



## مدرسان شریف

### فصل اول

#### «تاریخچه، وظایف و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی»

#### مقدمه

مدیریت منابع انسانی، اصطلاحی نسبتاً جدید می‌باشد، زیرا از دهه ۱۹۷۰ متداول شده است. بسیاری از افراد، هنگامی که می‌خواهند به این رشته اشاره کنند، عناوین قدیمی‌تری چون مدیریت امور کارکنان، اداره‌ی امور کارکنان و روابط صنعتی را به کار می‌گیرند. با این حال، کسانی هستند که اعتقاد دارند جایگاه کنونی مدیریت منابع انسانی با حرفه‌هایی که پیش از آن وجود داشته است، بسیار تفاوت دارد. در گذشته، فعالیت‌های مدیریت امور کارکنان نسبت به سایر وظایف سازمانی در درجه‌ی دوم اهمیت قرار داشت. در بسیاری از موارد، واحدهای امور کارکنان را کسانی اداره می‌کردند که پیش از آن، تنها سرپرست یا مدیر صف بودند و عمر مفید اداری را در مشاغل سابق خود سپری کرده بودند. بیشتر این مدیران، فاقد دانش و مهارت لازم در زمینه‌ی فعالیت‌های منابع انسانی بودند و وظایفی را که سایر کارکنان به آن‌ها آگاهی نداشتند، نادیده می‌گرفتند. سابق، وظایف سرپرستان و مدیران امور کارکنان در مجموعه‌ی سازمان، معمولاً اهمیت چندانی نداشت و مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، تنها متکی بر برداشت کلی بود، اما امروزه وضعیت بسیار تغییر کرده است. به تدریج این بخش از سازمان توجه و جایگاهی را که درخور آن است، به دست آورد. اکنون، مدیرانی ورزیده و مجرب این واحدها را اداره می‌کنند.

**کلمه مثال ۱:** هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی چیست؟

- (۱) تأمین نیروی انسانی برای سازمان  
 (۲) نگهداری کارکنان شایسته  
 (۳) کمک به افزایش تولید و بهره‌وری سازمان  
 (۴) کمک به رشد و بالندگی کارکنان

پاسخ: گزینه «۳» هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره‌وری، مؤثرترین کمکی است که می‌توان به یک سازمان نمود.

#### سیر تکاملی مدیریت منابع انسانی

با وجود این که فعالیت‌های امور کارکنان ریشه در دوران باستان دارد، اما در حقیقت، در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم بود که نخستین نشانه‌های رسمی مدیریت منابع انسانی به صورت یک تخصص جدید در مدیریت، آشکار شد.

#### مراحل ابتدایی (۱۹۲۰ - ۱۸۸۰)

پیش از آغاز قرن بیستم، نظر غالب درباره‌ی کارگران این بود که آنان برای تأمین نیازهای کارفرما خدمت می‌کنند. در واقع، رفاه افراد یا نیازهای آنان چندان مورد توجه نبود. این اعتقادهای، تنها منحصر به کارفرمایان و مدیران نبود، بلکه دولت‌ها و نظریه‌های حقوقی که بازخوردهای اقتصاد آزاد را در صنعت خصوصی تقویت می‌کردند، از آنان حمایت می‌کردند. کارگران، صرفاً یکی از عناصر فرآیند تولید بودند که می‌بایست تا سرحد امکان، ارزان و کارآمد به چنگ آیند و به کارگرفته شوند. در این دوره، جنبش‌های زیر پدید آمد:



۱- جنبش رفاه اجتماعی: در اواخر دهه ۱۸۸۰، کارفرمایان، برای فرونشاندن رشد اتحادیه‌های کارگری و در راستای تلاش برای برخورد اثربخش‌تر با نیروی کارگری روزافزون خود و در نتیجه برای بهبود محیط کار، دست به اقداماتی زدند. بارزترین نمونه‌ی این اقدامات، توجه به رفاه کارکنان، استخدام منشیان، مسئولان امور رفاهی یا اجتماعی بود تا کارگران را با ارائه‌ی پیشنهادهایی در جهت بهبود اوضاع کار، یاری دهند. در حقیقت، به علت اقدامات همین مسئولان امور رفاهی بود که امروزه، شاهد گسترش مدیریت مزایای جانبی هستیم.

۲- مدیریت علمی: مدیریت علمی که در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم توسط فردریک تیلور و هم‌عصرانش فرانک و لیلیان گیلبرث باب شد، نمونه‌ای است از یک شیوه‌ی مدیریتی که هدف آن بالا بردن بهره‌وری است. نگرش آن‌ها به این شیوه مدیریت، بر این نظریه مبتنی بود که عملکرد ضعیف، نتیجه‌ی مستقیم اجرای فنون مدیریت به‌طور یکسان است که تفاوت‌ها را در موقعیت‌های مختلف در نظر نمی‌گیرد. تیلور با استفاده از مطالعات مربوط به روش و زمان لازم برای انجام دادن هر وظیفه، مجموعه‌ای از اصول را برای افزایش کارایی مطرح کرد.

برجسته‌ترین نکاتی که در رابطه‌ی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی امروزی به چشم می‌خورد، شامل موارد زیر می‌باشد:

- ۱- گردآوری منظم و هماهنگ اطلاعات مربوط به شغل که به تهیه و تنظیم فهرست مفصل دستورالعمل‌های انجام کار منجر می‌شود.
- ۲- جذب و گزینش مناسب‌ترین فرد برای انجام هر کار
- ۳- پرداخت در برابر عملکرد
- ۴- همکاری مدیریت و اتحادیه

کج مثال ۲: کدام یک از موارد زیر، جزء اصول مدیریت علمی تیلور محسوب نمی‌گردد؟

- (۱) گزینش علمی (۲) برانگیختن انگیزه‌ی کارکنان (۳) آموزش و تربیت کارکنان (۴) رابطه‌ی مدیریت و کارکنان

✓ پاسخ: گزینه «۲» چهار اصل اساسی و مهم مدیریت علمی: براساس اصل اول، مدیریت، باید علمی باشد؛ اصل دوم، بیان می‌دارد که انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد؛ اصل سوم، به این موضوع می‌پردازد که آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه‌ی علمی داشته باشد؛ اصل چهارم، بیان می‌کند که روابط نزدیک و دوستانه و روحیه‌ی همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد.



۳- روانشناسی صنعتی: به موازات گسترش مدیریت علمی تیلور، یک دانشمند روان‌شناسی، به نام هوگو مانستربرگ، اصول روان‌شناختی را برای اولین بار در بازرگانی و صنعت به کار گرفت. آثار مانستربرگ احتمالاً به صورت مستقیم با مدیریت پرسنل اولیه مرتبط است. مانستربرگ هنگامی که سعی می‌کرد قدرت تشخیص متقاضیان شغل متصدی امور را بسنجد، آزمونی را فراهم آورد که از مجموعه‌ی کارت‌هایی تشکیل می‌شد که متقاضی با چرخاندن یک دستگیره، آن‌ها را به حرکت درمی‌آورد. نتایج این شیوه‌ی آزمون، این عقیده را در ذهن مانستربرگ پرورش داد که بهترین شیوه برای گزینش مستخدمان آن است که شغل، ابتدا بر پایه‌ی مقتضیات جسمی، روانی و عاطفی آن تحلیل شود و سپس عملکرد متقاضیان این شغل براساس وظایف مربوط به همان شغل آزموده شود.

### جنگ جهانی اول

جنگ جهانی اول، موجب شد که تقاضا برای نیروی کار به طرز بی‌سابقه‌ای افزایش یابد. جنگ، علاوه بر آن که مستلزم افزایش بهره‌وری بود، با جذب کارکنان از بخش خدمات کشوری به درون ارتش، مسائل را پیچیده‌تر کرده بود. در واقع، به منظور پاسخ به فشارهای دولت در جهت افزایش کارایی، سازمان‌ها نخستین ادارات نیروی انسانی خود را در خلال این دوره تأسیس کردند.

شمار فراوان افرادی که در نیروهای مسلح پذیرفته شده بودند نیز، ارتش را با مشکلات استقرار این افراد مواجه ساخت. تصمیم‌گیری درباره‌ی توانایی‌های بالقوه‌ی نامزدهای مقام افسری، آموزش و تعیین شایستگی تک‌تک سربازان برای وظایف استاندارد نظامی، ارتش را بر آن داشت که دست به تهیه‌ی آزمون هوش بزند. این وسیله‌ی سنجش که آزمون «آلفای ارتش» نام گرفت و توسط کمیته‌ی بررسی روانشناختی سربازان به سرپرستی رابرت یرکز تهیه شده بود، نخستین آزمون هوش گروهی بود. به دلیل مشکل کم‌سوادی، آزمون دیگری به نام آزمون «بتای ارتش» تهیه شد که جبران‌کننده‌ی کم‌سوادی افراد بود. بدین ترتیب، دو آزمون یاد شده سرآغازی شد برای آزمون‌های استخدامی گروهی که امروزه کاربردی گسترده دارند.

### جنبش روابط انسانی (دهه ۱۹۲۰)

ادارات امور کارکنان که پیش از جنگ جهانی اول و در خلال آن پای گرفته بودند، در دهه‌ی ۱۹۲۰ رشدی شتابنده یافتند. شاید بتوان، دلیل اساسی رشد برنامه‌های رفاهی را در این دهه به میل فراوان کارفرمایان، برای خنثی کردن تلاش‌های اتحادیه‌ها و به منظور به عضویت درآوردن کارکنان مؤسسات نسبت داد.



تنها نگرانی مدیریت در این دهه، جلوگیری از رشد اتحادیه‌ها نبود. رونق اقتصادی پیش از جنگ جهانی اول، در اوایل دهه‌ی بیست نیز ادامه یافت. نخستین هدف سازمان‌ها به حداکثر رساندن بهره‌وری برای سرمایه‌گذاری بیشتر در این رونق تجاری بود. تلاش برای افزایش بهره‌وری، در کارخانه‌ای به نام هائورن صورت گرفت. دستاوردهای این تلاش به جنبش روابط انسانی در صنعت منجر شد و به نقطه‌ی آغازی برای بسیاری از فعالیت‌های مربوط به مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی تبدیل شد. در این پژوهش، طی چند سال تجربه و آزمایش به رابطه‌ی مشخصی بین سطح نور و میزان بهره‌وری پی برده نشد. پژوهشگران نتیجه گرفتند که عوامل دیگری به جز میزان نور، سبب تغییر در بهره‌وری می‌شود. بنابراین، گروهی از دانشمندان علوم اجتماعی به سرپرستی التون مایو ادامه‌ی این پژوهش را بر عهده گرفتند. پس از چند سال، این جامعه‌شناسان دریافتند که دیدگاه‌های کارکنان در مورد مدیریت و گروه‌های کاری آن‌ها با بهره‌وری آنان ارتباط مستقیم دارد. از این یافته‌ها، نظریه‌ی مشهور «اثر هائورن» به وجود آمد که براساس آن، بهره‌وری، نتیجه‌ی مستقیم توجه مدیریت به کارکنان است.

دستاورد دیگری که شهرت چندانی نیافت، ولی در قلمرو مدیریت امور کارکنان اهمیت پیدا کرد، مصاحبه‌ی غیرهدایت‌شده، به مثابه‌ی یک وسیله مؤثر ارتباطی بود. این حرکت، نقطه‌ی عطفی در روابط مدیریت و کارکنان ایجاد نمود؛ زیرا همین کوشش‌های نخستین برای حل مشکلات، موجب شده بود که بسیاری از اعتراض‌ها و نارضایتی‌های مختصر افراد، مشخص شود. این یافته‌ها، به ارائه‌ی توصیه‌ها و در پی آن، ایجاد مشاوره‌ی شغلی منجر گردید که کارکنان را در برخورد با مشکلات یاری می‌دادند.

**کلمه مثال ۳:** طبق کدام اصل، بهره‌وری نتیجه مستقیم توجه به مدیریت به کارکنان می‌باشد؟

- (۱) مدیریت علمی (۲) اثر هائورن (۳) تحلیل بهره‌وری (۴) تبادل رهبر - عضو

پاسخ: گزینه «۲» جامعه‌شناسان دریافتند که دیدگاه‌های کارکنان در مورد مدیریت و گروه‌های کاری‌شان با بهره‌وری آن‌ها ارتباط مستقیم دارد. از این یافته‌ها نظریه مشهور «هائورن» که متضمن آن است که بهره‌وری نتیجه مستقیم توجه مدیریت به کارکنان است، تدوین شد.

### دوره‌ی رکود (دهه‌ی ۱۹۳۰)

رکود اقتصادی دهه‌ی ۱۹۳۰ پیچیدگی وظایف مدیریت امور کارکنان را به شدت دگرگون کرد. سازمان‌هایی که پیش از این، ثروت کافی داشتند، ناگزیر شدند که برای بقای خود هزینه‌ها را کاهش دهند. مخارج و مزایای جانبی که در دهه‌ی بیست هزینه شده بود، دیگر توجیه‌پذیر نبود. در نتیجه، این مزایا و گاه ادارات مسئول آن، منحل گردید.

پیامد مستقیم این رکود، تصویب دو قانون جدید بود که بر سرنوشت مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی تأثیر گذاشت. یکی از این دو قانون، استفاده از احکام دادگاه و پیمان‌های عدم عضویت در اتحادیه را حین اشتغال محدود می‌کرد و دیگری حق ایجاد تشکیلات کارگری را برای انجام مذاکرات دسته‌جمعی، تضمین می‌نمود. نتیجه آن که، شمار کلی اعضای اتحادیه‌ها به گونه‌ای چشمگیر افزایش یافت و موجب شد که اعضای اتحادیه‌ها به سوی مشاغل که پیش از این فاقد اتحادیه بود، هجوم آورند. رشد اتحادیه‌ها، دوره جدیدی را برای مدیریت امور کارکنان در پی داشت. سازمان‌هایی که واحدهای امور کارکنان خود را به‌طور کامل حذف نکرده بودند، به تجدید سازمان خود اقدام نمودند تا بتوانند با اتحادیه‌ها نیز مقابله کنند.

اگر قوانین مربوط به حمایت از اتحادیه‌ها در نیمه‌ی نخست دهه‌ی ۱۹۳۰ تصویب نمی‌شد، به روشنی می‌توان حدس زد که مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی به تقریب به‌طور کامل منحل می‌گردید، اما این واحدها بهبود یافتند و تأکید کردند که با موج جدید رشد اتحادیه‌ها کنار آیند. در پی این تحولات، روابط صنعتی در قلمرو مدیریت منابع انسانی تکوین یافت.

### جنگ جهانی دوم (دهه‌ی ۱۹۴۰)

ایجاد زمینه برای گزینش، انتصاب و آموزش گروه فراوانی از متقاضیان خدمت، سهم جنگ جهانی اول در مدیریت امور کارکنان بود. در جنگ جهانی دوم نیز، برای استفاده‌ی ثمربخش از نیروی انسانی موجود، ارتش، بار دیگر به روان‌شناسان روی آورد. نتیجه‌ی این حرکت تأسیس نخستین واحد پژوهش روان‌شناختی در نیروی هوایی ایالات متحده آمریکا و تدوین انواع آزمون‌های روانی برای تشخیص ویژگی‌های افراد بود. بعدها، از این آزمون‌ها برای تطبیق ویژگی‌های متقاضیان با شرایط شغلی، به‌طور گسترده در صنعت استفاده شد.

علاوه بر این، به دلیل خالی شدن صنعت و بازرگانی از نیروی کار، این جایگاه‌های خالی به سرعت توسط زنان و افراد نسبتاً سالمند اشغال شد. با وجود انگیزه‌ی بالای این نیروها، آن‌ها فاقد تجربه‌ی کار در کارخانه بودند. از این رو، برای ایجاد روش‌های اثربخش جهت جذب و آموزش کارکنان نظامی و کشوری، دولت کمیسیون نیروی انسانی جنگ را تشکیل داد. نتیجه‌ی مستقیم تلاش‌های این کمیسیون، تدوین برنامه‌های کارآموزی بود.



## تأثیر علوم رفتاری

پذیرش گسترده‌ی جنبش روابط انسانی، به شکل‌گیری رشته‌ای نو به نام علوم رفتاری منجر شد. این رویکرد جدید، حاصل گردهمایی دانشمندان در سال ۱۹۴۹ بود که قصد داشتند وجود یا عدم وجود اطلاعات واقعی کافی را برای تدوین نظریه‌ای مقبول در مورد رفتار انسانی دریابند. در پی این گردهمایی و برگزاری گردهمایی‌هایی در رشته‌های مختلف و بهره‌مندی از علوم روانشناسی، جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی و همچنین سایر علوم (اقتصاد، تاریخ، زیست‌شناسی، ریاضیات و علوم سیاسی) دانش جدید رفتار انسانی تکمیل گردید. بدین ترتیب، علوم رفتاری، به عنوان رشته‌ای که علوم انسانی و علوم زیستی را برای درک رفتارهای بشری درهم می‌آمیزد، پایه‌گذاری گردید.

مشخصه‌ی اساسی نظریه‌ی علوم و فناوری این است که بهره‌وری با احساس روحی، انگیزشی و رضایت شغلی فردی و گروهی رابطه‌ی مستقیم دارد. در حقیقت، منشاء بسیاری از مطالعات کنونی، با توجه به پژوهش‌های صورت‌گرفته در دهه‌ی ۱۹۵۰، در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، ریشه در اصولی دارد که دانشمندان نخستین علوم رفتاری ارائه کرده‌اند.

امروزه، علوم رفتاری از طریق اصول تدوین شده در رفتار سازمانی و بالندگی سازمانی همچنان بر بازرگانی و صنعت اثرگذار است. رفتار سازمانی، به چگونگی نفوذ عواملی چون اعمال مدیریت و سرپرستی، گروه‌های کار و سایر عناصر محیطی در رفتار فرد مربوط می‌شود. از سوی دیگر، متخصصان بالندگی سازمانی تلاش می‌کنند تا نگرش‌ها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری افراد و گروه‌های کار را برای ایجاد همکاری بیشتر در میان اعضای سازمان، هدایت کنند.

## دوره‌ی قانونگذاری (۱۹۶۰ تاکنون)

بدون تردید تحول عمده‌ای که در سه دهه‌ی گذشته در مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی پدید آمده، ناشی از قوانین فراوانی است که بر صنعت و بازرگانی حاکم شده است. این حجم عظیم از قوانین، شاید بیش از هر عامل دیگری موجب شده است که بسیاری از سازمان‌ها اهمیت نقش و مسئولیت‌های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی را مورد تجدید نظر قرار دهند. امروزه، فعالیت‌های امور کارکنان و مدیریت منابع انسانی که روزگاری هزینه‌ای غیر-ضروری و زاید تلقی می‌شد، تا بدان جا اهمیت یافته است که در کامیابی یا شکست سازمان‌ها، جایگاهی تعیین‌کننده دارد.

## وظایف و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

مدیریت کارساز و اثربخش امور کارکنان و منابع انسانی بر این شناخت استوار است که نیروی کار سازمان، برای دستیابی به اهداف سازمان، اهمیت حیاتی و بنیادی دارد. مدیریت منابع انسانی برای اطمینان یافتن از این که منابع انسانی در راه بهره‌مندی افراد، سازمان و جامعه به گونه‌ای اثربخش و عادلانه به کار گرفته می‌شود، چندین وظیفه و فعالیت را بر عهده دارد. پنج وظیفه و فعالیت اساسی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی به ترتیب زیر می‌باشد:

۱- برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نیازهای سازمان به منابع انسانی

۲- گزینش کارکنان

۳- ارزیابی رفتار کارکنان و پرداخت فردی

۴- پرورش و بالابردن ظرفیت کار انسانی

۵- ایجاد پیوندهای اثربخش بین کارکنان و مدیریت و تقویت آن.

گرچه بسیاری از بخش‌های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها ممکن است هم‌اکنون در یک زمان به همه این وظایف و فعالیت‌ها نپردازند، ولی گرایش عمده، گام برداشتن به این سمت می‌باشد.

## برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نیازهای سازمان به منابع انسانی

دو فعالیت عمده در ارتباط با این وظیفه عبارتند از:

۱- برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نیازهای نیروی انسانی سازمان در کوتاه مدت و بلند مدت.

۲- تحلیل شغل‌های کنونی به منظور تعیین مهارت‌ها، دانش و توانایی‌های مورد نیاز و طراحی شغل‌هایی که به این نیازهای فردی و سازمانی پاسخ می‌گویند.

برای آن که بسیاری از وظایف و فعالیت‌های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی به‌طور اثربخش به اجرا درآید، پرداختن به این دو وظیفه، حیاتی و بایسته است. با وجود آن که این دو فعالیت برای پیشبرد مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی حیاتی هستند، بیشتر سازمان‌ها به تازگی آن‌ها را در شمار وظایف بخش منابع انسانی درآورده‌اند.

## جذب و تأمین نیروی انسانی

پس از تعیین نیاز سازمان به منابع انسانی باید اقدامات لازم برای تأمین این نیاز صورت گیرد، فعالیت‌های مربوط به تأمین نیروی انسانی بدین شرح است:

- ۱- جذب کارجویان.
  - ۲- برگزیدن کسانی که بیشترین همخوانی را با مشاغل موجود دارند.
  - ۳- آشنا کردن و به کارگماری متقاضیان کار در مشاغل مرتبط.
- جست‌وجوی نیروی کار از وظایف بسیار مهم امور کارکنان است؛ زیرا هرچه شمار کارجویان بیشتر باشد، سازمان می‌تواند کارکنان خود را بهتر برگزیند. برای فراهم آوردن چنین شمار بزرگی از کارجویان، سازمان‌ها از چندین منبع بهره می‌گیرند. شماری از آن‌ها بدین شرح می‌باشند:
- کارکنان کنونی سازمان، اطلاع‌رسانی عمومی از طریق آگهی استخدام، خدمات کارمندیابی، خدمات مدیریابی، کارمندیابی از طریق آموزشگاه‌های ذی‌ربط و کسانی که به سازمان معرفی شده‌اند و کسانی که خود در جست‌وجوی کار هستند.
- پس از آن که متقاضیان کار جذب شدند، برای گزینش آنان از روش‌های معتبر استفاده خواهد شد. این روش‌ها عبارتند از: پرکردن برگه‌های درخواست کار یا نوشتن شرح حال توسط کارجویان، مصاحبه با آنان، بررسی سوابق آموزشی، زندگی گذشته، تجربه کاری، معرفی‌نامه‌ها و استفاده از شکل‌های گوناگون آزمون.

**نکته ۱:** هدف روش‌های گزینشی، تطبیق میان توانایی متقاضی کار با توانایی‌های لازم برای انجام دادن آن کار است.

## ارزشیابی و جبران خدمت کارکنان

پس از آن‌که کارکنان به کارگمارده شدند، لازم است که چگونگی کار آنان تعیین گردد و براساس آن، به آنان حقوق یا دستمزد پرداخت شود. اگر خدمت کارکنان رضایت‌بخش نباشد، باید علت آن روشن شود. در نتیجه، ممکن است نیاز به دگرگون کردن ساختار نظام حقوق و مزایا، ضرورت آموزش کارمندان و لزوم ایجاد نوعی انگیزش محرز شود. در چنین وضعیتی، فعالیت‌های توأم با ارزیابی و خدمت، ضروری به نظر می‌رسد. اگرچه ارزشیابی عملکرد، ممکن است برای کارمند و سرپرست وی ناخوشایند باشد، ولی امر بسیار مهمی محسوب می‌شود، به ویژه آنکه ضرورت‌های قانونی حکم می‌کند که هرگونه تصمیم در زمینه‌ی استخدامی، می‌بایستی بر پایه عملکرد کارمندان باشد.

فعالیت کارکنان، معمولاً متناسب با ارزش شغل، تلاش‌های فردی آنان و عملکردشان جبران می‌شود. پیش‌بینی جبران خدمت بر پایه‌ی سطح عملکرد، ممکن است که انگیزه کارمند را به کار افزایش دهد، اما بسیاری از دستمزدها به‌طور کلی، بر پایه‌ی ارزش شغل پرداخت می‌شود. با این همه، پاداش‌هایی که صرفاً به دلیل عضویت شاغل در سازمان پرداخت می‌شوند، شدیداً رو به افزایش است.

برخی از فعالیت‌های جبران خدمت عبارتند از:

- ۱- پرداخت حقوق و دستمزد بر پایه‌ی ارزشیابی شغل.
- ۲- پیش‌بینی پرداخت بر پایه‌ی عملکرد.
- ۳- پرداخت مزایای جانبی غیرمستقیم به کارکنان سازمان.

گرچه اغلب، تعیین اثربخش انواع و سطوح جبران خدمات دشوار است، ولی انجام این فرآیند از اهمیت بالایی برخوردار است. در واقع، نه تنها جلب کارجویان بالقوه‌ی خوب و برانگیختن کارکنان به داشتن عملکرد بهتر، بلکه تعیین نیازهای آموزشی و پرورشی، مستلزم ارائه‌ی پاداش متناسب است.

## توانمندسازی کارکنان

در این رابطه به تازگی به دو زمینه در مدیریت منابع انسانی توجه فراوانی می‌شود که عبارتند از:

- ۱- تعیین، طراحی و به‌کارگیری برنامه‌های آموزشی و پرورشی کارکنان برای بالا بردن توانایی، عملکرد و رشد آنان.
  - ۲- بهبود بخشیدن به محیط کار به ویژه در زمینه‌ی کیفیت زندگی کاری و به‌کارگیری برنامه‌های بهبود بهره‌وری.
- فعالیت‌های مربوط به آموزش و پرورش در سازمان، به‌طور معمول شامل برنامه‌های آموزش کارکنان، پرورش مدیران و کمک به کارکنان برای بهبود فعالیت حرفه‌ای آنان است. کمک به کارکنان برای دنبال کردن اهداف‌های مسیر شغلی خاص خود، فعالیت شغلی آنان را پرشورتر و پرمایه‌تر خواهد کرد. همچنان که بهبود محیط فیزیکی و اجتماعی - روانی کار، منجر به بهبود اوضاع کارکنان و سازمان می‌شود، فعالیت‌های آموزشی و پرورشی نیز، بیشتر متوجه بهبود عملکرد کارکنان است. با این وجود، تعیین مرز مشخصی میان این دو، نامحتمل به نظر می‌رسد.

## ایجاد روابط صنعتی کارآمد

هر سازمانی باید از کارکنان خود به خوبی نگهداری کند، به درستی به آنان پاداش دهد و شرایطی را پدید آورد که آنان به ماندن و کار در آنجا دلبسته شوند. سازمان‌ها، باید به منظور پدید آوردن و نگهداری روابط کاری اثربخش با کارکنان، اقدامات زیر را انجام دهند:



### روش‌های مبتنی بر داوری

سیستم جایگزینی: در این سیستم، از نمودارهای جایگزینی استفاده می‌شود. این نمودارها به گونه‌ای تهیه می‌شوند که نام شاغلان کنونی پست‌های سازمانی و نیز نام جانشین‌های احتمالی در آن‌ها مشخص شود. نمودارهای جایگزینی به آسانی نشان می‌دهند که جاهای خالی احتمالی که بر پایه سطح کارکرد کنونی کارکنان استوار است، در کجا خواهد بود.

سیستم جانشینی: شباهت بسیاری به سیستم جایگزینی دارد، به جز آن که سیستم جانشینی، عمدتاً برای زمان‌های دورتر در نظر گرفته می‌شود و ماهیتی پرورشی و انعطاف‌پذیر دارد. این روش بیشتر برای مشاغل مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

**کج مثال ۵:** کدام مورد درباره برنامه‌های جانشینی و جایگزینی صحیح می‌باشد؟

- (۱) برنامه جانشینی، سرشتی پرورشی دارد. (۲) برنامه جایگزینی برای زمان‌های دورتر در نظر گرفته می‌شود.  
(۳) برنامه جانشینی، انعطاف کم‌تری دارد. (۴) برنامه جایگزینی بر پرورش مخزن استعداد تأکید دارد.

پاسخ: گزینه «۱» برنامه جانشینی شباهت بسیاری به برنامه جایگزینی دارد، به جز آن که برنامه‌ریزی جانشینی، بیشتر برای زمان‌های دورتر در نظر گرفته می‌شود و سرشتی پرورشی و انعطاف‌پذیر دارد.

### روش‌های آماری

تا چندی پیش، روش‌های آماری در این زمینه زیاد به کار برده نمی‌شد؛ زیرا مبنای داده‌ها ناکافی و شرایط به کارگیری این الگوها محدودکننده بود. چند نمونه از رایج‌ترین روش‌های آماری، شامل تحلیل مارکوف، همانندسازی، تحلیل نوسازی و برنامه‌ریزی آماجی (هدف محور) می‌شود. هم‌اکنون این روش‌ها مقبولیت زیادی پیدا کرده‌اند.

**کج مثال ۶:** کدام روش به منظور پیش‌بینی تقاضای منابع انسانی، مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

- (۱) نسبت‌های کارکنان (۲) برنامه‌ریزی جانشینی (۳) رگرسیون (۴) نسبت‌های بهره‌وری

پاسخ: گزینه «۲» دو شیوه مبتنی بر داوری که از سوی سازمان‌ها برای پیش‌بینی عرضه به کار برده می‌شود، برنامه‌ریزی جایگزینی و جانشینی می‌باشد.

### مرحله ۲: تدوین اهداف و سیاست‌های منابع انسانی

مرحله دوم در فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی به تعیین هدف‌ها و سیاست‌های منابع انسانی مربوط می‌شود. این اهداف و سیاست‌ها می‌بایست پیوندی مستقیم با اهداف و سیاست‌های کلی سازمان داشته باشند.

### مرحله ۳: تدوین و اجرای برنامه‌های عملی منابع انسانی

این مرحله، یک گام مهم در برنامه‌ریزی منابع انسانی محسوب می‌شود. پس از آن که نیازهای منابع انسانی سازمان ارزیابی و تعیین شد، باید برنامه‌های عملی و اجرایی پدید آید تا این نیازها برآورده شود. این برنامه‌های عملی، ممکن است برای افزایش عرضه‌ی کارکنان مناسب و دلخواه در سازمان، زمانی که تقاضا بر عرضه فزونی یابد و یا کاهش شمار کارکنان کنونی، زمانی که عرضه بر تقاضا فزونی یابد، صورت گیرند. بنابراین، دو نوع برنامه در این راستا مطرح می‌شود:

۱- افزایش عرضه منابع انسانی ۲- کاهش عرضه منابع انسانی

جذب: همان‌گونه که پیش از این گفته شد، ساختارهای عملی و کاربردی، ساختارهایی هستند که به اهداف برنامه‌ریزی و برنامه‌های اجرایی و عملی کمک می‌نمایند تا افراد به سازمان جذب شوند، در سازمان نگهداری شوند و به آنان انگیزه دهند.

کاهش کارکنان: برنامه‌ریزی کاهش کارکنان مازاد، در اصل یک برنامه‌ریزی منابع انسانی است که با فرآیند کنار گذاشتن کارکنانی که به آن‌ها نیاز نمی‌باشد، همراه است. مشاوره، پیش از بازنشستگی نیز بسیار متداول است و شاید برای برنامه‌ریزی کاهش کارکنان اضافی سودمند باشد. این مشاوره، می‌تواند انتقال کارکنان را از دنیای کاری به دنیای دیگر آسان سازد و امکان بازنشستگی وی را فراهم آورد.

### مرحله ۴: نظارت و ارزشیابی

برای رسیدن به اثربخشی، می‌بایست طرح‌ها و برنامه‌های منابع انسانی، مورد نظارت و ارزشیابی قرار گیرد. اهداف اقدام‌هایی که در این زمینه انجام می‌شود این است که ارزش منابع انسانی، در قالب کمی درآمد و منابع انسانی، در شمار دارایی سازمان شناخته شود.



مدیریت منابع انسانی از راه گردآوری پیوسته‌ی اطلاعات و داده‌هایی که به پیش‌بینی‌های منابع انسانی مربوط هستند، برنامه‌ی نظارت و ارزشیابی را آسان می‌سازد. این گردآوری داده‌ها، نه تنها وسیله‌ای مهم برای نظارت است، بلکه برای ارزشیابی طرح‌ها و برنامه‌ها کارساز می‌باشد.

برخی از معیارهایی که می‌توان برای ارزشیابی برنامه‌ریزی منابع انسانی به کار برد، به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- میزان و شمار واقعی کارکنان موجود در برابر نیازهای نیروی کار.
- ۲- سطوح بهره‌وری در برابر هدف‌های تعیین شده.
- ۳- نرخ‌های ورودی کارکنان در برابر نرخ‌های دلخواه.
- ۴- برنامه‌های اجرا شده در برابر برنامه‌های پیش‌بینی شده.
- ۵- نتایج برنامه‌ها در برابر نتایج مورد انتظار.
- ۶- هزینه‌های نیروی کار و برنامه‌ها در برابر پیش‌بینی‌های بودجه‌ای.
- ۷- نسبت‌های نتایج برنامه‌ها در برابر هزینه برنامه‌ها.



## تست‌های طبقه‌بندی شده فصل دوم

کله ۱- اساس دوام سازمان و مدیریت کدام است؟

(سراسری ۸۵)

- (۱) سرپرستان سازمان  
(۲) برنامه‌ریزی نیروی انسانی  
(۳) ترفیع، جابه‌جایی و انتقال  
(۴) آموزش و بهسازی منابع انسانی موجود

کله ۲- تفاوت بین برنامه‌ریزی جایگزینی و برنامه‌ریزی جانشینی که از سوی سازمان‌ها برای پیش‌بینی عرضه به کار برده می‌شوند، این است که: (سراسری ۸۷)

- (۱) برنامه‌ریزی جانشینی بر خلاف برنامه‌ریزی جایگزینی، بیشتر برای زمان دورتر در نظر گرفته می‌شود.  
(۲) در شیوه جانشینی از روش داوری و در شیوه جایگزینی از روش پیش‌بینی آماری استفاده می‌شود.  
(۳) در شیوه جانشینی بر خلاف شیوه جایگزینی از روش تحلیل رشته‌های زمانی استفاده می‌شود.  
(۴) در شیوه جایگزینی بر خلاف شیوه جانشینی از تحلیل رگرسیون استفاده می‌شود.

کله ۳- در کدام روش پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی، شمار کارکنان در گذشته برای پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی به کار برده می‌شود؟ (سراسری ۸۷)

- (۱) نسبت‌های کارکنان (۲) نسبت‌های بهره‌وری (۳) تحلیل رشته‌های زمانی (۴) تحلیل تصادفی احتمالات

کله ۴- مدیریت امور کارکنان، برنامه‌ی پنج ساله‌ی پرداخت پاداش برای افراد تهیه می‌کند، این فعالیت در چه سطحی صورت می‌گیرد؟ (سراسری ۸۷)

- (۱) راهبردی (دوربرد) (۲) راهبردی - مدیریتی (۳) عملیاتی (کوتاه‌برد) (۴) مدیریتی (میان‌برد)

کله ۵- با توجه به این‌که برنامه‌ریزی نیروی انسانی جزء وظایف مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی است، برای ارزیابی این وظیفه کدام معیار مناسب‌تر می‌باشد؟ (سراسری ۸۷)

- (۱) تعداد شکایت‌ها و اعتصاب‌ها (۲) رضایت کارکنان (۳) رضایت مدیران (۴) هزینه سرانه‌ی استخدام شدگان

کله ۶- اساس دوام سازمان کدام است؟ (سراسری ۸۷)

- (۱) آموزش و بهسازی منابع انسانی موجود  
(۲) برنامه‌ریزی نیروی انسانی  
(۳) ترفیع، جابه‌جایی و انتقال  
(۴) سرپرستان سازمان

کله ۷- کدام مورد بیانگر تفاوت بین روش دلفی و روش گروهی اسمی که از جمله روش‌های پیش‌بینی برای تعیین تقاضای سازمان به منابع انسانی است، می‌باشد؟ (سراسری ۸۹)

- (۱) اصولاً این دو روش تفاوتی با هم ندارند.  
(۲) روش گروهی اسمی بیشتر برای پیش‌بینی‌ها و روش دلفی بیشتر برای تشخیص دشواری‌های کنونی به کار می‌رود.  
(۳) روش دلفی بیشتر برای پیش‌بینی‌ها و روش گروهی اسمی بیشتر برای تشخیص دشواری‌های کنونی به کار می‌رود.  
(۴) روش اسمی فرآیندی متفاوت با روش دلفی دارد.

کله ۸- برای تعیین تقاضای سازمان نسبت به منابع انسانی، کدام روش جزء روش‌های مبتنی بر داوری نمی‌باشد؟ (سراسری ۸۹)

- (۱) دلفی (۲) گروهی اسمی (۳) تحلیل رگرسیون (۴) برآورد مدیریتی

کله ۹- تعمیم نرخ‌های گذشته به آینده، در برنامه‌ریزی نیروی انسانی، با کدام روش پیش‌بینی انجام می‌گیرد؟ (سراسری ۹۰)

- (۱) تجزیه و تحلیل فعالیت‌های جدید (۲) شاخص‌سازی (۳) فرایابی (۴) رگرسیون

کله ۱۰- برای کاستن از وقت و منابعی که صرف امور روزمره می‌شود و پرداختن به فعالیت‌های استراتژیک، از کدام راهبرد کاهش هزینه استفاده می‌شود؟ (سراسری ۹۲)

- (۱) برون‌سپاری (۲) توسعه کارکنان (۳) ایجاد نظام پاداش کارآمد (۴) گزینش افراد مناسب

کله ۱۱- کدام یک از معیارهای زیر جزء معیارهای ارزشیابی برنامه‌ریزی منابع انسانی نمی‌باشد؟ (سراسری ۸۷ و ۹۲)

- (۱) سطوح بهره‌وری در برابر اهداف تعیین‌شده  
(۲) هزینه‌های نیروی کار در برابر پیش‌بینی‌های بودجه‌ای  
(۳) نرخ‌های ورودی کارکنان در برابر نرخ‌های دلخواه و تعیین‌شده  
(۴) میزان و شمار کارکنان حذف‌شده در برابر نیروهای مورد نیاز



## پاسخنامه تست‌های طبقه‌بندی شده فصل دوم

۱- گزینه «۲» برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان از آن رو مهم است که دستیابی به چندین هدف را امکان‌پذیر می‌سازد. هدف عمده آن است که با در نظر گرفتن بهترین منافع فرد و سازمان، نیازهای آینده به منابع انسانی مشخص شود و برنامه‌هایی برای از میان برداشتن ناهمخوانی فراهم آید. برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند به کاهش هزینه‌هایی بپردازد که از راه غیبت، ترک خدمت کارکنان، کاهش بهره‌وری و یک برنامه آموزشی بی‌ثمر پدید می‌آیند. شمار زیادی از دگرگونی‌های محیطی و سازمانی نیز به افزایش اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی یاری داده‌اند. این دگرگونی‌ها سبب شده‌اند که آینده‌نگر بودن، فراگیر بودن و منسجم بودن برنامه‌های مدیریت منابع انسانی ضرورت روزافزون یابد.

۲- گزینه «۱» سیستم جایگزینی: برنامه‌ریزی جایگزینی از نمودارهای جایگزینی بهره می‌گیرد. این نمودارها به گونه‌ای تهیه می‌شوند که نام شاغلان کنونی، پست‌های سازمانی و نیز نام جانشین‌های احتمالی در آن‌ها مشخص شود. نمودارهای جایگزینی به آسانی نشان می‌دهند که جاهای خالی احتمالی که بر پایه سطح کارکرد کنونی کارکنان استوار است، در کجا خواهد بود.

سیستم جانشینی: بسیار همانند برنامه‌ریزی جایگزینی است، جز آنکه برنامه‌ریزی جانشینی، عمدتاً برای زمان دورتر در نظر گرفته می‌شود و ذاتی پرورشی و انعطاف‌پذیر دارد. این روش بیشتر برای مشاغل مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۳- گزینه «۱» روش‌های آماری برای پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی عبارتند از:

- ۱- تحلیل رگرسیون: سطح‌های گذشته شاخص‌های گوناگون کار، برای یافتن پیوندهای آماری آنها با سطح‌های نیرو بررسی می‌شود.
- ۲- نسبت‌های بهره‌وری: داده‌های قبلی، برای بررسی سطح‌های گذشته شاخص بهره‌وری به کار برده می‌شود:  $\frac{\text{نسبت‌های بهره‌وری}}{\text{حجم کار}} = \frac{\text{نسبت‌های بهره‌وری}}{\text{شمار کارکنان}}$
- ۳- تحلیل رشته‌ای زمانی: شمار کارکنان در گذشته بررسی می‌شوند که برای پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی به کار برده می‌شود.
- ۴- تحلیل تصادفی: یک رشته پیمان‌های کار با نیازهای منابع انسانی در هر پیمان، بسته می‌شود.
- ۵- نسبت‌های کارکنان: در آن شمار کارکنان در گذشته برای پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی به کار برده می‌شود.

۴- گزینه «۴» سطوح فعالیت‌های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی بر پایه مقاطع زمانی عبارتند از:

- ۱- راهبردی (دوربرد): در آن پرداخت پاداش‌ها، در بلند مدت و با توجه به تحولات جهانی پیوند دادن پاداش‌ها به راهبرد بلند مدت کسب و کار انجام می‌گیرد.
- ۲- مدیریت (میان برد): در آن پرداخت پاداش‌ها، با یک برنامه پنج ساله برای افراد صورت می‌گیرد و مجموعه از مزایای جانبی دلخواه فراهم می‌شود.
- ۳- عملیاتی (کوتاه برد): در آن پرداخت پاداش‌ها با اجرای برنامه حقوق و دستمزد و اجرای برنامه‌های مزایای کارکنان صورت می‌گیرد.

۵- گزینه «۴» برخی از معیارهایی که می‌توان برای ارزشیابی برنامه‌ریزی منابع انسانی به کار برد، به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- میزان و شمار واقعی کارکنان موجود در برابر نیازهای نیروی کار.
- ۲- سطوح بهره‌وری در برابر هدف‌های تعیین شده.
- ۳- نرخ‌های ورودی کارکنان در برابر نرخ‌های دلخواه.
- ۴- برنامه‌های اجرا شده در برابر برنامه‌های پیش‌بینی شده.
- ۵- نتایج برنامه‌ها در برابر نتایج مورد انتظار.
- ۶- هزینه‌های نیروی کار و برنامه‌ها در برابر پیش‌بینی‌های بودجه‌ای.
- ۷- نسبت‌های نتایج برنامه‌ها در برابر هزینه برنامه‌ها.

۶- گزینه «۲» برنامه‌ریزی منابع انسانی در سازمان از آن رو مهم است که دستیابی به چندین هدف را امکان‌پذیر می‌سازد. هدف عمده آن است که با در نظر گرفتن بهترین منافع فرد و سازمان، نیازهای آینده به منابع انسانی مشخص شود و برنامه‌هایی برای از میان برداشتن ناهمخوانی فراهم آید. برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌تواند به کاهش هزینه‌هایی بپردازد که از راه غیبت، ترک خدمت کارکنان، کاهش بهره‌وری و یک برنامه آموزشی بی‌ثمر، پدید می‌آیند. شمار زیادی از دگرگونی‌های محیطی و سازمانی نیز به افزایش اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی یاری داده‌اند. این دگرگونی‌ها سبب شده‌اند که آینده‌نگر بودن، فراگیر بودن و منسجم بودن برنامه‌های مدیریت منابع انسانی، ضرورت روزافزون یابد.



۷- گزینه «۳» روش دلفی: رایج‌ترین روش پیش‌بینی مبتنی بر داوری روش دلفی است. در این روش، گروه بزرگی از کارشناسان، هر یک، فرضیه‌ها و گزارش‌های پیش‌بینی خویش را ارائه می‌دهند. یک هماهنگ‌کننده، گزارش پیش‌بینی‌ها و فرضیه‌های هر یک از کارشناسان را به دیگران می‌دهد تا هر کارشناسی با آگاهی از آن به اصلاح پیش‌بینی خود بپردازد. این فرآیند، ادامه پیدا می‌کند تا سرانجام یک پیش‌بینی ترکیبی درخور پذیرش، پدید آید. روش دلفی نشان داده است که برای پیش‌بینی‌های سالانه نسبت به تحلیل رگرسیون خطی، کارایی بیشتری دارد.

روش گروه اسمی: این روش، مشابه روش دلفی است. در این روش، چندین نفر برگرد می‌زی می‌نشینند و جداگانه آرای خود را درباره‌ی موضوع مورد نظر روی کاغذ می‌نویسند. پس از ده تا بیست دقیقه، آنان به نوبت، اندیشه‌های خود را برای گروه بازگو می‌کنند. در حالی که این اندیشه‌ها خوانده می‌شود، آن‌ها را روی صفحه بزرگ کاغذ یادداشت می‌کنند تا سرانجام هر کس بتواند همه اندیشه‌ها را یک‌جا ببیند و در بخش بعدی نشست گروهی، به آن‌ها رجوع کند. روش دلفی و گروه اسمی، هر دو فرآیند یکسانی دارند، اما روش دلفی بیشتر برای پدید آوردن پیش‌بینی‌ها و روش گروه اسمی بیشتر برای تشخیص دشواری‌های کنونی سازمان و چاره‌اندیشی احتمالی برای آن‌ها به کار می‌رود.

#### ۸- گزینه «۳» روش‌های مبتنی بر داوری:

روش دلفی: رایج‌ترین روش پیش‌بینی، مبتنی بر داوری روش دلفی است. در این روش، گروه بزرگی از کارشناسان، هر یک فرضیه‌ها و گزارش‌های پیش‌بینی خویش را ارائه می‌دهند. یک هماهنگ‌کننده، گزارش پیش‌بینی‌ها و فرضیه‌های هر یک از کارشناسان را به دیگران می‌دهد تا هر کارشناسی با آگاهی از آن به اصلاح پیش‌بینی خود بپردازد. این فرآیند، همچنان پی‌گیری می‌شود تا سرانجام یک پیش‌بینی ترکیبی درخور پذیرش، پدید آید. روش دلفی نشان داده است که برای پیش‌بینی‌های سالانه نسبت به تحلیل رگرسیون خطی، کارایی بیشتری دارد.

روش گروه اسمی: این روش، مشابه روش دلفی است. در این روش، چندین نفر برگرد می‌زی می‌نشینند و جداگانه آرای خود را درباره‌ی موضوع مورد نظر روی کاغذ می‌نویسند. پس از ده تا بیست دقیقه، آنان به نوبت، اندیشه‌های خود را برای گروه بازگو می‌کنند. در حالی که این اندیشه‌ها خوانده می‌شود، آن‌ها را روی صفحه بزرگ کاغذ یادداشت می‌کنند تا سرانجام هر کس بتواند همه اندیشه‌ها را یک‌جا ببیند و در بخش بعدی نشست گروهی، به آن‌ها رجوع کند. برآورد مدیریتی: در این روش، برآورد نیاز به کارکنان، یا از سوی مدیریت بلندپایه‌ی سازمان و یا از سوی مدیریت رده‌پایین انجام می‌شود و برای بازبینی و اصلاح به رده‌های بالا فرستاده می‌شود تا بر مبنای آن، پیش‌بینی کلی نیاز به منابع انسانی تعیین شود.

۹- گزینه «۴» روش رگرسیون همانند روش همبستگی است، به گونه‌ای که پیش‌بینی تقاضای آینده بر پیوند گذشته میان سطح استخدام‌های سازمان و متغیر مربوط به استخدام، مانند فروش سازمان استوار است. اگر بتوان میان سطح فروش سازمان با سطح استخدام آن پیوندی برقرار کرد، آنگاه پیش‌بینی فروش در آینده می‌تواند برای پیش‌بینی استخدام سازمان در آینده به کار گرفته شود.

۱۰- گزینه «۱» برون‌سپاری، به واگذاری انجام فرآیندها یا فعالیت‌های داخلی یک کسب‌وکار، به یک تأمین‌کننده خارجی تحت قرارداد مشخص، اطلاق می‌شود. هنگامی که یک سازمان برخی از فعالیت‌ها یا فرآیندهای کسب‌وکار خود را به عرضه‌کننده‌ی در بیرون از شرکت یا سازمان خود بسپارد، این عمل را برون‌سپاری می‌نامند. رایج‌ترین دلیل برای تصمیم به برون‌سپاری صرفه‌جویی در هزینه‌هاست. دستیابی به هزینه پایین‌تر، ناشی از صرفه‌جویی به مقیاس در کسب‌وکارهای دیگر است. به دلیل آنکه سازمان امکان ایجاد صرفه‌جویی به مقیاس در همه فرآیندهای کسب‌وکار خود را ندارد، اقدام به برون‌سپاری می‌کند تا عمدتاً به فعالیت‌های استراتژیک بپردازد.

#### ۱۱- گزینه «۴» برخی از معیارهایی که می‌توان برای ارزشیابی برنامه‌ریزی منابع انسانی به کار برد، به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- میزان و شمار واقعی کارکنان موجود در برابر نیازهای نیروی کار.
- ۲- سطوح بهره‌وری در برابر هدف‌های تعیین شده.
- ۳- نرخ‌های ورودی کارکنان در برابر نرخ‌های دلخواه.
- ۴- برنامه‌های اجرا شده در برابر برنامه‌های پیش‌بینی شده.
- ۵- نتایج برنامه‌ها در برابر نتایج مورد انتظار.
- ۶- هزینه‌های نیروی کار و برنامه‌ها در برابر پیش‌بینی‌های بودجه‌ای.
- ۷- نسبت‌های نتایج برنامه‌ها در برابر هزینه برنامه‌ها.

## آزمون فصل دوم

کله ۱- اولین مرحله در برنامه ریزی منابع انسانی چه می باشد؟

- (۱) تحلیل عرضه و تقاضای منابع انسانی  
 (۲) طراحی برنامه  
 (۳) تعیین هدفها و سیاستهای کلی منابع انسانی  
 (۴) عرضه یابی

کله ۲- در کدام روش پیش بینی تقاضای منابع انسانی، ارتباط میان میزان فعالیت در سازمان و تعداد افراد مورد نیاز بررسی می شود؟

- (۱) نسبت یابی  
 (۲) همبستگی  
 (۳) روندیابی  
 (۴) رگرسیون خطی ساده

کله ۳- کدام روش برای پیش بینی نیازهای منابع انسانی، به کار برده می شود؟

- (۱) تحلیل مارکف  
 (۲) تحلیل نوسازی  
 (۳) همانندسازی  
 (۴) تحلیل تصادفی

کله ۴- کدام روش پیش بینی تقاضای منابع انسانی، بیشتر برای تشخیص دشواری های کنونی سازمانی و چاره های احتمالی آنها به کار می روند؟

- (۱) نسبت یابی  
 (۲) دلفی  
 (۳) روندیابی  
 (۴) گروه اسمی

کله ۵- کدام یک از روش های مبتنی بر آمار برای پیش بینی تقاضای منابع انسانی، پیچیدگی بیشتری دارد؟

- (۱) رگرسیون خطی چندگانه  
 (۲) شبیه سازی  
 (۳) تحلیل مارکف  
 (۴) رشته های زمانی



## مدرسان شریف

### فصل سوم

### «طراحی شغل و تجزیه و تحلیل آن»

#### مقدمه

طراحی و تجزیه و تحلیل مشاغل در مدیریت منابع انسانی بسیار اهمیت دارد؛ چراکه این فرآیند، تقریباً مبنای اولیه‌ی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. بسیاری از وظایف و کوشش‌های مدیریت منابع انسانی و رفتار و نگرش‌های کارکنان، ریشه در پیوند و رویارویی کارکنان با شغل‌هایشان دارد.

#### طراحی شغل

طراحی شغل بسته به خصوصیات ویژه و منحصر به هر سازمان و کارکنان آن، منجر به فراهم شدن مجموعه‌ای از اهداف، ویژگی‌ها و وظایف کار در فضای معین و معلوم سازمانی می‌شود. در واقع، طراحی شغل، نوعی کار همراه با آفرینش است. از آنجایی که طراحی مشاغل به ویژگی‌ها، وظایف و اهداف شغل وابسته است، بنابراین، نتیجه‌ی آن بر بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری، اثری ژرف دارد. متأسفانه این اثر می‌تواند منفی باشد. هنگامی که طراحی شغل به دلزدگی، غیبت و خراب‌کاری بینجامد، اثر آن را باید منفی به شمار آورد. از سوی دیگر، هرگاه طرح شغل به احساس کامیابی، مسئولیت، چالش و معنی‌دارتر بودن کار منجر شود، اثر آن را می‌توان مثبت نامید.

#### اهداف طراحی شغل

از میان اهداف زیادی که در طراحی شغل مطرح است، مهم‌ترین آن‌ها عبارتند از:

- ۱- افزایش انگیزش کارکنان
- ۲- افزایش بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری
- ۳- ایفای نقش جانشینی برای ترفیع در مسیر پرورش شغلی

#### ویژگی‌های طراحی شغل

همان‌گونه که در قبل اشاره شد، سه خصوصیت بنیادی برای طراحی شغل وجود دارد: ویژگی‌ها، وظایف و اهداف.

۱- **ویژگی‌های شغل:** در هر طرح شغل، چندین ویژگی بنیادی وجود دارد که شامل موارد زیر می‌شود:

**گوناگونی مهارت:** گوناگونی مهارت بدان معنا است که انجام هر شغلی به مجموعه‌ی کوشش‌هایی نیاز دارد که شماری از مهارت‌ها و استعداد‌های گوناگون را می‌طلبند.

**اهمیت شغل:** بدین معنی که هر شغلی دارای اهمیت معینی برای زندگی افراد است. افراد می‌توانند در دورن یا بیرون از سازمان باشند.

**هویت شغل:** بدین معنی که شغل، ضرورت انجام دادن بخشی کامل و قابل شناسایی از کار را لازم می‌سازد، یعنی کاری از آغاز تا پایان انجام گیرد و پیامد آن را بتوان دید.

**استقلال عمل:** بدین معنی که شغل، آزادی و اختیار واقعی به فرد می‌دهد تا انجام کار را زمان‌بندی کند و درباره روش‌های انجام کار تصمیم بگیرد.

**بازخورد شغل:** بدین معنی که برای انجام کوشش‌هایی که در کار ضرورت دارد، فرد بتواند از اطلاعات مستقیم و روشن درباره‌ی اثربخشی کارکرد خود برخوردار شود.



# مدرس‌ان شریف

## فصل ششم

### «آموزش کارکنان»

#### مقدمه

برای نیل به اهداف، هر سازمانی چه کوچک و چه بزرگ باید کادری لایق و کارآمد و دارای آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای داشته باشد. منظور از آموزش، تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری که به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً ماندگار در فرد صورت می‌گیرد تا او بتواند توانایی خود را برای انجام دادن کارها و وظایف ارتقاء بخشد. آموزش، می‌تواند در مهارت، دانش، نگرش و رفتارهای اجتماعی تغییر ایجاد کند. شاید بتوان گفت آموزش به معنی ایجاد تغییر در دانش افراد، طرزکار و نگرش‌های آن‌ها در مورد کار یا تعامل با همکاران و سرپرستان است.

#### فواید آموزش کارکنان

یکی از وظایف اصلی و حیاتی هر سازمانی، آموزش کارکنان است؛ زیرا داشتن کارکنان کارآمد، یکی از مهم‌ترین عوامل کارایی سازمان است. اگر توانایی کارکنان موجود، پاسخگوی نیاز سازمان باشد، آموزش ضرورت چندانی ندارد اما اگر چنین نباشد، باید سطح مهارت و توانایی و انطباق‌پذیری کارکنان را بهبود بخشید. هرچه مشاغل پیچیدگی بیشتری داشته باشند، بر اهمیت آموزش کارکنان افزوده می‌شود. سازمان‌ها، اخیراً دچار دگرگونی‌های فراوانی شده‌اند. آن‌ها مجبور هستند که نوع مشاغل مورد نیاز و نوع مهارت‌های لازم برای انجام دادن این مشاغل را با وضعیت موجود، وفق دهند. لذا، نیازمند تخصیص منابع برای این آموزش‌ها هستند.

#### آموزش و یادگیری

فرد، بیشتر دانش خود را درباره وظایف شغلی، به دور از فعالیت‌های آموزشی خاص فرا می‌گیرد. اگر یادگیری پایه و اساس آموزش است، باید بدانیم که انسان چگونه می‌آموزد. از میان نظریه‌های یادگیری، نظریه رفتاری، نظریه یادگیری اجتماعی و نظریه شناختی (گستالت) بیشترین تأثیر را در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی داشته‌اند.

به طور کلی، باید گفت که یادگیری به صورت تجربه مستقیم (اجرای عملی) یا غیرمستقیم (مشاهده) انجام می‌شود. صرف‌نظر از این‌که یادگیری چگونه صورت می‌گیرد، یادگیری را نمی‌توان در عمل اندازه‌گیری کرد، بلکه دگرگونی‌هایی که بر اثر یادگیری در نگرش و رفتار اتفاق می‌افتد را می‌توان سنجید و بیشتر بر روی چگونگی یادگیری بحث کرد.

#### نظریه یادگیری رفتاری

این نظریه پایه و اساس یادگیری را در تجربه؛ یعنی آزمایش و خطا می‌داند. یعنی، رفتار فرد تابعی است از پیامدهای بیرونی آن. بدین ترتیب انسان در مقابل موقعیت‌هایی که با آن روبه‌رو می‌گردد، از خود واکنش نشان می‌دهد. در نتیجه واکنشی که منجر به نتیجه مثبت، یعنی حل مشکل شده باشد، در ذهن او باقی می‌ماند و هنگام رویارویی با همان مشکل تکرار می‌شود. ولی واکنشی که بی‌نتیجه و بی‌اثر بوده و مشکلی را حل نکرده باشد، خاموش می‌شود. مفهوم اصلی در نظریه رفتاری، نظریه تقویت می‌باشد.

براساس نظریه رفتاری، برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید واقع می‌شوند که میزان خطا و آزمایش در یادگیری را کاهش دهند. در طراحی آموزشی باید به نکات زیر توجه گردد:

۱- برنامه آموزشی به اجزاء ساده‌تر تقسیم شود و کم‌کم آموزش داده شود. مزیت این کار این است که فرد به سرعت بازخورد می‌گیرد و از چگونگی پیشرفت خود اطلاع حاصل می‌کند. بازخورد، نقش تقویت‌کننده را برای فرد ایفا می‌کند.

- ۲- آموزش نباید به صورت مجموعه‌ای از نظریات انتزاعی به کارکنان ارائه شود، بلکه باید با تجربیات عملی و آزمایش همراه باشد. یعنی فرد نظریاتی که آموخته است را آزمون کند و خود علت‌ها را دریابد. بدین ترتیب، فرد در فرآیند آموزش نقشی فعال دارد.
- ۳- باید فردی که تحت آموزش قرار گرفته است، فرصت تمرین آموخته‌هایش را داشته باشد. هرچه میزان تمرین بیشتر باشد عملکرد بعدی بهتر و حجم بیشتری از آموخته‌ها در حافظه او باقی می‌ماند.
- ۴- فرد باید مهارت‌هایی را که به او آموزش داده می‌شود، آن قدر تکرار کند که در او به صورت عادت و یک گزینه درآید و تثبیت شود.

**کلمه مثال ۱:** آزمایش و خطا، پایه و اساس کدام یک از نظریات یادگیری محسوب می‌گردد؟

- (۱) شناختی (۲) یادگیری اجتماعی (۳) رفتاری (۴) گشتالت

پاسخ: گزینه «۳» براساس نظریه رفتاری، تجربه، یعنی آزمایش و خطا، پایه و اساس یادگیری است.

### نظریه شناختی (گشتالت)

اساس نظریه شناختی را قانون تعادل روانی تشکیل می‌دهد که یادگیری، این تعادل را برهم می‌زند. در نظریه شناختی، یادگیری فرآیندی است که باعث فروپاشیدگی تعادل فعلی فرد می‌شود و او می‌کوشد به یک تعادل روانی تازه دست پیدا کند. در نظریه دیگر، پیروان این نظریه بر این اعتقادند که نیات و مقاصد فرد راهبر اعمال اوست.

- طبق نظریه شناختی، باید تفاوت‌های موجود میان گروه‌های مختلف سازمان را شناخت و برای هر کدام برنامه مناسب آموزش طراحی کرد.
  - به تفاوت‌های انفرادی میان کارکنان توجه داشت و سعی کرد روش آسان‌تر را برای آموزش انتخاب کرد.
  - فرآیند آموزش باید منطقی و کاملاً برای فرد روشن باشد.
  - برنامه‌های آموزشی باید دارای ترتیبی منظم باشد. آن چه می‌خواهیم آموزش دهیم را به بخش‌های مختلف آموزشی تقسیم کنیم به طوری که نخست اجزای ساده‌تر و سپس اجزای پیچیده‌تر را آموزش دهیم.
  - بعد از انجام هر مرحله آموزشی به فراگیر بازخورد داده شود تا از چگونگی پیشرفتش آگاه شود.
- باید در یک برنامه آموزشی، هم به طراحی دوره آموزشی و هم به اجرا و آسان‌تر کردن یادگیری آموزش دقت کرد.

**کلمه مثال ۲:** قانون تعادل روانی اساس کدام نظریه یادگیری را شکل می‌دهد؟

- (۱) رفتاری (۲) اجتماعی (۳) گشتالت (۴) بزرگسال آموزی

پاسخ: گزینه «۳» اساس نظریه شناختی را قانون تعادل روانی تشکیل می‌دهد. براساس این قانون، هر انسانی در تلاش است تا کل وجود او از نظامی متعادل و پایدار برخوردار باشد ولی یادگیری، تعادل فرد را بر هم زده زمینه ایجاد تعادل جدید را در او فراهم می‌آورد.

### نظریه یادگیری اجتماعی

در این نظریه این فرضیه مطرح است که همان طور که یادگیری می‌تواند ناشی از تجربه‌ی مستقیم فرد باشد، می‌تواند از مشاهده عمل دیگران و نتایج حاصل از آن نیز ناشی شود. این نظریه ترکیبی از نظریه شناختی و رفتاری است. در نظریه یادگیری، الگوها نقشی مهم دارند. پژوهش‌های انجام یافته نشان می‌دهد که بیشتر چیزها از طریق مشاهده الگوها یاد گرفته می‌شوند. در تعیین تأثیری که الگو در فرد می‌گذارد، چهارگونه فرآیند شناسایی شده‌اند:

- ۱- **فرایندهای توجهی:** افراد تنها زمانی از الگو چیزی می‌آموزند که خصایص مهم آن را بازشناسند، به آن توجه کنند و برای آن‌ها جذاب باشند.
- ۲- **فرایندهای به خاطر سپاری:** این که فرد تا چه اندازه طرز اجرای آن را به یاد می‌آورد، در اهمیت یک الگو تأثیر دارد. حتی پس از آن که خود الگو دیگر در دسترس نباشد.

۳- **فرایندهای بازآفرینی حرکتی:** وقتی کسی رفتار جدیدی را از طریق مشاهده الگو بشناسد، این مشاهده باید به عمل کردن تبدیل شود.

۴- **فرایندهای تقویتی:** اگر فرد بعد از انجام دادن رفتار الگو مورد تشویق قرار گیرد، به انجام دوباره رفتار ترغیب می‌شود.

نظریه یادگیری اجتماعی درباره چگونگی فعالیت آموزشی، بینش‌هایی را ارائه می‌دهد. خصوصاً این نکته که آموزش، نیاز به یک الگو دارد که توجه کارآموز را به خود جلب کند تا آن چه را که درباره‌ی انجام وظایف شغلی فرا گرفته، در ذهن خود نگه‌دارد و اگر آموزش خارج از محل کار صورت گرفته باشد، باید زمینه‌ای را فراهم کند تا آموخته‌هایش را به محیط کار منتقل کند.



کج مثال ۳: الگوها در کدام نظریه و فرآیند یادگیری، نقش مهمی را ایفا می‌کنند؟

- (۱) شناختی (۲) محیطی (۳) اجتماعی (۴) حل مسأله

پاسخ: گزینه «۳» در نظریه یادگیری اجتماعی، الگوها نقش مهمی دارند. پژوهش‌های انجام یافته، نشان می‌دهند که بیشتر چیزها از طریق مشاهده الگوها فرا گرفته می‌شود.

### اصول یادگیری

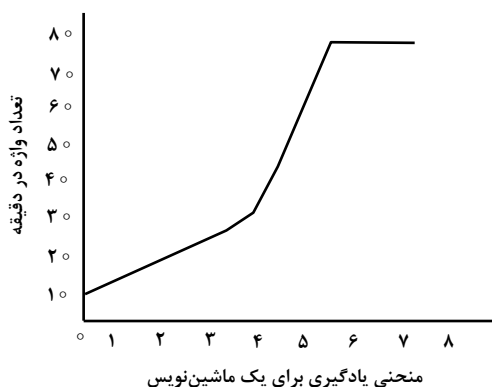
وقتی فراگیرنده برانگیخته باشد، یادگیری افزایش می‌یابد. وقتی تمایل به یادگیری وجود داشته باشد، فراگیر تلاش مضاعفی از خود نشان خواهد داد. پس باید تجربه یادگیری را طوری طرح‌ریزی کرد که فراگیر احساس کند که این آموزش‌ها می‌تواند او را به اهدافش نزدیک‌تر کند. یادگیری به بازخورد نیاز دارد. آگاهی از نتایج، باعث می‌شود تا فراگیرنده اشتباهات خود را بشناسد و تصحیح کند. بهتر است که بازخورد، بلافاصله بدون تأخیر داده شود؛ زیرا فرد هر چه زودتر از طرز عملکرد خود آگاه شود، آسان‌تر می‌تواند خطاهای خود را اصلاح کند. خود بازخورد یک انگیزه درونی را پدید می‌آورد و فراگیر را برای ادامه کار ترغیب می‌کند.

تقویت، احتمال تکرار رفتار آموخته شده را افزایش می‌دهد. اصل تقویت می‌گوید که رفتارهایی که به طور مثبت تقویت می‌شوند، پایدار می‌مانند و وقتی رفتار تنبیه می‌شود، به طور موقت خاموش می‌شود اما احتمال نمی‌رود که به طور کامل از بین برود. تقویت از طریق بازخوردی که ایجاد می‌کند، یادگیری را آسان‌تر می‌کند.

تمرین، عملکرد فراگیرنده را بهبود می‌بخشد. وقتی فراگیران آن چه را که فرا گرفته‌اند، تمرین کنند و به آن‌ها بازخورد داده شود، اعتماد به نفس پیدا می‌کنند و این باعث می‌شود که به احتمال کمی آموخته‌هایشان را فراموش نکنند.

کارکنان از ۳ راه می‌توانند فعالیت شغلی را تمرین کنند: اول آن که تمامی شغل را یکجا تمرین کنند. دوم وظایف شغلی را به بخش‌های ساده‌تری تقسیم کنند و هر بخش را به طور مستقل تمرین کنند. سوم: شغل را ابتدا به ۳ بخش و سپس به ۲ بخش تقسیم کنند. در مشاغل ساده، فرد می‌تواند مجموع کار را انجام دهد. اما در مشاغل پیچیده شیوه بخش‌های مستقل، مناسب‌تر است مگر آن که بخش‌ها به هم پیوستگی درونی داشته باشند که در این صورت، روش سوم مناسب‌تر است.

یادگیری، با شتاب آغاز می‌شود و سپس یکنواخت می‌شود (منحنی یادگیری). یادگیری، در ابتدا روندی صعودی دارد سپس با آهنگ نزولی ادامه می‌یابد تا به حالت یکنواخت برسد. در ابتدا، بسیار سریع است اما با کاهش فرصت‌های پیشرفت، به صورت یکنواخت در می‌آید. اصل منحنی یادگیری را می‌توان این گونه تشریح کرد که یادگیری در ابتدا حالت مساعد دارد و زمان به سود اوست. همین که حالت شرطی شدن پدید می‌آید، پیشرفت وی یکنواخت می‌شود.



یادگیری، باید قابل انتقال به شغل باشد. آموزش، باید به گونه‌ای طرح‌ریزی شود که مهارت‌های آموخته شده قابل انتقال به شغل باشد. انتقال یادگیری می‌تواند مثبت یا منفی باشد. زمانی که آموخته‌های قبلی عملکرد یادگیری جدید را تسریع کند انتقال مثبت و زمانی که یادگیری‌های قبلی عملکرد فعلی فرد را در موقعیت جدید، آهسته کند یا با مشکل مواجه سازد، انتقال منفی نام دارد. بدیهی است که مدیران باید در هر فعالیت آموزشی تلاش کنند تا انتقال مثبت را به حداکثر و انتقال منفی را به حداقل برسانند.

کج مثال ۴: منحنی یادگیری در مشاغل، اغلب به چه شکل می‌باشد؟

- (۱) ابتدا یکنواخت سپس صعودی (۲) ابتدا صعودی سپس یکنواخت (۳) ابتدا صعودی سپس نزولی (۴) ابتدا یکنواخت سپس نزولی

پاسخ: گزینه «۲» میزان یادگیری را می‌توان به صورت منحنی نشان داد که اغلب با شیب تند آغاز می‌شود و سپس با آهنگی نزولی ادامه می‌یابد تا به حالت یکنواخت برسد.



اصول یادگیری و یادگیری اجتماعی به ما می‌آموزد که آموزش باید برای فراگیرنده الگویی را فراهم آورد تا آن را پی بگیرد، هدف‌های معین را تعیین کند تا به آن‌ها دست پیدا کند. موقعیتی را فراهم کند تا مهارت‌های فراگرفته شده را ارتقاء بخشد. بازخوردهایی را ایجاد کند تا از چگونگی پیشرفت خود آگاه شود و سرانجام او را تشویق کند تا مهارت‌های فراگرفته شده را ارتقاء بخشد و سپس به شغل انتقال دهد. این موارد باید توسط مدیر منابع انسانی در یک دوره آموزش کارکنان طرح‌ریزی و اجرا شود چرا که تنها ارائه فهرستی از رفتارهای دلخواه به یادگیری قابل انتقال به شغل منجر نمی‌شود.

**کج مثال ۵:** تعیین اهداف آموزشی بر چه اساسی صورت می‌پذیرد؟

۱) هدف سازمان      ۲) نیازسنجی      ۳) هزینه برگزاری      ۴) روش آموزش

پاسخ: گزینه «۲» مراحل مختلف فرآیند آموزش شامل پنج مرحله می‌گردد:

۱. تشخیص نیازهای آموزش، ۲. تعیین اهداف آموزشی، ۳. انتخاب روش آموزشی، ۴. برنامه‌ریزی برای برگزاری دوره آموزشی، ۵. ارزیابی دوره آموزش

## نیازسنجی آموزش

چگونه باید دریافت که آیا به آموزش نیاز می‌باشد یا خیر. به نظر می‌رسد که مدیریت با پاسخ دادن به چهار پرسش زیر می‌تواند نیازسنجی را انجام دهد:

۱- هدف سازمان چیست؟

۲- چه وظایفی باید انجام شود تا به این هدف دست پیدا کرد؟

۳- هر یک از کارکنان باید چه رفتارهایی داشته باشند تا بتوانند بر وظایفی که برای آنان تعیین شده فایق آیند؟

۴- کارکنان برای اجرای رفتارهای لازم از نظر مهارت، دانش و نگرش‌ها، چه کمبودهایی دارند؟

این پرسش‌ها نشان‌دهنده پیوند نزدیکی هستند که بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و تعیین نیازهای آموزشی وجود دارد. بر اساس سنجشی که در مورد نیازهای سازمان انجام می‌دهیم و نوع کاری که باید انجام شود و نوع مهارت‌هایی که برای اجرای این کارها لازم است، برنامه آموزش تنظیم می‌شود. نیازهای آموزشی با استفاده از موارد زیر شناسایی و تعیین می‌شوند.

**بررسی سازمان:** با بررسی سازمان دانش و مهارت‌هایی که برای رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت لازم است را مشخص کرده، سپس تعیین می‌کنیم که دانش و مهارت لازم برای رسیدن به این اهداف در درون سازمان وجود دارد یا باید در خارج از سازمان جستجو کرد (این مرحله رابطه نزدیکی با سیاست‌ها و استراتژی‌های استخدامی دارد).

**عملکرد شغلی:** ممکن است در ماه‌های نخست استخدام‌های جدید، شواهدی مبنی بر عملکرد شغلی نابسند وجود داشته باشد.

**کاهش بهره‌وری:** هنگامی که مدیر با کاهش بهره‌وری مواجه شود باید مهارت‌ها را برحسب وظایف شغلی تنظیم کند.

**بررسی و تجزیه و تحلیل شغل:** تجزیه و تحلیل شغل اطلاعاتی را در مورد نیازسنجی آموزشی به عمل می‌آورد که باید شامل موارد زیر باشد:

۱- جزئیات وظایف و عناصر تشکیل دهنده شغل.

۲- استانداردهای عملکرد در شغل.

۳- روش‌های انجام وظایف شغل.

۴- چگونگی آموزش این روش‌ها به متصدی شغل.

**دگرگونی‌های شغلی:** دگرگونی‌هایی که به علت بازنگری در وظایف شغلی یا پیشرفت فنی برای فرد پدید می‌آیند، منجر به نیاز به تلاش‌های آموزشی بحران زدا می‌شود؛ یعنی آماده شدن برای تغییرات برنامه‌ریزی شده، به جای واکنش نشان دادن در برابر شرایط نامطلوب.

**بررسی کارمند:** دانش و مهارت و توانایی‌های کارمند ارزیابی می‌شود. این بررسی با روش‌های زیر انجام می‌شود:

۱- مشاهده مستقیم کار و عملکرد او.

۲- مطالعه و بررسی ارزیابی‌هایی که سرپرستان از کار و عملکرد او نموده‌اند.

۳- برگزاری مجموعه آزمون‌هایی که به وسیله آن توانایی بالقوه از واقعی تشخیص داده شود.

۴- مقایسه عملکرد او با سایر کارکنان

۵- صحبت و تبادل نظر با فرد درباره عملکرد او به منظور شناخت عواملی که مانع انجام بهتر وظایف می‌شود.

جدول زیر نشان می‌دهد که مرسوم‌ترین شیوه عملی، مشاهده و تحلیل عملکرد شغلی است.





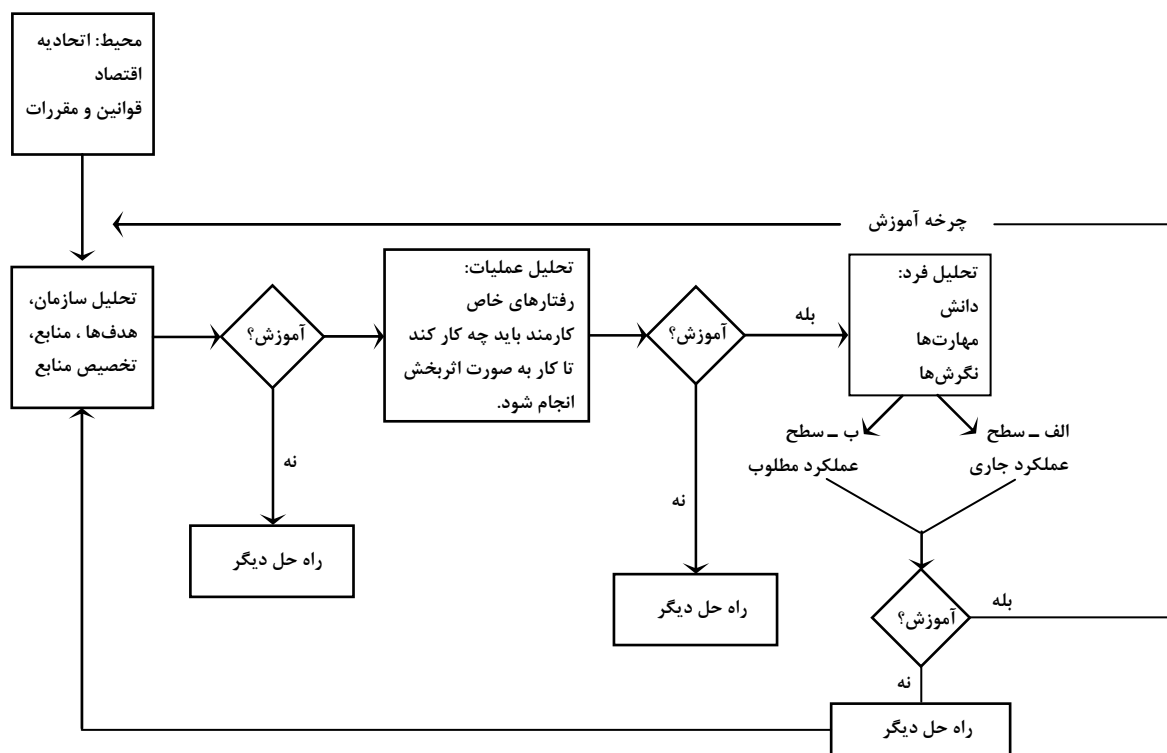
درصد	روش	درصد	روش
٪۱۶	بررسی دگرگونی‌های جاری پیش‌بینی شده	٪۴۹	مشاهد و تحلیل عملکرد شغلی
٪۱۰	پژوهش‌ها، گزارش‌ها و فهرست‌ها	٪۲۴	گردهمایی توصیه‌های مدیران و کارکنان
٪۶	مصاحبه‌ها	٪۱۹	تحلیل وظایف شغلی

کج مثال ۶: در عمل، مرسوم‌ترین شیوه برای سنجش نیازهای آموزشی چه می‌باشد؟

(۱) تحلیل وظایف شغل (۲) مشاهده و تحلیل عملکرد شغل (۳) توسعه مدیران (۴) مصاحبه

پاسخ: گزینه «۲» مرسوم‌ترین شیوه برای سنجش نیازهای آموزشی، مشاهده و تحلیل عملکرد شغلی می‌باشد. ✓

تا زمانی که نارسایی‌های عملکرد مشخص نشود، مدیر نباید دست به اقدامات اصلاحی بزند؛ زیرا آموزش باید مسیر و هدف معین داشته باشد. دیگر این که آموزش، هزینه‌های نسبتاً گزافی را بر سازمان متحمل می‌کند بنابراین منابع و مزایایی که از آموزش به دست می‌آید، باید بر هزینه‌های مصرف شده فزونی داشته باشد. آموزش می‌تواند مهارت‌ها را فزونی بخشد اما برای برطرف کردن یکنواختی کاری از دست آن بر نمی‌آید. در ضمن این که بگوییم می‌خواهیم در نگرش، دانش و مهارت و رفتارهای اجتماعی تغییر ایجاد کنیم کافی نیست بلکه باید معین کنیم که چه چیزی را و چه اندازه می‌خواهیم تغییر دهیم. لازم به یادآوری است که این اهداف باید دست یافتنی، عملی و سنجش‌پذیر باشد و برای کارکنان و سرپرستان روشن باشند.



الگوی نیازسنجی

## تعیین اهداف آموزشی

بعد از تعیین نیازهای آموزشی، اهداف آموزشی باید معین گردند. هدف از برگزاری هر دوره آموزشی در نهایت، افزایش کارایی عمومی در سازمان از طریق بالا بردن کیفیت کار نیروی انسانی مشاغل می‌باشد. این اهداف برحسب رفتار و عملکردی که کارمند باید بعد از طی دوره آموزشی از خود نشان دهد، معین می‌گردند. این اهداف باید به صورت صریح و روشن مطرح شوند.

## انتخاب روش آموزش

می‌توان روش‌های آموزش را به ۳ گروه اصلی تقسیم نمود که عبارتند از: گروه اول: روش‌هایی که هدف از آن‌ها دادن اطلاعات به کارمند است.



# مدرسان شریف

## فصل هفتم

### «ارزشیابی عملکرد کارکنان»

#### مقدمه

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن، کارکنان در فواصل معینی و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آن‌ها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران سنتی ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند. در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. این ساختار، برای اندازه‌گیری، ارزیابی و اثرگذاری بر ویژگی‌ها، رفتارها و دستاوردهای شغلی فرد و همچنین میزان غیبت‌های او و سرانجام تعیین سطح عملکرد کنونی وی تنظیم شده است. به طور کلی هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره‌ی نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آن‌ها بتوانند تصمیمات به جا و لازم را در جهت بالا بردن کمیّت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف. بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم محسوب می‌شود و از حساس‌ترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبه‌رو هستند. شواهد و مدارک نشان می‌دهد که به طور کلی، مسئولان سازمان از روش‌ها و سیستم‌های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان رضایت ندارند و دلیل اصلی این نارضایتی، پیچیدگی فرایند ارزیابی و در نتیجه، ناتوانی در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع است. عدم پشتیبانی مدیریت، غیرقابل اجرا بودن سیستم‌های ناتوانی ارزیابی در ارزیابی درست و عادلانه و عدم تناسب و انطباق سیستم‌های ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثربخشی اکثر سیستم‌های ارزیابی را دچار اشکال می‌نمایند. اصطلاح «نظام ارزشیابی عملکرد» مسائل زیر را در بر می‌گیرد:

- ۱- تحلیل شغل برای تعیین عناصر (معیارها)، به ویژه مشاغلی که در برابر آن‌ها باید ملاک‌ها را برای بررسی اطلاعات مربوط به ارزشیابی بنا نهاد.
- ۲- ارزیابی روایی و پایایی روش‌های به کار گرفته شده.
- ۳- تعیین ویژگی‌های ارزیابی‌شونده و ارزیاب که ممکن است بر نتایج فرایند ارزشیابی اثر بگذارد.
- ۴- فرایند کاربرد اطلاعات ارزشیابی در پرورش افراد.
- ۵- ارزیابی چگونگی استفاده از نظام ارزشیابی، در راستای هدف‌های تعیین شده.

#### اهداف ارزیابی عملکرد

بهبود بهره‌وری به تمامی سازمان‌ها مربوط می‌شود، به ویژه در مواردی که میزان رشد بهره‌وری، نسبتاً اندک است. اگرچه بهره‌وری در اکثر سازمان‌ها تابعی است از منابع تکنولوژیکی، سرمایه‌ای و انسانی؛ اما بسیاری از سازمان‌ها در پی آن هستند که از طریق بهسازی عملکرد کارکنان خود، بهره‌وری را افزایش دهند. دستاوردهای سنجش‌پذیری هم‌چون؛ کیفیت و کمیّت عملکرد و غیبت کارکنان، همگی بر بهره‌وری تأثیر جدی می‌گذارند. عملکرد شغلی فرد نشان می‌دهد که او تا چه اندازه کار خود را به طور رضایت‌بخش انجام می‌دهد. در صورتی که غیبت، نشان می‌دهد که آیا وی برای انجام دادن وظایف خود در محل کار حاضر می‌شود و یا خیر؟ برگه‌های ارزشیابی باید به گونه‌ای تهیه شود تا عملکرد شغلی را با توجه به ویژگی‌های مرتبط با شغل (مانند میزان همکاری و ابتکار)، رفتار (مانند انجام دادن وظایف روزمره) یا دستاوردها (مانند مقدار بازدهی) اندازه بگیرد. این در حالی است که ارزش پولی عملکرد بهتر در شغل، قابل توجه است و منافع مالی کاهش غیبت نیز چشمگیر است. ارزشیابی عملکرد، اهمیتی استراتژیکی نیز دارد؛ زیرا اگر برگه ارزشیابی به گونه‌ای



اثربخش طرح‌ریزی شده باشد، به منزله قرارداد بین سازمان‌ها و فرد عمل می‌کند. این قرارداد به مثابه نظام ارزشیابی و نظارت است و باعث می‌شود که ارزشیابی عملکرد بهتر بتواند به چند هدف زیرین خدمت کند:

- ۱- پرورش مدیران: ارزشیابی عملکرد با شناسایی افراد، آماده‌سازی آن‌ها برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر، چارچوبی را برای پرورش آتی آنان فراهم می‌آورد.
  - ۲- اندازه‌گیری عملکرد: ارزش نسبی کار هر فرد را برای سازمان معین می‌کند و به ارزیابی دستاوردهای فردی کمک می‌کند.
  - ۳- بهسازی عملکرد: تقویت عملکرد موفقیت‌آمیز مستمر را میسر می‌سازد و به افراد کمک می‌کند تا ضعف‌های خود را بشناسند و اصلاح کنند که در نهایت به اثربخشی و بهره‌وری بیشتر منجر می‌شود.
  - ۴- جبران خدمت: به تعیین میزان پرداخت متناسب با عملکرد و حقوق و پاداش منصفانه بر پایه شایستگی یا نتایج کار کمک می‌کند.
  - ۵- شناسایی نیروهای بالقوه: کسانی را که شایسته‌ی ترفیع باشند، معرفی می‌کند.
  - ۶- ایجاد بازخورد: آن‌چه را که بر پایه سطوح عملکرد واقعی از مستخدمان انتظار داریم، معین می‌کند.
  - ۷- برنامه‌ریزی نیروی انسانی: استعدادهای مدیریت را ممیز می‌کند تا ذخیره موجود منابع انسانی را در برنامه‌های جایگزینی، ارزیابی کند.
  - ۸- پیروی از قانون: اعتبار تصمیم‌های استخدامی را که بر پایه اطلاعات مبتنی بر عملکرد گرفته شده‌اند، تثبیت می‌کند. هم‌چنین به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند از تصمیم‌هایی که در زمینه تنزل درجه، انتقال با اخراج گرفته‌اند، دفاع کنند.
  - ۹- بهبود ارتباطات: چارچوبی را برای گفت و گوی فرادست و فرودست فراهم می‌آورد و درک اهداف شخصی و فعالیت حرفه‌ای را بهبود می‌بخشد.
  - ۱۰- شناساندن شغل به سرپرست: سرپرست را وادار می‌کند که مشاغل را بهتر بشناسد و از آن‌چه زیردستانش باید انجام دهند، آگاه شود.
- مقاصد یاد شده بالا را می‌توان در دو مقوله کلی خلاصه کرد: مقاصد ارزشیابی و مقاصد پرورشی. مقاصد مربوط به ارزشیابی، به تصمیم‌گیری درباره‌ی پرداخت، ترفیع، تنزل درجه، تعلیق و انفصال، منجر می‌شود. اما مقاصد مربوط به بالنده‌سازی، بازخورد مدیریت و رشد حرفه‌ای، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، بهسازی عملکرد، ارتباطات و بهسازی دانش شغلی سرپرستان را در بر می‌گیرد. ارزشیابی عملکرد در عین حال می‌تواند ابزاری باشد برای پژوهش. از اطلاعاتی که در نتیجه عملکرد کارکنان به دست می‌آید، می‌توان در موارد زیر استفاده نمود:

### برنامه‌ریزی نیروی انسانی

یکی از منابع تأمین نیروی انسانی مورد نیاز، نیروهای موجود در درون سازمان است. برای استفاده صحیح از این منبع ضروریست که کیفیت، قابلیت ارتقا و توانایی‌های بالقوه نیروهای شاغل در سازمان شناخته شود و اطلاعات لازم درباره آن‌ها جمع‌آوری گردد. با اطلاعاتی که به وسیله سیستم ارزیابی به دست می‌آید می‌توان به طور دقیق و صحیح موارد زیر را مشخص کرد:

الف) نقاط ضعف و قوت نیروهای درون سازمان

ب) آیا فرد، مهارت، تخصص و سایر شرایط لازم را به منظور احراز سمتی بالاتر دارد و برای ترفیع مقام آماده است.

ج) آیا دارای دانش و مهارت‌های لازم برای انجام شایسته شغل فعلی خویش را دارد.

در صورتی که بی‌اثری کارمند مربوط به آموزش نباشد کارمند انتقال، تنزل مقام یا اخراج از سازمان را متحمل می‌شود.

### کارمندیابی و انتخاب

نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان فعلی سازمان می‌تواند در پیش‌بینی عملکرد آتی کسانی که می‌خواهیم انتخاب و استخدام نماییم، مفید واقع می‌شود. سازمان‌ها برای کسانی که دارای ویژگی‌های به خصوصی باشند؛ از جمله این که دارای درجه تحصیلی خاص یا فارغ‌التحصیل از دانشگاه خاص باشند، ارزش بیشتری قائل می‌شوند یا اصولاً به دنبال چنین کسانی می‌روند.

### تعیین روایی آزمون‌های استخدامی

عملکرد فرد بعد از استخدام، معیاری برای روایی آزمون استخدامی است. به گونه‌ای که اگر عملکرد فرد براساس نتایج آزمون‌های استخدامی رضایت‌بخش باشد، آزمون استخدامی دارای روایی است و برعکس. در نتیجه، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان شاخص و مقیاس سودمندی برای تعیین اعتبار و روایی آزمون‌های استخدامی است و به مسئولان و سازمان و طراحان این نوع آزمون‌ها کمک می‌کند تا در صورت لزوم اصلاحات لازم را به عمل آورند.

### آموزش و تربیت کارکنان

بخشی از اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد به تعیین نیازهای آموزشی مربوط می‌شود. بدین معنی که اگر معلوم شود که عملکرد ضعیف کارمند ناشی از فقدان آموزش است، مسئولان با برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب، این ضعف را برطرف می‌کنند. پس نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان اولاً در تعیین نیازهای آموزشی سازمان و ثانیاً در تعیین نوع مهارت‌های به خصوصی که بیشتر مورد نیاز سازمان است، نقش مهمی دارد؛ چرا که ارزیابی عملکرد کارکنان معلوم می‌کند که در کجا و در چه واحد و دایره‌ای در سازمان به چه آموزشی نیاز وجود دارد.

**تعیین مسیر شغلی**

عملکرد کارمند در شغلش نشان دهنده توانایی‌های بالفعل و بالقوه و همچنین نقاط ضعف و قوت اوست. در نتیجه می‌توان مسیر شغلی او را ترسیم کرد. منظور از مسیر شغلی، مشاغلی است که در طی عمر کاری فرد در سازمان یکی پس از دیگری به او واگذار می‌شود.

**حقوق و مزایا**

یکی از عوامل بسیار مؤثر در افزایش پرداخت، اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد فرد است. امروزه مدیران و مسئولان معتقدند که باید با افزودن به حقوق و دستمزد به کار و عملکرد برجسته کارکنان، پاداش مشهود و ملموس داد. پرداخت پاداش به خاطر عملکرد خوب، نقش بسیار مهمی در ایجاد انگیزه برای ادامه آن خواهد داشت. برعکس، تنبیه به خاطر عملکرد ضعیف نمی‌تواند در درازمدت چنان مؤثر باشد و باعث عملکرد بهتر و تلاش بیشتر وی شود. همچنین اگر کارکنان قوی همان حقوق و مزایا را دریافت کنند که کارکنان عادی یا ضعیف دریافت می‌نمایند، به تدریج انگیزه خود را از دست می‌دهند و تبدیل به کارکنانی عادی می‌گردند. در نتیجه سازمان باید سیستم منصفانه‌ای را برای ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی کند و با اجرای صحیح آن به کارکنان برجسته و قوی پاداش دهد.

**شناخت استعدادها و بالقوه کارکنان**

لازم است که همزمان با ارزیابی عملکرد، استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد نیز سنجیده شود و مشاغلی که احتمال می‌رود فرد در انجام‌شان موفق‌تر باشد، به عهده او گذارده شود. ولی قابل ذکر است که همیشه عملکرد گذشته فرد معیار خوبی برای پیش‌بینی عملکرد او در آینده نخواهد بود و موفقیت در انجام مؤثر کاری به خصوص، به این معنا نیست که فرد به همان اندازه در کار دیگری موفق باشد. از اشتباهات معمول، تأکید بیش از اندازه بر مهارت فنی، به عنوان ضابط اصلی برای ارتقا و نادیده گرفتن سایر مهارت‌های لازم برای تصدی مشاغل بالاتر (به خصوص مشاغل مدیریتی) است.

**معیارهای ارزیابی عملکرد**

برای آن که نظام ارزشیابی عملکرد بتواند مقاصد سازمان را برآورده سازد و با ضرورت‌های قانونی برخورد کند، باید عملکرد افراد را به درستی بسنجد و اطلاعات دقیق و منسجمی را به دست دهد. یعنی هم روایی داشته باشد و هم پایایی.

هر نظام ارزشیابی عملکرد پایه، بدون توجه به این که چه کسی آن را انجام می‌دهد و چه زمانی انجام می‌شود، باید همواره همان ارزشیابی را در مورد عملکرد فرد به دست دهد. یعنی اگر چگونگی و میزان عملکرد فرد با گذشت زمان تغییر نکند چنین نظامی باید نتایج یکسان از سوی همان ارزیاب اولیه ارائه کند. نظام ارزشیابی معتبر باید آن دسته از معیارهای عملکرد را که مرتبط با شغل و مهم است و می‌تواند به سهولت از طریق تحلیل شغلی تعیین شود، مشخص کند. میزان مشارکت کارکنان در سازمان را می‌توان بر پایه میزان فعالیت‌ها و دست‌یابی آن‌ها به نتایجی که در تحلیل شغل مشخص شده است، ارزیابی کرد. تحلیل شغل به طور کلی چندین معیار را که نشان‌دهنده مشارکت فرد است، مشخص می‌کند. اگر در تحلیل شغل معین شود که تمامی این معیارهای عملکرد برای چنین شغلی اهمیت دارد، همگی آن‌ها باید در ارزشیابی عملکرد سنجیده شوند.

**کج مثال ۱: ارزیابی عملکرد شغلی براساس کدام معیار صورت نمی‌پذیرد؟**

- (۱) ویژگی‌های مرتبط با شغل (۲) محتوای شغل (۳) رفتار (۴) دستاوردها

پاسخ: گزینه «۲» عملکرد شغلی را بیشتر با ویژگی‌های مرتبط با شغل، رفتار یا دستاوردهای شغلی اندازه می‌گیرند.

اگر در برگه‌های مورد استفاده در ارزشیابی عملکرد، رفتارهای شغلی و نتایج حاصل از تحلیل شغل در نظر گرفته نشده باشد، باید آن‌ها را **ناقص** دانست. اگر برگه‌های شغل شامل چیزهایی بی‌اهمیت یا نامربوط با شغل باشند، آن‌ها را «آلوده» می‌شماریم. بسیاری از برگه‌های ارزشیابی که عملاً در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شوند، آن دسته از ویژگی‌های فردی را می‌سنجند که با شغل ارتباطی ندارند. این برگه‌ها آلوده یا در پاره‌ای موارد ناقص هستند.

**کج مثال ۲: زمانی که برگه ارزیابی عملکرد شغل، شامل موارد بی‌اهمیت یا نامربوط با شغل می‌باشد، ارزیابی دچار چه حالتی شده است؟**

- (۱) نقص (۲) مرتبط با معیار (۳) آلودگی (۴) نامعتبر

پاسخ: گزینه «۳» اگر در برگه‌های مورد استفاده در ارزشیابی عملکرد رفتارهای شغلی و نتایج حاصل از تحلیل شغل در نظر گرفته نشده باشد، باید آن‌ها را ناقص دانست، اما اگر برگه‌ها شامل چیزهایی بی‌اهمیت یا نامربوط با شغل باشند، آن‌ها را آلوده می‌شماریم.



برای تعیین نحوه عملکرد کارکنان و مشاغل باید استانداردهایی را مشخص کرد. با به کارگیری این استانداردها، معیارهای عملکرد دامنه‌ای از ارزش‌ها را در بر می‌گیرد. سازمان‌ها غالباً سوابق عملکرد کارکنان را برای تعیین آن‌چه که انجام دادن آن ممکن است، به کار می‌گیرند و براساس آن عملکرد متوسط یا عالی را بنا می‌نهند. هم‌چنین استانداردها را می‌توان به یاری **مطالعات زمان و حرکت** (زمان‌سنجی و حرکت‌سنجی) و نیز **نمونه‌گیری از کار** تعیین کرد. برای معیارهای ارزیابی باید به ویژگی‌های مشاغل توجه کرد؛ چرا که مشاغل مختلف دارای ویژگی‌های خاصی هستند در نتیجه، هرگز نمی‌توان مجموعه‌ای از شاخص‌های عمومی را تعیین کرد و برای ارزیابی کارکنان هر شغل از آن استفاده نمود.

### این خصوصیات عبارتند از:

- بتوان به آن اعتماد کرد: اندازه‌گیری شاخص در زمان‌های متفاوت کم و بیش نتایج یکسانی به دست دهد و حتی اندازه‌گیری آن به وسیله افراد یا روش‌های مختلف تأثیری در نتایجی که از آن به دست می‌آید، نداشته باشد.
- تفاوت‌هایی که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد، تشخیص داده و آن‌ها را از یکدیگر مجزا نماید. اگر شاخصی قادر به چنین تمایزی نباشد و عملکرد همه کارکنان را به یک شکل و کم و بیش در یک سطح ارزیابی می‌نماید، نتایج حاصل کمکی به مدیر در اتخاذ تصمیماتی چون افزایش پرداخت، ترفیع مقام یا تعیین نیازهای آموزشی افراد نخواهد کرد.
- متصدی شغل قدرت تأثیرگذاری بر آن را داشته باشد و تحت کنترل فرد باشد. یعنی اگر فرد بخواهد و برای او فرصت و امکانات مناسب وجود داشته باشد بتواند در جهت بهتر کردن آن بکوشد.
- برای کسانی که به وسیله آن ارزیابی می‌شوند قابل قبول باشد. یعنی باور کنند که براساس شاخص‌های منصفانه ارزیابی می‌گردند.
- سیستم ارزیابی عملکرد هنگامی می‌تواند مؤثر باشد که از شاخص‌های واقعی که ارتباط مستقیم با شغل دارند، استفاده شود.

### کج مثال ۳: در نظر گرفتن نتایج شغلی به عنوان معیار ارزشیابی عملکرد کدام مورد را پوشش نمی‌دهد؟

- (۱) اثربخشی (۲) کیفیت (۳) نیل به اهداف (۴) کمی بودن

پاسخ: گزینه «۲» در نظر گرفتن نتایج شغلی به عنوان معیار ارزشیابی عملکرد، اثر بخشی، نیل به اهداف و کمی بودن را پوشش می‌دهد، اما وسیله نیل به هدف و چگونگی آن را پوشش نمی‌دهد.

## مراحل ارزیابی عملکرد

در ابتدا باید هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود؛ زیرا به ندرت می‌توان سیستم واحدی برای ارزیابی کارکنان طراحی نمود که تمام جوانب را در نظر بگیرد. در بسیاری موارد به دلیل نامعلوم بودن اهداف، سیستم ارزیابی، درست طراحی نشده یا درست اجرا نگردیده است. با توجه به این مسائل سازمان به بیش از یک نوع سیستم ارزیابی نیاز دارد. در مرحله دوم، باید برای کارکنان روشن نمود که در وظایف محول، چه انتظاری از آن‌ها می‌رود (معمولاً به کمک اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست آمده و در شرح شغل منعکس گردیده است). هم‌چنین در این مرحله شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد به اطلاع فرد رسانده می‌شود. در مرحله سوم، عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه‌گیری می‌شود و در مرحله چهارم، این عملکرد (آن‌چه انجام گرفته) با استانداردهای عملکرد (آن‌چه باید انجام می‌گرفت) مقایسه می‌گردد. سرانجام در مرحله پنجم، نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می‌شود و تصمیمات مقتضی اتخاذ می‌گردد.

### کج مثال ۴: اولین مرحله از فرآیند ارزیابی عملکرد کدام می‌باشد؟

- (۱) تعیین هدف (۲) تعیین شاخص (۳) مقایسه (۴) اندازه‌گیری

پاسخ: گزینه «۱» در مرحله اول باید هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود.

تعیین هدف ← تعیین شاخص ← اندازه‌گیری ← مقایسه ← بازخورد

## عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد

### ۱- عوامل برون سازمانی (یعنی قوانین و مقررات کشوری و دخالت اتحادیه‌ها):

قوانین و مقررات بسیاری از دولت و سایر مراجع ذی‌صلاح وضع گردیده تا مسئولان سازمان را ملزم کند که روش‌هایی برای ارزیابی کارکنان طراحی کنند که با استفاده از آن نه تنها حق و حقوق کسی ضایع نشود، بلکه مزایایی چون افزایش حقوق یا ترفیع نیز به طور عادلانه میان کارکنان شایسته توزیع گردد.



## مدرسان شریف

### فصل دهم

#### «بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری»

تعریف سنتی **بهره‌وری** عبارت است از: برونداد، بخش بر درونداد. کاهش بهره‌وری مشکل بفرنجی است که هر سازمانی ممکن است دچار آن شود. از جهت دیگر، افزایش بهره‌وری هدف عمده اکثر سازمان‌هاست. مقیاس اندازه‌گیری بهره‌وری باید با نیازها و هدف‌های هر سازمان متناسب باشد. بهره‌وری به‌طور کلی به صورت برونداد فرد، گروه یا سازمان بخش بر دروندادی که فرد، گروه یا سازمان برای پدید آوردن آن برونداد نیاز دارد، تعریف می‌گردد. عواملی که منجر به افزایش بهره‌وری می‌شوند، عبارتند از: افزایش عملکرد کارکنان، کاهش غیبت، کاهش ترک خدمت کارکنان و... برای اندازه‌گیری بهبود بهره‌وری از مقیاس‌هایی چون توان پایداری، بقای سازمان، قدرت رقابت سازمان در بازار استفاده می‌شود.

**کیفیت زندگی کاری:** فرآیندی است که به وسیله آن همه اعضای سازمان، از راه مجاری ارتباطی باز و متناسبی که برای این مقصود ایجاد شده است، در تصمیم‌هایی که بر شغل‌هایشان به‌طور خاص و بر محیط کارشان به‌طور کلی اثر می‌گذارد، به نوعی شرکت می‌یابند. در نتیجه، مشارکت و خشنودی آن‌ها از کار، بیشتر می‌شود و فشار عصبی ناشی از کار بر آنان کاهش می‌یابد. کیفیت زندگی کاری نمایان‌گر فرهنگ سازمانی یا شیوه مدیریت است که کارکنان براساس آن احساس مالکیت، خودگردانی مسؤولیت و عزت نفس می‌کنند.

سازمانی به کیفیت زندگی کاری کارکنان حساسیت دارد که نسبت به دریافت کردن پیشنهادها، پرسش‌ها و خرده‌گیری‌هایی که می‌تواند به بهبود همه جانبه کار بینجامد، تمایل نشان دهد. این تمایل، به پدیدآمدن اندیشه‌ها و کنش‌هایی برای بالا بردن اثربخشی و کارایی در عملیات و بهسازی محیط کاری می‌انجامد. در نتیجه افزایش بهره‌وری مشهود خواهد بود.

**کدام مثال ۱: فرایند به دست آوردن کدام مورد به صورت نسبت برونداد بر درونداد است؟**

- (۱) کارایی (۲) سود (۳) کیفیت (۴) بهره‌وری

پاسخ: گزینه «۴» بهره‌وری شامل برونداد بخش بر درونداد می‌باشد.

#### اهمیت کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری

بخشی از رکود بهره‌وری و کاهش کیفیت محصول در برخی از سازمان‌ها ناشی از کاستی‌های کیفیت زندگی کاری و تغییراتی است که در علاقه‌مندی‌ها و رجحان‌های کارکنان پدید آمده است. آن‌ها می‌خواهند که در کارشان نظارت و دخالت بیشتری داشته باشند.

امروزه شرکت‌ها و مدیران بر پایه سوددهی سازمان‌هایشان ارزیابی می‌شوند. بنابراین راه‌های افزایش بهره‌وری همواره مهم بوده است. نرخ بهره‌وری در بسیاری از کشورها کاهش یافته است. به همان نسبت سطح زندگی مردم نیز پایین آمده است و اگر همین روند پیش برود زندگی نسل کنونی بدتر از نسل پیش از خود خواهد بود.

توجه به کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری؛ یعنی تأکید بر روش‌هایی که سازمان را دگرگون می‌سازد تا رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد و دخالت در کار و عملکرد آنان را فزونی بخشد و فشار عصبی، ترک خدمت و غیبت را کاهش دهد.

#### برنامه‌های کیفیت زندگی کاری

برخی از برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری، مستلزم دگرگونی‌های گسترده در سازمان‌هاست ولی برخی نیاز به دگرگونی‌های کمتری دارد. اما همه این برنامه‌ها نوعی توجه، علاقه‌مندی و احترام به کارکنان را در بر دارند. سازمان‌ها به روش‌های زیر برنامه‌هایی را به سود فرد و سازمان انجام می‌دهند:

- ۱- ارتباط با کارکنان؛ بررسی‌های سازمانی. ۲- گروه‌های کاری نیمه مستقل و حلقه‌های کیفیت. ۳- نوسازی سبک سازمان.



## ارتباط با کارکنان یا بررسی‌های سازمانی

یک روش اثربخش و کارآمد برای بهره‌وری و کیفیت زندگی، بهتر کردن ارتباط میان کارکنان است. این روش سبب می‌شود که:

- ۱- دگرگونی‌های سازمانی آسان گردد. ۲- اندیشه‌های کارکنان برای بهتر شدن تولیدات منتقل شود. ۳- حس مشارکت کارکنان افزایش یابد.
- ۴- کارکنان نظارت بیشتری بر کار خود داشته باشند.

مدیریت سازمان‌ها برای پدیدآوردن راه‌های بهبود عملکرد شغلی کارکنان نیاز دارد که درک کارکنان را از ویژگی‌های سازمانی به خوبی بسنجد و اندازه‌گیری کند و به خصوصیات عینی و واقعی سازمان پی ببرد و آن‌ها را تعیین کند. از جمله ویژگی‌های سازمانی می‌توان به پی‌آیندهای عملکرد شغلی، سیاست‌های کلی سازمان، تناوب بازخورد در سازمان، کیفیت‌های طراحی شغل، ویژگی‌های مداخله در انجام کارها، جنبه‌های هدف‌گذاری، آگاهی از نقش و تعارض‌های آن و رفتارهای عینی کارکنان، واکنش کارکنان، عملکرد شغلی، غیبت، ترک خدمت، میزان و نوع سوانح و وقوع بیماری، اشاره نمود.

یک بررسی سازمانی چندین هدف را تأمین می‌کند:

- (۱) تعیین اثربخش فعالیت‌ها و وظیفه‌های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی.
  - (۲) اندازه‌گیری کیفیت محیط داخلی سازمان و مشخص کردن جنبه مورد نیاز.
  - (۳) تدوین برنامه‌های بالندگی، پدید آوردن دگرگونی‌های ضروری، ارزیابی اثربخشی دگرگونی‌ها.
- مراحل یک بررسی سازمانی شامل برنامه‌ریزی دقیق، گردآوری اطلاعات واقعی و جلب مشارکت کارکنان می‌باشد.
- در نخستین گام، مدیران امور کارکنان و منابع انسانی باید به نکات زیر توجه کنند:

- ادراک و پاسخ‌های ویژه کارکنان باید اندازه‌گیری شود. - روش‌هایی که برای گردآوری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد. - بررسی اعتبار و روایی آزمون‌ها. - انواع تحقیق بر روی داده‌های گردآوری شده.

گام بعدی: گردآوری داده‌ها است، که در آن، مشارکت کارکنان برای پیشبرد بررسی ضروری است. این کار را باید در زمان کار رسمی سازمان انجام داد و بازخورد آن را به آگاهی کارکنان رسانید.

گام سوم، فرایند بازخورد واقعی است. بخشی از این مرحله این است که داده‌ها باید براساس اهدافی که سبب گردآوری داده‌ها شده است، تحلیل شود. نشست‌های بازخورد را می‌توان برای پدید آوردن راه‌حلی برای از میان بردن دشواری‌هایی که تشخیص داده شده‌اند و ارزشیابی اثربخشی برنامه‌هایی که به دلیل یافته‌های بررسی پیشین به کار گرفته شده‌اند، برگزار نمود. میزان مشارکت واقعی کارکنان در پدید آوردن راه‌حل‌ها در فرآیند بازخورد، به نوع نگاه مدیریت بلندپایه سازمان بستگی دارد.

## گروه‌های کاری نیمه مستقل

گروه‌های کاری نیمه مستقل دارای ویژگی‌های زیر می‌باشند:

- ۱- در این گروه‌ها، میان اعضای گروه پیوندهای درونی حاکم است. ۲- خود را به شکل گروه درک می‌کنند و اعضا را از غیر عضوها تمییز می‌دهند.
- ۳- هویت گروهی آن‌ها از سوی افراد غیرعضو شناخته می‌شود. ۴- هر عضوی در گروه نقش متفاوتی از دیگر اعضا دارد. ۵- به عنوان اعضای گروه، به تنهایی یا به صورت جمعی عمل می‌کنند.
- وظیفه گروه‌های کاری نیمه مستقل با هم کار کردن برای پدید آوردن یک فرآورده نهایی و اتخاذ تصمیمات استخدامی مستقل از بخش امور کارکنان است.
- مهارت‌های لازم در گروه‌های نیمه مستقل عبارت است از:

- ۱- مهارت‌های مربوط به کار. ۲- مهارت‌های ایجاد ارتباط و تصمیم‌گیری. ۳- مهارت‌های ادراکی برای استخراج اطلاعات از محیط‌های مختلف گروه‌های کاری.
- ۴- مهارت‌های طراحی کار. ۵- مهارت‌های مدیریتی. ۶- مهارت‌های ایجاد و حفظ یک فضای انسانی مولد.

## حلقه‌های کیفیت

حلقه‌های کیفیت که یک مفهوم مدیریتی است، به رشد صنعت پویای ژاپن بسیار کمک نموده است. بر این اساس، نیروی کار شرکت پربهترین منبعی است که سازمان در اختیار دارد؛ چرا که نیروی کار، افرادی هستند که برای حل مسائل مربوط به کار در آن شرکت کار می‌کنند.

حلقه کیفیت شامل ۷ الی ۱۰ تن از اعضای یک منطقه کاری مشابه است که به‌طور منظم گرد هم می‌آیند تا کیفیت مسائل مربوط به قلمروی کاری خود را شناسایی و تحلیل کنند و برای حل مشکلات چاره‌اندیشی کنند. عضویت در گروه‌ها به صورت اختیاری است. جلسات به صورت هفتگی و به مدت ۱ ساعت از وقت رسمی کاری برگزار می‌شود. آگاهی از پیچیدگی‌های تولید روزانه، سود بی‌اندازه‌ای را عاید شرکت‌ها می‌کند.

از آنجایی که شرکت در حلقه‌های کیفیت اختیاری است، اتحادیه‌ها نمی‌توانند با آن مخالفت کنند. اما اگر این کار اجباری بود، اتحادیه‌ها از آن به عنوان امتیازی برای مذاکره با کارفرما استفاده می‌کردند؛ زیرا در آن صورت، کارگران دستور می‌یافتند کاری کنند که سود بیشتری عاید شرکت شود.

ضرورت‌های وجود حلقه‌های کیفیت را می‌توان این گونه برشمرد:

- (۱) نقش فرد میانجی یا آسان‌ساز مهم‌ترین بخش از برنامه حلقه‌های کیفیت است. او باید قادر باشد در همه رده‌های سازمانی کار کند.
- (۲) مدیریت باید برنامه حلقه کیفیت را حمایت کند.
- (۳) با وجود آن که مشارکت کارکنان در حلقه‌های کیفیت اختیاری است ولی مدیریت باید این مشارکت را تشویق کند.
- (۴) اعضای حلقه باید احساس آزادی کنند تا دربارهٔ مسائلی که به نظرشان می‌رسد، کار کنند.
- (۵) تسهیل‌گران باید مدیریت را از آنچه در حلقه‌ها می‌گذرد، آگاه کنند.
- (۶) کیفیت باید در اولویت نخست قرار گیرد.
- (۷) فرد میانجی یا آسان‌ساز باید حلقه‌ها را به پیروی از روش درست کار هدایت کند.

### نوسازی سبک سازمانی

راه‌های متداول ایجاد سبک نو در سازمان شامل دو مورد می‌باشد:

- (۱) افزایش دامنه مشارکت. (۲) به کار بردن نظریه Z در مدیریت.

### افزایش دامنه مشارکت

حلقه‌های کیفیت نشانه‌ای از افزایش مشارکت کارکنان در کارگردانی امور است. یکی از انواع مشارکت‌ها، تصمیم‌گیری مشارکتی است که برای اولین بار در آلمان پدید آمد. به موجب آنکه نمایندگان کارگران اختیار یافتند درباره تصمیم‌های کلیدی مدیریت که بر زندگی آنان اثر می‌گذاشت، بحث کنند و رأی بدهند. به منظور کامیابی و پیشرفت برنامه مشارکت باید شرط‌های بیرونی وجود داشته باشد از جمله:

- اوضاع مناسب بازار. - مهارت‌های شایسته مدیریت. - برداشت روشنی از اهداف و مسؤولیت‌ها.

عواملی که منجر به اثربخشی مشارکت در تصمیم‌گیری می‌شود، به شرح زیر است:

- (۱) درخواست و آمادگی کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری. (۲) نوع و دامنه تصمیم‌هایی که کارکنان در آن شرکت می‌جویند. (۳) میزان اطلاعاتی که سازمان آمادگی دارد که در اختیار کارکنان قرار دهد. (۴) آمادگی و همراهی سرپرستان و مدیران برای اجازه دادن به زیردستان برای مشارکت.

### کج مثال ۲: کدام یک از برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری، ریشه در صنعت کشور ژاپن دارد؟

- (۱) بررسی‌های سازمانی
- (۲) گروه‌های کاری نیمه‌مستقل
- (۳) حلقه‌های کیفیت
- (۴) مدیریت مشارکتی

پاسخ: گزینه «۳» حلقه‌های کیفیت که یک مفهوم مدیریتی است به رشد صنعتی پویای ژاپن یاری بسیار داده است.

### کج مثال ۳: افزایش سطوح مشارکت در کدام یک از برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی کاری انجام می‌پذیرد؟

- (۱) ارتباط با کارکنان
- (۲) گروه‌های کاری نیمه مستقل
- (۳) حلقه‌های کیفیت
- (۴) نوسازی سبک سازمان

پاسخ: گزینه «۴» راه‌های متداول برای ایجاد سبک نو در سازمان شامل: (۱) افزایش سطوح مشارکت، (۲) به کار بردن نظریه Z در مدیریت است.

### مدیریت بر پایه نظریه Z

برخی از کوشش‌های کیفیت زندگی کاری که چندین برنامه را در هم گرد می‌آورند، بر سازمان و شیوه برخورد آن با کارکنانش اثر بسیار گسترده‌تر باقی خواهند گذاشت. نظریه Z نوعی اصطلاح و نوسازی مدیریت سنتی آمریکای شمالی (یا نظریه A) به شمار می‌رود که در آن، برخی از اندیشه‌های مدیریت سنتی ژاپنی (نظریه J) به کار برده شده است. ویژگی‌های نظریه Z که حد واسط بین نظریه A و نظریه J است، به صورت زیر می‌باشد:

- استخدام بلندمدت که به شیوه‌ای غیررسمی عنوان می‌شود.

- ترفیع و ارزشیابی که به‌طور نسبی به کندی صورت می‌گیرد.

- کارراه‌های شغلی گوناگونی که از راه خدمت در وظایف مختلف سازمان پیموده می‌شوند.

- داده‌های برنامه‌ریزی و حسابداری گسترده‌ای که برای آگاهی دست‌اندرکاران و تصمیم‌گیری جمعی و نه برای نظارت گردآوری می‌شوند.

- تصمیم‌گیری بر پایه داده‌های درست و براساس تناسب آن با کل سازمان و نه فقط مطابق نیاز یک بخش از سازمان گرفته می‌شود.

- برای گرفتن تصمیم‌ها و اجرای آن‌ها مسؤولیت مشترک وجود دارد، گرچه تصمیم‌ها اغلب از سوی یک نفر هدایت می‌شوند.





نظریه Z می‌تواند خود را با اسلوب‌ها و نیازهای خاص هر شرکت در هر جای دیگر تطبیق دهد. ویژگی‌های یک شرکت از نوع Z: فرهنگ سازمانی قوی، ثبات استخدامی، مداومت رهبری، ارتقاء از درون و دلسوزی بالا برای کارکنان  
به تازگی درباره‌ی نظریه Z انتقاداتی مطرح شده است. یک نوشته جدید ادعا می‌کند، آن‌چه که به راستی مدیران ژاپنی را بر می‌انگیزد و نظام را به کار می‌اندازد نظریه F یا نظریه ترس است. در این فرهنگ، تحمل شکست وجود ندارد؛ زیرا شکست پایان خدمت به شمار می‌آید. ترس، یک برانگیزاننده نیرومند است.

### برنامه‌های بهره‌وری

برنامه‌های بهبود بهره‌وری، برنامه‌هایی هستند که توقعات عملکرد، شرح شغلی و وظیفه‌های شغل را روشن می‌سازند و بر کاهش فشار عصبی کار مؤثر می‌باشند. این برنامه‌ها شامل برنامه‌های، تغییر وظیفه، خودکاری، طراحی دفاتر و بهبود بهره‌وری هستند.

کج مثال ۴: ویژگی‌های کدام نظریه سازمانی حد واسط نظریه مدیریت سنتی آمریکای شمالی و مدیریت سنتی ژاپن می‌باشد؟

(۱) نظریه J (۲) نظریه A (۳) نظریه Z (۴) نظریه MBO

پاسخ: گزینه «۳» نظریه Z، نوعی اصلاح و نوسازی مدیریت صنعتی آمریکای شمالی (نظریه A) به شمار می‌رود که در آن برخی از اندیشه‌های مدیریت سنتی ژاپنی (نظریه J) به کار برده شده است.

### تغییر وظیفه

شیوه‌ای که افراد برای انجام کار خود انتخاب می‌کنند، بر بهره‌وری آن‌ها اثر قابل توجهی دارد. این اثر، نتیجه چند چیز است:  
(۱) کارگر یا کارمند چگونه به خود شغل یا وظیفه واکنش نشان می‌دهد؟  
(۲) چگونگی آرایش وظایف گوناگون که در میان کارکنان و بخش‌های سازمان تقسیم شده‌اند تا به محصول نهایی بینجامد.  
موضوع نخست از طراحی وظیفه اثر می‌پذیرد و موضوع دوم از راه گردش کار بررسی می‌شود.

### طراحی وظیفه

غنی کردن شغل و طراحی‌های اجتماعی - فنی، هم باعث بهبود بهره‌وری و هم کیفیت زندگی کاری می‌شود.  
تنوع مهارت‌ها، هویت شغل، اهمیت شغل، خودمختاری در کار و بازخورد شغلی را تغییر می‌دهد.  
غنی کردن شغل، سطح ویژگی‌هایی مانند:

اثر برنامه‌های غنی کردن شغل بر بهره‌وری و صرفه‌جویی‌هایی که در خط تولید حاصل می‌شود، می‌تواند چشمگیر باشد. با این حال، برای بهبود بهره‌وری باید اوضاع و احوال دیگر بخش‌های سازمان نیز اصلاح و دگرگون شود. غنی کردن شغل دارای اثرهای محدودی است؛ زیرا تنها به برخی از نیازهای روان‌شناختی کارکنان پاسخ می‌گوید. روش اجتماعی - فنی شغل به برخی از این محدودیت‌ها غلبه می‌کند. این روش در پاسخ به این دیدگاه‌ها پدید آمد:  
۱- شغل‌ها، به عنوان واحدهای سازمانی، به‌طور مفهومی، مبانی مناسبی برای تحلیل و طراحی نظام‌های کار نیستند.

۲- شغل‌ها برای به وجود آوردن دگرگونی‌های لازم در سازمان در زمینه بهبود کیفیت زندگی کاری، واحد مناسبی به شمار نمی‌آیند.  
روش اجتماعی فنی بر این واقعیت استوار است که شغل‌ها آفریده‌های دست انسان هستند و متناسب با شماری از نیازهای نظام‌های فنی و اجتماعی پدید آمده‌اند. از این رو، همیشه در حال تغییراند. هدف طراحی اجتماعی - فنی، پدید آوردن پیوند میان دو جهان اجتماعی و فنی است تا آن‌که منابع این دو قلمرو به گونه‌ای بهینه برای پدید آوردن نتیجه‌ای که خواست کارکنان سازمان است به کار برده شوند. روش اجتماعی - فنی بخش عمده‌ای از گروه‌های کاری نیمه مستقل به شمار می‌رود.

گام‌های لازم برای طراحی شغل:

(۱) تشخیص نیاز به دگرگونی، جمع‌آوری اطلاعات به منظور ایجاد دگرگونی.

(۲) اطمینان از طراحی وظیفه‌های یک دگرگونی مناسب.

(۳) تعیین نیازهای سازمانی، گردش کار و فرآیندهای گروهی و فردی.

(۴) تعیین زمان، روش و مکان طراحی شغل‌ها.

(۵) فراهم کردن آموزش و پشتیبانی لازم در صورت لزوم.

(۶) ایجاد تغییرات مربوط به طراحی شغل.

(۷) ارزشیابی تغییرات از طریق داده‌های قبل و بعد از تغییرات.

**گردش کار:** تغییرات گردش کار با به کار گرفتن اصول مهندسی صنعتی و طراحی سازمان به بهتر شدن بهره‌وری می‌انجامد و این اصول شامل موارد زیر است:

- کارها را به وظایف کوچک و معین تقسیم کنید.
- زمان انجام هر وظیفه را اندازه‌گیری کنید.
- برای انجام این وظایف معیارهایی پدید آورید.
- برای رعایت این معیارها و انجام وظایف روش‌های لازم را طراحی کنید.
- چگونگی انجام وظایف و رعایت معیارها را بسنجید.
- نتیجه‌ها را به صورت بازخورد به کارکنان و سازمان اطلاع دهید.
- گردش کار را پیگیری و هدایت کنید.
- گردش کار را در صورت ضرورت اصلاح کنید.

**خودکاری:** خودکاری در افزایش بهره‌وری تأثیر بسزایی دارد و برای بخش‌های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی ضروری است که درباره آن آگاهی لازم را به دست آورند. خودکاری برای مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، مهم و حیاتی است؛ زیرا قدرتی است که می‌تواند طبیعت بسیاری از مشاغل را دگرگون سازد و شغل‌های تازه بسیاری را پدید آورد. این دگرگونی‌ها به نوبت خود بر یافتن و گزینش کارکنان تازه، ارزشیابی عملکرد و آموزش کارکنان اثر خواهند گذاشت.

**کلمه مثال ۵:** رشد فناوری‌های نوین چه پدیده‌ای را پیش روی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی قرار می‌دهد؟

- (۱) طراحی وظیفه (۲) گردش کار (۳) خودکاری (۴) بهبود بهره‌وری

**پاسخ:** گزینه «۲» خودکاری برای مدیریت امور کارکنان منابع انسانی، مهم و حیاتی است زیرا قدرتی است که می‌تواند طبیعت بسیاری از مشاغل را دگرگون سازد و شغل‌های تازه بسیار پدید آورد.

موج فن‌آوری‌های تازه، اگر به درستی به اجرا در نیاید، می‌تواند در کارکنان مقاومت ناشی از ترس و بی‌اطمینانی پدید آورد و ماهیتی زیان‌بار پیدا کند. معرفی فن‌آوری‌های تازه، باید با دقت برنامه‌ریزی شود و به اجرا درآید تا این‌گونه مقاومت‌ها را به کمترین درجه برساند. بنابراین، بخش مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی باید در به‌کارگیری فناوری‌های تازه نقش میانجی و تسهیل‌گر داشته باشد. در حالت آرمانی، بخش منابع انسانی باید پیش از معرفی و به کار گرفتن نظام رایانه‌ای، در فرآیند برنامه‌ریزی آن، شرکت داشته باشد. نقش مدیر بخش امور کارکنان و منابع انسانی پیش‌بینی ضرورت‌ها و رسیدگی پی‌آمدهای به کار گرفتن واقعی خودکاری دفاتر است. این یک پاسخ واکنشی است، راهبرد مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی باید مبتنی بر پیش‌دستی باشد تا پی‌آمدهای مثبت‌تری داشته باشد.

### طراحی دفاتر کار

طراحی مجدد دفتر کار می‌تواند بهره‌وری را تا ۱۵ درصد افزایش دهد، زیرا طراحی تازه راه را برای تأثیرهای متقابل، نزدیک و شخصی می‌گشاید. گمان می‌رود که مهندسان بیش از ۸۰٪ اندیشه‌های خود را از تماس نزدیک و چهره به چهره با همکارانشان به دست می‌آورند. بهتر است محیط کار به گونه‌ای طراحی شود که افراد بتوانند وقت آرامی را با خود بگذرانند. بیشترین سودمندی زمانی به وجود می‌آید که افراد گروه با یکدیگر به کار می‌پردازند.

### بهبود بهره‌وری - روش مدیریت فراگیر

برنامه‌های بهبود، به ندرت در انزوا کارساز هستند. لذا لازم است که:

- مدیریت بلندپایه آشکارا از این برنامه‌ها حمایت کند. - برای بهتر کردن بهره‌وری، فلسفه‌ای وجود داشته باشد. - کارکنان، از آموزش کافی برخوردار باشند.
- کارکنان به گونه‌ای عادلانه پاداش بگیرند. - کارکنان در کار مشارکت داشته باشند و از کار خود بازخورد دریافت کنند. - نظام‌های ارزشیابی عادلانه به نظر آیند و تصمیم‌های افزایش و پرداخت پاداش‌ها براساس آن اتخاذ شوند.

### ارزیابی برنامه‌های کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری

برنامه‌های کیفیت زندگی کاری: ارزیابی منافع برنامه‌های کیفیت زندگی کاری، مانند دیگر فعالیت‌های مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی فقط براساس پول تقریباً ناممکن است. با این حال، شرکت‌ها دستاوردهای فنی ناشی از برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را مهم می‌شمارند. بسیاری از این برنامه‌ها هم مورد پشتیبانی شرکت‌ها و هم مورد پشتیبانی کارکنان هستند؛ زیرا این برنامه‌ها سودمندی‌هایی برای سازمان نیز دارد. برنامه‌های بهره‌وری: ارزیابی برنامه بهره‌وری نسبت به برنامه کیفیت زندگی کاری، پیچیدگی کمتری دارد؛ زیرا منابع آن بیشتر قابل اندازه‌گیری هستند. برنامه‌های بهره‌وری در سطح شرکت را می‌توان در قالب سوددهی، توان رقابت، قدرت پایداری و بقا اندازه‌گیری نمود.