطم است و برعکس بعضی از کشورها ریسک نمی‌کنند پس پرهیز از ابهامشان بالاست؛ یعنی در محیطی با ثبات و بی‌خطر زندگی می‌کنند.

پس آمریکاییها حق دارند ملاک حقوقشان مهارت و تخصص باشد، زیرا با محیط فرهنگی آنها منطبق است و ژاپنی‌ها حق دارند ملاک حقوقشان سن و سال باشد چون با محیط فرهنگی آنها منطبق است.

8. بررسی قوانین و مقررات برون سازمانی (دولتی): دولت هر ساله سعی می‌کند حداقل حقوق و حداکثر حقوق را تعیین کند. کنترل پایین‌ترین و بالاترین حد حقوق به عدالت بیشتر می‌انجامد.

9. تعیین حقوق پایه (میزان حقوق پایه): آخرین مرحله طراحی حقوق و دستمزد است و یک حقوق مناسب باید برابری درونی و برابری بیرونی داشته باشند.

- ارزش‌گذاری مشاغل مدیریتی و حرفه‌ای: پرداخت به مشاغل مدیریتی معمولاً ترکیبی است از حقوق، مزایا و امتیازهای خاص و پرداخت‌های تشویقی.

- میزان حقوقی که به مدیران می‌دهیم تابع 2 عامل است:

1. ارزش مشاغل مدیران برای سازمان.

2. توان و شایستگی مدیران در انجام وظایف این مشاغل.

- پرداخت‌های تشویقی به مدیر

1- به خاطر موفقیتش در اهداف کوتاه مدت پاداش به آن می‌دهیم.

2- به خاطر موفقیتش در اهداف بلند مدت پاداش به آن می‌دهیم

برای ارزشیابی و قیمت‌گذاری مشاغل حرفه‌ای از روش‌های معمولی جهت ارزشیابی نمی‌توان استفاده کرد، قدرت تشخیص، حل مسأله، تخصص، دانش فنی و خلاقیت عوامل کلیدی هستند برای ارزشیابی و قیمت‌گذاری مشاغل حرفه‌ای.

- برای ارزشیابی و قیمت‌گذاری مشاغل وظیفه‌ای (غیر حرفه‌ای با تکنولوژی تکراری) پارامترهایی چون تعداد دفعات، سرعت عمل، کمیت، میزان حضور فیزیکی، تبحر در کار و از جمله عوامل کلیدی هستند برای ارزشیابی و قیمت‌گذاری مشاغل غیر حرفه‌ای.

انضباط

- عده‌ای معتقدند انضباط یعنی تنبیه کارکنان خاطی، گروه دیگر معتقدند انضباط یعنی رفتار منظم را آموزش دادن. امروزه گروه سومی وجود دارد که معتقدند انضباط ابزاری است که سرپرست از آن برای اصلاح رفتار نامطلوب استفاده می‌کند.

- امروزه این تعبیر که هدف اصلی انضباط اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان است قوت زیادی گرفته است، از این دید رفتارگرایان (در راس آنها اسکینر) معتقدند از چهار طریق می توان رفتار نامطلوب را اصلاح کرد.
- 1- تقویت مثبت: عبارتست از اینکه الگوی رفتاری عادت می شود، عادت شرطی شدن را به همراه دارد و باعث دریافت پاداش می شود. پس اساس یادگیری در این مرحله تجربه قبلی است که مثبت بوده است یا منفی.
- 2- تقویت منفی: به معنای تنبیه نیست و عبارتست از حذف رفتارهای نامطلوب، بطور مثال مدیری که قبلاً انتقادات زیادی از کارمند می کرد و الان انتقاد نمی کند، این امر نشان آن است که کارمند رفتار نامطلوب خود را دور کرده است.
- 3- خاموشی (تقویت نکردن رفتار): زمانی اتفاق می افتد که فکر می کنیم رفتار مطلوب را نباید تحسین کرد یا تقویت کرد و مداوماً تمام فعالیت هایمان را بر روی کارمندی میگذاریم که رفتار نامطلوبی از خود ارائه می دهد، عدم توجه به رفتار مطلوب کارمند خاموشی رفتار را برایش به همراه دارد.
- 4- تنبیه: تا زمانی که مدیر مراقب رفتارهای کارمند خطا کار است، کارمند کارش را خوب انجام می دهد. وقتی مدیر یا اعمال قانون کنار می رود همان رفتار نامطلوب دوباره خودنمایی می کند، رفتارگرایان معتقدند دادن پاداش و تحسین، درمان موضعی است.

#### • فرآیند انضباط

- 1- اهداف سازمان باید مشخص باشند.
  - 2- قوانین و مقررات انضباطی تدوین شوند.
  - 3- قوانین و مقررات انضباطی به کارکنان تفهیم شود.
  - 4- کار و رفتار کارکنان مشاهده شود
  - 5- بین رفتار کارکنان و تفهیم قوانین مقایسه انجام شود (مقایسه 3و4).
  - 6- در صورت لزوم اقدامات انضباطی اتفاق بیافتد.
- ن** همه این 6 مرحله در محیط داخلی سازمان اتفاق می افتد گرچه انضباط بحثی نیست که فقط داخل سازمانی باشد.

**ن** معمولاً نوع تنبیهاتی که برای تخلفات مقرر می شود به سه پارامتر بستگی دارد:

- 1- بلوغ فکری کارکنان
- 2- نوع سازمان
- 3- نوع فعالیت کارکنان

## انواع تخلفات

- 1- تأخیر و غیبت.
- 2- تقلب و نادرستی: این نشانه ای از ناهنجاری شخصیتی کارمندی قابل اعتماد نیست باید قاطعانه با آن برخورد کرد.
- 3- رفتار نامعقول کارمند در بیرون سازمان: بیشتر مدیران مدنظر سازمان حق دارد دورادور جهت جلوگیری از بدنامی سازمان حتی زندگی خصوصی مدیران را بررسی کند.

4- رفتار نامعقول کارمند در داخل سازمان.

- ملاک های ارزیابی تخلفات

- 1- کیفیت کار و سنوات خدمت.
- 2- آشنایی با قوانین و مقررات سازمانی.
- 3- ماهیت مشکل (جزئی است یا کلی).
- 4- شرایط خاص.
- 5- سابقه برخورد با تخلفات مشابه.
- 6- مستند بودن مدارک: مدیران قبل از هر تنبیهی باید صحت و سقم گفتار و عملکردها را استخراج کند.
- 7- تأثیر مجازات در سایر افراد.

- ویژگی یک سیستم انضباطی مؤثر

- 1- بیشتر ارشادی است تا جزایی.
- 2- مثل یک بخاری داغ: بلافاصله، هشدار دهنده، دردناک، برای همه کس یکسان باشد و همیشه نتایج یکسانی داشته باشد.

3- اقدامات انضباطی باید مرحله ای (تضاعفی) باشد.

**ن** منظور از تضاعفی یا مرحله ای بودن این است که اول تذکر شفاهی داده شود، اخطار کتبی، در مرحله سوم انفصال موقت از خدمات اعمال شود، در مرحله چهارم تقلیل گروه، در مرحله پنجم کسر حقوق و مزایا و در مرحله آخر اخراج.

• انضباط مثبت (انضباط بی مجازات): اخیراً اعتقاد بر این است که مدیران باید کمک کنند که کارمند خود مشکلش را حل کند، به این طریق که در مرحله اول رئیس با کارمند صحبت می کند، رئیس از مذاکرات یادداشت بر می دارد و موضوع پیگیری می شود. اگر مشکل حل شد، انضباط مثبت خاتمه می یابد، اگر مشکل حل نشد وارد مرحله دوم می شود. مرحله دوم ریس صحبت ها و مذاکرات قبلی را برای کارمند بازگو می کند، از او کتباً تعهد گرفته می شود که رفتارش را اصلاح کند، اگر مشکل حل شد انضباط مثبت متوقف می شود، اگر حل نشد وارد مرحله سوم می شویم. مرحله سوم کارمند چند روزی انفصال از خدمت می شود (مثلاً مرخصی بدون حقوق می گیرد) تا تصمیم نهایی را بگیرد اگر نتیجه اش مثبت بود و مشکل حل شد انضباط مثبت متوقف می شود و گرنه پرونده کارمند به کارگزینی جهت نتیجه گیری نهایی ارسال می شود.

• هنری فایول معتقد است اعضای سازمان باید قوانین و مقررات حاکم بر سازمان را محترم شمارند و نباید از آن تخطی کنند عمده‌تأثیر چنین نظریاتی کارفرما در گذشته می توانست به راحتی کارمند را اخراج کند اما امروز عده ای معتقدند شغل حق کارمند است، شغل دارایی کارمند است و نمی توان با تنبیه و اخراج بدون طی کردن مراحل قانونی فعلی را انجام داد.

• انواع اقدامات انضباطی

1. تذکر شفاهی،

2. انفصال موقت (تعلیق)،

3. تنزل مقام (تقلیل گروه)،

4. کسر حقوق و مزایا

5. اخراج.

§ مواقعی که معمولاً از تقلیل گروه استفاده می شود عبارتند از:

1. هنگامی که کارمند دارایی مهارتی با ارزش است و اخراج او به نفع سازمان نیست.

2. هنگامی که مقررات استخدامی یا ضوابط اخلاقی مانع از اخراج کارمند است.

3. هنگامی که مسئولان سازمان معتقدند که یک تقلیل گروه جنجالی و پر سر و صدا می تواند هشدار موثری باشد

و کارمند را به خود آورد.

## مجموعه تست

۱. طراحی مشاغل به فنونی گفته می‌شود که هدف آن:

- الف) تخصصی کردن بیشتر مشاغل است.
- ب) غیر تخصصی کردن بیشتر مشاغل است.
- ج) متنوع کردن مسئولیت‌ها به مشاغل است.
- د) مشخص کردن وظایف و مسئولیت‌ها ی مشاغل است.

۲. برای جلوگیری از خود بیگانه شدن افراد در سازمان تدابیری به کار می‌برند، کاراثرین تدبیر در سطح

فردی کدام است؟

الف) گسترش شغلی **job Enlargement**

ب) گردش شغلی **job Rotation**

ج) غنای شغلی **job Enrichment**

د) گروه‌های کاری منسجم **Integred Workteams**

۳. در غنی سازی شغل (job Enrichment) تلاش می‌شود که.....

- الف) کسالت ناشی از تکراری بودن یک وظیفه ساده از میان برود.
- ب) فرد در مشاغل گوناگون به کسب تجربه پرداخته و در کار خود از تنوع برخوردار گردد.
- ج) شغل با معنی و دارای اختیارات کافی بوده و زمینه‌ای مناسب برای رشد شاغل باشد.
- د) شغل غنی شده و دارای وظایف متعدد، متنوع و بسیار گسترده باشد.

۴. در توسعه شغل job Enrichment کوشش‌ها بر آنست که.....

- الف) با افزودن وظایفی شغل را توسعه داده و از حالت یکنواختی و ملالت بار بودن خارج کرد.
- ب) شغل توسعه یافته و اختیارات مدیریتی به آن تفویض گردد.
- ج) فرد در مشاغل گوناگون و توسعه یافته به کسب تجربیات جدید بپردازد.
- د) شغل غنی و گسترده گردد و برنامه‌ریزی امور به دوش شاغل نهاده شود.

۵. مدیر لیبرال در طراحی شغل به ترتیب زیر عمل می‌کند.

(الف) ساده و تخصصی کردن کار و استفاده از شرح شغل دقیق و روشن

(ب) تعریف جزئیات نحوه انجام کار و ساده کردن کار

(ج) به کارگیری گسترش و غنای شغلی و تعریف کلی شغل

(د) استفاده از شرح شغل دقیق و روشن و تعریف جزئیات نحوه انجام کار

۶. بدیهی ترین نمونه طراحی شغل با دیدی مبتنی بر تکنولوژی و مهندسی با استفاده از کدام مورد زیر مسیر

است ؟

(الف) مدل تقویت شغلی

(ب) مدل ویژگی‌های شغلی

(ج) مدل ساده سازی کار

(د) مدل گردش شغلی

۷. با افزودن اختیارات، نظارت، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری به شغل اصطلاحاً آن را.....

(الف) بارور ساختیم

(ب) توسعه دادیم

(ج) غنی ساختیم

(د) گسترش بخشیده ایم

۸. برای غنا بخشیدن به یک شغل از..... استفاده می‌شود.

(الف) تجزیه عمودی

(ب) تجزیه افقی

(ج) تلفیق عمودی

(د) تلفیق افقی

۹. توسعه شغلی عبارت است از افزایش..... در یک شغل.

(الف) امکان پیشرفت مشاغل

(ب) تنوع کار و آموزش

(ج) وظایف و مسئولیت‌های عمودی بیشتر

(د) وظایف و مسئولیت‌های همسطح بیشتر

۱۰. هدف اصلی غنی سازی شغل عبارت است از

(الف) افزایش امکانات شغلی

(ب) افزایش حقوق و دستمزد

(ج) افزایش حیطه نظارت

(د) تقویت انگیزه و افزایش مشارکت کارکنان در امور سازمان و مدیریت

۱۱. برای جلوگیری از خود بیگانه شدن افراد در سازمان بایستی تدابیری به کار رود. در سطح فردی موثرترین شیوه کدام است؟

الف) غنای شغلی **job Enrichment**

ب) گردش شغلی **job Rotation**

ج) گروه‌های کاری منسجم **Integrated Workteams**

د) گسترش شغلی **job Enlargement**

۱۲. طراحی مشاغل مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی با کدام دسته از روشهای زیر انجام می‌شود؟

الف) ساده سازی مشاغل و مطالعه کار

ب) زمان بندی کار و فعال سازی

ج) تقویت شغلی و توسعه شغلی

د) ارگونومی (**Ergonomy**) و روش ادراکی - حرکتی

۱۳. کدام وضعیت روانی در پرتو استفاده از تمامی مهارتها و توانائیهای فرد در انجام یک کار به طور کامل بوجود می‌آید؟

ب) بهره وری کار

الف) اهمیت شغلی

د) هویت شغلی

ج) تنوع شغلی

۱۴. اگر با مطالعه کار بتوانیم بهترین شیوه انجام کار را بدست آورده و بر آن اساس شغل را طراحی کنیم، از چه شیوه طراحی شغل بهره گرفته ایم؟

ب) چرخش شغلی

الف) توسعه شغل

د) غنی سازی شغل

ج) مهندسی شغل

۱۵. نتیجه تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از:

الف) تهیه شرح شغل، ویژگی‌ها، مهارتها و شرایط احراز شغل

ب) شرح شغل

ج) شرایط و خصوصیات لازم جهت احراز تصدی مشاغل



(د) نام شغل، خلاصه شغل، شرح وظایف و مسئولیت‌ها

۱۶. در استفاده از روش امتیازی در طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل، عامل نوآوری و خلاقیت مربوط است به

عامل:

(الف) مساعی (ب) مسئولیت

(ج) محیط (د) مهارت

۱۷. در سازمانها از کدام سیستم ارزشیابی مشاغل باید استفاده کرد؟

(الف) امتیازی بر حسب مشاغل و ویژگی‌های آن

(ب) مقایسه عوامل شغل و ارزش دادن به اولویت شغلی

(ج) متناسب با نیازهای هر سازمان و انواع مشاغل

(د) استفاده از سیستم‌های طبقه بندی و درجه بندی

۱۸. هدف اصلی تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از:

(الف) افزایش سطح کارایی (ب) افزایش علایق و انگیزه‌های کارکنان

(ج) تعیین ارزش نسبی مشاغل (د) تحقق شعار مزد مساوی برای کار مساوی

۱۹. مدیریت مسیر ترقی (Career – Management) جزء کدام دسته از وظایف مدیریت پرسنلی است؟

جزء وظایف.....

(الف) جذب و گزینش و انتخاب نیروی انسانی است.

(ب) جزء وظایف مربوط به افزایش کارایی سازمان است.

(ج) بهبود و بهسازی عملکرد نیروی انسانی است.

(د) مدیریت پاداش و نگهداری نیروی انسانی است.

۲۰. کدامیک از روش‌های ارزشیابی ذیل می‌تواند هم برای ارزشیابی شغل و هم برای ارزشیابی شاغل مورد

استفاده قرار گیرد.

(الف) ثبت وقایع حساس (ب) فهرست کنترلی (ج) درجه بندی (د) رتبه بندی

۲۱. آخرین جلسه ارزشیابی عملکرد کارکنان تشکیل جلسه بحث و تبادل نظر مدیر با کارمند است که بهترین نوع آن:

- (الف) ایفای نقش قضاوت بوسیله مدیر  
(ب) جلسه حل مشکل  
(ج) جلسه گفت و شنود  
(د) جلسه توزیع جوایز

۲۲. اشکال عمده استفاده از نظریه عرضه و تقاضا در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد عاملان کار کدام مورد است؟

- (الف) ارزش کار بر اساس قانون عرضه و تقاضا تعیین می‌گردد.  
(ب) افزایش نرخ تورم را سبب می‌شود.  
(ج) هیچگونه توجهی به دانش و مهارت عاملان کار یعنی انسانها نمی‌گردد.  
(د) نظام شایستگی را تضعیف می‌نماید.

۲۳. اخلاق کار کدام دسته از مفاهیم کارکردی را شامل می‌شود؟

- (الف) اطاعت پذیری، انضباط گرایی، انتقاد پذیری و منطق پذیری  
(ب) آزادی بیان، قانون گرایی، حفظ حقوق محرمانه افراد، قناعت و صرفه جویی  
(ج) وقت شناسی، اطاعت در سازمان، امانت داری، تلاش، صداقت، صرفه جویی و پشتکار  
(د) واقع گرایی، وجدان کاری داشتن، رویه گرایی، هدف جویی و ساعی بودن

۲۴. هدف اصلی از به کار بردن روش توزیع و انتخاب اجباری در ارزیابی کارکنان چیست؟

- (الف) سهولت انجام کار  
(ب) صرفه جویی در وقت  
(ج) صرفه جویی در هزینه  
(د) کاهش اثرات ناشی از اعمال نظر شخصی

۲۵. در کدام روش ارزشیابی مشاغل، طبقه بندی مشاغل نیز تحقق می‌یابد؟

- (الف) درجه بندی  
(ب) رده بندی  
(ج) مقایسه زوجی  
(د) مقایسه عوامل

۲۶. فرایند برنامه‌ریزی آموزش کارکنان اساساً با تعیین کدام مورد آغاز می‌شود؟

- (الف) نیازهای آموزشی  
(ب) اصول یادگیری  
(ج) روش آموزشی  
(د) اهداف آموزشی

۲۷. خط‌مشی‌های مرتبط با حوزه فعالیت مدیریت منابع انسانی در کدام فرایند تاثیر چندانی نخواهد داشت؟

- (الف) انتخاب  
(ب) تعیین هدف  
(ج) کارمند‌یابی  
(د) طراحی شغل

۲۸. «مراحل جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات جهت تعیین کردن عرضه و تقاضای آینده در گروه شغلی و یا مهارت خاص»..... است.

- (الف) پیش‌بینی نیروی انسانی  
(ب) تجزیه شغل یا کار شکافی  
(ج) فرایند طراحی شغل  
(د) کنترل و ارزیابی نیروی انسانی

۲۹. کدام فرایند مدیران منابع انسانی را در انجام ثمر بخش فعالیت‌های خود یاری می‌دهد و بر دیگر فرایندها مقدم است؟

- (الف) برنامه‌ریزی آموزش کارکنان  
(ب) تحقق و پژوهش در مسائل نیروی کای  
(ج) قوانین و مقررات استخدامی  
(د) کار شکافی یا تجزیه شغل

۳۰. در کدام مورد روایی (Validity) و پایائی (Reliability) نقش اساسی دارد؟

- (الف) ارزشیابی مشاغل  
(ب) آزمون‌های استخدامی  
(ج) برنامه‌ریزی استخدامی  
(د) طبقه بندی مشاغل

۳۱. کدام مورد در تامین اطلاعات مورد نیاز سیستم اطلاعات منابع انسانی تاثیر کمتری دارد؟

- (الف) ارزشیابی کارکنان  
(ب) حوادث ناشی از کار  
(ج) طرح ریزی ساختار سازمانی  
(د) فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۳۲. در پیش بینی نیازهای نیروی انسانی اگر تعداد کارکنان را بر اساس تعداد واحدهای تولید برآورد نمائیم

از چه شیوه‌ای استفاده کرده ایم؟

الف) روش نرخ روند  
ب) روش برآورد تجربی

ج) روش تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها  
د) روش تناسب شغل و شاغل

۳۳. جهت سنجش کیفیت زندگی کاری از مقاصد راهبردی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی کدام ترتیب

از شاغل‌های زیر مناسب‌تر است؟

الف) افزایش عملکرد، افزایش خشنودی کار و افزایش خوش بینی اجتماعی و آوازه عمومی سازمان

ب) فزایش مشارکت در کار، خشنودی از کار، کاهش فشار عصبی و سوانح و بیماری‌ها

ج) کاهش و ترک غیبت کارکنان، کاهش فشار عصبی و کاهش از میان رفتن هزینه‌های پیمان‌ها

د) کاهش شکایت‌ها و کاهش سوانح و بیمار یها و همچنین کاهش از میان رفتن جریمه‌های قانونی

۳۴. چهار مشخصه اصلی رفتار فرد که در مصاحبه استخدامی باید به آن توجه کرد عبارتند از:

الف) ظرفیت مالی و ظرفیت اداری و ظرفیت عقلانی و قدرت شخصی

ب) دانش و تجربه و میزان انگیزه و ظرفیت اداری و قدرت مالی

ج) قدرت مالی و ظرفیت اداری و ظرفیت عقلانی و قدرت شخصی

د) قدرت شخصی و ظرفیت عقلانی و میزان انگیزه و دانش و تجربه

۳۵. در سیاست حقوق و دستمزد بین المللی امروزه تصمیم بر این است که:

الف) حقوق کسانی که در شرکت‌های بین المللی در کشورهای خارجی کار می‌کنند بر اساس حقوق کشور میزبان پرداخت شود.

ب) حقوق و دستمزد بر اساس درصدی از حقوق و دستمزد کشور میزبان و درصدی از حقوق و دستمزد کشور میهمان پرداخت شود.

ج) حقوق کسانی که در شرکت‌های بین المللی در کشورهای خارجی کار می‌کنند بر اساس حقوق کشور میهمان پرداخت شود  
د) انتخاب کشور پرداخت کننده حقوق به عهده خود کسانی که مشمول این موضوع هستند گذارده شود.

۳۶. این روش پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز اساساً از جمع بندی آراء مستقل خبرگان حکایت دارد)

الف) تکنیک دلفی (ب) روش سری زمانی

ج) روش بررسی روند (د) روش نسبت یابی

۳۷. در تجزیه و تحلیل مارکف از ..... استفاده می شود ؟

الف) قانون احتمالات و ماتریس جابجایی (ب) از ضرایب قطعی و ماتریس جابجایی

ج) از قانون احتمالات و ضرایب قطعی (د) از روند تغییرات در سازمانهای مختلف

۳۸. شیوه آموزش حساسیت (Sensitivity Training) برای ایجاد و یا افزایش مهارتهای ..... کارکنان

مورد استفاده قرار می گیرد.

الف) ارتباطی (ب) تصمیم گیری

ج) شغلی و حرفه‌ای (د) مدیریت و سرپرستی

۳۹. در بررسی برآورد نیروی انسانی مورد نیاز، کدامیک از عوامل باید مورد توجه قرار گیرد ؟

الف) بررسی روند ضایعات پرسنلی

ب) بررسی میزان توسعه و یا تقلیل اهداف

ج) بررسی میزان و نوع تغییر در اهداف

د) بررسی روند ضایعات پرسنلی، میزان توسعه، تقلیل و یا تغییر در اهداف

۴۰. با توجه به اهمیت فرایند آموزش کارکنان، کدامیک از معیارهای زیر ملاک بهتری برای ارزیابی اثر بخشی

دوره‌های آموزشی به حساب می آید ؟

الف) انتقال مفاهیم به کار آموز (ب) تغییر رفتار کارآموز

ج) رضایت کار آموز (د) میزان یادگیری کارآموز

۴۱. وقتی که به شغل حق نظارت، تصمیم گیری، اختیارات و برنامه ریزی بیشتری واگذار می شود به اصطلاح

شغل را:

الف) اثر بخش کرده ایم (ب) توسعه داده ایم

ج) غنی کرده ایم (د) کارا نموده ایم

۴۲. موثر ترین شیوه در سطح فردی برای جلوگیری از خود بیگانه شدن افراد در سازمان.... است.

الف) غنای شغلی **job Enrichment**

ب) گسترش شغلی **job Enlargement**

ج) گردش شغلی **job Rotation**

د) گروه‌های کاری منسجم **Integrated Workteams**

۴۳. توسعه، گسترش شغل (job Enlargement) عبارت است از:

الف) ایجاد گروه‌های مستقل کاری و توسعه روابط کاری بخشها

ب) ایجاد و گسترش حوزه فعالیت‌های بخشی در تمامی سطوح سازمانی

ج) ترکیب برخی عناصر جدید به محتوی شغل جهت افزایش تنوع وظایف

د) گسترش عمودی شغل به طوری که نیروی انسانی شاغل نه تنها وظایف بیشتری را انجام می‌دهد بلکه نظارت‌های بیشتری را نیز بر حوزه عملکردی خود اعمال می‌نماید.

۴۴. «ارگونومی» به معنای مطالعه رابطه انسان و ماشین به منظور سازگاری..... است.

الف) با کار

ب) با فرد

ج) با محیط سازمان

د) کار با وضعیت فیزیکی فرد

۴۵. پرداختن به کدامیک از موارد زیر به عنوان پایه و اساس، برای انجام موثر وظایف مدیریت منابع انسانی،

دارای اولویت است ؟

الف) تنظیم روابط کار

ب) برنامه‌ریزی آموزشی

ج) تجزیه و تحلیل شغل

د) نظام ارزیابی عملکرد

۴۶. برنامه‌ریزی احتیاجات نیروی انسانی بر اساس روش نرخ روند، متکی بر..... در سازمان است.

الف) تجزیه و تحلیل تفصیلی برنامه‌ها

ب) ثبات و عدم تغییر در شرایط محیطی

ج) مطالعه جزء به جزء برنامه‌ها و اندازه گیری کار

د) تعیین استانداردهای تغییر و سنجش زمان کار

۴۷. کدامیک از روش‌های ارزشیابی هم برای ارزشیابی شغل و هم برای ارزشیابی شاغلین مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

الف) مقیاسهای گرافیکی

ب) ثبت وقایع حساس

ج) رتبه بندی و درجه بندی

د) چک لیست و توزیع اجباری

۴۸. چنانچه روند تغییرات بهره وری منابع انسانی در گذشته افزایشی بوده باشد، کدامیک از نتایج زیر منطقا غیر قابل استنتاج است؟

الف) بهبود تکنولوژی و روش‌های انجام کار

ب) بهبود مهارتها و تواناییهای نیروی کار

ج) افزایش میل و انگیزش به کار در کارکنان

د) افزایش حضور کارکنان و میزان ساعاتی که به کار و تلاش پرداخته‌اند

۴۹. تجزیه و تحلیل شغل نهایتا می‌تواند به..... منجر شود.

الف) طراحی شغل

ب) مطالعه شغل

ج) تنظیم شرایط احراز

د) تنظیم اطلاعات شغل

۵۰. تاثیر مدیریت علمی بر توسعه رشته مدیریت منابع انسانی بیشتر از کدام جنبه با اهمیت می‌شود؟

الف) ابداع و بهبود روشهای کارا تر تولید

ب) ارائه اصول انتخاب و آموزش نیروی انسانی

ج) ارائه سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی

د) همه موارد

۵۱. در پیش بینی تقاضا به نیروی انسانی اگر تعداد کارکنان را بر اساس تعداد واحدهای تولید برآورد نمائیم از کدام شیوه یا روش استفاده کرده ایم؟

الف) نسبت یابی

ب) برآورد تجربی

ج) تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها

د) تناسب شغل و شاغل

۵۲. در حوزه مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان تابعی است از:

- الف) رضایت شغلی کارکنان
- ب) رفتار شغلی و سطح عملکرد کارکنان
- ج) نظام‌های مطلوب رهبری و مشارکت کارکنان
- د) ویژگی‌ها و خصوصیات شغلی کارکنان و غنای شغلی

۵۳. پایه و اساس وظایف مدیریت منابع انسانی..... می‌باشد.

- الف) ارزیابی عملکرد
- ب) گزینش و استخدام
- ج) بهسازی و آموزش
- د) تجزیه و تحلیل شغل

۵۴. کدامیک از روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، رویکرد اصلی آن به حداقل نمودن تمایلات ارزیابی‌کننده معطوف است.

- الف) چک لیست
- ب) امتیازی
- ج) توزیع اجباری
- د) مقیاس مبتنی بر رفتار (bars)

۵۵. اگر تعداد نیروی انسانی مورد نیاز زیاد و تعداد نیوری انسانی در دسترس کم باشد، کدیریت منابع انسانی چه اقدامی در درون سازمان و چه اقدامی در برون سازمان باید به عمل آورد.

- الف) انتصاب - انتخاب
- ب) کارمند یابی - گزینش
- ج) آموزش و بالندگی - کارمند یابی
- د) تجدید نظر اساسی در اهداف - گزینش

۵۶. دانشمندان مدیریت معتقدند که در دهه آینده، مهمترین چالشها در محدوده.. خواهد بود.

- الف) بازار کار
- ب) اتحادیه‌های کارگری
- ج) رقابت تولید کنندگان
- د) بهسازی و آموزش منابع انسانی

۵۷. وظیفه اصلی ستادی در ارزیابی شایستگی کارکنان مربوط به مسئولیت..... می‌شود.

- الف) مدیر پرسنل
- ب) مدیر گروه
- ج) مدیران اجرایی
- د) سرپرست مستقیم



۵۸. برای پیش بینی میزان کاهش نیروی انسانی در ارتباط با میزان فعالیت‌ها و اقدامات آتی، از روش..... استفاده می‌شود.

- الف) بررسی روند
- ب) بررسی آراء
- ج) سری زمانی
- د) بررسی شاخص یا نسبت یابی

۵۹. عدم تکرار حوادث حین کار عمدتاً بستگی به..... دارد.

- الف) علائق شغلی
- ب) سابقه کار و علائق شغلی
- ج) مهارت‌های فنی و علائق شغلی
- د) سن و علائق شغلی

۶۰. دلیل اینکه روشهای پیش بینی آماری در برنامه‌ریزی نیروی انسانی محدودیت دارند کدام است.

- الف) بدلیل متغیرهای اجتماعی و عدم دخالت سازمان در آنها
- ب) بدلیل ضعف آمار در تشخیص نیازهای آتی سازمان
- ج) تغییرات بیش از اندازه کارکنان و عدم امکان پیش بینی آن
- د) نقش اختیار و اراده انسان در انتخاب و استخدام و ترک خدمت

۶۱. گسترش شغل عبارت است از:

- الف) افزایش حوزه کاری فرد و ارتقاء عمودی همزمان با ارتقاء افقی در سازمان
- ب) افزایش مهارت‌های نیروی انسانی شاغل در سازمان که ناشی از محدود نمودن وظایف او در قالب ارتقاء عمودی فرد در سازمان است.
- ج) ترکیب و اضافه نمودن برخی از عناصر جدید به شغل جهت افزایش تنوع آن و گسترش حوزه فعالیت‌های فرد بطور افقی.
- د) ترکیب و اضافه نمودن برخی از عناصر جدید وظیفه‌ای به شغل با تغییر در ماهیت و نوع کار و اعمال نظارت بیشتر به طور عمودی در سازمان.

۶۲. روش اول طراحی شغل بر اساس ویژگیهای عامل انسانی روش..... و روش دوم بر اساس ویژگیهای..... طراحی می شود.

- (الف) ادراکی - جسمی، زیستی - حرکتی  
 (ب) جسمی - حرکتی، ادراکی - زیستی  
 (ج) جسمی - زیستی، ادراکی - حرکتی  
 (د) زیستی - حرکتی، ادراکی - جسمی

۶۳. هدف ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از.

- (الف) تشویش و تنبیه کارکنان  
 (ب) برنامه ریزی نیروی انسانی  
 (ج) طبقه بندی عادلانه کارکنان  
 (د) شناسایی میزان اثر بخشی و کارآمدی کارکنان

۶۴. مهمترین هدف مدیران منابع انسانی در سازمان کدام است.

- (الف) افزایش بهره وری نیروهای انسانی  
 (ب) افزایش رضایت مندی نیروهای انسانی  
 (ج) تامین نیازهای مادی و روانی کارکنان  
 (د) تامین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان  
 ۶۵. در آزمون های استخدامی، آزمون استعداد، چه نوع ویژگی های فرد را مورد توجه قرار می دهد.

- (الف) قدرت های ویژه ذهنی  
 (ب) توانایی های حرکتی و فیزیکی  
 (ج) هوش و درجه پیشرفت فرد  
 (د) انگیزه های فردی و مهارت های شخصیتی

۶۶. فرآیند آموزش کارکنان به ترتیب شامل مراحل زیر است.

- (الف) ممیزی وضعیت، نیازسنجی آموزش، اجرا و ارزیابی  
 (ب) ارزیابی سازمانی، برقراری اهداف، اجرا و ارزیابی  
 (ج) ارزیابی عملکرد، انتخاب روش مناسب، اجرا و ارزیابی  
 (د) نیازسنجی آموزشی ف انتخاب روش مناسب، اجرا و ارزیابی

۶۷. استفاده از کدامیک از نظریه های حقوق و دستمزد تورم زا می باشد

- (الف) کارایی  
 (ب) هزینه زندگی  
 (ج) عرضه و تقاضا  
 (د) قدرت پرداخت

۶۸. بزرگترین عامل انحراف در ارزشیابی شایستگی کارکنان عبارت است از

- (الف) ارزشیابی‌های ذهنی  
 (ب) تمایل به ارفاق  
 (ج) تعمیم گروهی  
 (د) گرایش و تبعیض

۶۹- استنتاج اصول مشارکت، تمرین و تکرار در فرایند آموزش براساس کدامیک از نظرات یادگیری زیر

صورت گرفته است؟

- (الف) یادگیری رفتاری  
 (ب) یادگیری اجتماعی  
 (ج) شناختی یا گشالت  
 (د) نقش‌های اجتماعی

۷۰- از روش‌های مختلف طراحی شغل:

- (الف) روش انگیزشی و هویت است.  
 (ب) روش مدیریت علمی و انگیزشی است.  
 (ج) روش سیستمی و بهداشتی هرز برگ است.  
 (د) روش ویژگی‌های شغل و ازادی عمل است.

۷۱- در ارزشیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مبتنی بر رتبه بندی رفتاری، به چه نحوی عمل می‌گردد.

- (الف) شایستگی افراد به صورت توزیع نرمال در نظر گرفته می‌شود  
 (ب) عملکرد کارکنان بر اساس مقایسه زوجی مورد مطالعه و ارزیابی قرار می‌گیرد  
 (ج) رفتار واقعی افراد به صورت یک پیوستار منظم مورد بررسی و در چار چوب رفتار تعریف شده مورد انتظار از شغل توسط ارزشیاب مورد تطابق قرار می‌گیرد  
 (د) عملکرد کارکنان مورد ارزیابی ارزشیابان قرار گرفته و به صورت کمی و توزیع اجباری بیان می‌گردد

۷۲- فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی به ترتیب شامل مراحل..... می‌باشد

- (الف) پیش بینی تقاضای نیروی کار، پیش بینی عرضه نیروی کار، برآورد نیازها، طرح ریزی عملیاتی و کنترل عملیات  
 (ب) طرح ریزی عملیاتی، برآورد عرضه نیروی کار، استخدام، گزینش و انتصاب  
 (ج) پیش بینی تقاضا، بهره وری نیروی انسانی، طرح ریزی عملیاتی، توسعه و بهبود نیروی انسانی  
 (د) پیش بینی تقاضا، طرح ریزی عملیاتی، استخدام، انعطاف پذیری و توسعه و بهبود نیروی انسانی

۷۳- زمانی که تعداد بیشتری شغل نسبت به تعداد شاغلانی که باید آنها را اشغال کنند وجود دارد، سازمانها به.

الف) مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته‌ای نیاز دارند

ب) تشویق و تهییج کارکنان به نوآوری نیاز دارند

ج) داوطلبان کار فاقد مهارت‌های مورد نیاز سازمانها از نظر نوع و درجه کیفیت نیاز دارد

د) سیاست‌های مدیریت منابع انسانی پیشرفته‌ای نیاز دارند

۷۴- آموزش حساسیت جهت ایجاد و یا ارتقای..... مورد استفاده قرار می‌گیرد

الف) دانش شغلی (ب) دانش سازمانی

ج) مهارت‌های ارتباطی (د) مهارت‌های تصمیم‌گیری

۷۵- از بهترین منابع جمع آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل، کدام است

الف) مدیران عالی (ب) مدیران میانی

ج) کارکنان عملیاتی (د) سرپرست‌های واحدها

۷۶- طراحی و راه اندازی یک سیستم اطلاعاتی منابع انسانی معمولاً طی کدام مراحل انجام می‌گیرد.

الف) مطالعه و شناخت، سازماندهی، طراحی، حفظ و نگهداری و نصب کامپیوتر

ب) طراحی، انتخاب، نصب کامپیوتر، حفظ و نگهداری و ارزیابی عملکرد

ج) مطالعه و شناخت، تعیین اولویت‌ها، سازماندهی، طراحی و نصب کامپیوتر

د) مطالعه و شناخت، تعیین اولویت‌ها، طراحی، انتخاب و نصب کامپیوتر و حفظ و نگهداری

۷۷- عوامل مهمی که در فرایند کارمند یابی تاثیر دارد و بدون توجه به آنها سازمان در امر کارمند یابی

موفق نخواهد بود، کدامند ؟

الف) محیطی، سازمانی (ب) اقتصادی، اجتماعی

ج) اتحادیه‌ها، هزینه‌ها (د) تکنولوژیک، قوانین و مقررات

۷۸- آشنا سازی عبارت است از فرایند تجهیزیات کارکنان به.

الف) همکاران و سرپرست و محیط کاری

ب) دستوراتی برای ارتباط با همکاران و مشتریان

ج) قوانین و مقررات و آئین نامه‌های اجرایی در سازمان

د) اطلاعات پایه در مورد سازمان و اطلاعات برای اجرای رضایت مندانه وظایف و فعالیت هایشان

۷۹- شرح شغل و مشخصه‌های شغلی دو مؤلفه اصلی چیست؟

الف) تجزیه شغل

ب) ارزشیابی شغل

ج) طبقه بندی شغل

د) طرحی شغل

۸۰- فرایند برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان اساساً با تعیین کدام مورد آغاز می‌شود؟

الف) اصول یادگیری

ب) روشهای آموزشی

ج) نیازهای آموزشی

د) اهداف آموزشی

۸۱- در کدام یک از روشهای ارزشیابی مشاغل از مقایسه مشاغل استفاده می‌شود؟

الف) روش امتیازدهی موزون

ب) روش استفاده از رتبه بندی

ج) روش گروه بندی سلسله مراتبی

د) روش منفی رشد

۸۲- در این روش آموزش مدیر (پرورش نیروی انسانی) کارآموزان فنون مربوط به روابط افراد با یکدیگر و اثر

رفتار شخصی خود را بر دیگران می‌آموزند.

الف) گردش شغلی

ب) مربی گری

ج) ایفای نقش

د) نمایش

۸۳- در استفاده از روش امتیازی در طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل ، عامل نو آوری و خلاقیت مربوط است

به عامل .....

الف) مساعی

ب) مهارت

ج) مسئولیت

د) محیط

## پاسخ

1- گزینه الف صحیح است) منظور از طراحی شغل تنظیم وظایف و مسئولیت‌ها در یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر به نحوی است که حداکثر بازدهی به دست آید و باعث رضایت، رشد و پیشرفت و در نهایت بهبود کیفیت زندگی کاری شود.

2- گزینه ج صحیح است) از طریق غنی سازی شغلی استقلال و مسئولیت و خودکنترلی بیشتر امکان پذیر خواهد بود. این روش به احساس رضایت انگیزش بیشتر و افزایش بهره وری منجر می‌شود. غنی سازی شغل باعث می‌شود که فرد در فرایند برنامه‌ریزی اجرا و ارزیابی کار نقش بیشتری ایفا نماید و از آزادی عمل، استقلال و اختیار و اقتدار بیشتری برخوردار باشد و در نتیجه مسئولیت‌های فرد افزایش یابد و از فعالیت‌های خود بازخورد دریافت داشته و اشتباهات خود را اصلاح نماید و عملکرد خود را بهبود ببخشد.

3- گزینه ج صحیح است) در غنی سازی شغل تلاش می‌شود که شغل بامعنی و دارای اختیارات کافی بوده و زمینه‌ای مناسب برای رشد شاغل باشد. گزینه دوم اشاره به گردش شغلی دارد.

4- الف صحیح است) توسعه شغلی فنی است که به کمک آن برای ایجاد انگیزه در کارکنان وظیفه‌های تازه را که مربوط به کار آنان است به شغلشان اضافه می‌شود و این امر موجب متنوع شدن شغل می‌شود.

5- گزینه ج صحیح است)

سبک مشارکتی (لیبرال) ← طراحی شغل ← توسعه شغلی و غنی سازی شغلی

سبک میانه رو ← توسعه شغلی،

سبک آمرانه محافظه کار ← ساده سازی و تخصصی کردن کار و تعیین جزئیات نحوه انجام کار

6- گزینه ج صحیح است) مدل ساده سازی کار همان روش مهندسی شغل است. هدف از مهندسی شغل آن است که از طریق مطالعه کار زمان سنجی و روش سنجی بتوانیم بهترین راه انجام کار را به دست آوریم.

7 – گزینه ج صحیح است) غنی سازی شغلی عبارتست از افزایش مسئولیت‌ها و وظایف دیگر به شغل که از نظر ماهیت ممکن است رابطه مستقیمی نیز با وظایف و مسئولیت‌های قبلی نداشته باشند. در واقع غنی سازی شغل عبارت است از روشی که امکانات و اختیارات بیشتری را برای موفقیت و شناسایی کارکنان در اختیارشان قرار می‌دهد.

8 – گزینه ج صحیح است) غنی سازی شغلی بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به

توفیق، شناخت مسئولیت پذیری رشد و کمال را در آن‌ها برآورده ساخت و شغل را باید به گونه‌ای طراحی کرد تا حتی المقدور این نیازها در شاغلین ارضا شود. بنابراین در غنی سازی شغل با دادن اختیارات و مسئولیت‌های بیشتر (تلفیق عمودی) بدون آنکه وظایف را اضافه کنیم شغل را از جهت عمق توسعه می‌دهیم.

9 – گزینه د صحیح است) فرق بین توسعه شغل و غنی سازی شغل در این است که در توسعه شغلی با افزودن وظایف عملیاتی به شغل آنرا به طور افقی توسعه می‌دهیم و حیطه شغلی افزایش پیدا می‌کند اما در غنی سازی شغل با دادن اختیارات و مسئولیت بیشتر شغل را از لحاظ عمق گسترش می‌دهیم.

10 – گزینه د صحیح است) غنی سازی شغل به کارکنان اجازه می‌دهد که کنترل بیشتری به کارشان داشته باشند و فعالیت‌ها را بطور کامل با آزادی، استقلال و مسئولیت بالا انجام دهند و چنین شغلی چنان به افراد بازخورد می‌دهد که بتوانند عملکرد خود را ارزیابی و تصحیح کنند.

11 – گزینه الف صحیح است) برای جلوگیری از خودبیگانه شدن در سطح فردی از غنی سازی شغل استفاده می‌شود و در سطح گروهی از روش مشاغل گروهی استفاده می‌شود. بدین ترتیب که یک گروه را مامور انجام یک شغل می‌کنند و به آنان استقلال می‌دهند تا در امور داخلی گروه خود تصمیم گرفته و عمل نمایند.

12 – گزینه د صحیح است) الگوهای متفاوتی برای طراحی شغل وجود دارد که عبارتند از:

روش مدیریت علمی (روش تیلوریسم یا روش مهندسی مشاغل)

روش انگیزشی

روش سیستمی

روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی

13 – گزینه د صحیح است) هویت شغلی به این معنی است که وظایف شغلی به گونه‌ای بیان می‌شوند که برای مشاغل از ابتدا تا انتها مشخص بوده و تصویر کاملی از وظایف شغلی خود داشته باشند. در هویت شغلی (به جای جزئی کردن کار، کارکنان یک کار را به طور کامل انجام می‌دهند) از تمامی مهارت‌ها و توانایی‌های فرد در انجام یک کار به طور کامل استفاده می‌شود.

14 – گزینه ج صحیح است) هدف از مهندسی شغل آن است که از طریق مطالعه کار، زمان سنجی و حرکت سنجی بتوانیم بهترین راه انجام کار را بدست آوریم.

15 - گزینه الف صحیح است) تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از مطالعه شغل در سازمان به منظور شناخت نوع، میزان ونحوه انجام گرفتن فعالیت‌های شغلی، شرایط محیط کاری و همچنین شرایط احراز آن. بنابراین هدف از تجزیه و تحلیل شغل تهیه و تنظیم دو فرم شرح شغلی و شرایط احراز شغل می‌باشد احراز شغل شامل خصوصیات مانده مهارت، تجزیه و تحصیلات شاغل و شرایط کاری است که از آن به عنوان مشخصات شغلی نیز نام برده میشود.

16 - گزینه د صحیح است) متداول ترین روش ارزشیابی مشاغل روش امتیازی است. در این روش بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی (4م) و زیر مجموعه‌های در هر شغلی شناسایی میشوند. عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیت دارند که سازمان حاضر است بابت آن‌ها پول بپردازد. امروزه 4 م یعنی مهارت، مساعی، مسئولیت و محیط به عنوان عوامل کلیدی شناسایی میشوند.

17 - گزینه ج صحیح است) در سازمان‌ها چهار نوع روش ارزشیابی شغل وجود دارد. امتیازی، طبقه بندی، مقایسه عوامل و درجه بندی (رتبه بندی) روش مناسب ارزشیابی در درجه اول به نوع سازمان و فعالیت آن بستگی دارد و از طرف دیگر این روش باید مورد تایید و توافق کارکنان سازمان نیز باشد.

18 - گزینه د صحیح است) مهمترین هدف تجزیه و تحلیل شغل تحقق شعار مزد مساوی برای کار مساوی از طریق تعیین ارزش نسبی مشاغل میباشد. از دیگر کارکردهای تجزیه و تحلیل می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

کمک به مدیران و سرپرستان در جهت تعریف وظایف و مسئولیت‌های شاغلان  
تعیین نیازهای استخدامی سازمان

مبنایی برای برنامه‌ریزی پیشرفت شغلی و توسعه شغلی

ارائه اسناد مدلل به کارکنان معترض پیرامون جایگاه مشخص و تناسب آن در ساختار  
مبنایی بر اساس آن بتوان توان بالقوه کارکنان را بالفعل تبدیل کرد و انتظارات مثبت را در آن‌ها برانگیخت.

19 - گزینه ج صحیح است) مدیریت منابع انسانی شامل چهار نوع نظام می‌باشد.

نظام حفظ و نگه داری ← شامل مدیریت، عملکرد، حقوق و مزایای دریافتی، بیمه و بازنشستگی، تامین بهداشت و ایمنی کار.

نظام جذب، تامین و تعدیل ← شامل کارمندیابی، انتخاب و برنامه‌ریزی نیروی انسانی



نظام آموزش و بهسازی ⇐ شامل توانمند سازی کارکنان و مدیریت مسیر ترقی  
 نظام کاربرد (به کارگیری موثر منابع انسانی) ⇐ اگر هر گونه نارسایی در دیگر نظامها وجود داشته باشد این نظام باید در  
 صدد جبران آن باشد.

20- گزینه ج صحیح است) روشهای ارزشیابی عملکرد: مقیاسی، عامل سنجی، ثبت وقایع حساس، توصیفی، قیاسی،  
 درجه بندی، توزیع اجباری؛ انتخاب اجباری، مقیاسی رفتاری و مدیریت بر مبنای هدف  
 روشهای ارزشیابی مشاغل: امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی و رتبه بندی.  
 البته در بعضی از کتابها روش رتبه بندی را برای ارزشیابی عملکرد نیز به کار برده‌اند.

21 - گزینه ب صحیح است) در خاتمه ارزیابی عملکرد کارمند، مصاحبه‌ای رسمی با وی به عمل می‌آید و نتایج حاصل  
 از عملکرد کارمند به اطلاع وی رسانده میشود این مصاحبه‌ها باید طوری طراحی و برگزار شوند که هم رئیس و هم  
 مرئوس آن را فرصت مناسبی برای مطرح کردن مشکلات خود و چاره جویی برای آنها بدانند.

22 - گزینه ج صحیح است) موقعی که با استفاده از قانون عرضه و تقاضا میزان حقوق و دستمزد محاسبه میگردد در  
 واقع هیچگونه توجهی به نیازهای انسانی، مهارتها و تخصصها نمی‌شود.

23 - گزینه ج صحیح است) اخلاق کار مفاهیم کارکردی مانند وقت شناسی، اطلاعات در سازمان، امانت داری، تلاش،  
 صداقت، صرفه جویی و پشتکار را شامل میشود

24 - گزینه د صحیح است) در هر روش توزیع اجباری و انتخاب اجباری به طور قابل ملاحظه‌ای از آزادی عمل ارزیاب  
 کاسته میشود. در روش توزیع ارزیاب باید ارزشیابی را در معیار منحنی توزیع نرمال انجام دهد و در روش انتخاب اجباری  
 عوامل ارزیابی به صورت جفت جفت مشخص میشود و ارزیاب باید از بین این دو عامل فقط یکی را توصیف واقع بینانه‌تر  
 از ارزیابی شونده را دارد ارائه دهد.

25 - گزینه الف صحیح است) استفاده از روش درجه بندی (طبقه بندی) در ارزشیابی مشاغل مستلزم تعیین طبقات و  
 سطح آن در سازمان است تا همه مشاغل سازمانی را در بر گیرد و در نتیجه هر شغل در طبقه و سطح خاص خود قرار  
 می‌گیرد.

26 - گزینه الف صحیح است) مراحل فرآیند آموزش کارکنان عبارت است از:

تعیین نیازهای آموزشی ⇐ تعیین هدف عالی آموزشی و توسعه منابع انسانی ⇐ تعیین محتوای دوره‌ها

- 27 - گزینه ب صحیح است) فرآیند تعیین اهداف قبلا بواسطه مدیران عالی تعریف شده است و استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها بی‌ی که در مدیریت منابع انسانی مطرح میشود در راستای این اهداف کلان قابل تعریف است.
- 28 - گزینه الف صحیح است) جهت پیش‌بینی نیروی انسانی اولین گام بررسی وضع موجود و برآورد احتیاجات آینده بر اساس اطلاعات مفصل از گذشته و حال و آینده می‌باشد. در صورت نداشتن اطلاعات و یا کسب اطلاعات غلط نتیجه تجزیه و تحلیل‌ها به هم خواهد ریخت از این رو کسب اطلاعات بر مبنای فهرست موجودی نیروی انسانی جهت تجزیه و تحلیل‌های بعدی ضرورت دارد.
- 29 - گزینه د صحیح است) برای انجام هر برنامه‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان مانند کاریابی، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و طراحی مشاغل و... نیاز به اطلاعات موثق و همه‌جانبه است که از طریق تجزیه و تحلیل شغل مسیر میشود.
- 30 - گزینه ب صحیح است) هر آزمون از جمله آزمون‌هایی که برای انتخاب و استخدام افراد به کار برده میشود. باید دارای پایایی و روایی باشد تا قابل اعتماد بوده و راهنمای خوبی در تصمیم‌گیری‌های مسئولان سازمان باشد. پایایی با تکرار آن آزمون نتایج یکسان باشد
- روایی (اعتبار) آیا آزمون آن چیزی را که ما می‌خواهیم اندازه‌گیری کنیم، اندازه‌گیری میکند یا خیر؟ (مثلا شایستگی: آیا شایستگی را اندازه می‌گیرد یا خیر)
- 31 - گزینه ج صحیح است) در تامین اطلاعات نیروی انسانی مفاهیمی مانند برنامه‌ریزی انگیزش کارکنان، مهارت، حقوق و مزایا، ارزشیابی کارکنان و حوادث ناشی از کار در ارای اهمیت بیشتری می‌باشد.
- 32 - گزینه الف صحیح است) روش نرخ روند در پیش‌بینی نیازهای انسانی متکی بر ثبات و عدم تغییر در شرایط محیط سازمان است. این روش استانداردهای موجود نیروی انسانی را پذیرفته و آن‌ها را به برنامه‌ریزی آتی تعمیم میدهم و به عنوان مثال تعداد کارکنان تعداد واحدهای تولید یا تعداد فروشندگان بر اساس میزان فروش
- 33 - گزینه ب صحیح است) محیط کاری دارای کیفیت است که در آن: احساس امنیت شغلی شود، احساس آرامش روانی شود، مشارکت در تصمیم‌گیری وجود داشته باشد، مشاغل با شغل تناسب داشته باشد، همکاران سازگار باشند، امکان ارتقا وجود داشته باشد، محل کار مناسب و شرایط کار مطلوب باشد، فرصت‌هایی برای ترقی و پیشرفت وجود داشته باشد حقوق و دستمزد و پاداش و امکانات رفاهی کافی و حوادث ناشی از کار کم باشد و محیط کار بهداشتی

- باشد. خط مشی‌های مشخص‌های و شغل متنوع و همراه با مسئولیت باشد.
- 34 – گزینه د صحیح است) در مصاحبه استخدامی سعی میشود اطلاعاتی درباره متقاضی شغل کسب شود که نمی‌توان بوسیله فرم درخواست کار بدست آورد عواملی از قبیل انگیزه واقعی فرد، جنبه‌های مختلف شخصیتی مثل قدرت شخصی (هوش) و ظرفیت عقلانی.
- 35 – گزینه ب صحیح است) یک بهترین شیوه پرداخت حقوق و مزایا برای کارکنان و مدیران شرکت‌های چند ملیتی وجود ندارد بلکه لازم است هر سازمان در راستای استراتژیک‌های حرکتی خود نظام مناسبی را طراحی کند و در موارد معمول بر اساس در صدی از قوانین در کشور پرداخت میگردد.
- 36 – گزینه الف صحیح است) روشهای پیش‌بینی تقاضا  
روش‌های ذهنی: شامل روش قضاوت کارشناسی و فن دلفی می‌باشد  
روش غیر عینی: مبتنی بر اطلاعات تاریخی و استفاده از فنون آماری
- 37 – گزینه الف صحیح است) در تجزیه و تحلیل مارکوف از قانون احتمالات و ماتریس جابجایی استفاده شده است. در مدل مارکوف از روند تغییرات گذشته جابجایی منابع انسانی در داخل یک سازمان و تبدیل آن به ضرایب احتمالی جابجایی و استفاده از آن ضرایب برای پیش‌بینی تغییرات استفاده میشود
- 38 – گزینه الف صحیح است) آموزش حساسیت روشی است برای تغییر دادن رفتار اعضای سازمان از طریق رفتار متقابل (تعامل) بین اعضای گروه
- 39 – گزینه د) در بررسی پیش‌بینی میزان تقاضای نیروی انسانی باید به موارد زیر در بلند مدت و کوتاه مدت توجه نماییم:  
در بلند مدت: بررسی هدف‌ها و برنامه‌های بلند مدت سازمان بررسی روند رشد جمعیت، بررسی روند سیاسی – اجتماعی در کوتاه مدت: بررسی برنامه و بودجه، بررسی ضایعات پرسنلی، بررسی قوانین و مقررات استخدامی
- 40 – گزینه ب صحیح است) سودمندی و اثر بخشی آموزش بر اساس چهار معیار رضایت کارآموزان از دوره، میزان یادگیری کارآموز به ویژه در مشاغل فنی در مشاغل فنی که بر اساس تفاوت کارآموز از نظر کسب مهارت و دانش جدید با دانش قبلی پس از دوره آموزشی مشخص می‌گردد و موجب تغییر رفتار کارآموز میگردد میتواند بسیار مناسب باشد.
- 41 – گزینه ج صحیح است) غنی سازی شغلی عبارتست از افزایش مسئولیت‌ها و وظایف دیگر به شغل که از نظر ماهیت ممکن است رابطه مستقیمی نیز با وظایف و مسئولیت‌های قبلی نداشته باشند. در واقع غنی سازی شغل عبارت است از

روشی که امکانات و اختیارات بیشتری را برای موفقیت و شناسایی کارکنان در اختیارشان قرار می‌دهد.

غنی سازی شغلی بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به توفیق، شناخت مسئولیت پذیری رشد و کمال را در آن‌ها برآورده ساخت و شغل را باید به گونه‌ای طراحی کرد تا حتی المقدور این نیازها در شاغلین ارضا شود. بنابراین در غنی سازی شغل با دادن اختیارات و مسئولیت‌های بیشتر (تلفیق عمودی) بدون آنکه وظایف را اضافه کنیم شغل را از جهت عمق توسعه می‌دهیم.

42 - گزینه الف صحیح است) برای جلوگیری از خودبیگانه شدن در سطح فردی از غنی سازی شغل استفاده می‌شود و در سطح گروهی از روش مشاغل گروهی استفاده می‌شود. بدین ترتیب که یک گروه را مامور انجام یک شغل می‌کنند و به آنان استقلال می‌دهند تا در امور داخلی گروه خود تصمیم گرفته و عمل نمایند.

43 - گزینه ج صحیح است) در توسعه شغلی وظایفی جدید را به شغل اضافه می‌کنیم. به اصطلاح به آن تنوع می‌بخشیم. (مثلا اگر وظیفه کارگر قبلا بستن دو پیچ بر روی ماشین بوده الان بستن سه پیچ و وصل کردن دوسیم را به عهده او می‌گذاریم) و حوزه فعالیت‌های فرد را به طور افقی گسترش می‌دهیم. (افزایش حیطه و نظارت)

44 - گزینه د صحیح است) روش ارگونومیکی همان روش طراحی مشاغل بر اساس ویژگی‌های زیستی و جسمی انسان و به معنای سازگاری با وضعیت فیزیکی افراد است. در این روش سعی می‌شود با طراحی صحیح کار از بروز عوارض فیزیولوژیکی منفی که معمولا در نتیجه انجام غلط کار در کارکنان بوجود می‌آید

45- گزینه ج صحیح است) برای انجام هر برنامه‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان مانند کاریابی، انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد و طراحی مشاغل و... نیاز به اطلاعات موثق و همه جانبه است که از طریق تجزیه و تحلیل شغل مسیر میشود.

46- گزینه ب صحیح است) روش نرخ روند (نسبت یابی) در پیش‌بینی نیازهای انسانی متکی بر ثبات و عدم تغییر در شرایط محیط سازمان است. این روش استانداردهای موجود نیروی انسانی را پذیرفته و آن‌ها را به برنامه‌ریزی آتی تعمیم می‌دهیم و به عنوان مثال تعداد کارکنان تعداد واحدهای تولید یا تعداد فروشندگان بر اساس میزان فروش

47 - گزینه ج صحیح است) روش‌های ارزشیابی عملکرد: مقیاسی، عامل سنجی، ثبت وقایع حساس، توصیفی، قیاسی، درجه بندی، توزیع اجباری؛ انتخاب اجباری، مقیاسی رفتاری و مدیریت بر مبنای هدف روش‌های ارزشیابی مشاغل: امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی و رتبه بندی.

البته در بعضی از کتابها روش رتبه بندی را برای ارزشیابی عملکرد نیز به کار برده‌اند.

48 – گزینه د صحیح است) با توجه به عوامل موثر بر بهره وری که رابطه‌ای مستقیم با مهارت‌ها و توان به کارگیری

تکنولوژی مناسب‌تر و تمایل کارکنان را مورد تاکید دارد، بنابراین حضور فیزیکی رابطه مستدلی را تصویر نمی‌سازد.

49 – گزینه الف صحیح است) تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی چند مرحله‌ای متشکل از جمع آوری اطلاعات طبقه بندی

و تحلیل اطلاعات، تنظیم شرح شغل، مشخصه شغلی و احراز شغل می‌باشد که در نهایت منجر به طراحی و طبقه بندی

شغل می‌گردد.

50 – گزینه ب صحیح است) اصول مدیریت علمی عبارتند از: مدیریت باید عملی باشد (علم جایگزین قوانین سر انگشتی

شود) – انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد – آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد – روابط

نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری بین مدیریت و کارکنان باید وجود داشته باشد – با توجه به چهار اصل فوق مشخص

است که ارائه ساز و کارهای علمی در انجام وظایف کارکنان و ابداع و بهبود روش‌های کارآتر تولید در توسعه مهندسی

صنایع نقش مهمی داشته است و انتخاب و آموزش علمی کارکنان در توسعه مدیریت منابع انسانی بسیار با اهمیت بوده

است.

51 – گزینه الف صحیح است) روش نرخ روند (نسبت یابی) در پیش‌بینی نیازهای انسانی متکی بر ثبات و عدم تغییر در

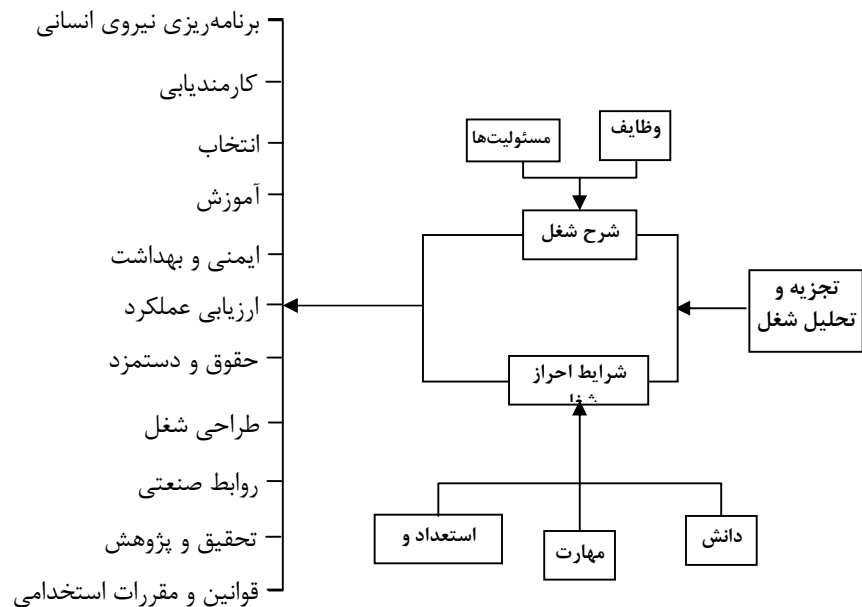
شرایط محیط سازمان است. این روش استانداردهای موجود نیروی انسانی را پذیرفته و آن‌ها را به برنامه‌ریزی آتی تعمیم

میدهیم و به عنوان مثال تعداد کارکنان تعداد واحدهای تولید یا تعداد فروشندگان بر اساس میزان فروش

52 – گزینه ب صحیح است) بهره وری نیروی انسانی تابعی است از عملکرد کارکنان و رفتار شغلی (مانند توان، شناخت

شغلی، حمایت سازمانی، انگیزش، اعتبار و سازگاری محیط)

53 – گزینه د صحیح است)



54 - گزینه ج صحیح است) در هر روش توزیع اجباری و انتخاب اجباری به طور قابل ملاحظه‌ای از آزادی عمل ارزیاب کاسته می‌شود. در روش توزیع ارزیاب باید ارزشیابی را در معیار منحنی توزیع نرمال انجام دهد و در روش انتخاب اجباری عوامل ارزیابی به صورت جفت جفت مشخص می‌شود و ارزیاب باید از بین این دو عامل فقط یکی را توصیف واقع بینانه‌تر از ارزیابی شونده را دارد ارائه دهد.

55 - گزینه ج صحیح است)

56 - گزینه د صحیح است) برای مدیران متخصص در منابع انسانی پدیده جهانی شدن دارای اهمیت است! به این علت که چون با افزایش شدید رقابت مواجه می‌باشد. در گذشته در اسر دنیا شرکت‌ها تنها در سطح محلی رقابت می‌کردند ولی اکنون دریافته اند باید شرکت‌های رقیب خارجی که با قدرت و سرعت زیادی حرکت می‌کنند رقابت نمایند و این امر تنها از طریق بهسازی و آموزش کارکنان میسر است.

57 - گزینه الف صحیح است) وظیفه متخصصان امور پرسنلی ستادی است و این متخصصان بی آنکه حق دخالت در امور یا قدرت دستور دهی مستقیم داشته باشد با در مقام مشاور با مدیران اجرایی همکاری می‌کنند و پیشنهادهای خود را به آنها ارائه می‌دهند.

58 - گزینه الف صحیح است) روش‌هایی پیش‌بینی تقاضا برای نیروی انسانی عبارتند از: قضاوت مدیریتی، تجزیه و

تحلیل نسبت‌ها و روندها، تجزیه و تحلیل مطالعه کار، مدل سازی

در بعضی از کتاب‌ها (مدیریت عمومی الوانی) روش نسبت یابی جزء روش‌های روند یابی است در حالی که در بعضی کتاب‌ها (منابع سعادت) روش نسبت یابی به عنوان یک روش مجزا از روش روند یابی مطرح شده است.

59 - گزینه ج صحیح است) تحقیقات نشان میدهد که دو عامل مهارت فنی و علایق شخصی که از متغیرهای مربوط به مسائل انسانی در بروز حوادث است نقش عمده در کاهش وقوع حوادث دارند. (البته سایر گزینه‌ها نیز می‌توانند درست باشد ولی این گزینه بهتر از سایر گزینه‌هاست)

60 - گزینه د صحیح است) دلیل اینکه روش‌های پیش‌بینی آماری در برنامه‌ریزی نیروی انسانی محدودیت دارد این است که انسان موجودی زنده است که به تفکر، قضاوت و تصمیم‌گیری است و ماده‌ای بی جان نیست که به راحتی در دیگران شکل بگیرد به همین جهت بر طبق اختیار و اراده خود عمل میکند و برابر خواسته‌های دیگران مقاومت میکند.

61 - گزینه ج صحیح است) فرق بین توسعه شغل و غنی سازی شغل در این است که در توسعه شغلی با افزودن وظایف عملیاتی به شغل آنرا به طور افقی توسعه می‌دهیم و حیطه شغلی افزایش پیدا می‌کند اما در غنی سازی شغل با دادن اختیارات و مسئولیت بیشتر شغل را از لحاظ عمق گسترش می‌دهیم. در توسعه شغلی وظایفی جدید را به شغل اضافه می‌کنیم. به اصطلاح به آن تنوع می‌بخشیم. (مثلا اگر وظیفه کارگر قبلا بستن دو پیچ بر روی ماشین بوده الان بستن سه پیچ و وصل کردن دوسیم را به عهده او می‌گذاریم) و حوزه فعالیت‌های فرد را به طور افقی گسترش می‌دهیم. در توسعه شغلی حیطه شغل افزایش می‌یابد و تعداد دفعاتی که چرخه شغل تکرار می‌شود نیز افزایش می‌یابد.

62 - گزینه ج صحیح است) الگوهای متفاوتی برای طراحی شغل وجود دارد که عبارتند از:

روش مدیریت علمی (روش تیلوریسم یا روش مهندسی مشاغل) ساده سازی کار، تخصص گرایی، حرکت سنجی و زمان سنجی

طراحی شغل براساس نظریه دو عاملی هرزبرگ (غنی سازی شغل)  
 نظریه فعال سازی (گردش شغلی)  
 نظریه ویژگی‌های شغل } روش انگیزشی

روش سیستمی  
 طراحی شغل براساس ویژگی‌های زیستی و جسمی (ارگونومی)  
 روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی  
 روش ادراکی - حرکتی

63 - گزینه د صحیح است) اهم اهداف ارزیابی عملکرد عبارت است از تعیین بازدهی کار یا بهره وری، تعیین کارایی، تعیین کارآمدی و طبقه بندی عادلانه کارکنان بنابراین هدف اصلی ارزیابی عملکرد کارکنان شناسایی میزان اثر بخشی و کارآمدی کارکنان به وسیله ایجاد و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است

64 - گزینه الف صحیح است) هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره وری، موثرترین کمکی است که میتوان به سازمان نمود.

65 - گزینه الف صحیح است) هدف از آزمون استعداد، پی بردن به قدرت ذهنی فرد و حصول اطمینان از دقت، سرعت انتقال و قدرت تشخیص است

66 - گزینه د صحیح است) آموزش فرآیندی است که از پنج مرحله زیر تشکیل شده است:

تشخیص نیازها - تعیین اهداف آموزشی - انتخاب روش آموزشی - برنامه ریزی برای برگزاری دوره - ارزیابی دوره آموزشی

67 - گزینه ب صحیح است) بر اساس نظریه عامل هزینه زندگی بین میزان حقوق و دستمزد پرداختی به عاملان کار و هزینه های زندگی (مبالغی که یک فرد یا خانوار به طور معمول و متداول برای زندگی متعارف خود در یک دوره زمانی مصرف میکند) رابطه نزدیکی وجود دارد. بنابراین بسته به اینکه همه ساله چه میزان هزینه های زندگی بر اساس تورم افزایش می یابد متناسب با میزان تورم باید به حقوق و دستمزد عاملان کار افزود.

68 - گزینه الف صحیح است) یکی از بزرگترین عوامل انحراف در ارزشیابی کارکنان ارزشیابی های ذهنی است. ارزشیابی ذهنی ریشه در ذهنیت ارزیاب و عمدتاً نیز متأثر از عواطف و احساسات خوب و بد ارزیابان در مورد ارزشیابی شنوندگان هستند. سایر انحرافات عبارتند از قضاوت های شخصی، تمایل به ارزشیابی متوسط، سختگیری های بی مورد، معیارهای فرهنگی ارزیاب، گرایش به تبعیض، تاثیر رفتارهای آخر سال کارکنان.

69 - گزینه الف صحیح است) بر اساس نظریه رفتاری در طراحی برنامه های آموزشی باید به موارد زیر توجه کنیم:

برنامه های آموزشی به بخش ها و اجزای کوچکتر تقسیم شود (کم کم به فرد آموزش دهیم)  
آموزش نباید فقط سخنرانی باشد و افراد شنونده بلکه باید جوی را به وجود آورد تا افراد خود فعالانه در امر آموزش و یادگیری مشارکت کنند.

پس از آموزش باید به افراد فرصت داد مهارت هایی را که آموخته اند تمرین کنند.



فرد باید مهارت‌هایی را که آموخته است آنقدر تکرار کند تا عمل به آن به صورت عادت درآید و حالت غریزی به خود بگیرد.

70 - گزینه ب صحیح است) به پاسخ سوال 62 رجوع شود.

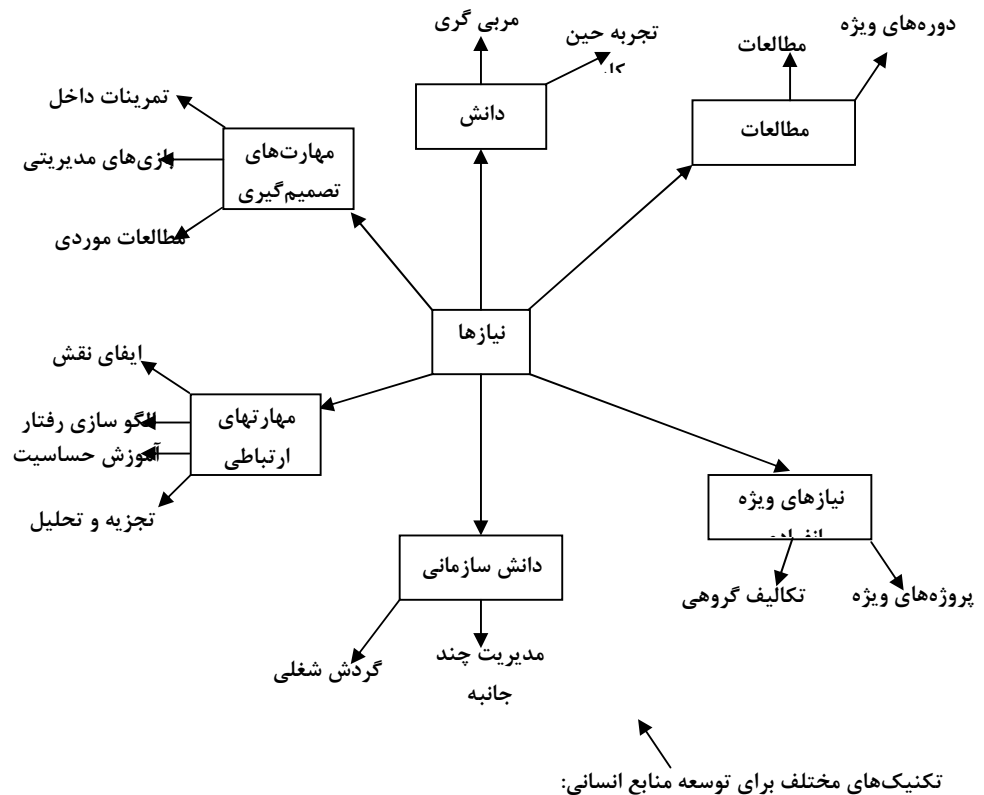
71 - گزینه ج صحیح است) در حالی که در روش مقیاس کارکنان بر اساس صفات کلی شخصیتی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند روش مقیاس رفتاری ارزشیابی کنندگان را مستلزم می‌سازد تا کارکنان را بر اساس یک پیوستار تعریف شده از رفتارهای مثبت یا منفی رتبه بندی نمایند و رفتار افراد را به صورت یک پیوستار منظم مورد بررسی قرار دهند. در این روش تاکید بر سنجش رفتار باز خورد به کارکنان و ایجاد نگرش مثبت می‌باشد.

72 - گزینه الف صحیح است) فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی از پنج مرحله زیر تشکیل می‌شود:

پیش‌بینی تقاضا - پیش‌بینی عرضه - پیش‌بینی نیازها (برآورد نیازها) - طرح ریزی عملیاتی یا برنامه‌ریزی نیروی انسانی - کنترل عملیات (کنترل نیروی انسانی)

73 - گزینه د صحیح است) زمانی که تعداد بیشتری شغل نسبت به تعداد شاغلانی که باید آن را اشغال کنند وجود دارد سازمان به سیاست‌ها و مدیریت منابع انسانی پیشرفته‌ای نیاز دارند تا بتوانند با حفظ منابع انسانی واجد شرایط به ادامه فعالیت خود امیدوار باشند

74 - گزینه ج صحیح است)



آموزش حساسیت روشی است برای تغییر دادن رفتار اعضای سازمان از طریق رفتار متقابل (تعامل) بین اعضای گروه

75 - گزینه د صحیح است) اطلاعات لازم برای تجزیه و تحلیل شغل از منابع چهار گانه زیر به دست می‌آید:

- اسناد و مدارک داخلی و خارجی
- مصاحبه با مدیران اجرایی که ارتباط غیر مستقیم با شاغلین دارند.
- مصاحبه با نیروهای عملیاتی (شاغلین) سازمان
- مصاحبه با مدیران و روسایی که به طور مستقیم با شاغلین ارتباط دارند که این مورد بهترین منبع کسب اطلاعات می‌باشد، زیرا نیروهای عملیاتی دارای دید اندکی هستند و وظایف و مسئولیت‌ها را نمیتوانند به درستی شناسایی کنند.
- مدیران عالی و میانی نیز بر عکس نیروهای عملیاتی دارای دید کلی در مورد شغل هستند.

76 - گزینه د صحیح است) طراحی و راه اندازی یک سیستم اطلاعاتی معمولا در پنج مرحله انجام می‌گیرد:

- مطالعه و شناخت سیستم فعلی
- تعیین اولویت‌های اطلاعاتی
- طراحی سیستم اطلاعاتی جدید

- انتخاب و نصب کامپیوتر

- حفظ کیفیت سیستم اطلاع رسانی

77 - گزینه الف صحیح است) این عوامل عبارتند از: عوامل محیطی و عوامل سازمانی.

عوامل محیطی: شامل عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل تکنولوژیک و قوانین مقرراتی دولتی عوامل سازمانی: خوش نامی یا بد نامی سازمان، جذابیت شغلی، سیاست‌ها و خطی مشی سازمان، دخالت اتحادیه‌ها و هزینه کارمندیابی.

78 - گزینه د صحیح است) آشناسازی عبارت است از تجهیز کارکنان به اطلاعات پایه در مورد سازمان و اطلاعاتی که برای اجرای رضایتمندانه مشاغلشان به آن نیازمندند. چنین اطلاعات پایه‌ای عبارتند از: اعمالی مانند اینکه چگونه حقوق بگیرند، چگونه کارت شناسایی بدست بیاورند، ساعات کاری کدامند و کارمند جدید با چه کسی باید کار کند.

79- گزینه الف صحیح است) تجزیه و تحلیل شغل:

فرآیندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع آوری و گزارش می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظائفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است. بنابراین هدف از تجزیه و تحلیل شغل تهیه و تنظیم دو فرم شرح شغلی و شرایط احراز شغل می‌باشد. احراز شغل شامل خصوصیات مانند مهارت، تجربه و تحصیلات شاغل و شرایط کاری است که از آن به عنوان مشخصات شغلی نیز نام برده می‌شود.

شرح شغل و مشخصه‌های شغلی به عنوان دو مولفه اصلی تجزیه و تحلیل شغل به کار می‌روند. در شرح شغل وظایف و مسئولیت‌ها مشخص می‌شود و در شرایط احراز شغلی دانش، مهارت و استعداد و توانایی افراد مشخص می‌شود.

80- گزینه ج صحیح است) مراحل مختلف فرآیند آموزش:

تشخیص نیازهای آموزشی ← تعیین اهداف آموزشی ← انتخاب روش آموزشی ← برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی ← ارزیابی دوره آموزشی

81- گزینه ب صحیح است) در روش رتبه بندی مشاغل معمولاً بر اساس یک عامل (فاکتور) کلی، نسبت به یکدیگر مقایسه و ارزشیابی و به ترتیب اهمیت از با ارزش ترین و بالاترین تا پایین ترین شغل سازمان رتبه بندی می‌شوند. در واقع رتبه بندی نسبی مشاغل بدین شکل، ساده ترین روش ارزشیابی به شمار می‌آید. بوسیله روش رتبه بندی مشاغل

تنها می‌توان ترتیب مشاغل را در سازمان معین کرد و تفاوت‌های نسبی میان آنها نشان داده نمی‌شود.

82- گزینه ج صحیح است) در روش ایفای نقش مسائل ضمن برخورد افراد با یکدیگر و در حین ایفای نقشی که به آنها محول شده است بوجود می‌آید و مطرح می‌گردد و آنان باید همان موقع نسبت به آن واکنش نشان دهند و این تفاوت مهمی است که میان دو روش آموزشی مذکور وجود دارد. در دو روش ایفای نقش، کارآموزان تنها با مسأله‌ای انتزاعی که باید بدان بیندیشند و به طریقی عقلایی حلش کنند، مواجه نیستند و جنبه‌های احساسی رفتار انسان نیز در این امر دخالت می‌یابد. بنابراین در روش ایفای نقش علاوه بر تفکر و اندیشه، احساسات نیز نقش مهمی پیدا می‌کنند. استفاده از روش ایفای نقش هنگامی مؤثر خواهد بود که افراد، نقشی را که به عهده آنها گذارده شده است با میل و رغبت پذیرفته باشند.

83- گزینه ب صحیح است) متداول ترین روش ارزشیابی مشاغل روش امتیازی است. در این روش به جای ارزشیابی تمام مشاغل موجود، نمونه‌ای از مشاغل کلیدی برای ارزشیابی انتخاب می‌گردند. بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی (4م) و زیر مجموعه‌های هر یک از آنها در هر شغلی شناسایی می‌شوند. عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیت دارند که سازمان حاضر است بابت آنها پول بپردازد. امروزه 4 م یعنی مهارت، مساعی، مسئولیت و محیط به عنوان عوامل کلیدی شناسایی می‌شوند.

عوامل کلیدی	زیر مجموعه‌های عوامل کلیدی
مهارت	دانش شغلی، تجربه، خلاقیت و نوآوری
مساعی	تلاش‌های فکری و جسمی
مسئولیت	سیاست‌گذاری و تعیین خواستی، نظارت بر کار و سرپرستی مرئوسان، ایجاد روابط حسنه با مراجعان مسئولیت‌های مالی
محیط	دشواری و خطرناک بودن محیط کار