

## خلاصه کتاب مدیریت منابع انسانی

دکتر اسفندیار سعادت

### فصل اول: ماهیت مدیریت منابع انسانی

#### تعریف مدیریت منابع انسانی:

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. مسائل نیروی انسانی نمی‌تواند فقط به یک حوزه تخصصی محدود شود. در نتیجه تصمیمات و عملکرد مسئولان امور پرسنلی، در کلیه سطوح سازمانی و به تبع آن در عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد.

امروزه شاهدیم که مدیریت منابع انسانی در طرح‌ریزی برنامه‌های مهم و استراتژیک مشارکت فعالی دارد و به طور کلی جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته در سازمان یافته است.

از جمله وظایف مدیریت منابع انسانی عبارتست از: نظارت بر استخدام سازمان، تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگی‌های هر یک مشخص و معین گردد، کارمندیابی یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند، برنامه‌ریزی برای تأمین نیروی انسانی موردنیاز سازمان، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، آموزش کارکنان و ...

لازم است این نکته بیان گردد که وظیفه متخصصان امور پرسنلی، ستادی است و این متخصصان بی‌آنکه حق دخالت در امور یا قدرت دستوردهی مستقیم داشته باشند، در مقام مشاور با مدیران اجرایی و عملیاتی (صفی) همکاری می‌کنند.

#### راه‌های اثربخشی بیشتر مدیریت منابع انسانی:

به دلیل ستادی بودن وظایف پرسنلی و اصولاً به خاطر ماهیت وظایف ستادی، مدیران صفی معمولاً نظر چندان مثبتی نسبت به مدیران ستادی نداشته و همیشه این سوءظن وجود داشته است که آنان بی‌اعتنا به مسائل و مشکلات واقعی سازمان، پیشنهادهای فریبنده ولی غیرعملی ارائه می‌دهند.

بنابراین به منظور فراهم کردن زمینه مساعد برای پذیرش نظرها و پیشنهادات، مسئولان امور پرسنلی باید به جای پافشاری بر مسائل سطحی و زودگذر، از مسائل مهم اقتصادی، سیاسی و اجتماعی آگاهی یابند و با درک عمیق ماهیت این مسائل، تأثیر آنها را بر سازمان در نظرها و پیشنهادهای خود اعلام نمایند. همچنین این مسئولان باید آشنایی بیشتری با مسائل واقعی سازمان پیدا نموده، نقش فعال‌تری در تشخیص و حل مسائل مهم سازمانی ایفا کنند.

#### نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان:

نمونه‌هایی از اقدامات مسئولان امور پرسنلی که می‌تواند با کاهش هزینه‌ها یا افزایش تولید و کارایی، به سودبخشی بیشتر سازمان کمک کند عبارتند از: جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح و برقراری روابط انسانی و اجتماعی سالم و فراهم کردن محیط مناسبی که باعث خشنودی و رضایت کارکنان شود و در نتیجه مانع از ترک سازمان و هزینه‌های ناشی از آن گردد، یافتن و استخدام شایسته‌ترین فرد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی، طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا با سایر سازمان‌ها رقابت نماید، طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان و ...

## فصل دوم: تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

### انقلاب صنعتی

انقلاب صنعتی برای اولین بار، استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف ایجاد نمود. هر کارگر مسئول کار با ماشین یا دستگاه خاصی بود و قسمت کوچکی از یک کار را با سرعت زیاد انجام می داد. او کارگری بود که به جای آشنایی سطحی با چند کار پراکنده، در یک کار مهارت داشت.

مدیریت با وضع قوانین و مقررات و با سرپرستی و نظارت دائم، باید مطمئن می شد که کار در طی روز طبق برنامه پیش می رود. این نظام منجر به پیدایش سلسله مراتبی جدید، متشکل از مالکان کارخانه، مدیران، سرپرستان، سرکارگران و کارگران گردید. در واقع انقلاب صنعتی با تشدید اختلافات در طبقات اجتماعی، نظام اجتماعی جدیدی را پایه گذاری کرد. از ویژگی های دیگر نظام صنعتی جدید، بی اعتنایی به جنبه های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه ها بود.

با اجحاف و ستمی که در حق کارگران می شد، طبیعی بود که آن ها دیر یا زود برای دفاع از خود به تشکیل صنف و اتحادیه پردازند. همبستگی کارگران با یکدیگر و در نتیجه پیدایش اتحادیه های کارگری و قدرت یافتن آنان، طرز فکر جامعه و دولت را به نفع کارگران تغییر داد و قوانینی از جمله، آزادی اجتماعات کارگری، آزادی تشکیل شوراهای کارگری، قانونی بودن اعتصاب و تحریم تولیدات کارخانه ها به منظور حمایت و پشتیبانی از کارگران وضع شد.

### نهضت مدیریت علمی

شکل گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه ای - تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار به وجود آمدن این نهضت مطرح گردید.

اگرچه از تیلور و گیلبرت به عنوان پیشگامان نهضت مدیریت علمی نام برده می شود، ولی بسیار از اصولی که تیلور در این زمینه پیشنهاد کرده عملاً یک قرن پیش از آن، در کارخانه ای واقع در بیرمنگهام انگلیس که جیمز وات و متیو بولتون آن را اداره می کردند، اجرا می گردید.

تیلور چهار اصل اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه نمود: اصل اول، مدیریت باید علمی باشد؛ اصل دوم، انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد؛ اصل سوم، آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد؛ اصل چهارم، روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد.

اگرچه در مدیریت علمی به یافتن شیوه های بهتر و مؤثرتر انجام دادن کار و افزایش تولید و کارایی توجه شده، نباید تصور کرد که نیازهای کارگر مسأله بی اهمیتی بوده است. بسیاری از کسانی که از تیلور انتقاد می کنند معتقدند که او نسبت به جنبه های انسانی و انگیزشی کار بی اعتنا بوده است؛ اما حقیقت غیر از این است و در واقع، نظرات تیلور را می توان زمینه طرح مسائلی دانست که بعداً در مکتب روابط انسانی به آن پرداخته شد. برای مثال، تیلور علاوه بر اهمیت سهیم کردن کارگر در منافع و دستاوردهای اقتصادی کار و قدردانی از کارگر ممتاز و نمونه، بر اهمیت مهارت آموزی و پرورش نیروها نیز تأکید داشت و از مدیران و کارفرمایان می خواست که نسبت به آموزش و پرورش کارکنان دیدی مثبت داشته باشند.

البته ذکر این نکته ضروری است که تیلور نسبت به جنبه‌های اجتماعی کار دیدگاهی منفی داشته است؛ زیرا اصولاً کارگروهی را مفید نمی‌دانست و معتقد بود هر وقت کارکنان به طور گروهی کار می‌کنند، کارایی هر یک از آنان به سطح ضعیف‌ترین عضو گروه تنزل پیدا می‌کند.

### روانشناسی صنعتی

به دلیل بکارگیری اصول و نظریه‌های روانشناسی در صنعت، به تدریج رشته جدیدی به نام روانشناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ و اوایل ۱۹۰۰ به علوم اضافه شد.

در کتاب مشهوری که مانستربرگ در سال ۱۹۱۳ منتشر کرد مطرح نمود که بعضی از کارکنان برای بعضی از کارها، مناسب‌تر از دیگران هستند؛ یعنی علاقه و استعداد همه کارکنان برای انجام دادن هر کاری به یک میزان نیست و از این نظر، میان آن‌ها تفاوت‌هایی وجود دارد.

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

مانستربرگ نیز خواسته‌ها و نیازهای معنوی کارکنان را مطرح می‌کند و مانند تیلور، تا حدودی به آثاری که ساختار و روابط اجتماعی کار در تولید و کارآیی دارد آگاه است؛ ولی برخلاف تیلور، کارگروهی و وجود روابط اجتماعی در محیط کار را مفید و در افزایش تولید و کارایی مؤثر می‌داند.

### متخصصان امور نیروی انسانی

در اثر تحولات ناشی از انقلاب صنعتی، نهضت کارگری و نهضت مدیریت علمی و در اثر نفوذ و گسترش نظریه‌های روانشناسی صنعتی، به تدریج پذیرفته شد که مدیریت منابع انسانی نیز مانند تولید و فروش، وظیفه‌ای تخصصی است که باید بر عهده متخصصان و کارشناسان گذاشته شود. زمینه‌های فعالیت این متخصصان در طول سال‌های ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف به صورت زیر بود:

۱) انتخاب و استخدام، ۲) مسائل رفاهی کارکنان، ۳) قیمت‌گذاری کار، ۴) ایمنی کار و ۵) مسائل آموزشی و بهداشتی  
پیدایش پنج وظیفه تخصصی مذکور در سازمان در حوالی سال ۱۹۱۲ را باید زمینه ظهور اداره امور پرسنل به شکل و معنای امروزی آن دانست.

### مکتب روابط انسانی

با مشخص شدن تأثیر مهم عواملی از قبیل انگیزه و روحیه کارکنان، تیم تحقیقاتی به رهبری التون مایو و همکارانش نشان داد که میزان تولید، تابع همکاری‌های گروهی است. به عبارت دیگر تبدیل گروه (به معنای تجمعی از افراد) به تیم (به معنای تشریک مساعی افرادی برای نیل به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده)، عامل اصلی در میزان تولید است. این تحقیقات همچنین نشان داد که ایجاد روحیه همکاری و شور و اشتیاق در کارکنان، به دلیل توجه و علاقه‌ای بود که هم سرپرستان کارخانه و هم تیم تحقیقاتی مایو نسبت به کار آنان از خود نشان دادند.

در مقایسه با نهضت مدیریت علمی که طراحی صحیح مشاغل، انتخاب مناسب، آموزش و ایجاد انگیزه در فرد را از جمله عوامل مهم در افزایش تولید می‌داند، در مطالعات هارتون، گروه و رفتار گروهی مهم‌ترین عامل در تقویت روحیه، ایجاد جوی مناسب و در نتیجه، افزایش تولید دانسته شده است.

## فصل سوم: تجزیه و تحلیل شغل

بنا به تعریفی، تجزیه و تحلیل شغل فرایندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌گردد و اطلاعات کافی درباره آن‌ها جمع‌آوری و گزارش می‌شود.

### مراحل تجزیه و تحلیل شغل

۱) بررسی کل سازمان به منظور تعیین مطابقت مشاغل با بافت و اهداف آن، ۲) تعیین اینکه از اطلاعات بدست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد، ۳) انتخاب نمونه‌هایی از مشاغل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل، ۴) به دست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل، ۵) تنظیم شرح شغل، ۶) تنظیم شرایط احراز شغل، ۷) طراحی شغل با استفاده از اطلاعاتی که در مراحل شش گانه قبل به دست آمده است، ۸) ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز.

### روش‌های تجزیه و تحلیل شغل

۱) **مشاهده مستقیم.** از این روش بیشتر برای تجزیه و تحلیل مشاغل ساده، یعنی مشاغلی که تکراری و زمان انجامشان کوتاه است استفاده می‌شود. استفاده از این روش برای مطالعه مشاغل پیچیده یا مشاغلی که دورکاری درازمدت دارند، اغلب به دلیل اینکه زمان مشاهده باید طولانی باشد، عملاً امکان‌پذیر نیست.

۲) **مصاحبه.** متداولترین شیوه جمع‌آوری اطلاعات درباره مشاغل و وظایف و مسئولیت‌های مربوط به آن به شمار می‌آید. مهمترین ویژگی مصاحبه این است که دو طرف رو در رو با یکدیگر صحبت می‌کنند. در این ارتباط مستقیم، مسائلی آشکار می‌شوند که معمولاً در روش‌های دیگر پنهان باقی می‌مانند. با وجود مزایای روش مصاحبه، به دلیل جمع‌آوری اطلاعات نادرست، روایی و پایایی این روش پایین است.

برخلاف مصاحبه آزاد، چهارچوب مصاحبه بسته یا به قولی مصاحبه «منظم»، کاملاً معلوم است و سؤالات از قبل تعیین شده‌اند.

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

۴) **مصاحبه گروهی.** شبیه به مصاحبه انفرادی است با این تفاوت که به جای مصاحبه با یک نفر، با همه کسانی که دارای مشاغل یکسانی در سازمان هستند به طور همزمان مصاحبه می‌شود. پویایی گروه، هنجارهای گروه و مسائلی از این قبیل که معمولاً با عضو شدن در گروه توأم است، ممکن است سودمندی و اثربخشی این روش را کاهش دهد.

**۵) نشست متخصصان.** در این روش جلساتی تشکیل می‌شود و از کسانی که دانش و اطلاعات زیادی دربارهٔ شغل دارند، دعوت و نظرخواهی می‌شود. اگرچه این روش برای جمع‌آوری اطلاعات مفید است، برداشت متصدی شغل از شغلش، همچنین واقعیات شغل، یعنی اینکه کار واقعاً به چه صورت و در چه شرایطی انجام می‌گیرد، نادیده گرفته می‌شود.

**۶) ثبت وقایع.** در این روش از متصدی شغل خواسته می‌شود که فعالیت‌های روزانه خود را یادداشت کند. با وجود این، یادداشت فعالیت‌های روزانه، کاری دشوار و وقت‌گیر است و این کار را باید برای مدت طولانی ادامه داد تا بتوان تمام وظایف شغل را ثبت کرد. این امر هزینه‌های استفاده از روش مذکور را افزایش می‌دهد.

**۷) پرسشنامه تجزیه و تحلیل سمت (PAQ).** در این پرسشنامه روشی مقداری برای تجزیه و تحلیل مشاغل ابداع گردید و فعالیت‌های هر شغل به شش طبقه اصلی (منابع اطلاعاتی، فعالیت‌های فکری، فعالیت‌های جسمانی، برقراری ارتباط با دیگران، زمینه شغل، و سایر فعالیت‌های شغل) 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 به‌شمار می‌آید. تجزیه و تحلیل شغل به روش PAQ بدین صورت است که با مطالعه پرسشنامه، تحلیلگر معین می‌کند که اولاً، شغل از عناصری تشکیل شده‌است و ثانیاً، هر یک از این عناصر چه سهمی در شغل دارند. تحقیقاتی که دربارهٔ PAQ انجام گرفته‌است، پایایی و روایی آن را تأیید کرده‌است. معایب این روش طولانی بودن، زبان فنی و سیستم ارزیابی پیچیده و مشکل آن است.

### تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل

**۱) تنظیم شرح شغل.** معمولاً هر شرح شغلی شامل اطلاعاتی به شرح زیر است:

الف) شناسنامه شغل (عنوان شغل، که به معنای شماره پست سازمانی، نویسنده شرح شغل، تاریخ، تصویب‌کننده، جایگاه شغل در سلسله مراتب سازمانی، عنوان سرپرست مستقیم، پایه و رتبه شغل، حداقل و حداکثر حقوقی که به شغل تعلق می‌گیرد) ب) خلاصه شغل (در این قسمت از فرم، وظایف اصلی شغل به صورت کلی بیان می‌گردد)، ج) ارتباطات اداری (نوع ارتباط اداری متصدی شغل با دیگران در داخل و خارج سازمان بیان می‌شود)، د) شرح وظایف و مسئولیت‌ها، ه) اختیارات، و) معیار عملکرد، ز) محیط و شرایط کار.

**۲) تنظیم شرایط احراز شغل.** بنا به تعریف، شرح صفات و خصوصیات است که متصدی شغل باید دارا باشد تا بتواند با شایستگی از عهده انجام آن برآید. برای این کار از دو روش اظهارات صاحب‌نظران و تجزیه و تحلیل آماری استفاده می‌گردد. در روش دوم که منطقی‌ترین و در عین حال دشوارترین روش است، رابطهٔ آماری میان ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی و میزان کارایی تعیین می‌شود.

### **کاربرد تجزیه و تحلیل شغل**

اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید در امور مختلف مربوط به مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که مهم‌ترین آن عبارتند از: کارمندیابی، انتخاب و انتصاب، آموزش، ایمنی، ارزیابی عملکرد، حقوق و دستمزد، طراحی شغل.

تجزیه و تحلیل را می‌توان یا به عنوان وظیفه‌ای در اداره امور پرسنل یا به عنوان زیر مجموعه‌ای، در اداره مهندسی صنایع سازمان جای داد. در بعضی از سازمان‌ها که تجزیه و تحلیل شغل اهمیت دارد، واحد مستقلی در سازمان ایجاد می‌شود که تنها وظیفه آن تجزیه و تحلیل مشاغل است.

همچنین از مشکلات تجزیه و تحلیل شغل، واکنش کارکنان و برخی کاستی‌های فرایند تجزیه و تحلیل آن می‌باشد.

## طراحی شغل

معمولاً جهت طراحی شغل از چهار روش زیر استفاده می‌گردد:

**(۱) روش مدیریت علمی.** تیلور در طراحی مشاغل این نکات را مدنظر قرار داد: شغل باید به وظایف و مسئولیت‌هایی محدود شود که می‌توان به بهترین وجه از عهده آن‌ها برآمد، شاغل باید فنون و مهارت‌های خاص هر شغل را آموخته باشد، ابزار و وسایل کار باید در دسترس کارکنان قرار داده شود طوری که از تعداد حرکات غیر ضروری کاسته شود.

**(۲) روش انگیزشی.** این روش براساس نظریه‌های زیر پیشنهاد گردیده است:

**نظریه دو عاملی هرزبرگت.** براساس این نظریه، وجود عوامل انگیزشی - که به ماهیت کار برمی‌گردد - باعث رضایت شغلی و ایجاد انگیزه می‌گردد، و روش‌هایی برای طراحی شغل، تحت عنوان کلی غنی‌سازی شغل به اجرا درمی‌آید و با تفویض اختیاراتی به کارکنان، وظایفی که معمولاً برعهده سرپرستان است به ایشان واگذار می‌گردد.

**نظریه فعال سازی.** طرفداران این نظریه معتقدند که باید با ایجاد تنوع در کار و کاهش خستگی کارکنان را فعال کرد. در این روش به جای اینکه فردی به طور دائم، مأمور و مسئول کار بخصوصی باشد، مجموعه‌ای از وظایف مختلف و متنوع را انجام می‌دهد.

**نظریه ویژگی‌های شغل.** در این نظریه ابعاد کار به شرح زیر در طراحی شغل مورد توجه قرار می‌گیرد:

(۱) انجام کار باید مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های گوناگون و متنوع نیاز داشته باشد، (۲) هویت کار باید معلوم باشد یعنی به جای جزئی از کار، کارکنان باید یک کار را به طور کامل انجام دهند، (۳) کار باید هم از نظر کسی که مسئول انجام دادن آن است و هم از نظر دیگران، چه در داخل و چه در خارج سازمان مهم به‌شمار آید، (۴) شغل باید طوری طراحی شود که شاغل آن استقلال و آزادی عمل داشته باشد و بتواند درباره رویه کار تصمیم‌گیری کند، (۵) طراحی شغل باید طوری باشد که شاغل بتواند از عملکرد خود بازخور بگیرد.

**(۳) روش سیستمی.** منظور این است که به جای طراحی تک تک مشاغل، سیستم کار به نحوی طراحی شود که ابعاد اجتماعی مکمل یکدیگر باشند. در این روش برخلاف روش مدیریت علمی به جای توجه به افزایش کارایی در تمام وظایف شغل، به وظایفی توجه می‌شود که نقش مهمی در روال کار دارند. طراحی سیستم کار به این شکل، تصمیم‌گیری برای رفع مشکل در پایین‌ترین سطح، یعنی منشاء ایجاد آن امکان‌پذیر می‌کند.

**(۴) روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی.** در این روش ابزار، وسایل، تجهیزات و شرایط کار طوری طراحی می‌شود که حداکثر کارایی به دست آید و به بهداشت و ایمنی کار و همچنین رضایت کارکنان بیفزاید. طراحی شغل بر این اساس به دو روش مجزا از یکدیگر تقسیم شده است. در روش اول، شغل براساس ویژگی‌های زیستی و جسمی انسان طراحی می‌شود، و در روش دوم که روش ادراکی - حرکتی خوانده شده است، پیامدهای روانی تماس انسان با

ماشین آلات، ابزار و وسایل و سایر عوامل در محیط کار و چگونگی تأثیرشان بر عملکرد کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد.

## فصل چهارم: فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی

بنا به تعریفی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی «فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد»

### مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی

فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی از پنج مرحله تشکیل شده است: تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان، مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان، برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی، (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)، برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)، و مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست‌های پرسنلی سازمان بر آن اساس.

### مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی

از جمله روش‌های تعیین موجودی نیروی انسانی تهیه فهرست موجودی مهارت‌ها در سازمان است. سیستم اطلاعاتی منابع انسانی، روش دیگر تعیین موجودی نیروی انسانی است که منظور از آن، استفاده از روشی منظم و سازمان یافته برای کسب اطلاعاتی است که تصمیم‌گیری عقلایی درباره منابع انسانی را در سازمان امکان‌پذیر سازد. طراحی و راه‌اندازی یک سیستم اطلاعاتی معمولاً در پنج مرحله انجام می‌گیرد: مطالعه و شناخت سیستم فعلی، تعیین اولویت‌های اطلاعاتی، طراحی سیستم اطلاعاتی جدید، انتخاب و نصب کامپیوتر و حفظ کیفیت سیستم اطلاع‌رسانی. علاوه بر تهیه فهرست مهارت‌های موجود، در بعضی از سازمان‌ها فهرستی از مهارت‌ها و ویژگی‌های مدیران میانی و ارشد به طور جداگانه به منظور تعیین ردیف و توالی جانشینی تهیه می‌شود تا مشخص گردد چه کسانی به چه ترتیبی در چه پست‌هایی قرار خواهند گرفت که به آن طرح جانشینی می‌گویند.

### مرحله دوم: بررسی اهداف آتی سازمان

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

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

مهم‌ترین عامل جهت پیش‌بینی نیاز سازمان به نیروی انسانی، میزان تقاضایی است که در بازار برای تولیدات یا خدمات سازمان وجود دارد. از جمله روش‌های برآورد نیروی انسانی مورد نیاز عبارتند از:

**الف) روش روندیابی.** پیش‌بینی نیازهای آتی به نیروی انسانی را می‌توان با مطالعه تعداد افرادی که در چندسال گذشته به استخدام سازمان درآمده‌اند، آغاز کرد.

**ب) روش نسبت‌یابی.** تعیین نسبتی است که میان یک عامل معین (مانند حجم فروش) و تعداد افراد مورد نیاز وجود دارد و مانند روش روندیابی، فرض بر این است که کارکرد یا راندمان افراد، ثابت است.

**ج) روش همبستگی.** در این روش، ارتباط میان میزان فعالیتی در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می‌شود. چنانچه ارتباط و همبستگی میان این دو عامل وجود داشته باشد، می‌توان پیش‌بینی کرد در صورت تغییر میزان فعالیت مورد نظر، تعداد افراد مورد نیاز چقدر خواهد بود و این نوع پیش‌بینی دقیق‌تر از دو پیش‌بینی قبلی است.

**د) روش رگرسیون.** روشی است که از طریق آن می‌توان با استفاده از اطلاعاتی که در مورد متغیر مستقل وجود دارد، متغیرهای وابسته را پیش‌بینی کرد.

**ه) روش شبیه‌سازی.** نسبت به سایر روش‌های آماری از پیچیدگی بیشتری برخوردار است و بر اساس این فرض بنا شده است که می‌توان با ساختن مدل‌هایی که به طور مصنوعی، شرایط واقعی دنیای خارج را منعکس می‌کند، مسائل را مطرح و مطالعه نمود.

### **مرحله چهارم: برآورد عرضه نیروی انسانی**

سازمان می‌تواند نیروهای انسانی مورد نیاز را از میان کارکنان فعلی و منابع خارجی تأمین نماید:

#### **۱) برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی**

##### **الف) فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی**

**ب) جدول جایگزینی.** با استفاده از اطلاعات فهرست موجودی مهارت‌ها و فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی جدول جایگزینی ترسیم می‌شود که در واقع همان نمودار سازمانی است.

در جدول جایگزینی سعی بر این است که با یافتن بهترین افراد موجود در سازمان، آن‌ها را در آینده نزدیک جانشین مدیران فعلی در پست‌های مهم و حساس نمود، اما در طرح جانشینی تأکید بر شناسایی کارکنان پرتوان و مستعد و تربیت و پرورش آن‌ها است.

**ج) نظر سرپرست.** سرپرست هر واحد با توجه به اهدافی که برای واحد او در نظر گرفته شده است پیش‌بینی‌های لازم را انجام می‌دهد. استفاده از این روش خالی از اشکال نیست، زیرا اول اینکه برآورد سرپرست عقیده و اظهارنظری بیش نمی‌باشد، دوم اینکه این کار وقت‌گیر است و سوم اینکه به دانش و آگاهی گسترده‌ای درباره سازمان و محیط نیاز دارد.

**د) روش دلفای.** یک سری پرسشنامه میان اعضاء، توزیع و نظرهای آن‌ها جمع‌آوری می‌شود و طی مراحل به نظر اکثریت می‌رسد.



## مقایسه روش‌های برآورد عرضه و تقاضا برای نیرو

جدول مقایسه روش‌های مختلف برآورد عرضه و تقاضای نیروی انسانی

نام روش	نوع روش	نوع برآورد	نوع سیستم اطلاعاتی	هزینه	زمانبری
۱) روندیابی	مقداری	عرضه و تقاضا	کامپیوتری و دستی	متوسط تا زیاد	متوسط تا زیاد
۲) نسبت‌یابی	مقداری	عرضه و تقاضا	کامپیوتری و دستی	متوسط	متوسط
۳) همبستگی	مقداری	عرضه و تقاضا	کامپیوتری و دستی	زیاد	زیاد
۴) رگرسیون	مقداری	عرضه و تقاضا	کامپیوتری و دستی	زیاد	زیاد
۵) شبیه‌سازی	مقداری	عرضه و تقاضا	کامپیوتری	زیاد	زیاد
۶) فهرست موجودی مهارت‌ها	قضاوتی	عرضه	کامپیوتری و دستی	متوسط	متوسط تا زیاد
۷) فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی	قضاوتی	عرضه	کامپیوتری و دستی	متوسط	متوسط تا زیاد
۸) طرح جانشینی	قضاوتی	عرضه	کامپیوتری و دستی	کم تا متوسط	متوسط
۹) جدول جایگزینی	قضاوتی	عرضه	کامپیوتری و دستی	کم تا متوسط	متوسط
۱۰) نظر سرپرست	قضاوتی	عرضه و تقاضا	دستی	کم	کم تا متوسط
۱۱) دلفای	قضاوتی	عرضه و تقاضا	دستی	کم	زیاد

### ۲) برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی

اگر در نتیجه برآوردی که از منابع داخلی به عمل آمده معلوم گردد که نیروهای موجود در سازمان برای انجام دادن امور یا تصدی پست‌های سازمانی در آینده کافی نخواهند بود، مسئولان سازمان باید به منابع خارجی، یعنی نیروهایی از خارج از سازمان متوسل شوند. میزان عرضه نیرو در بازار کار به وضعیت عمومی اقتصادی، بازارهای محلی کار و بازارهای تخصصی کار بستگی دارد.

### مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضا

نتیجه این مقایسه از سه حالت خارج نیست:

**تقاضا با عرضه مساوی است.** در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب نباشد، باید دوره‌های

آموزشی بخصوصی طراحی و برپا شود تا افراد با گذراندن آن‌ها، مهارت‌های ضروری و موردنیاز سازمان را بیاموزند.

**تقاضا بیشتر از عرضه است.** برای تأمین کسری نیرو، سازمان باید به اقداماتی نظیر کارمندیابی، انتخاب و استخدام

نیروهای جدید، آموزش کارکنان، تربیت مدیر، فراخوانی کسانی که سازمان را ترک کرده‌اند، استخدام پیمانی یا اضافه کاری متوسل شود.

**تقاضا کمتر از عرضه است.** روش‌هایی که معمولاً بدین منظور مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: برکناری،

بازنشستگی زودرس و باز خرید، کاهش ساعات کار، حذف شغل و کاریابی.

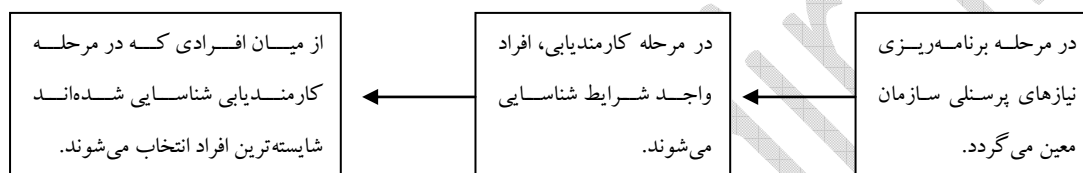
## فصل پنجم: فرآیند کارمندیابی

اگرچه هر سازمانی به هر حال در طول عمر خود و یا مقطعی از آن نیاز به کارمندیابی دارد، شدت این فعالیت در همه سازمان‌ها یکسان نیست و به عوامل مختلفی بستگی دارد: اندازه (بزرگی و کوچکی) سازمان، مکان (جغرافیای) سازمان، محیط و شرایط کار و میزان حقوق و رشد یا رکود سازمان.

### عوامل مؤثر در کارمندیابی

از جمله عواملی که تأثیر مهمی در فرآیند کارمندیابی دارند عبارتند از عوامل محیطی (عوامل اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیک و قوانین و مقررات)، عوامل سازمانی (شهرت، جذابیت شغل، سیاست‌ها و خط مشی‌های سازمان، دخالت اتحادیه‌ها و هزینه کارمندیابی).

### مراحل کارمندیابی



میان فرآیند کارمندیابی و فرآیند انتخاب تداخل وجود دارد. از آنجا که هر دو فرآیند باید با مرحله تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل آغاز شود، این تداخل بیشتر در مراحل اولیه این دو فرآیند مشهود است. تفاوت اصلی میان فرآیند کارمندیابی و فرآیند انتخاب این است که در کارمندیابی، سعی می‌شود تا با توصیف مزایا و جنبه‌های مثبت کار، افراد واجد شرایط را تشویق به داوطلب شدن برای احراز شغل در سازمان کرد. اما انتخاب فرایندی است که طی مراحل مختلف آن، متقاضیان شغل مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا از میان آن‌ها بهترین و شایسته‌ترین فرد برای احراز شغل، شناسایی و برگزیده شود.

مراحل هشت‌گانه کارمندیابی عبارتند از:

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

### منابع کارمندیابی

#### الف) منابع داخلی

از جمله مزایای سیاست ارتقا از داخل این است که: به ایجاد روابط دوستانه میان کارکنان کمک می‌کند، در تقویت روحیه اعضای سازمان بسیار مؤثر است، هزینه آن از یافتن و استخدام کارمند از خارج از سازمان کمتر است و... استفاده از منابع داخلی، خالی از اشکال نیست. از یک طرف انتخاب نیروهای کم توان داخلی برای تصدی مشاغل در سازمان، در حالی که نیروهای مستعدتری در خارج سازمان وجود دارند، به ضرر سازمان تمام خواهد شد. از طرف دیگر، ارتقا از داخل به وصلت میان اقوام و خویشان تشبیه شده است که بعد از چند نسل موجب همخونی شده، عوارض جسمی و روانی بسیاری را ایجاد می‌کند.

**اعلان شغل.** دعوت از کارکنانی که خود را واجد شرایط و لایق احراز شغل مورد نظر می‌دانند روش مؤثری برای یافتن نیروهای خبره در سازمان است. اعلان این سیاست در امر کارمندیابی و جلب نیروهای خارج از سازمان نیز بسیار مؤثر است زیرا اعلان مشاغل موجود در سازمان و آزاد بودن کارکنان برای داوطلب شدن به این معنی است که افراد مجبور به طی مسیر شغلی محدود و از پیش تعیین شده‌ای در سازمان نخواهند بود و هر کس بنا به استعداد و صلاحیتش می‌تواند مشاغل بعدی خود را انتخاب نماید.

با وجود مزایای اعلان شغل، این روش خالی از عیب نیست. اولاً اجرای این روش بسیار پرهزینه و وقت گیر است، ثانیاً مشکل کسانی که با وجود اعلام آمادگی برای تصدی شغل، موفق به احراز آن نمی‌شوند، بسیار حاد و حساس است و در حالی که سازمان می‌تواند با یک یادداشت عذر کسانی که از خارج از سازمان داوطلب شغل شده‌اند بخواهد، در مورد داوطلبان داخلی باید با احتیاط عمل کند و با دقت کامل دلیل عدم انتخاب آنان را برایشان توضیح دهد.

### **ب) منابع خارجی**

**آگهی.** از جمله عوامل مؤثر در سودمندی آن، با نام، یا بی‌نام بودن (اگر سازمان قصد نداشته باشد از نیروهای داخلی برای تصدی شغلی استفاده کند یا اگر درصدد یافتن کارمند جدیدی باشد که جانشین یکی از کارمندان فعلی خود کند استفاده از آگهی بی‌نام مفید است)، محتوای آگهی، و طرز نگارش آن است.

**مؤسسات کارمندیابی.** نقش و وظیفه اصلی این مؤسسات، معرفی جویندگان کار به سازمان است. این مؤسسات با معرفی داوطلبان به سازمان، حق انتخاب سازمان را افزایش داده، به ورود افراد شایسته‌تر کمک می‌کنند، و دوم اینکه مؤسسات کاریابی، با آگاهی از نیازهای پرسنلی سازمان، فقط کسانی را به سازمان معرفی می‌کنند که دارای شرایط اولیه برای احراز شغل باشند و از این نظر موجب صرفه‌جویی در وقت و هزینه می‌گردند.

ولی هنگامی که مؤسسات کاریابی دقت کافی به عمل نیاورند و با بی‌توجهی به صلاحیت و شایستگی افراد، هر کسی را به سازمان معرفی نمایند، این به یک مشکل بزرگ تبدیل خواهد شد.

انواع مؤسسات کاریابی عبارتند از:

**۱) مؤسسات جایابی.** متقاضیان اصلی این گروه مؤسسات را افرادی تشکیل می‌دهند که در جستجوی شغل هستند. مؤسسه جایابی ابتدا میزان تحصیلات، تجربیات و سوابق دیگر متقاضی را ارزیابی و صلاحیت او را برای احراز شغل تعیین می‌کند و سپس با سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف ارتباط برقرار نموده و شغل مناسبی برای متقاضی پیدا می‌کند.

**۲) مؤسسات فردیابی.** مراجعه‌کنندگان اصلی این مؤسسات، سازمان‌هایی هستند که در جستجوی فرد یا افرادی خاص هستند. مسئولان سازمان‌ها معمولاً زمانی به این قبیل مؤسسات مراجعه می‌کنند که نیاز به استخدام افرادی زبده با تخصصی بسیار بالا داشته باشند، ولی عرضه این نیروها در بازار بسیار محدود و دسترسی به آن‌ها دشوار و از عهده سازمان به تنهایی خارج باشد.

از جمله معایب مؤسسات فردیابی این است که ممکن است این مؤسسات با تطمیع و اغوای افرادی که در استخدام سازمان‌های دیگر هستند، آن‌ها را متقاعد کنند که سازمان فعلی خود را رها کرده به استخدام سازمان دیگر در آیند. بنابراین سازمان‌ها باید مؤسسه‌ای را انتخاب نمایند که به آن اعتماد داشته باشند.

**مراکز آموزشی.** فارغ التحصیلان مؤسسات آموزشی یکی از منابع مهم کارمندیابی را تشکیل می دهند. مراجعه به مراکز آموزشی پرهزینه و بسیار وقت گیر است. مشکل دیگر ناشی از انتخاب افراد بی تجربه به عنوان کارمندیاب است که با بی علاقه‌گی با متقاضیان روبرو می شوند و رفتاری متکبرانه از خود نشان می دهند.

**معرفی و توصیه اعضا.** موفقیت این روش تا حدود زیادی به جو سازمان و رضایت کارکنان فعلی از سازمان بستگی دارد.

**مراجعه مستقیم.** مطالعه نشان داده است افرادی که خود در برقراری ارتباط با سازمان پیشقدم شده، به استخدام آن درمی آیند در انجام دادن وظایف از کسانی که سازمان با استفاده از روش های دیگر آنها را استخدام کرده است موفق تر هستند.

### ارزیابی اثربخشی روش های کارمندیابی

نتایج حاصل از تحقیقات بیانگر این است که کسانی که با آگهی در مجلات علمی و حرفه‌ای یا در اثر مواجهه مستقیم خودشان به استخدام سازمان درآمده‌اند، بهتر از کسانی بوده‌اند که سازمان با استفاده از مراکز آموزشی یا بوسیله آگهی در روزنامه استخدام نموده است.

### کارمندیابی وظیفه کیست؟

این امر بسته به اندازه سازمان دارد. در سازمان های بزرگ معمولاً از مؤسسات حرفه‌ای، در سازمان های متوسط از متخصصان امور پرسنلی و در سازمان های کوچک معمولاً از مدیران یا سرپرستان دواير جهت کارمندیابی استفاده می شود.

## فصل ششم: فرایند انتخاب

انتخاب صحیح کارکنان از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا انتخاب غلط یا نابجا، یعنی انتخاب کسانی که توانایی و شایستگی انجام دادن کار را ندارند یا کسانی که بعد از مدتی سازمان را ترک می کنند، هزینه های سنگینی به سازمان تحمیل می کند. تعداد افرادی که از میان کل متقاضیان یک شغل، انتخاب و استخدام می شوند با نسبت انتخاب بیان می گردد:

$$\text{نسبت انتخاب} = \frac{\text{تعداد کسانی که برای تصدی شغل، انتخاب و استخدام شده‌اند.}}{\text{تعداد کل متقاضیان شغل}}$$

اگر نسبت انتخاب در رابطه با شغل بخصوصی ، ۱ باشد، این بدان معنی است که فقط یک متقاضی برای آن شغل وجود دارد.

## مراحل مختلف فرایند انتخاب

فرایند انتخاب معمولاً متشکل از هفت مرحله است:

۱) **مصاحبه مقدماتی (غربال اولیه)**. براساس شرح شغل و شرایط احراز شغل، شایستگی افراد برای استخدام در سازمان، ارزیابی می‌شود تا کسانی که صلاحیت کمتری دارند حذف گردند.

۲) **تکمیل فرم درخواست کار**. به سؤالاتی محدود می‌شود که رابطه مستقیم با شغل داشته باشد و بتوان با تجزیه و تحلیل آن توانایی فرد را برای انجام دادن کار به درستی پیش‌بینی کرد. در صورتی که به برخی سؤالات که اهمیت بیشتری در شغل مورد نظر دارند، ضریب بدهیم به فرم حاضر، فرم درخواست کار ضریب‌دار می‌گوییم.

۳) **برگزاری آزمون‌های استخدامی**. این آزمون‌ها به شرط دارا بودن روایی، نقش مهمی در تعیین میزان شایستگی افراد ایفا می‌کنند.

**شبیه سازی**. به جای امتحان کتبی که روش معمول در آزمون‌های سنتی بوده است، از متقاضی شغل خواسته می‌شود تا به عنوان آزمون، بخش یا بخش‌های واقعی از کار را عملاً انجام دهد. شبیه‌سازی به دو روش نمونه کار و مرکز ارزیابی انجام می‌شود.

در روش نمونه کار ابتدا سعی می‌شود شغل در مقیاس کوچکتری بازسازی شود، سپس از متقاضی خواسته می‌شود تا با انجام وظایفی خاص، مهارت و صلاحیت خود را برای احراز شغل به نمایش بگذارد. عیب اصلی این روش آن است که طراحی آزمون و انتخاب نمونه‌های مناسبی از شغل نیاز به وقت و هزینه زیادی دارد. با وجود این بررسی‌های حاصل از نتایج به کارگیری این روش حاکی از موفقیت چشمگیر آن بوده و تقریباً در تمام موارد، روایی این آزمون، از روایی آزمون‌های سنتی بیشتر بوده است.

با وجود مزایایی که برای روش نمونه کار وجود دارد، نمی‌توان از آن برای مشاغلی از قبیل پست‌های مدیریتی استفاده کرد، زیرا به دشواری می‌توان جنبه‌های مختلف کار یک مدیر را نمونه‌برداری کرد و آن را در قالب یک آزمون گنجاند. برای رفع این مشکل مراکز ارزیابی برای ارزیابی متقاضیان پست‌های مدیریتی به وجود آمده است.

در مراکز ارزیابی از متقاضیان شغل خواسته می‌شود تا تمرین‌هایی را انجام دهند. در حین اجرای این تمرین‌ها مدیران اجرایی، سرپرستان یا روانشناسان حرفه‌ای، رفتار و چگونگی عملکرد افراد شرکت‌کننده را تحت نظر گرفته، ارزیابی می‌نمایند. البته استفاده از مراکز ارزیابی هزینه‌های سنگینی به همراه دارد.

**دروغ‌سنجی**. استفاده از دستگاه دروغ‌سنج همیشه با این احتمال همراه است که فرد به غلط دروغگو یا راستگو شناخته شود، ولی به دلیل سرعت عمل و هزینه کم، استفاده از این دستگاه رواج دارد.

**خط شناسی**. دست‌خط هر فرد میزان خلاقیت و تعادل فکری و روحی و به‌طور کلی زوایای مختلف شخصیت فرد را آشکار می‌کند.

۴- **مصاحبه جامع (تخصصی)**. سعی می‌شود اطلاعاتی درباره متقاضی شغل کسب شود که نمی‌توان به وسیله فرم درخواست کار یا آزمون‌های استخدامی به دست آورد. در مصاحبه می‌توان با طرح سؤالاتی به انگیزه واقعی فرد پی‌برد، او را تحت فشار قرار داد و عکس‌العمل او را سنجید. تحقیق نشان می‌دهد این روش دارای پایایی و بخصوص روایی بسیار کمی است.

## ۵- بررسی سوابق متقاضی

## ۶- معاینه پزشکی

## ۷- تصمیم گیری نهایی

### طریقه دیگر انتخاب: ارزیابی جامع

در ارزیابی مرحله‌ای و حذفی این خطر وجود دارد که فردی که دارای استعداد و شایستگی بالقوه برای احراز شغل است، تنها بدین علت در یکی از مراحل ضعیف بوده است حذف شود. ارزیابی کلی این فرد مشکل بزرگ را رفع می‌سازد.

البته انتخاب کارکنان به این شکل نیز خالی از اشکال نیست. اولاً چون به همه متقاضیان اجازه داده می‌شود تا تمام مراحل مختلف و متعدد فرایند انتخاب را بگذرانند هزینه بر است، ثانیاً این کار بسیار وقت گیر است، ثالثاً رد افراد بعد از اینکه تمام مراحل انتخاب را با امید زیاد پشت سر گذاشتند، برایشان بسیار ناگوار خواهد بود.

### عوامل مؤثر در پیش‌بینی صحیح عملکرد فرد در شغل:

**پایایی.** مقیاسی است که به وسیله آن، درجه اعتماد به نتایج حاصل از آن آزمون تعیین می‌گردد. روش‌های سنجش پایایی براساس جدول زیر هستند:

جدول روش‌های سنجش پایایی

نام روش	تعریف	پيامدهای بکارگیری
تکرار آزمون	آزمون اول برای بار دوم به همان گروه از متقاضیان شغل داده می‌شود و درجه همبستگی میان نتایج آزمون اول و دوم تعیین می‌گردد.	مزایا: دقت بالا معایب: هزینه زیاد، بخاطر سپردن سوالات توسط متقاضیان
معادل سازی	دو آزمون مختلف که شبیه یکدیگرند، ولی یکسان نیستند از کارکنان به عمل می‌آید و ضریب همبستگی میان نتایج حاصل از آنها تعیین می‌گردد.	مزایا: از بین رفتن برخی معایب روش تکرار آزمون معایب: وقت گیر و پرهزینه بودن
دو نیم‌سازی	آزمون به دو قسمت تقسیم می‌گردد و درجه همبستگی میان نتایج حاصل از هر قسمت تعیین می‌گردد.	مزایا: هزینه کمتری دارد، چون فاصله‌ای میان دو نیمه امتحان وجود ندارد، سطح دانش و اطلاعات متقاضیان تغییر نخواهد کرد.

**روایی.** یک آزمون هنگامی دارای روایی است که بتواند چیزی که قصد سنجیدنش را دارد به درستی بسنجد. انواع روایی آزمون عبارتند از:

(۱) **روایی محتوا.** در آزمون از فرد خواسته می‌شود بعضی از وظایف خاصی را که در شغل وجود دارد عملاً انجام دهد یا از او امتحانی کتبی به عمل می‌آید که در آن سؤالاتی مرتبط با شغل طرح گردیده است.

(۲) **روایی پیش‌بینی.** فرد قبل از ورود به سازمان مورد آزمون قرار می‌گیرد و سپس بعد از گذشت مدتی از ورود او به سازمان، عملکرد واقعی‌اش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در صورت وجود رابطه‌ای منطقی میان نتایج آزمون و عملکرد واقعی، آزمون دارای روایی پیش‌بینی است.

این روش وقت‌گیر و هزینه‌بر است.

(۳) **روایی موازی.** در اینجا، روایی آزمون با استفاده از کارکنان فعلی تعیین می‌گردد. روش کار بدین شکل است که سؤالات آزمون به کارکنانی که در استخدام سازمان هستند داده می‌شود و نتایج حاصل از آن با ارزیابی‌هایی که در گذشته از عملکرد آن‌ها به عمل آمده است، مقایسه و از نظر آماری تجزیه و تحلیل می‌گردد تا وجود هرگونه رابطه‌ای میان نتایج آزمون و عملکرد واقعی کارکنان معین شود. اما کارکنان فعلی با کار آشنایی دارند و افراد متقاضی کار تشابه زیادی ندارند.

روش‌هایی که جهت بررسی رابطه میان نتایج حاصل از آزمون و عملکرد فرد استفاده می‌شوند عبارتند از:

**ضریب همبستگی.** رابطه آماری موجود میان نتایج حاصل از آزمونی که از فرد به عمل آمده و عملکرد او در سازمان سنجیده می‌گردد.

**نمودار انتظارات.** نمراتی که کارکنان در آزمون‌های گذشته گرفته‌اند و همچنین نتایج ارزیابی‌های مختلفی که از عملکرد آن‌ها بعد از استخدام به عمل آمده است جمع‌آوری می‌شود، و بر این اساس عملکرد فرد متقاضی شغل در سازمان پیش‌بینی می‌شود.

(۴) **حدنصاب.** هر کسی که نمره او در آزمون کمتر از آن باشد رد می‌گردد.

(۵) **روایی متغیر.** برای گروه‌های مختلفی که در یک آزمون شرکت می‌کنند دو نمره قبولی تعیین می‌گردد.

## فصل هفتم: فرایند اجتماعی کردن

یکی از اهداف مهم فرایند آشناسازی فرد با سازمان، شناساندن ارزش‌ها و هنجارهای اصلی و اساسی سازمان به فرد و سعی در متقاعد نمودن او به پذیرفتن آن‌ها است.

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

## مراحل فرایند اجتماعی کردن:

فرایند اجتماعی کردن فرد در سازمان به سه مرحله تقسیم شده است:

**(۱) مرحله اول: قبل از ورود به سازمان.** هر قدر که تصورات و انتظارات فرد تازه وارد از سازمان واقعی تر باشد، هر قدر که نظام ارزشی شکل گرفته و تثبیت شده او با نظام ارزشی سازمان مطابقت بیشتری داشته باشد، و هر قدر که میان نیازهای سازمان و استعداد، مهارت و خواسته‌های فرد، سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، ورود او به سازمان با موفقیت بیشتری انجام می‌گیرد.

**(۲) مرحله دوم: رویارویی فرد با سازمان.** فرد ممکن است با این واقعیت مواجه گردد که میان تصور و انتظار او از شغل و سازمان و واقعیات تفاوت‌هایی وجود دارد. در این صورت سازمان باید بکوشد تا فرد را از قالب‌های فکری و رفتاری سابقش خارج سازد. ولی چنانچه تفاوت میان انتظارات از سازمان و واقعیات، عمیق و اساسی باشد فرد، اغلب چاره‌ای جز استعفا و ترک خدمت ندارد.

روش‌هایی وجود دارند که به وسیله آن‌ها فرد می‌تواند خود را با شرایط و واقعیات موجود در سازمان وفق دهد: (۱) تغییر نگرش می‌دهد. (۲) با دیگران رابطه برقرار می‌کند. (۳) صبر و شکیبایی در پیش می‌گیرد.

**(۳) مرحله سوم: تحول و دگرگونی.** اگر فرد شناخت درستی از سازمان داشته باشد، هنجار و نظام ارزشی سازمان را می‌پذیرد، بینش، نگرش و رفتار خود را مطابق با آن تغییر می‌دهد؛ جایگاه کاری و اجتماعی صحیح خود را در می‌یابد و به عنوان عضوی واقعی پذیرفته می‌شود.

اجتماعی کردن افراد بر اساس یک جدول زمانی ثابت دارای این مزیت است که افراد تازه وارد به این امر واقف می‌شوند که دوره خاصی را به منظور خاصی می‌گذرانند و بدین جهت مراحل را طی می‌کنند. معمولاً برای کارکنان معمولی، از جدول زمانی ثابت و برای کارکنان حرفه‌ای و متخصص و کسانی که برای سمت‌های مدیریتی استخدام شده‌اند از جدول زمانی متغیر استفاده می‌شود.

## فصل هشتم: فرایند آموزش کارکنان

معمولاً از طرق زیر توان به نیازهای آموزشی سازمان پی‌برد:

مطالعه مسائل مربوط به تولید و بهره‌وری، نظرخواهی از مدیران و سرپرستان و کارکنان، مطالعه پروژه‌هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است، تجزیه و تحلیل شغل و بررسی و ارزیابی عملکرد شاغل در شغل و برگزاری آزمون‌های مختلف.

ارزیابی عملکرد کارکنان روش دیگری است که به وسیله آن نیازهای آموزشی تعیین می‌گردد. در اینجا عملکرد کارکنان شاغل در سازمان بررسی می‌گردد تا معلوم شود آیا می‌توان با آموزش، مشکلاتی از قبیل تولید کم یا ضایعات زیاد را حل نمود.

روش تعیین نیازهای آموزشی به وسیله ارزیابی عملکرد کارکنان شامل ده مرحله است:

(۱) ارزیابی عملکرد (اختلاف بین آنچه فرد انجام داده و آنچه از او انتظار می‌رفته)، (۲) برآورد هزینه آموزشی، (۳) تعیین اینکه آیا عملکرد ضعیف، ناشی از نداشتن انگیزه و عدم تمایل به کار است یا عدم توانایی فرد، (۴) تنبیه یا پاداش،



(۵) تعیین استاندارد، (۶) از میان برداشتن موانع، (۷) تمرین و ممارست، (۸) آموزش، (۹) طراحی مجدد شغل، (۱۰) انتقال یا اخراج فرد.

### نظریه‌های یادگیری

(۱) **نظریه یادگیری رفتاری**. تجربه - یعنی آزمایش و خطا - پایه و اساس یادگیری است. مفهوم اصلی در نظریه یادگیری رفتاری همان نظریه تقویت می‌باشد و بنابراین برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید و مؤثر است که میزان آزمایش و خطا در یادگیری را کاهش دهد.

(۲) **نظریه شناختی (گشتالت)**. اساس این نظریه را قانون تعادل روانی تشکیل می‌دهد، پس یادگیری، فرایندی است که باعث فروپاشیدگی تعادل فعلی فرد می‌شود و او می‌کوشد تا به یک تعادل روانی تازه دست پیدا کند. این نظریه اصولی را پیشنهاد می‌کند تا از مقاومت افراد در یادگیری کاسته گردد.

(۳) **نظریه یادگیری اجتماعی**. این فرضیه مطرح می‌شود که همانطور که یادگیری می‌تواند ناشی از تجربه مستقیم فرد باشد، می‌تواند از مشاهده عمل دیگران و نتایج حاصل از آن نیز ناشی شود، و تغییرات رفتاری (ناشی از یادگیری) بستگی به این دارد که: (۱) آیا آنچه تعلیم داده می‌شود برای فرد مهم است؟ (۲) آیا فرد معتقد است مطالبی که فرد می‌آموزد مفید است؟ (۳) آیا فرد معتقد است توانایی آن را دارد که به آنچه می‌آموزد عمل کند؟

### مراحل مختلف فرایند آموزش

(۱) **تشخیص نیازهای آموزشی**. شامل بررسی سازمان و تجزیه و تحلیل شغل (عناصر تشکیل دهنده شغل، استانداردهای عملکرد در شغل و ...) می‌باشد.

(۲) **تعیین اهداف آموزشی**. کارمند چه چیزی را یاد می‌گیرد؟ چه شرایطی باید وجود داشته باشد تا کارمند بتواند به آنچه که آموخته است عمل کند؟ استاندارد عملکرد چیست؟

(۳) **انتخاب روش آموزش**. روش‌های آموزشی را می‌توان به سه گروه اصلی تقسیم نمود:

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

**سخنرانی**. که متداولترین روش آموزش است، که مقبولیت زیاد دارد و اقتصادی است. اما از جمله معایب آن این است که تفاوت‌هایی که معمولاً از لحاظ توانایی یا سرعت یادگیری میان اعضا وجود دارد در نظر گرفته نمی‌شود.

**سمینار**. 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. اما از کاستی‌های این روش این است که زمانی چنین روشی دارای بیشترین کارایی است که تعداد شرکت کنندگان محدود باشد.

**گروه دوم: روش‌های شبیه‌سازی**. کارآموز در شبیهی از دنیای واقعی که به طور مصنوعی ساخته شده قرار می‌گیرد تا با شناخت آن برای رویارویی و ورود به دنیای واقعی آماده شود.

**بررسی موارد خاص**. در این روش شرح مبسوطی از یک واقعه یا وضعیت خاص به کارآموز داده و از او خواسته می‌شود تا با تجزیه و تحلیل آن، مشکل را بیابد و برای رفع آن راهی را پیشنهاد نماید.

**ایفای نقش**. در این روش به هر یک از اعضای گروه، نقش خاصی واگذار می‌شود که آن را بازی کنند. در حالی که در روش بررسی موارد خاص، مسأله‌ای که قبلاً به وجود آمده به کارآموز داده می‌شود تا آن را حل کند، در روش

ایفای نقش، مسائل ضمن برخورد افراد با یکدیگر و در حین ایفای نقشی که به آن‌ها محول شده است به وجود می‌آید و مطرح می‌گردد و آنان باید همان موقع واکنش نشان دهند و این تفاوت مهمی است که میان دو روش آموزشی مذکور وجود دارد.

**تمرین شغل.** کارآموز نقش مدیری را به عهده می‌گیرد که باید در زمان و مهلتی معین، به نامه یا پرونده‌ای که به او داده می‌شود رسیدگی کند و تصمیم مناسبی اتخاذ نماید.

**بازی‌های مدیریتی.** مدلی بر اساس فعالیت‌ها و عملیات یک سازمان فرضی، طراحی و از کارآموزان خواسته می‌شود تا در نقش مدیران مسئول قرار بگیرند و با تصمیمات خود عملیات را هدایت و سازمان را اداره نمایند. این روش از این مزیت بزرگ برخوردار است که نسبت به سایر روش‌های آموزشی، دارای پویایی بیشتری است و کارآموز خیلی زودتر از نتایج و آثار تصمیماتی که اتخاذ نموده است آگاه می‌شود. اما طراحی بازیهایی که از آن‌ها در شبیه‌سازی استفاده می‌شود معمولاً بی‌عیب و نقص نیست. یکی از مشکلات عمده استفاده از این روش نیز ناشی از همین است، زیرا کارآموز در این بازی‌ها به جای توجه به نکات اصلی و مهم آموزشی فکر و ذهن خود را متوجه یافتن نقاط ضعف سایر افراد می‌نماید تا بدین وسیله راه مغلوب کردن آن‌ها را پیدا کند.

**گروه سوم: روش‌های ضمن خدمت.** منظور این است که به فرد در ضمن انجام کار آموزش داده شود و این روش مناسب‌ترین روش برای آموزش دانش و مهارت‌هایی است که می‌توان آن‌ها را در زمانی نسبتاً کوتاه یاد گرفت، و مزیت بزرگ آن این است که کارآموز، کاری را که مسئول انجام آن شده یاد می‌گیرد و با ابزار و وسایلی که باید بکار ببرد، آشنا می‌شود و این آموزش در محیط واقعی کار انجام می‌گیرد.

مراحل اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت عبارتند از: آماده‌سازی کارآموز، نشان دادن نحوه انجام کار به کارآموز، انجام آزمایشی کار به وسیله کارآموز و پیگیری.

### **روش‌های آموزش ضمن خدمت عبارتند از:**

**گردش شغلی.** روشی است که بوسیله آن می‌توان متخصصانی را که جزئی‌نگر هستند و دیدشان تنها به حوزه تخصصی خودشان محدود می‌گردد تبدیل به افراد کل‌نگری کرد که مسائل را در ابعاد وسیع‌تر می‌بینند و درک می‌کنند. اما احساس موقتی بودن شغل، کاهش کارآیی و بدست آوردن اطلاعات سطحی از مشاغل، از جمله معایب آن می‌باشد.

**آموزش کارگاهی.** در محلی خارج از محیط کار، کارگاهی با همان ویژگی‌ها و با همان وسایل و ماشین‌آلات که کارآموز در شغل اصلی خود از آن‌ها استفاده می‌کند برپا می‌شود. اما هزینه این روش نسبت به روش گردش شغلی بیشتر است.

**مربی‌گری.** روشی است که در آن رئیس خود مانند یک معلم، آموزش و تربیت مرئوس را به عهده می‌گیرد. اما چون در این شیوه آموزشی مطالب مشخصی نسل به نسل از رئیس به مرئوس منتقل می‌شود، این خطر وجود دارد که اگر مربی‌گری تنها شیوه آموزش در سازمان باشد، همان شیوه مدیریت قبلی با جنبه‌های مثبت و منفی آن ادامه یابد و سنت شود.

**جانشین موقت.** هنگامی که شغل به دلایلی، معمولاً به علت مأموریت یا مرخصی شاغل برای مدت زمانی بدون متصدی می‌ماند، فردی را که فکر می‌کنیم می‌تواند در نهایت به آن شغل ارتقا یابد به طور موقت به جای او می‌گماریم. این روش آموزش هنگامی مؤثر است که اولاً جانشین تنها به ظواهر امر نپردازد و واقعاً کار متصدی دائمی شغل را انجام دهد و ثانیاً این خطر نباید وجود داشته باشد که جانشین موقت به تصاحب همیشگی شغل و در نتیجه، جابجایی یا سرگردانی متصدی اصلی آن منجر گردد.

**استاد-شاگردی.** در این روش شاگرد نزد استاد کاری ماهر، کار را یاد گرفته و پس از مدتی، از نوآموزی مبتدی و تازه کار به صنعت‌گری ماهر تبدیل می‌گردد، که برای یاد دادن مهارت‌های دشوار و پیچیده بسیار مناسب است. اما مشکلی که در این روش وجود دارد این است که نرخ پرداخت دستمزد به شاگردان معمولاً بدون توجه به تفاوت‌های انفرادی، از پیش تعیین شده و ثابت است.

#### **۴- برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی**

**۵- ارزیابی دوره آموزشی:** چهار معیار اصلی ارزیابی عبارتند از: رضایت کارآموزان از دوره، میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره، بررسی تغییر رفتار کارآموز، بررسی نتایج.

#### **آموزش سیستمی**

منظور از سیستم در اینجا کل سازمان یا بخشی از آن است، و برخلاف آموزش انفرادی که معمولاً هدف از آن، آموزش مهارت‌های فنی و افزایش دانش شغلی می‌باشد، در آموزش سیستمی، تأکید بر آموزش مهارت‌های میان فردی، یعنی توانایی ایجاد رابطه سالم و سازنده با دیگران است.

نظریه‌های مختلفی در مورد تغییر سیستم کار در سازمان وجود دارد:

**نظریه مداخله.** در چارچوب این نظریه، آرجریس توضیح می‌دهد که چگونه می‌توان یا مداخله یا قرار گرفتن در میان اعضای سیستم به آن‌ها کمک کرد تا مسائل خود را بهتر حل نمایند. بنابر نظر آرجریس، فردی که به عنوان عامل تغییر یا فشار وارد سازمان می‌شود باید بداند که او، خود عضو سیستمی که در آن دخالت می‌کند نیست و سیستم، وجودی مستقل از او دارد. از این رو، نقش مشاور این نیست که مسئولیت تغییر و تحول در سیستم را به عهده بگیرد بلکه وظیفه او کمک به تشخیص مسائل، تجزیه و تحلیل درست و یافتن بهترین راه حل برای آن‌ها، ایجاد جوی مناسب و فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای عملی نمودن این تصمیمات است.

**پژوهش کنشی:** ابزار اصلی توسعه سازمان (O.D)، را پژوهش کنشی تشکیل می‌دهد. در پژوهش کنشی گردش بودن فرایند O.D به‌خوبی منعکس گردیده است و مدلی است که با رعایت اصول، قواعد و روش تحقیق علمی، سعی در یافتن و تعریف مسأله، جمع‌آوری اطلاعات و حل آن می‌نماید.

پژوهش کنشی از هفت مرحله اصلی تشکیل گردیده است:

(۱) پی بردن به مسأله، (۲) مشورت با کارشناسان علوم رفتاری، (۳) جمع‌آوری اطلاعات به وسیله مشاور و تشخیص مقدماتی مسأله، (۴) بازخورد، (۵) تشخیص مسأله، (۶) کنش اول (اولین مداخله در سیستم، بدین معنا که مشاوران و مسئولان سازمان با همفکری یکدیگر درباره چگونگی آغاز فرایند تغییر به توافق می‌رسند). (۷) جمع‌آوری اطلاعات (بعد از اولین کنش، دوباره اقدام به جمع‌آوری اطلاعات می‌گردد تا نتیجه دخالتی که در سیستم شده است ارزیابی و سنجیده شود).

**توسعه سازمان.** به زعم لوین، تغییر و تحولاتی که به منظور توسعه سازمان به وجود می آید طی فرایندی سه مرحله‌ای انجام می‌گیرد: (۱) محور رفتار فعلی خود، (۲) ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در فرد، (۳) تثبیت رفتار مطلوب در فرد. باید به این نکته توجه داشت که فرد باید در محیطی قرار بگیرد که از رفتار جدید پشتیبانی شود.

## فصل نهم: ارزیابی عملکرد

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

از جمله کاربردهای ارزیابی عملکرد عبارتند از: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، تعیین رویی آزمون‌های استخدامی، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا، و شناخت استعدادها بالقوه کارکنان.

از جمله عوامل موثر بر ارزیابی، عوامل برون سازمانی (قوانین و مقررات کشوری، دخالت اتحادیه‌ها و ...) و عوامل درون سازمانی (جو سازمان، ارتباطات سازمانی و ...) می‌باشند.

مراحل مختلف ارزیابی عملکرد عبارتند از: (۱) هدف از ارزیابی عملکرد معین می‌شود، (۲) با توجه به استانداردهای وضع شده به فرد تفهیم می‌شود که چه باید بکند و چه انتظاری از او می‌رود، (۳) عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه‌گیری می‌شود، (۴) عملکرد واقعی فرد با استانداردهای عملکرد مقایسه می‌شود، (۵) نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذارده می‌شود و در صورت لزوم، اقدامات اصلاحی به عمل می‌آید.

از جمله عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی عبارتند از: اندازه سازمان، پویایی سازمان (تغییر و تحول سازمان) و سطوح مختلف در سلسله مراتب.

ارزیابی در سازمان ممکن است به وسیله سرپرست مستقیم (احتمال به کار بردن سلیقه شخصی وجود دارد)، به وسیله مرئوس (سبب می‌شود مدیر از نیازهای کارکنان آگاه گردد و ثانیاً اطلاعاتی که از نتایج عملکردش به او داده می‌شود به وی کمک می‌کند تا مدیر بهتری شود، اما این کار باعث اضطراب و نگرانی او می‌گردد)، ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر و ارزیابی گروهی (هر یک از اعضای گروه ارزیابی با توجه به تخصص خود عملکرد کارمند را از زاویه خاصی بررسی می‌کند و در نتیجه کار از زوایای مختلف ارزیابی می‌گردد، اما عیب بزرگ این روش، کم بودن نقش و اهمیت سرپرست مستقیم در ارزیابی مرئوس است).

**ارزیابی از طریق خودسنجی.** معمولاً هیچ کس به اندازه خود فرد از جزئیات و کم و کیف کار خویش آگاه نیست. اما به ندرت می‌توان کسی را یافت که بتواند درباره اعمال خود با بی طرفی و با صداقت کامل قضاوت کند.

### روش‌های ارزیابی:

**(۱) روش مقیاسی:** در این روش کارکنان بر اساس عوامل معینی درجه‌بندی می‌گردند. یکی از دلایل عمده محبوبیت و رواج این روش، سادگی و سهولت استفاده از آن است. اما نباید ارزیابی بر اساس برداشت‌ها و ذهنیات خود ارزیاب صورت گیرد.

- (۲) **عامل سنجی**. در روش به جای ارزیابی عملکرد بر اساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد، کارایی او در انجام وظایف و مسئولیت‌های ویژه‌ای که در شغلش دارد ارزیابی می‌گردد.
- (۳) **روش ثبت وقایع حساس**. عبارت است از یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب یا بد کارمندان حین انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان. اما این روش بسیار وقت گیر است.
- (۴) **روش توصیفی**. از ارزیاب خواسته می‌شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد.
- (۵) **روش قیاسی**. عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده‌ای مقایسه و سنجیده می‌شود. از مزایای این روش، دقت اندازه‌گیری و عدم دخالت ذهنیت و قضاوت ارزشی و شخصی ارزیاب می‌باشد.
- (۶) **روش درجه‌بندی**. از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را بر اساس یک معیار کلی (مثلاً عملکرد آن‌ها در مجموع) از بهترین تا ضعیف‌ترین درجه‌بندی نماید. بدین ترتیب فردی که بهترین عملکرد را داشته باشد در بالای جدول قرار می‌گیرد.
- (۷) **مقایسه دو به دو**. نوعی ارزیابی به روش درجه‌بندی است که کارمقایسه کارکنان را آسانتر می‌نماید. در اینجا عملکرد هر یک از کارکنان با عملکرد تک‌تک سایر افراد مقایسه می‌گردد. تعداد دفعات مقایسه به وسیله فرمول زیر محاسبه می‌گردد:
- (۸) **توزیع اجباری**: ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته‌بندی 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. البته امکان دارد در یک گروه کاری، همگی کارکنان دارای عملکردی عالی، یا برعکس همگی کارکنان دارای عملکردی ضعیف باشند.
- (۹) **انتخاب اجباری**. در این روش، ارزیاب باید از میان چند جمله توصیفی درباره کارمند، یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی درباره عملکرد کارمند باشد انتخاب کند.
- (۱۰) **روش مقیاسی رفتاری (BARS)**. این روش از دو نظر با روش مقیاسی تفاوت دارد. اولاً در اینجا باید رفتار مرئوس را در شغل بر اساس مجموعه عواملی بسنجد که به وسیله مطالعه دقیق شغل، ارتباط آن‌ها با هم و نقش مهمشان در انجام مؤثر شغل ثابت شده است. ثانیاً در کنار مقیاسی که برای اندازه‌گیری رفتار، درجه‌بندی شده است، مثال معینی از رفتار «خوب»، «متوسط»، «ضعیف» و غیره نیز آورده شده است تا راهنمای ارزیاب در ارزیابی دقیق‌تر کارمند باشد. تعیین مقیاس‌های رفتاری، کار بسیار دشوار و وقت‌گیری است. علاوه بر پایایی و روایی بیشتر این روش، استفاده از آن در کاهش اضطراب و نگرانی افرادی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و ایجاد نگرشی مثبت در آن‌ها نسبت به سیستم ارزیابی مؤثر است.
- (۱۱) **ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف**. از جمله اهداف عمده در این روش، ایجاد جوی مساعد در محیط کار و در نتیجه، افزایش انگیزه و بالابردن سطح عملکرد کارکنان است، که رئیس و مرئوس با تشریک مساعی و توافق با یکدیگر، وظایف و مسئولیت‌های کار را معین می‌نمایند. برخلاف اکثر روش‌های معمول، در مدیریت بر مبنای

هدف، کارکنان براساس یک معیار ثابت و معینی ارزیابی نمی‌گردند، بلکه مسئولیت‌ها و اهداف برحسب توانایی‌های افراد و موقعیت‌ها و وضعیت موجود، تعیین و عملکردشان نیز بر همان اساس سنجیده و اندازه‌گیری می‌شود. در این روش تأکید بیشتر بر عملکرد فرد است تا صفات و ویژگی‌های شخصیتی وی. مشارکت مرئوس در هدفگذاری از جمله مهمترین مزایای مدیریت بر مبنای هدف به‌شمار می‌آید. از جمله نقاط ضعف این روش توجه به اهداف کوتاه‌مدت است.

### مشکلات ارزیابی عملکرد

(۱) عینیت نداشتن، (۲) تعمیم (از نظر ارزیاب، یک صفت بخصوص از چنان اهمیتی برخوردار باشد که به دلیل دارا بودن آن یک ویژگی، همه خصایص فرد را در سطحی بالا ارزیابی کند)، (۳) سخت‌گیری، تساهل یا محافظه‌کاری (در میان ارزیابان متفاوت است)، (۴) تازگی (آنچه که به تازگی اتفاق افتاده است، بهتر در ذهن باقی می‌ماند)، (۵) مقابله (ارزیابی هر یک از مرئوسان تحت تأثیر ارزیابی نفر قبلی واقع شود)، (۶) محاکمه به جای ارزیابی، (۷) تعصبات شخصی ارزیاب.

### مصاحبه پایانی

توصیه شده است طرح‌ریزی مصاحبه به گونه‌ای باشد که این موارد در آن گنجانده شود: (۱) نتایج حاصل از عملکرد مرئوس، (۲) مشاوره، راهنمایی و همکاری با مرئوس در تعیین اهداف بعدی، (۳) ارائه پیشنهاداتی در زمینه چگونگی نیل به این اهداف.

فرایند ارزیابی عملکرد در مصاحبه‌های پایانی، هنگامی که مرئوس کمک خواهد کرد که وی جلسه مصاحبه را با احساس خوب و دیدی مثبت نسبت به خود، کار، سرپرست و سازمان ترک کند.

## فصل دهم: سیستم پاداش

### انواع پاداش

(۱) پاداش‌های درونی. پاداش کار در ذات کار و جزء لاینفک آن می‌باشد. مانند احساس لیاقت و شایستگی، رضایت و آرامش و ...

(۲) پاداش‌های بیرونی. برخلاف پاداش‌های درونی که منشاء آن خود فرد است، پاداش‌های بیرونی به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارد. انواع پاداش‌های نقدی و غیرنقدی مثال‌هایی در این حیطه می‌باشند.

### مبانی اعطای پاداش:

(۱) عضویت در سازمان.

(۲) حضور در سازمان.

(۳) عملکرد.

ایجاد رابطه بین عملکرد و پاداش کاری دشوار می‌باشد. پورتر و لاولر مدلی جامع طراحی نمودند که در آن رابطه میان عملکرد، پاداش و رضایت بخوبی نشان داده شده است. متغیرهای اصلی این مدل، تلاش، عملکرد، پاداش و رضایت می‌باشند. منظور از تلاش، انرژی و نیرویی است که کارمند صرف انجام کار می‌کند. عملکرد، نتیجه واقعی و قابل اندازه‌گیری تلاش است. عملکرد منتهی به دریافت پاداش می‌گردد. پاداش باید از نظر فرد مناسب باشد که رضایت را بوجود می‌آورد. نتیجه اینکه اگر فرد به خاطر عملکردش پاداش مناسب و منصفانه‌ای دریافت نموده باشد، اولاً این منجر

به رضایت وی می‌گردد و ثانیاً با بازخور مثبتی که او از این تجربه موفق به دست می‌آورد، احتمال تکرار و ادامه عملکردش در آینده افزایش می‌یابد.

۴) ارشادیت. بیانگر سنوات خدمت است.

۵) تخصص

۶) دشواری کار.

۷) قضاوت و تصمیم‌گیری.

### ویژگی‌های سیستم پاداش مؤثر

از جمله ویژگی سیستم پاداش مؤثر عبارتند از: اهمیت، انعطاف، فراوانی، آشکاری و توزیع منصفانه.

بنابر نظریه برابری، رفتاری که فرد در سازمان پیش می‌گیرد تابع این ارزیابی‌ها می‌باشد: (۱) من به سازمان چه می‌دهم؟ (۲) سازمان به من چه می‌دهد؟

کارمند هنگامی احساس می‌کند بین آنچه او به سازمان می‌دهد و آنچه سازمان به او می‌دهد برابری وجود دارد که براساس قضاوت و برآورد او دو نسبت زیر با یکدیگر مساوی باشند:

ستاده(پاداش‌های دریافتی) دیگران از سازمان

ستاده(پاداش‌های دریافتی) فرد از سازمان

داده‌های دیگران به سازمان

داده‌های فرد به سازمان

همچنین هزینه مناسب نیز از دیگر ویژگی‌های سیستم پاداش مؤثر است.

### طرح‌های جدید اعطای پاداش

۱) **پرداخت یکجا.** طبق این طرح، مبلغی که به عنوان افزایش حقوق برای کارمند در نظر گرفته می‌شود به اطلاع او رسانده و به وی اجازه داده می‌شود تا به میل و اختیار خود، نحوه و زمان دریافت آن را معین نماید. بنابر این چنین سیستم پرداختی از انطاف‌پذیری بیشتری برخوردار خواهد بود. مشکل بزرگ این روش، هزینه سنگینی است که سازمان باید برای پرداخت‌های یکجا به کارکنان متحمل شود.

۲) **سلف سرویس.** به جای اعطای مجموعه‌ای از مزایای ثابت و معین، طرحی که اصطلاحاً روش «سلف سرویس» خوانده شده پیشنهاد گردیده است که براساس آن، سازمان مجموعه‌ای از مزایای متنوع را فراهم می‌آورد و به کارکنان اجازه می‌دهد که از میان آن‌ها، تا حداکثر معینی، آنچه برایشان ارزش بیشتری دارد انتخاب نمایند. مهمترین مشکل این است که مدیریت صحیح تخصیص و اعطای پاداش ایجاب می‌کند که اسناد زیادی صادر، ثبت و ضبط گردند تا دقیقاً مشخص شود چه کسی چه مزایایی را انتخاب کرده است.

## فصل یازدهم: مدیریت حقوق و دستمزد

میان حقوق و دستمزد تفاوت‌هایی وجود دارد. منظور از دستمزد، پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از حقوق، پرداخت‌هایی است که ماهانه صورت می‌پذیرد. دستمزد متداولترین شیوه پرداخت به کارگران و حقوق متداولترین شیوه پرداخت به کارمندان است.

طراحی سیستم حقوق و دستمزد و وضع سیاست‌های آن معمولاً به وسیله کارشناسان اداره امور کارکنان و با همکاری مدیران اجرایی در سازمان انجام می‌گیرد.

### مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد

#### (۱) تجزیه و تحلیل شغل.

#### (۲) شرح شغل.

#### (۳) ارزشیابی شغل. انواع روش‌های ارزشیابی شغل عبارتند از:

**(الف) روش امتیازی.** متداولترین روش ارزشیابی مشاغل، روش امتیازی است. از جمله مزایای این روش سادگی نسبی و سهولت استفاده از آن است. طریقه عمل در روش امتیازی از این قرار است که نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند، شناسایی می‌شوند و سپس از هر گروه، یک شغل به عنوان نمونه، انتخاب و ارزشیابی می‌شود.

بدین ترتیب به جای 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. این روش بسیار وقت‌گیر است.

**(ب) روش مقایسه عوامل.** در این روش، برخلاف روش امتیازی، عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیر مجموعه‌ها و درجات مختلف تقسیم نمی‌شوند بلکه مشاغل براساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می‌گردند و دارای پنج مرحله است: (۱) از میان تمام مشاغل سازمان، پانزده یا بیست شغل به عنوان مشاغل نمونه انتخاب شده و سایر مشاغل در سازمان با آن‌ها مقایسه می‌شود، (۲) عوامل کلیدی شناسایی می‌گردند و هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل در جدولی درجه‌بندی می‌شوند، (۳) جدول سهمیه ریالی هر یک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت، معین و درجه‌بندی می‌گردد، (۴) جدول درجه‌بندی اهمیت عوامل کلیدی در مشاغل نمونه و جدول سهمیه ریالی هر یک از این عوامل با یکدیگر مقایسه می‌شوند. چنانچه این دو نوع درجه‌بندی با یکدیگر هماهنگ باشند، هم مشاغل نمونه درست انتخاب شده و هم درجه‌بندی صحیح است، (۵) جدولی برای مقایسه عوامل طراحی می‌شود. برای محاسبه نرخ پرداخت سایر مشاغل در سازمان، کافی است جای درست هر یک از عوامل کلیدی در این مشاغل را در جدول پیدا نمود.

از جمله مهمترین مزایای روش مقایسه عوامل، انعطاف‌پذیری آن است.

**(ج) روش طبقه‌بندی مشاغل.** به وسیله این روش ساده و متداول، مشاغل در سازمان طبقه‌بندی می‌شوند و در گروه‌های شغلی بخصوصی قرار می‌گیرند. این روش در سازمان‌های متوسط (از لحاظ اندازه) بیشترین کارایی را دارد. عیب بزرگ این روش، کلی بودن آن است.

**(د) روش رتبه‌بندی مشاغل.** در این روش، مشاغل معمولاً براساس یک عامل کلی، نسبت به یکدیگر ارزشیابی و رتبه‌بندی می‌شوند. در واقع، رتبه‌بندی نسبی مشاغل بدین شکل، ساده‌ترین روش ارزشیابی به شمار می‌آید.



ارزشیابی مشاغل در روش‌های مقایسه عوامل و رتبه‌بندی مشاغل، نسبی است و هر شغلی با سایر مشاغل در سازمان مقایسه می‌شود، در حالیکه در روش‌های امتیازی و طبقه‌بندی، مشاغل با توجه به یک مقیاس یا استاندارد خاص و از پیش تعیین شده‌ای ارزشیابی می‌گردند.

**۴) بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت.** میزان پرداخت به کارکنان سازمان باید با میزان پرداخت سایر سازمان‌های رقیب به کارکنانشان قابل مقایسه باشد. از این رو با مطالعه سطح حقوق و دستمزدهای متداول در جامعه و صنعت و کسب اطلاعاتی درباره آن، سازمان می‌تواند گام بزرگی در جهت طراحی سیستم پرداختی منطقی، عادلانه و هماهنگ با روندهای اجتماعی و اقتصادی بردارد.

**۵) تعیین نرخ پرداخت.** بعد از تعیین ارزش نسبی مشاغل و جمع‌آوری و پردازش اطلاعاتی که از بررسی حقوق و دستمزدهای پرداختی به مشاغل مشابه در صنایع مشابه به دست آمده است، سازمان می‌تواند با ترسیم منحنی پرداخت، حقوق و دستمزدی که باید به هر یک از مشاغل پردازد معین و اعلام نماید.

**۶) تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت.**

**۷) ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد.** یک سیستم تفاضلی حقوق و دستمزد در سازمان به وجود می‌آید که به موجب آن، هر کسی متناسب با تحصیلات، مهارت، تخصص و سایر ویژگی‌هایش حقوق دریافت می‌دارد.

**۸) بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی.**

**۹) بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت.**

**۱۰) تعیین حقوق پایه.**

**ارزشیابی (قیمت‌گذاری) مشاغل مدیریتی و حرفه‌ای:**

**الف) پرداخت به مشاغل مدیریتی.** معمولاً ترکیبی است از حقوق، مزایا، امتیازهای خاص و پرداخت‌های تشویقی. میزان حقوقی که به مدیران پرداخته می‌شود تابع دو عامل اهمیت و ارزش مشاغل مدیران برای سازمان و توان و شایستگی آن‌ها در انجام و وظایف و مسئولیت‌هایشان در این مشاغل است.

منظور از مزایا، تعطیلات و مرخصی‌های با حقوق، مرخصی‌های استعلاجی، بیمه عمر و ... است. پرداخت‌های تشویقی بر دو نوع است: پرداخت‌هایی که به خاطر موفقیت مدیران در دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت به آن‌ها اعطا می‌گردد و پرداخت‌هایی که به خاطر موفقیت‌های درازمدت آنان اعطا می‌گردد. امتیازهای خاص تنها به معدودی از مدیران اعطا می‌گردد.

**ب) پرداخت به مشاغل حرفه‌ای.** تعیین حقوق و مزایای متخصصان و کارکنان حرفه‌ای کار ساده‌ای نیست و مسائل و مشکلات خاصی را دربر دارد. عوامل مهم در این مشاغل، کنجکاوی، قدرت تشخیص مسائل و حل آن‌ها، نواندیشی و خلاقیت می‌باشد که قابل اندازه‌گیری دقیق نیست. بررسی بازار کار و حقوق و مزایایی که به مشاغل حرفه‌ای در صنعت پرداخت می‌گردد راهی است که معمولاً سازمان‌ها برای قیمت‌گذاری این نوع مشاغل انتخاب می‌کنند.

## فصل دوازدهم: انضباط: اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان

امروزه این تعبیر که هدف اصلی از انضباط باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد، قوت گرفته است و مبنای تنظیم بسیاری از قوانین و مقررات انضباطی را تشکیل می‌دهد.

رفتار گرایان معتقدند که از چهار طریق مختلف می‌توان موجب تغییر رفتار نامطلوب و پیدایش رفتار مطلوب در افراد گردید:

(۱) **تقویت مثبت**. هر چیزی است که از نظر فرد، نوعی پاداش به شمار می‌آید. در واقع به محض اینکه فرد قدم کوچکی در جهت مطلوب برداشت، بلافاصله به وی پاداش دهیم و این کار را بعد از هر عمل درست، آنقدر ادامه دهیم تا الگوی رفتاری مطلوب به صورت عادت در آید.

(۲) **تقویت منفی**. در وهله اول باید توجه داشت که تقویت منفی به معنای تنبیه نیست. به طور کلی، هر چیزی که باعث حذف رفتار نامطلوب شود، تقویت منفی به شمار می‌آید. تقویت منفی موجب از بین رفتن رفتار نامطلوب شده، احتمال ظهور و تداوم رفتار مطلوب را افزایش می‌دهد.

(۳) **خاموشی**. عدم واکنش در مقابل فرد نیز روش بسیار مؤثر دیگری است که می‌توان از آن برای تغییر رفتار استفاده نمود زیرا باعث فروکشی رفتار می‌شود.

(۴) **تنبیه**. هر عملی است که رفتاری را تضعیف کند و احتمال وقوع و تکرار آن را کاهش دهد.

### ویژگی‌های سیستم انضباطی مؤثر

اقدامات انضباطی باید بیشتر جنبه ارشادی داشته باشد تا جزایی و اقدامات انضباطی باید مرحله‌ای و تضاغفی باشد. **انضباط مثبت (انضباط بی‌مجازات)**. برخلاف روش‌های معمول که کنترل رفتار و عملکرد مرئوس یا رئیس است، در انضباط مثبت، مسئولیت درستی رفتار و کردار شخصی و شغلی کارمند به عهده خود او گذارده می‌شود. رئیس و مرئوس در جوی دوستانه، مسائل را مطرح و با همکاری و همفکری یکدیگر، سعی در یافتن راه‌حلی برای آن‌ها می‌نمایند.

### انواع اقدامات انضباطی:

**الف) تذکر شفاهی**. ملایم‌ترین نوع توییح است که در واقع شکوه سرپرست از کارمند است و هنگامی از اثربخشی بیشتری برخوردار است که سرپرست در جلسه‌ای خصوصی و دوستانه، خطای کارمند را گوشزد کند و پیامد آن را با وی در میان بگذارد.

**ب) اخطار کتبی**. چنانچه تذکر شفاهی مؤثر واقع نگردد، اقدام انضباطی بعدی، ابلاغ اخطار کتبی به کارمند است. نسخه‌ای از اخطار کتبی برای ثبت در پرونده استخدامی وی به اداره کارگزینی فرستاده می‌شود.

**ج) انفصال موقت (تعلیق)**. اگر تذکر شفاهی و اخطار کتبی در فرد مؤثر نباشد، اقدام بعدی باید انفصال موقت کارمند باشد که یک روز، چند روز یا چند هفته است.

**د) تقلیل گروه (تنزل مقام).** چنانچه سرپرست هنوز امیدوار باشد که کارمند اصلاح‌پذیر است یا نخواهد او را اخراج کند و از دست بدهد، اقدام انضباطی بعدی می‌تواند تقلیل گروه یا تنزل مقام وی باشد.

#### **ه) کسر حقوق و مزایا.**

**ی) اخراج.** آخرین راه‌حل در رابطه با کارمند ناراحت و مسأله‌آفرین، اخراج وی از سازمان است. در مواردی که رفتار کارمند باعث گسیختگی امور در سازمان می‌گردد تنها راه چاره این است که بلافاصله عذر او خواسته شود. از طرف دیگر قوانین و مقررات استخدامی به راحتی اجازه اخراج کارکنان را نمی‌دهد و سازمان باید دلایل محکم و مدارک مستندی مبتنی بر موجه بودن اخراج کارمند در اختیار داشته باشد. کارفرما نه تنها نمی‌تواند قوانین استخدامی‌ای که برای حمایت و دفاع از منافع افراد شاغل وضع شده را زیر پا گذارد و رأساً تصمیم به تنبیه و اخراج کارکنان بگیرد، بلکه باید حقوقی را که قانون اساسی برای تمام اعضای جامعه در نظر گرفته است نیز رعایت نماید.

### **پرسش‌های کتاب**

#### **پرسش‌های فصل اول**

- ۱- مدیریت منابع انسانی را تعریف کنید.
- ۲- وظایف مدیریت منابع انسانی، از وظایف ستادی سازمان است یا صفی؟ چرا؟
- ۳- نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان چه می‌باشد؟
- ۴- چند مورد از وظایف مدیریت منابع انسانی را نام ببرید.

#### **پرسش‌های فصل دوم:**

- ۱- آثار ناشی از انقلاب صنعتی در مدیریت منابع انسانی را شرح دهید.
- ۲- عوامل مؤثر در پیدایش اداره امور کارکنان را شرح دهید.
- ۳- تفاوت‌ها و شباهت‌های نهضت مدیریت علمی و مکتب روابط انسانی را مورد بحث قرار دهید.
- ۴- روان‌شناسان صنعتی چه نقشی در پیشبرد اهداف اداره امور کارکنان ایفا می‌نمایند؟
- ۵- با ذکر وظایفی که متخصصان و کارشناسان امور پرسنلی ایفا نمودند، تأثیر آن‌ها را در ظهور اداره امور کارکنان شرح دهید.

#### **پرسش‌های فصل سوم:**

- ۱) تجزیه و تحلیل شغل را تعریف کنید. از اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست می‌آید چه استفاده‌ای می‌شود؟
- ۲) روش‌های جمع‌آوری اطلاعات را برای تجزیه و تحلیل شغل با یکدیگر مقایسه کنید و محاسن و معایب هر یک را شرح دهید.
- ۳) مشکلات تجزیه و تحلیل شغل چیست؟
- ۴) روش‌های مختلف طراحی شغل را شرح دهید.
- ۵) روش انگیزشی طراحی شغل براساس چه نظریاتی پیشنهاد شده است؟
- ۶) روش سیستمی طراحی شغل را با روش علمی و روش انگیزشی مقایسه نمایید.

### پرسش‌های فصل چهارم:

- ۱- برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تعریف کنید.
- ۲- مراحل مختلف فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی را شرح دهید.
- ۳- چگونه می‌توان عرضه نیروی انسانی را افزایش داد؟
- ۴- چگونه می‌توان نیروی انسانی مازاد بر احتیاج سازمان را کاهش داد؟
- ۵- روش‌های برآورد عرضه نیروی انسانی را ذکر کرده و به‌طور خلاصه شرح دهید.
- ۶- روش‌های برآورد تقاضا برای نیروی انسانی را ذکر کرده و به‌طور خلاصه شرح دهید.
- ۷- تفاوت میان فهرست موجودی مهارت‌ها و فهرست موجودی مهارت‌های مدیریتی را شرح دهید.
- ۸- منظور از سیستم اطلاعاتی منابع انسانی چیست؟ مشخصات آن را شرح دهید.

### پرسش‌های فصل پنجم:

- ۱- مراحل هشت‌گانه فرایند کارمندیابی را نام ببرید.
- ۲- معایب سیاست ارتقای از داخل در سازمان‌ها را بیان کنید.
- ۳- کدام‌یک از روش‌های کارمندیابی بهترین نتیجه را عاید سازمان می‌کند؟
- ۴- تفاوت اصلی میان مؤسسات جایابی و مؤسسات فردیابی را شرح دهید.

### پرسش‌های فصل ششم:

- ۱- فرایند انتخاب مرحله‌ای را شرح دهید.
- ۲- تفاوت دو روش ارزیابی مرحله‌ای و ارزیابی جامع را در انتخاب افراد بیان کنید.
- ۳- دو مفهوم پایایی و روایی را تعریف نمایید. انواع مختلف روایی را نام برده و شرح دهید چرا هر آزمونی باید دارای پایایی و روایی باشد؟
- ۴- رابطه میان فرایند انتخاب، کارمندیابی و تجزیه و تحلیل شغل را شرح دهید.

### پرسش‌های فصل هفتم:

- ۱- مراحل مختلف اجتماعی کردن فرد را شرح دهید.
- ۲- چه باید کرد تا افراد بعد از ورود به سازمان و آغاز کار، کاملاً مطیع و نسبت به اهداف سازمان وفادار باشند؟
- ۳- در چه صورت باید فرایند اجتماعی کردن فرد را موفق تلقی نمود؟
- ۴- چه باید کرد تا افراد بعد از ورود به سازمان و آغاز کار، همچنان دارای استقلال فکری، خلاقیت و نوآوری باشند؟

### پرسش‌های فصل هشتم:

- ۱- انواع نظریه‌های یادگیری را نام برده، موارد استفاده هر یک را در برنامه‌های آموزشی شرح دهید.
- ۲- از چه طریق می‌توان نیازهای آموزشی سازمان را تعیین کرد؟
- ۳- مهم‌ترین روش‌های آموزشی را که بر اساس شبیه‌سازی طراحی شده‌اند، شرح داده، مزایا و معایب هر یک را بیان کنید.
- ۴- مهم‌ترین روش‌های آموزش ضمن خدمت را نام برده، مزایا و معایب هر یک را برشمارید.

۵- منظور از نظریه مداخله چیست؟ چه اصولی در این نظریه پیشنهاد شده است؟

۶- منظور از پژوهش کنشی چیست؟

۷- مراحل سه گانه فرایند تغییر را نام برده، و در چه صورتی با موفقیت همراه است؟

### پرسش‌های فصل نهم:

۱- اهداف اصلی از ارزیابی عملکرد کارکنان را بیان کنید.

۲- مراحل مختلف فرایند ارزیابی را نام ببرید.

۳- روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان را نام برده و هر یک را توضیح دهید.

۴- انواع ارزیابی را شرح دهید.

۵- مسائل و مشکلاتی را که معمولاً در ارزیابی عملکرد کارکنان بوجود می‌آید توضیح دهید.

### پرسش‌های فصل دهم:

۱- نقش پاداش را در مدل پورتر و لاولر شرح دهید.

۲- با ذکر چند مثال تفاوت میان پاداش‌های درونی و بیرونی را معلوم کنید.

۳- منظور از نظریه برابری چیست و چه نقشی در تخصیص و اعطای پاداش دارد؟

۴- معمولاً چه معیارهایی برای تخصیص و اعطای پاداش انتخاب می‌شوند؟

### پرسش‌های فصل یازدهم:

۱- چهار شیوه ارزشیابی مشاغل را به طور خلاصه شرح داده و با یکدیگر مقایسه نمایید.

۲- چرا بررسی حقوق و دستمزدهایی که در صنعت به مشاغل پرداخت می‌شود، مرحله مهمی را در فرایند تعیین حقوق و

دستمزد تشکیل می‌دهد؟

۳- چرا باید در سیستم پرداخت، برابری وجود داشته باشد؟

۴- در طراحی سیستم پرداخت، چه عواملی را باید مدنظر داشت؟

### پرسش‌های فصل دوازدهم:

۱- چرا تنبیه و مجازات کارکنان متخلف در سازمان امری ضروری است؟

۲- چرا باید اعمال مجازات، مرحله‌ای و تضاغفی باشد؟

۳- تحت چه شرایطی اخراج کارمند توصیه می‌گردد؟

۴- قانون چه شرایطی را برای اخراج کارکنان در نظر گرفته است؟