

# خلاصه کتاب مدیریت منابع انسانی

## دکتر اسفندیار سعادت

به صورت پرسش و پاسخ

### فصل دوم: تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

#### ۱) آثار ناشی از انقلاب صنعتی در مدیریت منابع انسانی را شرح دهید؟

فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی، به شکل امروزی همگی نتیجه تعامل میان مجموعه حوادث و تحولاتی است که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان حدود سال ۱۷۶۰ آغاز شده و تا به امروز ادامه یافته است. البته پیدایش و رشد تدریجی مدیریت منابع انسانی به قبل تر از آن یعنی دوران باستان باز می‌گردد و شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد اتحادیه‌ها، سندیکاها و اعتصابات کارگری سازمان‌یافته در روم و مصر وجود داشته است.

انقلاب صنعتی تقریباً همزمان با سایر تحولات عظیم علمی، فلسفی و سیاسی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا به وقوع پیوست. 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. استفاده از ماشین و رواج و توسعه سیستم تولید کارخانه‌ای موجب جهش عظیمی در توان تولید بشر شده است و با ورود ماشین به صحنه تولید امکان تقسیم کار به اجزای کوچکتر فراهم شد و هر کس بخش کوچکی از کل کار در سیستم تولید را انجام می‌داد.

آدام اسمیت، اقتصاددان اسکاتلندی در سال ۱۷۷۶ در کتابی مفهوم تقسیم کار را در یک فرایند تولیدی با ساختن یک سنجاق ساده توضیح داد که در آن نشان می‌داد کارگران به جای آشنایی با چند کار سطحی و ساده با یک دستگاه به سرعت بیشتر و دقت بیشتر کار می‌کردند.

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. به دلیل تقسیم کار از یک سو و پیوستگی مراحل مختلف کار با یکدیگر از سوی دیگر، کارگران می‌بایست همه باهم در ساعتی معین با سوت کارخانه کار را آغاز و به اتمام می‌رساندند. علاوه بر این، مدیریت با وضع قوانین و مقررات و با سرپرستی و نظارت دائم، باید مطمئن می‌شد که کار در طی روز طبق برنامه پیش می‌رود. این نظام منجر به پیدایش سلسله مراتبی جدید متشکل از مالکان کارخانه، مدیران، سرپرستان و کارگران گردید و این در مقابل زمانی بود که میان صنعتگر (صاحبکار) و شاگرد او فاصله زیادی وجود نداشت، در واقع 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. وضعیت نامطلوب کار در کارخانه منحصر به بزرگسالان نبود و کودکان خردسال کمتر از نه سال در شرایطی رقت‌بار شانزده ساعت در روز کار می‌کردند و این فقط منحصر به انگلستان نبود و کشورهای دیگر منجمله آمریکا هم همین وضعیت را داشتند.

در ارزیابی کلی تبعات انقلاب صنعتی باید گفت که از نظر اقتصادی، انقلاب صنعتی تحول بزرگی به وجود آورد و موجب افزایش چشمگیر تولید و بازدهی، تراکم سرمایه و دارایی و در نتیجه رونق فوق‌العاده تجارت و شتاب گرفتن فعالیت‌های بازرگانی گردید اما کارگر در این دوره متاعی برای خرید و فروش محسوب می‌شد و به دلیل رواج سیاست اقتصاد آزاد (عدم مداخله دولت در اقتصاد) دولت در موقعیتی نبود تا با وضع قوانین و مقررات قشر کارگر را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهد به عنوان یک نتیجه‌گیری کلی باید گفت که انقلاب صنعتی، آثار اقتصادی مثبت و آثار اجتماعی منفی بسیاری به دنبال داشت.

## ۲) عوامل موثر در پیدایش اداره امور کارکنان را شرح دهید؟

در اثر 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 گذاشته شود. زمینه‌های فعالیت این متخصصان در طول سال‌های ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف به شرح زیر بود.

- انتخاب و استخدام
- مسائل رفاهی کارکنان
- قیمت‌گذاری کار
- ایمنی کار
- مسائل آموزشی و بهداشتی

که پیدایش پنج وظیفه تخصصی مذکور در سازمان در حوالی سال ۱۹۱۲ را باید زمینه پیدایش اداره امور کارکنان به شکل و معنای امروزی آن دانست.

## ۳) تفاوت‌ها و شباهت‌های نهضت مدیریت علمی و مکتب روابط انسانی را مورد بحث قرار دهید؟

تیلور مطالعات خود را در سال ۱۸۸۵ در صنعت فولاد و در کارخانه‌های میدویل و بتلهم آغاز کرد و در حدود سال ۱۸۷۸ چهار اصل اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه نمود:

- ۱- مدیریت باید علمی باشد
- ۲- انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد
- ۳- آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد
- ۴- روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد

وی با اعمال این چهار اصل در کارخانه فولاد بتلهم، توانست با همان وسایل و تجهیزات قبلی، کارایی را در بخش کوره‌های ذوب آهن به مقدار بسیار زیادی بالا ببرد، به طوری که بازده کار یک کارگر از ذوب ۱۲/۵ تن آهن در روز به ۴۲/۵ تن افزایش یافت. اعمال این اصول در بخش‌های دیگر کارخانه بتلهم نیز به کاهش زیاد هزینه‌ها و افزایش چشمگیر تولید و کارایی منجر گردید و این افزایش در تولید و کارایی همان شباهت یا اهداف مشترکی است که در دو نهضت دنبال می‌گردد اما تیلور در نهضت مدیریت علمی علی‌رغم اینکه به یافتن شیوه‌های بهتر و موثرتر انجام دادن کار و افزایش تولید و کارایی توجه ویژه‌ای داشته نباید تصور کرد که نیازهای انگیزشی و آموزشی کارگر را مدنظر قرار نداده است. در واقع نظرات او را می‌توان زمینه طرح مسائلی دانست که بعداً در مکتب روابط انسانی به آن پرداخته شد. برای مثال تیلور علاوه بر اهمیت سهیم کردن کارگر در منافع و دستاوردهای اقتصادی کار و قدردانی از کارگر ممتاز و نمونه، بر اهمیت مهارت‌آموزی و پرورش نیروها نیز تأکید داشت و از مدیران و کارفرمایان می‌خواست که نسبت به آموزش و پرورش کارکنان دیدی مثبت داشته باشند. وی معتقد بود با کارکنانی که در گذراندن دوره‌های آموزشی و کارآموزی موفق نیستند و کار را زود یاد نمی‌گیرند نباید با خشونت رفتار کرد یا از سازمان اخراجشان نمود بلکه باید فرصت بیشتری برای فراگیری کار به آن‌ها داد و در صورت عدم فراگیری کار مناسب تری برای آنها پیدا کرد و یا به کارگرانی که پیشنهادهای قابل اجرا می‌دهند جوایزی اعطا می‌کرد.

اما با تمام این موارد باید توجه داشت تیلور به جنبه‌های اجتماعی کار دیدگاهی منفی داشته است؛ زیرا اصولاً کار گروهی را مفید نمی‌دانست و معتقد بود هر وقت کارکنان به طور گروهی کار می‌کنند، کارایی هر یک از آنها به سطح کارایی ضعیف‌ترین عضو گروه کاهش می‌یابد اما برخلاف آن در مکتب روابط انسانی تحقیقات تیم مایو نشان داد که میزان تولید، تابع همکاری‌های گروهی است به عبارت دیگر تبدیل گروه (به معنای تجمعی از افراد) به تیم (به معنای تشریک مساعی افرادی برای نیل به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده)، عامل اصلی در افزایش تولید است. به طور خلاصه می‌توان گفت ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان، عامل مهم و تعیین‌کننده در افزایش تولید و کارایی کارکنان بوده است

#### ۴) روان‌شناسان صنعتی چه نقشی در پیشبرد اهداف اداره امور کارکنان ایفا می‌نمایند؟

به دلیل به کارگیری اصول و نظریه‌های روان‌شناسی در صنعت، به تدریج رشته جدیدی به نام روان‌شناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰ 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 موثرتری برای گزینش افراد علاقه‌مند شدند. مسأله مورد توجه آنان این بود که چگونه می‌توان افراد را برای مشاغلی که با نیرو و استعداد و توانایی‌های بالفعل و بالقوه آنها مطابقت داشته باشد را انتخاب کرد. مانستربرگ در سال ۱۹۱۳ در کتاب مشهوری که منتشر کرد مطرح نمود بعضی از کارکنان برای بعضی از کارها، مناسب‌تر از دیگران هستند او همچنین در تجربیات خود به دنبال یافتن این بود که چگونه می‌توان بهترین فرد را برای کار پیدا کرد، بهترین عملکرد را داشته باشد و بهترین نتیجه را به دست آورد. از مهمترین کارهای مانستربرگ تجزیه و تحلیل یک کار به منظور تعیین شرایط جسمی، فکری و عاطفی مورد نیاز برای انجام دادن آن و همچنین طراحی آزمون‌هایی که بوسیله آن مسئولان سازمان بتوانند مناسب‌ترین افراد را شناسایی و انتخاب کنند بود. وی مانند تیلور خواهان علمی‌تر کردن مدیریت بود، ولی برخلاف تیلور کار گروهی و روابط اجتماعی را در محیط کار مفید و در افزایش تولید و کارایی موثر می‌داند.

## ۵) با ذکر وظایفی که متخصصان و کارشناسان امور پرسنلی ایفا نمودند، تأثیر آنها را در ظهور اداره امور کارکنان شرح دهید؟

وظایف و فعالیت متخصصان و کارشناسان امور پرسنلی در طول سال‌های ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف به شرح زیر بود.

### ۱- انتخاب و استخدام

برای اولین بار این وظیفه به صورت متمرکز در سازمان به عهده کارشناسان سازمان گذاشته شد تا شایسته‌ترین افراد را برای تصدی مشاغل یافته، استخدام کنند.

### ۲- مسائل رفاهی کارکنان

رسیدگی به مسائل عمومی کارکنان از قبیل وام، مسکن، مدرسه برای فرزندان آنها و دارو و درمان و همچنین برنامه‌هایی برای رفع خستگی کارکنان در دستور کار متخصصان رفاهی قرار گرفت.

### ۳- قیمت‌گذاری کار

مطالعه علمی کار به منظور تعیین نرخ مناسبی برای پرداخت دستمزد برعهده کارشناسان قیمت‌گذاری کار گذاشته شد.

### ۴- ایمنی کار

بعد از اینکه دیوان عالی آمریکا، در سال ۱۹۱۱ کارفرما را موظف به جبران خسارت ناشی از کارکرد، ایمنی محیط کار، مسأله پراهمیتی شد. بعلاوه قانون، کارفرما را مکلف به پرداخت هزینه مداوای کارگر و پرداخت دستمزد و مزایا تا زمان بهبودی و بازگشت او به کار نمود بنابراین طبیعی بود که در مقابل این تحولات و برای پیشگیری از پرداخت خسارات سنگین سازمان گروهی از متخصصان را در زمینه ایمنی محیط کار استخدام کند در واقع وظیفه تأمین ایمنی در سازمان را باید از اولین وظایف تخصصی اداره امور کارکنان دانست.

### ۵- مسائل آموزشی و بهداشتی

همراه با متخصصان ایمنی، پای پزشکان و کارشناسان آموزشی نیز به سازمان بازگردید. عده‌ای معتقدند که 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 قوانینی بود به موجب آن کارفرما مسئول جبران صدمات ناشی از کار می‌کرد. پس مشاهده می‌شد که

۱) کارشناسان آموزشی وظیفه داشتند با آموزش روش صحیح انجام کار و بالا بردن دقت مخاطرات موجود را کاهش دهند.

۲) کارشناسان جذب انتخاب و استخدام نیروی انسانی وظیفه داشتند با انتصاب افراد به مشاغلی که بیشترین توانایی و آمادگی را برای احراز آن داشتند حوادث را به حداقل برسانند.

۳) پزشکان با توجه به وضعیت جسمی افراد تعیین کنند برای انجام دادن چه کاری مناسب هستند

## فصل سوم: تجزیه و تحلیل شغل

۱) تجزیه و تحلیل شغل را تعریف کنید. از اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید چه استفاده‌ای می‌شود؟

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 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 خلاصه وظایف و مسئولیت‌های شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر دانش و مهارت‌های لازم برای انجام دادن آن و شرایط کار است. مطالعه و بررسی اینکه شغل چگونه باید انجام گیرد، معمولاً بعد از تجزیه و تحلیل شغل صورت می‌پذیرد و وظیفه‌ای است که بر عهده متخصصان روش‌سنجی یا مهندسان صنایع است.

۲) روش‌های جمع‌آوری اطلاعات را برای تجزیه و تحلیل شغل با یکدیگر مقایسه کنید و محاسن و معایب هر یک را شرح دهید؟

### ۱- مشاهده مستقیم

این روش برای مطالعه و تجزیه و تحلیل مشاغل نسبتاً ساده استفاده می‌شود و می‌تواند به تنهایی و یا همراه با روش‌های دیگر تجزیه و تحلیل استفاده گردد. تحلیل‌گر شاغل یا شاغلان را تحت نظر قرار می‌دهد و از طریق یادداشت طریقه انجام کار را شرح می‌دهد. ترکیب روش مشاهده و دیگر روش‌های تجزیه و تحلیل شغل معمولاً نتایج رضایت‌بخشی را در بر داشته است ولی این روش برای مشاغلی مانند کار یک محقق و یا ریاضیدان و وکیل دادگستری مناسب نیست. تجزیه و تحلیل از طریق مشاهده مستقیم به تخصص نیاز دارد و تحلیل‌گر باید بداند به دنبال چه چیزی باید باشد و از چه چیزی یادداشت بردارد به همین منظور فرم‌هایی وجود دارد و همچنین تحلیل‌گر باید بداند که نباید حضور او در محیط کار در روال عادی کار تأثیر بگذارد در غیر اینصورت اطلاعات بدست آمده اعتبار چندانی ندارد.

### ۲- مصاحبه

تحلیلگر با کسانی که اطلاعاتی را درباره شغل دارند، ارتباط برقرار می‌کند و طی جلساتی اطلاعات لازم را جمع‌آوری می‌نماید.

مصاحبه به دو شکل آزاد و بسته انجام می‌پذیرد.

مصاحبه به صورت آزاد چهارچوب مشخص و از پیش تعیین شده‌ای ندارد و مسیر و شکل آن با توجه جو مصاحبه میان مصاحبه کننده و مصاحبه شونده مشخص می‌شود. بر خلاف مصاحبه آزاد در مصاحبه بسته سئوالات از قبل مشخص و به ترتیب مطرح می‌شود و در این صورت می‌توان مطمئن بود که جنبه‌هایی از شغل در نظر گرفته می‌شود و همچنین قابلیت تطبیق و مقایسه اطلاعات از مزیت‌های دیگر مصاحبه بسته است.

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

۱- مصاحبه انفرادی با متصدی شغل

۲- مصاحبه گروهی با کارکنانی که شغل‌های یکسانی دارند

۳- مصاحبه با سرپرستان که انتظار می‌رود آشنایی کامل با شغل دارند

مهمترین مزیت مصاحبه این است که دو طرف رو در رو با یکدیگر صحبت می‌کنند و در این ارتباط مستقیم مسائلی آشکار می‌شوند که معمولاً در روش‌های دیگر پنهان است و اگر مصاحبه‌گر تخصص داشته باشد با ایجاد جو مناسب باعث می‌شود مصاحبه شونده مسائل و مشکلات را بی‌پرده ابراز نماید و از معایب آن این است که به دلیل امکان جمع‌آوری اطلاعات نادرست روایی و پایایی این روش پایین است. علت این اشتباهات می‌تواند بیان نادرست مصاحبه‌گر یا فهم غلط مصاحبه شونده باشد که بهتر است برای کاهش این مشکل مصاحبه برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشد سوالات به دقت طرح گردد و اطلاعات از منابع مختلف جمع‌آوری شود.

### ۳- پرسشنامه

پرسشنامه‌هایی که برای تجزیه و تحلیل شغل طراحی می‌شود بین چهار تا شش صفحه شامل دو نوع سوالات عینی و قضاوتی هستند. تجزیه و تحلیل ممکن است برای مطالعه مشاغل فعلی و یا مشاغلی که در آینده به وجود خواهد آمد باشد. برای مشاغل فعلی پرسشنامه تهیه شده ابتدا به متصدی شغل و سپس به سرپرست آن و در آخر به تحلیل‌گر شغل داده می‌شود. ولی برای مشاغلی که در آینده به وجود خواهد آمد به سرپرست احتمالی آن متصدیان داده می‌شود. سوالات میتواند جزئی و کلی باشد در سوالات جزئی تمام مراحل انجام کار دقیق نوشته می‌شود و از متصدی سوال می‌گردد آیا این کار را انجام می‌دهد و اگر انجام می‌دهد در چه مدت زمانی انجام می‌دهد. اما در حالت دوم سئوالات کلی به اصطلاح باز است و پاسخ دهنده می‌تواند آن طور که مایل است پاسخ دهد مثلاً سوال می‌شود وظایف اصلی شغل خود را شرح دهید؟ و در نهایت پرسشنامه‌ای موثر است که از هر دو نوع سوال بهره برده باشد. پرسشنامه کم هزینه‌ترین روش جمع‌آوری اطلاعات است چون در مدت کوتاهی می‌توان اطلاعات زیادی به دست آورد اما این اشکال همواره وجود دارد که پاسخ دهنده به تمام سوالات پاسخ ندهد یا پاسخ درست ندهد و یا مدت زیادی نزد خود نگهدارد.

#### ۴- مصاحبه گروهی

مصاحبه گروهی همانند مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که در یک زمان با همه کسانی که مشاغل یکسان دارند مصاحبه انجام می‌گیرد از مزایای آن این است که اطلاعات دقیق‌تری به دست می‌آید ولی ایراد آن این است که مسائلی نظیر پویایی گروه و هنجارهای گروه و مسائلی از این نظیر در عضو شدن در گروه توأم است و ممکن است اثربخشی این روش را کاهش دهد.

#### ۵- نشست متخصصان

در این روش جلساتی تشکیل می‌شود و از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند دعوت و نظرخواهی می‌شود و سرپرستان شغل ویژگی‌های شغل را برای تحلیل‌گر بیان می‌نمایند و اگرچه این روش برای جمع‌آوری اطلاعات مفید است برداشت متصدی شغل از شغلش و همچنین واقعیات شغل یعنی اینکه واقعا کار به چه شکل انجام و در چه شرایطی انجام می‌گیرد نادیده گرفته می‌شود.

#### ۶- ثبت وقایع

در این روش از متصدی شغل خواسته می‌شود فعالیت‌های روزانه خود را یادداشت نماید. این روش بهترین روش برای دستیابی به اطلاعات دست اول است، اما به دلیل دشوار بودن این کار باید برای مدت زیادی انجام گردد تا تمام جزئیات کار ثبت گردد و این امر هزینه این کار را افزایش می‌دهد.

#### ۷- پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت

(PAQ) یک روش مقداری برای تجزیه و تحلیل مشاغل است که در ۱۹۷۰ توسط مک‌کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو ابداع گردید. توسط این پرسشنامه می‌توان هر شغل را توسط کارهایی که در همان شغل انجام می‌دهد سنجید. به این شکل که هر شغل را به ۶ طبقه اصلی تقسیم می‌کنیم و عناصر مهم آن را شناسایی می‌نماییم. عنصر: حرکت یا عملی است که در کار انجام می‌گیرد. در مجموع ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیت‌های ممکن در هر شغل است شناسایی و فهرست گردید. این روش به این شکل است مشخص می‌نماید شغل از چه عناصری تشکیل شده و هر عنصر چه سهمی در شغل دارد. از مزایای آن پایایی و روایی آن است و از معایب آن طولانی بودن و زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده آن است.

### ۳) اگر از شما بخواهند برای مشاغل سازمان خود، شرح شغل تهیه نمایید، چگونه این کار را انجام خواهید داد؟

برای این کار ابتدا به تجزیه و تحلیل شغل پرداخته که با توجه به اینکه هر کدام از این روش‌ها به تنهایی نمی‌تواند اطلاعات صحیح و کافی را در اختیار قرار دهد از ترکیبی از روشهای مختلف استفاده می‌شود و سپس نتایج بدست آمده را به صورت شرح شغل و شرایط احراز به فرمهای خاص آن انتقال می‌دهیم. در شرح شغل، وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می‌شود.

## ۴) مشکلات تجزیه و تحلیل شغل چیست؟

این مشکلات ممکن است رفتاری و ناشی از واکنش کارکنان، یا ناشی از مشکلاتی باشد که ذاتاً در فرآیند تجزیه و تحلیل مشاغل باشد.

### الف) واکنش کارکنان

طبیعی است که کارکنان در برابر هر پدیده‌ای که ناشناخته است واکنش نشان دهند بنابراین لازم است قبل از هر اقدامی هدف از تجزیه و تحلیل صریح و بدون هیچگونه ابهامی برای متصدی شغل تشریح نمود زیرا ممکن است وی دچار این توهم شود که هدف از این کار افزایش و یا کاهش حدود اختیارات و وظایف وی است.

### ب) کاستی های فرآیند تجزیه و تحلیل شغل

ممکن است در نتیجه تجزیه و تحلیلی شغل تصویر مبهمی از شغل ارائه گردد و این احتمال همیشه حتی هنگامی که تجزیه و تحلیل به دقت انجام گرفته باشد نیز وجود دارد علت این است که افراد دیدگاه‌های متفاوتی به یک شغل دارند و نتیجه این می‌شود که گاهی با سوالاتی درباره وظایف یک شغل پاسخهای متفاوت یا حتی متناقضی داده می‌شود به همین صورت ممکن است تحلیل گر از آمار، ارقام و اطلاعات به دست آمده را به صورتهای گوناگون تعبیر و تفسیر کنند و دلیل دیگر تغییر و تحول تدریجی بسیاری از مشاغل در طول زمان است. این تغییرات ممکن است به دلیل تغییر رویه انجام کار، تکنولوژی آن یا تجربه و مهارت شاغل باشد بنابراین لازم است اطلاعات بدست آمده در فواصل معینی مجدداً مورد بررسی قرار گیرد تا هماهنگ با واقعیت گردد.

## ۵) روش‌های مختلف طراحی شغل را شرح دهید؟

برای طراحی مشاغل روش واحدی که همواره بتوان از آن استفاده کرد وجود ندارد و در شرایط و موقعیت‌های مختلف، طرح‌ها و الگوهای متفاوتی به کار برده می‌شود؛ ولی معمولاً از ۴ روش استفاده می‌شود:

- روش مدیریت علمی
- روش انگیزشی
- روش سیستمی
- روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی

### ۱- روش مدیریت علمی

تیلور معتقد بود که تقسیم کار باید مبنای طراحی مشاغل قرار گیرد زیرا تنها از این راه است که کارکنان، بیشترین بازدهی را خواهند داشت. از نظر تیلور بهترین طرح برای هر شغل آن است که حرکات اضافی برای انجام دادن آن را حذف کرده باشد. به این منظور تیلور پیشنهاد می‌کند از روشهای حرکت سنجی و زمان سنجی استفاده شود. نکاتی که تیلور در طراحی شغل مدنظر قرار می‌داد: شغل باید به وظایف و مسئولیت‌هایی محدود شود که می‌توان به بهترین وجه



از عهده آنها بر آمد. شاغل باید فنون و مهارت‌های خاص هر شغل را آموخته باشد. ابزار و وسایل کار باید در دسترس کارکنان قرار داده شود تا از تعداد حرکات غیرضروری کاسته شود.

## ۲- روش انگیزشی

تقسیم کار به اجزای کوچکتر عواقب زیانباری چون نارضایتی، فشارهای عصبی و افت عملکرد کارکنان را در پی داشته است. بر اساس روش انگیزشی، مشاغل باید به گونه‌ای طراحی شود که باعث رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان گردد. روش انگیزشی بر اساس نظریه‌های زیر پیشنهاد می‌گردد. نظریه دو عامل هرزبرگ؛ نظریه فعال‌سازی؛ نظریه ویژگی‌های شغل؛

روش دو عاملی هرزبرگ: در این نظریه دو عامل بهداشتی و انگیزشی مطرح است که فقدان عوامل بهداشتی باعث شکایت و نارضایتی می‌شود و این درحالی است که وجود آنها تأثیری در رضایت یا ایجاد انگیزه ندارد اما وجود عوامل انگیزشی که به ماهیت کار برمی‌گردد باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزه می‌گردد. براساس این نظریه روشهایی برای طراحی شغل تحت عنوان کلی غنی‌سازی شغل به اجرا در می‌آید و با تفویض اختیاراتی به کارکنان وظایفی که معمولاً برعهده سرپرستان است به ایشان واگذار می‌گردد و کارکنان مسئول برنامه‌ریزی و نظارت بر فرآیند کار خود می‌شوند.

نظریه فعال‌سازی: طرفداران این نظریه معتقدند که باید با ایجاد تنوع در کار و کاهش خستگی، کارکنان را فعال کرد بنابر این نظریه تمرکز و دقت انسان در مقابل محرک‌های تکراری و یکنواخت کاهش و در مقابل محرک‌های متنوع و غیریکنواخت افزایش می‌یابد با توجه به این مطلب تنوع در کار برای کاهش خستگی باید مبنای طراحی مشاغل باشد گردش شغلی یکی از روشهایی است که به این منظور به کار گرفته می‌شود در این روش فرد مجموعه از وظایف مختلف و متنوع را انجام می‌دهد.

نظریه ویژگی‌های شغل: این نظریه مانند هرزبرگ معتقد است کارکنان هنگامی برای انجام دادن کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند شغلشان با ارزش است و از چگونگی عملکرد خود بازخورد می‌گیرند. ولی برخلاف نظریه هرزبرگ که در آن توصیه خاصی برای طراحی شغل ارائه نمی‌شود و ابعاد کار در این نظریه برای طراحی شغل مورد استفاده قرار می‌گیرد.

## ۳- روش سیستمی

در این روش به جای طراحی تک‌تک مشاغل، سیستم کار به نحوی طراحی شود که ابعاد اجتماعی و فنی کار مکمل یکدیگر باشند. در این روش کار از نظر هر کسی که از نتایج حاصل از کار ذی‌نفع باشد بررسی می‌شود و تأثیر فعالیت و عملکرد هر یک از این گروه‌های مرتبط با کار در فرآیند کار مورد بحث قرار می‌گیرد. بر اساس اطلاعات بدست آمده سیستم کار طوری طراحی می‌گردد که هم نیازهای انسانی و اجتماعی کارکنان برآورده شود و هم ضرورت‌های فنی کار انجام شود. از نظر کارشناسان کاری خوب است که پیش‌پا افتاده نباشد و وجهه اجتماعی خوبی داشته و امکان پیشرفت شاغل را فراهم سازد و سیستم کار طوری باید طراحی شود که آن دست از کارکنان که خواهان مسئولیت بیشتر و مشارکت در تصمیم‌گیری و رشد سازمان هستند امکان دستیابی به این اهداف را داشته باشند. در روش سیستمی مانند روش مدیریت علمی هدف این است که کارایی عملیات افزایش یابد ولی برخلاف روش مدیریت علمی به جای توجه به افزایش

کارآیی در تمام وظایف شغل به وظایفی توجه می‌شود که نقش مهمی در روال کار دارند و به کارکنان این اجازه را می‌دهد ناظر کار خود باشند و هرگونه اشتباهی را خود در مراحل اولیه رفع نمایند.

#### ۴- روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی

در این روش ابزار، وسایل، تجهیزات و شرایط کار طوری طراحی می‌شود که حداکثر کارایی به دست آید و به بهداشت و ایمنی کار و همچنین رضایت کارکنان بیفزاید. طراحی شغل بر این اساس به دو روش مجزا از یکدیگر تقسیم شده است. در روش اول: شغل بر اساس ویژگی‌های زیستی و جسمی انسان طراحی می‌شود در این روش که ارگونومی‌کز به معنی سازگاری کار با وضعیت فیزیکی افراد خوانده شده است سعی می‌شود با طراحی صحیح کار از بروز عوارض فیزیولوژیکی منفی جلوگیری کند. در روش دوم: که روش ادراکی - حرکتی خوانده شده است پیامدهای روانی تماس انسان با ماشین‌آلات، ابزار و وسایل و سایر عوامل در محیط کار و چگونگی تأثیرشان بر عملکرد کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد. مثلاً محیط کار از روشنایی لازم برخوردار باشد و ابزار دم دست باشند.

#### ۶) روش انگیزشی براساس چه نظریاتی پیشنهاد شده است؟

بر اساس نظریه‌های ۱- نظریه دو عامل هرزبرگ؛ ۲- نظریه فعال‌سازی؛ ۳- نظریه ویژگی‌های شغل؛ پیشنهاد شده است.

#### ۱- روش دو عاملی هرزبرگ

در این نظریه دو عامل بهداشتی و انگیزشی مطرح است که فقدان عوامل بهداشتی باعث شکایت و نارضایتی می‌شود و این درحالی است که وجود آنها تأثیری در رضایت یا ایجاد انگیزه ندارد اما وجود عوامل انگیزشی که به ماهیت کار برمی‌گردد باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزه می‌گردد. براساس این نظریه روشهایی برای طراحی شغل تحت عنوان کلی غنی‌سازی شغل به اجرا در می‌آید و با تفویض اختیاراتی به کارکنان وظایفی که معمولاً برعهده سرپرستان است به ایشان واگذار می‌گردد و کارکنان مسئول برنامه‌ریزی و نظارت بر فرآیند کار خود می‌شوند.

#### ۲- نظریه فعال‌سازی

طرفداران این نظریه معتقدند که باید با ایجاد تنوع در کار و کاهش خستگی، کارکنان را فعال کرد بنابر این نظریه تمرکز و دقت انسان در مقابل محرکهای تکراری و یکنواخت کاهش و در مقابل محرکهای متنوع و غیریکنواخت افزایش می‌یابد با توجه به این مطلب تنوع در کار برای کاهش خستگی باید مبنای طراحی مشاغل باشد گردش شغلی یکی از روشهایی است که به این منظور به کار گرفته می‌شود در این روش فرد مجموعه از وظایف مختلف و متنوع را انجام می‌دهد.

#### ۳- نظریه ویژگی‌های شغل

این نظریه مانند هرزبرگ معتقد است کارکنان هنگامی برای انجام دادن کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند شغلشان با ارزش است و از چگونگی عملکرد خود بازخورد می‌گیرند. ولی برخلاف نظریه هرزبرگ که در آن توصیه خاصی برای طراحی شغل ارائه نمی‌شود و ابعاد کار در این نظریه برای طراحی شغل مورد استفاده قرار می‌گیرد.

## ۷) روش سیستمی طراحی شغل را با روش علمی و روش انگیزشی مقایسه نمایید؟

در روش سیستمی به جای طراحی تک‌تک مشاغل، سیستم کار به نحوی طراحی می‌شود که ابعاد اجتماعی و فنی کار مکمل یکدیگر باشند و همچنین هم نیازهای انسانی و هم اجتماعی کارکنان برآورده می‌شود و هم ضرورت‌های فنی کار انجام می‌گیرد و مانند روش علمی نه تنها به دنبال تخصصی کردن و کوچک کردن کار نیست بلکه به دنبال تنوع و آزادی عمل در کار است. از نگاهی دیگر در روش سیستمی مانند روش مدیریت علمی هدف این است که، کارایی عملیات افزایش یابد ولی برخلاف روش مدیریت علمی به جای توجه به افزایش کارایی در تمام وظایف شغل به وظایفی توجه می‌شود که نقش مهمی در روال کار دارند و به کارکنان این اجازه را می‌دهد ناظر کار خود باشند و هرگونه اشتباهی را خود در مراحل اولیه رفع نمایند و در تطابق دیگر می‌توان یافت همانند روش انگیزشی که اعتقاد دارد تقسیم کار به اجزای کوچکتر عواقب زیانباری دارد از این عمل پرهیز می‌نماید. در روش سیستمی همانند روش انگیزشی به غنی‌سازی شغل پرداخته می‌شود و یا مانند نظریه ویژگی‌های شغل معتقد است کارکنان هنگامی برای انجام دادن کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند شغلشان با ارزش است و از چگونگی عملکرد خود بازخورد می‌گیرند

## فصل چهارم: فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

### ۱) برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تعریف کنید؟

فرآیندی 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 بنابراین بدون برآورد نیروی انسانی لازم و برنامه‌ریزی دقیق برای تأمین آن، نیل به اهداف سازمان امکان‌پذیر نیست. پس می‌توان نتیجه گرفت برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که به وسیله آن ورود افراد به سازمان، حرکت و گردش آن‌ها در داخل سازمان و خروج آن‌ها از سازمان، پیش‌بینی و برای آن به گونه‌ای برنامه‌ریزی می‌شود که هرگاه در هر جای سازمان پستی خالی شد مسئولان سازمان غافلگیر نشوند و همیشه نیروهای شایسته‌ای برای تصدی آن پست آماده داشته باشند.

### ۲) مراحل مختلف فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی را شرح دهید؟

فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی از ۵ مرحله تشکیل شده است:

#### ۱- تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان

این مرحله در واقع، یک مطالعه و بررسی جامع درون سازمانی به منظور تجزیه و تحلیل دقیق کلیه مشاغل و پست‌های سازمانی و تهیه فهرستی از تخصص‌ها و مهارت‌های موجود در آن سازمان است. تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی و طرح جانشینی از جمله روشهایی است که به وسیله آن می‌توان کم و کیف نیروی انسانی موجود در سازمان را تعیین کرد.

الف) تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها: برای تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها می‌توان از فرم‌هایی که افراد در زمان استخدام پر کرده‌اند استفاده نمود و مهارت‌های افراد را فهرست‌بندی نمود و برای تأیید درستی یا اعمال هرگونه تغییر در آن به نظر سرپرستان مستقیم و کارشناسان اداره امور پرسنل رساند و در نهایت از این اطلاعات برای برنامه‌ریزی کلی در سطح سازمان استفاده نمود. این اطلاعات این امکان را می‌دهد بفهمیم زمینه گسترش عملیات در چه زمینه‌هایی در سازمان وجود دارد.

ب) سیستم اطلاعاتی منابع انسانی: (HRIS) منظور از سیستم اطلاعات منابع انسانی، استفاده از روشی منظم و سازمان یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم‌گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان‌پذیر سازد. امکان پردازش حجم زیادی از اطلاعات با سرعت زیاد این سیستم‌ها منجر به جایگزینی این روش نسبت به روش‌های دستی شده است. طراحی و راه‌اندازی این سیستم شامل ۵ مرحله: ۱- مطالعه و شناخت سیستم فعلی؛ ۲- تعیین اولویت‌های اطلاعاتی؛ ۳- طراحی سیستم اطلاعاتی جدید؛ ۴- انتخاب و نصب کامپیوتر؛ ۵- حفظ کیفیت سیستم اطلاع‌رسانی؛

ج) طرح جانشینی: در بعضی از سازمان دیده می‌شود که فهرستی از مهارت‌های مدیران میانی و ارشد به طور جداگانه به منظور تعیین ردیف و توالی جانشین تهیه می‌شود تا مشخص گردد چه کسانی به چه ترتیبی در چه پست‌هایی قرار خواهند گرفت.

## ۲- مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان

اهدافی که سازمان برای خود ترسیم می‌کند همچنین استراتژی که برای تحقق این اهداف در پیش می‌گیرد تعیین کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. البته با توجه به خاص بودن بعضی مهارت‌ها و تخصص‌ها گاهی اوقات این تخصص‌ها هستند که مشخص کننده اهداف و برنامه‌ها می‌شوند

## ۳- برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)

با انجام دو مرحله قبل می‌توانیم برآوردی از نیروهای مورد نیاز سازمان بدست آوریم اما برای محاسبه تعداد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان نخست باید میزان تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان برآورد گردد و سپس تعداد نیروهای لازم برای جوابگویی به این تقاضا تعیین شود. علاوه بر سطح تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان، عوامل دیگری نظیر برآورد نیروهایی که در اثر اخراج و استعفا و بازنشستگی و ... سازمان را ترک می‌نمایند یا اتخاذ تصمیماتی از قبیل متنوع کردن محصولات، افزایش کیفیت یا پیشرفت تکنولوژی و تغییر رویه‌ها و شیوه‌های اداری و اجرایی. روش‌هایی که که برآورد نیروی انسانی مورد نیاز از آن طریق انجام می‌گیرد عبارتند از الف) روش روندیابی؛ ب) روش نسبت یابی؛ ج) روش همبستگی؛ د) روش رگرسیون؛ ه) روش شبیه‌سازی؛

## ۴- برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)

بعد از تعیین کمیت و کیفیت نیروی مورد نیاز سازمان می‌تواند از منابع داخلی و خارجی نیروی انسانی خود را تامین نماید. ۱- برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی: روش‌های اصلی برآورد نیروهای موجود در سازمان عبارتند از: فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی؛ جدول جایگزینی؛ نظر (برآورد) سرپرست؛ روش دلفی. ۲- برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی: وضعیت عمومی اقتصادی؛ بازارهای محلی کار؛ بازارهای تخصصی کار.

## ۵- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست‌های پرسنلی سازمان بر آن اساس

آخرین مرحله در فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی، مقایسه تقاضای سازمان برای نیروی انسانی و عرضه آن است. نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست:

الف) تقاضای با عرضه مساوی است که لازم نیست اقدامی صورت گیرد فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب نباشد باید دروه‌های آموزش بخصوصی طراحی و برپا شود تا افراد با گذراندن آنها مهارتهای مورد نیاز سازمان را بیاموزند.

ب) تقاضا بیشتر از عرضه است در چنین وضعیتی علاوه بر تعیین تعداد نفرات، باید تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز نیز به طور 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 یا اضافه‌کاری متوسل شود.

ج) تقاضا کمتر از عرضه است که در این حالت نه تنها سازمان برای نیل به اهداف خویش در آینده، نیازی به استخدام نیروهای جدید نخواهد داشت، بلکه نیروهای موجود نیز بیش از نیاز سازمان است به عبارت دیگر سازمان با اضافه نیرو مواجه است.

### ۳) چگونه می‌توان عرضه نیروی انسانی را افزایش داد؟

کارمندیابی، انتخاب و استخدام نیروهای جدید، آموزش کارکنان و کارمند، تربیت مدیر، فراخوانی و دعوت مجدد از کسانی که از کار برکنار شده‌اند، استخدام پیمانی، اضافه کاری (افزایش ساعات کار نیروهای موجود).

### ۴) چگونه می‌توان نیروی انسانی مازاد بر احتیاج سازمان را کاهش داد؟

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:

#### ۱- برکناری

برکناری افراد یا دائمی است یا جنبه موقتی دارد برکنای 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 فعال گردد افراد به کار فراخوانده می‌شوند ولی این کار ممکن است حق بیمه بیکاری را افزایش دهد برکناری از کار به معنای اخراج نیست ولی همان اثر و نتیجه را برای کارمند دارد.

#### ۲- بازنشستگی زودرس و بازخرید

از طریق بازنشستگی پیش از موعد کارکنان بلند و پرهزینه سازمان از مخارج زیاد جلوگیری می‌شود و کار آنها به افراد جوان با دستمزد کمتر سپرده می‌شود. علاوه بر بازنشستگی بازخرید کارکنان با فرمول‌های مختلف نیز برای جبران خدمات آنها در سازمان معمول است که تقریباً یکسان است.

### ۳- کاهش ساعات کار

در وضعیت نامساعد اقتصادی می‌توان به جای کاستن از تعداد کارکنان حقوق کمتری نسبت به قبل از طریق کاهش ساعات کاری پرداخت نمود.

### ۴- حذف شغل

مشاغلی که سودمند نیست را می‌توان از رده خارج کرد بدین شکل که وقتی متصدی فعلی شغل بازنشسته و انتقال می‌یابد آن شغل برای همیشه حذف می‌شود. البته باید در نظر داشت که حذف شغل و منع استخدام برای آن روشی مقطعی است و فقط در کوتاه مدت می‌تواند مشکل نیروی انسانی مزاد بر احتیاج را رفع کند.

### ۵- کاریابی

چنانچه چاره‌ای جز برکناری عده‌ای در سازمان وجود نداشته باشد می‌توان خروج آن‌ها را از سازمان تسهیل کرد به این منظور لازم است دفتری در سازمان دایر شود تا با مشاوره و راهنمایی به کسانی که از کار برکنار شده‌اند در جستجو و یافتن کار دیگری کمک کرد.

## ۵) روش‌های برآورد عرضه نیروی انسانی را ذکر کرده، به طور خلاصه شرح دهید؟

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

### الف) فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی

برای فهرست کردن مهارت‌ها بدین صورت عمل می‌کنیم که از روی فرم‌های استخدامی طی جدولی فهرست مهارت‌ها را تهیه می‌نماییم اما برای فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی سئوالاتی وجود دارد که پاسخ به آنها علاوه مشخصات عمومی از قبیل سطح تحصیلات و تجربیات و ... مشخصات مهمتری از افراد از قبیل قابلیت ارتقا، شایستگی، توانایی و استعداد و سایر صفات و خصوصیات مدیر و آمادگی او را برای احراز پست‌های بالاتر و مسئولیت‌های سنگین‌تر را مشخص می‌نماید.

### ب) جدول جایگزینی

با استفاده از اطلاعات فهرست موجودی 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. هدف در طرح جایگزینی 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 (برآورد) سرپرست

گروهی معتقدند که هیچکس بهتر از فردی که سرپرستی کاری را به عهده دارد نمی‌داند که انجام دادن آن کار به چند نفر نیاز دارد یا چند نفر برای انجام دادن آن کار آمادگی دارند.

### د) روش دلفای

اولین بار این شیوه توسط موسسه رند در آمریکا برای پیش‌بینی آثار ناشی از حمله اتمی به آمریکا مورد استفاده قرار گرفت. برای پیش‌بینی نیاز استخدامی سازمان به کارکنان از طریق گرفتن نظر سرپرستان انجام می‌شود به این شکل که کارشناسان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نقش هماهنگ‌کننده دارند و روش کار به این گونه است که پرسشنامه‌ها برای سرپرستان و متخصصان ارسال می‌گردد و متخصصان بدون اینکه روبروی هم قرار گیرند و دور یک میز جمع شوند از نظرات یکدیگر باخبر می‌شوند و اصولاً کارایی روش دلفای هنگامی بیشتر است که اعضا از هویت یکدیگر آگاه نباشند و ندانند به جز خودشان، چه کسان دیگری در تصمیم‌گیری و انتخاب افراد مشارکت دارند. پرسشنامه‌ها چند مرتبه به سرپرستان داده می‌شوند نظرات جمع‌آوری و بعد از تعدیلات مجدداً برای اعضاء ارسال می‌گردد و نهایتاً تصمیم‌گیری می‌شود.

۲- برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی:

### 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

علاوه بر وضعیت عمومی اقتصادی وضعیت بازارهای محلی نیز در میزان عرضه نیرو بسیار موثر است.

### ج) بازارهای تخصصی کار

ممکن است که سازمان به افرادی با تخصص‌های خاصی نیاز داشته باشد در این صورت موضوع مورد توجه، تأمین تخصص‌های مورد نظر است و مناسب بودن وضعیت عرضه نیروی انسانی بتنهایی کمکی به سازمان نمی‌کند بدیهی است هر قدر کارکنانی با تخصص‌های ویژه‌تری مورد نیاز سازمان باشد کارمندیابی نیز دشوارتر است.

۶) روش‌های برآورد تقاضا برای نیروی انسانی را ذکر کرده، به طور خلاصه شرح دهید؟

روش‌های برآورد نیروی انسانی مورد نیاز عبارتند از:

#### الف) روش روندیابی

پیش‌بینی نیازهای آتی به نیروی انسانی را می‌توان با مطالعه تعداد افرادی که در چند سال گذشته به استخدام سازمان درآمده‌اند آغاز کرد با محاسباتی که انجام می‌گیرد احتمال ادامه این روند تعیین می‌شود و مبنای پیش‌بینی نیازهای آتی سازمان به نیروی انسانی قرار می‌گیرد.

#### ب) روش نسبت‌یابی

از طریق تعیین نسبتی است که میان یک عامل معین (مانند حجم فروش) و تعداد افراد مورد نیاز انجام می‌گیرد.

#### ج) روش همبستگی

رابطه آماری میان دو متغیر را می‌توان به وسیله روش همبستگی محاسبه کرد. در این روش، ارتباط میان میزان فعالیتی در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می‌شود. چنانچه ارتباط و همبستگی میان این دو عامل وجود داشته باشد می‌توان پیش‌بینی کرد در صورت تغییر میزان فعالیت مورد نظر تعداد افراد مورد نیاز چقدر خواهد بود. این پیش‌بینی به مراتب دقیق‌تر از روش قبلی است.

#### د) روش رگرسیون

رگرسیون روشی است که از طریق آن می‌توان با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیر مستقل وجود دارد متغیرهای وابسته را پیش‌بینی کرد. هنگامیکه تنها یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته مطالعه می‌شود رگرسیون خطی ساده و هنگامی که بیش از یک متغیر مستقل وجود داشته باشد آن را رگرسیون مرکب می‌نامند.

#### ه) روش شبیه‌سازی

روش شبیه‌سازی بر اساس این فرض بنا شده است که می‌توان با ساختن مدل‌هایی که به طور مصنوعی شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می‌کند مسائل را مطرح و مطالعه نموده با استفاده از کامپیوتر می‌توان متغیرهای بسیاری را وارد مدل کرد و با انجام آزمایش‌های مختلفی روی آن نتایج را مطالعه نمود بدین طریق تصمیم‌گیرنده می‌تواند قبل از اتخاذ تصمیم نهایی، اثر تصمیمات خود را در مدل تجربه و مشاهده کند.

### ۷) تفات میان فهرست موجودی مهارت‌ها و فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی را شرح دهید؟

ممکن است 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. در فرم‌هایی که برای جمع‌آوری اطلاعات درباره مدیران طراحی شده‌است علاوه بر سوالات عمومی از قبیل سطح تحصیلات



و تجربیات و ... است سئوالاتی نیز مطرح است که با بررسی آنها می‌توان قابلیت ارتقا، شایستگی، توانایی و استعداد و سایر صفات و خصوصیات مدیر را مطالعه و آمادگی او را برای احراز پست‌های بالاتر و مسئولیت‌های سنگین‌تر ارزیابی کرد.

## ۸) منظور از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی چیست؟ مشخصات آن را شرح دهید. این سیستم چگونه طراحی می‌شود؟

منظور از سیستم اطلاعات منابع انسانی، استفاده از روشی منظم و سازمان‌یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم‌گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان‌پذیر سازد. امکان پردازش حجم زیادی از اطلاعات با سرعت زیاد این سیستم‌ها منجر به جایگزینی این روش نسبت به روش‌های دستی شده است. طراحی و راه‌اندازی این سیستم شامل ۵ مرحله:

- مطالعه و شناخت سیستم فعلی
- تعیین اولویت‌های اطلاعاتی
- طراحی سیستم اطلاعاتی جدید
- انتخاب و نصب کامپیوتر
- حفظ کیفیت سیستم اطلاع‌رسانی

## فصل پنجم: فرآیند کارمندیابی

۱) مراحل هشتگانه فرآیند کارمندیابی را نام ببرید. به نظر شما کدام یک از این مراحل از اهمیت بیشتری برخوردار است؟ چرا؟

- تعیین تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان
- نوشتن شرح شغل
- تعیین شرایط احراز شغل
- شناسایی مراکز و منابع کارمندیابی
- انتخاب روش کارمندیابی
- بررسی فرم‌های درخواست کار
- برگزارد مصاحبات مقدماتی
- تهیه فهرستی از افراد واجد شرایط

انتخاب روش کارمندیابی از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا با نوع روش مناسب است که می‌توان به انتخاب و جذب بهترین و مناسب‌ترین فرد برای آن شغل دست پیدا کرد.

## ۲) آیا با این گفته که سازمان باید سیاست ارتقاء از داخل را اتخاذ نماید موافقید یا مخالف؟ چرا؟

هم موافق و هم مخالف. سیاست ارتقاء از داخل یکی از منابع اصلی کارمندیابی است و ابزاری از جمله موجودی مهارت‌های مدیریتی، جدول جایگزینی و طرح جانشینی از جمله ابزاری هستند که مسئولان سازمان می‌توانند با مراجعه به آنها در مواقع نیاز انتصابات لازم را انجام دهند اما این سیاست نباید باعث شود هر پستی که خالی می‌شود فقط کاکنان فعلی در اولویت قرار داشته باشند بلکه باید زمانی که نیروی مناسب برای شغل در داخل موجود نباشد باید به انتخاب نیرو از خارج از سازمان مبادرت ورزید. می‌توان این گونه نیز نتیجه گرفت که ابتدا باید فهرست موجودی مهارت‌های داخل سازمان بررسی گردد اما همیشه باید دقت داشت که این نوع سیاست با تمام مزایای معایبی دارد که باید به آنها توجه کرد و در مواردی استفاده از سیاست ارتقاء مانع از پیشرفت و توسعه سازمان می‌گردد.

## ۳) چه عواملی ممکن است مانع از جذب شایسته‌ترین افراد شود؟

### عوامل محیطی شامل

۱- شرایط اقتصادی

۲- عوامل اجتماعی

۳- عوامل تکنولوژیکی

۴- قوانین مقررات

### عوامل سازمانی شامل

۱- شهرت

۲- جذابیت شغل

۳- سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان

۴- دخالت اتحادیه‌ها

۵- هزینه کارمندیابی

## ۴) مزایا و معایب کارمندیابی به وسیله هر یک از روش‌های زیر را شرح دهید:

### الف) جستجوی داخلی:

#### مزایا:

- به ایجاد روابط دوستانه میان کارکنان و بین آن‌ها و سرپرستانشان کمک می‌کند و جو مناسبی در سازمان ایجاد می‌نماید
- در تقویت روحیه اعضای سازمان بسیار موثر است؛
- باعث تشویق کارکنانی می‌شود که خواهان پیشرفت سریع و پیمودن مدارج ترقیتی در سازمان هستند؛
- به انتخاب صحیح و شایسته کارکنان کمک می‌کند، زیرا می‌توان از اطلاعات موجود در سازمان درباره سوابق و عملکرد کارمند استفاده کرد؛
- هزینه آن از یافتن و استخدام کارمند از خارج از سازمان کمتر است؛
- اعضای که ارتقا می‌یابند و برای تصدی پست جدیدی انتخاب می‌شوند، با سازمان آشنایی کامل دارند.

#### معایب:

- شایان ذکر است که آشنایی با اعضای سازمان یک جنبه منفی نیز دارد و آن این است که به عضوی از سازمان به این دلیل که می‌دانیم ضعفهایی دارد شغل بالاتری نمی‌دهیم در حالی که ممکن است فردی خارج از سازمان را که دارای همان ضعف‌ها است به دلیل عدم آشنایی کافی استخدام کنیم.
- از یک طرف انتخاب نیروهای کم توان داخلی برای تصدی مشاغل در سازمان، می‌تواند به دلیل عدم استخدام نیروهای قوی و مستعدی که در خارج از سازمان وجود دارند به ضرر سازمان تمام شود.
- ارتقاء از داخل به وصلت میان اقوام و خویشان تشبیه شده است که بعد از چند نسل موجب همخونی شده، عوارض جسمی و روانی بسیاری را ایجاد می‌کند. از این رو توصیه متخصصان به مسئولان سازمان این است که با استخدام از خارج و با ورود فکر و عقیده نو سازمان را از حالت رکود در آورده از ضعف و فرسودگی آن جلوگیری کنند.
- عیب دیگر آن سیاست این است که عده‌ای خود را حائز شرایط برای تصدی پست خالی شده می‌دانند و بدیهی است که از میان آنها تنها یک نفر را می‌توان انتخاب و به آن شغل منصوب کرد. این امر معمولاً در داوطلبانی که موفق به احراز شغل نشده‌اند احساس یأس و سرخوردگی به وجود می‌آورد.

- تحقیق در این رابطه نیز نشان داده گروه‌ها در سازمان ترجیح می‌دهند فردی که به سمت رییس آنها انتخاب می‌شود از خارج از سازمان استخدام شود زیرا از یک طرف اعضا ممکن است از اینکه خودشان رییس نشده‌اند ناراحت باشند از طرف دیگر برای رییس که تا اندکی قبل هم‌تراز دیگران بوده مشکل است که بنا به ضرورت مسئولیت جدیدش رفتاری جدی در پیش گیرد، دستور بدهد و به اصطلاح رئیس مآبانه رفتار نماید.

**ب) آگهی:** آگهی می‌تواند با نام باشد یعنی نام و نشانی سازمان در آگهی قید شود و یا بی‌نام باشد و فقط از داوطلبان شغل خواسته شود مدارک خود را به شماره صندوق پستی ارسال نمایند. آگهی با نام و یا بی‌نام مزایا و معایبی دارد فقط باید دقت کرد در شرایطی از این شیوه استفاده شود که به جلب بیشتر نیروهای مورد نیاز سازمان کمک کند.

### مزایا:

- عاملی که در میزان استقبال از آگهی موثر است محتوای آگهی است که اگر بر مبنای شرح شغل و شرایط احراز شغل باشد اطلاعاتی به متقاضی می‌دهد که باعث می‌گردد که افراد مناسب فقط اقدام به تقاضای کار داشته باشند و با شناخت دقیق‌تری نسبت به پرکردن فرم‌های مقدماتی اقدام نمایند.

- آگهی بی‌نام می‌تواند وسیله خوبی برای سازمان در یافتن نیروی انسانی واجد شرایط باشد زیرا دیگر سازمان مشکلات متقاعد کردن کسانی که داوطلب شغل شده‌اند ولی از نظر سازمان، صلاحیت لازم برای تصدی آن را ندارند را ندارد.

- در صورتی که سازمان نخواهد از نیروی داخلی برای تصدی شغل استفاده کند یا در صدد کارمند جدید باشد که جانشین یکی از کارمندان فعلی خود کند استفاده از آگهی بی‌نام مفید خواهد بود.

### معایب:

- بسیاری از افراد واجد شرایط نیز به دلایل مختلف از پاسخ دادن به یک آگهی بی‌نام اکراه دارند. یکی از این دلایل ممکن است ترس از این باشد که آگهی را سازمانی داده باشد که فرد هم اکنون در آن شاغل است.

- گذشته از این نوع سازمانی که نیرو استخدام می‌کند خود یکی از عوامل مهم در جذب افراد است. بنابراین بی‌نشان بودن سازمان استخدام کننده ممکن است حمل بر سوء شهرت آن و در نتیجه عدم پاسخ به آگهی گردد.

- سوء استفاده از آگهی‌های بی‌نام موجب شده این نوع آگهی‌ها چندان جدی گرفته نشود و کسی به آنها اعتنایی نکند؛

- در بعضی مواقع کارفرما به دلیل اینکه قانون، برای جلوگیری از تبعیض در استخدام، وی را مکلف به دعوت از تمام افراد حائز شرایط در جامعه می‌نماید، آگهی دعوت به کار را منتشر می‌کند در حالی که تصمیم خود را قبلاً گرفته و فرد مورد نظر را نیز انتخاب نموده است.

**ج) مراجعه مستقیم به سازمان:** در مواردی بدون دعوت سازمان افرادی به وسیله تلفن یا نوشتن نامه و ارسال شرح حال خود یا به صورت حضوری با سازمان ارتباط برقرار می‌کنند و متقاضی شغل می‌شوند.

## مزایا :

- یکی از منابع خوب کارمندیابی برای کارهای روزمزدی به شمار می‌آید.
- حتی اگر سازمان در حال حاضر نیازی به افراد مراجعه‌کننده نداشته باشد این افراد ذخیره‌ای هستند که سازمان می‌تواند در صورت لزوم از وجودشان استفاده کند.
- مطالعه در این زمینه نشان می‌دهد افرادی که خود در برقراری ارتباط با سازمان پیشقدم شده، به استخدام آن در می‌آیند در انجام دادن وظایف از کسانی که سازمان با استفاده از روش‌های دیگر آنها را استخدام کرده است موفق‌تر هستند.

## معایب :

- تعداد خیلی کمی از افراد از این طریق جذب سازمان می‌شوند و شاید افراد شایسته نباشد.
- نمی‌توان این روش را به عنوان تنها روش انتخاب کرد.
- کسی که از تخصص و شایستگی زیادی برخوردار است و هم اکنون بیکار است ممکن است مدت زیادی بیکار نماند و تا قبل از اینکه در سازمان پستی خالی شود جذب سازمان دیگری گردد.

## **۵) کدام یک از روش‌های کارمندیابی بهترین نتیجه را عاید سازمان می‌کند؟**

برای انتخاب مناسب‌ترین روش از میان روش‌های کارمندیابی به عوامل متعدد از جمله نوع شغلی که برای آن کارمندیابی می‌شود، شرایط بازار کار (میزان عرضه تخصص مورد نظر) و قوانین و مقررات دولتی بستگی داد با توجه به این قبیل عوامل، باید روشی را انتخاب کرد که مناسب‌ترین و موثرترین روش برای دستیابی به نیروهای مورد نظر و جذب آنها باشد.

اما تحقیقات نشان می‌دهد بهترین کارکنان کسانی بوده‌اند که بنا به معرفی و توصیه کارکنان سازمان استخدام شده‌اند و نقطه مقابل آنها کارکنانی بوده‌اند که از طریق درج آگهی در نشریات یا از طریق موسسات کاریابی، به استخدام سازمان درآمده‌اند. و یا در تحقیقی دیگر نتیجه به دست آمده نشان داد 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.

## **۶) تفاوت اصلی میان موسسات جایابی و موسسات فردیابی را شرح دهید. در چه شرایطی سازمان به خدمات این موسسات نیاز خواهد داشت؟**

موسسات کاریابی را می‌توان بر اساس نوع خدماتی که ارائه می‌دهند به دو گروه اصلی طبقه‌بندی کرد اول موسساتی که کارشان جایابی، یعنی یافتن کار برای جویندگان کار است و دوم موسساتی که کارشان یافتن نیروی انسانی برای سازمان است که به نیرو نیاز دارد. در واقع تفاوت اصلی موسسات فردیابی و سایر موسسات کاریابی در این است که موسسات

فردیابی عمدتاً به دنبال افراد حرفه‌ای و متخصصی هستند که بتوانند در سطوح بالای مدیریتی متصدی امور شوند به همین علت اغلب اوقات از آنها به عنوان موسسات مدیریابی نیز نام برده می‌شود. بدیهی است که موسسات جایابی دسترسی سازمان به افراد بیشتری را امکانپذیر می‌سازد و بخصوص منبع خوبی برای یافتن کارگران ساده و کارمندان دفتری هستند. ذکر این نکته ضروری است که بعضی از موسسات جایابی فعالیت خود را به یک رشته یا حرفه خاص محدود می‌کنند و اغلب قادرند که در حوزه تخصصی خود، نیروی موردنیاز را از ساده‌ترین سطح تا بالاترین سطح در اختیار سازمان قرار دهند. در صورتی که موسسات جایابی در کار خود دقت لازم را داشته باشند و افراد شایسته‌ای را به سازمان‌های استخدام کننده معرفی کنند بزودی مورد اعتماد قرار می‌گیرند

## فصل ششم: فرآیند انتخاب

### (۱) رابطه میان فرآیند انتخاب، کارمندیابی و تجزیه و تحلیل شغل را شرح دهید؟

تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی است که طی آن ماهیت و ویژگی‌های شغل مشخص می‌شود سازمان برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌های خود نیاز دارد منابعی را به خدمت بگیرد یکی از این منابع نیروی انسانی است که طی این فرآیند وظایف و مسئولیت‌های آن در قبال سازمان مشخص می‌شود با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل شغل می‌توان مشخص کرد که چه تعداد کارمند با چه شرح شغلی نیاز است و شرایط احراز شغل نیز با توجه به شرح شغل مشخص می‌گردد و در مرحله کارمندیابی از روی نتایج بدست آمده از قسمت تجزیه و تحلیل می‌توان طی فرآیند کارمندیابی از طریق روش‌های مناسب و طی یک فرآیند ۸ مرحله‌ای به افرادی که توانایی و شایستگی لازم برای انجام آن شغل یا مشاغل دارند دست یابیم و در نهایت طی فرآیند انتخاب می‌توان از میان این متقاضیان که از مرحله کارمندیابی حاصل شده‌اند افرادی که دارای بیشترین و بهترین توانایی‌های بالقوه و بالفعل هستند را انتخاب نماییم با دقت در مراحل فوق به سادگی در میابیم که تنها با این فرآیند است که سازمان می‌تواند به شایستگی از عهده وظایف و مسئولیت‌هایی که به عهده آن گذاشته شده است بر آید.

### (۲) فرآیند انتخاب مرحله‌ای را شرح دهید؟

فرآیند انتخاب معمولاً از هفت مرحله تشکیل شده است:

#### ۱- مصاحبه مقدماتی

کسانی که طی فرآیند کارمندیابی شناسایی شده‌اند، برای برگزاری مصاحبه مقدماتی به سازمان دعوت می‌شوند بر اساس شرح شغل و شرایط احراز شایستگی افراد ارزیابی می‌گردد. تجربه و تحصیلات ناکافی یا غیر مرتبط از جمله عواملی است

که باعث حذف متقاضی می‌گردد. مصاحبه مقدماتی فرصتی است تا مسئولان اطلاعات دقیق‌تری درباره ماهیت و محتوای شغل در اختیار متقاضی قرار دهند. حقوق و مزایا که به شغل تعلق می‌گیرد روشن می‌گردد.

## ۲- تکمیل فرم درخواست

بعد از مصاحبه مقدماتی به متقاضیان باقیمانده فرم درخواست کار داده می‌شود تا به سوالات پاسخ دهند. امروزه سعی بر آن است از فرم‌های کوتاهی استفاده شود که بتواند توانایی فرد را برای انجام کار بدرستی پیش‌بینی نماید و اعتبار آماری بالاتری داشته باشد. به همین منظور از فرم‌های درخواست کار ضریب‌دار استفاده می‌گردد.

## ۳- برگزاری آزمون‌های استخدامی

سازمان‌ها در گذشته از آزمون‌های شخصیت، هوش، استعداد و مهارت استفاده می‌کردند ولی هم‌اکنون به دلیل روایی پایین استفاده نمی‌گردد. استفاده از این آزمون‌ها تابع اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان است معمولاً سازمان‌های بزرگ و متوسط بیشتر از سازمان‌های کوچک از این آزمون‌های استخدامی استفاده می‌کنند و بدین منظور کادر ثابتی از متخصصان و کارشناسان را در استخدام خود دارند. به شرط طراحی صحیح، استفاده از آزمون استخدامی به انتخاب بهتر و شایسته نیروی انسانی منجر می‌گردد به این منظور برخلاف آزمون‌های استخدامی معمول شبیه‌سازی شغل دارای این امتیاز است که رابطه آن را با شغل به آسانی می‌توان ثابت کرد، زیرا بخشی از کاری است که کارمند در نهایت باید انجام دهد. شبیه‌سازی به دو طریق مورد استفاده قرار می‌گیرد. نمونه کار و مراکز ارزیابی نمونه کار مانند زمانی است که قصد داریم یک مترجم استخدام کنیم پس بخشی از کار را به او می‌دهیم تا ترجمه نماید. ولی برای پست‌های مانند مدیریت که نیاز به خلاقیت دارد از مراکز ارزیابی استفاده می‌شود. در مراکز ارزیابی از متقاضی کار خواسته می‌شود تا تمرین‌هایی را انجام دهند در حین اجرای تمرین سرپرستان و روانشناسان حرفه‌ای رفتار و عملکرد افراد شرکت‌کننده را تحت نظر گرفته و ارزیابی را انجام می‌دهند. این روش دارای روایی بالایی است و می‌توان برای پیش‌بینی عملکرد فرد از آن استفاده نمود. خط‌شناسی یا دروغ سنجی هم از آزمون‌های دیگر است که می‌توان برای صلاحیت فرد انجام داد.

## ۴- مصاحبه جامع (تخصصی)

در مصاحبه جامع سعی می‌شود اطلاعاتی درباره متقاضی شغل کسب شود که نمی‌توان به وسیله فرم درخواست کار یا آزمون‌های استخدامی به دست آورد. مصاحبه به روش‌های مختلف از جمله انفرادی گروهی و فشار و ... انجام می‌گیرد. امروزه مصاحبه و فرم درخواست کار دو ابزار برای انتخاب و استخدام استفاده می‌شود در حالی که مصاحبه وسیله خوبی برای پیش‌بینی موفقیت در شغل نیست و تحقیق نشان داده مصاحبه دارای پایایی و به خصوص روایی بسیار کمی است. مصاحبه آزاد از مصاحبه منظم و سازمان‌یافته از روایی پایین‌تری برخوردار است.

## ۵- بررسی سوابق متقاضی

بررسی سوابق و تعیین صحت اسناد و مدارکی که فرد به سازمان داده جزء این مرحله است البته همه سازمان‌ها برای اطلاعاتی که از بررسی سوابق متقاضی به دست می‌آید به یک اندازه اهمیت قائل نیستند.

## ۶- معاینه پزشکی

معمولاً قبل از تصمیم نهایی درباره متقاضی از او معاینه پزشکی به عمل می‌آید تا هم کسانی که وضعیت جسمی مناسب ندارند حذف شوند و هم از آسیب‌هایی که حین کار به فرد وارد می‌شود آگاه باشند.

### ۷- تصمیم‌گیری نهایی و انتخاب

در این مرحله سرپرست اداره‌ای که متقاضی در آنجا به کار مشغول خواهد شد تصمیم نهایی را درباره متقاضی اتخاذ می‌کند، واگذاری تصمیم‌گیری نهایی برای استخدام یا عدم استخدام متقاضی به رییس آینده او مورد توصیه صاحب‌نظران قرار گرفته است.

### ۳) برای اینکه فرد پیشنهاد استخدام در سازمان را بپذیرد چه باید کرد؟

در مراحل مقدماتی و ضمن فرایند انتخاب مرتباً اطلاعاتی درباره سازمان به متقاضی شغل داده می‌شود، اما طبیعتاً برای افزایش جذابیت سازمان، این اطلاعات بیشتر بر نقاط قوت و جنبه‌های مثبت کار در سازمان تأکید دارد و در نتیجه، انتظارات و توقعات فرد را از سازمان افزایش می‌دهد ولی ثابت شده است که دادن اطلاعات صرفاً مطلوب و امیدوار کننده کار درستی نیست افرادی که اطلاعات واقعی‌تری درباره شغل و سازمان داده می‌شود از یک سو توقع و انتظار کمتر و واقع‌بینانه‌تری از شغل خود دارند و از سوی دیگر آمادگی بیشتری برای رویارویی با مشکلات مربوط به شغل دارند. برخلاف تصور و نگرانی اولیه با صراحت در بیان واقعیات و کاستی‌ها نه تنها از جذب افراد زبده جلوگیری نمی‌گردد، بلکه از تعداد کسانی که سازمان با پس از مدتی ترک می‌کنند نیز کاسته می‌شود.

### ۴) گفته شد که برای انتخاب کارمند، دو روش وجود دارد: ارزیابی مرحله‌ای و ارزیابی جامع. این دو را با یکدیگر مقایسه نمایید. از کدامیک در عمل بیشتر استفاده می‌شود؟ چه موقع و تحت چه شرایطی، ارزیابی جامع بر ارزیابی مرحله‌ای ارجحیت دارد؟

در ارزیابی مرحله‌ای و حذفی این خطر وجود دارد که فردی که دارای استعداد و شایستگی بالقوه برای احراز شغل است تنها بدین علت که در یکی از مراحل ضعیف بوده است حذف شود. ارزیابی کلی فرد، این مشکل بزرگ را رفع می‌سازد همچنین انتخاب بر این اساس واقع‌بینانه‌تر است؛ زیرا این واقعیت در نظر گرفته شده است که هیچ انسانی نمی‌تواند از همه جهات کاملاً بی‌عیب باشد و هر انسانی در هر حال نقاط ضعف و قوتی دارد البته انتخاب کارکنان به این شکل نیز خالی از اشکال نیست چون به همه متقاضیان اجازه داده می‌شود تا تمام مراحل مختلف و متعدد فرایند انتخاب را بگذرانند که این امر هزینه سنگینی را به بار خواهد آورد ثانیاً این کار وقت‌گیر است ثالثاً رد افراد بعد از اینکه تمام مراحل را با امید زیاد پشت‌سر بگذارند برایشان بسیار ناگوار است.

در مواردی که شغل برای سازمان به گونه‌ای باشد که ارزش صرف هزینه زیاد را برای انتخاب مناسب‌ترین فرد داشته باشد یا در مواردی که انجام شایسته شغل نیاز به توانایی‌های مختلف داشته و احتمال یافتن تمام این توانایی‌ها در یک نفر ضعیف است انتخاب از طریق ارزیابی کلی فرد بر انتخاب مرحله‌ای و حذفی ارجحیت دارد.

### ۵) دو مفهوم پایایی و روایی را تعریف نمایید. انواع مختلف روایی را نام برده و شرح دهید چرا هر آزمونی باید دارای پایایی و روایی باشد؟



پایایی آزمون؛ یعنی با انجام آن آزمون، همیشه نتایج یکسانی به دست آورد. پس پایایی آزمون، مقیاسی است که به وسیله آن، درجه اعتماد به نتایج حاصل از آن آزمون تعیین می‌گردد.

برای تعیین پایایی آزمون از سه روش استفاده می‌شود:

۱- تکرار آزمون

۲- روش معادل سازی

۳- روش دونیم‌سازی

روایی آزمون؛ یعنی آزمون بتواند چیزی که قصد سنجیدنش را دارد بدرستی بسنجد. انواع روایی عبارتند از:

۱- **روایی محتوا**

یک آزمون هنگامی دارای روایی محتوا است که نمونه واقعی شغل و کیفیات آن باشد و به این منظور از فرد خواسته می‌شود بعضی از وظایف که در شغل وجود دارد را عملاً انجام دهد یا از او امتحان کتبی گرفته می‌شود که در آن سئوالاتی مرتبط با شغل دارد.

۲- **روایی پیش‌بینی**

منظور قدرت آزمون در پیش‌بینی صحیح عملکرد متقاضی است یعنی هنگامی دارای روایی پیش‌بینی خواهد بود که بدرستی افراد لایق را از نالایق تشخیص دهد و موفقیت یا عدم موفقیت هر یک را در انجام شغل پیش‌بینی کند تا تصمیمی که مسئولان سازمان بر این اساس اتخاذ می‌کنند، صحیح و بجا باشد.

۳- **روایی موازی**

روایی آزمون با استفاده از کارکنای فعلی تعیین می‌گردد و روش کار به این صورت است که سئوالات آزمون به کارکنانی که در استخدام سازمان هستند داده می‌شود و نتایج آن با ارزیابی که در گذشته از عملکرد آنها به عمل آمده است مقایسه و از نظر آماری تجزیه و تحلیل می‌گردد تا وجود هر گونه رابطه‌ای میان نتایج آزمون و عملکرد واقعی کارکنان تعیین شود. هر چند که آزمونی که دارای روایی موازی است بر آزمونی که اصلاً روایی آن معلوم نیست برتری دارد اما چون کارکنانی که در استخدام سازمان هستند با متقاضیان تشابه زیادی ندارند این آزمون هم خالی از اشکال نیست.

## فصل هفتم: فرآیند اجتماعی کردن

### ۱) ورود موفقیت‌آمیز فرد به سازمان دارای مزایایی است:

ورود موفقیت‌آمیز و جا افتادن درست فرد در سازمان یعنی اجتماعی شدن، فرد که از مزایای آن می‌توان به تطبیق فرهنگ فرد با فرهنگ سازمان و آشنایی با، اهداف و رویه‌های سازمان نام برد که می‌توان به آن و نیازهای فرد و خواسته‌های وی از سازمان را نیز اضافه نمود و برای آن، پیش‌بینی‌های لازم به عمل آورد.

تشخیص اهمیت و حساسیت زمان ورود فرد به سازمان و روزهای نخستین کار در جهت‌گیری درست فرد تازه وارد و ایجاد نگرشی مثبت نسبت به شغل و سازمان و به تبع آن، طراحی و اجرای برنامه‌هایی برای اجتماعی کردن و یافتن جایگاه صحیح تخصصی و اجتماعی فرد در سازمان هم نقش موثری در شناسایی و ارضای نیازهای کارکنان دارد و هم نیل به اهداف سازمان را آسان‌تر می‌کند.

### الف) این مزایا برای سازمان چیست؟

باعث می‌شود فعالیت فرد با اهداف سازمان کاملاً منطبق گردد و برداشت فرد از سازمان منطقی و مبتنی بر واقعیت گردد که تمام این موارد باعث می‌شود رسیدن به اهداف اصلی سازمان ساده‌تر و سهل و الوصل‌تر گردد.

### ب) این مزایا برای تازه وارد چیست؟

موفقیت‌آمیز بودن فرآیندی اجتماعی کردن برای فرد نیز باعث می‌شود او با توجه به برداشت صحیح و منطقی که از سازمان بدست آورده با اطلاعات صحیح که از سازمان بدست آورده نگرش مثبتی نسبت به شغل و سازمان بدست آورد و هر چه سریعتر با ارزش‌ها و هنجارها و قوانین و الگوهای رفتاری آشنا شود به گونه‌ای صحیح با وظایف خود نسبت به سازمان آشنا شود.

### ۲) مراحل مختلف اجتماعی کردن فرد را شرح دهید؟

#### مرحله اول: قبل از ورود به سازمان:

در انتظار ورود و شروع به خدمت، تصویری از کار در ذهن فرد نقش می‌بندد و با امیدها و توقعاتی که از سازمان دارد خود را برای کار آماده می‌سازد. با نزدیک شدن زمان ورود به سازمان، فرد ممکن است از پیش، خود را عضوی از سازمان ببیند و سعی کند رفتار و کردار خود را متناسب با تصویری که از سازمان دارد، تغییر دهد. به طور مثال: داوطلبان ورود به دانشگاه که در مسابقه ورودی قبول شده‌اند حتی قبل از ورود خود را دانشگاهی می‌بینند. هر قدر که تصورات و انتظارات فرد تازه وارد از سازمان واقعی‌تر باشد هر قدر که نظام ارزشی شکل گرفته و تثبیت شده او با نظام ارزشی سازمان مطابقت بیشتری داشته باشد، و هر قدر که میان نیازهای سازمان و استعداد، مهارت و خواسته‌های فرد، سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، ورود او به سازمان با موفقیت بیشتری انجام می‌گیرد.

#### مرحله دوم: رویارویی فرد با سازمان:

بعد از احراز شغل و ورود به سازمان، فرد ممکن است با این واقعیت مواجه گردد که میان تصور و انتظار او از شغل و واقعیات تفاوت‌هایی وجود دارد. در این صورت سازمان باید بکوشد تا فرد را از قالب‌های فکری و رفتاری سابقش خارج سازد و ارزش‌های مورد نظر را جایگزین آنها کند. ولی چنانچه تفاوت میان انتظارات از سازمان و واقعیات عمیق و اساسی باشد فرد، اغلب چاره‌ای جز استعفا و ترک خدمت ندارد. مهمترین راه جلوگیری از ایجاد توهمات یا انتظارات بیجا، تشریح واقعیات و دادن اطلاعات مثبت و منفی درباره ماهیت شغل و شرایط کار و فعالیت در سازمان به متقاضیان مشاغل است. بدین ترتیب از احتمال هرگونه سوء تعبیری جلوگیری می‌شود و اگر فرد با وجود پی‌بردن به واقعیات همچنان در عزم خود برای ورود به سازمان راسخ بماند این تصمیم او آگاهانه و واقع بینانه اتخاذ گردیده است. 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:

۱- تغییر نگرش می‌دهد: یعنی شخص به جای ایدئالی فکر کردن واقع بین می‌شود.

۲- با دیگران رابطه برقرار می‌کند: بعد از ورود تازه وارد بزودی به این واقعیت پی می‌برد که سازمان علاوه بر جنبه‌های تخصصی و تکنیکی، نظامی اجتماعی - سیاسی نیز دارد و روابط میان انسانهای شاغل اهمیت زیادی دارد پی می‌برد تخصص و توانایی فنی او برای موفقیت کافی نیست پس با مافوق و همکاران خود رابطه خوب و سازنده برقرار می‌نماید.

۳- صبر و شکیبایی در پیش می‌گیرد: فرد فکر می‌کند یک روزه می‌توان همه چیز را عوض کرد به تدریج بعد از چند بار شکست می‌فهمد برای تغییر و تحول به زمان و مشارکت اعضای ارشد سازمان نیاز است. پس به جای ستیز با مخالفان سعی می‌کند با صحبت از مقاومتشان بکاهد.

مرحله سوم: **تحول و دگرگونی:**

اگر فرد شناخت درستی از سازمان داشته باشد هنجار و نظام ارزشی سازمان را می‌پذیرد؛ بینش و نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می‌دهد جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را درمی‌یابد و به عنوان عضوی واقعی پذیرفته می‌شود.

**۳) چه باید کرد تا افراد بعد از ورود به سازمان و آغاز کار، کاملاً مطیع و نسبت به اهداف سازمان وفادار باشند؟**

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 برنامه 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.

معمولاً برای کارکنان معمولی از جدول زمانی ثابت و برای کارکنان حرفه‌ای و متخصص و کسانی برای سمت‌های مدیریتی استخدام شده‌اند از جدول زمانی متغیر استفاده می‌شود.

**۴) چه باید کرد تا افراد بعد از ورود به سازمان و آغاز کار، همچنان دارای استقلال فکری، خلاقیت و نوآوری باشند؟**

برنامه‌های رسمی دربردارنده نظریه‌های 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 نظریه‌هایی 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 تازه وارد بتواند آزادانه و به دور از هرگونه فشاری، افکارش را مطرح کند. اجتماعی کردن به طور انفرادی و یا گروهی انجام می‌گیرد نکته جالب اینجاست که فرد با عضویت در گروه و همفکری و توافق آرای ناشی از آن موجب می‌شود تا اعضاء به عنوان یک گروه همیشه بعد از گذراندن دوره‌های آموزشی گروهی، در مقابل معیارها و موازین سازمانی از خود استقلال رای بیشتری نشان دهند تا کسانی که به طور انفرادی دوره دیده‌اند. برای اجتماعی کردن این افراد برنامه‌ای تدوین می‌گردد که موجب تقویت صفاتی گردد که سازمان به واسطه این صفات فرد را استخدام کرده است و شرحی از موفقیت‌های قبلی تازه وارد در سازمان انتشار می‌یابد تا منطقی بود این شیوه‌ها را در سازمان برای دیگران مشخص گردد و به تازه وارد آزادی عمل داده می‌شود تا همکارانش را نیز به میل خود برگزیند.

## ۵) در چه صورت باید فرایند اجتماعی کردن فرد را موفق تلقی نمود؟

زمانی فرایند اجتماعی کردن فرد موفق تلقی می‌گردد که به وسیله این فرایند فرد تازه وارد دانش، مهارت و دیدگاه لازم را کسب کند و به عضوی موفق و موثر برای سازمان تبدیل گردد یا به عبارتی دیگر زمانی که فرد جدید اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمانی که وارد آن شده کسب کند و با قبول ارزش‌ها و هنجارها و الگوهای رفتاری آن خود را با اوضاع مطابقت داده و بیاموزد سازمان از وی چه انتظاری دارد و باید چه بکند.

## ۶- اجتماعی کردن را تعریف نمایید؟

بنا به تعریفی، اجتماعی کردن فرد فرایندی است که به وسیله آن فرد جدید اطلاعات لازم و کافی را درباره سازمانی که وارد آن شده کسب می‌کند و با قبول ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری آن، خود را با اوضاع مطابقت داده، می‌آموزد که چه باید بکند چه انتظاری از او می‌رود

## فصل هشتم: فرایند آموزش کارکنان

۱) انواع نظریه‌های یادگیری را نام برده، موارد استفاده هر یک از آنها را در طراحی برنامه‌های آموزشی شرح دهید؟

۱- نظریه یادگیری رفتاری :

بنابر این نظریه، تجربه یعنی آزمایش و خطا پایه و اساس یادگیری است. بدین ترتیب که انسان در مقابل موقعیت‌هایی که با آن روبرو است از خود واکنش‌هایی نشان می‌دهد. حرکت یا واکنشی که نتیجه مثبت داده و مشکل را حل نموده است در ذهن باقی می‌ماند و دوباره در رویارویی با همان مشکل تکرار می‌شود بنابراین مشاهده می‌شود که مفهوم اصلی در نظریه رفتاری همان نظریه تقویت است بر اساس نظریه رفتاری، برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید و موثر است که میزان آزمایش و خطا در یادگیری را کاهش دهد.

## ۲- نظریه یادگیری اجتماعی :

همان طور که یادگیری ناشی از تجربه مستقیم فرد باشد، می‌تواند از مشاهده عمل دیگران و نتایج حاصل از آن نیز ناشی شود. به عبارت دیگر بر طبق این نظریه یادگیری ناشی از تعامل و اثرگذاری متقابل و دائم میان فرد و محیط اجتماعی است. بنابر نظریه مذکور تغییرات رفتاری بستگی به این دارد: (۱) آیا آنچه تعلیم داده می‌شود به آنچه می‌آموزد عمل کند؟

## ۳- نظریه شناختی (گشتالت) :

اساس نظریه شناختی را قانون تعادل روانی تشکیل می‌دهد. بنا بر این قانون، هر انسانی در تلاش است تا کل وجود او از نظامی متعادل و پایدار برخوردار باشد. ولی یادگیری یعنی مواجه شدن با آنچه تا به حال ناشناخته بوده است تعادل فرد را بهم زده زمینه ایجاد تعادلی جدید را در او فراهم می‌کند. پس نظریه شناختی، یادگیری، فرایندی است که باعث فروپاشی تعادل فعلی فرد می‌شود و او می‌کوشد تا به یک تعادل روانی تازه دست پیدا کند.

## ۲) از چه طریق می‌توان نیازهای آموزشی سازمان را تعیین کرد؟

نیازهای آموزشی سازمان از طریق بررسی سازمان، با بررسی سازمان، نخست مهارت‌هایی که برای رسیدن به اهداف سازمان ضروری است مشخص می‌شود سپس مشخص می‌شود آیا این دانش و مهارت‌ها در سازمان وجود دارد یا نه.

### • بررسی (تجزیه و تحلیل) شغل:

با تجزیه و تحلیل شغل اطلاعاتی درباره ویژگی‌ها، وظایف و مسئولیت‌های موجود در شغل به دست می‌آید که در شرح شغل آمده و بر اساس آن شرایط احراز یا ویژگی‌های متصدی شغل نوشته شده و همچنین علاوه بر این اطلاعات این تجزیه و تحلیل اطلاعاتی از جمله جزئیات وظایف و عناصر تشکیل دهنده شغل؛ استانداردهای عملکرد در شغل؛ روش‌هایی که تصدی شغل باید برای انجام وظایف خود به کار گیرد.

### • بررسی کارمند :

با بررسی کارمند، دانش، مهارت و توانایی او تعیین و ارزیابی می‌شود. اطلاعات لازم درباره کارمند را می‌توان از طریق مشاهده مستقیم کار او مطالعه و بررسی ارزیابی‌هایی که سرپرستان از کار او دارند و مقایسه عملکرد او با سایر کارکنان و صحبت و تبادل نظر با فرد درباره عملکرد او به منظور شناخت عواملی که مانع از انجام بهتر کار است. که اگر در

بررسیها کاستیهای عملکرد کارکنان مشخص شود در قدم بعدی می‌توان مشخص کرد این کاستی‌ها آیا با آموزش حل می‌شود و از این طریق نیازهای آموزشی سازمان مشخص گردد.

### ۳) مهمترین روش‌های آموزشی‌ای که براساس شبیه‌سازی طراحی شده‌اند، شرح داده، مزایا و معایب هر یک را مورد بحث قرار دهید؟

کارآموز در محیطی شبیه دنیای واقعی که به طور مصنوعی ساخته شده قرار می‌گیرد تا با شناخت آن برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی آماده شود. پس با دادن مسائلی شبیه آنچه انتظار می‌رود کارآموز در دنیای واقعی با آن روبرو گردد و با قراردادن وی در موقعیت‌هایی که انتظار می‌رود در آن قرار گیرد، به او آموزش‌های لازم داده می‌شود بررسی موارد خاص، ایفای نقش، تمرین شغل، بازی‌های مدیریتی از جمله این روش‌ها هستند.

**بررسی موارد خاص:** در این روش شرح مبسوطی از یک واقعه یا وضعیت خاص به کارآموز داده و از او خواسته می‌شود با تجزیه و تحلیل مشکل را بیابد و برای رفع آن راهی را پیشنهاد کند. معمولاً باید به شکل مطلوب نتایج به گروه کارآموزان داده شود تا راجع به آن بحث شود.

**ایفای نقش:** در دهه ۱۹۳۰ برای اولین بار برای درمان بیماران روانی از این روش استفاده شد در این روش به هر یک از اعضای گروه نقش خاصی داده می‌شود و به این وسیله به کارکنان می‌آموزند چگونه با یکدیگر رابطه برقرار نمایند. افراد با یکدیگر در حین ایفای نقشی که به آنها محول شده مسائلی که به وجود می‌آید و آنان باید همان موقع واکنش نشان دهند و این تفاوت مهمی است که میان دو روش آموزشی مذکور وجود دارد.

**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 نامه 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.

**بازی‌های مدیریتی:** در سال ۱۹۵۷ برای اولین بار از این روش استفاده شد از آن زمان تاکنون بیش از هزار برنامه کامپیوتری برای آموزش کارمند یا تربیت مدیر نوشته شده و در بازار وجود دارد. در این برنامه 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 و نرم‌افزار عملکرد را بررسی و نتایج را اعلام می‌نماید.

### ۴) مهمترین روش‌های آموزش ضمن خدمت را نام برده، مزایا و معایب هر یک را برشمارید؟

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.

#### ۱- گردش شغلی:

چرخش در مشاغل مختلف باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می‌گردد، از خستگی و یکنواختی کار می‌کاهد و این امر موجب تحرک فکری و خلاقیت و نوآوری می‌شود و از معایب آن می‌توان به احساس موقتی بودن اشاره کرد که باعث

می‌شود اگر فرد اشتباهی هم مرتکب شد مورد مواخذه قرار نگیرد یا با همه مشاغل به صورت سطحی آشنا باشد و با ریزه‌کاری‌های هیچ شغلی آشنایی نداشته باشد پس بدیهی است که تا مدتی تولید و کارایی در سطح بهینه نخواهد بود.

## ۲- آموزش کارگاهی:

در محلی خارج از محیط کار کارگاهی با همان ویژگی‌ها کارآموز آموزش می‌بیند به طبع خسارت‌هایی ناشی از انجام کار در محیط اصلی کار کمتر می‌گردد و فرد از فشارهایی که در شرایط واقعی کار وجود دارد به دور است و می‌توان تعداد زیادی از افراد را در یک زمان آموزش داد اما از معایب آن هزینه بالای تجهیز این کارگاه‌ها است که برای همه سازمان‌ها مقدور نیست.

## ۳- مربی‌گری:

در این روش رییس مانند یک معلم به آموزش مرئوس می‌پردازد و فنون لازم را برای بهبود عملکردش به او می‌آموزد و کارآموز را در جهت مطلوب هدایت می‌نماید. و موجبات رشد فکری و شغلی او را فراهم می‌سازد ولی این خطر وجود دارد که جنبه‌های مثبت و منفی شیوه کار در سازمان ادامه پیدا کند.

## ۴- جانشینی موقت:

روشی است که می‌توان افراد را برای مشاغل بالاتر تربیت نمود. باید دقت نمود جانشین به ظاهر شغل نپردازد و نباید به تصاحب همیشگی شغل و در نتیجه جابجایی یا سرگردانی متصدی اصلی شغل منجر گردد.

## ۵- استاد و شاگردی:

می‌توان با کمترین هزینه نیروی ماهر مورد نیاز خود را بدست آورد می‌توان بسیاری از ویژگی‌های سایر روشهای آموزشی را یکجا در خود جمع داشته باشد و شاگرد در حالی که کار یاد می‌گیرد دستمزد دریافت می‌نماید اما مشکلی که در این روش وجود دارد نرخ دستمزد است که بدون توجه به تفاوت‌های انفرادی به شکل ثابت است و این موضوع باعث دلسردی شاگرد می‌شود.

## ۵) منظور از نظریه مداخل چیست؟ چه اصولی در این نظریه پیشنهاد شده است؟

آرجیس توضیح می‌دهد چگونه می‌توان با مداخله یا قرار گرفتن در میان اعضای سیستم به آنها کمک کرد تا مسائل خود را بهتر حل نمایند. فردی به عنوان عامل تغییر یا مشاور وارد سازمان می‌شود وظیفه او کمک به تشخیص مسئله و تجزیه و تحلیل درست و یافتن بهترین راه‌حل است برای آنها ایجاد جوی مناسب و فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای عملی نمودن این راه‌حل‌ها است. اصولی که در این نظریه پیشنهاد شده عبارتند از: اطلاعات از چندین منبع جمع‌آوری گردد. تغییر و تحول به زور به سیستم تحمیل نگردد. پشتیبانی مسئولان به دست آورده شود.

## ۶) منظور از پژوهش کنشی چیست؟

آموزش مهارت و دانش شغلی به کارکنان مرکب از مجموعه‌های مرحله‌ای است که با شناخت نیازهای آموزش آغاز و با ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی خاتمه می‌یابد. ولی بر خلاف فرایندی که در آن آغاز و پایانی متصور گردیده فرایند توسعه سازمانی (O.D) دائمی و گردشی (سیکلی) است. ابزار اصلی O.D را پژوهش کنشی تشکیل می‌دهد در پژوهش کنشی، گردشی بودن فرایند O.D به خوبی منعکس گردیده است پژوهش کنشی مدلی است که با رعایت اصول، قواعد و روش تحقیق علمی، سعی در یافتن و تعریف مسأله، جمع‌آوری اطلاعات و حل آن می‌نماید.

## ۷) مراحل سه‌گانه فرایند تغییر را نام برده، شرایط لازم برای موفقیت آن را شرح دهید؟

سه مرحله تغییر :

۱- محور رفتار فعلی فرد

۲- ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در فرد

۳- تثبیت رفتار مطلوب در فرد

باید تشویب و نگرانی که از تغییرات پیش رو به وجود آمده و باعث مقاومت فرد برای تغییر است را کم نمود. برای کارکنانی تا حد امکان منافع موجود را که منطقی است را حفظ نمود تا از مقاومت این دسته هم کاسته شود. افرادی همیشه وجود دارند که فکر می‌کنند شرایط موجود نیازی به تغییر و تحول ندارد و شیوه کنونی صحیح است که از طریق تشویق و دادن پاداش این دسته از افراد را می‌توان به تغییر در رفتار مجاب کرد. در مرحله دوم هم فرد با الگوبرداری از رفتار مدل که می‌تواند درونی یا بیرونی باشد رفتار مطلوب را می‌آموزد و در مرحله سوم هم اگر شاین معتقد است اگر منشاء رفتار جدید درونی و خودجودش باشد ادغام و تثبیت آن بمراتب ساده‌تر انجام می‌گیرد و باید برای تداوم رفتار مدل‌های جدیدی یافت یا رفتار کسب شده را به وسیله تأییدات اجتماعی تقویت نمود.

## فصل نهم: ارزیابی عملکرد

### ۱) هدف اصلی از ارزیابی عملکرد کارکنان را بیان کنید و به طور خلاصه، مورد بحث قرار دهید؟

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توییح و تنبه کارکنان ضعیف. در گذشته ارزیابی عملکرد فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌گرفته ولی امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی اهمیت بیشتری یافته است.



## ۲) مراحل مختلف فرایند ارزیابی عملکرد را به طور خلاصه شرح دهید؟

۱- هدف از ارزیابی عملکرد معین شود

ضروری است زیرا به ندرت می‌توان سیستم واحدی برای ارزیابی طراحی نمود که تمام جوانب را در نظر بگیرد. بنابراین باید اهداف ویژه‌ای که سیستم ارزیابی عملکرد برای نیل به آن طراحی و اجرا می‌گردد مشخص شود. بنابراین در اغلب موارد بیش از یک سیستم ارزیابی عملکرد مورد نیاز است.

۲- 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. همچنین شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد به اطلاع فرد رسانده می‌شود.

۳- عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه‌گیری می‌شود.

۴- این عملکرد با استانداردهای عملکرد مقایسه می‌گردد.

۵- نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می‌شود و تصمیمات مقتضی اتخاذ می‌گردد.

## ۳) روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان را نام برده، ویژگی‌های هر یک را شرح دهید؟

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

### - روش مقیاسی

روش مقیاسی یکی از قدیمی‌ترین و متداول‌ترین روش‌ها است در این روش کارکنان بر اساس عوامل معینی درجه‌بندی می‌گردند و یکی از دلایل عمده محبوبیت این روش سادگی و سهولت استفاده از آن است. در این روش ارزیاب که معمولاً رئیس مستقیم کارکنان است با استفاده از فرم‌های بخصوصی اقدام به ارزیابی عملکرد آنها می‌نماید. در فرم‌ها فهرستی از صفات و ویژگی‌های که باید مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند درج شده است. مقیاسی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شود به شکل پیوسته یا گسسته است. از ویژگی‌های این روش این است که ابعاد و جنبه‌های مختلف کار را مورد بررسی قرار می‌دهد که بزرگترین امتیاز این روش است. اما ویژگی‌های شخصیتی و صفاتی چون داشتن روحیه همکاری قدرت تشخیص و قدرت قضاوت حالت کیفی داشته و اندازه‌گیری آن به این روش امکان‌پذیر نیست.

### - عامل سنجی

از روش مقیاسی به طریق دیگری نیز می‌توان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نمود. بدین ترتیب که به جای ارزیابی عملکرد بر اساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد کارایی او در انجام وظایف و مسئولیت‌های ویژه‌ای که در شغلش دارد ارزیابی می‌گردد که با استفاده از شرح شغل و وظایف محوله ارزیابی انجام می‌پذیرد.

#### - روش ثبت وقایع حساس

عبارت است از ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب و بد حین انجام وظایف است که اگر عمل بخصوصی نقش به‌سزای در کارآمدی فرد داشته باشد این عمل یک واقعه حساس به‌شمار می‌آید. با ثبت این وقایع ارزیاب اطلاعات لازم را برای ارزیابی عملکرد در اختیار خواهد داشت. برای اینکار باید ارزیاب کل عملکرد فرد را طی یک دوره کامل ارزیابی نماید مثلاً یک سال که در صورتی که برای افراد زیادی انجام گیرد مشخصاً دقت لازم را ندارد.

#### - روش توصیفی

در این روش از ارزیاب خواسته می‌شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد. موفقیت این روش به قدرت توصیف و تشریح ارزیاب بستگی پیدا می‌کند از آنجا که دست سرپرست در توصیف عملکرد کارکنان باز است و استاندارد خاصی ندارد ارزیابی بر این اساس کار ساده‌ای نیست.

#### - روش قیاسی

عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده‌ای مقایسه و سنجیده می‌شود. تولید استاندارد بیشتر برای مراکز تولیدی متداول است و به همین دلیل بیشتر برای بازدهی یک کارگر متوسط تحت شرایط عادی کار می‌باشد. از مزایای آن هم عدم دخالت ذهنیت و قضاوت ارزشی است.

#### - روش درجه‌بندی

از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را بر اساس یک معیار کلی از بهترین تا ضعیف‌ترین درجه‌بندی نماید. معمولاً تعیین بهترین و بدترین کار ساده‌ای است اما تعیین مابین افراد کار سختی است به خصوص اگر تعداد کارکنان زیاد باشد.

#### - مقایسه دو به دو

نوعی روش درجه‌بندی است که کار مقایسه کارکنان را آسان‌تر می‌نماید. در اینجا عملکرد هر یک از کارکنان با تک تک کارکنان دیگر سنجیده می‌شود.

#### - توزیع اجباری

مانند روش درجه‌بندی نمونه دیگری از یک روش ارزیابی مقایسه‌ای است که ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته‌بندی نماید.

#### - انتخاب اجباری

ارزیاب باید از میان چند جمله توصیفی درباره کارمند یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی درباره عملکرد باشد انتخاب کند. در مواردی از این شیوه استفاده می‌شود که مشخص گردد در ارزیابی نوع دیگر به شکل نامعقولی کارایی همه در سطح بالایی قرار گرفته پس با استفاده از تعیین خاصی از جملات از این کار جلوگیری می‌کنیم.

#### - روش مقیاسی رفتاری

از دو نظر با روش مقیاسی تفاوت دارد. اولاً رئیس باید رفتار مرئوس را در شغل بر اساس مجموعه عواملی بسنجد که به وسیله مطالعه دقیق شغل ارتباط آنها با هم و نقش مهمشان در انجام موثر شغل ثابت شده است. ثانیاً در کنار مقیاسی که برای اندازه‌گیری رفتار درجه‌بندی شده است، استفاده از این روش نگرش مثبتی از ارزیابی به افراد می‌دهد و پایای و روایی بالایی دارد.

#### - ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف

از جمله اهداف این روش ایجاد رابطه خوب میان رئیس و مرئوس و ایجاد جوی مساعد است که افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان را به دنبال دارد.

#### ۴) مسائل و مشکلاتی را که معمولاً در ارزیابی عملکرد کارکنان به وجود می‌آید مورد بحث قرار دهید؟

از آنجا که کمتر کسی دوست دارد کارش مورد بررسی و فضاوت دیگران قرار گیرد، صیبعتاً ارزیابی عملکرد کارکنان حساسیت‌های بخصوصی را به وجود می‌آورد. گذشته از این، معمولاً به این قبیل ارزیابی‌ها با سوءظن نگریسته می‌شود؛ چرا که در موارد بسیاری ارزیابی کارکنان، تنها مستمسکی برای تسویه حساب‌های شخصی بوده است. برای جلوگیری از بروز چنین مسائلی، معمولاً قوانین و مقررات بسیاری از سوی دولت و سایر مراجع ذی‌صلاح وضع می‌گردد. این قوانین مسئولان سازمان را ملزم می‌کند روش‌هایی برای ارزیابی کارکنان طراحی کنند که با استفاده از آن نه تنها حق کسی ضایع نشود بلکه مزایایی چون افزایش حقوق یا ترفیع نیز به طور عادلانه میان کارکنان شایسته توزیع گردد. از طرف دیگر جو سازمان به عنوان یک عامل درون سازمانی نیز می‌تواند در عملکرد کارکنان تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد. در مجموع بسیاری از روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان به دلیل عدم نتایج مطلوب مورد انتقاد قرار می‌گیرد ولی این اشکالات در روش‌ها نیست بلکه ناشی از استفاده غلط از این روشها است. این مشکلات می‌تواند ناشی از استفاده غلط یا عدم مهارت فرد در اجرای این روش‌ها باشد اما مشکلات عمده‌ای که وجود دارد شامل:

۱- عینیت نداشتن

۲- تعمیم دادن صفات توسط ارزیاب

۳- سختگیری، تساهل یا محافظه‌کاری

۴- تازگی

۵- مقابله کارکنان نسبت به سرپرست یا ارزیاب

۶- محاکمه به جای ارزیابی

۷- تعصبات شخصی ارزیاب

## ۵) گفته شد که ارزیابی عملکرد کارکنان همان گونه که مسائلی را حل می کند، مسائلی را نیز به وجود می آورد. در این باره بحث کنید؟

همان گونه که سیستم ارزیابی عملکرد مشکلات زیادی را در سازمان حل می نماید اشتباه در ارزیابی عملکرد کارکنان باعث می شود تا سیستم ارزیابی سازمان ارزش و اعتبار خود را از دست بدهد پس باید تلاش شود تا روش هایی برای ارزیابی عملکرد طراحی شود که یا عاری از اشتباه باشند یا امکان آن را به حداقل برساند زیرا ارزیابی غلط می تواند تبعات زیان باری از جمله خوب جلوه دادن وضعیت سازمان یا پایین آمدن بهره‌وری کارکنان سازمان به دلیل نارضایتی از نتایج ارزیابی کارشان باشد در مجموع اجرای ارزیابی عملکرد نادرست در سازمان می تواند تبعات جبران ناپذیری برای سازمان به دنبال داشته باشد که این مشکلات را می توان از طریق آموزش مدیران و کارکنان حل نمود.

## ۶) اگر معتقدید که عملکرد کارکنان باید مورد ارزیابی قرار گیرد، دلایل خود را برشمارید؟

سازمان هنگامی می تواند موفق و اثربخش باشد که بتواند خود را با محیط پیرامون خود سازگار کند، برای اینکه بتوان موفقیت سازمان را به ارمغان آورد همواره نیاز به چگونگی عملکرد سیستم و سازمان داریم تا مشخص گردد هم افراد بدرستی وظایف خود را انجام می دهند و هم این وظایف که برگرفته از هدف اصلی سازمان در مسیر درست خود انجام می پذیرد و این مهم اتفاق نمی افتد مگر از طریق ارزیابی عملکرد که مسیر راه را مشخص می کند و همچنین می توان مشخص نمود ضعفها و اشکالات احتمالی از چه جنبه‌ای است و چگونه می توان این مشکل را حل نمود. از جنبه‌ای دیگر ارزیابی عملکرد در سازمان فرق میان افراد کوشا و غیر کوشا مشخص تر می شود و همین امر باعث می شود از طریق انگیزه برای فعالیت بیشتر هم محیط سازمان مناسب رشد و توسعه گردد هم از طریق برخورد با متخلفان از هرز رفتن منابع سازمان جلوگیری گردد.

## ۷) ارزیابی عملکرد کارکنان باید در چه فواصل انجام گیرد؟

اگر هدف از ارزیابی، اصلاح معایب و راهنمایی کارمند و کمک به رشد و باروری بیشتر وی است ارزیابی عملکرد به دفعات یا حداقل با فواصل کوتاهی انجام گیرد. در شرایط عادی هر ۶ ماه یک بار یا هر سال یکبار انجام می شود. به طور کلی زمانبندی ارزیابی عملکرد باید با نتایجی که انتظار می رود از آن به دست آید منطبق باشد یعنی اگر نتایج یک کار یکسال بعد مشخص می شود غیر منصفانه است که شش ماه یکبار ارزیابی انجام گیرد.

## ۸) انواع ارزیابی را شرح دهید. چه شاخص هایی را برای ارزیابی عملکرد کارکنان باید انتخاب نمود؟

در هنگام طراحی سیستم ارزیابی عملکرد باید مشخص شود که سیستم برای ارزیابی فعالیت های شغل طراحی می شود یا برای ارزیابی نتایجی که باید از این فعالیت ها به دست آورد. یعنی شاخص هایی که برای ارزیابی عملکرد کارکنان

انتخاب می‌شوند، مربوط به فعالیت‌های آنها در شغل است یا مربوط به نتایجی که از این فعالیت‌ها به دست می‌آید. 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 برخوردار است که موجبات تشویق برای نیل به اهداف سازمان را فراهم نماید اما مشکل این است که منابع به هدر رفته و ضایعات احتمالی در شغل در ارزیابی منعکس نمی‌گردد و مشکل دیگر این است که علت عدم موفقیت در نیل به هدف مشخص نمی‌باشد. پس می‌توان بزرگترین مزیت معیار قرار دادن فعالیت‌های کارمند برای ارزیابی عملکرد او آگاهی از چگونگی انجام اعمالی است که برای رسیدن به هدف انجام می‌گیرد اما ایراد این شاخص هم این است که فرد تنها به کارهایی می‌پردازد که موجبات بهتر نشان دادن عملکردش می‌گردد. با توجه به مزایا و معایبی که شرح داده شد روشن است که یک سیستم ارزیابی هنگامی موثر خواهد بود که شامل هر دو معیار باشد. تنها از این طریق می‌توان امیدوار بود سیستمی که برای ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی گردیده است 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.

## ۹) برای اینکه مصاحبه پایانی از اثربخشی بیشتری برخوردار باشد چه نکاتی را باید رعایت نمود؟

مرسوم است در پایان نتایج ارزیابی عملکرد کارمند به اطلاع او رسانده شود برگزاری این مصاحبه اطلاعاتی را به دست می‌آورد که در برنامه‌ریزی‌ها آتی که برای رشد و پیشرفت کارمند انجام می‌گیرد مثرتر باشد. توصیه شده است مصاحبه به گونه‌ای باشد که موارد زیر در آن گنجانده شود.

۱- نتایج حاصل از عملکرد مرئوس؛

۲- مشاوره، راهنمایی و همکاری با مرئوس در تعیین اهداف بعدی؛

۳- ارائه پیشنهاداتی در زمینه چگونگی نیل به اهداف؛

## - خصوصیات شاخص‌های ارزیابی عملکرد چیست؟

مشاغل، مختلف و متنوع هستند و هر یک ویژگی‌های خاص خود را دارند. از این رو 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. به طور کلی شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شوند باید خصوصیات 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، کم و بیش نتایج یکسانی را عاید سازد.

- تفاوت‌هایی که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد تشخیص داده، آنها را از یکدیگر مجزا نماید. بدیهی است که اگر شاخصی قادر به چنین تمایزی نباشد و عملکرد همه کارکنان را به یک شکل و کم بیش در یک سطح ارزیابی نماید، نتایج حاصل کمکی به مدیر در اتخاذ تصمیماتی چون افزایش پرداخت و ترفیع مقام نخواهد کرد.

- متصدی شغل قدرت تأثیرگذاری بر آن را داشته باشد. یعنی اگر فرد بخواهد و برای او فرصت و امکانات مناسب وجود داشته باشد، بتواند در جهت بهتر کردن آن بکوشد.

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

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

## - طرق مختلف انجام ارزیابی عملکرد عبارتند از:

### - ارزیابی سرپرست مستقیم

ارزیابی مرئوسان به وسیله رئیس مستقیم آنها، متداولترین شیوه ارزیابی است. از ویژگی‌های آن عبارتند از: اولاً سرپرست فرد در موقعیتی قرار دارد که به آسانی می‌تواند به طور مستقیم بر رفتار و عملکرد مرئوس خویش نظارت کند. ثانیاً می‌دانیم که سرپرست یک واحد در سازمان، مسئول اداره آن واحد به طور موثر است و اگر این کار توسط وی انجام نگیرد باعث تضعیف موقعیتش می‌گردد. ثالثاً گفته شد که فرایند ارزیابی عملکرد و فرایند آموزش در سازمان رابطه‌ای بسیار نزدیک و تنگاتنگ دارند و در واقع یکی از وظایف مهم سرپرست تربیت نیروی انسانی است.

### - ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس

مرئوس هر روز شاهد رفتار و کردار و عملکرد رئیس خویش است و به دلیل اجرای تصمیمات و دستوراتش در موقعیتی قرار دارد که می‌تواند درباره کردانی و اثربخشی او قضاوت درستی داشته باشد. با این روش اولاً مدیر از نیازهای کارکنان آگاه می‌گردد. ثانیاً اطلاعاتی که از نتایج عملکردش به او داده می‌شود به وی کمک می‌کند تا مدیر بهتری شود ولی ایراد این شیوه هم این است که می‌تواند مبنای تصمیمات او به جای کارایی و اثربخشی، کسب وجهه و محبوبیت در میان کارکنان گردد.

### - ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر

ارزیابی همقطاران از عملکرد 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 نباشند.

### - ارزیابی گروهی

ممکن است سازمان به شکلی باشد که با دو یا چند واحد مختلف سازمانی در ارتباط باشد 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 اعضاء ارزیابی را از زاویه تخصص خود بررسی می‌نمایند به این صورت کار از زوایای

مختلف بررسی می‌گردد. و عیب بزرگ این روش کم بودن نقش و اهمیت سرپرست مستقیم در ارزیابی مرئوس است و همچنین گردآوری تعدادی از مدیران گرد هم در گروهی به دلیل مشغله مشکل است.

### - ارزیابی از طریق خودسنجی

نکته‌ای که تیلور به آن اشاره دارد این است که معمولاً هیچ‌کس به اندازه خود او به جزئیات کار خویش نیست. همچنین اگر معیار ارزیابی برای وی مشخص باشد بهتر از هر کسی می‌تواند عملکرد خود را بسنجد این درحالی است که این روش مناسبی نیست چون به ندرت می‌توان کسی را پیدا کرد که بی‌طرفانه خود را ارزیابی نماید.

از هر کدام از روش‌های ارزیابی می‌توان به صورت مجزا یا ترکیبی استفاده نمود.

## فصل دهم: سیستم پاداش

### ۱) نقش پاداش را در مدل پورتر و لاولر شرح دهید؟

پورتر و لاولر نظریات دانشمندی چون مزلو، هرزبرگ، مک‌کلند و وروم درباره انگیزش را باهم ترکیب کردند و براساس آن مدلی جامع طراحی نمودند که در آن رابطه میان عملکرد، پاداش و رضایت بخوبی نشان داده شده است. در این مدل تلاش میزان انرژی و نیرویی است کارمند صرف انجام کار می‌کند. میزان تلاش تابع دو متغیر است: ارزش پاداش برای کارمند و احتمال دریافت در صورت تلاش. پس تلاشی که از کارمند مشاهده می‌شود نتیجه ترکیب این دو متغیر است. اگر پاداش برای کارمند باارزش باشد و اگر او احساس کند که در نتیجه تلاش، دستیابی به پاداش بسیار محتمل است، با جدیت و سختکوشی سعی در انجام شایسته وظایف خویش خواهد نمود. عملکرد نتیجه واقعی و قابل اندازه‌گیری تلاش است اما بین عملکرد و تلاش تفاوت است تلاش یعنی آنچه کارمند می‌کوشد تا حاصل آید و عملکرد یعنی آنچه واقعا حاصل شده است و این در حالی است که عملکرد تابع دو عامل خصوصیات و توانایی‌های فرد و تصویری که فرد از نقش خود دارد است در نهایت عملکرد منجر به پاداش‌های درونی و بیرونی می‌شود ولی پاداش بیرونی قطعی نیست و در صورتی محقق می‌گردد که ارزیابی سرپرست از فرد مثبت باشد و نتیجه این دو رضایت را در پی خواهد داشت نتیجه این که اگر فرد به خاطر عملکردش پاداش مناسب و منصفانه‌ای دریافت نموده باشد، اولاً این امر منجر به رضایت وی می‌گردد و ثانیاً بازخور مثبتی که او از این تجربه موفق به دست می‌آورد، احتمال تکرار و ادامه عملکردش در آینده افزایش می‌یابد.

### ۲) با ذکر چند مثال، تفاوت میان پاداش‌های درونی و بیرونی را معلوم کنید؟

پاداش درونی: اگر کاری بنفسه برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار اجر و پاداشی است که او خواهان آن است. یعنی پاداش کار در ذات کار و جزء لاینفک آن می‌باشد. بنابراین اگر پاداش درونی باشد دیگر نیازی به نظارت شخص

ثالثی برای انجام کار وجود ندارد و فرد با انگیزه درونی به سوی هدف می‌رود. احساس در به انجام رساندن کاری، احساس لیاقت و شایستگی، احسان آزادی عمل و استقلال، احساس رضایت و آرامش.

پاداش بیرونی: برخلاف پاداش‌های درونی که منشاء آن خود فرد است پاداش بیرون به چیز خارج از وجود وی ارتباط دارد. به بیان دیگر پاداش بیرونی ریشه در شغل ندارد و انجام کار بنفسه برای فرد با پاداش همراه نیست. بدین لحاظ پاداش بیرونی وسیله و ابزای در دست مسئولان است برای هدفمند کردن رفتار کارکنان در جهت اهداف سازمان. حقوق و دستمزد، انعام، جایزه نقدی، کوپن، پرداخت‌های نقدی به دلیل افزایش تولید و سهم نمودن کارکنان در سود.

### ۳) پاداش موثر باید دارای چه ویژگی‌هایی باشد؟

پاداش هنگامی در نیل به اهداف موثر است که از ویژگی‌های زیر برخوردار باشد:

- **اهمیت** : اگر برای کارمند مهم و با ارزش نباشد تأثیری در رفتار او نخواهد داشت.

- **انعطاف** : به این معنی که باید بتوان مقدار یا میزان پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش عملکرد موثر تغییر داد.

- **فراوانی (دفعات)** : یکی از مشکلات در اعطای پاداش بازده نزولی آن است یعنی اعطای مکرر یک پاداش باعث کاهش یا از بین رفتن ارزش و اهمیت آن می‌گردد در صورتی که چنین مشکلی نداشته باشد هر چه تعداد دفعات آن بیشتر باشد بهتر است.

- **آشکاری** : پاداشی موثر است که برای فرد مشهود و ملموس باشد پاداشی که نمایان باشد نه تنها در تشویق و ایجاد انگیزه در شخص گیرنده پاداش موثر است بلکه معمولاً همان احساسی و آثار مثبت را در کسانی که شاهد اعطای پاداش هستند نیز به وجود می‌آورد. به راه انداختن تبلیغات یکی از راه‌های آشکارسازی پاداش است.

- **توزیع منصفانه** : باید قابل مقایسه با سازمان‌های دیگر باشد به عبارت دیگر پاداش باید در حد متعارف در اجتماع و صنعت باشد و همچنین در داخل سازمان نیز باید عادلانه باشد.

### ۴) منظور از نظریه برابری چیست و چه نقشی در تخصیص و اعطای پاداش دارد؟

بنابر نظریه برابری، رفتاری که فرد در سازمان پیش می‌گیرد تابع ارزیابی‌هایی است که او به شکل زیر از وضعیت خود به عمل می‌آورد.

۱- من به سازمان چه می‌دهم؟ تحصیلات، تجربیات، تخصص و مهارت‌هایی که در اختیار سازمان قرار می‌دهم و نیرو انرژی و وقتی که صرف آن می‌کنم به چه میزان است.

۲- سازمان به من چه می‌دهد؟ چه پاداش‌هایی (به خصوص در مقایسه با کسانی که وضعیت مشابه در سازمان دارند) دریافت می‌کنم.



کارمند هنگامی که احساس می‌کند بین آنچه او به سازمان می‌دهد و آنچه سازمان به او می‌دهد برابری وجود دارد که بر اساس قضاوت و برآورد او دو نسب ستاده دیگران از سازمان نسبت به داده دیگران به سازمان مساوی ستاده فرد از سازمان نسبت به داده‌های فرد به سازمان.

اگر داده‌های کارمند به سازمان بیشتر از ستاده‌های او از سازمان باشد نتیجه نارضایتی و نگرش منفی نسبت به سازمان می‌باشد و در حالت مخالف فرد احساس گناه نسبت به دریافتی بیشتر خود دارد.

## ۵) چرا پاداش داده می‌شود؟

پاداش در واقع وسیله‌ای است که با استفاده از آن سازمان از کارکنان خود به خاطر شایستگی آنها سپاسگزاری می‌کند، و با این قدرشناسی و ادای احترام آنها را به ادامه کار خود تشویق می‌نماید.

## ۶) معمولاً چه معیارهایی برای تخصیص و اعطای پاداش انتخاب می‌شوند؟

۱- **عضویت در سازمان** : معمولاً مبنای اعطای پاداش به کارکنان، شایستگی و عملکرد موثر آنها است ولی حقیقت جز این است و در واقع عضویت افراد در سازمان همیشه عامل مهمتری از عملکرد آنها بوده است.

۲- **حضور در سازمان** : تأخیر یا غیبت کارکنان، خساراتی را متوجه سازمان می‌نماید. سیستم پاداش باید طوری طراحی شود که در کاهش غیبت کارکنان موثر باشد. یعنی تدابیری پیش‌بینی گردد که سیستم پاداش اولاً عامل مهمی در رضایت اعضای سازمان گردد و ثانیاً در این سیستم کارکنانی که به طور منظم در سازمان حضور دارند تشویق و کارکنان نامنظم تنبه شوند.

۳- **عملکرد** : دریافت پاداش از سازمان به خاطر کار و فعالیت، یکی از منطقی‌ترین اصولی است که در سازمان رعایت می‌شود. شاید مهمترین نقش سیستم پاداش تأثیر بالقوه‌ای است که در عملکرد کارکنان می‌گذارد.

۴- **ارشدیت** : در مشاغل دولتی و کارگری معیاری برای تخصیص پاداش است از مزیت‌های این معیار سهولت محاسبه و قابلیت اندازه‌گیری دقیق است.

۵- **تخصص** : برای اشخاص که تحصیلات و معلومات عالی در زمینه خاصی دارند متناسب با وضعیت ویژه آنها معین می‌گردد.

۶- **دشواری کار** : پیچیدگی و سختی کار معیار دیگری است که تحت عنوان اضافه پرداخت و فوق‌العاده‌های خاصی پیش‌بینی می‌گردد.

۷- **قضاوت و تصمیم‌گیری** : مشاغلی وجود دارند که دارای چهارچوب یا ماهیت مشخصی نیستند و نیاز به ابتکار و خلاقیت و قضاوت و تصمیم‌گیری دارند بنابراین هر چه نیاز به ابتکار عمل بیشتر وجود داشته باشد باید پرداخت‌ها بیشتر باشد

## فصل یازدهم: مدیریت حقوق و دستمزد

### ۱) چرا باید در سیستم پرداخت، برابری وجود داشته باشد؟

زیرا در صورتی که در سیستم پرداخت برابری در سازمان وجود نداشته باشد منشاء نارضایتی می‌شود و همچنین اگر در صنعت هم برابری وجود نداشته باشد باعث ترک خدمت کارکنان خوب سازمان شده و جذب سازمان‌هایی می‌شوند که پرداخت‌های بهتری دارند.

### ۲) در طراحی سیستم پرداخت، چه عواملی را باید مدنظر داشت؟

در طراحی سیستم پرداخت عواملی متنوع بسیاری دخالت دارند که دارای روابط متقابل پیچیده‌ای با هم هستند. ارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان، ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دستمزد رایج در صنعت، نقش اتحادیه‌ها و سندیکاهای کارگری و اوضاع اقتصادی کشور از جمله عوامل مهمی هستند که باید در طراحی سیستم حقوق و دستمزد در نظر گرفته شوند.

### ۳) چهار شیوه ارزشیابی مشاغل را به طور خلاصه شرح داده، با یکدیگر مقایسه نمایید؟

#### ۱- روش امتیازی:

نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی می‌شوند و سپس از هر گروه، یک شغل به عنوان نمونه انتخاب می‌شود و معمولاً نمونه‌های کلیدی برای ارزشیابی انتخاب می‌گردند و بعد زیر مجموعه‌های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می‌گردند. و برای هر کدام سطح‌های مختلف مشخص می‌گردد در مرحله بعد برای این زیر مجموعه‌ها ضریب‌گذاری انجام می‌گیرد و به ترتیب برای مهمترین عامل بیشترین امتیاز و هر چه کم اهمیت‌تر امتیاز کمتر می‌دهیم. ۱- شناسایی انواع مشاغل؛ ۲- انتخاب یک شغل از هر گروه به عنوان نمونه؛ ۳- شناسایی عوامل کلیدی شغل نمونه؛ ۴- شناسایی زیرمجموعه‌های هر یک از عوامل؛ ۵- ضریب‌گذاری یا امتیازبندی عوامل کلیدی؛ ۶- محاسبه و تعیین امتیاز؛

#### ۲- روش مقایسه عوامل:

ارزشیابی مشاغل به روش مقایسه عوامل در سال ۱۹۲۶ برای رفع کاستی‌هایی که در روش امتیازی مشاهده می‌شد، طراحی گردید. در این روش برخلاف روش امتیازی عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیرمجموعه‌ها و درجات مختلف تقسیم و تفکیک نمی‌شود بلکه مشاغل براساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می‌گردند. ۱- اول ۱۵

تا ۲۰ شغل از بین مشاغل انتخاب و سایر مشاغل با آنها مقایسه گردد. ۲- عوامل کلیدی شناسایی و لیست می‌گردد. ۳- جدول سهمیه ریالی معین می‌گردد. ۴- مقایسه دو جدول عوامل کلیدی و جدول سهمیه ریالی. ۵- طراحی جدول مقایسه عوامل.

### ۳- روش طبقه‌بندی مشاغل:

به وسیله این روش ساده و متداول، مشاغل در سازمان طبقه‌بندی می‌شوند و در گروه‌های شغلی به خصوصی قرار می‌گیرند. روش‌های مختلفی برای طبقه‌بندی مشاغل وجود دارد یک راه این است که برای هر گروه شرح گروه نوشته شود. سپس بسته به این که شغل با کدام گروه مطابقت دارد در آن گروه قرار گیرد مثل دسته‌بندی مشاغل ساده، نیمه‌ساده، تخصصی، حرفه‌ای.

### ۴- روش رتبه‌بندی مشاغل:

در این روش مشاغل بر اساس یک فاکتور کلی نسبت به هم ارزشیابی می‌شوند. در واقع رتبه‌بندی نسبی مشاغل به این شکل ساده‌ترین روش ارزشیابی به شمار می‌آید. مرحله اول: تجزیه و تحلیل شغل؛ مرحله دوم: دسته‌بندی مشاغل؛ مرحله سوم: انتخاب معیار مقایسه؛ مرحله چهارم: رتبه‌بندی مشاغل؛

### ۴) چرا بررسی حقوق و دستمزدهایی که در صنعت به مشاغل پرداخت می‌شود، مرحله مهمی را در فرایند تعیین حقوق و دستمزد تشکیل می‌دهد؟

بررسی میزان پرداخت سازمان‌های رقیب گام بزرگی در جهت طراحی سیستم پرداخت منطقی، عادلانه و هماهنگ با روندهای اقتصادی و اجتماعی دارد. در صورتی که این مرحله به خوبی انجام نگیرد منجر به ترک سازمان توسط کارمند و پیوستن کارمند به سازمان‌های رقیب می‌باشد و یا در مرحله کارمندیابی به مشکل بر می‌خوریم.

### ۵) قوانین و مقرراتی را که سازمان باید برای کنترل سیستم پرداخت وضع نماید، بیان کنید و اهمیت آنها را برشمارید؟

علاوه بر وجود سیاست‌ها و دستورالعمل‌هایی درباره مسائلی از قبیل تعدیل و ترمیم پرداخت‌ها و کاهش تراکم نرخ‌ها، وضع قوانین و مقرراتی برای اداره شایسته و موثر سیستم پرداخت در سازمان ضروری است. برای مثال باید معلوم باشد که افزایش حقوق یا دستمزد تا چه اندازه به طول خدمت فرد در سازمان و تا چه اندازه به شایستگی عملکرد موثر او در انجام وظایفش بستگی خواهد داشت یا هر چند وقت یکبار اصلاحات مجدد بررسی شود و تحت چه شرایطی شغل بخصوصی دوباره طبقه‌بندی گردد و در گروه بالاتری قرار گیرد.

### ۶) چرا مطالعه قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت، امری مهم به شمار آمده است؟

چون طبق این قوانین کارفرما حق ندارد کمتر از حد معینی که مقدار آن را قانون مشخص می‌نماید به کارکنان پرداخت کند. علاوه بر حداقل دستمزد قانون در مواردی حداکثر حقوق را مشخص کرده که این برای سازمان‌هایی است که توان مالی بالایی دارند و می‌توانند با پرداخت حقوق و مزایای چشمگیر نیروهای تراز اول را جذب و استخدام نمایند و این امر باعث عدم تعادل در جذب نیروی سازمان‌هایی می‌شود که به علت ضعف مالی، قادر به استخدام نیروهای زبده و خبره نیستند.

## فصل دوازدهم: انضباط: اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان

### ۱) چرا تنبه و مجازات کارکنان متخلف در سازمان امری ضروری است؟

زیرا تنبه به عنوان مکانیسمی است که به وسیله آن تغییرات رفتاری مطلوب را در کارکنان متخلف به دنبال دارد.

### ۲) معمولاً چه تخلفاتی شدیدترین مجازات‌ها را به دنبال دارد؟

تخلفاتی که هم اهداف و مأموریت سازمان را به مخاطره بی‌اندازد هم باعث شود بقیه کارکنان نیز همین تخلف را انجام دهند. مثلاً برخورد با فردی که در کارخانه مهمات‌سازی سیگار می‌کشد قطعاً خیلی سخت‌گیرانه است نسبت به فردی که در یک شرکت نوظافتی سیگار می‌کشد.

### ۳) چرا باید اعمال مجازات، مرحله‌ای و تضاغفی باشد؟

اگرچه نوع و شد مجازاتی که تعیین می‌گردد باید متناسب با خطایی باشد که فرد مرتکب شده، ولی این اصل مسلم است که نباید به خاطر اولین خطایی که از کسی در سازمان سر می‌زند، اشد مجازات برای او در نظر گرفته شود یا اخراج گردد. اقدام انضباطی باید با تذکری شفاهی آغاز در صورت بی‌اثر بودن با اخطار کتبی ادامه یابد. و در صورت بی‌اثر بودن فرد به حالت تعلیق درآید و در پایان می‌توان وی را اخراج نمود. دلیل این که اعمال مجازات باید مرحله‌ای باشد این است که شاید در هر مرحله بتوان علت تخلف را پیدا کرد و از ادامه روند جلوگیری به عمل آورد و همچنین در هر مرحله مجازات مانند شوکی است که به متخلف وارد می‌شود و این امر هم شاید بتواند فرد را از تخلف بازدارد.

### ۴) تحت چه شرایطی اخراج کارمند توصیه می‌گردد؟

در شرایطی که مراحل تنبه مرحله‌ای (یعنی اخطار شفاهی، اخطار کتبی، انفصال موقت از خدمت، تقلیل گروه، کسر حقوق و مزایا، اخراج) انجام گیرد و فرد هم نتواند رفتار خود را اصلاح نماید و هم نتواند توجیه مناسبی برای تخلف خود داشته باشد اخراج توصیه می‌گردد.

## ۵) قانون چه شرایطی را برای اخراج کارکنان در نظر گرفته است؟

بر اساس قانون باید مقررات انضباطی به اطلاع کارکنان سازمان برسد و در صورت لزوم توضیحات کافی به آنها داده شود و تا زمانی که کار و رفتار کارکنان در چهارچوب مقررات باشد مشکلی به وجود نمی‌آید و اقدام انضباطی ضروری نخواهد بود ولی در صورت نقض قوانین و مقررات تذکرات لازم و فرایند مربوطه انجام می‌پذیرد و در صورتی که ادامه رفتار فرد مانع از دستیابی به اهداف سازمان یا کندی در وصول به آن گردد می‌توان فرد را اخراج کرد.

با تشکر از جناب محمود صفدری بابت تهیه مطالب

# MBA4U.IR