

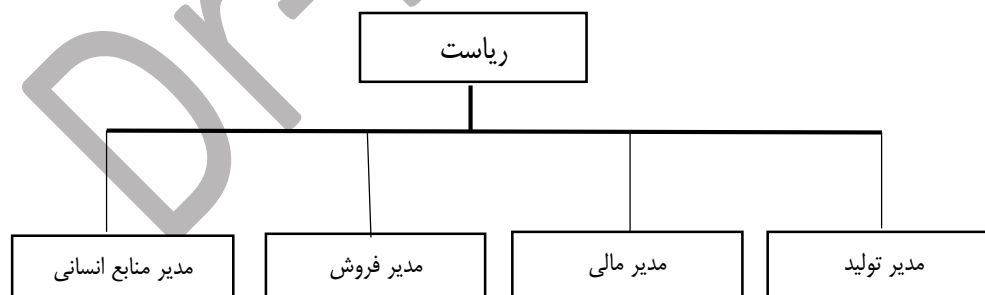
دوره جامع مدیریت منابع انسانی

دکتر محمد کشاورز

فصل اول؛ کلیات

نکته ۱؛ منابع انسانی ارزشمندترین و مهمترین دارایی یک سازمان است و تلاش فردی و جمعی افراد حاصل دانش، تفکر، خلاقیت و کارایی نیروهای انسانی می‌باشد که سازمان را به اهداف تعیین شده نزدیک یا دور می‌نماید. در حقیقت مدیریت منابع انسانی رویکردی راهبردی و منسجم در فرآیند اداره انسان‌ها در سازمان است و از لحاظ نظری و کاربردی مبین فنون کاربردی و نظری اداره کردن نیروی کار است. فرض پایه‌ای نظریه مدیریت منابع انسانی این است که انسان‌ها ماشین نیستند، بنابراین نیاز به استفاده علمی و کاربردی از موضوعات و رشته‌هایی مانند روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، روابط انسانی و ... در این مدیریت می‌باشد. دست‌اندرکاران امور، بخشی از مفهوم مدیریت منابع انسانی را درک کرده و تلاش کرده‌اند به دلایل مختلف آن را به اجرا گذارند. برخی از دلایل آنها عبارت است از؛ اساساً معتقدند که مدیریت منابع انسانی روش صحیح و درست اداره کارکنان است. مدیریت منابع انسانی درست با آنچه که در سازمان‌ها روی می‌دهد، مطابقت دارد، چه از حیث رقابتی بودن، چه از حیث افزودن ارزش و چه از حیث مدیریت کارا. مدیریت منابع انسانی فکر و ایده‌ای جدید است که نویسندگان و مشاوران، آن را به طرزی آراسته و جذاب معرفی و عرضه می‌کنند.

نکته ۲؛ مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و منفرداً در کنار هم به شرکت در وصول به اهدافش کمک می‌کنند. در تقسیم‌بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و قرار گرفته و انجام امور مربوط به آن به عهده‌ای حوزه‌ای معین واگذار گردیده است. این حوزه ممکن است مستقیماً تحت نظر ریاست سازمان باشد یا اینکه با واسطه‌هایی تحت نظر وی قرار گیرد و دارای وظایفی کاملاً تخصصی است که نقش مهمی در موفقیت نهایی سازمان دارد.



نکته ۳؛ وظایف کلی مدیریت منابع انسانی شامل موارد زیر است؛

۱- تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در راستای استراتژی‌های سازمان و نهادینه‌سازی رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۲- تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل

۳- برنامه‌ریزی برای تأمین منابع انسانی موردنیاز سازمان بر اساس برنامه‌های استراتژیک

۴- کارمندیابی یعنی شناسایی کسانی که از شرایط بالقوه استخدام در سازمان برخوردارند.

۵- انتخاب شایسته‌ترین افراد برای تصدی مشاغل در سازمان

۶- استخدام و تنظیم برنامه‌های جامعه‌پذیری کارکنان جدید به سازمان

۷- طراحی سیستم جبران خدمات اعم از حقوق و دستمزد و مزایای رفاهی

۸- طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان

۹- طراحی سیستم پاداش فردی و تیمی

۱۰- توسعه منابع انسانی از طریق آموزش کارکنان

۱۱- توسعه منابع انسانی با جانشین‌پروری و طراحی مسیر شغلی

۱۲- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار، روابط کار

۱۳- طراحی سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی

نکته ۴: مایلز و اسنو چهارگونه سازمان را شناسایی کرده‌اند و سه گونه نخست را نوع آرمانی می‌دانند:

۱. نورسیدگان بازار

در محیطی عمل می‌کنند که ویژگی آن تغییر پذیری و پیش‌بینی ناپذیری است.

۲. مدافعان

در مقایسه با نورسیدگان، در محیطی با ثبات‌تر و پیش‌بینی‌پذیرتر عمل می‌کنند و به برنامه‌ریزی بلندمدت‌تر می‌پردازند. بر دفاع از بازارهای خود تمرکز می‌کنند و توجه چندانی به تحقیق و توسعه ندارند. استراتژی سیستم منابع انسانی سازمان مناسب با استراتژی تدافعی، «ایجاد» است.

۳. تحلیل‌گران

آمیزه‌ای از ویژگی‌های گونه‌های نوررسیده و مدافع را دارند. همانند مدافعان در محیط‌های با ثبات و همچون نورسیدگان در بازارهای فرآورده‌هایی که مدام مورد نیاز است، عمل می‌کنند. استراتژی سیستم منابع انسانی سازمان مناسب با استراتژی تحلیل‌گری، «جذب» است.

۴. واکنش‌گران

سازمان هایی ناپایدار هستند که به اعتقاد خودشان در محیطی پیش بینی ناپذیر حیات دارند. آنها فاقد استراتژی های پایا و مشخص هستند و دست به برنامه ریزی بلندمدت نمی زنند. استراتژی سیستم منابع انسانی سازمان مناسب با استراتژی واکنشی و تهاجمی، «تخصیص» است.

تست؛ استراتژی سیستم منابع انسانی سازمان مناسب با استراتژی تدافعی، و مناسب با استراتژی تحلیل گری است.

- (۱) تخصیص - توسعه
- (۲) ایجاد - جذب
- (۳) تغییر - تخصیص
- (۴) جذب - توسعه

تست؛ بر اساس دیدگاه مایلز و اسنو چهارگونه کدام نوع سازمان در محیطی عمل می کنند که ویژگی آن تغییر پذیری و پیش بینی ناپذیری است؟

- (۱) مدافعان
- (۲) تحلیل گران
- (۳) واکنش گران
- (۴) نورسیدگان بازار

نکته ۵؛ اگرمن با استفاده از نوع شناسی استراتژی های عمومی مایلز و اسنو رابطه بین استراتژی عمومی و انتخاب استراتژی مدیریت منابع انسانی را نشان داد که طبق آن استراتژی مدیریت منابع انسانی از استراتژی سازمان پیروی میکند. یافته های وی نشان می دهد که:

مدافعان استراتژی اجرا ترجیح می دهند.

تهاجمی ها، استراتژی پویش را ترجیح می دهند.

تحلیل گران، استراتژی توسعه را ترجیح می دهند.

انفعالی ها استراتژی توسعه و پویش را ترجیح می دهند.

تست؛ بر اساس دیدگاه آکرمین در خصوص رابطه استراتژی عمومی و استراتژی مدیریت منابع انسانی کدام گزینه صحیح است؟

- ۱) تحلیل‌گران، استراتژی اجرا ترجیح می‌دهند.
- ۲) انفعالی‌ها استراتژی واکنشی را ترجیح می‌دهند.
- ۳) مدافعان استراتژی توسعه را ترجیح می‌دهند.
- ۴) تهاجمی‌ها، استراتژی پوییش را ترجیح می‌دهند.

نکته ۶؛ مطابق با مکتب نهادگرایی سازمان‌هایی می‌توانند در محیط رشد کنند و باقی بمانند که تبدیل به نهاد شده باشند. در این راستا، سازمان‌ها اقدامات مدیریت منابع انسانی را در جهت کسب مشروعیت‌های درونی و بیرونی به منظور اخذ منابع محیطی کمیاب و حفظ خویش و کسب حمایت اجتماعی در محیط برنامه‌ریزی می‌کنند.

نکته ۷؛ نقش‌های منابع انسانی؛ اولریچ نقش‌های مدیریت منابع انسانی را از حیث کانون تمرکز بر فرآیند، افراد، فعالیت‌های کوتاه مدت (عملیاتی) و بلندمدت (راهبردی) در قالب چهار نقش یعنی توسعه دهنده سرمایه‌های انسانی، شریک استراتژیک، حامی کارکنان و متخصص کارکردی طبقه‌بندی نمود. مدل وی در قالب شکل زیر نشان داده می‌شود:

- شریک استراتژی و قهرمان تغییر؛

مدیران منابع انسانی باید خود را شریک استراتژیک سازمان بدانند و اقدامات سازمان را در راستای استراتژی‌ها و اهداف آن جهت دهند. مدیران منابع انسانی ضامن انجام موفقیت‌آمیز تغییرات استراتژیک در سازمان هستند و باید با اتخاذ تدابیر مؤثر، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهند.

- حامی کارکنان؛

مدیران منابع انسانی باید محیطی فراهم کنند که در آن کارکنان احساس آرامش و امنیت نمایند و انگیزه لازم برای کار را داشته باشند.

- نقش توسعه‌دهنده سرمایه انسانی؛

مدیران منابع انسانی باید زمینه را برای رشد، یادگیری و توسعه مهارت‌های همه کارکنان و مدیران آماده سازند. آنها باید طرح‌های توسعه فردی و تیمی همه کارکنان را پیگیری و اجرا کنند.

- متخصص کارکردی؛

انتظار می‌رود که مدیران منابع انسانی بتوانند به عنوان متخصصان حرفه‌ای وظایف تخصصی و فنی در حوزه منابع انسانی نظیر انتخاب، آموزش، کارمندی و ارزیابی عملکرد را با کارایی و اثربخشی ایفا کنند.



تست؛ بر اساس دیدگاه اولریچ، در کدام یک از نقش‌های مدیران منابع انسانی آنها باید بتوانند به عنوان متخصصان حرفه‌ای وظایف تخصصی و فنی در حوزه‌هایی همچون انتخاب، آموزش، کارمندی و ارزیابی عملکرد را با کارایی و اثربخشی ایفا کنند؟

(۱) حامی کارکنان

(۲) متخصص کارکردی

(۳) توسعه‌دهنده سرمایه‌های انسانی

(۴) شریک استراتژیک و قهرمان تغییر

نکته ۸؛ استراتژی‌های منابع انسانی، سرآغازی است برای آنچه سازمان، قصد دارد درباره سیاست‌ها و عملیات مدیریت منابع انسانی خود و چگونگی آمیزش آنها با یکدیگر و با استراتژی سازمان انجام دهد. ریچاردسن و تامسن می‌گویند: «استراتژی، اعم از اینکه استراتژی منابع انسانی باشد یا هر استراتژی مدیریتی دیگر، باید دو عنصر را در بر داشته باشد:

نخست: هدف استراتژیک موجود باشد. (آنچه استراتژی باید به دست آورد)

و دوم: طرح عملی وجود داشته باشد. (ابزاری برای دستیابی به آن هدف مطرح می‌شود)

با توجه به استراتژی های رهبری هزینه و تمایز و همچنین تامین نیروی کار از داخل سازمان یا بازار کار خارج، می توان ماتریس چهارخانه ای استراتژی های مدیریت منابع انسانی را تشکیل داد:



❖ ۱. استراتژی کاهش هزینه / درونی: توی کشور چه کسانی با هزینه کم خدمت میکنند؟! سرباز وفادار: استخدام مادام العمر و کاهش هزینه

❖ شرح شغل های متنوع / وفاداری کارکنان / تاکید بر رضایت شغلی / مسیر شغلی سی ساله / ارزیابی عملکرد مبتنی بر همکاری به جای رقابت / مزایای بلند مدت

❖ ۲. استراتژی کاهش هزینه / بیرونی: بیرون از سازمان چه کسانی سعی می کنند با هزینه کم سود بیشتری داشته باشند؟! کارکنان مزدور

❖ کنترل تلاش های افراد / نبود نیازهای زیاد به توسعه / مزایا باید کوتاه مدت باشد / مسیر شغلی طولانی لازم نیست / ارزیابی عملکرد فعالیت های روزمره / آموزش حین خدمت / آموزش وظایف خاص

❖ ۳. استراتژی تمایز / درونی: درون سازمان چه کسانی را باید نسبت به بقیه متمایز کنیم؟! نخبگان متعهد

❖ افراد باید در زمینه های خاص متعهد شوند / مسیر شغلی طولانی و ارتقای زیاد / آموزش بر توسعه مستمر و بلند مدت تاکید دارد / ارزیابی عملکرد بر همکاری و رقابت بطور متعادل / حقوق و مزایا بالا و طولانی مدت
❖ در استراتژی متخصص متعهد بر منحصر به فرد بودن و الگوی پرورش استعداد تاکید می شود و عدم تجانس میان اتحادیه های کارگری و نوآوری از ویژگی های روابط کار در این استراتژی است.

❖ ۴. استراتژی تمایز / بیرونی: بیرون از سازمان چه کسانی را باید متمایز کنیم؟! نیروهای آزاد

❖ مسئولیت گسترده و اختیار تصمیم گیری در حوزه کاری خود / مزایا نباید فرد را بصورت بلند مدت به سازمان وصل کند / نداشتن مسیر شغلی طولانی / ارتقا از بیرون مبنای کار است / ارزیابی عملکرد بر نتایج و پیامدها تاکید دارد / زیاد بودن مزایای کوتاه مدت / آموزش کوتاه مدت

نکات استراتژی کاهش هزینه – درونی:

- ❖ طراحی کار در این روش استاندارد است.
- ❖ ارتقاء درونی
- ❖ انتخاب بصورت تناسب با سازمان است.
- ❖ حفظ کارکنان وفادار
- ❖ تاکید بر مهارت های خاص
- ❖ توسعه مبتنی بر یادگیری مستمر

نکات استراتژی کاهش هزینه – بیرونی:

- ❖ طراحی کار برحسب وظایف ساده صورت میگیرد.

- ❖ کارمندیابی: جستجوی داوطلب زیاد
- ❖ انتخاب بصورت تناسب با شغل
- ❖ پذیرش ترک خدمت
- ❖ ارزیابی عملکرد: تضمین حداقل ها
- ❖ کاهش هزینه های توسعه

نکات استراتژی تمایز - درونی:

- ❖ طراحی کار برحسب مسئولیت زیاد
- ❖ کارمندیابی: شکار استعدادها
- ❖ انتخاب بصورت تناسب با شغل و سازمان
- ❖ حفظ افراد با عملکرد بالا
- ❖ ارزیابی عملکرد: مبتنی بر شایستگی
- ❖ توسعه برای مشاغل آینده

نکات استراتژی تمایز - بیرونی:

- ❖ طراحی کار پیچیده
- ❖ کارمندیابی بصورت جذب افراد ماهر
- ❖ انتخاب باید با شغل متناسب باشد.
- ❖ اخراج افراد با عملکرد پایین
- ❖ تاکید بر رقابت درونی و مهارت خاص
- ❖ مزایا بصورت اقتضایی براساس عملکرد

تست: در صورتی که تأکید بر رهبری هزینه و توجه به بازار کار داخل باشد، استراتژی مدیریت منابع انسانی کدام گزینه است؟

- (۱) سرباز وفادار
- (۲) نیروی قراردادی
- (۳) متخصص متعهد
- (۴) پیمانکارانه

تست؛ در استراتژی کارکنان مزدور، فرایند توسعه چگونه است؟

(۱) یادگیری مستمر

(۲) کاهش هزینه‌های توسعه

(۳) توسعه برای مشاغل آینده

(۴) توسعه برای افراد با عملکرد بالا

پاسخ: گزینه ۲ ← فرایند توسعه در استراتژی کارکنان مزدور، کاهش هزینه‌های توسعه است.

تست؛ کدام استراتژی منابع انسانی متناظر با استراتژی تدافعی در کسب و کار است؟

(۱) نیروهای آزاد (۲) سرباز وفادار (۳) نخبگان متعهد (۴) کارکنان مزدور

پاسخ: گزینه ۲ ← استراتژی تدافعی به دنبال ثبات و حفظ موقعیت سازمان با افزایش کارایی و کاهش هزینه است. استراتژی سرباز وفادار در منابع انسانی متناظر با استراتژی تدافعی در سطح کسب و کار است.

نکته ۹؛ وظیفه متخصصان امور پرسنلی ستادی و مشورتی است و این متخصصان بی‌آنکه حق دخالت در امور یا قدرت دستوردهی مستقیم داشته باشند، در مقام مشاور با مدیران اجرایی و عملیاتی (مدیران صفی) همکاری می‌کنند و پیشنهادهای خود را به آنها ارائه می‌دهند.

تست؛ وظایف متخصصان امور پرسنلی سازمان در زمره کدام یک از وظایف قلمداد می‌شود؟

(۱) عملیاتی (۲) صفی (۳) ستادی (۴) صفی و ستادی

نکته ۱۰؛ حرفه ای گرایی به گروه بندی دقیق وظایفی که بوسیله یک فرد انجام می شود بر می گردد. حرفه ای گرایی به دو شیوه صورت می گیرد:

- حرفه ای گرایی وظیفه ای: که مشهورترین شکل آن می باشد. در این جا مشاغل به وظایف ساده و تکراری تقسیم بندی می شوند بر اساس اصل تقسیم کار، حرفه ای گرایی قابلیت جانشینی زیادی را در بین کارکنان ایجاد کرده و جابجایی آنها را بوسیله مدیریت به سادگی تسهیل می کند.

- حرفه ای گرایی اجتماعی: که با به کارگیری افراد حرفه ای که صاحب مهارتند ولی چنین مهارت هایی به سهولت نمی تواند تکراری و یکنواخت شود، محقق می شود. در اینجا به جای کار، خود افراد صاحب حرفه و تخصص می شود.

وظیفه منابع انسانی ستادی و مشورتی می باشد و افراد در کارها استقلال کمتری دارند، بنابراین در مقایسه با سایر حرفه ها همچون پزشکی و حرفه گرایی کمتری دارند.

تست: حرفه ای گرایی کمتر دست اندرکاران مدیریت منابع انسانی به چه دلیل محدودتر از سایر حرفه ها مثل پزشکی است؟

(۱) فقدان منشور اخلاقی واحد

(۲) آزادی عمل در انجام وظایف

(۳) نبود ضوابط کاری یکسان

(۴) استقلال کمتر در انجام فعالیت ها

نکته ۱۱: برای دستیابی به بهره‌وری بالاتر در رابطه با منابع انسانی در سازمان‌ها از استراتژی‌های زیر استفاده می‌شود؛

- بهره‌برداری
- تجميع
- تسهیل‌کنندگی

مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات شغلی از جمله ابزارهای مورد استفاده در استراتژی تجميع است در حالیکه توجه به آموزش و توسعه در مرحله بهره‌برداری از کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نکته ۱۲:

۱. جنبش رفاه اجتماعی: توجه به رفاه کارگران / استخدام متصدیان امور رفاهی / ایجاد درمانگاه ها و تأمین مسکن کارگران

۲. جنبش مدیریت علمی: جمع آوری منظم و هماهنگ اطلاعات مربوط به شغل / جذب و گزینش مناسب ترین افراد / پرداخت در برابر عملکرد / همکاری مدیریت و اتحادیه ها

۳. جنبش روانشناسی صنعتی: مانستربرگ / بهترین شیوه گزینش مستخدمان آن است که شغل ابتدا بر پایه مقتضیات جسمی، روانی و عاطفی تحلیل شود و در مرحله بعد عملکرد متقاضیان شغل براساس این وظایف آزموده شود.

۴. جنبش روابط انسانی؛ : هاثورن / دیدگاه ها و نگرش های منابع انسانی سازمان به مدیریت و گروه ها کاری با بهره وری آنان رابطه مستقیم دارد.

۵. جنبش روابط صنعتی: رشد اتحادیه های کارگری و انجام گفت وگوهای دسته جمعی / تجدید ساختار سازمان ها برای مقابله با اتحادیه ها / تکوین روابط صنعتی

۶. جنبش علوم رفتاری: مشخصه اصلی این جنبش، ارتباط مستقیم بهره وری با احساس روحی، انگیزش و رضایت شغلی فردی و گروهی بود.

نکته ۱۳؛ وجوه سخت و نرم مدیریت منابع انسانی؛

جنبه سخت؛ افراد منابع مهمی هستند که سازمان بوسیله آنها به مزیت رقابتی دست می یابد. تمرکز این وجه بر روی جنبه های کمی، محاسباتی و استراتژیک مدیریت منابع انسانی در فضای عقلایی است.

جنبه نرم؛ منشاء وجه نرم مدیریت منابع انسانی، مکتب روابط انسانی و تأکید بر ارتباط، انگیزش و رهبری می باشد.

فصل دوم؛ تجزیه و تحلیل شغل

نکته ۱؛ تجزیه و تحلیل شغل شامل گردآوری شرح تفصیلی از مشاغل، ارتباط با تکنولوژی و سایر مشاغل، بررسی دانش، شرایط لازم یا استانداردهای استخدامی، مسئولیت ها و سایر نیازمندی های ضروری است. به عبارت کوتاه تر می توانیم بگوییم که تجزیه و تحلیل شغل، فعالیت و مسئولیت پذیری موجود در شغل را نشان می دهد. در تجزیه و تحلیل شغل ماهیت و ویژگی های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع آوری و گزارش می شود.

نکته ۲؛ تجزیه و تحلیل شغل سنگ زیربنای اداره امور پرسنلی در یک سازمان می باشد. کلیه اقدامات پرسنلی و بسیاری از اقدامات مربوط به سازماندهی بر اساس اطلاعاتی انجام می پذیرد که از تجزیه شغل به دست می آید. همچنین با استفاده از فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی، مدیران سازمانی و بالاخص مدیران پرسنلی با استفاده از برنامه ریزی نیروی انسانی گام های ضروری را، در سازمان های مناسب برای تضمین نیل به اهداف سازمانی بر می دارند.

نکته ۳؛ تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی است که از طریق آن، ماهیت و ویژگی های هریک از مشاغل در سازمان، بررسی می گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع آوری و گزارش می گردد. با تجزیه و تحلیل شغل مشخص می شود که هر شغل چه وظایفی را شامل می شود و برای احراز و انجام شایسته آن چه مهارت ها، دانش ها و توانایی هایی لازم است. شناخت وظایف، مسئولیت ها و مشاغل محوله به کارکنان، از طریق تجزیه، طراحی و طبقه بندی مشاغل صورت می گیرد. تجزیه و تحلیل شغل عبارت از جمع آوری اطلاعات به منظور پی بردن به ماهیت مشاغل در یک سازمان می باشد. تجزیه و تحلیل شغل عبارت است از مراحل برای تشخیص خصوصیات و ویژگی های لازم برای انجام موفقیت آمیز یک شغل و بررسی شرایطی که شغل در آن انجام می پذیرد.

تست؛ فرآیندی است که از طریق آن، ماهیت و ویژگی های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع آوری و گزارش می گردد.

- ۱) طبقه بندی مشاغل
- ۲) شرح شغل
- ۳) تجزیه و تحلیل شغل
- ۴) شرایط احراز شغل

نکته ۴؛ سؤالات اساسی مرتبط با تجزیه شغل شامل موارد زیر می شود؛

- ۱- چه نوع کارها و فعالیت های، اجزاء و عناصر تشکیل دهنده ی شغل می باشند؟
- ۲- چگونه این کارها و فعالیت ها باید به انجام برسد؟
- ۳- شاغل باید از نظر دانش، مهارت و یا رفتار چگونه باشد؟

نکته ۵؛ مراحل تجزیه و تحلیل شغل شامل موارد زیر می شود؛

- بررسی کلی سازمان به منظور تعیین مطابقت مشاغل با بافت و اهداف سازمان
- تعیین اینکه از اطلاعات بدست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد.

- انتخاب نمونه‌هایی از مشاغل برای تجزیه و تحلیل و مطالعه
- به دست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل
- تنظیم شرح شغل
- تنظیم شرایط احراز شغل
- طراحی شغل با استفاده از اطلاعات بدست آمده در مراحل قبل
- ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز

نکته ۶؛ روش‌های تجزیه و تحلیل شغل شامل موارد زیر می‌شود؛ مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه، نشست متخصصان، ثبت وقایع، پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ)، پرسشنامه به صورت چک لیست و بررسی سوابق گذشته

✓ مشاهده؛ در این روش تحلیل‌گران مشاغل، برای مدتی معین شاغلین را مورد مشاهده مستقیم و یا غیرمستقیم قرار می‌دهند. روشی است که برای تجزیه و تحلیل مشاغل نسبتاً ساده به کار می‌رود. برای مشاغل فکری مناسب نیست. به افراد متخصص نیاز دارد. حضور محقق در محیط کار نباید بر روند عادی کار اثر بگذارد.

نکته ۷؛ انواع مشاهده شامل دو مورد زیر می‌شود؛

• مشاهده مستقیم

از طریق حضور مستقیم در محیط واقعی کار و مشاهده حضوری و مستقیم شاغلین صورت می‌گیرد.

• مشاهده غیر مستقیم

از طریق استفاده از عکسبرداری، فیلمبرداری، ویدئو و... صورت می‌گیرد.

تست؛ کدام یک از روش‌های تجزیه و تحلیل شغل برای مشاغل نسبتاً ساده به کار می‌رود، اما برای مشاغل فکری مناسب نیست و حضور محقق در محیط کار نباید بر روند عادی کار اثر بگذارد؟

(۱) مصاحبه

(۲) ثبت وقایع

(۳) مشاهده

(۴) نشست متخصصان

✓ مصاحبه؛ در مصاحبه تحلیل‌گر با کسانی که اطلاعاتی درباره شغل دارند، ارتباط برقرار می‌کند و طی جلسه یا جلساتی اطلاعات لازم را جمع‌آوری می‌نماید. با متصدی شغل، متصدیان مشاغل مشابه یا با سرپرستان آشنا به شغل صورت می‌گیرد. در تجزیه شغلی، از روش مصاحبه به عنوان مکمل روش مشاهده استفاده به عمل می‌آید. مصاحبه به صورت آزاد یا بسته برگزار می‌شود. مصاحبه آزاد چارچوب یا محتوای مشخص یا از پیش تعیین‌شده‌ای ندارد و جو مصاحبه و رابطه‌ای که میان مصاحبه‌کننده و مصاحبه‌شونده به وجود می‌آید، مسیر و شکل آن را تعیین می‌کند. در میان روش‌های مصاحبه، مؤثرترین نوع مصاحبه توصیف رفتاری و موقعیتی است.

نکته ۸؛ انواع مصاحبه شامل موارد زیر می‌شود؛

مصاحبه ممکن است به صورت نیمه طرح ریزی نشده، طرح ریزی شده و یا کاملاً طرح‌ریزی شده برگزار شود.

نکته ۹؛ سؤالات مصاحبه‌های تجزیه شغل با موارد زیر مرتبط است؛

- عنوان شغل
- هدف از انجام شغل
- وظایف روزانه، هفتگی، ماهیانه، فصلی و یا سالیانه
- مسئولیت‌های مالی، غیرمالی و سرپرستی
- روابط شغلی با دیگران
- اختیارات تصمیم‌گیری
- نحوه نظارت بر شغل از سوی ناظرین
- امکان سوءاستفاده از شغل و راه‌حل‌های جلوگیری از آن
- ضررهای ناشی از بی‌علاقگی شاغل به شغل خود
- گزارشات شغلی
- نظر شاغل راجع به محیط کار خود
- تناسب مسئولیت‌ها با اختیارات
- خطرات احتمالی ناشی از انجام شغل
- تحصیلات موردنیاز جهت انجام درست شغل
- دوره‌های انجام‌شده آموزشی قبل و یا ضمن خدمت
- نقش تجربه کاری در انجام موفقیت‌آمیز شغل
- اشتباهات و یا سوءتفاهمات قابل بروز مرتبط با شغل
- تغییرات قابل بروز در ماهیت شغل
- سایر اطلاعات مرتبط با شغل و شرایط احراز آن

✓ پرسشنامه؛ پرسشنامه شامل سؤالات عینی و قضاوتی است. سؤالات هم باید به صورت جزئی و دقیق و هم کلی و کلان‌نگر باشند. تعداد سؤالات زیاد نباشد، روشن و قابل فهم باشد. پرسشنامه کم هزینه‌ترین روش

جمع‌آوری اطلاعات در مورد شغل است. ممکن است پاسخ‌ها دقیق نباشد. روش پرسشنامه، یکی از ساده‌ترین، کم‌خرج‌ترین و معمول‌ترین روش‌های جمع‌آوری اطلاعات به شمار می‌آید. سؤالات باید کوتاه، صریح، جامع، کامل و در برگیرنده کلیه عوامل مربوط به شغل باشد.

نکته ۱۰؛ سؤالات پرسشنامه‌های تجزیه شغلی مرتبط است با؛

۱. نام سازمان
۲. منطقه جغرافیائی
۳. عنوان شغل
۴. هدف شغل
۵. وظایف شاغل و زمان مصروفه برای انجام این وظایف
۶. عوامل مؤثر در انجام موفقیت‌آمیز وظایف
۷. مسئولیت‌ها
۸. ویژگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز شغل
۹. تجربه موردنیاز برای انجام موفقیت‌آمیز شغل
۱۰. امکان جایگزین نمودن دوره‌های آموزشی به جای تجربه
۱۱. شرایط محیط کاری
۱۲. مسائل مربوط به بهداشت و ایمنی
۱۳. استانداردهای انجام کار
۱۴. تحصیلات موردنیاز برای انجام موفقیت‌آمیز شغل
۱۵. سایر اطلاعات لازم مرتبط با شغل
۱۶. نظر سرپرست مستقیم
۱۷. تاریخ انجام تجزیه شغل
۱۸. تجزیه و تحلیل‌کننده

✓ نشست متخصصان؛ طی جلساتی از تمام کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند، نظرخواهی می‌شود. این روش صرفاً برای جمع‌آوری اطلاعات مفید است. ممکن است اطلاعات جمع‌آوری شده با واقعیت شغل متفاوت باشد.

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

تست؛ در کدام یک از روش‌های تجزیه و تحلیل شغل، طی جلساتی از تمام کسانی که دانش و اطلاعات زیادی درباره شغل دارند، نظرخواهی می‌شود و ممکن است اطلاعات جمع‌آوری شده با واقعیت شغل متفاوت باشد؟

(۱) چک لیست

(۲) ثبت وقایع

(۳) مشاهده

(۴) نشست متخصصان

✓ **پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ)؛** یکی از روش‌های مقداری (کمی) برای تجزیه و تحلیل شغل است. در مجموع ۱۹۴ عنصر که معرف تمام فعالیت‌های ممکن در هر شغل است، فهرست شده‌اند. پایایی و روایی آن تأیید شده است. طولانی‌بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده از معایب آن است. مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه و روش‌های معمول تجزیه و تحلیل شغل به شمار می‌آیند. در سال‌های اخیر، محققان سعی کرده‌اند تا یک روش مقداری برای تجزیه و تحلیل مشاغل ابداع کنند. پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت یکی از این روش‌هاست که در اوایل دهه ۱۹۷۰ به وسیله مک کورمیک و همکارانش در دانشگاه پردو ابداع گردید. بر اساس نظر آنها می‌توان هر شغلی را بر حسب مجموعه فعالیت‌هایی که در آن انجام می‌گیرد مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. از این رو، در پرسشنامه‌ای که طراحی نموده‌اند، فعالیت‌های هر شغل به شش طبقه اصلی تقسیم گردیده است. عناصر مهم در هر یک از این طبقات شش‌گانه نیز شناسایی شده‌اند. منظور از عنصر حرکت یا عملی است که در کار انجام می‌گیرد و جزئی از آن به شمار می‌آید. تجزیه و تحلیل شغل به روش *PAQ* بدین صورت است که با مطالعه پرسشنامه، تحلیلگر معین می‌کند که اولاً، شغل از چه عناصری تشکیل شده است و ثانیاً، هر یک از این عناصر چه سهمی در شغل دارند.

تست؛ کدام روش تجزیه و تحلیل شغل بدین صورت است که با مطالعه پرسشنامه، تحلیلگر معین می‌کند که اولاً شغل از چه عناصری تشکیل شده است و ثانیاً هر یک از این عناصر چه سهمی در شغل دارند؟

(۱) ثبت وقایع

(۲) تجزیه و تحلیل سمت

(۳) مشاهده

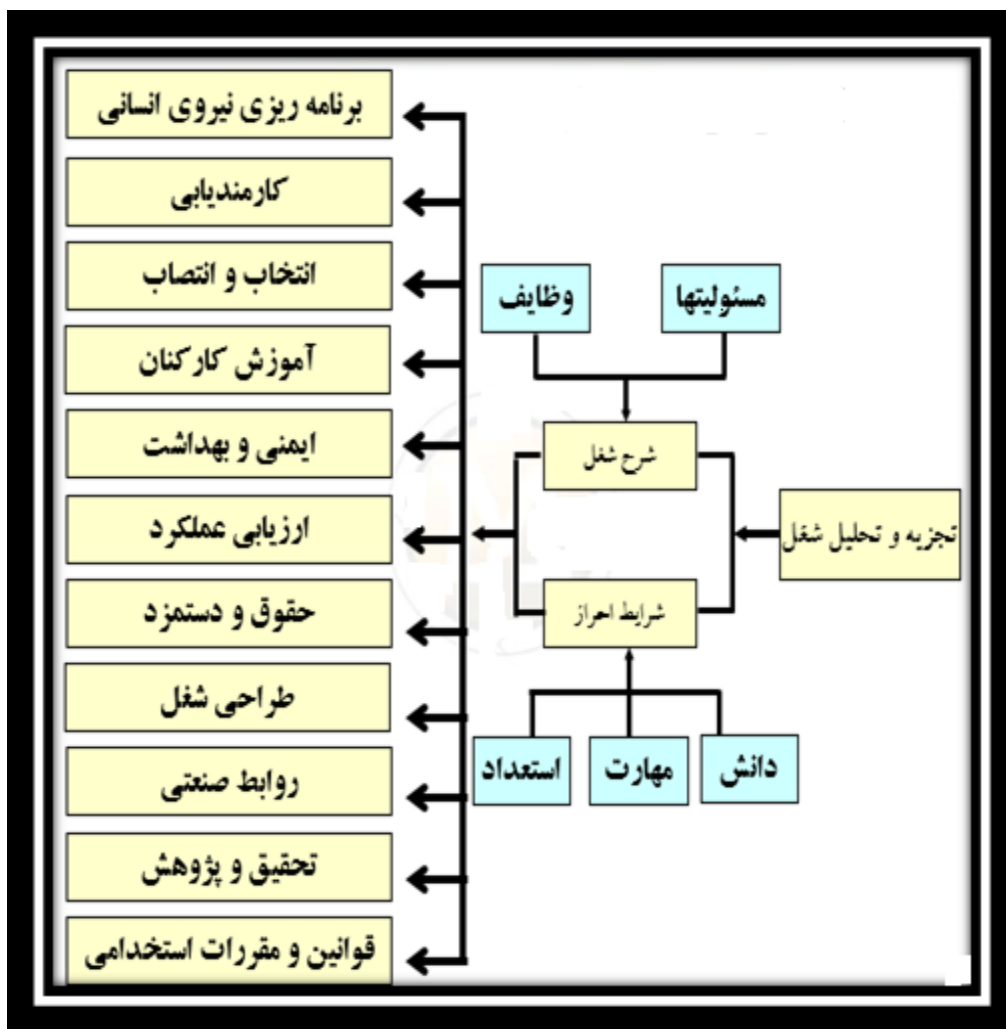
(۴) بررسی سوابق گذشته

✓ پرسشنامه به صورت چک لیست؛ در این نوع پرسشنامه، فهرست کاملی از وظایف، مسئولیت‌ها، روابط شغلی و ... تهیه و شاغل با گذاردن علامت چک در مقابل جواب‌ها نظر خود را اعلام می‌نماید.

✓ بررسی سوابق گذشته؛ تجزیه و تحلیل کنندگان شغل در ابتدا یک آشنائی کلی با شغل از طریق بررسی و مطالعه سوابق گذشته کسب می‌کنند، سپس روش‌های دیگر را به کار می‌بندند. مراحل لازم در بررسی سوابق گذشته شامل موارد زیر می‌شود:

- تجزیه و تحلیل کلی در مورد اهداف سازمان و روش‌های نیل به آن
- بررسی و مطالعه شغل در سازمان‌های مشابه
- مطالعه شرح شغل و شرایط احراز آن در صورت وجود
- مطالعه فرهنگ و عناوین حرفه‌ای
- بررسی سایر اسناد و مدارک کتبی موجود در سازمان

نکته ۱۱) هدف از انجام تجزیه شغل، تهیه و تنظیم دو فرم اساسی شرح شغل و شرایط احراز مشاغل می‌باشد. سایر کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل را در شکل زیر مشاهده می‌نمایید.



نکته ۱۲: پایایی؛ یکی از شرایط مهم برای اینکه آزمون، وسیله ای مطمئن برای پیش بینی درجه موفقیت فرد در شغل باشد این است که قابل اعتماد و اطمینان و دارای ثبات باشد، یعنی با انجام آن آزمون، همیشه نتایج یکسانی به دست آید. پس پایایی آزمون، مقیاسی است که به وسیله آن، درجه اعتماد به نتایج حاصل از آن آزمون تعیین می گردد. به عنوان مثال ساده، استفاده از یک خط کش یا متر آهنی برای اندازه گیری قد، ابزار مطمئن تری است تا استفاده از کش، زیرا در حالی که در هر بار استفاده از خط کش یا متر آهنی برای اندازه گیری قد انسان بالغ که همواره ثابت است نتیجه یکسانی به دست می آید، در هر بار استفاده از کش، ممکن است نتایج متفاوتی به دست آید.

به همین ترتیب، آزمون هایی که سازمان از آنها برای سنجش کفایت و لیاقت افراد برای احراز مشاغل استفاده می کند باید در هر بار استفاده، نتیجه یکسانی داشته باشد.

نکته ۱۳: روش های ارزیابی پایایی شامل موارد زیر است؛

❖ اجرای دوباره آزمون (بازآزمایی)

آزمون بار اول برای بار دوم به همان متقاضیان داده می‌شود. درجه همبستگی میان آزمون اول و دوم تعیین می‌شود. هزینه زیاد و امکان بخاطر سپاری سؤالات آزمون اول و همچنین تغییر دانش متقاضیان از معایب این روش است.

❖ روش موازی یا آزمون همتا

دو آزمون مختلف که شبیه هم هستند ولی یکسان نیستند، از کارکنان به عمل می‌آید. ضریب همبستگی بین دو آزمون تعیین می‌شود. طراحی دو آزمون وقت گیر و هزینه‌بر است.

❖ روش دو نیم کردن

آزمون به دو قسمت تقسیم می‌گردد. درجه همبستگی میان دو قسمت تعیین می‌گردد. امتحان در یک نوبت و یک جلسه انجام می‌شود. آزمون هزینه کمتری خواهد داشت. سطح دانش افراد تغییر نخواهد کرد.

❖ ضریب همترازی

برای از بین بردن تأثیر عامل زمان در برآورد پایایی، از روش ضریب همترازی استفاده می‌شود. در این روش، یک طرح خاص را به صورت همزمان با استفاده از دو ابزار متفاوت اندازه‌گیری (نظیر پرسشنامه کتبی و مصاحبه) انجام می‌دهند. زمانی که به طور همزمان از دو ابزار استفاده می‌شود، ضریب همبستگی این دو ابزار، ضریب همترازی نامیده می‌شود.

تست؛ بر اساس کدام یک از روش‌های ارزیابی پایایی دو آزمون مختلف که شبیه هم هستند ولی یکسان نیستند، از کارکنان به عمل می‌آید؟

۱) ضریب همترازی

۲) روش دو نیم کردن

۳) روش موازی

۴) بازآزمایی

نکته ۱۴؛ یک آزمون هنگامی دارای روایی است که بتواند چیزی که قصد سنجیدنش را دارد، بدرستی بسنجد. برای مثال اگر از آزمونی برای تعیین شایستگی فرد برای احراز شغلی استفاده می‌شود، آزمون زمانی دارای روایی خواهد بود که بتواند شایستگی فرد را بدرستی پیش‌بینی نماید. در واقع ضریب همبستگی بین دو متغیر "نمره‌ی آزمون" و "عملکرد شغلی" بیانگر روایی آزمون است. از طرف دیگر پایایی آزمون دلیل بر این نیست که آنچه بدرستی اندازه‌گیری می‌شود، مهم یا مربوط به موضوع است، بلکه آزمون باید دارای روایی نیز باشد. یعنی مهم این است که آزمون در اندازه‌گیری

صفات مهم و مرتبط با موضوع دارای پایایی باشد. تجزیه و تحلیلی که به عمل می آید، وجود هر گونه رابطه ای میان نتایج آزمون (قبل از ورود فرد به سازمان) و عملکرد واقعی او (بعد از ورود فرد به سازمان) معین می گردد.

نکته ۱۵؛ روایی پیش بینی، روایی محتوا و روایی موازی از جمله مهم ترین انواع روایی هستند.

نکته ۱۶؛ منظور از روایی پیش بینی، قدرت آزمون در پیش بینی صحیح عملکرد متقاضی است. یعنی آزمونی که برای تصمیم گیری درباره انتخاب و استخدام گرفته می شود، هنگامی دارای روایی پیش بینی خواهد بود که بدرستی افراد لایق را نالایق تشخیص دهد و موفقیت یا عدم موفقیت هر یک را در انجام شغل پیش بینی کند تا تصمیمی که مسئولان سازمان بر این اساس اتخاذ می کنند، صحیح و بجا باشد.

نکته ۱۷؛ روایی محتوا؛ یک آزمون استخدامی هنگامی دارای روایی محتوا است که نمونه واقعی شغل و کیفیات آن باشد. در آزمون، از فرد خواسته می شود بعضی از وظایف خاصی را که در شغل وجود دارد، عملاً انجام دهد، یا از او امتحان کتبی به عمل می آید که در آن سؤالاتی مرتبط با شغل طرح گردیده است و با پاسخ به آنها، دانش فرد در این باره ارزیابی می شود. با استفاده از روایی محتوا، میزان تناسب سؤالات استخدامی با ماهیت وظایف و مسئولیت های شغلی سنجیده می شود.

نکته ۱۸؛ در روایی موازی، روایی آزمون با استفاده از کارکنان فعلی تعیین می گردد.

نکته ۱۹؛ روایی متغیر؛ چنانچه برای گروه های مختلفی که در آزمون شرکت می کنند، دو نمره قبولی تعیین شود، آزمون دارای روایی متغیر خواهد بود. حداقل نمره قبولی برای دانشجویان بومی و خارجی.

تست؛ یک آزمون استخدامی هنگامی دارای روایی است که نمونه واقعی شغل و کیفیات آن باشد.

(۱) متغیر

(۲) موازی

(۳) محتوا

(۴) پیش بینی

نکته ۲۰: حد نصاب؛ امتیازی است که به عنوان مرز قبولی افراد در آزمون تعیین می‌شود. عامل مؤثر در تعیین حد نصاب عبارت است از میزان عرضه نیروی کار (متقاضیان شغل).

نکته ۲۱: طبقه‌بندی مشاغل برای رفع مشکلات مربوط به شناخت مشاغل و بالاخص محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد مورد استفاده قرار می‌گیرد. در واقع طبقه‌بندی مشاغل عبارت است از دسته‌بندی مشاغل و قراردادن مشاغلی که دارای صفات و خصوصیات مشترکی هستند در یک طبقه.

مشاغلی در یک طبقه قرار می‌گیرند که:

(۱) بتوان آنها را تحت نام یا عنوان واحدی قرار داد.

(۲) بتوان برای تصدی آنها شرایط احراز مشابه‌ای در نظر گرفت.

(۳) بتوان برای گزینش متصدیان آنها از قسمت‌های مشابه استفاده نمود.

(۴) بتوان برای آنها حداقل و حداکثر حقوق و دستمزد در نظر گرفت.

نکته ۲۲: طراحی شغل یکی از مهم‌ترین کاربردهای تجزیه شغل است. در طراحی مشاغل باید به عناصر سازمانی، عناصر محیطی و عناصر رفتاری توجه کامل گردد و توسعه شغل و غنی‌سازی شغلی تشریح گردد. طراحی شغل عبارت است از در هم آمیختن اجزای لازم، صحیح و بامعنی شغل با صفات، خصوصیات و ویژگی‌های شاغلین جهت ایجاد پست‌های سازمانی به طریقی که آن پست‌ها بتواند انتظارات مدیران و کارکنان را برآورده سازد. در طراحی شغل ادراکی - حرکتی کانون توجه بر تنظیم رابطه‌ی شاغل یا محیط کار معطوف است.

نکته ۲۳: مدل ویژگی‌های شغل که جز رویکرد انگیزشی طراحی شغل است، دارای شاخص‌های کلیدی زیر می‌باشد:

۱. تنوع مهارت‌ها: یک شغل نیاز به تنوع مختلفی از فعالیت‌ها دارد و این سوالات در رابطه با تنوع مهارت‌ها مطرح می‌شود: درجه تنوع فعالیت‌های شغلی چقدر است؟ مهارت‌های فیزیکی، کتبی، کلامی و مورد نیاز چه هستند؟ آیا متصدی شغل فرصت استفاده از این مهارت‌ها را دارد؟

۲. معنی‌دار بودن وظیفه: در حقیقت معنی‌داری شغل بیانگر این است که وظایف شغلی به نحوی معین شده‌اند که کار از ابتدا تا انتها برای مشاغل مشخص باشد و خود بخشی مهمی از کار تلقی شود.

چه محصولی را متصدی شغل تولید می‌کند؟ آیا در تولید محصول از ابتدا تا انتها دخالت دارد؟ اگر از ابتدا تا انتها دخالت ندارد، پس در چه مرحله‌ای دخالت دارد؟

۳. اهمیت شغل: میزان تأثیر شغل بر روی کار و زندگی افراد دیگر چقدر است؟ محصول چه اهمیتی دارد؟ نقش متصدی شغل در تولید محصول چقدر مهم بوده است؟ اگر متصدی شغل کنار گذاشته شود، محصول چقدر از مرغوبیتش کاسته می‌شود؟

۴. استقلال شغل: متصدی شغل تا چه اندازه در انجام کار دارای استقلال است؟ آیا متصدی از یک برنامه دقیق و مشخص پیروی می‌کند؟ میزان سرپرستی دقیق بر کار متصدی چگونه است؟

۵. بازخور شغل: آیا متصدی بازخور مستمر و منظمی از سرپرست خود دریافت می‌کند؟ از همکاران چطور؟ از مشتریان چطور؟ بازخور درونی فرد از انجام کار چگونه است؟

ویژگی‌های کلیدی	حالات روانی	نتایج
تنوع مهارت هویت و معنی دار بودن شغل اهمیت شغل	پر معنی شدن شغل	غیبت کمتر ترک خدمت کمتر
استقلال شغل	احساس مسئولیت و پاسخگویی بیشتر بخاطر نتایج کار	رضایت بالاتر انگیزه بیشتر
بازخور شغل	دانستن نتایج واقعی فعالیت‌های کاری	کیفیت بیشتر در عملکرد کاری

تست: کدام یک از عناصر مدل ویژگی‌های شغل بیانگر این است که وظایف شغلی به نحوی معین شده‌اند که کار از ابتدا تا انتها برای مشاغل مشخص باشد؟

(۱) معنادار بودن شغل

(۲) استقلال شغل

(۳) بازخور شغل

(۴) تنوع هویت

نکته ۲۴: تحقیقات نشان می‌دهد که دو عامل مهارت فنی و علایق شخصی که از متغیرهای مربوط به مسائل انسانی در بروز حوادث است نقش عمده‌ای در کاهش وقوع حوادث دارند، از این رو تجویز می‌گردد که باید مشاغل حادثه‌پذیر را به افرادی تخصیص داد که از تمایل به حادثه‌پذیری کمتر برخوردار باشند تا از تکرار حوادث و ضایعات پرهیز گردد. نظریه تمایل به حادثه یا حادثه‌پذیری اشاره به گروهی از افرادی دارد که دارای ویژگی‌هایی هستند که بدون توجه به شرایط محیطی احتمال وقوع حادثه برای آن‌ها بیشتر است.

نکته ۲۵: برای ارتقای عملکرد کارکنان، ارائه بازخورد حیاتی است. اما اگر جلسات ارائه بازخورد به شیوه‌ای موثر برگزار نشوند، کارکنان رفته‌رفته بازدهی و احساس تعهد خود نسبت به سازمان را از دست می‌دهند. تجزیه و تحلیل‌های آماری نشان می‌دهند گرچه ۷۰ درصد دریافت‌کنندگان بازخورد عملکرد موفق‌تری از خود نشان می‌دهند، عملکرد حدود ۳۰ درصد از کارکنان به علت دریافت بازخورد نامناسب تضعیف می‌شود. در جلسات بازخور «گفتن و متقاعدکردن»، مدیر نمره‌ی کارمند را به وی می‌گوید و تلاش می‌کند تا با دلیل و منطق این نمره را توجیه کند.

نکته ۲۶: یکی از فنون انگیزشی مهم در نظریه ویژگی‌های شغل، غنی‌سازی شغل است. وقتی ویژگی‌های شغل در سطح بالایی قرار داشته باشد، گفته می‌شود شغل غنی است. در این رویکرد، مشاغل به گونه‌ای طراحی می‌شوند که تنوع وسیعی از محتواهای کاری، نیازمندی به سطح دانش و مهارت بالاتر، اعطای استقلال و مسئولیت‌های کاری جهت برنامه‌ریزی، هدایت و کنترل عملکرد، فرصت را برای رشد پرسنل و تجربه‌ی کاری معنادار برای متصدیان مشاغل فراهم می‌گردد. برای غنی‌سازی بایستی تغییراتی در شغل ایجاد شود.

تست؛ وقتی ویژگی‌های شغل در سطح بالایی قرار داشته باشد، گفته می‌شود شغل است.

- (۱) مؤثر
- (۲) غنی
- (۳) بی‌معنا
- (۴) مطلوب

نکته ۲۷: نگرش معاصر تیمی به طراحی شغل؛ در نگرش معاصر تیمی، مشاغل برای تیم‌هایی از افراد طراحی می‌شود. در این نوع طراحی، نیازهای اجتماعی افراد و محدودیت‌های تکنولوژیکی مورد توجه قرار می‌گیرد. از این رو محور مشاغل تیم هستند و ممکن است فرآیند کار به گونه‌ای باشد که ستاده یک مرحله، داده مرحله بعدی باشد و افراد در یک تیم بر روی داده‌های تیم دیگر کار کنند. در طراحی تیمی، هر فرد انجام وظایف متعددی را یاد می‌گیرد و همچنین افراد می‌توانند نیاز موفقیت و نیاز تعامل اجتماعی خود را ارضاء نمایند. این شیوه زمانی مؤثر است که ادارات یا کارخانه‌ها تازه تأسیس- شده باشند یا کارخانه‌های قدیمی مجدداً سازماندهی گردیده باشند.

فصل سوم؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی

نکته ۱؛ برنامه‌ریزی نیروی انسانی 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. هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقا و توسعه سازمان به وجود آنها بستگی دارد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که منابع انسانی موردنیاز خود را همواره در اختیار خواهند داشت. برنامه‌ریزی نیروی انسانی به مدیران کمک می‌کند تا نوع و میزان نیروهای انسانی موردنیاز برای نیل به اهداف و برنامه‌های آینده سازمان را جذب و گزینش نمایند. فرآیندی است که به وسیله آن سازمان‌ها اطمینان می‌یابند که نوع و میزان نیروی انسانی مورد نیاز در حال و آینده را در اختیار دارند.

نکته ۲؛ برنامه ریزی نیروی انسانی در اصل یک برنامه ریزی استراتژیک است. برنامه ریزی نیروی انسانی در راستای اهداف کلی سازمان و شیوه‌های لازم برای نیل به اهداف کلی حرکت می‌کند. منابع (مالی، فیزیکی، اطلاعاتی و انسانی)، اوضاع و احوال بازار کار، درآمد و تولید تغییرات تکنولوژی، توسعه خدمات و تولیدات و در برنامه ریزی‌های استراتژیک منابع انسانی باید مورد توجه قرار گیرند.

رایت و اسنل معتقدند که دستیابی به همسویی، مستلزم دانش، مهارت‌ها و رفتار لازم برای راه‌اندازی و اجرای استراتژی، دانش عملیات مدیریت منابع انسانی مورد نیاز برای بروز آن مهارت‌ها و رفتارها و توانایی راه‌اندازی سریع نظام دلخواه عملیات مدیریت منابع انسانی است.

یکپارچگی یا هم‌سویی افقی زمانی به دست می‌آید که استراتژی‌های منابع انسانی همبسته باشند و دوبه‌دو از یکدیگر پشتیبانی کنند.

با توجه به هم‌سویی افقی و عمودی ۴ نوع سازمان مطرح می‌شود؛

همسویی عمودی	زیاد	سازمان استراتژی‌گرا	سازمان استراتژی‌گرا و فرآیندگرا
	کم	سازمان تاکتیک‌گرا	سازمان فرآیندگرا
		کم	زیاد
همسویی افقی			

هم سویی افقی کم - هم سویی عمودی کم: سازمان تاکتیک گرا

هم سویی افقی زیاد - هم سویی عمودی کم: سازمان فرآیند گرا

هم سویی افقی کم - هم سویی عمودی زیاد: سازمان استراتژی گرا

هم سویی افقی زیاد - هم سویی عمودی زیاد: سازمان استراتژی گرا و فرآیندگرا

۱. هر چقدر همسویی عمودی و افقی زیاد باشد ← استراتژی گرای و فرایندگرایی (یعنی آگه توی سازمان هم بین رئیس و کارمند همسویی وجود داشته باشه و هم بین سطوح مختلف، در اینصورت هم میشه از استراتژی گرای استفاده کرد یعنی از یک طرح کلی برای استفاده از منابع به منظور ایجاد موقعیتی مطلوب و هم فرایندگرایی).

۲. هر چقدر همسویی عمودی و افقی کم باشد ← تاکتیک گرا (یعنی آگه توی سازمان بین رئیس و کارمند همسویی وجود نداشته باشه و سطوح مختلف هم با هم همسو نباشند، در اینصورت سازمان فقط میتونه از تاکتیک ها استفاده کنه یعنی فقط از نقشه ای برای اقدام خاص استفاده میکنه).

۳. همسویی افقی زیاد - همسویی عمودی کم ← (یعنی آگه توی سازمان بین رئیس و کارمند همسویی وجود نداشته باشه ولی سطوح مختلف با هم همسو باشند، در اینصورت سازمان فرایندگرا خواهد بود).

۴. همسویی افقی کم - همسویی عمودی زیاد ← (یعنی آگه توی سازمان بین رئیس و کارمند همسویی وجود داشته باشه ولی سطوح مختلف با هم همسو نباشند، در اینصورت سازمان استراتژی گرا خواهد بود).

تست: اگر همسویی افقی زیاد و همسویی عمودی کم باشد، کدام همسویی استراتژیک مدیریت منابع انسانی شکل می گیرد؟

(۱) استراتژی گرا (۲) تاکتیک گرا (۳) هدف گرا (۴) فرایند گرا

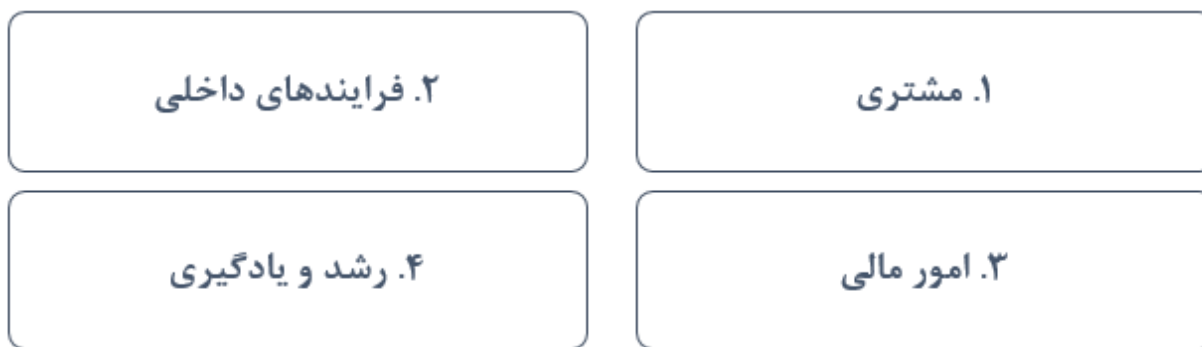
پاسخ: گزینه ۴ ← طبق توضیحات، آگه توی سازمان بین رئیس و کارمند (عمودی) همسویی وجود نداشته باشه ولی سطوح مختلف با هم (افقی) همسو باشند، در اینصورت سازمان فرایندگرا خواهد بود.

تست: در مدیریت راهبردی منابع انسانی، اگر همسویی افقی با راهبردهای سازمانی زیاد و همسویی عمودی با آن کم باشد، راهبرد حاصله چه خواهد بود؟

(۱) نتیجه گرا (۲) راهبردگرا (۳) فرایندگرا (۴) تاکتیک گرا

پاسخ: گزینه ۳ ← طبق توضیحات، آگه توی سازمان بین رئیس و کارمند (عمودی) همسویی وجود نداشته باشه ولی سطوح مختلف با هم (افقی) همسو باشند، در اینصورت سازمان فرایندگرا خواهد بود.

نکته فرعی: یکی از ابزارهای اطمینان از همسویی فعالیت‌ها: کارت امتیازی متوازن است که سازمان را در ۴ حوزه اندازه‌گیری می‌کند؛



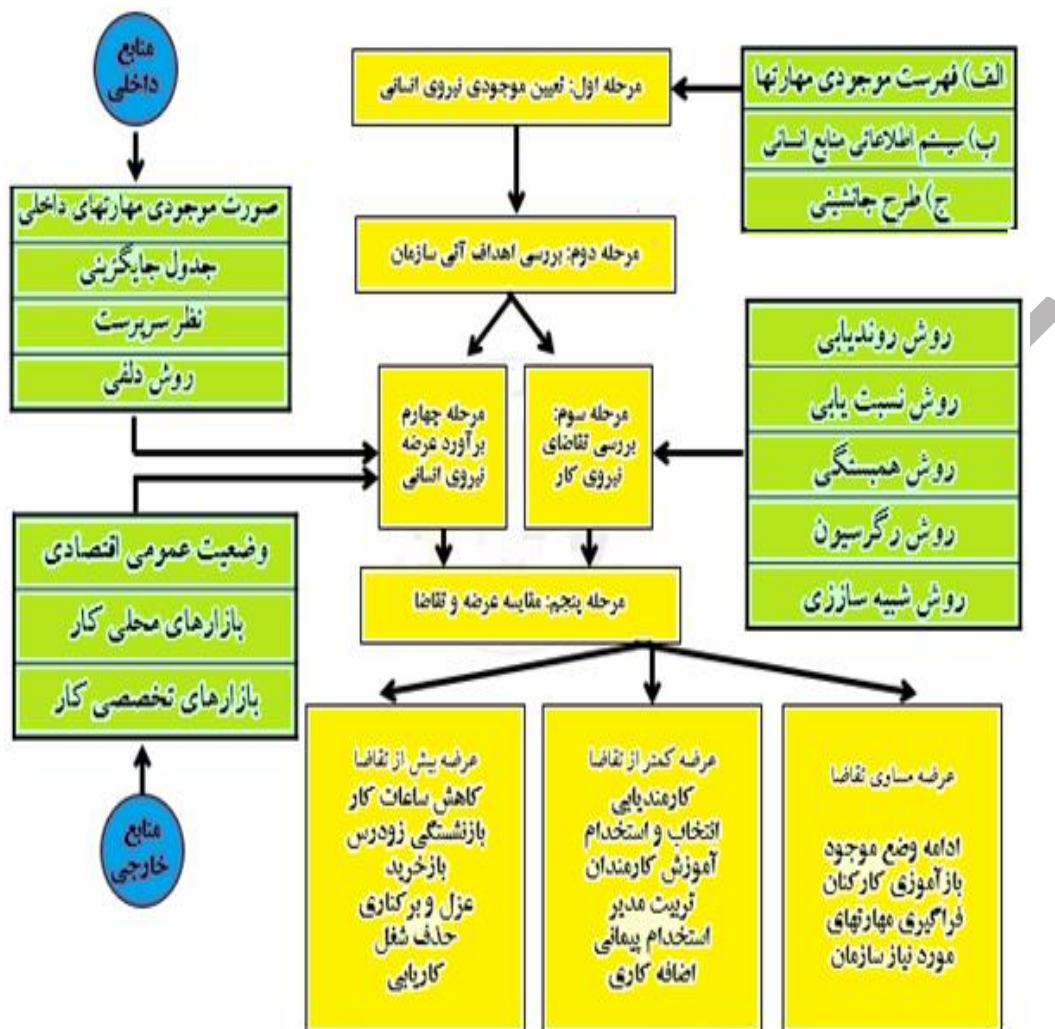
نکته ۳؛ مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی

- (۱) نیازهای پرسنلی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت سازمان را مشخص می‌نماید.
- (۲) امکان استفاده عقلایی، سودمند و بهینه از منابع انسانی را میسر می‌سازد.
- (۳) فعالیت منابع انسانی را با اهداف و برنامه‌های آینده هماهنگ می‌سازد.
- (۴) هزینه‌های پرسنلی و استخدامی سازمان را تقلیل می‌دهد.

نکته ۴؛ مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی

- تعیین موجودی نیروی انسانی سازمان
- مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
- برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی (تقاضا با توجه به اهداف آتی)
- برآورد عرضه نیروی انسانی
- تعیین سیاست‌های پرسنلی بر اساس عرضه و تقاضای نیروی انسانی

نکته ۵؛ تعیین مشخصات و خصوصیات نیروی انسانی موجود در سازمان اولین مرحله برنامه‌ریزی نیروی انسانی است. مرحله تعیین موجودی نیروی انسانی 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 سازمان است.



نکته ۶: روش‌های تعیین موجودی نیروی انسانی

- فهرست موجودی مهارت‌ها
- سیستم اطلاعاتی منابع انسانی
- طرح جانشینی

تست: همه روش‌های زیر در تعیین موجودی نیروی انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد بجز؟

۱) سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

۲) طرح جانشینی

۳) فهرست موجودی مهارت‌ها

۴) ارزیابی تقاضای نیروی کار

نکته ۷: روش‌های برآورد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان

- روش روندیابی
- روش نسبت‌یابی
- روش همبستگی و رگرسیون
- روش شبیه‌سازی

نکته ۸: روش‌های برآورد عرضه نیروی انسانی

- منابع داخلی
 - صورت موجودی مهارت‌ها
 - جدول جایگزینی
 - نظر سرپرست
 - روش دلفی
- منابع خارجی
 - وضعیت عمومی اقتصادی
 - بازارهای محلی کار
 - بازارهای تخصصی کار

نکته ۹: سیاست‌های پرسنلی در هر یک از شرایط شامل موارد زیر است؛

- عرضه مساوی با تقاضا
 - ادامه وضع موجود
 - برگزاری دوره‌های آموزشی
 - بازآموزی کارکنان
- تقاضا بیش از عرضه

- کارمندیابی
- انتخاب و استخدام کارکنان
- تربیت مدیر
- فراخوانی مجدد
- استخدام پیمانی
- اضافه کاری

- عرضه بیش از تقاضا
- کاهش ساعات کار
- بازنشستگی زودرس
- بازخرید
- عزل و برکناری
- حذف شغل
- کاریابی

تست؛ سیاست پرسنلی مناسب در شرایط برابری عرضه با تقاضا کدام مورد زیر است؟

- (۱) بازنشستگی زودرس
- (۲) بازآموزی کارکنان
- (۳) استخدام پیمانی
- (۴) کاریابی

نکته ۱۰؛ در صورتی که تقاضا کمتر از عرضه باشد، یکی از راهکارها کاهش ساعات کار است. چنانچه در اثر وضعیت نامساعد اقتصادی، سازمان دچار مشکل شود و مجبور گردد بودجه استخدامی خود را کاهش دهد، می توان به جای کاستن از تعداد کارکنان، بودجه کاهش یافته را میان افراد تقسیم کرد؛ در نتیجه در حالی که هر یک از کارکنان حقوق کمتری نسبت به قبل دریافت می کند، کسی مجبور به ترک سازمان نخواهد شد. مثلاً اگر کسی در هفته ۴۰ ساعت در هفته کار می کند، این مقدار به ۳۲ ساعت تقلیل می یابد. این روش بیانگر ایثار و فداکاری کارکنان در جهت شاغل ماندن همه کارکنان است.

فصل چهارم؛ کارمندیابی (جذب و گزینش)

نکته ۱؛ کارمندیابی عبارت از فرآیند تحقیق و شناخت کارندهای مستعد و تشویق آنان جهت استخدام در سازمان می‌باشد. «بکارگماری منابع انسانی» یا استخدام عبارت است از فرآیند خلق مخزنی از متقاضیان برای پست‌های شغلی فاقد تصدی و انتخاب نیز فرآیند گزینش از میان این متقاضیان است. به عبارت دیگر، در استخدام، فعالیت جذب مطرح است؛ اما در فرآیند انتخاب، فعالیت غربال کردن مورد توجه قرار می‌گیرد. امروزه صاحب‌نظران تمایز چندانی بین این دو قائل نیستند و از آن آن تحت عنوان فرآیند استخدام یاد می‌کنند.

به بیانی دیگر بکارگماری منابع انسانی، به مجموعه‌ای از فعالیت‌های یک سازمان برای جذب متقاضیان شغل اشاره دارد که برای کمک به سازمان جهت دستیابی به اهدافش، حائز شرایط هستند.

در مجموع می‌توان گفت که در فرآیند انتخاب، هدف یافتن فرد شایسته برای تصدی پست خالی از میان داوطلبان شغلی برای احراز پست مورد نظر است.

نکته ۲؛ کارمندیابی وظیفه کیست؟

- بستگی به اندازه سازمان دارد.
- در سازمان‌های بزرگ از موسسات حرفه‌ای کارمندیابی استفاده می‌شود.
- در سازمان‌های متوسط متخصصان امور پرسنلی این کار را انجام می‌دهند.
- در سازمان‌های کوچک معمولاً توسط مدیران و سرپرستان دوایری است که نیاز به کارمند دارند.

نکته ۳؛ سیاست‌های کلی کارمندیابی شامل ۲ مورد می‌شود؛

۱- سیاست کارمندیابی از داخل سازمان

سیاست ارتقاء از داخل به این معنی است که مدیران برای تصدی مشاغل از نیروهای موجود سازمان استفاده کنند و تنها زمانی به جذب نیرو از خارج سازمان بپردازند که نتوانند افراد واجد شرایط را داخل سازمان بیابند.

۲- سیاست کارمندیابی از خارج سازمان

جذب نیروهای موردنیاز سازمان از خارج فقط زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان نتواند نیروی مورد نیازش را از درون تأمین نماید.

نکته ۴؛ از روش های کارمندیابی در داخل سازمان، اعلان شغل و داوطلبی شغل است. اعلان شغل و دعوت از کارکنانی که خود را واجد شرایط و لایق احراز شغل موردنظر می دانند، روش موثری برای یافتن نیروهای خبره در داخل سازمان است. با اعلان خالی بودن شغل در کل سازمان (نه فقط در اداره یا واحد مربوط)، کلیه اعضا از این موضوع آگاه گشته، چنانچه داوطلب احراز آن باشند با مسئولان مربوط تماس می گیرند. روش کار به این صورت است که مسئولان اداره امور پرسنل با مدیران و سرپرستان ادارات و دواير مختلف در سازمان تماس گرفته، از آنها می خواهند وجود پست های سازمانی خالی را به اطلاع همگان برسانند. در یادداشتی که به این منظور در تابلوی اعلانات نصب می شود، عنوان شغل، شماره پست سازمانی، پایه و رتبه، حقوق و مزایا، خلاصه ای از وظایف و مسئولیت های اصلی شغل و شرایط احراز شغل ذکر می گردد. علاوه بر این، سرپرستان مربوط باید با هر کارمندی که فکر می کنند صلاحیت تصدی شغل را داشته باشد تماس گرفته، او را در جریان امر قرار دهند. در روش داوطلبی شغل که شبیه روش اعلان شغل است، بدین صورت ایت که منابع انسانی پست های بالاتر را بررسی می کنند و سپس داوطلبی خود را برای پست های موجود اعلام می دارد.

نکته ۵؛ کارمندیابی الکترونیکی؟؟

این روش مورد استقبال گسترده قرار گرفته است به دلیل:

- ❖ اینترنت روشی بسیار ارزان برای کارمندیابی است.
- ❖ نسبت به آگهی در رسانه ها در حدود ۳۰ درصد برابر هزینه کارمندیابی را کاهش می دهد.
- ❖ حیطه جغرافیایی بسیار گسترده ای را پوشش می دهد.

نکته ۶؛ نمایشگاه شغل مجازی: در آن شرکت در یک فیلم ویدیویی کوتاه خود را معرفی می کند و داوطلبان می توانند اطلاعات کسب کنند و یا از طریق گفتگوی زنده اطلاعات خود را مبادله کنند و درخواست کار خود را بفرستند.

نکته ۷؛ منابع خارجی؛ در صورتی که سازمان نتواند از میان نیروهای موجود در درون سازمان، افراد شایسته و لایقی پیدا نماید، یا نتواند کسانی را برای آموزش تخصصی و کسب مهارت های مورد نیازش بیابد، چاره ای جزء تامین نیرو از خارج از سازمان نخواهد بود. آگهی، مؤسسات کاریابی، دانشگاه ها و سایر مراکز آموزشی، معرفی و توصیه اعضای سازمان، مراجعه مستقیم داوطلبان به سازمان از جمله مهمترین روش های کارمندیابی از منابع خارجی است.

نکته ۸؛ تحقیقات نشان می دهد که بهترین کارکنان کسانی هستند که بنا به معرفی و توصیه کارکنان سازمان استخدام شده اند و نقطه مقابل آنها کسانی هستند که از طریق درج آگهی در نشریات یا از طریق مراکز کارمندیابی به استخدام

سازمان در آمده‌اند. کسانی که از طریق آگهی در روزنامه استخدام شده‌اند تقریباً بیش از دو برابر سایر افراد از کار غیبت داشته‌اند. همچنین افرادی که از طریق مراکز آموزشی استخدام شده بودند، نسبت به روش‌های دیگر رضایت شغلی کمتری داشتند. یکی از شاخص‌های ارزیابی منابع کارمندیابی نسبت بازده است که مشخص می‌کند چه منبعی مؤثرتر است. نسبت بازده معین می‌کند که چند درصد از داوطلبان به مراحل بعدی انتخاب و جذب راه پیدا می‌کنند. شاخص ارزیابی دیگر، هزینه به ازای هر استخدام است. بدین منظور باید کل هزینه‌های پرداختی برای کارمندیابی محاسبه و سپس به تعداد استخدام‌های انجام شده تقسیم شود.

نکته؛ استفاده از جعبه ناشناس ← آگهی بی نام که در آن فقط کد پستی داده می‌شود.

مزایای جعبه ناشناس: ۱. در صورت عدم استفاده از نیروهای داخلی مفید خواهد بود ۲. برای جلوگیری از مشکلاتی مثل متقاعد کردن مردود شده

معایب جعبه ناشناس: ۱. ترس از اینکه آگهی مربوط به سازمانی باشد که هم اکنون در آن شاغل است ۲. مبهم بودن سازمان استخدام کننده حمل بر سوء شهرت آن می‌شود.

نکته فرعی: نشریه ای که برای درج آگهی انتخاب میشود باید مناسب باشد // نحوه ارائه آگهی در جلب توجه افراد بسیار موثر است. // در آگهی نباید اغراق شود و باید تصویری واقعی از شغل ترسیم شود تا افراد علاقه مند متقاضی شوند.

نکته ۷؛ تعداد افرادی که از میان کل متقاضیان یک شغل، انتخاب و استخدام می‌شوند، با نسبت انتخاب بیان می‌گردد. اگر نسبت انتخاب در رابطه با شغل خاصی یک باشد، این بدان معنی است که فقط یک متقاضی برای آن شغل وجود دارد. بدیهی است که در چنین وضعیتی مسئولان سازمان چاره‌ای جز استخدام تنها کسی که داوطلب شغل است، ندارند، حتی اگر در شرایط عادی چنین کسی را واجد شرایط ندانند و نپذیرند. هر قدر که نسبت انتخاب از یک کمتر باشد مسئولان سازمان حق انتخاب بیشتری دارند. اما هر چقدر نسبت انتخاب هر چقدر بزرگتر باشد، شغل از نظر متقاضیان جذابیت بیشتری دارد.

نکته ۸؛ گزینش مرحله‌ای است برای تشخیص و مقایسه شرایط متقاضیان شغلی با شرایط احراز مشاغل به منظور انتخاب بهترین نامزد ممکن برای تصدی شغل مربوطه

تست؛ آگهی، مؤسسات کاریابی، دانشگاه ها و سایر مراکز آموزشی، معرفی و توصیه اعضای سازمان جزء کدام یک از روش‌های کارمندیابی محسوب می‌شود؟

۱) داخلی

۲) خارجی

۳) مستقیم

۴) غیرمستقیم

نکته ۹؛ گام‌های گزینش شامل موارد زیر است؛

۱) مصاحبه مقدماتی

۲) تکمیل فرم درخواست شغل توسط متقاضی

۳) ارائه اسناد و مدارک لازم

۴) انجام تحقیقات لازم

۵) انجام آزمون‌های فیزیکی

۶) انجام آزمون‌های استخدامی

۷) مصاحبه استخدامی

نکته ۱۰؛ استراتژی‌های مصاحبه استخدامی شامل موارد زیر است؛

۱. استراتژی صمیمی و صادق

در این نوع مصاحبه، مصاحبه‌کنندگان استخدامی سعی در ایجاد جوی صمیمی و صادق به منظور نیل به اهداف مصاحبه می‌نمایند.

۲. استراتژی حل مشکل

در این نوع مصاحبه، معمولاً مشکل خاصی را به متقاضی شغل ارائه نموده و راه‌حل‌های او را مورد سنجش قرار می‌دهند.

۳. استراتژی استرس

در این مصاحبه، متقاضی شغل در موقعیت‌های فشار روحی، روانی و یا عصبی قرار گرفته و میزان استرس‌پذیری او ثبت می‌شود.

۴. استراتژی تلخ و شیرین

در این نوع مصاحبه، مصاحبه‌شونده ضمن قرارگرفتن در جوی صمیمانه، گاهی از سوی مصاحبه‌گر تحت فشار قرار می‌گیرد.

تست؛ در کدام یک از استراتژی‌های مصاحبه متقاضی شغل در موقعیت‌های فشار روحی، روانی و یا عصبی قرار گرفته و میزان استرس‌پذیری او ثبت می‌شود؟

(۱) استراتژی تلخ و شیرین

(۲) استراتژی استرس

(۳) استراتژی حل مشکل

(۴) استراتژی صمیمی و صادق

نکته ۱۱؛ فرآیند انتخاب یعنی انتخاب شایسته‌ترین و مناسب‌ترین فرد از میان کسانی که در فرآیند کارمندیابی معرفی شده‌اند. هدف از فرآیند انتخاب منابع انسانی، ایجاد تناسب بین شغل و شاغل است. در واقع در فرآیند انتخاب، تقاضاهای شغل و توانمندی فرد بررسی می‌شود و بین این دو تناسب ایجاد می‌گردد.

نکته ۱۲؛ نتیجه فرآیند انتخاب در جدول زیر مشخص است؛

		تصمیم‌گیری درباره‌ی فرد	
		انتخاب فرد	رد فرد
عملکرد فرد بعد از انتخاب	خوب	تصمیم درست	تصمیم غلط
	بد	تصمیم غلط	تصمیم درست

نکته ۱۳؛ مشکلات ناشی از انتخاب غلط شامل موارد زیر است؛

- سازمان باید هزینه‌های آموزش متحمل شود.
- بی‌لیاقتی کارمند برای سازمان هزینه‌زا است.
- ناتوانی کارمندان ضعیف و جایگزینی آنها هزینه‌زا است.

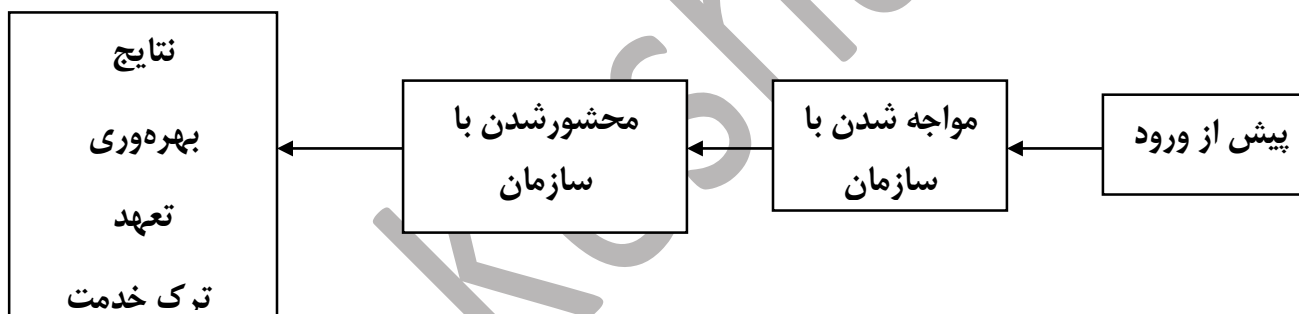
نکته ۱۴؛ برخی عوامل با شغل بی‌ارتباط می‌باشد؛

- جنسیت
- اصل و نسب
- مجرد و تأهل
- نقص عضو
- مذهب
- نژاد

- سن
- وضعیت جسمی
- گذشته فرد
- تجربه و سابقه کار
- تحصیلات

فصل پنجم؛ جامعه‌پذیری سازمانی

نکته ۱؛ جامعه‌پذیری یا اجتماعی‌شدن فرآیندی است که افراد تازه وارد، فرهنگ سازمانی را از طریق فرآیند جامعه‌پذیری یاد می‌گیرند. جامعه‌پذیری یا اجتماعی‌شدن فرآیندی است که تازه‌وارد از فردی بیگانه به فردی خودی و عضوی مؤثر برای سازمان تبدیل می‌شوند. فرآیند جامعه‌پذیری به عنوان ابزاری برای آشناسازی افراد جدید با فرهنگ سازمانی عمل می‌کند که این فرآیند با انتخاب کارکنان شروع می‌شود. به عبارت دیگر، جامعه‌پذیری فرآیندی است که از طریق آن اعضاء جدید، ارزش‌ها، هنجارها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی را می‌شناسند.



نکته ۲؛ در جامعه‌شناسی پیوسته اعضای باتجربه سازمان به عنوان الگو عمل می‌کنند؛ ولی در جامعه‌پذیری گسسته، الگوهای باتجربه برای افراد تازه وارد وجود ندارد.

نکته ۳؛ در جامعه‌شناسی مستمر، برنامه جامعه‌پذیری با گام‌های متوالی و مشخص صورت می‌گیرد، ولی در جامعه‌پذیری تصادفی توالی اقدامات به صورت ناشناخته، مبهم و دائماً در حال تغییر است.

نکته ۴؛ جامعه‌شناسی فردی به این صورت است که فرآیند اجتماعی‌شدن فرد به تنهایی و جدای از دیگران صورت می‌گیرد. ولی در جامعه‌شناسی جمعی مستخدمین تازه وارد به صورت گروهی این فرآیند را طی می‌کنند.

نکته ۵؛ در جامعه‌شناسی رسمی، افراد تازه وارد به صورت جدا از اعضای رسمی سازمان، تجربه‌ای ویژه می‌آموزند و در جامعه‌شناسی غیررسمی کارکنان تازه وارد از کارکنان رسمی سازمان جدا نمی‌شوند.

نکته ۶؛ جامعه‌پذیری ثابت به فرآیندی اشاره دارد که از نظر زمانی مشخص و دقیق است ولی در جامعه‌شناسی متغیر، زمانبندی نامشخص است.

نکته ۷؛ برخی اوقات ویژگی‌های فردی و ارزشی فرد نه تنها مغایر با ارزش‌های سازمانی نیست، بلکه بالارزش نیز می‌باشد. در این مواقع هویت گذشته فرد حفظ می‌شود. اما در مواقعی که ارزش‌های سازمانی همگونی ندارد، باید فرد از ویژگی‌های شخصی تهی گردد و هویت جدیدی به او داده شود.

تست؛ جامعه‌پذیری به فرآیندی اشاره دارد که از نظر زمانی مشخص و دقیق است ولی در جامعه‌شناسی زمانبندی نامشخص است.

- (۱) ثابت - متغیر
- (۲) رسمی - غیررسمی
- (۳) فردی - جمعی
- (۴) مستمر - تصادفی

فصل ششم؛ آموزش کارکنان

نکته ۱؛ یکی از فرآیندهای بسیار مهم در سازمان‌های امروز، فرآیند آموزش کارکنان است. افراد در بدو ورود به سازمان، آموزش‌های عمومی را طی کرده‌اند، اما برای انجام دقیق و صحیح وظایف محوله به آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای هم نیاز دارند.

نکته ۲؛ مزایای آموزش شامل موارد زیر می‌باشد؛

- فرآیند آموزش زمان یادگیری افراد تازه‌وارد را به حداقل می‌رساند.
- دانش کارکنان باسابقه را به روز می‌سازد.
- ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان
- آموزش کارکنان به حل مشکلات عملیاتی کمک می‌کند.
- آموزش مدیران به بهبود روابط کاری کمک می‌کند.
- راهکار مناسبی برای تأمین نیرو از داخل است.
- سبب افزایش توانمندی‌های کارکنان خواهد شد.

نکته ۳؛ مسئولیت طراحی و اجرای برنامه آموزشی در سازمان‌های کوچک به عهده سرپرست مستقیم کارکنان است و به شکل آموزش‌های ضمن خدمت است. در سازمان‌های بزرگ معمولاً یکی از واحدهای اداره امور کارکنان به آموزش و تربیت نیروی انسانی می‌پردازد.

نکته ۴؛ نظریه‌های یادگیری شامل سه نظریه عمده می‌شود؛

❖ نظریه رفتاری

بنابراین نظریه، تجربه یعنی آزمایش و خطا پایه و اساس یادگیری است. مفهوم اصلی در نظریه رفتاری همان نظریه تقویت می‌باشد. بر این اساس اگر در رابطه با موضوع بخصوصی رفتار منجر به نتیجه موفق‌تری گردد، احتمال تکرار آن رفتار افزایش می‌یابد. اگر در رابطه با موضوع بخصوصی رفتاری نافرجام باشد، به احتمال زیاد آن رفتار در رویارویی با آن موضوع تکرار نخواهد شد.

✓ نکات قابل توجه در طراحی برنامه‌های آموزشی بر اساس نظریه رفتاری

- برنامه آموزشی به بخش‌ها و اجزای کوچکتر تقسیم شود.
- آموزش نباید به ارائه مجموعه‌ای از نظریات انتزاعی محدود شود.
- باید به آموزش‌گیرنده فرصت تمرین آموزش‌ها داده شود.
- فرد باید آموخته‌ها را آنقدر تکرار کند که به عادت بدل شود.

❖ نظریه شناختی

اساس نظریه گشتالت را قانون تعادل روانی تشکیل می‌دهد. مواجه شدن با آنچه تا به حال ناشناخته بوده است، تعادل روانی فرد را برهم زده و زمینه تعادل جدیدی را فراهم می‌سازد.

✓ تدوین برنامه آموزشی بر اساس نظریه شناختی

- باید تفاوت‌های میان گروه‌های مختلف را در سازمان در نظر گرفت.
- به تفاوت‌های انفرادی میان کارکنان توجه داشت و سعی داشت روشی را که آسان‌تر و مورد ترجیح فرد است، انتخاب کرد.

- پیشرفت در آموزش باید ترتیب منظم داشته باشد (آسان به سخت).
- به کارآموز مرتباً بازخور داد تا او در جریان چگونگی پیشرفت خود قرار گیرد.

✓ نکات ضروری برای به عمل درآوردن آموخته‌ها

- به کارآموز طوری آموزش داده شود که عمل به رفتار جدید برای او عادت یا حتی غریزی شود.
- باید به کارآموز اعتماد به نفس داد تا به توانایی خود نسبت به آنچه آموخته است، یقین پیدا کند.
- با بروز رفتار جدید در فرد باید به او پاداش داده شود.

❖ نظریه یادگیری اجتماعی

- همان گونه که یادگیری می‌تواند ناشی از تجربه مستقیم یادگیرنده باشد، می‌تواند از مشاهده عمل دیگران و نتایج حاصل از آن ناشی شود. یادگیری ناشی از تعامل دائمی میان فرد و محیط اجتماعی است.

✓ نکات قابل توجه در طراحی برنامه آموزشی بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی

- برای کارآموز یک الگوی مناسب انتخاب کرد و بخاطر رفتار مطلوب الگو به او پاداش داد.
- باید در کارآموز اعتماد به نفس ایجاد کرد.
- باید کارآموز را متقاعد کرد، آنچه می‌آموزد مهم است و عمل به آن نتایج سودمندی در بر خواهد داشت.

تست؛ عبارت زیر ناظر بر کدام یک از نظریه‌های یادگیری است؟

"مواجه شدن با آنچه تا به حال ناشناخته بوده است، تعادل روانی فرد را برهم زده و زمینه تعادل جدیدی را فراهم می‌سازد".

(۱) نظریه یادگیری اجتماعی

(۲) نظریه شناختی

(۳) نظریه رفتاری

(۴) نظریه قیاسی

نکته ۵؛ کلب چهار سبک یادگیری را مورد شناسایی قرار داده است که عبارتند از؛

۱. سبک سازگاری با محیط؛ ترجیح زیادی وجود دارد که بر تجربیات ملموس و آزمایشات عملی تأکید گردد.
۲. سبک واگرا؛ ترجیح با ترجیحات ملموس است، اما این تجربیات باید برگرفته از رویکردهای متفاوت باشد.

۳. سبک همگون‌سازی؛ ترجیح این روش بر نوسان رفت و برگشت از تأمل و اندیشه به مفهوم‌سازی است، به گونه‌ای که از استدلال استقرایی برای ایجاد نظریه جدید استفاده می‌شود.

۴. سبک همگرا؛ ترجیح با بکارگیری ایده است، به طوری که ایده‌ها در عمل به کار گرفته و مورد آزمون قرار گیرند. به این ترتیب همگراها قدرت حل مسئله بالایی دارند و در جستجوی استفاده از مفاهیم نظری در عمل هستند.

تست؛ در کدام یک از سبک‌های یادگیری کلب ترجیح بر نوسان رفت و برگشت از تأمل و اندیشه به مفهوم‌سازی است، به گونه‌ای که از استدلال استقرایی برای ایجاد نظریه جدید استفاده می‌شود؟

(۱) سبک همگرا

(۲) سبک همگون‌سازی

(۳) سبک سازگاری با محیط

(۴) سبک واگرا

نکته ۶؛ سطوح یادگیری در طبقه‌بندی بلوم شامل ۶ مرحله زیر می‌شود؛

۱. سطح یادگیری به یادسپاری: نخستین سطح یادگیری مبتنی بر حافظه و به خاطر سپردن معلومات کسب شده است.
۲. سطح یادگیری دانش: درک مطلب، سطح دوم از یادگیری را شامل می‌شود که فرد یادگیرنده، به طور عمیق‌تر در مورد موضوع فکر کرده و جواب آن را درک می‌کند.

۳. سطح یادگیری بکارگیری: یادگیری کاربردی، وارد سطح بالاتری از یادگیری می‌شود به این ترتیب فرد یادگیرنده از سطح معمولی و ابتدایی آموختن فراتر می‌رود و می‌تواند آنچه را که آموخته است در عمل پیاده کند و خود به آزمون آموخته‌هایش بپردازد. در این مرحله آموزش از حد نظری و تئوریک، وارد فاز کاربرد و عمل می‌شود. انجام تکالیفی نظیر رسم نمودارها، انجام پروژه‌ها، انجام آزمایشات علمی و غیره، به ارزشیابی سطح یادگیری کاربرد کمک می‌کنند.

۴. سطح یادگیری تحلیل: در این سطح، فرد یادگیرنده قابلیت تجزیه و تحلیل موضوعات را می‌یابد و می‌تواند موضوع را از جنبه‌های مختلف بررسی کند. تحلیل یک مدل ریاضی یا آماری، تحلیل یک کیس از دیدگاه روان‌شناختی یا تحلیل یک پدیده اجتماعی همه می‌تواند در این سطح از یادگیری قرار بگیرد. تحلیل یک مبحث به عناصر تشکیل دهنده آن و تشخیص و تمیز دادن ارکان و اجزای آن از طریق طرح سوالات تحلیلی در قالب رسم و تحلیل نمودارها و مدل‌ها، طبقه‌بندی کردن اطلاعات و دسته‌بندی عناصر تشکیل دهنده و جوابات مختلف موضوع می‌تواند این سطح از یادگیری را مورد سنجش قرار دهد.

۵. سطح یادگیری نقد و ارزیابی: نقد و ارزیابی، یکی از بالاترین سطوح یادگیری را شامل می‌شوند از آنجایی که رسیدن به این مرحله مستلزم درک کامل از موضوع، و تحلیل دقیق جواب آن است، یادگیرنده در این مرحله قابلیت نقد و ارزشیابی موضوعات را پیدا می‌کند.

۶. سطح یادگیری خلق (ترکیب): بالاترین سطح یادگیری در نظریه بلوم به خلق و آفرینش اختصاص دارد یعنی فرد یادگیرنده به چنان درک و احاطه ای نسبت به موضوع رسیده که قادر است در زمینه آن، به خلق آثار و آفرینندگی جلوه های نو و حرف های تازه دست بزند. به این ترتیب بالاترین سطح یادگیری، که در بردارنده تمام سطوح قبلی است، زمانی رخ می دهد که فرد با اشراف کامل نسبت به تمام جوانب، کاربردها، برداشت ها و نقدهای موضوع، می تواند به خلق جدیدی در آن زمینه مبادرت ورزد. تقریباً تمام تئوریسین ها و نظریه پردازان در حوزه های مختلف جزو این دسته از یادگیرندگان هستند که با وجود احاطه به مطلب و سایر تئوریهها، قادرند حرف تازه ای بزنند و راه جدیدی را پیش روی دیگران بکشایند و از منظری نو به مفاهیم نگاه کنند.

تست؛ بالاترین سطح یادگیری در نظریه سطوح یادگیری بلوم که در بردارنده تمام سطوح قبلی است، و زمانی رخ می دهد که فرد با اشراف کامل نسبت به تمام جوانب، کاربردها، برداشت ها و نقدهای موضوع، می تواند به خلق جدیدی در آن زمینه مبادرت ورزد.

(۱) نقد و ارزیابی

(۲) بکارگیری

(۳) خلق

(۴) تحلیل

نکته ۷؛ مراحل مختلف فرآیند آموزش شامل موارد زیر می شود.

۱- تشخیص نیازهای آموزشی

۲- تعیین اهداف آموزشی

۳- انتخاب روش آموزش

۴- برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی

۵- ارزیابی دوره آموزشی

نکته ۸؛ تعیین نیازهای آموزشی در واقع تشخیص مسائل و مشکلات فرد کارکنان در ارتباط با دانش، مهارت و رفتار لازم برای انجام موفقیت آمیز مشاغل است. تعیین نیازهای آموزشی می تواند محتوای دوره های آموزشی را بر اساس حل مشکلات تنظیم نماید.

نکته ۹؛ دلایل نیازهای آموزشی در کارکنان عبارتند از: (۱) تغییر در سیاست ها، خط مشی ها و استراتژی سازمانی، (۲) ارائه محصولات و یا خدمات جدید، (۳) تغییرات در محیط خارجی سازمان، (۴) افزایش سوانح و حوادث در محیط کار، (۵) افزایش زیان و کاهش سوددهی و (۶) کمبود انگیزش

نکته ۱۰؛ کافمن یکی از انواع نیازسنجی را نیازسنجی گاما می داند: این نوع نیازسنجی به طور عمده ناظر بر اولویت بندی اهداف و مقاصد است و کیفیت و کمیت آنها را در نظر نمی گیرد.

نکته ۱۱؛ روش هایی که به منظور دادن اطلاعات به کارمند هستند؛

❖ روش های شبیه سازی

در روش های شبیه سازی کارآموز در مدلی همانند دنیای واقعی قرار می گیرد تا با شناخت آن برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی آماده شود.

نکته ۱۲؛ یکی از مهم ترین روش های شبیه سازی، بازی های مدیریتی است که برای تربیت مدیر بکار گرفته می شود. در این برنامه ها مدلی بر اساس فعالیت ها و عملیات یک سازمان فرضی، طراحی و از کارآموزان خواسته می شود تا در نقش مدیران مسئول قرار بگیرند و با تصمیمات خود عملیات را هدایت و سازمان را اداره نمایند.

❖ روش های ضمن خدمت

- منظور از آموزش ضمن خدمت این است که به فرد در ضمن انجام کار آموزش داده شود.
- در بسیاری از سازمان ها تنها روش آموزشی است.
- معمولاً افراد برای آموختن مهارت های جدید تحت سرپرستی یکی از کارکنان باتجربه قرار می گیرند.
- این روش مناسب ترین روش برای آموزش مهارت هایی است که امکان آموزش کوتاه مدت دارند.
- این روش برای یاد دادن مشاغل ساده مناسب است.

❖ روش های آموزش ضمن خدمت

• گردش شغلی

در این روش که هدف آن، توسعه دید کارکنان نسبت به کل سازمان است، کارآموز هر چند وقت یکبار در شغل جدیدی قرار می گیرد.

تست؛ هدف کدام یک از روش های آموزش ضمن خدمت توسعه دید کارکنان نسبت به کل سازمان است و کارآموز هر

چند وقت یکبار در شغل جدیدی قرار می گیرد؟

۱) آموزش کارگاهی

۲) گردش شغلی

۳) مربی گری

۴) جانشینی موقت

• آموزش کارگاهی

آموزش از طریق دوره‌های عملی و در کارگاه‌ها صورت می‌گیرد.

• مربی‌گری

یکی از مهم‌ترین روش‌های ضمن خدمت، مربی‌گری است. مربی‌گری روشی است که در آن رئیس خود مانند یک معلم، آموزش و تربیت مرئوس را به عهده می‌گیرد. مربی خوب کسی است که با انتقادات سازنده و مؤثر، ارشاد، مشاوره و پیشنهادات سودمند، کارآموز را رهبری نموده، موجبات رشد فکری و شغلی او را فراهم می‌آورد. در روش مربی‌گری خطاهای کارآموز به سرعت به او گوشزد می‌شود و رابطه نزدیکی میان مربی و کارآموز برقرار می‌گردد که موجب می‌شود یادگیری با سرعت بالایی انجام گیرد. در سبک مربی‌گری ترغیب‌کننده سعی می‌شود زبردست به طور ضمنی آنچه از او خواسته می‌شود انجام دهد. مربی‌گری جز رویکرد روابط شخصی است که در آن کارآموز تحت سرپرستی ویژه یک مربی قرار می‌گیرد؛ به گونه‌ای که از سرپرست مربوطه دائماً بازخورد گرفته می‌شود و پیشنهادات لازم برای بهبود عملکردش را از جانب آموزش دهنده (مربی) دریافت می‌دارد.

مربی‌گری:

مربی‌گری به عنوان یکی از عوامل اساسی در موفقیت سیستم مدیریت عملکرد یک وظیفه روزانه است که طی آن عملکرد فرد بطور مرتب مشاهده شده و موارد اصلاحی ارائه می‌گردد.

مربی‌گری ← کمک می‌کند اطلاعات حاصل از بازخورد به نتایج عملکردی تبدیل شود.

تعریف مربی‌گری: روشی است که در آن مربی مجرب، رفتار و عملکرد کارآموز را تحت نظر می‌گیرد و با راهنمایی خود وی را در جهت مطلوب هدایت میکند.

چهار سبک مربی‌گری:

۱. سبک هدایتگر: سبکی قاطع که در آن همه چیز بصورت واضح و شفاف به زبردست بیان میشود.

۲. سبک ترغیب‌کننده: در این سبک زبردست بصورت ضمنی تشویق میشود.

۳. سبک دوستانه: کارها بسیار صمیمانه و احساسی انجام میشود.

۴. سبک تحلیل‌گر: در این سبک از روش سیستماتیک و منطقی استفاده میشود.

نکته مهم: استفاده از روش ترکیبی از سبک ها بهتر است و بهترین سبک وجود ندارد.

- **جانشینی موقت**
در این روش کارمند به صورت موقت به عنوان جانشین در پست های مختلف سازمانی قرار می گیرد.
- **استاد-شاگردی**
تلفیقی از "آموزش حین کار و شرکت در کلاس های درسی در موضوعات خاص" می باشد.
- **مدیریت چندجانبه**
در این روش به هیئت مدیره کوچک که مرکب از مدیران رده دوم سازمان است، اختیارات هیئت مدیره اصلی برای حل مسائل سازمانی به آنها تفویض می شود.
- **آموزش حین کار**
در این روش به علت اینکه کارآموزان در محیط واقعی کار، تحت آموزش قرار می گیرند باعث ایجاد انگیزه های یادگیری در آنان می شود.
- **آموزش جواری**
کارکنان با شرکت در مراکز آموزشی هم جوار سازمان می توانند در حین کار آموزش های لازم را کسب نمایند.
- **دوره های اختصاصی**
دوره های اختصاصی ممکن است برای پاره ای از کارکنان به صورت انفرادی و در رابطه با انجام وظایف شغلی به کار رود.
- **روش تحت مطالعه**

در این روش شخص معینی، برای جایگزین شدن به جای شاغلی دیگر نامزد می‌گردد و رفتار او تحت مطالعه و بررسی قرار می‌دهد.

نکته ۱۳: برای توسعه منابع انسانی، که هدف آن توجه به ابعاد انسانی در زندگی شغلی کارکنان است، ۳ رویکرد روابط شخصی، ارزیابی و رویکرد تجربیات شغلی وجود دارد.

نکته ۱۴: به طور کلی هر چیزی که باعث حذف رفتار نامطلوب می‌شود، تقویت منفی به شمار می‌آید. تقویت منفی موجب از بین رفتن رفتار نامطلوب شده و احتمال ظهور و تداوم رفتار مطلوب را افزایش می‌دهد. برای مثال، انتقاد مدیر از کارمند و سرزنش او به خاطر عملکرد ضعیف و تهیه گزارشات نامرتب و نامفهوم، نوعی تقویت منفی است و به محض اینکه کارمند دقت بیشتری به خرج دهد و گزارش‌های بهتری تهیه نماید، انتقاد مدیر نیز متوقف می‌گردد. خاتمه انتقادات در واقع نشانه این است که کار کارمند قابل قبول است و تکرار و ادامه آن، سرزنشی به دنبال نخواهد داشت. پس در این مثال، انتقاد و سرزنش (تقویت منفی) منجر به حذف رفتار نامطلوب (تهیه گزارشات نامفهوم) و پیدایش رفتار مطلوب (تهیه گزارش‌های مفید و قابل استفاده) شده است.

در وهله اول باید بدانیم که تقویت منفی دو نوع است:

- گریز
- اجتناب

به حالت اجتنابی اصطلاحاً یادگیری اجتنابی هم گفته می‌شود و به این معنی است که کارکنان رفتارهای مطلوب را انجام بدهند تا از پیامدهای نامطلوب و ناخوشایند اجتناب شود.

نکته ۱۵: روش‌هایی که منظور از آنها دادن اطلاعات به همگان است؛

- سخنرانی؛ متداول‌ترین روش آموزش، سخنرانی است. مزیت این روش، مقبولیت این روش و اقتصادی بودن آن است. عیب این روش نیز این است که تفاوت‌های یادگیرندگان در نظر گرفته نمی‌شود. امکان طرح سؤال از آموزش-دهنده محدود است.
- سمینار؛ یکی از روش‌های ارائه اطلاعات، سمینار می‌باشد. در حالیکه در سخنرانی، حضار شنونده‌اند و سخنران متکلم وحده است، در سمینارها کارآموزان به مشارکت در مباحث و تبادل نظر میان خود و معلم تشویق می‌شوند. پس در این روش آموزشی، معلم به جای اینکه فقط خود صحبت نماید، نقش راهنمایی را پیدا می‌کند که وظیفه‌ی اولیه‌ی او هدایت مباحث جمعی به سوی هدف نهایی، که آموختن مطالب است، می‌باشد. مزایای سمینار شامل موارد زیر است؛ معلم به جای اینکه فقط خود صحبت کند، نقش راهنما را دارد. سعی بر آن است که نگرش کارآموز در جهت مطلوب تغییر یابد. معلم و آموزش‌گیرندگان می‌توانند در تدوین مطالب درسی با هم کار کنند. مشارکت فعال افراد

لازم است. امکان بازخوردگیری سریع در بحث و گفتگو وجود دارد. تفاوت میان افراد از نظر توان و سرعت یادگیری در نظر گرفته می‌شود.

- **کنفرانس؛** این روش زمانی دارای بیشترین کارایی است که تعداد شرکت‌کنندگان محدود باشد. چون گروه‌ها متعدد هستند، ارزیابی عملکرد هر یک از افراد در گروه‌ها دشوار است، معلم فقط می‌تواند عملکرد گروه را اندازه‌گیری کند، شرکت‌کنندگان باید دارای اعتماد به نفس باشند و از بحث در جمع نهراسند، معلم باید در اداره مباحث توانا باشد، در غیر این صورت بحث‌های پراکنده وقت را هدر می‌دهد.

- **بررسی موارد خاص؛** در این روش شرح مبسوطی از یک واقعه به کارآموز داده می‌شود. از کارآموز خواسته می‌شود تا با تجزیه و تحلیل آن، مشکل را بیابد و برای رفع آن راهی را پیشنهاد کند. با استفاده از این روش اولاً می‌توان مطالب بیشتری آموخت. ثانیاً حجم بیشتری از آنچه آموخته‌شده، در ذهن ثبت می‌گردد. از طرف دیگر عیب این روش آن است که نمی‌تواند اصول و قواعد کلی را بیاموزد. معمولاً معلم نمی‌تواند با قاطعیت معین کند که تجزیه و تحلیل مسئله و استنباط و نتیجه‌گیری از آن واقعاً صحیح است یا خیر؟

- **ایفای نقش؛** از این روش ابتدا در ۱۹۳۰ به منظور درمان بیماران روانی استفاده شده است. به وسیله این روش به هر یک از اعضا نقش خاصی واگذار می‌شود که آن را بازی کنند. در خلال این روش، خصوصیات شخصیتی بازیگران ظاهر می‌شود. چگونگی برقراری روابط و حل مسائل در ارتباط با دیگران آموخته می‌شود. در بررسی موارد خاص، مسائل گذشته تحلیل می‌شود، اما در ایفای نقش واکنش آنی افراد به مسائل بررسی می‌شود. در ایفای نقش علاوه بر تفکر و اندیشه، احساسات نیز نقش مهمی دارد. این روش زمانی مؤثر است که افراد نقشی را که به آنها داده می‌شود، با میل و رغبت بپذیرند.

- **تمرین شغل؛** در این روش 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 کند. این روش طوری طراحی گردیده است که برای پاسخ به مسائل همیشه به زمانی بیش از آنچه به کارآموز داده شده، نیاز است. در این روش کارآموز باید اولاً اولویت مسائل را به درستی تعیین کند. به سرعت درباره مسائل تصمیم‌گیری کند. این روش یکی از مؤثرترین روش‌ها برای آموزش تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی است. استفاده از این روش نسبتاً ساده است. می‌توان برای ارزیابی گروه‌های ۲۵ تا ۳۰ نفری از آن استفاده کرد. هزینه طراحی و اجرای آن کمتر از روش‌های مشابه است.

- **بازی‌های مدیریتی؛** یکی از روش‌های متداول و نسبتاً جدید تربیت مدیر است. در این برنامه‌ها مدلی براساس فعالیت‌ها و عملیات یک سازمان فرضی طراحی و از کارآموزان خواسته می‌شود تا در نقش مدیران مسئول قرار گیرند و با تصمیمات خود عملیات را هدایت و سازمان را اداره کنند. مزایای بازی‌های مدیریتی نسبت به سایر روش‌های آموزش این است که از پویایی بیشتری برخوردار است. کارآموز بازخورد سریع دریافت می‌کند. همانند دنیای واقعی، کارآموز گریزی از نتایج عملکرد و تصمیمات قبلی خود ندارد. معایب بازی‌های مدیریتی این است که طراحی بازی‌ها معمولاً بی‌عیب و نقص نیست. برنده‌شدن در بازی هدف می‌شود نه آموختن مدیریت. ممکن است کارآموز دنیای واقعی را همانند بازی در نظر بگیرد. بازی‌هایی که بر اساس صنعتی پویا و متغیر طراحی شود به زودی اعتبار خود را از دست می‌دهند. همچنین این روش بسیار پرهزینه و وقت‌گیر است.

تست؛ در کدام یک از روش‌های زیر خصوصیات شخصیتی بازیگران ظاهر می‌شود و چگونگی برقراری روابط و حل مسائل در ارتباط با دیگران آموخته می‌شود؟

- ۱) بازی‌های مدیریتی
- ۲) تمرین شغل
- ۳) ایفای نقش
- ۴) سمینار

نکته ۱۶؛ برخی از روش‌های توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری شامل موارد زیر می‌شود؛

- تمرینات داخل کازیه

در این روش نمونه‌هائی از نامه‌های وارده و مسائل و مشکلات سازمانی جهت تصمیم‌گیری در اختیار کارآموز گذاشته می‌شود.

- بازی‌های مدیریتی

بازی‌های مدیریتی، تصمیم‌گیری در حالت نامطمئن را به کارآموزان می‌آموزد.

- مطالعات موردی

در این روش چکیده‌ای از یک مسئله خاص و واقعی به کارآموز داده شده و راه حل‌های او دریافت می‌گردد.

تست؛ در کدام یک از روش‌های توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری نمونه‌هائی از نامه‌های وارده و مسائل و مشکلات سازمانی جهت تصمیم‌گیری در اختیار کارآموز گذاشته می‌شود؟

- (۱) مطالعات موردی
- (۲) تمرینات داخل کازیه
- (۳) بازی‌های مدیریتی
- (۴) کنفرانس

نکته ۱۷: برای بهبود مهارت‌های ارتباطی از روش‌های توسعه مهارت‌های ارتباطی استفاده می‌شود که عبارتند از:

- ایفای نقش
- مدل‌سازی رفتاری
- آموزش حساسیت
- تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل

- ایفای نقش

در این روش از کارآموز خواسته می‌شود تا نقشی را در ارتباط با یکی از مسائل مدیریتی که نیاز به ارتباط با دیگران دارد، عهده‌دار گردد.

- مدل‌سازی رفتاری

در این روش کارآموزان با یک مدل رفتاری خاص آشنا می‌شوند و نتایج حاصل از آن رفتار برای آنان روشن می‌شود.

- آموزش حساسیت

یکی از روش‌های توسعه مدیریت، آموزش حساسیت است. این روش برای کمک به افراد در جهت برقراری ارتباط موثر با دیگران طراحی گردیده که تمرکز اصلی آن بر روی کاهش ناسازگاری و اصطحاک رفتارهای متقابل شخصی است. در این روش تلاش می‌شود تا از طریق تعامل گروه‌های ساختارنیافته، رفتار افراد تغییر پیدا کند. اهداف این روش عبارت است از توسعه آگاهی‌های منابع انسانی در مورد الگوهای رفتاری خود و دیگران که ممکن است خود یا دیگران نسبت به آن حساسیت داشته باشند.

• تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل

تأکید این روش بر موارد زیر است:

۱- حالات روانی سه‌گانه والد، بالغ و کودک که در همه انسان‌ها وجود دارد.

۲- شناخت حالات روانی دیگران و برقراری ارتباط بر مبنای آن.

تست؛ تمرکز اصلی کدام روش توسعه مهارت‌های ارتباطی بر روی کاهش ناسازگاری و اصطحاک رفتارهای متقابل شخصی است؟

(۱) آموزش حساسیت

(۲) مدلسازی رفتاری

(۳) تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل

(۴) ایفای نقش

نکته ۱۸؛ معمولاً سودمندی و اثر بخشی دوره های آموزشی بر اساس ۴ معیار اصلی، ارزیابی و سنجیده می شود که عبارتند از:

(الف) رضایت کارآموزان از دوره (واکنش):

دقت خواهیم داشت که نظرخواهی از کسانی که در دوره آموزشی شرکت داشته اند تنها میزان رضایت افراد از دوره را می سنجد، در حالی که رضایت از دوره الزاماً به معنای موفق و موثر بودن آن در انتقال مفاهینم نیست.

(ب) میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره:

با تدابیری که در برنامه آموزشی پیش بینی می گردد، میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره تعیین می شود.

(ج) بررسی تغییر رفتار کارآموز:

بعد از خاتمه دوره و پرداختن به کار معین می شود چه اندازه تغییر رفتاری که در کارآموز مشاهده می شود بر اثر آموزشی بوده که به او داده شده است. طبیعتاً هر اندازه که تغییر رفتار، بیشتر در جهت مطلوب باشد دوره آموزشی موفق تر و موثرتر ارزیابی می گردد.

(د) بررسی نتایج:

بعد از خاتمه دوره معین می شود تا چه اندازه، آموزش کارکنان به نتایج مطلوبی چون کاهش ضایعات و شکایات، افزایش تولید و کیفیت بهتر کار منجر گردیده است.

تست؛ سودمندی و اثر بخشی دوره‌های آموزشی از طریق همه روش‌های زیر سنجیده می‌شود، بجز؟

- (۱) بررسی نتایج
- (۲) بررسی تغییر رفتار کارآموز
- (۳) رضایت کارآموزان از دوره
- (۴) کنترل و نظارت کلی سیستم یادگیری

فصل هفتم؛ حقوق، دستمزد و پاداش

نکته ۱؛ به کارکنان در قبال جبران کاری که در سازمان انجام می‌دهند، حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود. اما علاوه بر جبران زحمات و وقت و نیرویی که کارکنان در جهت و بخاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کنند، پرداخت باید جنبه انگیزشی نیز داشته باشد. یعنی باید برای پرداخت سیستمی طراحی گردد که کارکنان را به عملکرد مؤثر تشویق کند و محرکی برای سخت‌کوشی و به کارگیری تمام توانایی‌های بالقوه آنها باشد.

نکته ۲؛ اصطلاحات حقوق و دستمزد؛

- (۱) دستمزد: مبلغ خالصی که به کارگر در مقابل ساعت کار و یا روز کاری پرداخت می‌شود.
- (۲) حقوق: مبلغ خالصی که به کارمند در مقابل کار فکری و یا جسمی به صورت ماهانه و یا سالانه پرداخت می‌شود.
- (۳) مزایا: کمک‌های غیرنقدی، مدد معاشی، مرخصی، بیمه و که جدای از حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود.
- (۴) هزینه زندگی: مبالغی که یک نفر یا یک خانواده در یک محدوده زمانی برای زندگی عادی مصرف می‌کنند.
- (۵) سطح زندگی: میزان و درجه استفاده از کالا، خدمات و امکانات زندگی در یک جامعه یا طبقه‌ای از مردم می‌باشد.

۶) تورم: به افزایش مهار گسیخته سطح قیمت‌ها گفته می‌شود.

تست؛ مبلغ خالصی که به کارگر در مقابل ساعت کار و یا روز کاری پرداخت می‌شود، گفته می‌شود.

۱) حقوق

۲) مزایا

۳) هزینه زندگی

۴) دستمزد

نکته ۳؛ نگرش استراتژیک به تمام زیرمجموعه‌های نظام مدیریت منابع انسانی ایجاب می‌کند که نظام پرداخت حقوق و مزایا در هر سازمان و یا مجموعه سازمان‌ها و مؤسسه‌ای که در راستای یک مأموریت و اهداف مشترک انجام وظیفه می‌کند، متأثر از استراتژی‌هایی باشد که برای تحقق اهداف انتخاب می‌شود و در عین حال ویژگی‌های شرایط محیط درونی و بیرونی سازمان مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. مثلاً در صورتی که راهبرد سازمان تمایز محصولات از محصولات دیگر رقبا است، می‌توان از استراتژی جبران خدمات مبتنی بر نوآوری استفاده نمود.

نکته ۴؛ جبران خدمات یک موضوع بحث برانگیز اقتصادی است و برنامه‌های جبران خدمات به طور فزاینده‌ای سهم بیشتری از هزینه‌های عملیاتی سازمان را تشکیل می‌دهد. جبران خدمات در سازمان‌های خدماتی به دلیل نقش بیشتر کارکنان در خدمات‌رسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است. در سیستم جبران خدمات مالی باید تعادلی برقرار شود تا از برانگیزاننده و جذاب‌بودن جبران خدمات در حفظ و نگهداری کارکنان مطمئن شد ضمن اینکه میزان هزینه‌های عملیاتی سازمان می‌بایستی طوری باشد که بتواند به طور مؤثر و کارآمد با رقبای خود در بازار رقابت نماید.

نکته ۵؛ هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون توجه به بررسی نرخ رایج حقوق و دستمزد، سیستم پرداخت کاراً و موثری طراحی کند و دیر یا زود، تسلیم فشارهایی می‌گردد که از این ناحیه به سازمان وارد می‌شود. اما علاوه بر این، سیستم پرداخت باید انعطاف پذیر بوده، قابلیت تطابق با نوسانات اقتصادی و روندهای اجتماعی را هم داشته باشد. استفاده از سیستم پرداخت مبتنی بر مهارت و تأکید بر رعایت مساوات در خارج از سازمان بیانگر شیوه پرداخت تجربی است. این شکل پرداخت برای سازمان‌های تهاجمی مناسب است. شکل ریاضی بر اساس سیستم پرداخت مبتنی بر نوع کار یا شغل قرار دارد و در آن بر رعایت مساوات در درون سازمان تأکید می‌شود. شکل ریاضی پرداخت مناسب سازمان‌های تدافعی است.

نکته ۶: در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد یکسری نظریه‌ها و عوامل مؤثر وجود دارد که به شرح زیر است:

۱- نظریه عرضه تقاضا؛

بر اساس این نظریه، به کار نیروی انسانی به مانند کالا و خدمات نگریسته شده و قیمت آن با استفاده از قانون عرضه و تقاضا تعیین می‌گردد.

۲- سندیکاها، اتحادیه‌ها و کنفدراسیون‌ها؛

آنها از طریق کنترل عرضه نیروی کار و تقلیل آن در اوقات حساس از طریق اعتصابات، کارفرمایان را به پرداخت حقوق و دستمزد بیشتر مجبور می‌نمایند.

۳- نظریه قدرت پرداخت

سندیکاها و اتحادیه‌ها نظریه قدرت پرداخت سازمان‌ها را ملاک مذاکرات خود قرار داده و حقوق و دستمزد بیشتری را برای عاملان کار درخواست می‌کنند.

۴- نظریه کارایی

بر اساس این نظریه، میزان حقوق و دستمزد عاملان کار، به نسبت افزایش کارایی و بازدهی آنان افزایش می‌یابد.

۵- قوانین و مقررات دولتی

در سیستم‌های اقتصادی ارشادی، دولت‌ها با تصویب قوانین و مقررات لازم، حقوق و مزایای عادلانه‌ای را برای عاملان کار در نظر می‌گیرند.

۶- نظریه هزینه‌های زندگی

بر اساس این نظریه، بین سطح حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان و هزینه‌های زندگی و سطح تورم سالانه باید رابطه نزدیکی وجود داشته باشد.

۷- نظریه‌های فرهنگی و ارزشی

در هر فرهنگی، ارزش‌هایی وجود دارد که به طور مستقیم یا غیرمستقیم می‌تواند در مسئله حقوق و دستمزد مؤثر باشد.

تست؛ بر اساس کدام نظریه در محاسبه و تعیین حقوق و دستمزد، به کار نیروی انسانی به مانند کالا و خدمات نگریسته شده و قیمت آن با استفاده از قانون عرضه و تقاضا تعیین می‌گردد؟

(۱) نظریه هزینه‌های زندگی

(۲) نظریه قدرت پرداخت

(۳) نظریه عرضه تقاضا

(۴) نظریه کارایی

نکته ۷؛ طراحی سیستم حقوق و دستمزد و وضع سیاست‌های مربوط به آن معمولاً به وسیله کارشناسان اداره امور کارکنان با همکاری مدیران اجرایی در سازمان انجام می‌شود.

نکته ۸؛ از نگاه جامعه‌شناختی به حقوق و دستمزد می‌توان دو نظریه را مطرح کرد:

۱. نظریه بقا

۲. نظریه عدالت

در نظریه بقا بیان می‌شود که حقوق فرد باید نیازهای اساسی فرد اعم از خوراک، پوشاک و مسکن فرد را پوشش دهد تا فرد بتواند زندگی حداقلی داشته باشد و بقای خود و خانواده خود را تضمین کند.

در نظریه عدالت که مبتنی بر نظریه برابری آدمز است، بیان می‌شود که حقوق افراد باید یکسان باشد و بر حسب میزان داده‌هایی که هر فرد وارد سازمان می‌کند، تنظیم گردد.

تست؛ عبارت زیر ناظر بر کدام نظریه جامعه‌شناختی نسبت به حقوق و دستمزد است؟

"حقوق افراد باید یکسان باشد و بر حسب میزان داده‌هایی که هر فرد وارد سازمان می‌کند، تنظیم گردد".

(۱) نظریه بقا

(۲) نظریه هم‌ریختی نهادی

(۵) نظریه حداقل معیشت

(۳) نظریه عدالت

نکته ۹؛ بر اساس نظریه حداقل معیشت، بین میزان حقوق و دستمزد پرداختی به عاملان کار و حداقل معیشت، یعنی مبالغی که یک فرد یا خانوار بطور معمول و متداول برای زندگی متعارف خود در یک دوره زمانی مصرف می‌کند، رابطه نزدیکی وجود دارد. استدلال این تئوری این است که در بلندمدت سطح عمومی حقوق و دستمزدها در حول محور معیشت به صورت خط مستقیم قرار خواهد گرفت. در این تئوری تعداد نیروی کار یا جمعیت، عامل تعیین کننده نرخ حقوق و دستمزد هاست.

نکته ۱۰؛ پرداخت به مشاغل مدیریتی ترکیبی از حقوق، مزایا، امتیازهای خاص و پرداخت‌های تشویقی است. پرداخت به مدیران تحت تأثیر دو عامل اصلی است؛

- اهمیت مشاغل آنها
- شایستگی آنها در انجام شغلشان

نکته ۱۱؛ پرداخت به مشاغل حرفه‌ای می‌تواند همانند مشاغل عادی صورت گیرد با این تفاوت که عوامل کلیدی مانند خلاقیت و دانش فنی نیز در امتیازدهی بیشتر مد نظر قرار گیرند. باید دست مدیران باز باشد تا بتوانند نیروهای منحصر به فرد را به خوبی جذب نمایند.

نکته ۱۲؛ رایج‌ترین جبران خدمات بیرونی پرداخت مالی مستقیم است که به صورت‌های مختلف به کارکنان اعطا می‌شود. حقوق، دستمزد، حق اولاد، انعام، جایزه نقدی، کوبن، پرداخت‌های فوق‌العاده به خاطر شایستگی فرد از جمله مثال‌های پرداخت نقدی است. بیمه درمانی و حق بازنشستگی نیز به نوعی جبران خدمات مالی غیرمستقیم است. البته باید توجه داشت که جبران خدمات بیرونی منحصر به پرداخت پول یا اعطای کمک‌های مادی نمی‌شود. ستایش و قدردانی از مرئوس، ارتقاء، دفتر کار بزرگ با دکوری زیبا، منشی خصوصی و اتومبیل و راننده از جمله سایر پاداش‌های بیرونی است که بخاطر عملکرد خوب به کارکنان داده می‌شود. انجام وظایف کاری از طریق همکاری با یک گروه با استعداد نیز نمونه‌ای از جبران خدمات بیرونی است. برخلاف جبران خدمات درونی که منشأ آن خود فرد است، پاداش‌های بیرونی به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارد. به بیان دیگر، جبران خدمات بیرونی ریشه در شغل ندارند و انجام کار بنفسه برای فرد با پاداش همراه نیست. بدین لحاظ پاداش‌های بیرونی وسیله و ابزاری در دست مسئولان سازمان است و با ایجاد شرایط و مکانیسم‌هایی برای دریافت آنها، رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق می‌دهند.

تست؛ پرداخت‌های فوق‌العاده و ارتقاء شغلی به ترتیب جزء کدام جبران خدمات بیرونی به حساب می‌آید؟

- ۱) مستقیم - مستقیم
- ۲) مستقیم - غیرمستقیم
- ۳) غیرمستقیم - مستقیم
- ۴) غیرمستقیم - غیرمستقیم

نکته ۱۳؛ یکی از ویژگی‌های پاداش مؤثر، فراوانی و دفعات اعطای پاداش است. 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 سیستم پاداش چنین مشکلی نداشته باشد، هر اندازه که دفعات اعطای آن بیشتر باشد، تأثیر بالقوه‌اش در عملکرد فرد بیشتر خواهد بود. بنابراین پاداشی موردنظر است که بی‌آنکه ارزش و اهمیت خود را از دست بدهد، بتوان به دفعات از آن استفاده نمود.

نکته ۱۴؛ هدف اصلی نظام ارزشیابی مشاغل، تعیین درجه اهمیت مشاغل در سازمان و پرداخت حقوق و دستمزد متناسب با وظایف و مسئولیت‌ها به کارکنان می‌باشد. ارزشیابی مشاغل با تشخیص و تعیین ارزش ریالی مشاغل موجود در سازمان مرتبط می‌باشد.

نکته ۱۵؛ فواید ارزشیابی مشاغل شامل موارد زیر می‌شود؛

- ۱- برقراری یک ارتباط منطقی بین وظایف و مسئولیت‌های شغلی و حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان
- ۲- ایجاد تعادل در پرداخت حقوق و دستمزد
- ۳- کاهش تعداد شکایات و تسهیل پاسخگویی و قانع‌نمودن شاغلین در رابطه با مسائل حقوق و دستمزد
- ۴- تسهیل تعیین و تشخیص هزینه‌های پرسنلی سازمان
- ۵- تقویت روحیه پرسنلی
- ۶- برقراری یک سیستم منطقی در پرداخت‌های تشویقی
- ۷- جلوگیری از اعمال نظارت در تعیین و پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان

نکته ۱۶؛ محدودیت‌های ارزشیابی مشاغل؛ این محدودیت‌ها ممکن است به طبیعت شغل، روش‌های نگرش کارشناسان، سیاست‌های حقوق و دستمزد و یا عوامل دیگر مربوط باشد.

❖ روش‌های ارزشیابی مشاغل شامل ۴ روش عمده می‌شود که به شرح زیر است؛

نکته ۱۷؛ روش امتیازی؛ متداول‌ترین روش ارزشیابی مشاغل روش امتیازی است. از جمله مزایای این روش، سادگی نسبی و سهولت استفاده از آن است. در این روش بجای ارزشیابی تمام مشاغل موجود در سازمان، معمولاً نمونه‌هایی از مشاغل کلیدی برای ارزشیابی انتخاب می‌گردند. بعد از انتخاب مشاغل کلیدی، عوامل کلیدی در هر شغل شناسایی می‌شوند. عوامل کلیدی عواملی هستند که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آنها پول بپردازد. بنابراین ارزش نسبی یک شغل را عوامل کلیدی آن تعیین می‌کند. در ابتدا صاحب‌نظران عقیده داشتند مسئولیت، مهارت و شرایط کار از جمله عوامل مهم در هر شغلی به شمار می‌آید و در نتیجه، این مجموعه عوامل را باید عمومی تلقی کرده و در ارزشیابی مشاغل گوناگون به کار گرفت.

نکته ۱۸؛ روش مقایسه عوامل؛ این روش در حقیقت روش گسترده، کاملتر و پیچیده تر روش رتبه بندی و یا رده بندی مشاغل است در تعداد معدودی از سازمان ها مورد استفاده قرار می گیرد. استفاده از این روش مستلزم ارزشیابی مشاغل بر اساس یک سری از عوامل کلی شغلی است که می توان برای هر یک از آنها رقم ریالی مناسبی با توجه به مشاغل کلیدی سازمان در نظر گرفت. بنابراین روش مقایسه عوامل یک روش کمی است.

نکته ۱۹؛ روش‌های امتیازی و مقایسه عوامل را روش‌های کمی می‌گویند؛ زیرا در روش اول نمره یا امتیاز و در روش دوم مبلغی به هر یک از مشاغل تخصیص داده می‌شود. امتیازی که به شغل داده می‌شود یا مبلغی که به عنوان حقوق به آن تعلق می‌گیرد، نهایتاً به وجود عوامل کلیدی در آن شغل بستگی دارد. روش‌های طبقه‌بندی و رتبه‌بندی مشاغل که در آنها مشاغل در کل با یکدیگر مقایسه می‌شوند، روش‌های کیفی به شمار می‌آیند.

نکته ۲۰؛ در روش رتبه‌بندی مشاغل معمولاً بر اساس یک فاکتور یا عامل کلی، نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه‌بندی می‌شوند.

نکته ۲۱؛ روش درجه بندی و یا طبقه‌بندی مشاغل مانند روش رتبه بندی یا رده بندی، کیفی و ذهنی است. مشاغل به طور کامل اجزاء و عوامل تشکیل دهنده آن تجزیه نمی گردند، بلکه به طور کلی مورد ارزشیابی قرار می گیرند. شیوه ارزشیابی در این روش قراردادن مشاغل در طبقات و درجاتی است که به صورت گروهی برای مشاغل مختلف سازمان در نظر گرفته شده است.

تست؛ متداول ترین روش ارزشیابی مشاغل می باشد که دارای مزایایی همچون سادگی نسبی و سهولت است.

- (۱) درجه بندی
- (۲) رتبه بندی
- (۳) امتیازی
- (۴) مقایسه عوامل

نکته ۲۲؛ سیستم پاداش در سازمان هر دو نوع عملکرد را در بر می گیرد و سیستمی است که بر اساس موازین و شیوه های خاص پاداش هر یک از کارکنان را متناسب با کارشان به آنها می دهد. باید توجه داشت که سیستم پاداش؛

- باید کارآ و اثربخش باشد.
- تخصیص پاداش در سازمان باید به گونه ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد.
- اعطای پاداش باید مشروط به عملکرد موثر باشد.

نکته ۲۳؛ پاداشی که فرد از سازمان دریافت می دارد به دو دلیل است:

- ۱- انجام وظایف محوله در حدی عادی و متعارف
- ۲- انجام وظایف در حدی بالاتر از استانداردهای عادی کار

نکته ۲۴؛ انواع پاداش شامل موارد زیر می شود؛

۱. پاداش های درونی:
ارزشی است که خود کار برای فرد دارد. پاداش درونی احساس خوبی است که بر اثر انجام کار به فرد دست می دهد. پاداش درونی نیاز به سرپرستی و نظارت بیرونی را کاهش می دهد. هزینه پاداش درونی در مقایسه با پاداش بیرونی کمتر است. سازمان باید مشاغل را به گونه ای طراحی کند که انجام آن بیشترین امکان دریافت پاداش درونی را برای شاغل فراهم کند.

نکته ۲۵؛ انواع پاداش های درونی شامل موارد زیر می شود؛

۲. مشارکت در تصمیم گیری ها
۳. استقلال و آزادی عمل در کار

۴. مسئول بودن

۵. کار جالب

۶. امکان و فرصت برای رشد شخصی

۷. تنوع وظایف

۲. پاداش‌های بیرونی

برخلاف پاداش‌های درونی که منشاء آن خود فرد است، پاداش‌های بیرونی به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارد. پاداش‌های بیرونی ابزاری برای مسئولان سازمان است تا رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق دهند. رایج‌ترین پاداش بیرونی پرداخت نقدی است.

تست؛ پاداش‌های ابزاری برای مسئولان سازمان است تا رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق دهند و به عنوان رایج‌ترین پاداش‌ها شناخته می‌شوند.

(۱) مستقیم

(۲) غیرمستقیم

(۳) درونی

(۴) بیرونی

نکته ۲۶؛ در یک دسته‌بندی دیگر پاداش‌ها به دو دسته نقدی و غیرنقدی تقسیم‌بندی می‌شود؛

• پاداش‌های نقدی

منظور از پاداش‌های نقدی، دریافت‌هایی هستند که موجب افزایش رفاه مادی شخص می‌گردند.

- ❖ بر مبنای عملکرد: حق العمل‌کاری (کمیسیون)، تکه کاری، طرح‌های تشویقی، افزایش تولید یا عملکرد بهتر
- ❖ بر مبنای عضویت: افزایش حقوق به دلیل تورم، پرداخت بیشتر برای حفظ نیروها، پرداخت به خاطر ارشدیت، سهمیه کردن کارکنان در سود، بیمه و سایر مزایا

• پاداش‌های غیرنقدی

پاداش‌های غیرنقدی پاداش‌هایی هستند که با دریافت آنها محیط کار و زندگی کاری او مطلوب‌تر می‌گردد. مانند دفتر کار بزرگ، عنوان شغلی پربهت، رئیس دفتر یا منشی مخصوص، حق انتخاب وظایف، حق انتخاب همکاران و گروه کاری.

تست؛ حق العمل کاری، تکه کاری و طرح‌های تشویقی به ترتیب جزء کدام دسته از پاداش‌ها به حساب می‌آید؟

- (۱) پاداش‌های نقدی بر مبنای عملکرد
- (۲) پاداش‌های نقدی بر مبنای عضویت
- (۳) پاداش‌های غیر نقدی بر مبنای عملکرد
- (۴) پاداش‌های غیر نقدی بر مبنای عضویت

نکته ۲۷؛ مبانی اعطای پاداش در سازمان می‌تواند عوامل زیر باشد؛

❖ عضویت در سازمان: در حقیقت همیشه عضویت افراد در سازمان عاملی برای جبران خدمات بوده است.

اعطای پاداش به دلیل عضویت در سازمان از دو نظر اهمیت دارد:

الف: این امر در جذب افراد توانا و شایسته بسیار مؤثر است.

ب: کم و کیف سیستم پاداش در بقای افراد در سازمان مؤثر است.

❖ حضور در سازمان: تأخیر و غیبت به سازمان خسارت وارد می‌کند. سیستم پاداش باید به گونه‌ای طراحی شود

که در کاهش غیبت و تأخیر کارکنان مؤثر باشد.

سیستم پاداش باید:

اولاً: عامل مهمی در رضایت کارکنان گردد.

ثانیاً: کارکنان منظم تشویق و کارکنان نامنظم تنبیه شوند.

❖ عملکرد:

دریافت پاداش به دلیل عملکرد از منطقی‌ترین اصولی است که در هر سازمان رعایت می‌شود.

نکته ۲۷: دشواری‌های ایجاد ارتباط بین عملکرد و پاداش

- باید سیستم ارزیابی عملکرد بسیار دقیق باشد.
- مسئولان سازمان باید پاداش مهم برای افراد را شناسایی کنند.
- کارکنان باید به سرپرست خود اعتماد داشته باشند.

❖ ارشددیت:

در اکثر مشاغل دولتی و همچنین مشاغل کارگری تعیین ارشددیت (سنوات خدمت) به عنوان معیاری برای تخصیص و اعطای پاداش سنتی دیرینه و متداول است. بزرگترین مزیت ارشددیت به عنوان مبنای پرداخت پاداش سهولت محاسبه و قابلیت اندازه‌گیری آن است.

❖ تخصص:

پاداش را می‌توان بر اساس تخصص‌های کارکنان نیز تعیین کرد. برای اشخاصی که سطح یا نوع تحصیلات خاصی دارند، پاداش ویژه‌ای در نظر گرفته شود.

❖ دشواری کار:

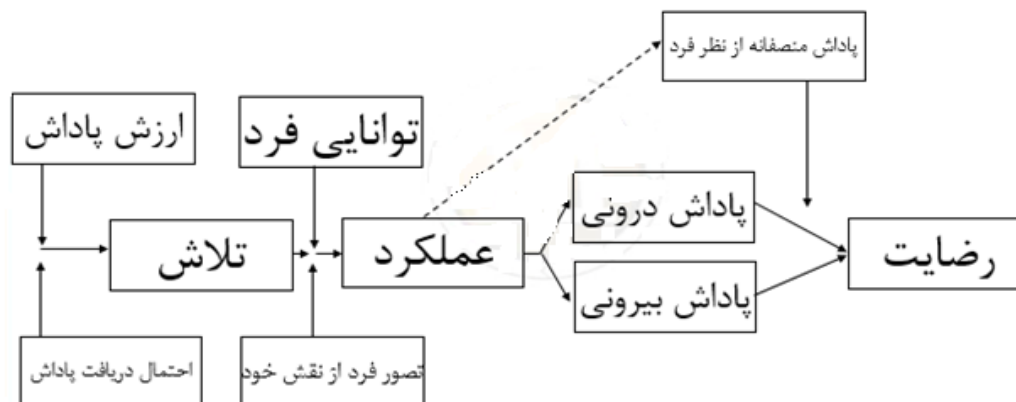
پیچیدگی و سختی کار معیار دیگری است که پاداش بر اساس آن تعیین می‌گردد. معمولاً برای کارهای پیچیده و مشکل که انجام آنها دشوار بوده یا تحت شرایط طاقت‌فرسا انجام می‌گیرند، اضافه پرداخت و فوق‌العاده‌های خاصی پیش‌بینی می‌گردد.

❖ قضاوت و تصمیم‌گیری: در بعضی از مشاغل، جزئیات کار کاملاً تشریح و روش انجام آن از قبل مشخص است.

❖ در برخی دیگر از مشاغل دارای چهارچوب و ماهیت خاصی نیستند و روش از پیش تعیین‌شده‌ای ندارند، در نتیجه انجام این مشاغل نیازمند ابتکار و تعقل است و متناسب با آن به افراد پاداش می‌دهند.

نکته ۲۸: مدل انتظار پورتر و لاولر؛ بر اساس مدل پورتر و لاولر ابتدا باید سؤال کرد که آیا تلاش منجر به عملکرد

می‌شود. دومین سؤال این است که آیا عملکرد به پاداش می‌انجامد و نهایتاً اینکه آیا پاداش به رضایت افراد منجر می‌شود یا خیر؟



نکته ۲۹؛ عناصر مدل پورتر و لاولر شامل موارد زیر می‌شود؛

- تلاش: منظور از تلاش، انرژی و نیرویی است که کارمند صرف انجام کار می‌کند. تلاش بیشتر انگیزه را در بر می‌گیرد.
- عملکرد: نتیجه واقعی و قابل اندازه‌گیری تلاش است.
- پاداش: عملکرد منتهی به پاداش‌های درونی و بیرونی است، به شرط آنکه سرپرست عملکرد را ارزیابی و به آن توجه کند.
- رضایت: پاداش باید از نظر فرد مناسب باشد. رضایت بستگی به این دارد که آیا پاداش دریافتی فرد همان است که او انتظار داشته است یا خیر؟

تست؛ همه موارد زیر جزء عناصر مدل پورتر و لاولر است بجز؟

- (۱) عملکرد
- (۲) رضایت
- (۳) پاداش
- (۴) قدرت

نکته ۳۰؛ ویژگی‌های سیستم پاداش موثر شامل موارد زیر است؛

- اهمیت
- انعطاف
- فراوانی (دفعات)
- آشکاری
- توزیع منصفانه

- هزینه مناسب

نکته ۳۱: طرح‌های جدید اعطای پاداش شامل موارد زیر می‌شود؛

- ❖ پرداخت یکجا: بجای اعطای افزایش حقوق به صورت ماهانه، کل آن را یکجا به کارمند بدهیم.
- معایب این روش: هزینه سنگین و یکجا برای سازمان، عدم انعطاف‌پذیری، بازپس‌گیری حقوق در صورت ترک سازمان دشوار است.
- مزایا: رضایت از پولی که دریافت می‌شود، بهبود عملکرد و کاهش ترک سازمان.

❖ سلف سرویس: ترکیب‌های مختلفی از مزایا به انتخاب کارمند گذارده شود.

باید توجه داشت که کارکنان جدید بیشتر به حقوق و مزایا اهمیت می‌دهند، اما کارکنان قدیمی بیشتر به بیمه و بازنشستگی اهمیت می‌دهند.

نکته ۳۲: استراتژی‌های پاداش؛ استراتژی پاداش بر نحوه تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به منظور مطمئن شدن از اینکه رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف تجاری شرکت مورد تقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کند. استراتژی پاداش عبارت است از به کارگیری مطلوب سیستم پرداخت به عنوان یک ساز و کار یکپارچه‌کننده اساسی که از طریق آن تلاش‌های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می‌شود.

نکته ۳۳: طراحی یک استراتژی پاداش؛ هدف طراحی یک استراتژی پاداش است که تناسب و توازن فرایندها و سیاست‌های پاداش با اهداف تجاری و منابع انسانی سازمان و عملی‌بودن آنها را تضمین کند. در این رابطه پرسش‌های زیر مطرح می‌شود:

- سازمان به کجا می‌رود؟
- برنامه‌ها و طرح‌های پاداش چگونه می‌توانند به سازمان در وصول به مقصد و حفظ موفقیت خود کمک کنند؟

تست: در کدام یک از انواع پاداش، ترکیب‌های مختلفی از مزایا به انتخاب کارمند گذارده می‌شود؟

۱) پاداش غیرنقدی

۲) سلف سرویس

فصل هشتم؛ از کار افتادگی، بازنشستگی و ترک خدمت

نکته ۱؛ ترک خدمت به عنوان متارکه‌ی داوطلبانه از عضویت در سازمان تعریف شده است که یکی از اشکال انفصال از سازمان تلقی می‌شود. ارزیابی چرایی ترک سازمان بوسیله‌ی کارکنان از این جنبه حائز اهمیت است که می‌تواند اطلاعات مفیدی را در اختیار مدیران سازمان قرار دهد تا بتوانند نرخ ترک خدمت کارکنان را کاهش دهند.

نکته ۲؛ تصمیمات مرتبط با ترک خدمت تابعی است از دو عامل؛ سهولت جابجایی (یافتن شغل دیگر برای فرد تا چه اندازه به آسانی حاصل می‌شود) و مطلوبیت جابجایی (تصدی شغل جدید و متفاوت چقدر باعث کاهش ناراضی‌های شغلی فرد می‌شود).

نکته ۳؛ راهکارهای متعددی برای کاهش ترک خدمت کارکنان ارائه شده است که برخی از مهمترین آنها عبارت است از؛

- ❖ افزایش حقوق، دستمزد، مزایا و پاداش‌ها در مقایسه با سازمان‌های رقیب (پاداش‌ها).
- ❖ ایجاد تسهیلات برای کارکنان در جهت بازنگری شغل، طراحی مجدد مشاغل و حذف عناصری از کار که موجبات رنجش و ناخوشایندی کارکنان را فراهم می‌سازد (هزینه‌ها).
- ❖ ارتقاء پیوند سازمان - کارکنان از طریق ایجاد تسهیلات مسکن سازمانی، مشغول کردن همسر کارمند در سازمان و ... (سرمایه‌گذاری‌ها).
- ❖ ارائه مزایای منحصر به فرد برای کارکنان همچون سهام شدن در منافع حاصل از شغل که در سازمان‌های دیگر قابل دستیابی نباشد (جایگزین‌ها).

نکته ۴؛ بازنشستگی نوعاً با مرحله‌ای از تجربه زندگی افراد مرتبط است که بیانگر پایان مسیر ترقی کاری آنها برای یک کارفرماست. سازمان‌ها به دلایل مختلف نسبت به وضع حقوق بازنشستگی برای کارکنان خود در آینده تدابیر لازم را اتخاذ می‌کنند. برخی از مهم‌ترین این دلایل عبارتند از؛

- ❖ به کارکنان نشان دهند که کارفرمای خوبی برای آنها هستند.
- ❖ جزی و بازنشسته نمودن منابع انسانی با کیفیت عالی از طریق جبران خدمت جذاب در شرایط رقابت آمیز با سایر سازمان‌ها
- ❖ سازمان به کارکنان نشان دهد که نسبت به منافع بلندمدت کارکنانش متعهد است.

نکته ۱: به عنوان متارکه‌ی داوطلبانه از عضویت در سازمان تعریف شده است که یکی از اشکال انفصال از

سازمان تلقی می‌شود.

(۱) بازنشستگی

(۲) ترک خدمت

(۳) از کار افتادگی

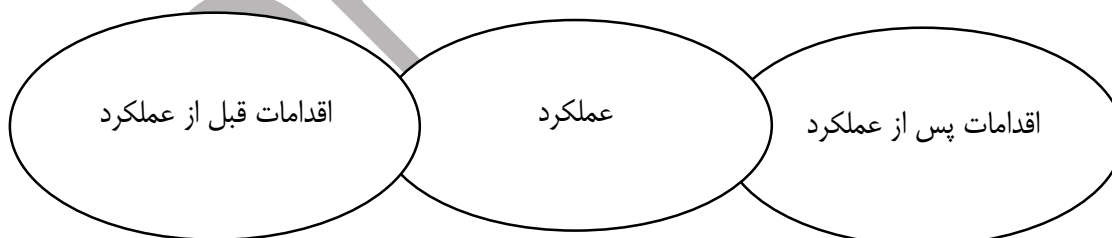
(۴) استعفاء

فصل نهم: ارزیابی عملکرد

نکته ۱: امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی ارزیابی عملکرد اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالابردن کیفیت و کمیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف.

دگرگونی‌های ماهیت کار، افزایش پیوندهای درونی و پیچیدگی کار، عدم پشتیبانی مدیریت، غیرقابل اجرا بودن سیستم‌های ارزیابی، ناتوانی ارزیابان در ارزیابی درست و عادلانه، و عدم تناسب و انطباق سیستم‌های ارزیابی با واقعیات، سنجش عملکرد را دچار مشکل می‌نمایند.

نکته ۲: جایگاه ارزیابی در مدیریت منابع انسانی در شکل زیر مشخص گردیده است؛



تجزیه و تحلیل شغل برنامه ریزی شغل انتخاب و گزینش آموزش و توسعه	ارزیابی کنترل و نظارت	حقوق پاداش جبران خدمات اصلاح انحرافات
---	--------------------------	--

نکته ۳: روش‌های ارزشیابی عملکرد شامل موارد زیر می‌شود:

- روش مقیاسی
- روش عامل‌سنجی
- روش ثبت وقایع حساس
- روش توصیفی
- روش مقایسه کارکنان با یکدیگر
- روش چک لیست
- روش توزیع اجباری

نکته ۴: روش مقیاسی؛ روش مقیاسی یکی از قدیمی‌ترین و متداول‌ترین روش‌هایی است که برای ارزیابی عملکرد کارکنان از آن استفاده می‌گردد. در این روش کارکنان بر اساس عوامل معینی درجه بندی می‌گردند. یکی از دلایل عمده محبوبیت و رواج این روش، سادگی و سهولت استفاده از آن است.

نکته ۵: در روش مقیاسی، ارزیاب که معمولاً رئیس مستقیم کارکنان است، با استفاده از فرم‌های بخصوصی، اقدام به ارزیابی عملکرد آنها می‌نماید. در فرم ارزیابی، فهرستی از صفات و ویژگی‌هایی که باید مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند، درج شده است. برای کارکنان در سمت‌های غیر مدیریتی، معمولاً کمیت و کیفیت کار، مهارت فنی، دانش شغلی، روحیه همکاری و مساعدت، قابلیت اعتماد، ابتکار، سخت‌کوشی و دید و نگرش فرد نسبت به کار از جمله عواملی هستند که ارزیابی می‌گردند؛ ولی مدیران معمولاً بر اساس عواملی چون قدرت تجزیه و تحلیل مسائل، قدرت تشخیص، مهارت در تصمیم‌گیری، رهبری موثر، خلاقیت و نوآوری، تخصص، تبحر و ثبات و سلامت روحی ارزیابی می‌گردند.

الف: مقیاس درجه‌بندی پیوسته



ب: مقیاس درجه بندی گسسته

☐ ۵- فرد بسیار مطلع است و دانش و شناخت عمیقی نسبت به کار دارد.	☐ ۴- بر جنبه های مختلف کار بخوبی مسلط است.	☐ ۳- به اندازه مورد نیاز از جنبه های مختلف کار مطلع است.	☐ ۲- با کار بطور سطحی آشنایی دارد.	☐ ۱- کار را نمی داند و از اصول اولیه و ابتدایی آن بی اطلاع است.
---	---	---	---	--

تست؛ روش یکی از قدیمی ترین و متداول ترین روش هایی است که برای ارزیابی عملکرد کارکنان از آن استفاده می گردد و در این روش کارکنان بر اساس عوامل معینی درجه بندی می گردند.

- (۱) مقیاسی
- (۲) عامل سنجی
- (۳) رتبه بندی توصیفی
- (۴) روش امتیازدهی رفتاری

نکته ۶: استفاده از روش مقیاسی زمانی مناسب است که بر اساس مدارک و شواهد معتبر ارزیابی صورت پذیرد نه بر اساس برداشت ها و ذهنیت های شخصی ارزیابی کننده. به این منظور فضایی در فرم ارزیابی تعبیه شده تا ارزیابی کننده دلایل ارزیابی خود را بنویسد.

نکته ۷: روش عامل سنجی؛ این روش همانند روش مقیاسی است با این تفاوت که بجای اینکه صفات و خصوصیات شخصیتی فرد ارزیابی شود، کارایی او در انجام وظایف ویژه ای که در شغلش دارد، ارزیابی می گردد.

عملکرد	عالی	خوب	رضایت بخش	متوسط	ضعیف
--------	------	-----	-----------	-------	------

وظایف					
					۱. تنظیم دقیق دستگاه تراش
					۲. روغن کاری قطعات دستگاه
					۳. نصب صحیح مته روی دستگاه
					۴. جمع آوری براده‌ها از کنار دستگاه
					۵. استفاده از لوازم ایمنی کار با دستگاه

نکته ۸؛ روش ثبت وقایع حساس؛ روش ثبت وقایع حساس عبارت است از یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم-گیری‌های بسیار خوب و بسیار بد کارمندان حین انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان. اگر عمل بخصوصی که فرد در ادای وظایف و مسئولیت‌هایش انجام می‌دهد، تأثیری مهم و بسزا (چه مثبت و چه منفی) در کارآمدی واحد مربوطه داشته باشد، این عمل یک واقعه حساس به شمار می‌رود. روش وقایع حساس جزء استانداردهای مطلق در ارزیابی است. این روش وقت‌گیر است و در مورد تعداد زیادی ارزیابی شونده نمی‌تواند کاربرد داشته باشد.

نکته ۹؛ روش توصیفی؛ در این روش از ارزیاب خواسته می‌شود تا شرحی در مورد چگونگی عملکرد فرد بنویسد. بدیهی است که موفقیت ارزیابی از این طریق، به قدرت توصیف و تشریح ارزیاب بستگی پیدا می‌کند. چون دست سرپرست در توصیف و تشریح عملکرد کارکنان باز است این ارزیابی کار ساده‌ای نیست. اما بسیاری از مدیران و صاحب‌نظران آن را از بهترین روش‌های ارزیابی می‌دانند. توصیفی در شمار رویکردهای مطلق ارزیابی عملکرد بحساب می‌آید.

نکته ۱۰؛ روش قیاسی؛ در روش قیاسی عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده‌ای مقایسه و سنجیده می‌شود.

نکته ۱۱؛ روش درجه‌بندی (رتبه‌بندی)؛ در روش درجه‌بندی از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را بر اساس یک معیار کلی (مثلاً عملکرد آنها در مجموع) از بهترین تا ضعیف‌ترین رتبه‌بندی کند.

نکته ۱۲؛ رتبه‌بندی توصیفی؛ در روش مقیاس رتبه‌بندی توصیفی از ارزیاب خواسته می‌شود تا شرحی درباره‌ی چگونگی عملکرد فرد بنویسد. بدیهی است که موفقیت ارزیابی از این طریق، به قدرت توصیف و تشریح ارزیاب بستگی پیدا می‌کند. در این روش نیز برای ارزیابی از استانداردهای مطلق استفاده می‌شود.

نکته ۱۳: روش مقایسه دو به دو؛ نوعی روش درجه بندی است که کار مقایسه کارکنان را آسان تر می نماید. رتبه بندی کارکنان برای هر یک از ویژگی ها با ایجاد جدولی از تمامی زوج های ممکن و مشخص شدن یکی از کارکنان که بهترین است، مورد استفاده قرار می گیرد. در اینجا، عملکرد هر یک از کارکنان با عملکرد تک تک سایر افراد مقایسه می گردد. برای مثال اگر در واحدی از سازمان پنج نفر ارزیابی شوند، عملکرد هر یک از اعضا با عملکرد هر یک از چهار نفر دیگر مقایسه و نتیجه، اعلام می گردد. کسی که در پایان این مقایسه ها بهترین نتیجه را به دست آورده باشد (یعنی کسی که دفعات بیشتری عملکردش بهتر از دیگران ارزیابی شده باشد) در صدر جدول قرار می گیرد.

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{5(4)}{2} = 10$$

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

نکته ۱۴: روش امتیازدهی رفتاری؛ در این روش رئیس باید رفتار مرئوس را در شغل بر اساس مجموعه عواملی بسنجد که به وسیله مطالعه دقیق شغل، ارتباط آنها با هم و نقش مهم شان در انجام مؤثر شغل، ثابت شده است. در روش امتیازدهی رفتاری ارزیابی بر این اساس صورت می گیرد که کارکنان تا چه اندازه، رفتارهای خاصی را که ارتباط مستقیم با انجام وظایفشان دارند از خود نشان می دهند. روش امتیازدهی رفتاری علاوه بر پایایی و روایی بیشتر، استفاده از آن در کاهش اضطراب و نگرانی افرادی که مورد ارزیابی قرار می گیرند و ایجاد نگرشی مثبت در آنها نسبت به سیستم ارزیابی، مؤثر است. در واقع روش امتیازدهی رفتاری مؤثرترین شیوه ارزیابی عملکرد برای سازمان های بزرگی که پراکندگی جغرافیایی و مشاغل مشابه زیادی دارند، می باشد.

تست: در روش برای ارزشیابی عملکرد، رئیس باید رفتار مرئوس را در شغل بر اساس مجموعه عواملی بسنجد که به وسیله مطالعه دقیق شغل، ارتباط آنها با هم و نقش مهم شان در انجام مؤثر شغل، ثابت شده است.

(۱) امتیازدهی رفتاری

(۲) مقایسه دو به دو

(۳) مدیریت بر مبنای هدف

(۴) قیاسی

نکته ۱۵؛ روش مقیاس رتبه‌بندی رفتاری (Behaviorally anchored rating scale (BARS) یک روش ارزیابی که از مقیاس‌های معین و شرح ویژه‌ای از مثال‌های عملکرد خوب و بد استفاده می‌کند.

نکته ۱۶؛ مدیریت بر مبنای هدف (Management By Objectives (MBO) شامل تعیین اهداف مشخص قابل اندازه‌گیری برای هر کارمند است و به طور دوره‌ای پیشرفت‌های ایجاد شده را مورد بحث قرار می‌دهند.

۱. اهداف سازمانی را تعیین می‌کنند.
۲. اهداف بخشی را تعیین می‌کنند.
۳. درباره اهداف بخشی بحث می‌کنند.
۴. نتایج موردانتظار را مشخص می‌کنند (اهداف فردی را تعیین می‌کنند).
۵. عملکردها را بررسی می‌کنند.
۶. بازخوردها را فراهم می‌نمایند.

نکته ۱۷؛ در روش ارزیابی عملکرد مدیریت مبتنی بر هدف سعی بر این است مسائل و مشکلاتی که در روش‌های سنتی ارزیابی وجود دارد، از بین برود. از جمله اهداف عمده در روش مدیریت بر مبنای هدف، ایجاد رابطه‌ی خوب میان رئیس و مرئوس، ایجاد جوی مساعد در محیط کار و در نتیجه افزایش انگیزه و بالابردن سطح عملکرد کارکنان می‌باشد. نقش رئیس در این روش، پشتیبانی از مرئوس و تقویت اوست. رئیس می‌کوشد تا با مشاوره و راهنمایی دائم، مرئوس را در نیل به اهداف تعیین‌شده یاری دهد. در مرحله‌ی ارزیابی عملکرد، رئیس بجای اینکه خود را در مقام قضاوت قرار دهد، نقش مشاوره را دارد که می‌خواهد به مرئوس کمک کند تا او بهتر و آسان‌تر به اهدافش نائل شود.

نکته ۱۸؛ در روش مدیریت بر مبنای هدف سعی بر این است که موارد زیر رعایت شود؛

- ۱- رابطه خوبی میان رئیس و مرئوس، ایجاد شود.
- ۲- جوی مساعد در محیط کار بوجود آید.
- ۳- انگیزه کارکنان افزایش یابد.
- ۴- سطح عملکرد کارکنان بالا رود.

نکته ۱۹؛ توزیع اجباری؛ در توزیع اجباری که مانند روش درجه بندی، نمونه دیگری از یک روش ارزیابی مقایسه‌ای است، ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته بندی نماید. گروه‌بندی کارکنان مطابق با توزیع نرمال بوده، هر یک از کارکنان بنا به قضاوتی که از عملکرد او به عمل می‌آید، در یکی از این گروه‌ها جای می‌گیرد. برای مثال، ۱۰ درصد از کارکنان با عالیترین عملکرد در بالاترین گروه، ۲۰ درصد از کارکنان با عملکرد خوب در یک گروه پایین‌تر،

۴۰ درصد از کارکنان با عملکرد متوسط در گروه میانی، ۲۰ درصد از کارکنان با عملکرد ضعیف در گروه پایین تر از آن و بالاخره ۱۰ درصد از کارکنان با عملکرد بسیار ضعیف، در پایین ترین گروه قرار داده می شوند. در این روش ارزیابی فرض بر این است که در هر گروه کاری، عده ای از کارکنان دارای عملکرد عالی، عده ای دارای عملکرد متوسط و عده ای دارای عملکرد ضعیف هستند. البته این فرض قابل بحث است، چرا که امکان دارد در یک گروه کاری، همگی کارکنان دارای عملکردی عالی، یا برعکس، همگی کارکنان دارای عملکردی ضعیف باشند. این روش بر اساس رویکرد استاندارد نسبی است و در این رویکرد، کارکنان بر اساس یک سری استانداردهای نسبی ارزیابی می شوند.

تست: بر اساس کدام روش در ارزشیابی عملکرد گروه بندی کارکنان مطابق با توزیع نرمال بوده و هر یک از کارکنان بنا به قضاوتی که از عملکرد او به عمل می آید، در یکی از این گروه ها جای می گیرد؟

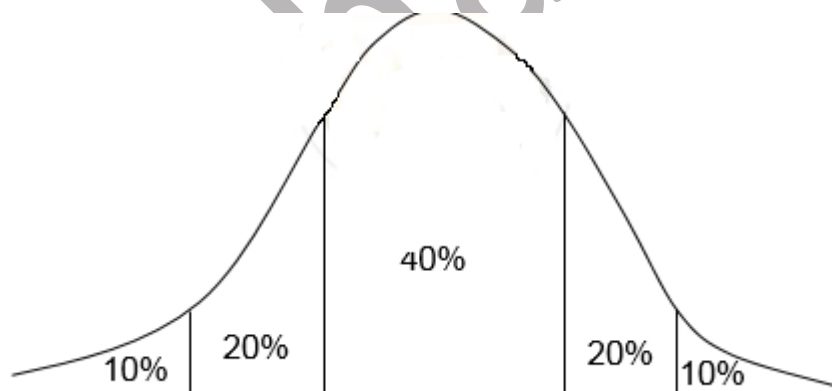
(۱) انتخاب اجباری

(۲) توزیع اجباری

(۳) رتبه بندی توصیفی

(۴) امتیازدهی رفتاری

نکته ۲۰: در روش توزیع اجباری از توزیع نرمال استفاده می شود.



نکته ۲۱: انتخاب اجباری؛ در این روش ارزیاب باید از میان چند جمله توصیفی درباره کارمند، یکی را که فکر می کند شرح مناسبی درباره عملکرد کارمند باشد انتخاب کند. روش مذکور در مواردی بکاربرده می شود که استفاده از سایر روش های ارزیابی باعث گردد عملکرد اکثریت کارکنان به طور نامعقولی در سطح بالا ارزیابی شود. گزینه ها (جملات توصیفی) را معمولاً متخصصان اداره امور کارکنان، تهیه و سپس برای تعیین کاربردها، در اختیار سرپرستان و سایر کارشناسان قرار می دهند. کارشناسان با مطالعه گزینه ها معین می کنند که کدام یک از جملات، شرح درستی از عملکرد موثر و کدام یک، شرح درستی از عملکرد ضعیف در آن شغل بخصوص است. ارزیاب سپس با استفاده از فرمی که بدین ترتیب تهیه شده است، مبادیت به ارزیابی کارکنان می نماید. این روش بر اساس رویکرد استاندارد مطلق است و در این رویکرد، کارکنان بر اساس یک سری استانداردهای مطلق ارزیابی می شوند.

نکته ۲۲: ارزشیابی روانی؛ ارزشیابی روانی توسط روان‌شناس و به منظور سنجش استعدادهای بالقوه و بالفعل کارکنان صورت می‌گیرد.

نکته ۲۳: ارزیابی ۳۶۰ درجه؛ نوعی فرآیند ارزیابی است که به صورت گروهی انجام می‌گیرد و در آن تمامی افرادی که در سازمان بطور مستقیم و غیرمستقیم با فرد ارتباط دارند، اعم از رئیس، مرئوس، همکاران و مشتریان شرکت می‌کنند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی ارائه نمایند.

- ✓ باید به ارزیابی‌شوندگان فرصت داد تا بتوانند تغییر کنند.
- ✓ باید به ارزیابی‌کنندگان فرصت داد تا تغییر ارزیابی‌شوندگان را مشاهده و ادراک نمایند.
- ✓ بر طبق تحقیقات بهترین زمان تکرار ارزیابی ۳۶۰ درجه فواصل زمانی یکساله هستند.

نکته ۲۴: استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی ابزار ارزیابی و آسیب‌شناسی فرآیندها و نتایج منابع انسانی است. در این استاندارد، مدل فیلیپس، مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی و مدل سرمایه‌گذاری انسانی گنجانده شده است. استاندارد ۳۴۰۰۰ از جمله استانداردهایی است که اخیراً و از سال ۲۰۰۱ به منظور ارزیابی و ارتقای سیستم منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفته است. این استاندارد دارای ۵ سطح بلوغ است. هر سطح بلوغ یک مرحله تکاملی است که سطحی از قابلیت‌ها را برای بهبود منابع انسانی ایجاد کرده و نهادینه می‌کند. هر مرحله بلوغ از چندین فرآیند و هر فرآیند دارای چندین هدف است که اگر برآورده شوند به توانایی آن فرایند برای اثرگذاری بر منابع انسانی منجر می‌شود. وقتی اهداف همه فرآیندها در یک سطح بلوغ برآورده شود، سازمان آن سطح بلوغ را کسب کرده و وارد سطح جدیدی از قابلیت‌های منابع انسانی می‌شود. استاندارد ۳۴۰۰۰، ۲۰ فرایند منابع انسانی و ۱۲ متغیر نتیجه‌ای و نگرشی منابع انسانی را در قالب ۳۴۰۰۰ امتیاز (۲۰۰۰۰ فرایندها و ۱۴۰۰۰ نتایج و نگرش‌ها)، ارزیابی می‌کند. ۱۲ متغیر نتیجه‌ای این استاندارد شامل موارد زیر است:

۱. رضایت شغلی
۲. تعهد سازمانی
۳. تمایل به ترک خدمت
۴. استرس، سلامت و بهداشت روانشناختی
۵. اعتیاد به کار
۶. تضاد کار- خانواده
۷. پیوند با شغل و پیوند کاری
۸. پیوند با شرکت

- ۹. حمایت سازمانی درک شده
- ۱۰. هویت سازمانی
- ۱۱. رفتارهای ضدشهروندی سازمانی
- ۱۲. رفتارهای شهروندی سازمانی

نکته ۲۵؛ ارزشیابی ممکن است توسط افراد زیر صورت پذیرد:

- سرپرستان
- کارشناسان ارزشیابی
- خود کارکنان
- همکاران
- مرئوسین
- مدیران رده بالا

نکته ۲۶؛ ارزشیابی توسط سرپرستان مستقیم (ارزشیابی توسط پدر) دارای محاسن و معایبی است؛

محاسن: شناخت دقیق تر از کارکنان و آگاهی از شرایط کاری
معایب: اعمال نظر آگاهانه یا ناآگاهانه

نکته ۲۷؛ ارزشیابی به وسیله کارشناسان امور پرسنلی؛ در سازمان های ماتریسی در پایان هر پروژه باید کارکنان توسط مدیر پروژه ارزشیابی شود و نتایج آن به اداره امور پرسنلی اعلام گردد.

نکته ۲۸؛ ارزشیابی خویشتن (خود ارزیابی)؛ باید خود کارکنان، رفتار خود را با استانداردهای کاری و رفتاری مقایسه نموده و نسبت به خود نظر دهند.

نکته ۲۹؛ ارزشیابی توسط همکاران؛ یکی از روش های مورد تایید و معتبر است، زیرا همکاران یکدیگر را بهتر می شناسند و نقاط ضعف و قوت یکدیگر را بهتر می دانند.

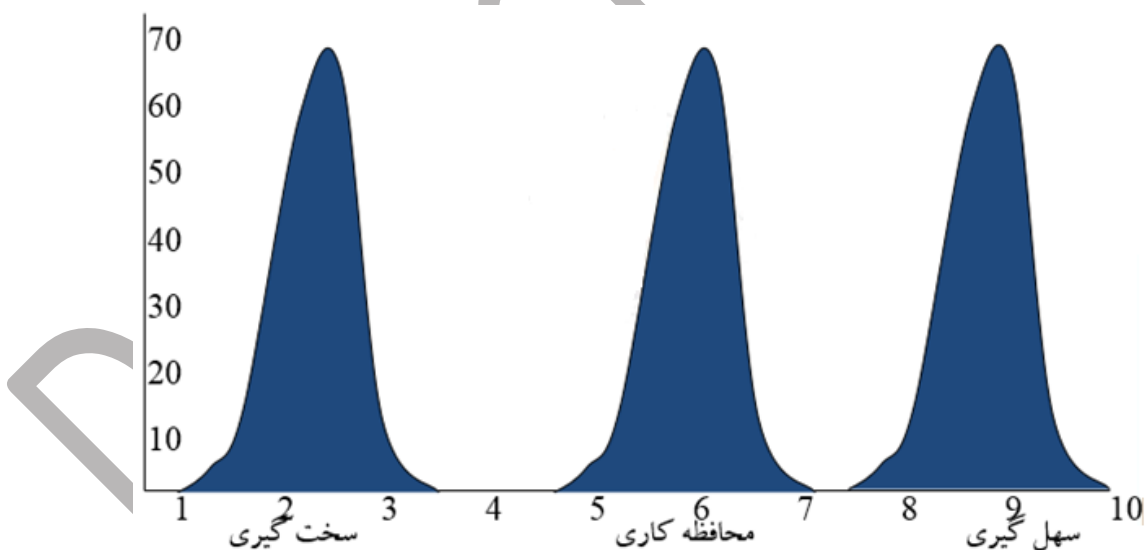
نکته ۳۰؛ ارزشیابی توسط مرئوسین؛ در این روش مرئوسین به ارزشیابی سرپرستان و مدیران خود می پردازند.

نکته ۳۱؛ ارزشیابی توسط سرپرست سرپرستان؛ این مورد را ارزشیابی توسط ”پدر بزرگ“ می گویند. هدف مقایسه کارکنان با یکدیگر و انتخاب برخی از آنان برای مشاغل بالاتر است.

❖ خطاهای ارزیابی عملکرد

نکته ۳۲؛ خطای هاله ای؛ یک خصوصیت در فرد ادراک فرد ارزیابی کننده را تحت تأثیر قرار دهد و در واقع یک صفت پوشاننده صفات دیگر می شود. اگر از نظر ارزیاب یک صفت بخصوص، چنان اهمیتی داشته باشد که به دلیل دارا بودن آن یک ویژگی همه خصایص فرد و در نتیجه عملکرد کلی وی را در سطح بالایی ارزیابی کند یا برعکس.

نکته ۳۳؛ خطای سختگیری، محافظه کاری و تساهل؛ در ارزیابی عملکرد کارکنان یکسری خطاها رخ می دهد که خطای سختگیری، محافظه کاری و تساهل (تسامح) یکی از آنها است. در امتیازدهی به شخص امتیازات خیلی بالا، خیلی پایین یا گرایش به وسط بدهیم. بعضی از سرپرستان خیلی سخت گیر هستند. برخی بسیار سهل گیر هستند.



نکته ۳۴؛ خطای تعمیم (فراافکنی)؛ نسبت دادن صفات خود به شخص ارزیابی شونده

نکته ۳۵: خطای کلیشه‌ای؛ دسته‌بندی افراد براساس صفات و ویژگی‌ها که هر ویژگی در هر شخص متفاوت از دیگری است.

نکته ۳۶: خطای تعصب (جانبداری)؛ امتیازدهی به شخص بر اساس علاقه و تعصب. منظور از تعصب، جانبداری‌ها، گرایش‌ها، پیش‌داوری‌ها، جهت‌گیری‌ها و کج‌فکری‌های شخص است که آگاهانه یا اغلب ناآگاهانه ارزیابی او را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

تست؛ نسبت‌دادن صفات خود به شخص ارزیابی‌شونده بیانگر کدام خطای ادراکی در ارزیابی عملکرد است؟

۱) خطای تعصب

۲) خطای کلیشه‌ای

۳) خطای تأخر

۴) خطای تعمیم

نکته ۳۷: خطای تشدید تعهد؛ فرد ارزیاب برای نشان‌دادن این که تصمیم اولیه‌اش غلط نبوده است، اصرار بر ادامه تصمیم اولیه‌اش دارد، هر چند نادرست باشد. چنین خطایی می‌شود. همچنین زمانی که مدیر تصمیم اشتباه خود را تغییر نمی‌دهد، درگیر چنین خطایی می‌شود.

نکته ۳۸: خطای تاخر (تازگی)؛ امتیازدهی به فرد بر اساس آخرین ذهنیتی که از شخص در نظرمان وجود دارد.

نکته ۳۹: خطای مقایسه (مقابله)؛ مقایسه نفرات پشت سرهم که اگر چند نفر پشت سرهم ارزیابی شوند هر فرد نسبت به افراد قبل خود ارزیابی می‌شود.

نکته ۴۰: عینیت‌نداشتن؛ اگر در ارزیابی بجای ارزیابی عملکردهای قابل مشاهده به ارزیابی ذهنیت‌ها و ارزش‌های افراد که ارتباطی با عملکرد ندارند بپردازیم، دچار این خطا شده‌ایم.

نکته ۴۱: کلیشه‌سازی؛ یعنی ویژگی خاصی را به تمام افراد یک گروه، یک محله، یک شغل و ... نسبت دهیم.

نکته ۴۲: محاکمه بجای ارزیابی؛ گاهی اوقات سرپرستان چنان کنترلی بر سیستم ارزیابی دارند که هر نتیجه‌ای را بخواهند اعلام می‌کنند، یعنی در نتایج ارزیابی و تعبیر و تفسیر آزاد آنها به قصد توجیه و بجا نشان‌دادن تصمیمات خود دست می‌برند.

نکته ۴۳؛ تازگی؛ معمولاً آنچه اخیراً و به تازگی رخ داده است، بیشتر در ذهن ارزیاب اثر می‌گذارد. در ارزشیابی‌های غیراستاندارد، ارزشیابان تحت تأثیر رفتارهای خوب و بد اخیر کارکنان و بدون توجه به رفتارهای قبلی آنان به ارزشیابی می‌پردازند.

نکته ۴۴؛ خطای اسناد؛ یعنی در شناخت علت رفتار فرد تأثیر عوامل خارجی را به فرد نسبت دهیم.

تست؛ اگر در شناخت علت رفتار فرد تأثیر عوامل خارجی را به فرد نسبت دهیم، این موضوع بیانگر کدام خطای ادراکی است؟

- (۱) خطای اسناد
- (۲) خطای نمونه
- (۳) خطای تأخر
- (۴) خطای کلیشه‌سازی

نکته ۴۵؛ گرایش‌ها به تبعیض نژادی و جنسی؛ برخی از مسئولین ارزشیابی، به صورت خودآگاه یا ناخودآگاه تحت تأثیر ملیت، قومیت، نژاد و جنس افراد قرار گرفته و تبعیضاتی را در مورد آنها قائل شوند.

نکته ۴۶؛ انتظارات فرهنگی؛ مسئولین ارزشیابی کارکنان، معمولاً ارزشیابی کارکنان را با توجه به معیارهای فرهنگی خاص خود انجام می‌دهند.

نکته ۴۷؛ تصمیم‌گیرندگانی که به دنبال اطلاعاتی هستند که گزینه‌های گذشته و اطلاعات از پیش آماده‌شده را تصدیق نمایند، دچار خطای تمایل به تأیید یا راستی‌آزمایی شده‌اند. این افراد تمایل به پذیرش اطلاعاتی دارند که ارزش‌ها و دیدگاه‌های آنها را مورد تأیید قرار می‌دهد و اطلاعاتی که دیدگاه‌های آنها را به چالش می‌کشد، از سوی آنها مورد شک و تردید واقع می‌شود.

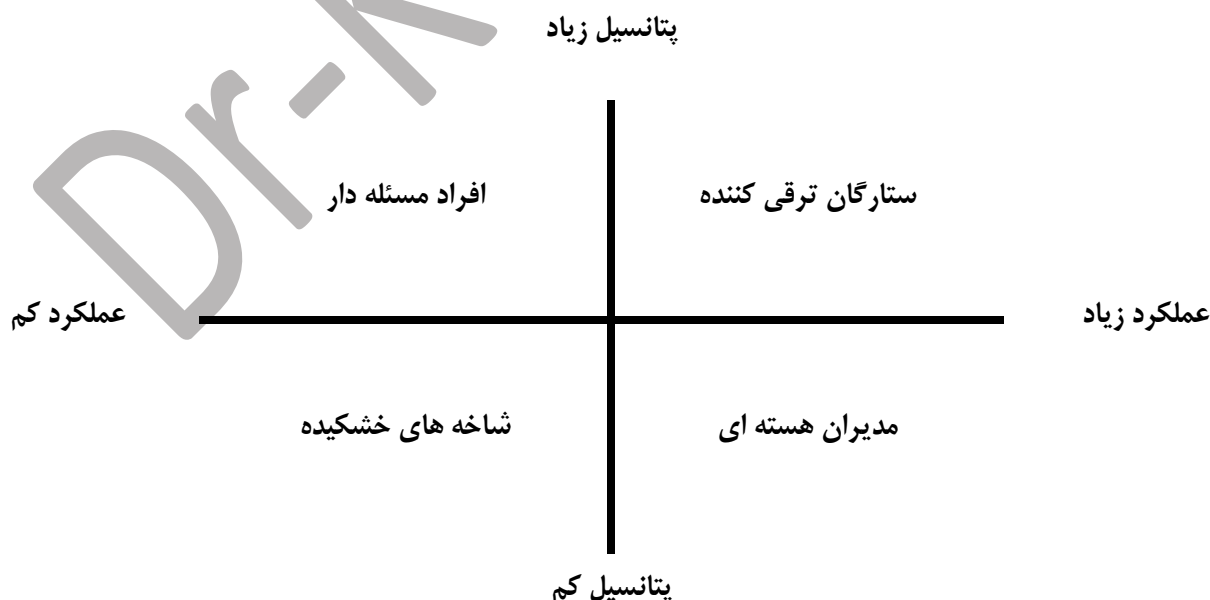
نکته ۴۸؛ خطای نمونه یا نماینده:

این خطا عبارت است از تمایل به ارزیابی علایق، نگرش ها و توانایی های خود با افراد و گروه های مشابه موجود. هدف بسیاری از نوجوانان و جوانان سیاه پوست آمریکا بازی بسکتبال در NBA است در حالی که هدف بسیاری از نوجوانان و جوانان سفیدپوست متعلق به طبقات بالای آمریکا ورود به دوره MBA می باشد. علت این امر خطای نمونه یا نماینده است. ممکن است برای یک جوان سیاه پوست احتمال ورود به دوره MBA بیشتر باشد ولی از آنجا که اکثر بازیکنان NBA را شیبه خود می بیند دچار این خطا می شود. اینکه هر کسی که فارغ التحصیل دانشگاه تهران یا صنعتی شریف باشد در استخدام اولویت دارد نیز بیانگر همین خطاست و به این دلیل انجام می شود که استخدام افراد مشابه از این دانشگاه ها نتیجه بهتری داشته است.

تست؛ با توجه به کدام نوع خطا امتیازدهی به فرد بر اساس آخرین ذهنیتی که از شخص در نظرمان وجود دارد؟

- (۱) خطای تأخر
- (۲) خطای نماینده
- (۳) خطای اسناد
- (۴) خطای مقایسه

نکته ۴۹؛ گروهبندی منابع انسانی براساس ارزیابی عملکرد و پتانسیل:



ستارگان ترقی کننده:

- ❖ افرادی بلندهمت که از برنامه ریزی شغلی، تجارب گذشته و آموزش مدیریت سود میبرند.
- ❖ سازمان باید از این افراد مراقبت کند.

مدیران هسته ای:

- ❖ سازمان به آنها وابسته است.
- ❖ ستون فقرات سازمان هستند.
- ❖ تابعین مستحکم نامیده میشوند.
- ❖ نیازمند انگیزش و تشویق هستند.
- ❖ سازمان باید به آنها اطمینان دهد که برای سازمان بالارزش هستند.

افراد مسئله دار:

- ❖ افرادی که بنا به دلایل مختلف درجا زده اند.
 - ❖ شاید توانایی داشته باشند ولی بی انگیزه اند و برعکس.
- شاخه های خشکیده یا افراد بی تحرک:
- ❖ جدانشدشان از سازمان به نفع خودشان و سازمان است.
 - ❖ به این افراد ترک کار و سازمان پیشنهاد میشود.

فصل دهم؛ انضباط

نکته ۱؛ عبارت از ایجاد موقعیتی است که کارکنان یک سازمان، رفتار خود را با قوانین، مقررات و استانداردهای سازمانی هماهنگ می نمایند.

نکته ۲؛ انواع انضباط شامل دو مورد زیر می شود؛

(۱) انضباط بازدارنده: اقداماتی است که کارکنان را به رعایت قوانین، مقررات و استانداردهای سازمان و مدیریت تشویق کنند.

(۲) انضباط اصلاح کننده: اقداماتی است که در مورد کارکنان خاطی اعمال می گردد.

نکته ۳؛ انضباط خروجی نظم است و بیانگر توافق مدیران و کارکنان در رابطه با انجام وظایف و یکی از اصول ۱۴ گانه فایول است. برای برقراری انضباط روش های زیر مطرح شده است:

- کتبی (رسمی)
- شفاهی
- قرارداد روانشناختی

قرارداد روانشناختی، به توافقات نانوشته و ناگفته بین افراد به عنوان قرارداد روانی شناخته می شود که در سازمان های نوین به عنوان یک الگو برای برقراری انضباط مورد توجه قرار گرفته است. در این روش انتظارات طرفین به صورت ذهنی و روانی به یکدیگر به گونه ای منتقل می شود که الگوهای رفتاری قابل قبول و مشخصی را تعیین می کند. قرارداد روانشناختی به باورهای افراد در مورد شرایط یا مفاد روابط استخدامی خود که بر رفتار کارکنان و تعهد سازمانی اثر می گذارد، اشاره دارد. برای برقراری یک قرارداد روانشناختی، نیاز به کنترل، نیاز به عطف و نیاز به مهم جلوه کردن مدیر را باید در نظر گرفت.

تست؛ همه موارد زیر جزء استراتژی های برقراری انضباط می باشد، بجز؟

- ۱) کتبی
- ۲) شفاهی
- ۳) قرارداد روانشناختی
- ۴) قرارداد اجتماعی

نکته ۴؛ نکاتی که باید قبل از اعمال مجازات های انضباطی مورد توجه قرار گیرد؛

- ۱- نوع و اهمیت خطا
- ۲- طول زمان و تکرار خطا
- ۳- سوابق کاری کارکنان
- ۴- شرایط خاص
- ۵- درجه اعمال سیاست های بازدارنده
- ۶- سابقه سیاست های انضباطی سازمان
- ۷- آثار مجازات ها در سایر کارکنان

نکته ۵؛ اعمال دیسپلین و یا نظم و انضباط در سازمان حداقل برای "کارکنان مشکل آفرین" الزامی می باشد. سیستم انضباط در سازمان به یک بخاری داغ تشبیه گردیده و سیستمی موثر دانسته شده است که دارای همان خصوصیت باشد. یعنی:

۱. همانطور که دست زدن به بخاری داغ سوزان و دردناک است، تنبیه و مجازات نیز باید تجربه ای تلخ و ناخوشایند باشد تا فرد مصمم شود دیگر آن را تکرار نکند.

۲. با لمس بخار داغ، دست بلافاصله می سوزد و علت آن نیز برای فرد کاملاً روشن است. در سازمان نیز فرد باید به محض اینکه خطایی مرتکب شد مجازات گردد تا بداند چرا مجازات می شود. البته باید دقت داشت که این اصل، یعنی فوریت مجازات، باعث شتاب زدگی در تصمیم گیری نشود و بدون تحقیق کافی پیرامون موضوع، فرد بی گناهی مجازات نگردد.

۳. همانطور که حرارت سوزان بخاری به فرد هشدار می دهد که در صورت دست زدن به آن چه اتفاقی خواهد افتاد، در سازمان نیز مدیر موظف است قبل از اعمال مجازات در مورد فرد، هشدار و تذکر کافی به وی بدهد. به این معنی که کارمند باید با قوانین و مقررات سازمان کاملاً آشنا باشد و بداند نقض آنها چه عواقبی را در بر خواهد داشت.

۴. دست زدن به بخاری داغ، همیشه نتیجه یکسانی دارد. در سازمان نیز همیشه باید مجازات یکسانی برای تخلفات یکسان مقرر گردد. اگر در اجرای قوانین و مقررات انضباطی تبعیض وجود داشته باشد، نه تنها این قوانین تاثیر و اعتبار خود را از دست خواهند داد، بلکه اصولاً لیاقت و کاردانی مدیر زیر سوال می رود.

۵. همانطور که هر کس بخاری داغ را لمس کند، می سوزد، در سازمان نیز نوع و شدت مجازات باید به نوع تخلف بستگی داشته باشد، نه کسی که آن را مرتکب شده است.

نکته ۶؛ استراتژی های اعمال انضباط

۱- استفاده از روش های غیر کلامی

۲- اخطار شفاهی در خلوت

۳- اخطار شفاهی در برابر دیگران

۴- اخطار کتبی بدون درج در پرونده

۵- اخطار کتبی با درج در پرونده

۶- توبیخ کتبی

۷- انفصال موقت با کسر حقوق

۸- انتقال به مراکز بد آب و هوا

۹- تنزیل درجه یا تغییر شغل

۱۰- تعقیب قانونی و اخراج

نکته ۷؛ کلیه کارکنان حق شکایت کردن داشته و مدیران رده بالای سازمان باید ترتیبی اتخاذ کنند تا حق کارکنان ضایع نشود. برقراری نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات از جمله وظایف و مسئولیت های مدیران پرسنلی است.

فصل یازدهم؛ سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان

نکته ۱؛ دولت‌ها به منظور جلوگیری از تحمیل شرایط سخت از سوی کارفرمایان بر کارکنان، قوانینی به منظور تأمین سلامتی، ایمنی، رفاه و امنیت آنان وضع می‌کنند.

نکته ۲؛ اهم نکات پیام‌ها و برنامه‌های مربوط به تأمین سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان

- ۱- تشویق کارکنان به منظور تقلیل حوادث و سوانح
- ۲- تشویق کارفرمایان به منظور فراهم کردن برنامه‌های تندرستی
- ۳- تفویض اختیارات به سازمان
- ۴- ایجاد کمیته نمایندگی جهت بررسی مشکلات
- ۵- انجام تحقیقات مربوط به سلامتی کارکنان
- ۶- کشف دلایل بین بیماری‌ها و کار
- ۷- ایجاد ضوابط و معیارهای پزشکی
- ۸- برگزاری دوره‌های آموزشی
- ۹- ارائه برنامه‌های مؤثر مربوط به رعایت قوانین
- ۱۰- تشویق مقامات مسئول به قبول مسئولیت
- ۱۱- ارائه طریق به منظور گزارش‌گیری صحیح در رابطه با مسائل و مشکلات
- ۱۲- تشویق کارگران، سرپرستان و ... برای جلب مشارکت برای تقلیل سوانح

نکته ۳؛ سلامتی عبارت است از رفاه فیزیکی، روانی و یا رها بودن و عدم ابتلا به بیماری‌های جسمی، روحی، روانی و روان‌تنی.

نکته ۴؛ تعریف استرس؛ استرس عبارت است از عکس‌العمل‌های فیزیکی، روانی و یا شیمیایی بدن در مقابل رویدادها و موقعیت‌های وحشتناک، هیجان‌آور، گیج‌کننده و خطرناک و حساس برای انسان می‌باشد.

نکته ۵؛ تقلیل فشارهای عصبی؛ مدیران رده بالای سازمانی باید عوامل استرس‌زا را شناسایی و آن را کم کنند.

نکته ۶؛ ایمنی شرایطی است که منابع انسانی را از عوامل مضر می‌تواند سلامتی آنان را به خطر اندازد، مصون دارد. درواقع ایمنی عبارت است از شناخت عوامل حادثه‌زا و استفاده از ارگونومی در ایمن‌سازی محیط کار و آموزش کارکنان.

تست؛ عبارت زیر بیانگر کدام یک از مفاهیم در حوزه سلامتی و ایمنی کارکنان می‌باشد؟

"عکس‌العمل‌های فیزیکی، روانی و یا شیمیایی بدن در مقابل رویدادها و موقعیت‌های وحشتناک، هیجان‌آور، گیج‌کننده و خطرناک و حساس برای انسان می‌باشد"

(۱) استرس

(۲) ایمنی

(۳) سلامتی

(۴) اضطراب

نکته ۷؛ عوامل حادثه‌ساز در محیط کار

الف- رفتار کارکنان

۱- عدم استفاده از وسایل ایمنی

۲- شوخی در محیط‌های کاری

۳- عجله در انجام کارها

۴- جابه‌جایی اجسام سنگین با دست

۵- عدم استفاده از لباس‌های مطلوب کاری

۶- عدم رعایت قوانین و مقررات

۷- عدم نظارت مکفی مدیران و سرپرستان

ب- شرایط فیزیکی نامطلوب محیط کاری

۱- عدم وجود حفاظ‌های لازم در محیط‌های کاری

۲- کمبود نور، حرارت، وسایل تهویه

۳- آلودگی‌های صدا، ارتعاشات و تشعشعات

۴- گازها و مواد مسموم‌کننده و شیمیایی

۵- مواد سرطان‌زا

- ۶- شرایط نامطلوب بیولوژیکی از قبیل باکتری ها
- ۷- فشارهای عصبی ناشی از موارد فوق
- ۸- عدم استفاده از وسایل هشداردهنده
- ۹- جابه جایی وسایل و علامات ایمنی
- ۱۰- ابزارآلات غیراستاندارد و یا فرسوده

نکته ۸؛ تحقیقات ایمن سازی محیط های کاری؛ تحقیقات ایمن سازی محیط های کاری به منظور یافتن عواملی است که ایمنی کارکنان را در محیط های کاری به مخاطره می اندازد.

نکته ۹؛ ارگونومی؛ عبارت از مطالعه و بررسی روابط بیولوژیکی میان فعالیت های فیزیکی انسان با شرایط محیط کار می باشد.

نکته ۱۰؛ اقدامات لازم برای ایمن سازی محیط کار

- ۱- جلب حمایت مدیران رده بالا
- ۲- تعیین مسئول ایمنی
- ۳- طراحی عملیات و محیط کاری با توجه به نکات ایمنی
- ۴- آموزش نکات ایمنی به کارکنان
- ۵- ثبت اطلاعات سوانح
- ۶- تجزیه و تحلیل حوادث
- ۷- انجام مسابقات ایمنی
- ۸- اجباری نمودن رعایت قوانین

نکته ۱۱؛ جلب حمایت مدیران رده بالای سازمان؛ حمایت مدیران رده بالای سازمان از طریق شرکت در جلسات. ایمن سازی، نظارت بر اتفاقات، رعایت قوانین ایمنی و... باعث تقلیل حوادث می شود.

نکته ۱۲؛ تعیین مسئول ایمنی ؛ این مسئول باید بتواند در مورد رعایت مسائل بهداشتی و ایمنی دستورات لازم را صادر کند و آموزش های لازم را به کارکنان بدهد.

نکته ۱۳؛ طراحی عملیات و محیط کاری با توجه به نکات ایمنی؛ محیط کاری امن باید نظیف، روشن، دارای تهویه‌های لازم باشد. ابزارآلات باید استاندارد باشند و از علایم هشداردهنده استفاده شود.

نکته ۱۴؛ گام‌های لازم در آموزش کارکنان جهت رعایت نکات ایمنی شامل موارد زیر است؛

۱-القا نمودن لزوم رعایت نکات ایمنی به کارکنان جدید

۲-آموزش نکات ایمنی

۳-تشکیل کمیته‌های ایمنی

۴-برگزاری جلسات ایمنی

۵-استفاده از نشریه داخلی ایمنی

۶-استفاده از علایم هشداردهنده ایمنی

نکته ۱۵؛ ثبت و ضبط اطلاعات مربوط به حوادث و سوانح؛ اطلاعاتی از قبیل نوع و میزان حوادث و سوانح، بیماری-های حرفه‌ای ناشی از آنها و روزهای از دست رفته کاری باید ثبت و ضبط گردد.

نکته ۱۶؛ خسارات ناشی از حوادث و سوانح شامل دو نوع خسارات می‌شود؛

۱- خسارت مستقیم

شامل حقوق و دستمزد پرداختی به کارکنان مجروح و از کار افتاده یا ... می‌باشد.

۲- خسارت غیرمستقیم

شامل هزینه‌های مالی مربوط به تحقیقات، ریشه‌یابی‌ها، جایگزینی نیروی جدید به جای مرحومین و از کارافتادگان و عقب‌افتادگی در کارها می‌باشد.

نکته ۱۷؛ مسابقات ایمنی؛ رقابت سالمی است بین اعضای واحدهای مختلف یک سازمان. هدف استفاده از این

روش در واقع القای رعایت نکات حفاظت و ایمنی به کارکنان است.

نکته ۱۸؛ اجباری نمودن رعایت قوانین و مقررات ایمنی؛ درصدی از کارکنان را باید با ترس از قانون و تنبیه به

رعایت قوانین و مقررات مجبور نمود.

نکته ۱۹؛ رفاه؛ به معنی تن‌آسایی و آسودگی است. هدف، انجام اقداماتی به منظور تأمین تندرستی و روان‌درستی کارکنان است.

نکته ۲۰؛ اهم وظایف ادارات رفاه شامل موارد زیر می‌شود؛

- ۱- ایجاد تعاونی‌های مسکن و تأمین مسکن ارزان‌قیمت برای کارکنان
- ۲- بیمه و بازنشستگی
- ۳- ایجاد شرکت‌های تعاونی مصرف
- ۴- ایجاد مهدکودک در جوار محیط کار
- ۵- پرداخت کمک‌های نقدی و غیر نقدی
- ۶- ایجاد سرویس‌های رفت و آمد
- ۷- ایجاد صندوق‌های قرض‌الحسنه و پس‌انداز
- ۸- در نظر گرفتن مرخصی‌های استحقاقی و استعلاجی
- ۹- ایجاد مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان
- ۱۰- ایجاد غذاخوری و کانتین در محیط کار
- ۱۱- ایجاد اماکن رفاهی، تفریحی و ورزشی
- ۱۲- ایجاد درمانگاه در محیط کار

فصل دوازدهم؛ مدیریت مسیر ترقی

نکته ۱؛ مسیر ترقی الگویی از تجربیات کاری است که افراد در طی زندگی کاری خود به آن دست می‌یابند. در مسیر ترقی دو عنصر کلیدی وجود دارد؛ عنصر عینی و ذهنی. عنصر عینی مسیر ترقی قابل مشاهده و مربوط به محیط واقعی است، ولی عنصر ذهنی شامل آمادگی فرد برای موقعیت به وجود آمده می‌شود. به عنوان نمونه فرد با آموزش دیدن می‌تواند مهارت‌های کاری خود را بهبود بخشد.

نکته ۲؛ بهبود مسیر ترقی افراد مستلزم آن است که فرد از نیازها، ارزش‌ها و اهداف شخصی خود آگاه باشد که این آگاهی از طریق یک فرآیند خودارزیابی سه مرحله‌ای حاصل می‌شود؛

- ❖ شناسایی و سازماندهی مهارت‌ها، علایق، نیازهای مرتبط با کار و ارزش‌ها
- ❖ انتقال این ویژگی‌ها و توانمندی‌ها به درون مسیر ترقی و استفاده از آنها برای اهداف شغلی
- ❖ آزمون امکان‌پذیری‌ها در مقابل واقعیات سازمان یا بازار کار.

نکته ۳؛ صاحب‌نظران این مجموعه نظریه‌های مدیریت مسیر ترقی را در قالب دو رویکرد مورد بررسی قرار می‌دهند؛

- ❖ # رویکرد مسیر ترقی و توسعه شغلی در مدت حیات
- ❖ # رویکرد لنگرگاه‌های مسیر ترقی در سازمان

نکته ۴؛ رویکرد مسیر ترقی و توسعه شغلی در مدت حیات؛ مفهوم توسعه شغلی در طول مدت حیات تأثیر بسیار زیادی بر نظریه‌های مسیر ترقی داشته است. بر اساس این رویکرد هر فرد ۵ مرحله مسیر ترقی را در زندگی شغلی خود طی می‌کند که این مراحل عبارت‌اند از؛

- ❖ مرحله اول؛ کاوش و آمادگی برای کار
- ❖ مرحله دوم؛ مرحله ورود به سازمان
- ❖ مرحله سوم؛ شغل اولیه
- ❖ مرحله چهارم؛ میانه مسیر ترقی
- ❖ مرحله پنجم؛ پایان مسیر ترقی

نکته ۵؛ رویکرد لنگرگاه‌های مسیر ترقی: رویکرد تأثیرگذار دیگر و در عین حال متفاوت، رویکردی است که توسط ادگار شاین ارائه شده است. شاین لنگرگاه‌های مسیر ترقی را با توجه به استعدادها و توانایی‌ها، انگیزه‌ها و نیازها و همچنین نگرش‌ها و ارزش‌ها که هدایتگر، محدودکننده، تثبیت‌کننده و تلفیق‌کننده مسیر ترقی افراد می‌باشد را در قالب موارد زیر بیان می‌کند:

- شایستگی فنی – کارکردی؛ در این لنگر اصولاً فرد به وسیله محتوای خود کار برانگیخته می‌شود. برای استخدام در موقعیت‌ها و مشاغل فنی و تخصصی تمایل دارد.
- شایستگی و صلاحیت مدیریتی (تحلیلی، متقابل شخصی، عاطفی)؛ در این لنگر شخص از طریق فرصت تحلیل و حل مسائل مفهومی پیچیده تحت شرایط نامعین و وجود اطلاعات ناقص برانگیخته می‌شود. به موقعیت‌ها و مشاغل مدیریتی در سازمان‌های بزرگ تمایل دارد.

- ایمنی و تثبیت؛ اصولاً در این لنگر، شخص از طریق امنیت شغلی و دلبستگی بلندمدت به یک سازمان معتبر برانگیخته می‌شود.
- خلاقیت؛ در این لنگر فرد به وسیله نیاز برای ساخت یا ایجاد پروژه‌هایی که متعلق به خود اوست، برانگیخته می‌شود.
- خودمختاری و استقلال؛ در این لنگر اصولاً شخص جویای موقعیت‌های کاری است که برخوردار از حداکثر آزادی از لحاظ قید و بندهای سازمانی باشد و از این طریق برانگیخته می‌شود.

تست؛ بر اساس رویکرد لنگرگاه‌های مسیر شغلی، در کدام لنگر شخص از طریق امنیت شغلی و دلبستگی بلندمدت به یک سازمان معتبر برانگیخته می‌شود؟

- (۱) شایستگی فنی – کارکردی
- (۲) شایستگی مدیریتی
- (۳) ایمنی و تثبیت
- (۴) خودمختاری و استقلال

نکته ۶؛ به عنوان مثال در رویکرد لنگرگاه‌های مسیر ترقی عاملی که برای بعضی از افراد در تصمیم‌گیری پیرامون مسیر ترقی مورد توجه قرار می‌گیرد، حفظ استقلال و آزادی در کار است. آنها به دنبال حداقل کردن محدودیت‌های سازمانی هستند و سازمان‌های ارگانیک کوچک را برای کار کردن ترجیح می‌دهند.

فصل سیزدهم؛ مدیریت روابط کار

نکته ۱؛ روابط کار مبحثی است که برای سازمان‌های دولتی، شرکت‌ها و کارگاه‌های وابسته به دولت و همچنین کارگاه‌ها و شرکت‌های بخش خصوصی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. روابط کار فرآیندی است که از طریق آن مدیریت و کارکنان شرایط و روابط کاری را که بر محیط کاری آنها تأثیر خواهد گذاشت شناسایی و تعیین مینمایند. این روابط اغلب بصورت مکتوب و در برخی موارد نیز بصورت شفاهی تعریف می‌شوند. بر طبق تعریف سازمان بین‌المللی کار (ILO) روابط کار موضوعی است که هم با روابط بین دولت و کارفرمایان و مستخدمین (یا اتحادیه‌های) کارگری و هم روابط بین سازمان‌های حرفه‌ای با یکدیگر سر و کار دارد. در یک سازمان تولیدی یا خدماتی عناصر مختلفی در روابط کار ایفای نقش می‌کنند که شامل دولت، کارفرما، مدیریت و کارگر یا کارمند می‌شود.

نکته ۲؛ روابط صنعتی و مدیریت منابع انسانی را می‌توان از حیث یکسری ابعاد با یکدیگر مقایسه نمود؛

ابعاد	روابط صنعتی	مدیریت منابع انسانی
پیمان روانشناختی	سازگاری	تعهد
عناصر رفتاری	هنجارها، سنت، رویه	ارزش ها، مأموریت
روابط	اعتماد اندک، تکثرگرا، جمعی	اعتماد زیاد، وحدت گرا، فردگرا
طرح تشکیلاتی	نقش های رسمی، سلسله مراتب، تقسیم کار، کنترل مدیریتی	ساختار تخت کار تیمی و استقلال عمل، خود کنترلی

نکته؛ هنگام ارزیابی رضایت خاطر افرادی که کار را انجام می دهند، گاهی از اصطلاح کیفیت زندگی کاری به عنوان شاخصی برای سنجش کیفیت کلی تجربیات انسانی در محیط کار استفاده می شود.

کیفیت زندگی کاری با شاخص هایی همچون افزایش مشارکت در کار، افزایش خشنودی از کار، کاهش فشار عصبی و کاهش سوانح و بیماری ها یاد می شود. برای بهبود کیفیت زندگی کاری رویکردهای مختلفی وجود دارد که هدف آنها توجه به بعد انسانی محیط کار از طریق مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مربوط به کار و محیط کار و تجدید ساختار کار یا طراحی مجدد کار می باشد. این رویکردها شامل مدیریت کیفیت فراگیر، سیستم های اجتماعی وفنی و گروه های مستقل کاری می باشند.

نکته؛ نظریه دو جنبه ای انسان (تئوری X و Y)؛

در این نظریه دو دسته مفروضات متضاد درباره طبیعت انسان و نحوه نظارت و سرپرستی او ارائه شده اند. یک دیدگاه اصولاً منفی که آن را تئوری X خواند و یک دیدگاه مثبت که آن را تئوری Y نامید. تئوری X بر این فرض قرار می گیرند که نیازهای رده پایین بر فرد حاکم هستند و تئوری Y بر این اساس قرار می گیرد که نیازهای رده بالاتر بر فرد حاکم هستند.

تئوری X بر اساس مفروضات زیر قرار دارد:

- (۱) کارکنان به صورت فطری و طبیعی کار را دوست ندارند و در صورت امکان سعی می کنند از انجام آن اجتناب نمایند.
- (۲) از آنجا که کارکنان کار را دوست ندارند، باید آنان را مجبور کرد و کنترل نمود و یا تهدید کرد تا بتوان به هدفهای

موردنظر دست یافت.

۳) کارکنان از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند، لذا باید به صورت رسمی آن ها را هدایت و رهبری کرد.

۴) بیشتر کارکنان امنیت را بالاتر از عوامل دیگر مربوط به کار قرار می دهند و هیچ نوع جاه طلبی و بلندپروازی ندارند.

تئوری Y بر اساس مفروضات زیر قرار دارد؛

۱) کارکنان کار را امری طبیعی و همانند تفریح، استراحت یا بازی می پندارند و به دنبال مرخصی با حقوق هستند.

۲) کسی که خود را به هدف یا هدف هایی متعهد نموده است، دارای نوعی خودرهبری و خودکنترلی می باشد.

۳) بیشتر افراد می توانند مسئولیت بپذیرند و حتی در پی پذیرفتن مسئولیت ها برآیند.

۴) خلاقیت یعنی توانایی برای گرفتن تصمیمات خوب و بیشتر افراد جامعه دارای این ویژگی هستند؛ این امر تنها از ویژگی های مدیران نیست.

تست؛ عبارت "از آنجا که کارکنان کار را دوست ندارند، باید آنان را مجبور کرد و کنترل نمود و یا تهدید کرد تا بتوان به هدف های موردنظر دست یافت" بیانگر کدام تئوری زیر است؟

۱) تئوری X

۲) تئوری Y

۳) تئوری Z

۴) تئوری A

نکته؛ چالش های منابع انسانی در هزاره جدید؛

۱. تنوع نیروی کار؛ افزایش تنوع / افزایش تعداد زنان و اقلیت های نژادی، قومی و مذهبی در سازمانها

۲. سن و نسل:

نسل X ← فرزندان نسل ازدیاد جمعیت هستند که دارای میزان آموزش و تحصیلات دانشگاهی بالاتر بوده و خواهان فضای کار غیررسمی تر و ساختارهای منعطف و غیرسلسله مراتبی هستند.

نسل Y ← کاملاً به ابزارهای ارتباطی جدید مانند اینترنت مسلط هستند و در وبسایت ها و وبلاگ ها گردش می کنند.

نسل Z ← نسل شبکه و دیجیتال هستند.

تست؛ کدام مورد جزو ویژگی های کارکنان «نسل Y» است؟

۱) ساعت کار ثابت به جای شناور

۲) اعتیاد به کار و انجام بی وقفه کار

۳) مشاغل فردی به جای مشاغل تسهیم شده

۴) ایجاد فرصت های استراحت و مرخصی با حقوق

پاسخ: گزینه ۴ ← نسل ۷ یا نسل اینترنت به دنبال ساعات کار شناور، مشاغل تسهیم شده و فرصت های استراحت و مرخصی با حقوق است.

۳. مهارت های جدید: هر روز اهمیت مهارت های رایانه ای در مشاغل افزایش و در مقابل اهمیت توانایی ها و تلاش های جسمی روز به روز کاهش می یابد. مهارت های فنی معمولاً پیوند تنگاتنگی با رایانه و اینترنت دارد. هم چنین تعامل با مشتری، مسئولیت پذیری و خلاقیت اجتناب ناپذیر شده است.

۴. دانشگران و استعدادها:

دلایل افزایش تقاضا برای کارگران دانشی، دانشوران یا دانشگران شامل موارد زیر می شود:

- ❖ تغییر ماهیت کارها
- ❖ چرخش اقتصاد از تولید به خدمات
- ❖ اقتصاد دانشی

رقابت از طریق منابع انسانی، ارزش استعدادها یا سرمایه های انسانی را نشان می دهد ولی یک چالش بسیار جدی، مدیریت استعدادها در سازمان است. برای حفظ و توسعه سرمایه انسانی سازمان ها، جذب و آموزش دانشگران بسیار مهم است.

۵. توانمند سازی:

به عدم تمرکز اشاره دارد. یعنی بخشی از قدرت مدیران به زیردستان تفویض شود و اختیارات و مسئولیت های آنان در تصمیمات افزایش یابد.

❖ توانمند سازی باعث می شود که کارها و مشاغل مجدداً طراحی شود و اختیارات تصمیم گیری بدنه سازمان افزایش یابد.

❖ توانمند سازی باعث می شود که تعهد سازمانی و عجین شدن با شغل افزایش یابد و پیوند کارکنان هم با شغل و هم با سازمان قوی تر شود.

۶. کار تیمی:

پیچیده تر شدن فناوری ← نیاز به مهارت های متنوع ← اجتناب ناپذیر بودن کار تیمی

کار تیمی ← انگیزه کارکنان را افزایش و در نتیجه هزینه انجام کارها را کاهش میدهد.

۷. کیفیت

۸. ادغام:

ادغام ← به ترکیب دو شرکت با همدیگر اشاره دارد.

تملک (جذب) ← به این معنی است که یک شرکت، شرکت دیگری را بخرد.

۹. کوچک سازی و مهندسی مجدد:

مهندسی مجدد، بازطراحی فرایندهای اصلی سازمان برای رضایت مشتریان و تضمین کیفیت بالاست.

۱۰. برون سپاری: یکی از چالش های اخیر که موجب کاهش هزینه تا ۶۰٪ شده است، شغل سپاری میباشد.

نکته فرعی: یکی از راهکارهای جدید به جای کوچک سازی، برون سپاری یا شغل سپاری ← لیزینگ کارکنان است. در این روش شرکت ها طبق توافقنامه ای با سازمان های کارفرمای حرفه ای، نیروهای خود را تامین و به شکلی آنها را اجاره می کنند.

تست: در کدام روش، تامین منابع انسانی موردنیاز از طریق شرکت های کارفرمای حرفه ای انجام می شود؟

(۱) لیزینگ کارکنان

(۲) برون سپاری

(۳) انتقال موقت

(۴) شغل سپاری

۱۱. جهانی شدن: نیازهای امروز و فردای سازمان ها را کارکنان و استعدادهایی مرتفع خواهند کرد که از سراسر جهان می آیند.

❖ چالش شغل سپاری، ایجاب میکند که مدیران خود را برای مدیریت در این امر در سطح بین المللی آماده کنند و به عنوان مدیران اعزامی به بقیه کشورها مامور شوند.

۱۲. تحول فناوریانه و اقتصاد اینترنتی: شیوع فناوری اطلاعات باعث شده است که مدیریت منابع انسانی الکترونیک روز به روز تداول بیشتری پیدا کند و از اینترنت در سیستم های مدیریت منابع انسانی استفاده شود.

❖ فناوری اطلاعات موجب شده است که سازمان ها به استعداد های زیادی در سطح جهانی دست یابند و کارمندیابی در سطح گسترده تری رخ دهد.

۱۳. قرارداد موقت و انعطاف پذیری: قرارداد روانشناختی یعنی باورهایی که افراد درمورد شرایط یا مفاد روابط استخدامی خود دارند که بر رفتار کارکنان نسبت به همکاران و نیز بر تعهد به سازمان اثر می گذارد.

کارگران به جای امنیت اشتغال به قابلیت اشتغال اهمیت میدهند.

قابلیت اشتغال ← یعنی اینکه شرکت آموزش و تجربه لازم را برای شاغل فراهم کند تا وی مطمئن باشد که با این مهارت ها و تجربیات به راحتی میتواند در شرکت های دیگر استخدام شود.

۱۴. رعایت اخلاق: اخلاق بر اصول بنیادی درست و نادرست بودن دلالت دارد و مدیریت منابع انسانی اخلاقی، آن نوع از مدیریت است که با این اصول سازگار باشد.

نکته فرعی؛ اصل سولیوان: ← رعایت حقوق بشر / فراهم کردن فرصت های برابر برای همه کارکنان / احترام به حق آزادی کارکنان / فراهم کردن محیط کار ایمن و بهداشتی / برطرف کردن نیازهای اساسی کارکنان / ایجاد رقابت منصفانه / پرهیز از فساد و رشوه خواری / بهبود کیفیت زندگی در جامعه

تست؛ بر اساس اصل سولیوان در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان باید چه اقدامی انجام دهد؟

(۱) استراتژی منابع انسانی را با استراتژی سازمان همسو کند.

(۲) برای تفاوت های مدیران ارزش قائل شده و در رقابت لحاظ کند.

(۳) بهبود کیفیت زندگی مدیران را سرلوحه کار خود قرار دهد.

(۴) برای همه کارکنان فرصت های برابر فراهم کند و رقابت منصفانه ایجاد کند.

پاسخ: گزینه ۴ ← از بین مواردی که توضیح داده شده بود، مورد فراهم کردن فرصت های برابر برای همه کارکنان و ایجاد رقابت منصفانه در گزینه ۴ مشاهده میشود.

نکته؛ انواع ممیزی یا حسابرسی منابع انسانی: ← ۱. درونی ۲. بیرونی

- حسابرسی درونی ← بررسی کارمندیابی / انتخاب / برنامه ریزی / جبران خدمات / پاداش / مدیریت عملکرد / جانشین پروری
- حسابرسی بیرونی ← بررسی سودآوری / ارزیابی نقش مدیریت منابع انسانی در عملکرد کلی شرکت / ایجاد مزیت رقابتی / انجام درست مسئولیت های اجتماعی

نکته؛ استراتژی تمایز و رهبری هزینه

رویکرد اقتضایی در استراتژی منابع انسانی به دنبال هماهنگی فعالیت های مدیریت منابع انسانی با استراتژی های رقابتی کسب و کار است و شامل دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز می باشد.

استراتژی رهبری هزینه	استراتژی تمایز
تاکید بر مشارکت گروه	تاکید بر مشارکت کارکنان
تمرکز بر بهبود فرآیندها	تمرکز بر نتایج، پیامدها و بازده
توسعه مهارت های عمومی کارکنان	توسعه مهارت های تخصصی کارکنان
همکاری میان کارکنان	رقابت نسبی بین کارکنان
فرهنگ کارایی	فرهنگ خلاقیت
وظایف کاملاً از پیش تعیین شده	وظایف کاری منعطف
قوانین و رویه ها برای استاندارد کردن کارها	استفاده اندک از قوانین و رویه ها مگر در شرایط استاندارد

هدف رهبری هزینه کاهش هزینه ها و رسیدن به حداکثر کارایی است و استراتژی تمایز بر ایجاد ارزش از تولید محصولاتی بهتر از رقبا (محصولاتی که مشتریان حاضر هستند به دلیل منحصر بودنشان بهای بیشتری پرداخت کنند) تأکید می ورزد. علاوه بر تفاوت های استراتژی های رقابتی، سازمان ها از نظر توجه به توسعه مهارت های کارکنان نیز با یکدیگر تفاوت دارند. سازمانی که بر بازار کار داخل تمرکز دارد و تلاش بر بالندگی و بکارگیری مستمر و طولانی کارکنان خود دارد و در مقابل سازمانی که جهت گیری بازار کار خارجی دارد، در جست و جوی خرید استعداد های مورد نیاز خود است.

تست؛ تأکید بر مشارکت افراد و همکاری میان کارکنان به ترتیب به کدام استراتژی ها در بحث تفاوت های منابع انسانی استراتژیک دلالت دارند؟

- (۱) تمایز - تمایز
(۲) رهبری هزینه - تمایز
(۳) تمایز - رهبری هزینه
(۴) رهبری هزینه - رهبری هزینه

نکته؛ رویکردهای نظری به مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

۱. رویکرد مبتنی بر منابع: سازمان‌ها باید به گونه‌ای منابع انسانی خود را برنامه‌ریزی نمایند که مزیت رقابتی در مقابل رقبا ایجاد کند.
۲. رویکرد رفتاری: سازمان‌ها باید اقداماتی را انتخاب کنند که پرورش دهنده ضروری و مناسب در کارکنان باشد.
۳. مدل سایبرنتیک: مدل سایبرنتیک مبتنی بر رویکرد سیستمی است.
۴. رویکرد هزینه‌های مبادله / نمایندگی: اقدامات مدیریت منابع انسانی باید در جهت درونی سازی و کاهش هزینه‌های کسب و کار باشد.
۵. دیدگاه قدرت / وابستگی منابع: به میزانی که منابع در دسترس سازمان کمیاب تر باشد، قدرت کنترل کننده منابع و قدرت تاثیرگذاری بر تصمیم گیری ها و اقدامات بیشتر خواهد بود.
۶. دیدگاه نهادگرایی: سازمان‌ها اقدامات مدیریت منابع انسانی را در جهت کسب مشروعیت های درونی و بیرونی به منظور اخذ منابع محیطی کمیاب و حفظ خویش و کسب حمایت اجتماعی در محیط برنامه ریزی می کنند.

نکته؛ خدمات روابط صنعتی چهار رویکرد را برای روابط کارکنان شناسایی کرده است:

۱. خصمانه: سازمان تصمیم می گیرد چه اقدامی صورت دهد و از افراد انتظار دارد خود را با آن تطبیق دهند. کارکنان فقط با خودداری از همکاری می توانند اعمال قدرت کنند.
 ۲. سنتی: نوعی رابطه کاری روزمره است اما مدیریت پیشنهاد می کند و نیروی کار از طریق نمایندگان منتخب خود بازتاب نشان می دهد.
 ۳. شراکتی: سازمان، افراد را در تنظیم و اجرای سیاست های سازمانی درگیر می کند، اما حق مدیریت خود را حفظ می کند.
 ۴. مشارکت در قدرت: کارکنان در تصمیم گیری های روزمره و استراتژیک درگیر هستند.
- بنابراین در رویکرد سنتی یک رابطه کاری خوب روزمره حاکم است که مدیریت آن را پیشنهاد می دهد و نیروی کار نیز از طریق نمایندگان خود به پیشنهاد مدیریت واکنش نشان می دهد.

نکته؛ مدیریت همیشه به رضایت جمعی کارکنانش نیازمند است. یکی از بهترین رویکردها که سبک های مختلف مدیریت را در روابط کار دسته بندی و تشریح می کند، تلاش هایی است که بوسیله پارسل و سایشون صورت گرفته است. بر اساس این رویکرد، سبک های روابط مدیریت - کارکنان به ۴ دسته تقسیم می شود:

۱. الگوی تعارض کلاسیک: در این دیدگاه مدیریت و کارکنان هر دو دارای دیدگاه کثرت گرایانه می باشند.

۲. الگوی مدرن پیشرفته: در این دیدگاه کارکنان کثرت گرایانه نگاه می کنند، اما مدیریت بین دیدگاه های وحدت گرا و کثرت گرا تفاوت قائل می شوند.

۳. الگو مدرن استاندارد: در این الگو مدیریت دیدگاه کثرت گرا اما کارکنان دیدگاه وحدت گرا دارند.

۴. الگوی پدرمآب پیشرفته: در این الگو کارکنان دیدگاه بنیادگرا دارند اما مدیریت دارای رویکرد وحدت گرا یا کثرت گرا هستند.

تست؛ در کدام یک از سبک های روابط مدیریت - کارکنان، مدیریت دیدگاه کثرت گرا اما کارکنان دیدگاه وحدت گرا دارند؟

(۱) الگوی تعارض کلاسیک

(۲) الگوی مدرن پیشرفته

(۳) الگوی مدرن استاندارد

(۴) الگوی پدرمآب پیشرفته

نکته؛ پارسل و سایسون در دیدگاهی دیگر سبک های مدیریت در روابط کار را به ۵ دسته تقسیم بندی می کنند:

۱. سبک سنتی؛ سبک سنتی رویکرد آتش نشانی به روابط کار دارد. در این رویکرد روابط کار اهمیتی ندارد مگر آنکه مشکلی ایجاد شود. حقوق پایین، دشمنی با اتحادیه ها و اقتدارگرایی مدیریت، ویژگیهای برجسته این سبک است که معمولاً در کسب و کارهای مالک - مدیر و شرکت های کوچک مورد استفاده قرار می گیرد.

۲. سبک پدرسالاری؛ در این سبک اتحادیه ها پدیده ای غیر ضرور هستند، چرا که به تنویر افکارات کارکنان می پردازند. پرداخت های بالا تمرکز بر تشویق و ترغیب کارکنان از جمله اهداف سازمان هایی است که مدیران آن دارای سبک پدر سالاری هستند.

۳. سبک مشاوره ای؛ اتحادیه ها در این سبک به رسمیت شناخته می شوند و دعوت به مشارکت می گردند. تأکید بر روابط طرفینی گرایش به حل مسئله و رویکرد غیررسمی به روابط کار از جمله ویژگی های این سبک است.

۴. سبک قانون گرا؛ این سبک مشابه سبک مشاوره ای است اما بر توافقات و قراردادهای رسمی برای تنظیم روابط بین کارمند یا کارگر با کارفرما تأکید می گردد.

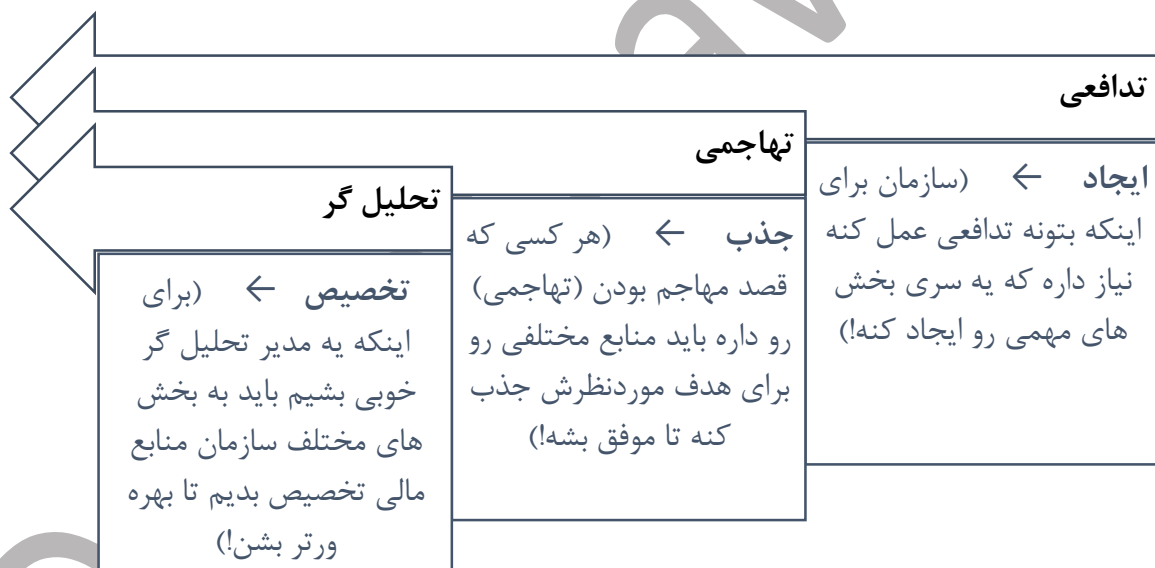
۵. سبک فرصت گرایانه؛ سازمان ها و شرکت های بزرگ مسئولیت روابط کار را به واحدهای فرعی محول می نمایند. در این سبک رویکرد یکسانی برای تمامی واحدهای سازمانی وجود ندارد و هر واحد سازمانی متناسب با مقتضیات سازمانی خود اقدام به تنظیم روابط کار می نماید.

نکته؛ نظریه اقتضایی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

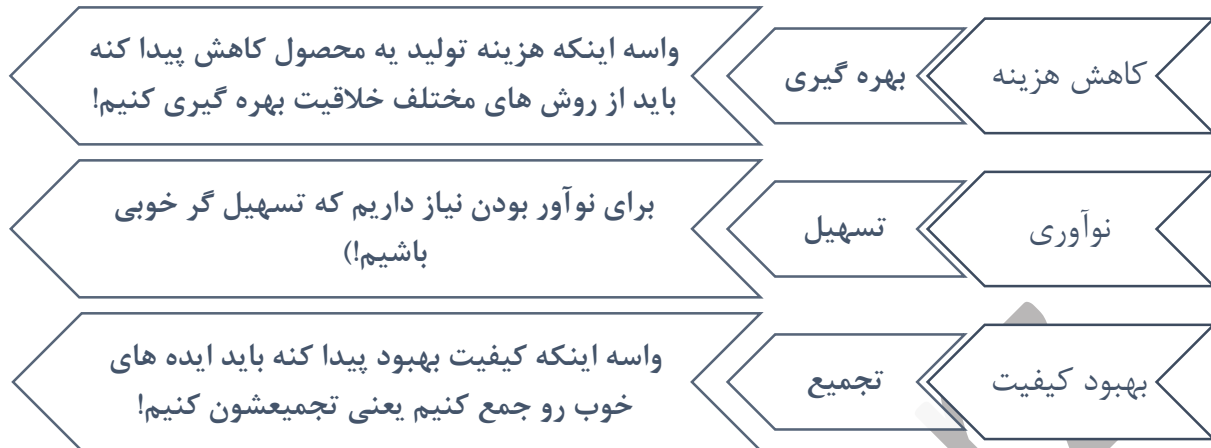
- ❖ اولین رویکرد مطرح شده در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی است.
- ❖ سازمان ها برای دستیابی به عملکرد بالاتر باید استراتژی های منابع انسانی خویش را با استراتژی های رقابتی خود منطبق سازند.

استراتژی رقابتی ← مجموعه ای از تصمیمات مرتبط که برای سازمان نوعی مزیت رقابتی را در مقایسه با رقبا ایجاد میکند.

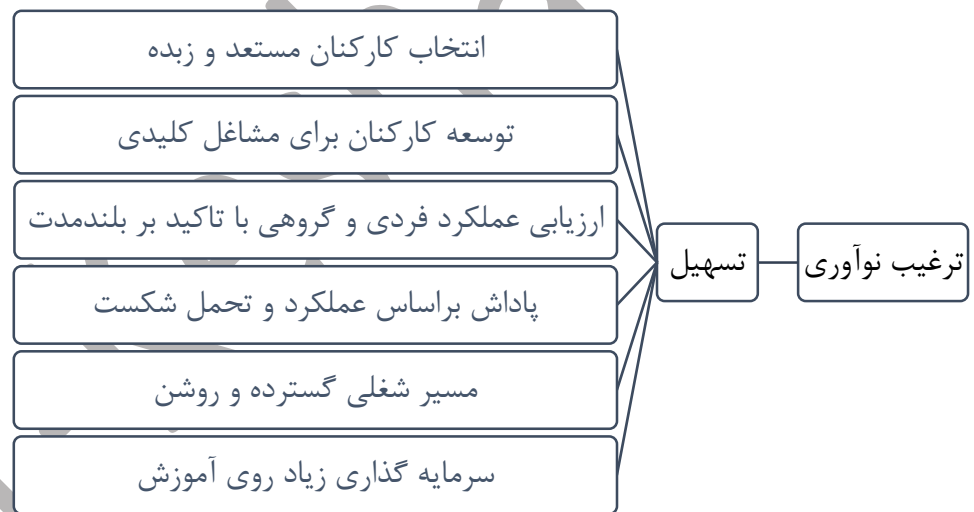
نکته؛ استراتژی های مایلز و اسنو:

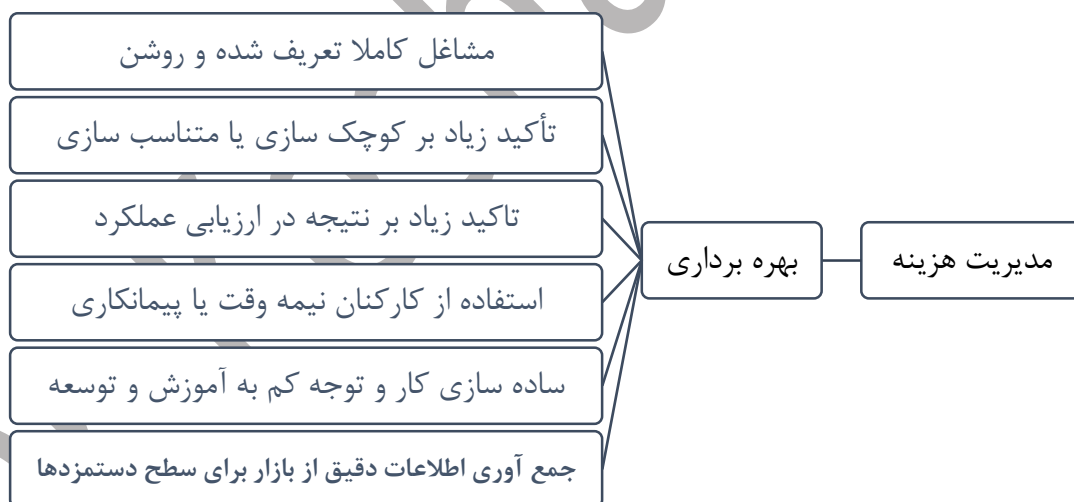
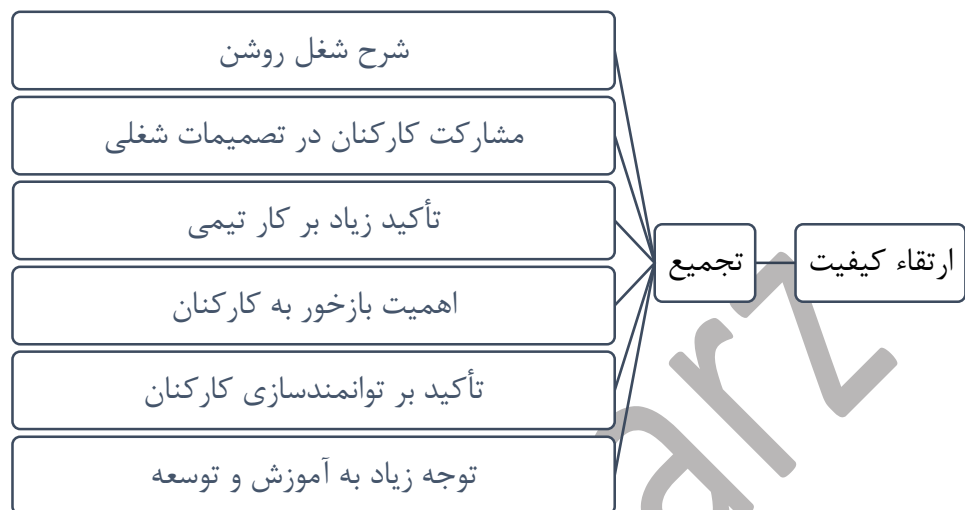


نکته؛ استراتژی های شولر و جکسون:



نکته: همسویی مدیریت منابع انسانی با استراتژی های سازمانی: برای دستیابی به بهره‌وری بالاتر در رابطه با منابع انسانی در سازمان‌ها از استراتژی‌های سه گانه زیر استفاده می‌شود؛





نکته؛ طبق فرضیه های آکرمن، استراتژی های مدیریت منابع انسانی از استراتژی سازمان پیروی میکند.

۱. توسعه: کسانی که به موضوعی رو میخوان تحلیل کنن و توسعه بدن تحلیل گران

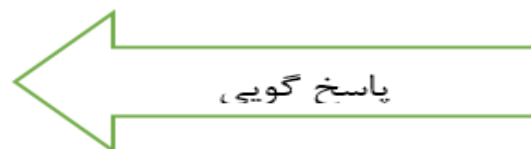
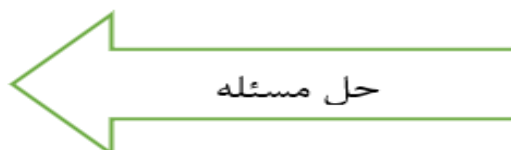
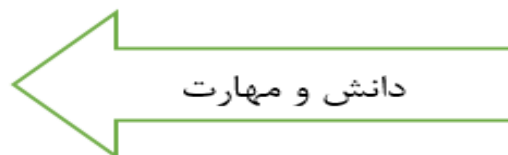
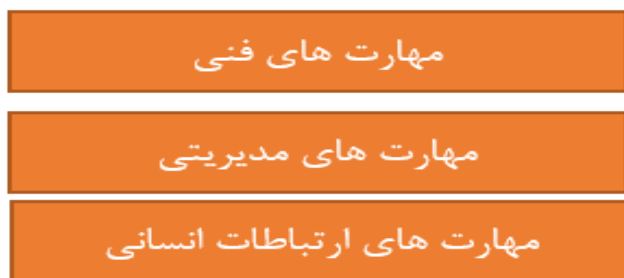
۲. کنترل؛ اونهایی که میخوانند همه موارد رو کنترل کنند. کنترل گران

۳. اجرا: کسانی که میخوان از وضع موجود دفاع کنن و استراتژی های قبلی رو اجرا کنن یعنی مدافعان

۴. پویش (پویایی): اونایی که آینده نگرن بیشتر از این استراتژی استفاده میکنن، یعنی ترجیح میدن قبل از رقبا به بازارها حمله کنن تا سهم بیشتری داشته باشن یعنی تهاجمی ها

۵. اون کسانی هم که منفعل هستن و تکلیفشون مشخص نیست از توسعه و پویش بصورت ترکیبی استفاده میکنن یعنی مختلط گرایان

نکته؛ یکی از مدل های مرسوم مدل هی گروپ می باشد که در سال ۱۹۴۳ توسط ادوارد ند هی پایه گذاری شد. این شرکت در بیش از ۹۰ کشور شعبه دارد. مهمترین ویژگی این مدل نگاه به ۲ مقوله شایستگی و ارزیابی می باشد. کمتر مدلی در بین مدل های سرمایه های انسانی وجود دارد که به این ۲ مقوله نگاه جزئی داشته باشد. یکی دیگر از اساسی ترین جنبه های این مدل تحلیل مشاغل به صورت بافت و زمینه ای است. بدین صورت که برای آنالیز شایستگی ها و شرح یک شغل، هیچ شغلی را جدا از سایر مشاغل و بافت سازمانی تحلیل نمی کند. این روش به نگاه استراتژیک برای آینده سازمان کمک شایانی می کند و سازمان را در چالش های ارزیابی و توسعه شرح مشاغل یاری می رساند. ابعاد این مدل در شکل زیر مشخص گردیده است.



در ادامه مؤلفه‌های مدل تشریح می‌شود؛

۱. دانش و مهارت

هر شغلی نیازمند داشتن مهارت‌ها و دانش کاری است تا بتوان از عهده همه جنبه‌های آن بر آید. دانش و مهارت از سه عامل تشکیل شده است:

الف؛ مهارت فنی و تخصصی

عمق و وسعت دانش فنی و تخصصی مورد نیاز برای رسیدن به عملکرد موفقیت آمیز در شغل مورد نظر.

ب؛ مهارت مدیریتی

الزام به بر عهده گرفتن وظایف مدیریتی مثل هدایت، برنامه ریزی و سازماندهی کارکنان و یا کنترل و سازماندهی منابع برای انجام شغل.

ج؛ مهارت ارتباطات انسانی

مهارت‌های انسانی مورد نیاز برای تعامل موفقیت آمیز با اشخاص و گروه‌ها در درون و بیرون سازمان.

۲. حل مسئله

برای رسیدن به پاسخگویی (ایجاد ارزش افزوده) نیاز است تا شاغل مهارت و دانش خود را بکار گیرد. بنابراین این بُعد به بکارگیری دانش و مهارت برای شناسایی، تعیین و حل مشکلات اشاره دارد.

الف؛ محیط فکری

بستر شغل و درجه‌ای که مشکلات و راه حل‌ها در آن تعریف شده و استاندارد هستند.

ب؛ چالش فکری

میزانی تنوع و قابل شناسایی بودن مشکلات و میزان دشواری در ارائه راه‌حل برای آنها، به گونه‌ای که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کنند.

۳. پاسخگویی

به میزان ارزش افزوده یک شغل یعنی میزان اثر شغل و نوع آن بر پیامدهای سازمانی اشاره دارد.

الف؛ آزادی عمل

به میزان توانمندی مورد نیاز برای انجام کار و تصمیم‌گیری اشاره دارد. یعنی برای انجام کار آزادی عمل فرد نیاز است یا اینکه بر طبق قوانین و دستورات صورت می‌پذیرد.

ب؛ اندازه تأثیر

وسعت و گستره تأثیری که شغل در نتایج و پیامدهای سازمانی دارد.

ج؛ ماهیت تأثیر

میزان و درجه تأثیر ماهیت کار بر نتایج سازمانی.

بخش دوم؛ آزمون‌های تستی مدیریت منابع انسانی

آزمون اول

۱) اگر از مدیر بخواهیم در ارزیابی کارکنان، آنها را در سه دسته ضعیف (۱۰ درصد)، قوی (۱۰ درصد) و متوسط (۸۰ درصد) دسته‌بندی کرده و امتیاز دهد، چه روشی را مبنا قرار داده‌ایم؟

- ۱- انتخاب اجباری
۲- توزیع اجباری
۳- رتبه بندی
۴- مقایسه عوامل

۲) در کدام یک از روش‌های ارزشیابی مشاغل ابتدا براساس ماهیت مشاغل عواملی مانند مهارت مسئولیت تلاش فکری و شرایط کاری را انتخاب نموده و سپس آنها را به عوامل جزئی تر تقسیم و برای آنها وزن و درجاتی معین می نماییم؟

- ۱- امتیازی
۲- رتبه بندی
۳- درجه بندی
۴- مقایسه عوامل

۳) در کدام دو سبک یادگیری مشاهده تأملی وجود دارد؟

- ۱- واگرا- ادغام کننده
۲- واگرا - تطبیق یابنده
۳- همگرا - ادغام کننده
۴- همگرا - تطبیق یابنده

۴) کدام بعد مدل ویژگی‌های شغلی بر عبارت «وظایف شغلی به نحوی معین شده‌اند که کار از ابتدا تا انتها برای مشاغل مشخص باشد و خود بخش مهمی از کار تلقی شود» تأکید دارد؟

- ۱- اهمیت وظایف
۲- تنوع مهارت
۳- استقلال و اختیار در کار
۴- معنی دار بودن وظیفه

۵) کدام ویژگی پاداش مؤثر حاکی از آن است که بدون کاستن از ارزش و اهمیت سیستم پاداش بتوان برای مدت طولانی از آن استفاده کرد؟

- ۱- اهمیت
۲- انعطاف
۳- فراوانی
۴- توزیع منصفانه

۶) هنگامیکه حق تصمیم‌گیری و اختیارات به شعب واگذار می‌شود، چه اقدامی روی شغل انجام داده‌ایم؟

- ۱- اثربخش کرده‌ایم
۲- غنی کرده‌ایم
۳- کارا کرده‌ایم
۴- توسعه داده‌ایم

۷) در کدام روش ارزیابی عملکرد نقش ارزیابی کننده بیشتر تقویت است و ارزیابی کننده به جای قضاوت نقش مشاوره‌ای دارد؟

- ۱- توصیفی
۲- عامل سنجی
۳- مقیاسی گسسته
۴- مدیریت بر مبنای هدف

۸) روش‌های «بازی‌های مدیریتی»، «مربی‌گری» و «سمینار» به ترتیب جزو کدام روش‌های اصلی آموزش هستند؟

- ۱- ضمن خدمت، ارائه اطلاعات، شبیه سازی
۲- ضمن خدمت، شبیه سازی، ارائه اطلاعات
۳- شبیه سازی، ضمن خدمت، ارائه اطلاعات
۴- ارائه اطلاعات، ضمن خدمت، شبیه سازی

۹) عدم تجانس میان اتحادیه‌های کارگری و نوآوری از ویژگی‌های روابط کار در کدام استراتژی منابع انسانی است؟

- ۱- سرباز وفادار
۲- نیروی قراردادی
۳- پیمانکارانه
۴- متخصص متعهد

۱۰) بیمه درمانی جزو کدام نوع سیستم جبران خدمات است؟

- ۱- مالی غیرمستقیم
۲- مالی مستقیم نقدی
۳- مالی مستقیم غیرنقدی
۴- غیرمالی سازمانی

۱۱) ثبت وقایع حساس و مقیاس رتبه بندی توصیفی به ترتیب جزو کدام نوع استانداردهای ارزیابی هستند؟

۱- مطلق - مقایسه ای	۲- مقایسه ای - مطلق
۳- مطلق - مطلق	۴- مقایسه ای - مقایسه ای
۱۲) طبق کدام رویکرد ، سازمان ها اقدامات مدیریت منابع انسانی را در جهت کسب مشروعیت های درونی و بیرونی به منظور اخذ منابع محیطی کمیاب و حفظ خویش و کسب حمایت اجتماعی در محیط برنامه ریزی می کنند؟	
۱- نهادگرایی	۲- مبتنی بر منابع
۳- قدرت - وابستگی منابع	۴- هزینه های مبادله - نمایندگی
۱۳) کدام استراتژی منابع انسانی متناظر با استراتژی تدافعی در سطح کسب و کار است؟	
۱- نیروهای آزاد	۲- سرباز وفادار
۳- نخبگان متعهد	۴- کارکنان مزدور
۱۴) در کدام خطا ، فرد به دنبال جمع آوری اطلاعات همراستا با تصمیمات گذشته است؟	
۱- دسترسی	۲- تشدید تعهد
۳- تمایل به تایید	۴- تکیه گاه - تعدیل
۱۵) در استراتژی کارکنان مزدور، فرآیند توسعه چگونه است؟	
۱- یادگیری مستمر	۲- کاهش هزینه های توسعه
۳- توسعه برای مشاغل آینده	۴- توسعه برای افراد با عملکرد بالا

پاسخنامه آزمون اول

۱- گزینه (۲)

۲- گزینه (۱)

۳- گزینه (۱)

۴- گزینه (۴)

۵- گزینه (۳)

۶- گزینه (۲)

۷- گزینه (۴)

۸- گزینه (۳)

۹- گزینه (۴)

۱۰- گزینه (۱)

۱۱- گزینه (۳)

۱۲- گزینه (۱)

۱۳- گزینه (۲)

۱۴- گزینه (۳)

۱۵- گزینه (۲)

آزمون دوم

۱- کدام نوع جامعه پذیری با گام های متوالی و مشخص صورت می گیرد؟

(۱) رسمی

(۲) ثابت

(۳) پیوسته

(۴) مستمر

۲- به کناره گیری داوطلبانه فرد از عضویت در سازمان اصطلاحاً چه گفته می شود؟

(۱) ترک خدمت

(۲) چرخش شغلی

(۳) بازنشستگی

(۴) انتقال

۳- زمانی که مدیر، تصمیم اشتباه خود را تغییر نمی دهد، دچار چه نوع خطای ادراکی می شود؟

(۱) تشدید تعهد

(۲) خطای هاله ای

(۳) قاطعیت در تصمیم گیری

(۴) اطمینان بیش از حد

۴- در کدام یک از روش‌های جمع‌آوری اطلاعات برای تجزیه و تحلیل شغل، از متصدی شغل خواسته می‌شود فعالیت‌های روزانه خود را یادداشت نماید؟

(۱) پرسشنامه

(۲) ثبت وقایع

(۳) مشاهده مستقیم

(۴) نشست متخصصان

۵- کدام گزینه، مرحله‌ی اول فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی محسوب می‌شود؟

(۱) مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی

(۲) مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان

(۳) تعیین موجودی نیروی انسانی

(۴) برآورد عرضه‌ی نیروی انسانی از منابع داخلی

۶- وظایف متخصصان امور پرسنلی سازمان در زمره‌ی کدام یک از وظایف قلمداد می‌گردد؟

(۱) عملیاتی

(۲) صفی

(۳) ستادی

(۴) صفی و ستادی

۷- در چرخه‌ی یادگیری کلب، همگراها چه ویژگی‌هایی دارند؟

(۱) قدرت تبیین مسئله بالایی دارند و مدل‌های مفهومی خوبی می‌سازند

(۲) قدرت حل مسئله بالایی دارند و در جستجوی استفاده از مفاهیم نظری در عمل هستند.

(۳) موقعیت را از زوایای مختلف می‌بینند و در موقعیت‌های مبهم به تخیل می‌پردازند.

(۴) اطلاعات را خوب سازماندهی می‌کنند، داده‌های کمی را خوب تحلیل می‌کنند و مفهوم‌سازی انتزاعی قوی دارند.

۸- زمانی که کارکنان بتوانند نتیجه‌ی کار خود را در قالب یک کل ببینند، چه احساسی پیدا می‌کنند؟

(۱) استقلال

(۲) توانمندی

(۳) رضایت

(۴) هویت

۹- نسبت بازده در ارزیابی منابع کارمندیابی مشخص‌کننده چیست؟

(۱) بازدهی منابع انسانی چقدر است.

(۲) چند نفر در سال استخدام می‌شوند.

(۳) کل هزینه‌های پرداختی برای کارمندیابی چقدر است.

(۴) چند درصد داوطلبان به مراحل بعدی راه پیدا می‌کنند.

۱۰- به هنگام استخدام، نسبت انتخاب هر چقدر بزرگتر باشد، نشانگر چیست؟

(۱) جذابیت بیشتر شغل از نظر متقاضیان

(۲) جذابیت بیشتر شغل از نظر کارفرمایان

(۳) جذابیت بیشتر شغل از نظر مشتریان

(۴) جذابیت بیشتر شغل از نظر اتحادیه‌های کارگری

۱۱- مؤثرترین نوع مصاحبه کدام است؟

(۱) استخدامی و شخصیت‌شناسی

(۲) آینده‌نگر و آینده‌پژوهشی

(۳) توصیف رفتاری و موقعیتی

(۴) گذشته‌نگر و استرس‌سنجی

۱۲- ضریب همبستگی بین دو متغیر "نمره‌ی آزمون" و "عملکرد شغلی" را چه می‌نامند؟

(۱) ارزیابی آزمون

(۲) روایی آزمون

(۳) پایایی آزمون

(۴) خطای آزمون

۱۳- کدام یک از رویکردهای طراحی شغل مناسب ادارات یا کارخانه‌های تازه تأسیس و یا کارخانه‌های قدیمی است که مجدداً سازمان‌دهی شده‌اند؟

(۱) نگرش معاصر تیمی

(۲) نگرش ارگونومیکی

۳) طراحی فنی - اجتماعی

۴) رویکرد پردازش اطلاعات اجتماعی

۱۴- کدام متغیر جز متغیرهای نتیجه‌ای، استاندارد ۳۴۰۰۰+۰۰۰ تعالی منابع انسانی است؟

۱) رهبری سازمانی

۲) تعهد سازمانی

۳) فرهنگ سازمانی

۴) تحول سازمانی

۱۵- کدام مورد جزء ویژگی‌های کارکنان "نسل y" است؟

۱) ساعت کار ثابت به جای کار شناور

۲) اعتیاد به کار و انجام بی‌وقفه‌ی کار

۳) مشاغل فردی بجای مشاغل تسهیم‌شده

۴) ایجاد فرصت‌های استراحت و مرخصی با حقوق

پاسخنامه آزمون دوم

۱- گزینه (۴)

۲- گزینه (۱)

۳- گزینه (۱)

۴- گزینه (۲)

۵- گزینه (۳)

۶- گزینه (۳)

۷- گزینه (۲)

۸- گزینه (۴)

۹- گزینه (۴)

۱۰- گزینه (۱)

۱۱- گزینه (۳)

۱۲- گزینه (۲)

۱۳- گزینه (۱)

۱۴- گزینه (۲)

۱۵- گزینه (۴)

آزمون سوم

۱) در کدام نوع جامعه پذیری، اعضای باتجربه‌ی سازمان به عنوان الگو عمل می‌کنند؟

- (۱) رسمی
(۲) غیررسمی
(۳) گسسته
(۴) پیوسته

۲) در کدام سبک مربی‌گری، سعی می‌شود زیردست به طور ضمنی آنچه را که می‌خواهیم انجام دهد؟

- (۱) دوستانه
(۲) ترغیب‌کننده
(۳) تحلیل‌کننده
(۴) هدایتگر

۳) حق اولاد و بازنشستگی به ترتیب جزو کدام نوع جبران خدمات مالی است؟

- (۱) مستقیم نقدی، غیرمستقیم
(۲) غیرمستقیم، مستقیم نقدی
(۳) مستقیم نقدی، مستقیم نقدی
(۴) غیرمستقیم، غیرمستقیم

۴) کدام مورد جزء سطوح شش‌گانه‌ی یادگیری از نظر بلوم نیست؟

- (۱) دانش
(۲) تحلیل
(۳) شاگردی
(۴) بکارگیری

۵) در طراحی شغل، قانون توجه کدام روش بر تنظیم رابطه‌ی شاغل با محیط کار معطوف است؟

(۲) ادراکی - حرکتی	(۲) دو عاملی
(۳) غنی سازی شغل	(۴) ویژگی های شغل
(۶) زمانی که راهبرد سازمان تمایز است، سیستم جبران خدمات باید بر چه اساسی پاداش دهد؟	
(۱) کمیت	(۲) کیفیت (۳) نوآوری (۴) کارایی
(۷) حالت روان شناختی احساس مسئولیت بیشتر در قبال نتایج کار، کدام ویژگی محوری شغل است؟	
(۱) استقلال	(۲) بازخور (۳) هویت (۴) تنوع
(۸) انجام وظایف کاری از طریق همکاری با یک گروه بااستعداد، نمونه ای از کدام نوع جبران خدمات است؟	
(۱) پولی	(۲) بیرونی (۳) درونی (۴) جبران خدمات جامع
(۹) کدام شیوه مؤثرترین شیوهی ارزیابی عملکرد برای سازمان بزرگی که پراکندگی جغرافیایی و مشاغل مشابه زیادی داشته است، محسوب می شود؟	
(۱) وقایع بحرانی	(۲) بازیابی میدانی (۳) امتیازدهی رفتاری (۴) توزیع اجباری
(۱۰) در کدام نوع جلسه ی بازخور، مدیر نمره ی کارمند را به وی می گوید و این نمره را توجیه می کند؟	
(۱) استیناف	(۲) حل مسأله (۳) گفتن و متقاعد کردن (۴) گفتن و گوش دادن
(۱۱) هر یک از روش های امتیازی و رتبه بندی مشاغل برای ارزشیابی مشاغل، به ترتیب از کدام عامل برای مقایسه مشاغل استفاده می کنند؟	
(۱) کل شغل، کل شغل	(۲) کل شغل، عوامل کلیدی (۳) عوامل کلیدی، کل شغل (۴) عوامل کلیدی، عوامل کلیدی
(۱۲) روش های توصیفی و مقایسه زوجی، به ترتیب در شمار کدام رویکردهای ارزیابی عملکرد قرار می گیرند؟	
(۱) نسبی - نسبی	(۲) مطلق - مطلق (۳) نسبی - مطلق (۴) مطلق - نسبی
(۱۳) ارزیابی میزان تناسب سؤالات آزمون استخدامی با ماهیت وظایف و مسئولیت های شغلی، به کدام نوع اعتبار این آزمون اشاره دارد؟	
(۱) روایی معیار	(۲) روایی محتوا (۳) روایی واگرا (۴) روایی همگرا
(۱۴) کدام سبک یادگیری برای مشاغلی همچون فروش و بازاریابی، بسیار مناسب هستند؟	
(۱) ادغام کننده ها	(۲) تطبیق دهنده ها (۳) واگراها (۴) همگراها
(۱۵) مشارکت کارکنان در تصمیمات شغلی و توجه کم به آموزش و توسعه، به ترتیب جزو اقدامات کدام استراتژی های منابع انسانی است؟	
(۱) بهره برداری - بهره برداری	(۲) بهره برداری - تجمیع (۳) تسهیل کنندگی - بهره برداری (۴) تجمیع - بهره برداری

پاسخنامه آزمون سوم

۱- گزینه (۴)

۲- گزینه (۲)

۳- گزینه (۱)

۴- گزینه (۳)

۵- گزینه (۱)

۶- گزینه (۳)

۷- گزینه (۱)

۸- گزینه (۲)

۹- گزینه (۳)

۱۰- گزینه (۳)

۱۱- گزینه (۳)

۱۲- گزینه (۴)

۱۳- گزینه (۲)

۱۴- گزینه (۲)

۱۵- گزینه (۴)

Dr-Keshavarz

آزمون چهارم

۱) «ضریب همترازی» معیار قضاوت مورد استفاده در مورد کدام روش پایایی سنجی آزمون های استخدامی است؟

(۱) تکرار آزمون

(۳) سازگاری اجرا

۲) در کدام روش های ارزیابی عملکرد، می توان احتمال سوگیری و اعمال نظر شخصی ارزیاب را به میزان قابل ملاحظه ای کاهش داد؟

(۱) مقیاسی و قیاسی (۲) مقیاسی و مقایسه زوجی (۳) توزیع اجباری و انتخاب اجباری (۴) مقایسه زوجی و انتخاب اجباری

۳) اگر سازمان با مازاد منابع انسانی مواجه باشد، کدام سازوکار برنامه ریزی منابع انسانی در صورت تمایل کارکنان به ایثار به نفع همدیگر کارساز خواهد بود؟

(۱) ادغام مشاغل (۲) کاهش ساعات کار (۳) کارکنان چند شغله (۴) به کارگماری در خارج از سازمان

۴) کدام نوع نیازسنجی آموزشی، به طور عمده ناظر بر اولویت بندی اهداف و مقاصد است و کیفیت و کمیت آنها را در نظر نمی گیرد؟

(۱) اپسیلون (۲) دلتا

زتا (۳) گاما (۴)

۵) روش اعلان شغلی و داوطلبی شغلی، به ترتیب جزو کدام روش های کارمندیابی هستند؟

(۱) داخلی - داخلی

(۳) خارجی - خارجی

۶) در کدام نگرش به روابط کار، یک رابطه کاری خوب روزمره که مدیریت آن را پیشنهاد می کند و نیروی کار نیز با

نمایندگان که انتخاب می کنند، به پیشنهاد مدیریت واکنش نشان می دهد؟

(۱) سنتی (۲) شراکتی (۳) خصمانه (۴) مشارکت در قدرت

۷) در کدام تئوری، تعداد نیروی کار یا جمعیت، عامل تعیین کننده نرخ حقوق و دستمزدهاست؟

(۱) قدرت پرداخت (۲) عرضه و تقاضا (۳) حداقل معیشت (۴) هزینه زندگی

۸) بررسی و پیش بینی تغییر روندهای شغلی در دنیای کنونی بیانگر کاهش میزان کدام مشخصه شغلی و سازمانی است؟

(۱) تفکیک عمودی (۲) گسترش افقی مشاغل (۳) گسترش عمودی مشاغل (۴) گسترده افقی سازمان ها

۹) کدام اقدامات مدیریت منابع انسانی به ترتیب « زیربنایی ترین کارکرد» و «پیوند راهبردهای سازمان با مدیریت منابع انسانی» به شمار می روند؟

(۱) آموزش و توسعه کارکنان - مدیریت عملکرد

۲) تجزیه و تحلیل شغل – برنامه ریزی منابع انسانی

۳) مدیریت عملکرد – آموزش و توسعه کارکنان

۴) تجزیه و تحلیل شغل – مدیریت عملکرد

۱۰) بر اساس کدام نظریه جبران خدمات، اگر درآمد کارکنان از میزان حداقل نیازشان تجاوز کند، اصل عرضه و تقاضا باعث کاهش دوباره دستمزد خواهد شد؟

۱) نظریه مصرف

۲) تئوری نهادی مزد

۳) تئوری عدالت

۴) نظریه بقاء

۱۱) کدام شکل از پرداخت بر اساس سیستم پرداخت مبتنی بر نوع کار یا شغل قرار دارد و در آن بر رعایت برابری در خارج سازمان تاکید می شود؟

۱) اجتماعی

۲) تجربی

۳) ریاضی

۴) زندگی

۱۲) یادگیری اجتنابی چیست؟

۱) انجام رفتار نامطلوب به دلیل اجتناب از تنبیه مکرر

۲) ترک رفتار نامطلوب به دلیل اجتناب از پیامدهای ناخوشایند

۳) انجام رفتار مطلوب به دلیل اجتناب از پیامدهای ناخوشایند

۴) حذف محرک آزاردهنده و تنبیه رفتارهای نامطلوب

۱۳) کدام گزینه، در مورد معیارهای ارزیابی روش های انتخاب درست است؟

۱) پایایی به تعمیم پذیری آزمون به مشاغل و سازمان های دیگر اشاره دارد.

۲) اعتبار پیش بینی به ارتباط نمرات آزمون داوطلبان با عملکرد شغلی آینده آنان اشاره دارد.

۳) اعتبار محتوا، سازگاری بین نمرات بالای آزمون و سطح بالایی از هوش و عملکرد بالا در شغل را می سنجد.

۴) اعتبار سازه، به سازگاری بین سوالات آزمون و نوع موقعیت ها و مشکلات شغل اشاره دارد.

۱۴) برای هم راستایی منابع انسانی با استراتژی های سازمان طبق مدل مایلز و اسنو (تدافعی، تهاجمی، تحلیل گر)، به

ترتیب کدام استراتژی های منابع انسانی مناسب است؟

۱) تخصیص، جذب و ایجاد

۲) جذب، ایجاد و تخصیص

۳) تخصیص، ایجاد و جذب

۴) ایجاد، جذب و تخصیص

۱۵) روش های مقایسه عوامل و طبقه بندی مشاغل به ترتیب از کدام نوع ارزشیابی مشاغل است؟

۱) کیفی – کیفی

۲) کیفی – کمی

۳) کمی – کیفی

۴) کمی – کمی

پاسخنامه آزمون چهارم

۱- گزینه (۴)

۲- گزینه (۳)

۳- گزینه (۲)

۴- گزینه (۴)

۵- گزینه (۱)

۶- گزینه (۱)

۷- گزینه (۳)

۸- گزینه (۱)

۹- گزینه (۲)

۱۰- گزینه (۴)

۱۱- گزینه (۳)

۱۲- گزینه (۳)

۱۳- گزینه (۲)

۱۴- گزینه (۴)

۱۵- گزینه (۳)

آزمون پنجم

(۱) هدف کدام فرآیند، یافتن فرد شایسته برای تصدی پست خالی از میان داوطلبان شغلی برای احراز پست مورد نظر است؟

- (۱) جذب و بکارگیری (۲) کارمندیابی
(۳) انتخاب (۴) انتصاب

(۲) کدام گزینه، ویژگی سیستم انضباطی موثر است؟

- (۱) عدالت، آزردهندگی، قانون مندی، تأکید بر شخص
(۲) عدالت، هشدار دهنده، فوریت زمانی، تأکید بر شخص
(۳) قانون مندی، فرصت کافی، هشدار دهنده، تأکید بر عمل نه شخص
(۴) آزردهندگی، فوریت زمانی، هشدار دهنده، تأکید بر عمل نه شخص

(۳) زمانی که فرد در تصمیم گیری پیرامون مسیر ترقی، سازمان های ارگانیک کوچک را برای کارکردن ترجیح می دهد، در کدام لنگرگاه مسیر ترقی قرار دارد؟

- (۱) استقلال (۲) شایستگی فنی - کارکردی
(۳) امنیت (۴) صلاحیت مدیریتی

(۴) در کدام مورد، تمرکز اصلی روش توسعه مدیریت کاهش ناسازگاری ها و اصطکاک رفتارهای متقابل شخصی است؟

- (۱) مربیگری (۲) آموزش حساسیت
(۳) ایفای نقش (۴) بازی کسب و کار

(۵) کدام مورد به باورهای افراد در مورد شرایط یا مفاد روابط استخدامی خود که بر رفتار کارکنان و تعهد سازمانی اثر می گذارد، اشاره دارد؟

- (۱) استراتژی روابط کارکنان (۲) پیمان شراکت
(۳) قرارداد روان شناختی (۴) روابط کارکنان

(۶) در کدام روش، کارکنان بر اساس عوامل معینی درجه بندی می شوند؟

- (۱) رتبه بندی (۲) درجه بندی (۳) مقیاسی (۴) ثبت وقایع حساس

(۷) هدف کدام روش آموزش و بهبود سازمانی، این است که کارکنان شناختی عمیق تر نسبت به رفتار خود و دیگران به دست آورند؟

- (۱) آموزش حساسیت (۲) تیم سازی (۳) بازخور پیمایشی (۴) الگوسازی رفتاری

(۸) در کدام فرآیند، ماهیت و ویژگی های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می گردد و اطلاعات کافی درباره آن ها جمع آوری و گزارش می شود؟

(۱) طراحی شغل

(۲) شرایط احراز شغل

(۳) شرح شغل

(۴) تجزیه و تحلیل شغل

۹) در کدام روش جمع آوری اطلاعات درباره مشاغل، تحلیل گر معین می کند که اولاً شغل از چه عناصری تشکیل شده است و ثانیاً، هر یک از این عناصر چه سهمی در شغل دارند؟

(۱) پرسش نامه

(۲) پرسش نامه تجزیه و تحلیل سمت

(۳) نشست متخصصان و کارشناسان

(۴) ثبت وقایع

۱۰) تاکید بر زمان کوتاه مدت و افراد، بیانگر کدام نقش منابع انسانی است؟

(۱) کارشناس عملیاتی

(۲) شریک استراتژیک

(۳) توسعه دهنده سرمایه انسانی

(۴) حامی کارکنان

۱۱) «تمایل به ارزیابی علایق، نگرش ها و توانایی های خود با افراد و گروه های مشابه موجود» بینگر کدام خطای ارزیابی عملکرد کارکنان است؟

(۱) تمایل به تایید

(۲) نماینده

(۳) مقایسه ای

(۴) ملایمت

۱۲) تاکید بر رهبری هزینه و بازار کار خارج، بیانگر کدام استراتژی منابع انسانی است؟

(۱) نیروی قراردادی

(۲) پیمانکارانه

(۳) متخصص متعهد

(۴) سرباز وفادار

۱۳) توزیع اجباری و انتخاب اجباری، به ترتیب، جزو کدام استانداردهای ارزیابی هستند؟

(۱) نسبی - نسبی

(۲) نسبی - مطلق

(۳) مطلق - نسبی

(۴) مطلق - مطلق

۱۴) نظریه «بقا» و «عدالت» به ترتیب، از چه دیدگاهی مطرح شده اند؟

(۱) جامعه شناختی - جامعه شناختی (۲) جامعه شناختی - اقتصادی (۳) اقتصادی - جامعه شناختی (۴) اقتصادی - اقتصادی

۱۵) آزمون «همتا» برای سنجش کدام اصل در مباحث استخدامی مورد استفاده قرار می گیرد؟

(۱) مطلوبیت

(۲) بی طرفی

(۳) روایی

(۴) پایایی

پاسخنامه آزمون پنجم

۱- گزینه (۳)

۲- گزینه (۴)

۳- گزینه (۱)

۴- گزینه (۲)

۵- گزینه (۳)

۶- گزینه (۳)

۷- گزینه (۱)

۸- گزینه (۴)

۹- گزینه (۲)

۱۰- گزینه (۴)

۱۱- گزینه (۲)

۱۲- گزینه (۱)

۱۳- گزینه (۲)

۱۴- گزینه (۱)

۱۵- گزینه (۴)

آزمون ششم

۱) نظریه تمایل به حادثه یا حادثه پذیری چیست؟

- ۱) حوادث جاری ناشی از مجموعه عوامل زمانی و مکانی است.
- ۲) ویژگی های فردی در حادثه پذیری تابع شرایط محیطی است.
- ۳) گروهی از افراد دارای ویژگی های هستند که در شرایط محیطی خاص احتمال وقوع حادثه برای آنها بیشتر است.
- ۴) گروهی از افراد دارای ویژگی هایی هستند که بدون توجه به شرایط محیطی احتمال وقوع حادثه برای آنها بیشتر است.

۲) پاسخ به سوال " آیا کارکنان بعد از آموزش، قادر به انجام بهتر عملکرد شغلی شان خواهند بود؟" به کدام سطح اصلی مدل ارزشیابی آموزش مربوط می شود؟

- ۱) رفتار
- ۲) نتیجه
- ۳) واکنش
- ۴) یادگیری

۳) توزیع اجباری و انتخاب اجباری به ترتیب جز کدام رویکردهای استاندارد ارزیابی عملکرد کارکنان به شمار می رود؟

- ۱) نسبی - نسبی
- ۲) مطلق - نسبی
- ۳) نسبی - مطلق
- ۴) مطلق - مطلق

۴) کدام مورد جز روش های کارمندیابی برون سازمانی است؟

- ۱) اعلان شغلی
- ۲) مراجع مستقیم
- ۳) کارکنان دو شغل درونی
- ۴) معرفی توصیه همکاران

۵) ایجاد ارتباط های اجتماعی و فنی در شغل راهی برای ارتقاء کدام مورد است؟

- ۱) توسعه شغل
- ۲) غنی سازی شغل
- ۳) کیفیت زندگی کاری
- ۴) جامعه پذیری کارکنان

۶) مربی گری، جزو کدام رویکرد توسعه منابع انسانی است؟

- ۱) ارزیابی
- ۲) آموزش
- ۳) روابط شخصی
- ۴) تجربیات شغلی

۷) اگر سرپرست پنج نیرو داشته باشد و بخواهد با مقایسه زوجی عملکرد آنها را ارزیابی کند، باید چند مقایسه انجام دهد؟

- ۱) ۶
- ۲) ۸
- ۳) ۱۰
- ۴) ۱۲

۸) مدل ویژگی های شغل، جزو کدام رویکرد طراحی شغل است؟

- ۱) انگیزشی
- ۲) ارگونومیک
- ۳) سیستمی
- ۴) مدیریت علمی

۹) حرفه گرایی دست اندر کاران مدیریت منابع انسانی، به چه دلیل محدودتر از سایر حرفه ها مثل پزشکی است؟

- ۱) فقدان منشور اخلاقی واحد
- ۲) آزادی عمل در انجام وظایف
- ۳) نبود ضوابط کاری یکسان
- ۴) استقلال کمتر در انجام فعالیت ها

۱۰) اگر هم سویی افقی زیاد و هم سویی عمودی کم باشد، کدام هم سویی استراتژیک مدیریت منابع انسانی شکل می گیرد؟

(۱) استراتژی گرا

(۲) تاکتیک گرا

(۳) هدف گرا

(۴) فرآیندگرا

۱۱) اگر مدیریت و کارکنان هر دو دارای دیدگاه کثرت گرا باشند، کدام الگوی روابط مدیریت - کارکنان شکل می گیرد؟

(۱) پدر مآب پیشرفته

(۲) تعارض کلاسیک

(۳) مدرن پیشرفته

(۴) مدرن استاندارد

۱۲) طبق فرضیه های آکرمن در تطابق استراتژی سازمانی با استراتژی مدیریت منابع انسانی تحلیل گران، معمولاً کدام استراتژی مدیریت منابع انسانی را ترجیح می دهند؟

(۱) اجرا

(۲) پویش

(۳) توسعه

(۴) کنترل

۱۳) ماهیت روابط و دسته های شغلی در مدیریت منابع انسانی نسبت به مدیریت پرسنلی و روابط صنعتی، به ترتیب چگونه است؟

(۱) وحدت گرا - کم

(۲) کثرت گرا - کم

(۳) وحدت گرا - زیاد

(۴) کثرت گرا - زیاد

۱۴) دگرگونی های ماهیت کار و افزایش پیوندهای درونی و پیچیدگی کار، کدام مورد را دشوار می سازد؟

(۱) کیفیت کار

(۲) سنجش عملکرد

(۳) وابستگی شغلی

(۴) سنجش روحیه کارکنان

۱۵) در کدام یک از روش های ارزیابی عملکرد، سرپرست فهرستی از عبارات و یا کلمات را پیش روی خود قرار می دهد و ویژگی های عملکردی هر کارمند را بر اساس آن عبارات و کلمات مشخص می سازد؟

(۱) مقیاس های رتبه بندی ترسیمی

(۲) رویدادهای اتفاقی

(۳) ارزشیابی انشایی یا فرم باز

(۴) چک لیست

پاسخنامه آزمون ششم

۱- گزینه (۴)

۲- گزینه (۱)

۳- گزینه (۳)

۴- گزینه (۲)

۵- گزینه (۳)

۶- گزینه (۳)

۷- گزینه (۳)

۸- گزینه (۱)

۹- گزینه (۴)

۱۰- گزینه (۴)

۱۱- گزینه (۲)

۱۲- گزینه (۳)

۱۳- گزینه (۱)

۱۴- گزینه (۲)

۱۵- گزینه (۴)