

نگاهی گذرا بر تئوری های مدیریت

بخش منابع انسانی

تیم تالیف تئوریهای مدیریت DLM

DLM

فصل اول

– تعریف مدیریت منابع انسانی:

شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمانی.

– فلسفه مدیریت منابع انسانی بر ۲ اصل استوار است ← ۱- تأمین نیازهای منابع انسانی ۲- اهداف سازمانی

– عدم هم‌سویی نظرات، اهداف و خواسته‌های کارکنان با اهداف و مأموریت‌های سازمان باعث شده تا واحدی خاص جهت اداره و کنترل نیروی انسانی به وجود آید.

– هدف مدیریت منابع انسانی ← افزایش کارایی و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان.

(مدیریت - سراسری ۸۴)

– مهمترین هدف مدیران منابع انسانی در سازمان‌ها کدام است؟

(۱) افزایش بهره‌وری نیروهای انسانی (۲) افزایش رضایتمندی نیروهای انسانی

(۳) تأمین نیازهای مادی و روانی کارکنان (۴) تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان

(مهندسی - سراسری ۸۳) (مهندسی فناوری اطلاعات - آزاد ۸۹)

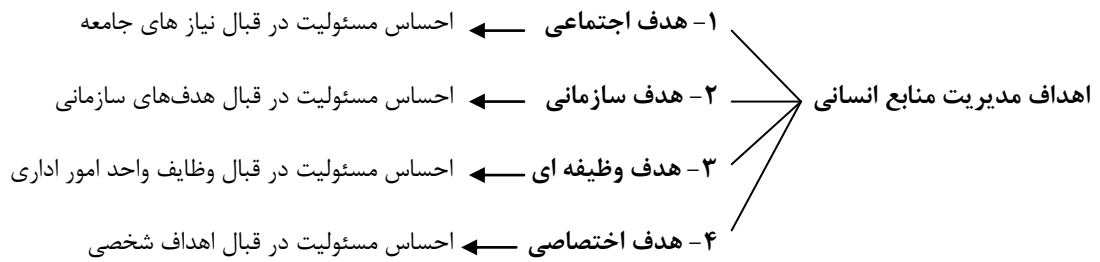
– اهداف و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چیست؟

(۱) یکپارچگی استراتژیک، تعهد کارکنان، انعطاف‌پذیری و کیفیت بالاتر

(۲) انعطاف‌پذیری کارکنان و تأکید بر یکپارچگی استراتژیک

(۳) کیفیت و کمیت برتر نیروی انسانی در سازمان

(۴) تعهد کارکنان و کمیت و کیفیت برتر آنها



– عوامل مهم در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی ← ۱- اهمیت عامل انسانی و نقش متمایز وی در سازمان

۲- تغییر و تحولات سریع و پیچیده تر شدن محیط

۳- افزایش توقعات نیروی کار و اهمیت زیاد وی به کیفیت کار و زندگی کاری مطلوب

(مدیریت - سراسری ۸۶)

– آنچه که می تواند برای کشورهای در حال توسعه نیز قابل قبول باشد، محور قرار دادن به عنوان یک مزیت رقابتی است.

۴ رفتار مصرف کننده

۳ منابع انسانی

۲ روابط انسانی

۱ رفتار سازمانی

(مهندسی صنایع - سراسری ۹۱)

– چه عواملی موجب تحول در مدیریت منابع انسانی شده است؟

۲ فشار رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی

۱ پیشرفت توسعه منابع و تکنولوژی

۴ پیشرفت فناوری و تغییرات اجتماعی

۳ فشار رقابت جهانی و پیشرفت فناوری

– وظایف مدیریت منابع انسانی:

۹- تجزیه و تحلیل و طراحی شغل

۱- نظارت بر استخدام

۱۰- انتخاب و استخدام افراد شایسته

۲- برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی سازمان

۱۱- طراحی و تنظیم برنامه ورود افراد به سازمان

۳- کارمند یابی

۱۲- تربیت مدیر

۴- آموزش

۱۳- طراحی سیستم پاداش

۵- ارزیابی عملکرد

۱۴- وساطت میان سازمان و اتحادیه های کارگری

۶- حقوق و دستمزد

۱۵- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی کار

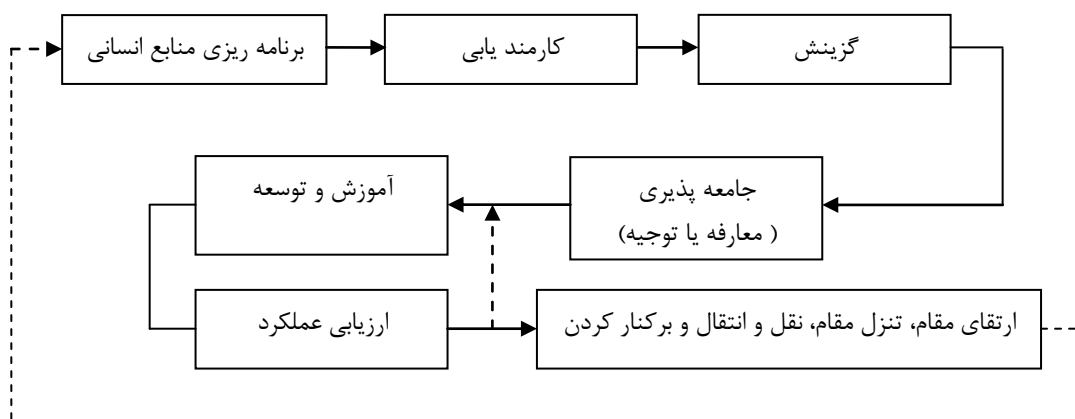
۷- رسیدگی به شکایات

۸- سیستم انضباط

- وظیفه متخصصان امور پرسنلی (مدیریت منابع انسانی) یک وظیفه ستادی است.

- مدیریت منابع انسانی «اختیار صف در درون واحد خود» و «اختیار ستاد نسبت به سایر بخش‌ها» دارد.

- فرایند مدیریت منابع انسانی: شامل ۷ مرحله زیر می‌باشد:



- فرایند مدیریت منابع انسانی در سازمان -

- سود بخشی مدیریت منابع انسانی:

۱. کاهش اضافه کاری غیر ضروری
۲. طراحی صحیح مشاغل ← جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان
۳. طراحی سیستم بهداشت و ایمنی کار
۴. انتخاب افراد شایسته برای سازمان
۵. کاهش غیبت و مرخصی
۶. افزایش رضایت کارکنان از طریق ایجاد محیط مناسب
۷. آموزش ← حداکثر نمودن بازدهی کارکنان
۸. طراحی سیستم حقوق و دستمزد ← افزایش رضایت
۹. استفاده از نظرات مدیران عملیاتی ← کاهش هزینه

(مدیریت - سراسری ۸۰) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۸)

- در حوزه مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری کارکنان تابعی است از:

(۱) نظام‌های مطلوب رهبری و مشارکت کارکنان

(۲) رضایت شغلی کارکنان

(۳) رفتار شغلی و سطح عملکرد کارکنان

(۴) ویژگی‌ها و خصوصیات شغلی کارکنان و غنای شغلی

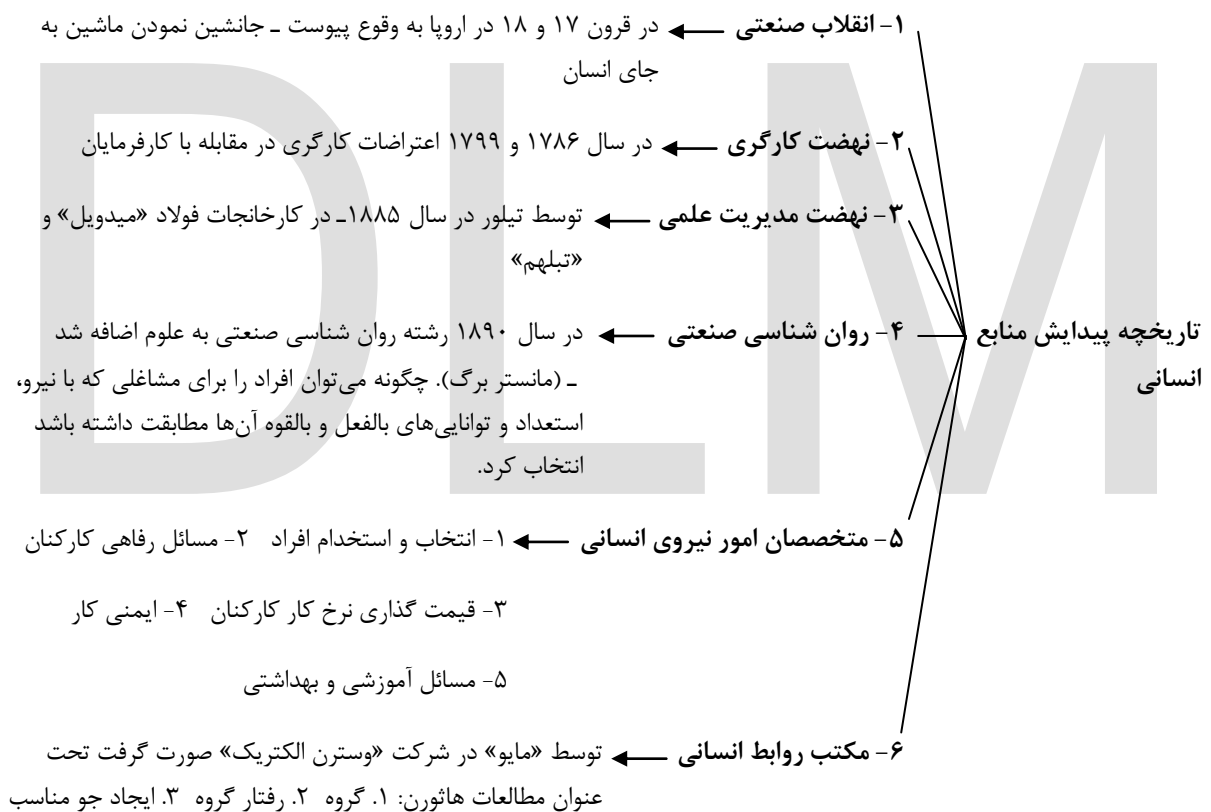
– مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

روش کلی برای مدیریت کارکنان و هماهنگی با مقاصد سازمان در آینده و با توجه به مسائل بلند مدت کارکنان.

(مدیریت - سراسری ۸۶)

– روند جدیدی که باعث اهمیت مدیریت منابع انسانی در تئوری و عمل گردیده است نقش و رسالت این منبع استراتژیک به عنوان مهمترین عامل تأمین و در سازمان‌های دولتی، بازرگانی و صنعتی است.

(۱) کیفیت - اثربخشی (۲) کمیت - بهره‌وری (۳) کمیت - کارایی (۴) کیفیت - بهره‌وری



(مدیریت - سراسری ۸۰) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۹)

– تأثیر مدیریت علمی بر توسعه رشته مدیریت منابع انسانی بیشتر از کدام جنبه با اهمیت تلقی می‌شود؟

(۱) ابداع و بهبود روش‌های کارآتر تولید (۲) ارائه اصول انتخاب و آموزش نیروی انسانی

(۳) ارائه سیستم اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی (۴) ارائه ساز و کارهای علمی در انجام وظایف کارکنان

- تجزیه و تحلیل شغل:

فرایندی است که از طریق آن ماهیت، ویژگی‌ها و اطلاعات کافی درباره مشاغل جمع آوری می‌گردد و تعیین خواهد شد که هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و جهت احراز آن چه مهارت‌ها و توانایی‌هایی لازم است.

- مراحل تجزیه و تحلیل:

- ۱ - بررسی کلی سازمان به منظور تعیین مطابقت مشاغل با بافت و اهداف آن
- ۲ - تعیین این که از اطلاعات به دست 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 ۶ مرحله قبل بدست آمده { طراحی شغل
- ۸ - ارزیابی طراحی شغل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز

- هنگام تجزیه و تحلیل شغل می‌بایست شغل را به صورتی که اکنون در حال انجام است گزارش نمود (نه به صورتی که قبلاً انجام می‌شده یا در آینده باید انجام شود)

(مدیریت - سراسری ۸۹)

- کدامیک از مراحل توسعه شغلی تمرکز بر کمک به کارکنان برای معرفی نقاط ضعف و قدرت دارد و ممکن است بر عملکرد آینده اثرگذار باشد؟

(۲) توسعه Development phase

(۱) آموزشی Training phase

(۴) هدایت Direction phase

(۳) ارزیابی Assessment phase

- نتیجه تجزیه و تحلیل شغل ← ۱- شرح شغل ۲- شرایط احراز شغل

- تجزیه و تحلیل شغل نهایتاً به «طراحی شغل» منجر می‌شود.

- هدف از تجزیه و تحلیل شغل، طراحی شغل، تنظیم وظایف و مسئولیت‌ها در یک شغل یا گروهی از مشاغل وابسته به یکدیگر به نحوی که به حداکثر بازدهی برسد.

- تجزیه و تحلیل شغل، مدیران منابع انسانی را در انجام ثمر بخش فعالیت‌هایشان یاری می‌کند.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۷)

– نتیجه تجزیه و تحلیل شغل چیست و در پایان منجر به صدور کدام مقولات می‌شود؟

(۱) تهیه شناسنامه شغل، شرح شغل، شرح وظایف و شرایط احراز شغل

(۲) کارسنجی، زمان‌سنجی، شرایط فنی کار توأم با روش‌های آموزش ضمن خدمت

(۳) تهیه شرایط احراز شغل، تدوین ساختار رسمی سازمان و مختصات فیزیکی کار

(۴) تهیه شناسنامه شغل، تدوین جدول زمان‌بندی مراحل انجام کار، کارسنجی و زمان‌سنجی کار

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵)

– پس از تجزیه و تحلیل شغل، برای هر یک از مشاغل، شرح شغلی تهیه می‌شود، محتوای شرح شغل شامل کدام مقولات است؟

(۱) شناسنامه شغل، شرح شغل، شرح وظایف شاغل

(۲) شناسنامه شغل، شرایط احراز شغل، توانایی‌های علمی و تجربی شاغل

(۳) شرایط جسمانی، شرایط فکری، مسئولیت، مهارت‌ها و شرایط محیط کار

(۴) شناسنامه شغل، تحصیلات و تجربه شاغل به انضمام توانایی‌های جسمانی شاغل

(مدیریت - سراسری ۸۴)

– از بهترین منابع اطلاعات برای تجزیه شغل، کدام است؟

(۱) مدیران عالی (۲) مدیران میانی (۳) کارکنان عملیاتی (۴) سرپرست‌های واحدها

(مدیریت - سراسری ۸۱)

– پایه و اساس وظایف مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

(۱) ارزیابی عملکرد (۲) گزینش و استخدام (۳) بهسازی و آموزش (۴) تجزیه و تحلیل شغل

روش‌های تجزیه و تحلیل شغل



- شرح شغل ← وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار به طور خلاصه درج می‌شود.

- اطلاعات موجود در شرح شغل ← ۱- شناسنامه شغل (عنوان شغل - کد - نویسنده شرح - تاریخ نگارش - تصویب کننده و ...)

۲- خلاصه شغل - وظایف اصلی به صورت کلی بیان می‌شود)

۳- ارتباطات اداری (نوع ارتباط اداری متصدی شغل با دیگران)

۴- شرح وظایف و مسئولیت‌ها به طور مشروح همراه با جزئیات

۵- اختیارات

۶- معیار عملکرد

۷- محیط و شرایط کار

- کاربرد های تجزیه و تحلیل شغل در امور مختلف منابع انسانی:

۱. کارمند یابی
۲. آموزش
۳. ایمنی
۴. ارزیابی عملکرد
۵. تحقیق و پژوهش
۶. انتخاب و انتصاب
۷. حقوق و دستمزد
۸. تنظیم قوانین و مقررات استخدامی
۹. طراحی شغل

- تکنولوژی عبارت است از شیوه ای که داده ها به ستاده ها تبدیل می شوند



- در مدیریت کیفیت کامل (جامع) کارها از پایین شروع می شود و مسیری رو به بالا می پیماید.

- اصولاً بازسازی به وسیله مقامات عالی شرکت مشخص می شود.

- تئوری هایی در زمینه ویژگی های کار:

۱- تئوری اسناد ← توسط «ترنز» و «لارنس» ارائه شد.

کارکنان مشاغلی را که پیچیده و چالشگر باشند را ترجیح می دهند.

- ویژگی های پیچیدگی کار از نظر ترنز و لارنس ← ۱- گوناگونی کار ۲- استقلال یا آزادی عمل در کار ۳- مسئولیت ۴- دانش و مهارت ۵- روابط متقابل اجتماعی مورد نیاز کار ۶- روابط متقابل اجتماعی که اختیاری است.

۲- الگوی ویژگی‌های شغلی ← توسط «ریچارد هاکمن» و «ولدهام» مطرح شد.

- ویژگی‌های شغل از نظر هاکمن و ولدهام ← ۱- گوناگونی در مهارت ۲- هویت کار ۳- آزادی عمل ۴- اهمیت کار ۵- بازخورد نمودن نتیجه

۳- الگوی پردازش اطلاعات ← واکنش افراد در برابر شغل به نوع پنداشت آنان از کار بستگی دارد نه به جنبه‌های عینی شغل.

- طراحی شغل:

- عبارت است از تلفیق و ترکیب اجزای لازم و با معنی شغل با ویژگی‌های شاغلین برای ایجاد پست‌های سازمانی.

- عبارت است از یکی کردن محتوای کار (وظایف، روابط، رفتارها، کارکردها، مسئولیت‌ها و جبران خدمت به صورت مالی و غیر مالی) و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کار (مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربه و دانش) برای هر شغل به گونه‌ای که نیازهای کارکنان و سازمان برآورده شود.

۱- روش مدیریت علمی (مکتب مهندسی یا روش مکانیکی) ← توسط تیلور ارائه شد.

برای افزایش بازدهی کارکنان و حذف حرکات اضافی از روش‌های کار سنجی و زمان سنجی استفاده شود.

۱- نظریه دو عاملی هرزبرگ ← برای این که بتوانیم شغل را جذاب نماییم روش

غنی سازی شغلی پیشنهاد می‌گردد (تفویض).

۲- روش انگیزشی (مکتب روان شناختی) ← نظریه فعال سازی

و فعال کردن آنها روش گردش شغلی پیشنهاد می‌شود (جا به جایی).

۳- نظریه ویژگی‌های شغلی ← ویژگی‌های شغل می‌تواند موجب انگیزش

شود.

- ادراک فرد از شغل مهم‌تر از خود شغل است.

هاکمن و ولدهام: چگونگی واکنش فرد به شغل

تحت تأثیر ویژگی‌های شغل است.

$$\text{استقلال کاری} \times \text{بازخورد شغلی} \times \left(\frac{\text{مهم بودن وظایف} + \text{با مفهوم بودن وظایف} + \text{تنوع وظایف}}{3} \right) = \text{قدرت انگیزشی}$$

۳- روش سیستمی ← به جای طراحی تک تک مشاغل، سیستم کار به نحوی طراحی می‌شود که ابعاد

اجماعی و فنی کار مکمل یکدیگر باشند.

کار از نظر کارکنان و سرپرستان و مدیران بررسی می‌شود و تأثیر فعالیت و

عملکرد هر یک از این گروه‌ها بررسی می‌شود تا با استفاده از اطلاعات جمع

آوری شده سیستم به گونه‌ای طراحی شود که همه نیازهای انسانی و اجتماعی و

فنی برآورده شود.

ارگونومی ← طراحی شغل بر اساس ویژگی‌های

زیستی و جسمی

۴- روش مبتنی بر ویژگی‌های عامل انسانی

مکتب زیستی یا بیولوژیک ← طراحی شغل بر اساس

روش ادراکی - حرکتی

(البته برخی صاحب نظران ۳ روش پیشنهاد کرده‌اند: مکانیکی - انگیزشی - بیولوژیک)

روش‌ها و
الگوهای
طراحی شغل

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۸)

– کدامی یک از مکاتب طراحی شغل برابر افزایش تناسب انسان و ابزار کار از طریق پیگیری توسعه و بهبود تجهیزات و مشاغلی که ساده، ایمن و قابل اعتماد باشند، تلاش می‌کند؟

- (۱) زیستی (۲) مهندسی (۳) روان‌شناختی (۴) ارگونومی

(مدیریت - سراسری ۷۵) (مدیریت بازرگانی - آزاد ۸۴ و ۸۶)

– رعایت اصل تخصص‌گرایی در سازماندهی و طراحی شغل موجب شدن کار و افزایش می‌شود.

- (۱) علمی، اثربخشی (۲) علمی، کارآیی (فیش شماره ۲۶۷۰) (۳) جزئی، اثربخشی (۴) جزئی، کارآیی

(مدیریت - سراسری ۸۵)

– روش اول طراحی شغل براساس ویژگی‌های عامل انسانی و روش دوم براساس ویژگی‌های طراحی می‌شود.

- (۱) ادراکی - جسمی، زیستی، حرکتی (۲) جسمی - حرکتی، ادراکی، زیستی
(۳) جسمی - زیستی ادراکی، حرکتی (۴) زیستی - حرکتی، ادراکی، جسمی

(مدیریت - سراسری ۸۲)

– از روش‌های مختلف طراحی شغل:

- (۱) روش انگیزشی و هویت است. (۲) روش مدیریت علمی و فعال‌سازی است.
(۳) روش سیستمی و بهداشتی هرزبرگ است. (۴) روش ویژگی‌های شغلی و آزادی عمل است.

(مدیریت - سراسری ۸۱) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۹)

– «ارگونومی» به معنای مطالعه رابطه انسان و ماشین به منظور سازگاری است.

- (۱) با کار (۲) با فرد (۳) با محیط سازمان (۴) کار با وضعیت فیزیکی فرد

(مدیریت بازرگانی - آزاد ۸۱)

– مبنای نظریه غنی‌سازی شغلی کدامیک از تئوری‌های زیر است؟

- (۱) برابری (۲) انتظار (۳) دوعاملی هرزبرگ (۴) مسیر - هدف

(مدیریت - سراسری ۸۳)

– در مدل ویژگی‌های شغل، انگیزش تابع عواملی چون مهم بودن وظیفه، معنی‌دار بودن وظیفه، تنوع، بازخورد و استقلال در کار است. در این مدل اگر بازخورد را به حد صفر برسانیم، انگیزش چه وضعیتی پیدا می‌کند؟

(۱) تضعیف می‌شود. (۲) کاملاً از بین می‌رود.

(۳) تغییر عمده‌ای می‌نماید. (۴) فرد انگیزه خود را در آزادی عمل بیشتر جستجو می‌کند.

(مدیریت - سراسری ۸۸)

– کدامیک از مکاتب طراحی شغل بر اصولی نظیر ساده‌سازی کار، تخصص‌گرایی، حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی متکی است؟

(۱) انسانی (۲) روان‌شناختی (۳) زیستی (۴) مهندسی

– ابعاد اصلی پنج‌گانه شغل ← ۱- استقلال کاری ۲- بازخورد شغلی

۳- مهم بودن وظایف ۴- با مفهوم بودن وظایف

۵- تنوع وظایف

طبق فرمول زیر مشاهده می‌شود که ۳ عامل «اهمیت شغل، با مفهوم بودن شغل و تنوع وظایف» می‌توانند جانشین هم شوند و کمبود یکدیگر را جبران کنند.

اما در صورتی که دو عامل «استقلال کاری و بازخورد شغلی» موجود نباشند، قدرت انگیزشی را به صفر می‌رسانند.

$$\text{استقلال کاری} \times \text{بازخورد شغلی} \times \left(\frac{\text{مهم بودن وظایف} + \text{با مفهوم بودن وظایف} + \text{تنوع وظایف}}{3} \right) = \text{قدرت انگیزشی}$$

(مدیریت - سراسری ۹۰)

– ابعاد اصلی پنج‌گانه شغل کدامند؟

(۱) تنوع، معنی‌دار بودن، مهم بودن، استقلال و بازخورد

(۲) شرایط احراز، تنوع، اهمیت، انعطاف و استقلال

(۳) شرح شغل، شرایط احراز، بازخورد، آزادی عمل و انعطاف‌پذیری

(۴) بهره‌ور بودن، مهم بودن، بامعنی بودن، مشخص بودن وظایف و بازخورد

(مدیریت - سراسری ۷۸) (مدیریت تکنولوژی و مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۸)

– در مدل قدرت انگیزشی سه عامل اهمیت وظیفه، با مفهوم بودن و تنوع کار می‌توانند

(۱) انگیزش در شغل را حداکثر سازند.

(۲) جانشین هم شده و کمبودهای یکدیگر را جبران نمایند.

(۳) جانشین هم شوند، اما کمبودهای یکدیگر را جبران نمی‌کنند.

(۴) قدرت انگیزشی را به صفر برسانند.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۳)

– هر گاه شغل به گونه‌ای طراحی شود که اختیار و استقلال کاری از ابعاد اصلی آن باشد چه حالت روانی برای شاغل به وجود خواهد آورد؟

(۱) ترک حرفه کمتر

(۲) انگیزش قوی‌تر

(۳) احساس مسئولیت بیشتر

(۴) جابه‌جایی و غیبت کمتر

– تأثیر روش‌های انگیزشی در منابع انسانی:

– توسعه شغل: (توسعه افقی)

افزودن وظایف و مسئولیت‌های یک شغل که برای مقابله با «تخصص گرایی بی ضابطه» انجام می‌شود.

تخصص گرایی بی ضابطه معمولاً مشاغل را به سمت وظایف کوچک‌تر و خرد شده سوق می‌دهد که شاغل را دچار خستگی روحی و روانی می‌کند. هر چند ممکن است در انجام آن متخصص باشد.

(مدیریت - سراسری ۸۸)

– در حیطه شغل افزایش یافته، اما تعداد دفعاتی که چرخه شغل تکرار می‌شود، کاهش پیدا می‌کند.

(۱) کار گروهی

(۲) توسعه شغلی

(۳) غنی‌سازی شغلی

(۴) گروه‌های مستقل کاری

(مدیریت - سراسری ۸۰ و ۸۵)

– گسترش شغل (Job-Enlargement) عبارت است از:

(۱) افزایش حوزه کاری فرد و ارتقای عمودی همزمان با ارتقای افقی در سازمان.

(۲) افزایش مهارت‌های نیروی انسانی شاغل در سازمان که ناشی از محدود نمودن وظایف او در قالب ارتقای عمودی فرد در سازمان است.

(۳) ترکیب و اضافه نمودن برخی از عناصر جدید به شغل جهت افزایش تنوع آن و گسترش حوزه فعالیت‌های فردی به طور افقی.

(۴) ترکیب و اضافه نمودن برخی از عناصر جدید به شغل با تغییر در ماهیت و نوع کار و اعمال نظارت بیشتر به طور عمودی در سازمان.

– چرخش شغلی:

به وسیله چرخش افراد در مشاغل مختلف تنوع و دگرگونی کار افزایش یافته و در نهایت انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد. چرخش شغلی یکی از فنون مؤثر آموزش است.

– چرخش شغلی برای افرادی که از نظر هوشی و جاه طلبی در سطح بالایی هستند ← باعث کاهش انگیزه می‌شود.

(مدیریت بازرگانی - آزاد ۷۸) (مدیریت صنعتی - آزاد ۸۶) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۸)

- کدامیک از موارد زیر با منظور چندگانه آموزش، تأمین نیرو از داخل، طراحی شغل و ایجاد انگیزه توسط مدیریت به کار گرفته می‌شود؟

- (۱) ساده‌سازی کاری (۲) توسعه شغل (۳) تقویت شغل (۴) گردش شغل
(مدیریت - سراسری ۹۱)

- یادگیری در کدام شیوه انگیزش شغلی، بیشتر رخ می‌دهد؟

- (۱) توسعه شغل (۲) غنی‌سازی شغلی (۳) مشاغل گروهی (۴) چرخش شغلی
(مهندسی صنایع - سراسری ۹۱)

- چه روشی برای از بین بردن خستگی کارکنان از یکنواختی کار مناسب‌تر است؟

- (۱) کار گروهی (۲) گردش شغلی (۳) ارگونومی (۴) غنی‌سازی شغلی

- غنی‌سازی شغل: (توسعه عمودی یا عمقی) (تلفیق عمودی)

با دادن اختیارات و مسئولیت‌های بیشتر بدون آن که به وظایف آن‌ها افزوده شود، در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کنیم. در ضمن غنی‌سازی شغلی هزینه‌های مربوط به غیبت و جا به جایی کارکنان را کاهش می‌دهد.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۷)

- دادن اختیار و مسئولیت‌های بیشتر بدون اینکه وظایف اضافه شوند را چه می‌نامند؟

- (۱) توسعه شغل Job Enlargement (۲) چرخش شغل Job Rotation
(۳) غنی‌سازی شغل Job Enrichment (۴) مهندسی شغل Job Engineering

(مدیریت - سراسری ۸۷)

- توسعه افقی شغل، توسعه عمودی شغل و ساختارمند نمودن رفتار کارکنان به ترتیب مربوط به کدام واژه می‌باشد؟

(۱) گسترش شغلی، غنی‌سازی شغل و چرخش شغلی.

(۲) گروه‌های کاری خودگردان، رفتار سازمانی و تیم‌های کاری.

(۳) گسترش شغل، طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل شغل و رفتار سازمانی.

(۴) گسترش شغل، گروه‌های کاری خودگردان و گروه‌های کار با استاندارد عملکرد بالا.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵)

- در حالی که حیطة شغل را افزایش می‌دهد مشاغل را از لحاظ عمودی گسترش می‌دهد.

(۲) توسعه شغلی، غنی‌سازی شغل

(۱) ترکیب وظایف، غنی‌سازی شغل

(۴) غنی‌سازی شغل، توسعه شغلی

(۳) تفکیک وظایف، توسعه شغلی

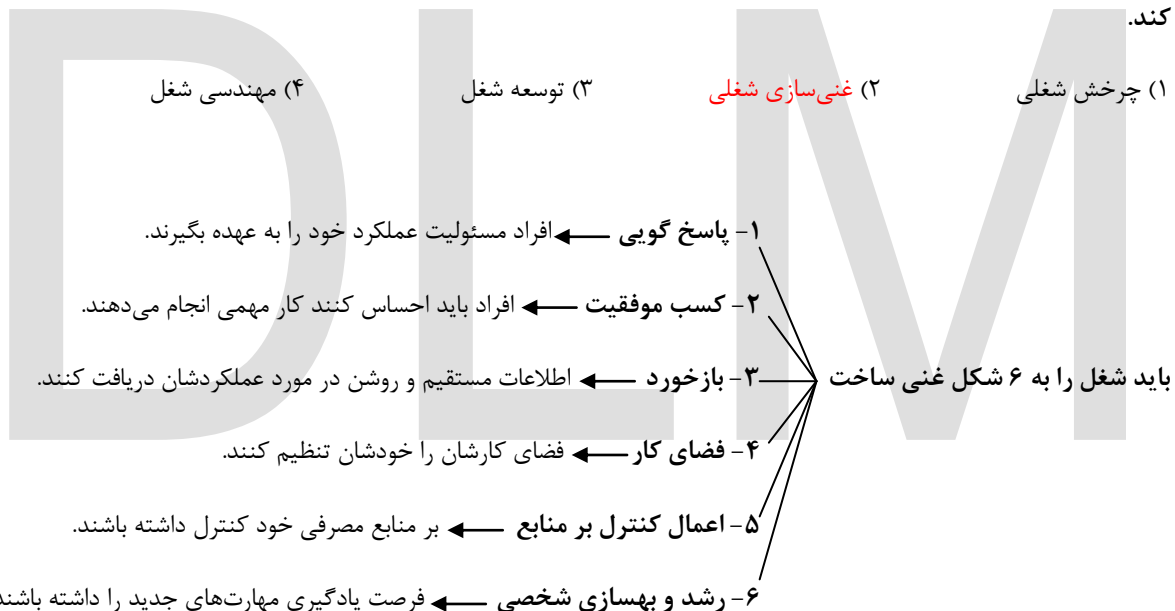
(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۸)

- در کدام یک از شیوه‌های طراحی کار به کارکنان اجازه داده می‌شود که کنترل بیشتری بر کار خود داشته باشند؟

(۱) توسعه شغل (۲) گروه‌های کاری مستقل (۳) غنی‌سازی شغلی (۴) گروه‌های کاری منسجم

(مدیریت - سراسری ۸۳) (مدیریت بازرگانی - آزاد ۷۸) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۸) (مدیریت اجرایی - آزاد ۸۹)

- بر این فرض استوار است که برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیاز به توفیق شناخت، مسئولیت‌پذیری و رشد و کمال را در آنها برآورده ساخت و شغل باید به گونه‌ای طراحی شود که حتی‌المقدور این نیازها را در شاغلین ارضاء کند.



(مدیریت - سراسری ۷۷ و ۸۰) (مدیریت اجرایی - آزاد ۸۲) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۹)

- برای جلوگیری از خود بیگانه شده افراد در سازمان بایستی تدابیری بکار رود. در سطح فردی مؤثرترین شیوه کدام است؟

(۱) غنای شغلی (Job Enrichment)

(۲) گردش شغلی (Job Rotation)

(۳) گروه‌های منسجم کاری (Integrated Team Work)

(۴) گسترش شغلی (Job Enlargement)

(مدیریت - سراسری ۸۱)

– دانشمندان مدیریت معتقدند که در دهه آینده، مهمترین چالش‌ها در محدوده خواهد بود.

(۱) بازار کار (۲) اتحادیه‌های کارگری

(۳) رقابت تولیدکنندگان (۴) بهسازی و آموزش منابع انسانی

(مدیریت - دکترا ۹۱)

– مدیریت نیروی انسانی در نقش ناظر

(۱) بر تنش، تضاد و روابط سازمانی نظارت کرده و نقش حکم (mediator) را ایفا می‌کند.

(۲) بر تدارک امور خدماتی نیروی انسانی مانند تهیه غذا، تأمین خدمات درمانی، روابط انسانی و پیشرفت شغل نظارت می‌کند.

(۳) بر طراحی شغل، طراحی سازمان، تنظیم برنامه‌ها به عنوان عامل تغییر (change agent) نظارت می‌کند.

(۴) بر استفاده برابر افراد، از فرصت‌های استخدامی (EEO) رعایت اصول بهداشتی و ایمنی، آموزش و برگزاری آزمون نظارت می‌کند.

D L M M

فصل دوم

D L M

– تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی:

فرآیندی که به وسیله آن سازمان تعیین می‌کند برای رسیدن به اهداف خود، به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و چه مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

(مدیریت اجرایی – سراسری ۹۱)

– برنامه‌ریزی منابع انسانی بر مبنای چه چیزی انجام می‌شود؟

(۱) شرایط احراز شغل (۲) ارزیابی شغل (۳) شرح شغل (۴) تجزیه و تحلیل شغل

(مدیریت اجرایی – سراسری ۸۵)

– برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که به وسیله آن:

(۱) ورود افراد به سازمان و حرکت و گردش آنها در داخل سازمان پیش‌بینی می‌شود.

(۲) عرضه کار در داخل سازمان و خارج از آن با تقاضای سازمان برای نیروی انسانی مطابقت داده می‌شود.

(۳) نخست کم و کیف نیازهای انسان به سازمان و سپس سیاست‌ها و رویه‌های مناسب با آن تجزیه و تحلیل می‌شود.

(۴) معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند با چه تخصصی و برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

– مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی:

۱. فعالیت‌های منابع انسانی را با اهداف سازمان هماهنگ می‌سازد.
۲. هزینه‌های پرسنلی را کاهش می‌دهد.
۳. نظام اطلاعاتی مدیران را تقویت می‌سازد.

– شیوه‌های برنامه ریزی نیروی انسانی ← ۱- جذب ۲- حفظ تعادل و توازن نیروی انسانی ۳- آموزش

۴- تأمین نیازهای آینده

– مدیر برنامه ریزی منابع انسانی برای این که در کار خود موفق باشد باید دو عامل اصلی را در نظر بگیرد.

۱- برنامه استراتژیک ۲- عواملی که در آینده در محیط خارجی به وجود خواهد آمد.

– خط‌مشی‌های حوزه منابع انسانی بر تعیین اهداف تأثیری ندارد و این فرایند تعیین اهداف است که بر خط‌مشی‌های حوزه مدیریت منابع انسانی تأثیر دارد.

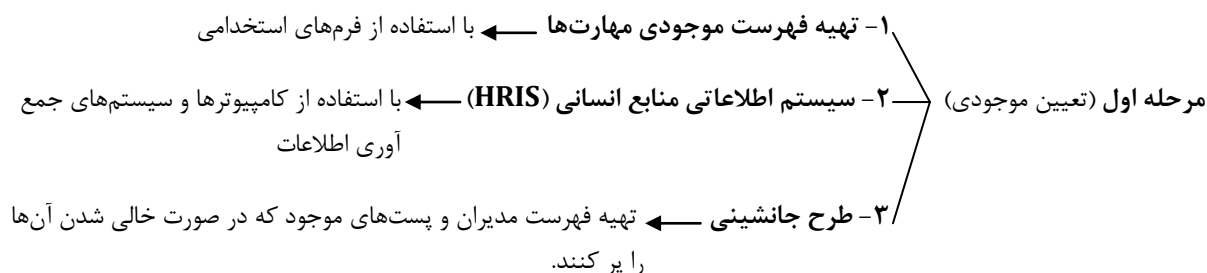
– مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی:

۱. تعیین موجودی نیروی انسانی
۲. مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان
۳. برآورد نیاز نیروی انسانی
۴. برآورد عرضه نیروی انسانی
۵. مقایسه عرضه و تقاضا و تعیین سیاست‌های پرسنلی

– مهم‌ترین عامل در نیاز به نیروها، میزان تقاضایی است که در بازار برای تولیدات یا خدمات سازمان وجود دارد.

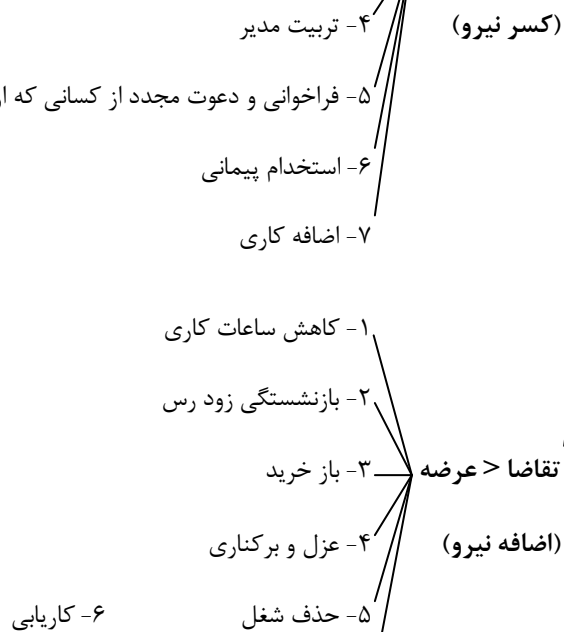
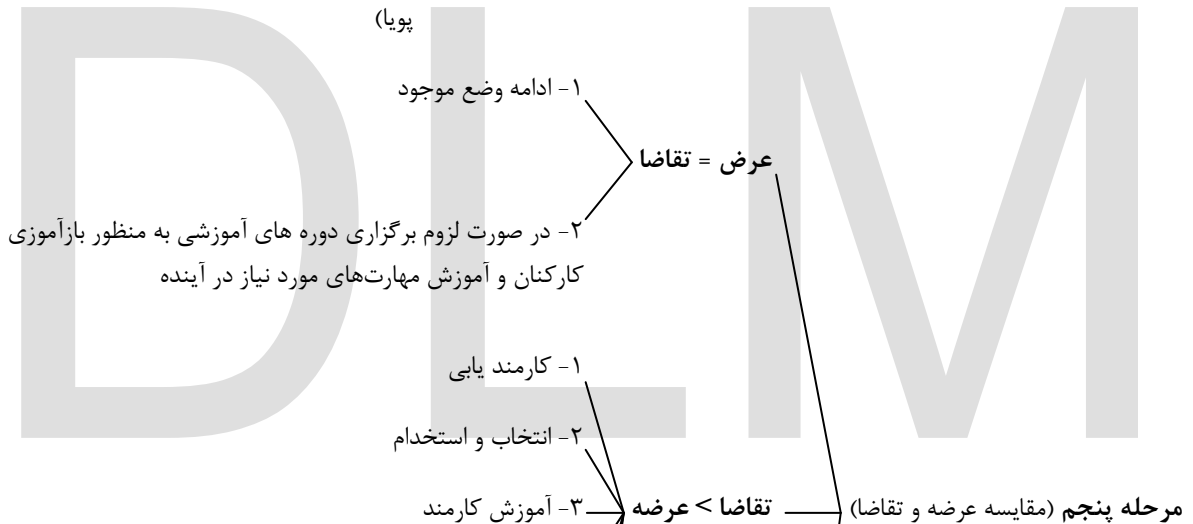
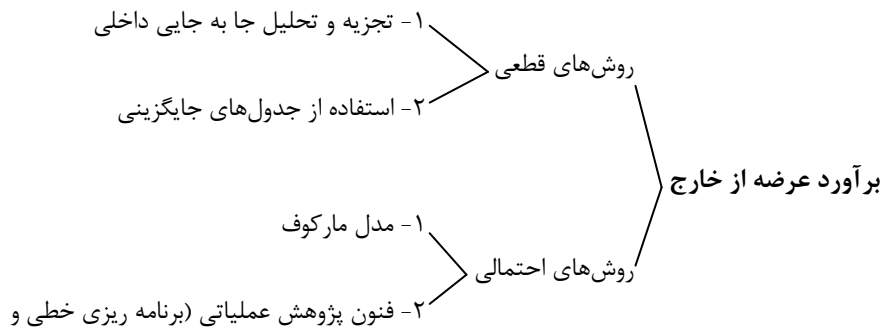
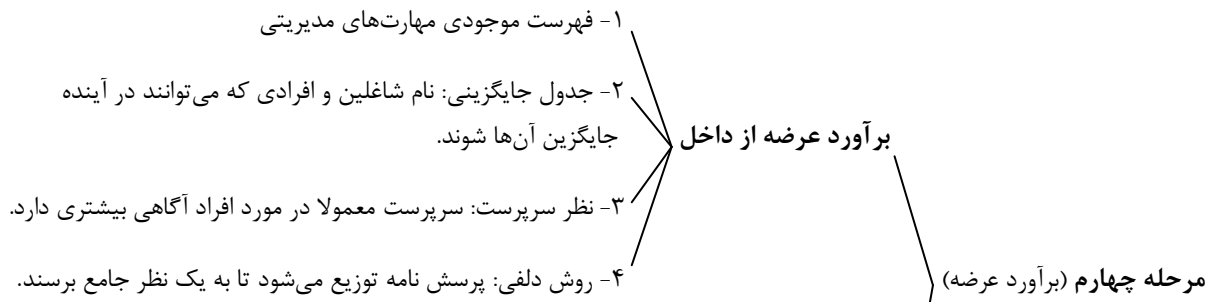
– فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی شامل چه مراحل است؟

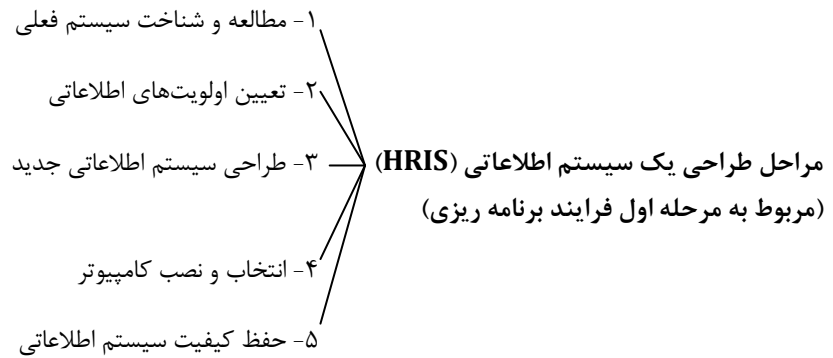
- ۱) طرح‌ریزی عملیاتی، به کمک مدل P.E.R.T و C.P.M و تعیین نیازهای عملیاتی
- ۲) طرح‌ریزی عملیاتی، بودجه‌بندی و کنترل عملیات و تعیین نیازهای پرسنلی
- ۳) پیش‌بینی تقاضا، بررسی جمعیت، بودجه‌بندی و کنترل نهایی عملیات برنامه
- ۴) پیش‌بینی تقاضا، پیش‌بینی عرضه، پیش‌بینی نیازها، طرح‌ریزی عملیاتی و کنترل عملیات



– پیش‌بینی‌هایی که توسط روش همبستگی انجام می‌شود، دقیق‌تر از پیش‌بینی‌های روش روند یابی و نسبت یابی است.

– روش شبیه سازی پیچیده تر از روش‌های دیگر است.





(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۶)

– حسابرسی منابع انسانی شامل کدام مقولات می‌شود؟

- ۱) بررسی توانایی‌های ایجاد شده در میزان سودآوری سازمان
- ۲) بررسی توانایی‌های تکنولوژیک و دانش فنی حاصل از عملکرد کارکنان
- ۳) بررسی توانایی‌های مالی، فیزیکی و پرداخت‌های قابل محاسبه در رویه‌های حسابداری بودجه
- ۴) **بررسی توانایی‌های منابع انسانی که شامل توانایی‌های اصلی و مدیریتی منابع انسانی می‌باشد.**

(مدیریت - سراسری ۸۵)

– طراحی و راه‌اندازی یک سیستم اطلاعاتی منابع انسانی معمولاً طی کدام مراحل انجام می‌گیرد؟

- ۱) مطالعه و شناخت، سازماندهی، طراحی، حفظ و نگهداری و نصب کامپیوتر
- ۲) طراحی و شناخت، نصب کامپیوتر، حفظ و نگهداری و ارزیابی عملکرد
- ۳) مطالعه و شناخت، تعیین اولویت‌ها، سازماندهی، طراحی و نصب کامپیوتر
- ۴) **مطالعه و شناخت، تعیین اولویت‌ها، انتخاب و نصب کامپیوتر و حفظ و نگهداری**

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵)

– از جمله روش‌هایی که به وسیله آن می‌توان کم و کیف انسانی موجود در سازمان را تعیین کرد، عبارت است از:

- ۱) روندیابی، نسبت‌یابی و روش همبستگی
- ۲) **تهیه فهرست موجوری مهارت‌ها، سیستم اطلاعاتی منابع انسانی و طرح جانشینی**
- ۳) تعیین موجودی نیروی انسانی، مطالعه و بررسی اهداف آتی و برآورد نیاز سازمان به نیروی انسانی
- ۴) برآورد، عرضه نیروی انسانی، مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست‌های پرسنلی سازمان بر آن اساس.

(مدیریت - سراسری ۸۴)

– از آثار و علائم مشکلات موجود در سیستم‌ها و روش‌ها که غالباً به جای مشکل اصلی مورد توجه قرار می‌گیرد عبارتند از:

(۱) افزایش بیش از حد استعفاء، اضافه کاری بیش از حد و وجود اشتباهات مداوم

(۲) اضافه کاری بیش از حد، کافی نبودن تسهیلات و وسایل کار و مناسب نبودن محل کار

(۳) موجود نبودن تخصص‌های لازم، عدم وجود روش‌های کاری منظم و نداشتن مدیران متخصص

(۴) وجود اشتباهات مداوم، صحیح نبودن شکل و ترکیب سازمان و کافی نبودن پرسنل متخصص

(مدیریت - سراسری ۸۱)

– اگر تعداد نیروی انسانی مورد نیاز زیاد و تعداد نیروی انسانی در دسترس کم باشد، مدیریت منابع انسانی چه اقدامی در درون سازمان و چه اقدامی در برون سازمان باید به عمل آورد؟

(۱) انتصاب - انتخاب

(۲) کارمندیابی - گزینش

(۳) آموزش و بالندگی - کارمندیابی

(۴) تجدیدنظر اساسی در اهداف - گزینش

(مدیریت - سراسری ۸۱)

– برای پیش‌بینی میزان کاهش نیروی انسانی در ارتباط با میزان فعالیت‌ها و اقدامات آتی سازمان، از روش استفاده می‌شود.

(۱) بررسی روند

(۲) بررسی آرا

(۳) سری زمانی

(۴) بررسی شاخص یا نسبت‌یابی

(مدیریت - سراسری ۸۱)

– دلیل اینکه روش‌های پیش‌بینی آماری در برنامه‌ریزی نیروی انسانی محدودیت دارند، کدام است؟

(۱) به دلیل متغیرهای اجتماعی و عدم دخالت سازمان در آنها

(۲) به دلیل ضعف آمار در تشخیص نیازهای آتی سازمان

(۳) تغییرات بیش از اندازه کارکنان و عدم امکان پیش‌بینی آن

(۴) نقش اختیار و اراده انسان در انتخاب و استخدام و ترک خدمت

فصل سوم

– تعریف کارمند یابی:

فرایندی است که توسط آن کسانی که دارای توانایی بالقوه برای عضویت در سازمان هستند شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آن‌ها به سوی زمان فراهم می‌شود.



– در حالت «رونق اقتصادی» ← افزایش اطمینان سازمان به آینده ← گسترش فعالیت‌های سازمان ← «افزایش استخدام»

– در حالت «رکود اقتصادی» ← کاهش اطمینان سازمان به آینده ← کاهش فعالیت‌های سازمان ← «کاهش استخدام»

(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

– کدام مورد جزو عوامل درون سازمانی مؤثر بر کارمندیابی است؟

(۲) محیط اجتماعی و فرهنگی

(۱) شهرت و اعتبار

(۴) عوامل اقتصادی و فنی

(۳) اتحادیه‌ها

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵)

- عوامل درون سازمانی که معمولاً مانع جذب نیروهای مطلوب می‌شوند، کدامند؟

(۱) خط مشی‌های سازمان، ساختار شغل و اتحادیه‌ها (۲) اتحادیه‌ها، هزینه‌های کارمندیابی و شهرت سازمان

(۳) شهرت سازمان، جذابیت شغل و خط مشی‌های سازمان (۴) شرح شغل، شرح مشخصات شغل و شرایط احراز شغل

(مدیریت - سراسری ۸۵)

- عوامل مهمی که در فرآیند کارمندیابی تأثیر دارند و بدون توجه به آنها سازمان در امر کارمندیابی موفق نخواهد بود، کدامند؟

(۱) محیطی، سازمانی (۲) اقتصادی، اجتماعی (۳) اتحادیه‌ها، هزینه‌ها (۴) تکنولوژیک، قوانین و مقررات

- تفاوت‌های کارمندیابی و فرایند انتخاب:

در فرایند کارمندیابی سعی می‌شود افراد را تشویق به داوطلب شدن کنند.

در فرایند انتخاب، متقاضیان شغل ارزیابی شده و از میان آنها بهترین فرد انتخاب می‌شود.

- کارمندیابی وظیفه کیست؟

- در سازمان‌های بزرگ ← مؤسسات حرفه‌ای

- در سازمان‌های متوسط ← متخصصان امور پرسنلی

- در سازمان‌های کوچک ← مدیران و سرپرستان دواير

- مراحل فرایند کارمندیابی:

۱- تعداد و نوع نیروی مورد نیاز سازمان تعیین می‌شود.

۲- شرح شغل نوشته می‌شود.

۳- شرایط احراز شغل مشخص می‌شود.

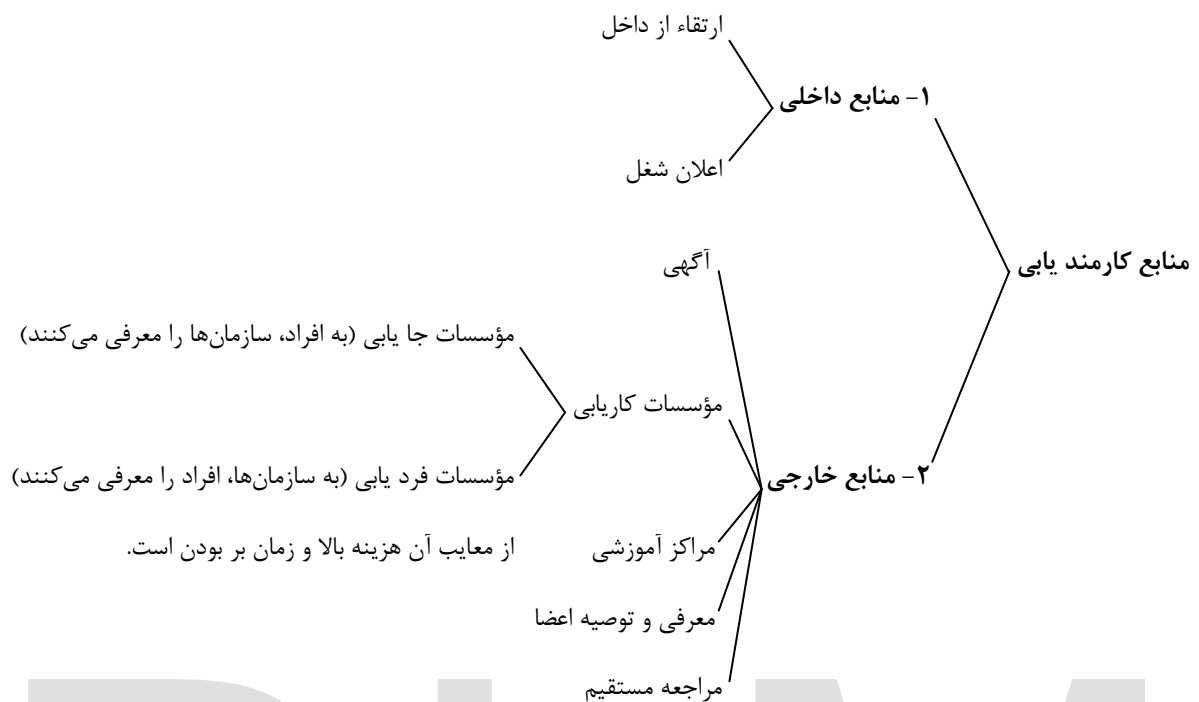
۴- مراکز و منابع کارمندیابی شناسایی می‌شود.

۵- روش کارمندیابی انتخاب می‌شود.

۶- فرم‌های درخواست کار بررسی می‌شود.

۷- مصاحبات مقدماتی برگزار می‌شود.

۸- فهرستی از افراد واجد شرایط تهیه می‌شود.



(مدیریت اجرایی - سراسری ۹۱)

– کدام گزینه جزو منابع کارمندیابی درون سازمانی است؟

- (۱) مراکز کاریابی (۲) مراجعه مستقیم (۳) اعلان شغل (۴) کارمندیابی الکترونیکی

– فرایند انتخاب:

مرحله ای است که در آن باید بر اساس معیارهای احراز شغل، افرادی را که بیشترین شایستگی را دارند برگزید.

– عوامل زیر می‌تواند بر انتخاب تأثیر داشته باشد (البته در صورتی که تأثیر مستقیم بر عملکرد فرد در سازمان بگذارد)

- ۱- جنسیت ۲- اصل و نسب ۳- مجرد / تأهل ۴- نقص عضو ۵- مذهب
- ۶- نژاد ۷- سن ۸- وضعیت جسمی: قد، وزن، قدرت بدنی ۹- گذشته فرد
- ۱۰- تجربه و سوابق کاری ۱۱- تحصیلات

– نسبت انتخاب:
$$\text{نسبت انتخاب} = \frac{\text{تعداد استخدام شده ها}}{\text{تعداد کل متقاضیان}}$$

هر چه این نسبت از یک کمتر باشد، مسئولان سازمان حیطه انتخاب بیشتری دارند.

- مراحل فرایند انتخاب:

- ۱- مصاحبه مقدماتی ← ۲- فرم درخواست ← ۳- آزمون استخدامی ← ۴- مصاحبه جامع (تخصصی)
۵- بررسی سوابق ← ۶- معاینه پزشکی ← ۷- تصمیم گیری نهایی

- آزمون‌های استخدامی به شرط دارا بودن روایی، نقش مهمی در تعیین میزان شایستگی افراد ایفا می‌کنند.

- استفاده از آزمون‌های استخدامی تابع اندازه سازمان است.

- روایی یعنی این که آزمون به درستی بیانگر میزان شایستگی باشد.

(مدیریت - سراسری ۸۲)

- در آزمون استخدامی، آزمون استعداد، چه نوع ویژگی‌های فرد را مورد توجه قرار می‌دهد؟

(۱) **قدرت‌های ویژه ذهنی** (۲) توانایی‌های حرکتی و فیزیکی

(۳) هوش و درجه پیشرفت فرد (۴) انگیزه‌های فردی و مهارت‌های شخصیتی

(مدیریت - دکترا ۹۱)

- مدیرانی که درگیری اجرایی زیادی دارند، ترجیحاً از کدام روش در انتخاب افراد استفاده می‌کنند؟

(۱) **روانشناسی و علوم رفتاری** (۲) نظریه‌های اداری تدوین شده

(۳) قیافه‌شناسی و شبه علمی (۴) تئوری‌های مربوط به انتخاب و استخدام علمی

- پیش بینی عملکرد فرد در شغل:

- روشی که برای گزینش کارکنان استفاده می‌شود باید توانایی پیش بینی عملکرد کارکنان را دارا باشد.

- این توانایی از دو بعد «روایی» و «پایایی» بررسی شود.

- **پایایی** ← روش، قابل اعتماد و دارای ثبات باشد. یعنی در هر بار استفاده از روش نتیجه یکسانی حاصل شود.

- **روایی** ← به درستی، عامل مورد سنجش را اندازه گیری کند. یعنی شایستگی را به درستی نشان دهد، نه کم نه زیاد.

ثبات داخلی ← اگر چند بار فرد را در موقعیت‌های مختلف فرد را مورد ارزیابی قرار داد.
پایایی یا دقت را از ۲ جنبه مورد بررسی قرار می‌دهند
ثبات خارجی ← اگر چند ارزیاب، یک داوطلب را مورد ارزیابی قرار دهند.

- برای سنجش پایایی آزمون از ۳ روش استفاده می‌شود:

۱ - **تکرار آزمون** ← مجدداً آزمون برگزار می‌شود و همبستگی نتایج حاصل از هر بار با هم به دست می‌آید.

۲ - **معادل سازی** ← ۲ آزمون مختلف را که شبیه هم هستند را از نظر همبستگی مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

۳ - **دو نیم سازی** ← آزمون به ۲ قسمت تقسیم می‌شود و درجه اهمیت نتایج هر کدام تعیین می‌شود.

- انواع روایی:

- ۱ - محتوا ← آزمون نمونه واقعی شغل باشد.
- ۲ - پیش بینی ← قدرت آزمون در پیش بینی عملکرد کارکنان
- ۳ - موازی ← سوالات آزمون به کارکنان سازمان داده می‌شود (کسانی که در استخدام شرکت هستند) و نتایج آن با نتایج ارزیابی عملکرد آن‌ها مقایسه می‌شود.
- ۴ - متغیر ← گروه‌های مختلف، نمره قبولی یا حد قبولی متفاوت دارند. مثلا حد نصاب نمره قبولی دانشجویان کارشناسی ارشد از دانشجویان کارشناسی بیشتر است.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۹)

- در کدام روش برای تعیین روایی از فرد خواسته می‌شود، بعضی از وظایف خاص را در شغل وجود دارد، عملاً انجام دهد؟

- (۱) روایی موازی (۲) تکرار آزمون (۳) **روایی محتوا** (۴) روایی پیش‌بینی

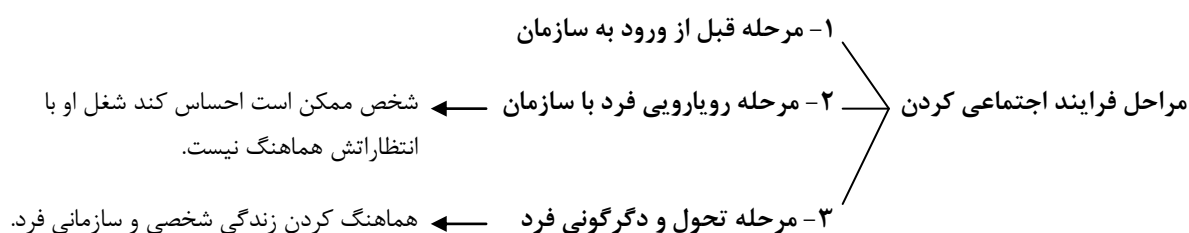
- فرایند اجتماعی کردن (توجیه یا جامعه پذیری):

فرایندی است که به وسیله آن افراد تازه وارد، دانش، مهارت و دیدگاه لازم را در مورد فرهنگ، اهداف و رویه‌های سازمان کسب کرده و خود را با سازمان تطبیق می‌دهند.

در این فرایند توجیه معمولاً ۳ نوع اطلاعات به فرد داده می‌شود:

۱. اطلاعات عمومی درباره کار روزمره
۲. مروری بر تاریخچه سازمان، هدف، عملیات و محصولات و خدمات
۳. شرح مفصل در مورد سیاست‌ها و مقررات کاری که باید رعایت شود.

- یکی از اهداف اساسی فرایند آشنا سازی فرد با سازمان «شناساندن ارزش‌ها، هنجارهای اصلی سازمان به فرد و سعی در متقاعد کردن او به پذیرفتن آن‌هاست».



- در مرحله رویارویی فرد ممکن است احساس کند شغل وی با تصوراتش هماهنگ نیست. در این حالت سعی در تطبیق انتظاراتش با شغل می‌نماید و در صورت عدم موفقیت اقدام به ترک کار می‌کند.

نکته: تفاوت کوچکی بین توجیه سازمان و جامعه پذیری وجود دارد که ممکن است در بعضی تست‌ها به آن توجه شود:

«توجیه سازمانی» سعی و تلاشی است که برای ایجاد جامعه پذیری فرد انجام می‌شود.

«جامعه پذیری» یعنی انطباق ارزش‌ها و هنجارها و الگوهای رفتاری مورد انتظار سازمان با فرد.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۹)

– فرآیند انطباقی که از طریق آن افراد، ارزش‌ها و هنجارها و الگوهای رفتاری مورد انتظار سازمان را یاد می‌گیرد، چه نام دارد؟

(۱) جامعه‌پذیری (۲) آشناسازی با سازمان (۳) درونی شدن هنجارها (۴) توجیه سازمانی

(مدیریت - سراسری ۸۲)

– آشناسازی عبارت است از فرآیند تجهیز کارکنان به:

(۱) همکاری و سرپرست و محیط کاری

(۲) دستوراتی برای ارتباط با همکاران و مشتریان

(۳) قوانین و مقررات و آئین‌نامه‌های اجرایی در سازمان

(۴) اطلاعات پایه در مورد سازمان و اطلاعات برای اجرای رضایت‌مندانانه وظایف و فعالیت‌هایشان

D L M

فصل چهارم

- یکی از وظایف اصلی و حیاتی در هر سازمانی، آموزش کارکنان است.

- مسئولیت طراحی و اجرای برنامه های آموزشی بر عهده کیست؟

ج: در سازمان های کوچک ← مسئول یا سرپرست مستقیم

در سازمان های بزرگ ← اداره امور کارکنان

- مراحل مختلف فرایند آموزش:

۱. تشخیص نیاز های آموزشی
۲. تعیین اهداف آموزشی
۳. انتخاب روش آزمون
۴. برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی
۵. ارزیابی دوره آموزشی

(مدیریت - سراسری ۷۷) (مدیریت بازرگانی و مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۸)

- فرآیند برنامه ریزی آموزش کارکنان اساساً با تعیین کدام مورد آغاز می شود؟

(۱) نیازهای آموزشی (۲) اصول یادگیری (۳) روش های آموزشی (۴) اهداف آموزشی

(مدیریت - سراسری ۸۲)

- فرآیند آموزش کارکنان به ترتیب شامل مراحل زیر است:

(۱) ممیزی وضعیت، نیازسنجی آموزش، اجرا و ارزیابی

(۲) ارزیابی سازمانی، برقراری اهداف، اجرا و ارزیابی

(۳) ارزیابی عملکرد، انتخاب روش مناسب، اجرا و ارزیابی

(۴) نیازسنجی آموزشی، برقراری اهداف، انتخاب روش مناسب، اجرا و ارزیابی

- مرحله اول: تشخیص نیازهای آموزشی ← ۱- مطالعه مسائل مربوط به تولید و بهره‌وری

۲- نظرخواهی از مدیران، سرپرستان و کارکنان

۳- مطالعه پروژه‌های آتی سازمان

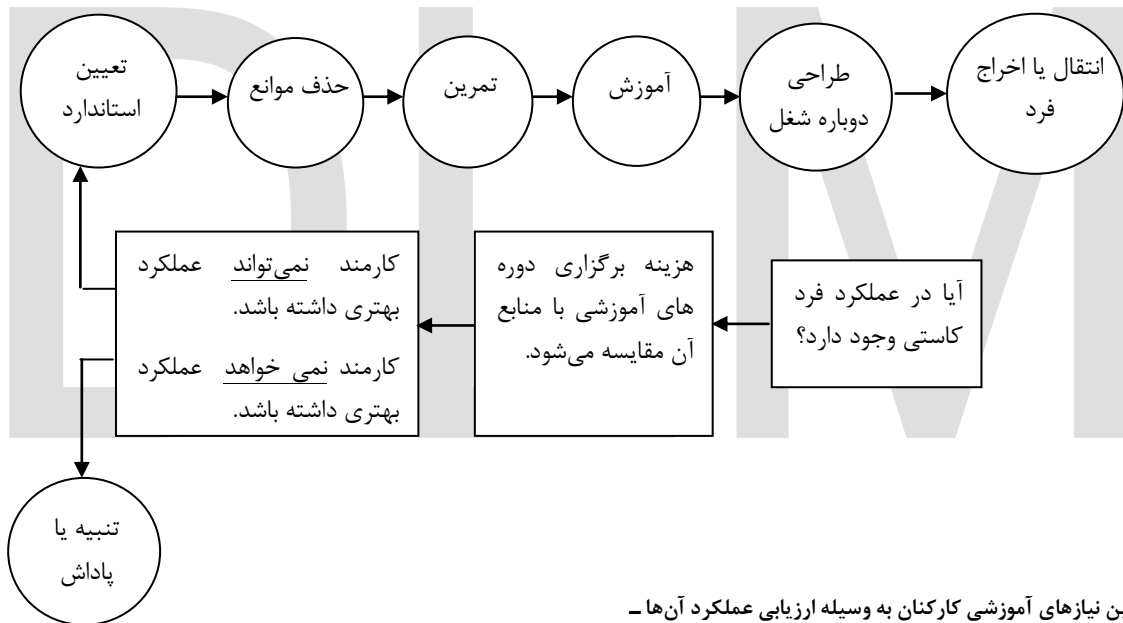
۴- ارزیابی عملکرد

۵- تجزیه و تحلیل شرایط کار

۶- تجزیه و تحلیل سازمان

۷- بررسی منابع انسانی

تعیین نیازهای آموزشی: به وسیله ارزیابی عملکرد.



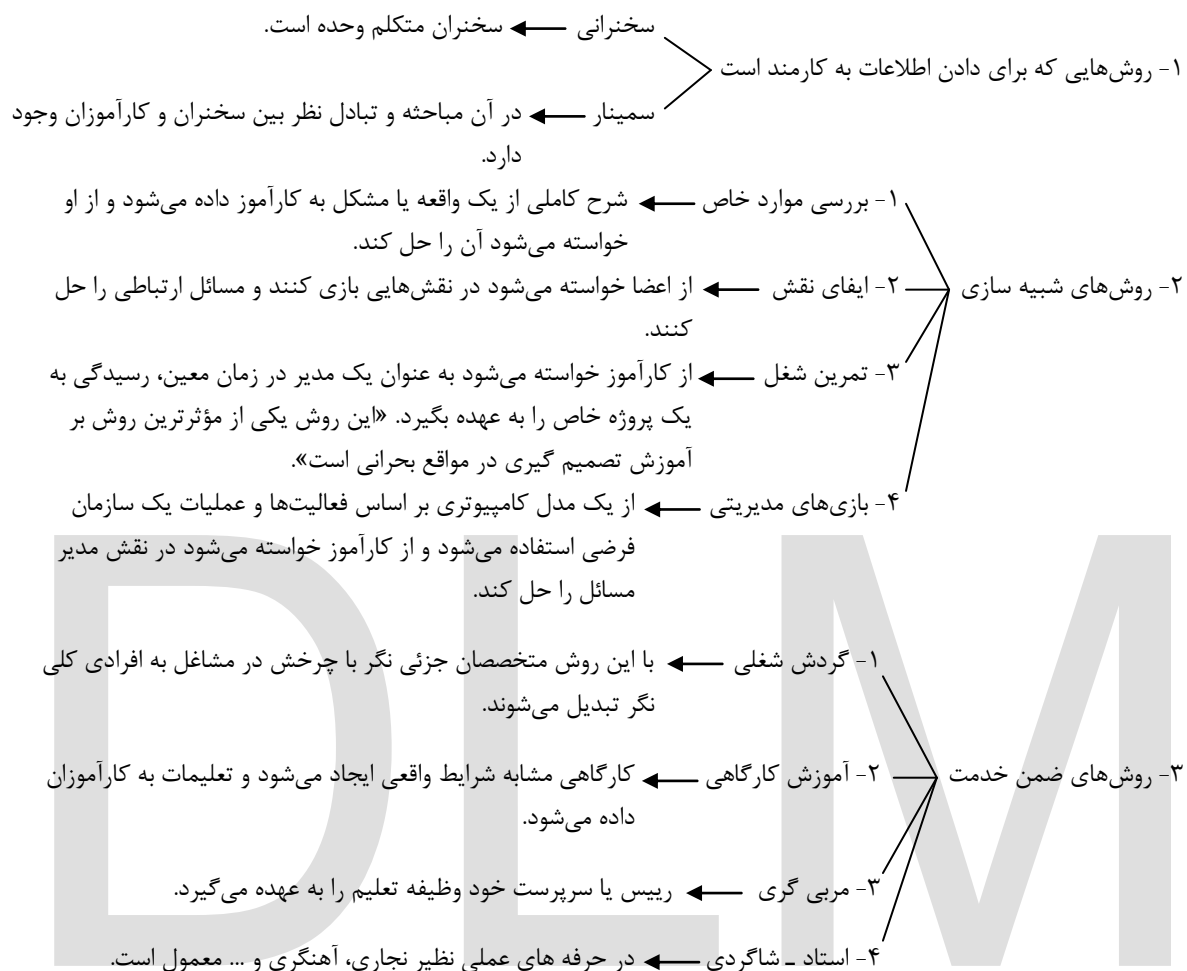
- تعیین نیازهای آموزشی کارکنان به وسیله ارزیابی عملکرد آن‌ها -

- مرحله دوم: تعیین اهداف آموزشی ← ۱- کارمند چه چیزی را می‌آموزد.

۲- در چه شرایطی می‌تواند آموخته‌ها را اجرا نماید؟

۳- سطح عملکرد قابل قبول کارمند چیست؟

– مرحله سوم: انتخاب روش آموزش :



(مدیریت - سراسری ۸۶)

– اغلب دانشمندان علوم رفتاری معتقدند که چون در روش مسائل بهتر لمس می‌شود اثر آن در تغییر رفتار مدیران شرکت‌کننده در برنامه‌های آموزش و پرورش مدیران و سرپرستان بیشتر خواهد بود.

(۲) آموزش ضمن خدمت

(۱) ایفای نقش

(۴) گردش در مشاغل مختلف

(۳) تصمیم‌گیری و خودآموزی

– مرحله چهارم: برنامه ریزی برای دوره‌های آموزشی ← عدم وجود یا وجود متخصصان و کارشناسان، سقف بودجه، هزینه و ... بررسی می‌شود.

- مرحله پنجم: ارزیابی دوره آموزشی ← بر اساس ۴ متغیر اصلی ارزیابی صورت می‌گیرد:

- ۱- رضایت کارآموز از دوره
- ۲- میزان یادگیری
- ۳- بررسی نتایج
- ۴- بررسی تغییر رفتار کارآموزان

❖ آموزش سیستمی:

- به جای تغییر رفتار فرد سیستم تغییر داده می‌شود.
- در آموزش سیستمی تاکید بر آموزش مهارت‌های میان فردی است.
- این تغییر و تحول احتمالا با دخالت یک مشاور برون سازمانی که «عامل تغییر» نام دارد ممکن است.

۱- نظریه مداخله (آرجریس) ← در این نظریه، فردی به عنوان مشاور یا عامل تغییر در کنار

سیستم قرار می‌گیرد و باید نکات زیر را رعایت کند:

- ۱- اطلاعات را از چند منبع جمع آوری کند.
- ۲- تغییر و تحول را به زور به سیستم تحمیل نکند.
- ۳- پشتیبانی مسئولان را به دست آورد.

۲- پژوهش کنشی ← مدلی است که با رعایت اصول و قواعد و روش تحقیق علمی، سعی

در یافتن و تعریف مسئله، جمع آوری اطلاعات و حل آن دارد. فرایند توسعه سازمانی (O.D) یک فرایند دائمی و گردشی است که مبنای آن پژوهش کنشی است.

۳- توسعه سازمانی (O.D) یا (Organization Development)

توسط کرت لوین ارائه شد و دارای ۳ مرحله است:

- ۱- محو رفتار فعلی (خروج از انجماد)
- ۲- ایجاد تغییر رفتاری مطلوب (ذوب)
- ۳- ثبت رفتار مطلوب در فرد (انجماد مجدد)

(مدیریت - سراسری ۸۳ و ۸۹) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۹)

- توانمند سازی کارکنان بخشی از وظیفه مدیریت منابع انسانی است.

- | | |
|--------------------------|---------------------------------|
| ۱) پیش‌بینی نیروی انسانی | ۲) برنامه‌ریزی نیروی انسانی |
| ۳) استخدام نیروی انسانی | ۴) بهبود و بازسازی نیروی انسانی |

– نیاز های آموزش و توسعه مدیریت:

۱. مهارت تصمیم گیری ۲. مهارت ارتباطی ۳. دانش شغلی ۴. دانش سازمان ۵. دانش عمومی ۶. نیازهای ویژه شغلی

- ۱- مهارت های تصمیم گیری
- ۱- تمرین های داخل کازیه: نمونه هایی از نامه ها و مسائل مشکلات در اختیار مدیر قرار داده می شود تا آن ها را حل کند.
 - ۲- بازی های مدیریتی: مواردی که در آن ها تصمیم گیری ها در حالت نامطمئن صورت می گیرد به کارآموز ارائه می شود.
 - ۳- مطالعات موردی: چکیده ای از مسائل خاص و واقعی به فرد ارائه می شود. (؟؟؟ استادی)

- ۲- مهارت های ارتباطی
- ۱- بازی گری
 - ۲- الگوسازی رفتاری: بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی استوار است (الگو قرار دادن).
 - ۳- آموزش حساسیت: آموزش در مورد الگوهای رفتاری خود و دیگران مخصوصا موارد حساس
 - ۴- تحلیل مراوده ای: با استفاده از ۳ حالت: من والدینی - من بزرگسالی - من کودکی به تحلیل رفتارهای متقابل افراد می پردازد.

- ۳- دانش شغلی
- ۱- تجربه حین کار: تجربه، آزمون و خطا
 - ۲- مربی گری: تجربه حین کار تحت نظارت و راهنمایی یک مدیر مجرب و ماهر
 - ۳- روش تحت مطالعه: در این روش شخص معینی عینا برای جایگزینی شاغلی دیگر نامزد می شود.

- ۴- دانش سازمانی
- ۱- گردش شغلی: برای سازمان های سنتی
 - ۲- مدیریت چند جانبه: برای سازمان هایی که به شیوه مشارکتی اداره می شوند:
- در سال ۱۹۳۲ (چارلز کرمیک) اندیشه ایجاد «اعضای هیئت مدیره کوچک» را مطرح کرد که هدف آن آموزش مدیران رده دوم سازمان بود. از آنان خواسته می شد به جای حل مسائل خودشان به کلیه مسائل سازمان بپردازند. این روش به مدیران بالای سازمان قویا توصیه می شود.

- ۱- دوره های ویژه ← دوره های دانشگاهی و آموزشگاهی خارج سازمان
- ۲- جلسات ویژه ← جلساتی که توسط استادان دانشگاه و مدیران و سرپرستان به صورت چند روزه برگزار می شود.
- ۳- مطالعات منتخب ← سازمان هایی هستند که آموزش هایی را مطالبی برای مدیران ارسال می کنند.

- ۱- برنامه های ویژه
- ۲- تکالیف گروهی

(مدیریت - سراسری ۸۴)

– آموزش حساسیت جهت ایجاد و یا ارتقای مورد استفاده قرار می گیرد.

- ۱) دانش شغلی
- ۲) دانش سازمانی
- ۳) مهارت های ارتباطی
- ۴) مهارت های تصمیم گیری

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۲)

– «سازمان های معتقد به مدیریت دانایی، با انتخاب داناترین و مجرب ترین سرمایه انسانی خود به عنوان مدیر دانایی، مدیران عالی اجرایی را به تدوین راهبرد دانایی سازمان و یکپارچه سازی آن با راهبرد کسب و کار وامی دارند و با ترویج فرهنگ و اندیشه مدیریت دانایی، راه گفتگو با مدیران عالی و میانی و کمک به آنان را در جهت احساس تعهد و علاقه به این تفکر می گشایند. در چنین سازمانی یادگیری امری حیاتی و تشخیص هوش جمعی در سراسر سازمان به عنوان یک ذخیره تمام نشدنی بر فضای آن حاکم است و با ایجاد زیرساخت های دانایی، امکان ذخیره سازی دانایی سازمانی فراهم می شود.»

با توجه به متن فوق، علت انتخاب مجرب ترین سرمایه انسانی به عنوان مدیر دانایی سازمان چیست؟

- ۱) در سازمان های معتقد به مدیریت دانایی یادگیری امری حیاتی است.
- ۲) مدیران عالی اجرایی به تدوین راهبرد دانایی سازمان و یکپارچه سازی آن را با راهبرد کسب و کار وادار می شوند.
- ۳) با ایجاد زیرساخت های دانایی امکان ذخیره سازی دانایی سازمانی فراهم می شود.
- ۴) ترویج فرهنگ مدیریت دانایی راه گفتگو با مدیران عالی و میانی را می گشاید.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۳)

– مسئولیت آموزش کارکنان در سازمان با چه کسانی است؟

- ۱) مدیر اجرایی به تنهایی
- ۲) مدیر اجرایی و پرسنلی
- ۳) سرپرستان شعب و واحدهای عملیاتی
- ۴) مدیر پرسنل و سرپرست مستقیم هر واحد

(مدیریت - سراسری ۸۶)

– نکته حائز اهمیت در زمینه پرورش مدیران و آموزش کارکنان سازمان‌ها این است که برنامه‌های آموزشی نباید صرفاً در جهت تقویت مهارت‌های باشد، بلکه نقش آن به همان اندازه و یا حتی شاید بیشتر از آن حائز اهمیت است.

(۱) ادراکی - انسان‌سازی

(۲) انسانی - رفتار سازمانی

(۳) تخصصی - فرهنگ‌سازی

(۴) فنی - عملیات بهسازی

D L M

فصل پنجم

– تعریف ارزیابی عملکرد:

فرایندی است که به وسیله آن، کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.
– از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد «شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش» جهت ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد آنهاست.

– اهداف ارزیابی عملکرد:

۱. جهت تصمیم‌گیری در مورد کارکنان
۲. جهت تصمیم‌گیری در مورد ارتقا، نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به کار کارکنان
۳. مشخص شدن نارسایی‌های مهارتی و تدوین برنامه‌های آموزشی
۴. مشخص کردن عملکرد کارکنان
۵. شناسایی کارایی کارکنان تازه استخدام شده
۶. پایه و اساسی است برای تخصیص پاداش
۷. تعیین میزان اثربخشی و قابلیت اعتماد به برنامه‌های آموزشی

– مسیر شغلی ← مشاغلی که در طی عمر کارکردی فرد در سازمان، یکی پس از دیگری به او واگذار می‌شود.

(مدیریت – سراسری ۸۲)

– هدف از ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از:

- | | |
|---|-------------------------------|
| (۲) برنامه‌ریزی نیروی انسانی | (۱) تشویق و تنبیه کارکنان |
| (۴) شناسایی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان | (۳) طبقه‌بندی عادلانه کارکنان |

(مدیریت - سراسری ۷۶) (مدیریت تکنولوژی - آزاد ۸۸)

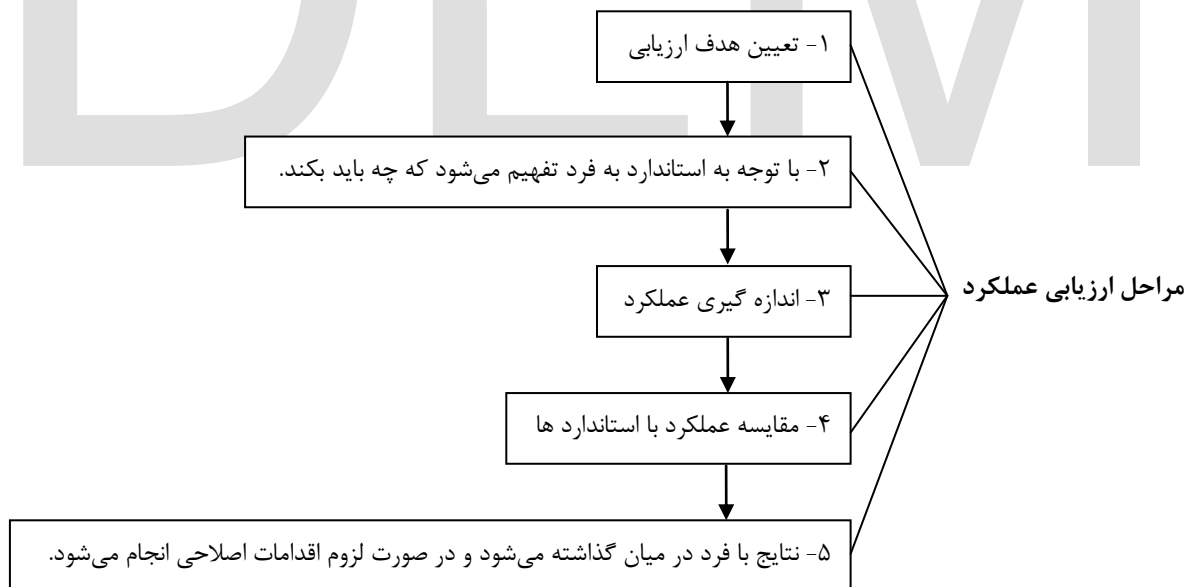
– مدیریت مسیر ترقی (Career - Management) جزو کدام دسته از وظایف مدیریت پرسنلی است؟ جزء وظایف

- (۱) جذب و گزینش و انتخاب نیروی انسانی است.
(۲) جزء وظایف مربوط به افزایش کارآیی سازمانی است.
(۳) بهبود و بهسازی عملکرد نیروی انسانی است.
(۴) مدیریت پاداش و نگهداری نیروی انسانی است.

(مدیریت - سراسری ۸۳)

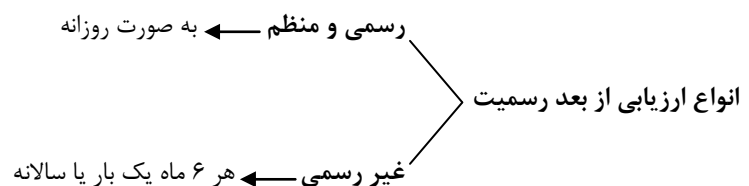
– مسیر شغلی (Career - Management) عبارت است از:

- (۱) فرآیند به کارگیری افقی کارکنان در سازمان با تأکید بر گردش شغلی
(۲) فرآیند به کارگیری عمودی منابع انسانی در سازمان با تکیه بر غنی‌سازی شغل
(۳) فرآیند به کارگیری مناسب منابع انسانی جهت تقویت رضایت شغلی آنان
(۴) فرآیند توسعه مسیر شغلی کارکنان براساس ارزیابی عملکرد و ترجیحات شخصی افراد در جهت تعالی شغلی آنان، با تأکید بر افزایش اثربخشی سازمان



– عوامل مؤثر در تعیین نوع ارزیابی:

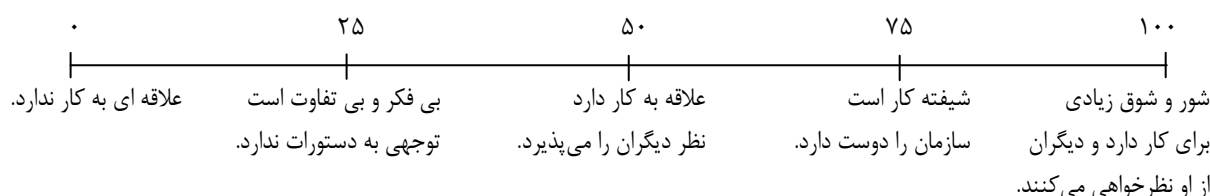
۱. اندازه سازمان ← هر چه اندازه بزرگ‌تر، سیستم ارزیابی پیچیده‌تر
۲. سطوح سازمانی ← هر سطح ارزیابی مختص به خود را می‌طلبد. (ارزیابی مدیران بسیار پیچیده‌تر از کارکنان رده پایین است)
۳. پویایی سازمان ← سازمان‌های در حال تغییر: سیستم ارزیابی ساده
سازمان‌های با ثبات: سیستم ارزیابی پیچیده



- روش های ارزشیابی:

۱- روش مقیاسی: بسیار قدیمی و رایج است - در این روش فهرستی از ویژگی‌ها و صفات درج شده است که باید مورد ارزیابی قرار بگیرد.

مثلا:



۲- روش عامل سنجی: فرد را «در انجام وظایف و مسئولیت‌های ویژه ای که در شغلش دارد» ارزیابی می‌کنند.

۳- روش ثبت وقایع حساس: ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های خوب یا بد کارمندان حین انجام کار در مواقع حساس.

۴- روش توصیفی: از ارزیاب خواسته می‌شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد.

۵- روش دو به دو: عملکرد فرد با عملکرد تک تک کارکنان مقایسه می‌شود.

۶- روش درجه بندی: از ارزیاب خواسته می‌شود تا مجموع کارکنان را بر اساس یک معیار کلی از ضعیف تا قوی درجه بندی کند.

۷- توزیع اجباری: فرض بر این است که در هر گروه کاری عده ای دارای عملکرد عالی، عده ای متوسط و عده ای ضعیف هستند و ارزیاب باید کارکنان را در این دسته بندی جای دهد.

۸- روش قیاسی: عملکرد فرد با استاندارد مقایسه می‌شود - دقت در این روش بالاست و دخالت ذهنیت ارزیاب و قضاوت شخصی به حداقل می‌رسد.

۹- انتخاب اجباری: ارزیاب باید از میان چند جمله توصیفی درباره کارمند، یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی در مورد عملکرد کارمند است انتخاب کند.

۱۰- روش مقیاس رفتاری (BARS): مشخص می‌شود کارکنان تا چه اندازه رفتارهای خاصی را که ارتباط مستقیم با وظایفشان دارد از خود نشان می‌دهند - خوب یا متوسط یا ضعیف.

۱۱- ارزیابی بر مبنای مدیریت بر مبنای هدف: رییس و مرئوس در مورد تعیین اهداف، برنامه ریزی و معیارهای ارزیابی با هم مشارکت می‌کنند.

۱۲- ارزیابی روانی: توسط روان‌شناسان انجام می‌شود و برای سنجش استعداد های بالقوه کارکنان برای شکوفایی انجام می‌شود.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۷)

- در کدام یک از روش‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان، ارزشیابان به هیچ وجه نمی‌توانند نظری به نفع یا ضرر ارزشیابی شونده اعمال کنند بلکه باید به یکی از چند سؤال طرح شده پاسخ دهند.

(۱) توزیع اجباری (۲) انتخاب اجباری (۳) فهرست کنترلی (۴) وقایع حساس

(مدیریت - سراسری ۷۶ و ۷۹)

- کدامیک از روش‌های ارزشیابی ذیل می‌تواند هم برای ارزشیابی شغل و هم برای ارزشیابی شاغل مورد استفاده قرار گیرد؟

- (۱) ثبت وقایع حساس (۲) فهرست کنترلی (۳) **درجه‌بندی** (۴) رتبه‌بندی

(مدیریت - سراسری ۸۱)

- در کدام یک از روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، رویکرد اصلی آن، به حداقل نمودن تمایلات ارزیابی‌کننده معطوف است؟

- (۱) چک لیست (۲) امتیازی (۳) **توزیع اجباری** (۴) مقیاس مبتنی بر رفتار

(مدیریت - سراسری ۸۲)

- در ارزشیابی عملکرد کارکنان به روش مقیاس مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری به چه نحوی عمل می‌گردد؟

(۱) شایستگی افراد به صورت توزیع نرمال در نظر گرفته می‌شود.

(۲) عملکرد کارکنان براساس مقایسه زوجی مورد مطالعه و ارزیابی قرار می‌گیرد.

(۳) رفتار واقعی افراد به صورت یک پیوستار منظم مورد بررسی و در چارچوب رفتار تعریف شده مورد انتظار از شغل توسط ارزشیاب مورد تطابق قرار می‌گیرد.

(۴) عملکرد کارکنان مورد ارزیابی ارزشیابان قرار گرفته و به صورت کمی و توزیع اجباری بیان می‌گردد.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۲)

- کدام جمله زیر در رابطه با روش‌های ارزیابی عملکرد صحیح است؟

(۱) قوت مقایسه‌های چند نفره، تمرکز بر اهداف نهایی و نقطه ضعف آن وقت‌گیر بودن می‌باشد.

(۲) قوت مدیریت بر مبنای هدف، مقایسه کارکنان با هم و معیار سنجش آن توانایی است.

(۳) قوت ثبت وقایع حساس، سادگی کاربرد و ضعف آن تعیین نکردن ژرفای رفتار شغلی ارزیابی شده و غیرقابل استفاده بودن برای تعداد زیاد کارکنان است.

(۴) قوت مقیاس رتبه‌بندی رفتاری، تمرکز بر رفتارهای شغلی ویژه و سنجش‌پذیر و ضعف آن وقت‌گیر بودن و دشواری توسعه معیارها می‌باشد.

(مدیریت - سراسری ۸۸)

- کدام روش، ارزیابی‌کننده را ملزم به مقایسه شرح شغل‌های متفاوت و سپس مرتب نمودن آنها بر روی یک طیف که از مشکل تا آسان یا بسیار مهم تا غیر مهم است، می‌نماید؟

- (۱) طبقه‌بندی (Classification System) (۲) **رتبه‌بندی (Ranking System)**

- (۳) روش امتیازی (Point System) (۴) مقایسه عوامل (Comparison System)

- هدف اصلی از به کار بردن روش توزیع اجباری و انتخاب اجباری چیست؟

ج: کاهش اثرات ناشی از اعمال نظر شخص ارزیاب.

- مشکلات ارزیابی:

۱. عینیت نداشتن ← بسیاری از ویژگی‌ها را نمی‌توان اندازه‌گیری کرد مثل وفاداری، شخصیت و ...
۲. تعمیم ← خطای هاله ای - یعنی یک ویژگی از فرد را به کل شخصیت او تعمیم دادن.
۳. سخت‌گیری، تساهل، محافظه‌کاری
۴. تازگی ← رفتارهای اخیر کارمند ارزیابی می‌شود.
۵. مقابله ← ارزیاب ممکن است تحت تأثیر ارزیابی شونده قبلی قرار بگیرد.
۶. محاکمه به جای ارزیابی ← بی‌انصافی در ارزیابی
۷. تعصبات شخصی ارزیاب
۸. شبیه‌سازی ← کارها را از دیدگاهی مورد ارزیابی قرار می‌دهند که مورد پسند خودشان است.
۹. شاخص‌های محدود

(مدیریت - سراسری ۸۴)

- بزرگترین عامل انحراف در ارزشیابی شایستگی کارکنان عبارت است از:

(۴) گرایش به تبعیض

(۳) تعمیم گروهی

(۲) تمایل به ارفاق

(۱) ارزشیابی‌های ذهنی

- راه‌حل‌های ممکن در هنگام برخورد با مشکلات ارزیابی:

۱. از چندین شاخص استفاده می‌شود.
۲. بی‌توجهی به ویژگی‌ها
۳. چندین نفر ارزیابی کنند.
۴. گزینش داور ← ارزیاب باید در زمینه تخصصی خود، کارمند را ارزیابی کند.
۵. آموزش به داوران

- مصاحبه پایانی:

در انتهای فرایند ارزیابی عملکرد کارمند، مصاحبه‌ای رسمی با وی انجام می‌شود و نتایج به اطلاع وی می‌رسد.

اولین جلسات طرفین مشکلات خود را بیان نموده و جهت حل آن چاره‌جویی می‌نمایند.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۳)

– هدف انسانی مصاحبه ارزشیابی:

- ۱) مطلع ساختن کارمند از نتایج ارزشیابی است.
- ۲) مطلع ساختن کارمند از عملیات ارزشیابی است.
- ۳) سرپرست را در جریان نتیجه ارزشیابی کارکنان قرار دادن است.
- ۴) جمع‌آوری اطلاعات پیرامون کارمند از سرپرست برای ارزشیابی است.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۲)

– «فرآیندهای مدیریت عملکرد، لزوماً باید به وضعیتی با دیوانسالاری هر چه کمتر درآیند و توجه بیشتر خود را به توسعه عملکرد معطوف دارند. سرپرستان باید مدیریت عملکرد را به ابزار بازبینی‌های فرآیندمدار مستمری مبدل کنند که به جای «گذشته» بر «آینده» تأکید دارد و این فرآیند مذاکرات دو جانبه، تفاهم مشترک و الزام و تعهد متقابل مهمترین فعالیت‌ها به حساب می‌آیند.»

در متن فوق، کدام عبارت زیر در ارتباط با فرآیند مدیریت عملکرد درست نیست؟

- ۱) فرآیندهای مدیریت عملکرد باید از طریق یک دیوانسالاری جدی حمایت شوند.
- ۲) مدیریت عملکرد باید به ابزار بازبینی فرآیندمدار مستمر مدیریت تبدیل شود.
- ۳) در فرآیند مدیریت عملکرد، عملکرد، مذاکرات دو جانبه، تفاهم مشترک و الزام و تعهد متقابل مهمترین فعالیت است.
- ۴) در فرآیند مدیریت عملکرد، عملکرد، توجه بیشتر باید به توسعه عملکرد معطوف گردد و به جای «گذشته» به «آینده» تأکید شو

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۶)

– منظور از شایستگی شغلی فرد کدام است؟

- ۱) توانایی‌هایی که شاغل در برابر نتایج و ستاده‌های کار خود، جوابگو و به نحو مقتضی پاسخگوی آن باشد.
- ۲) میزان صلاحیت مجاز برای اخذ تصمیمات مهم در سازمان که به میزان شایستگی‌های شغلی فرد ارتباط دارد.
- ۳) توانایی‌ها، دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که یک فرد جهت دستیابی به سطح مؤثری از عملکرد به دست می‌آورد.
- ۴) سطحی از مسئولیت‌ها که شاغل مجبور است با مراجعه به قلمرو داده‌ها در شغل به دست آورده و در موارد مقتضی پاسخگو باشد.

(مدیریت - سراسری ۹۰)

- در ارزیابی عملکرد اگر سیستم بتواند به قدر کفایت تمامی ابعاد مهم عملکرد فرد را مورد سنجش قرار دهد، چه نوع روایی تحقق پیدا کرده است؟

(۱) واگرا (۲) همگرا (۳) محتوایی (۴) تفکیک کننده

(مدیریت - سراسری ۹۱)

- کدام رویکرد ارزیابی عملکرد به ارزیابی شایستگی ها می پردازد؟

(۱) رفتاری (۲) نتیجه‌ای (۳) سنتی (۴) ویژگی‌ها

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۵) (مدیریت تکنولوژی - آزاد ۸۷)

- لازمه عملکرد خوب این است که هیچ یک از کارکنان ابهامی در و نداشته باشند.

(۱) زمینه‌های پاسخگویی - استانداردهای عملکرد (۲) زمینه‌های پاسخگویی - کاری که از آنان خواسته شده

(۳) چگونگی عملکرد خوب - استانداردها (۴) چگونگی عملکرد خوب - شاخص‌های ارزیابی عملکرد

(مدیریت - دکترای ۹۱)

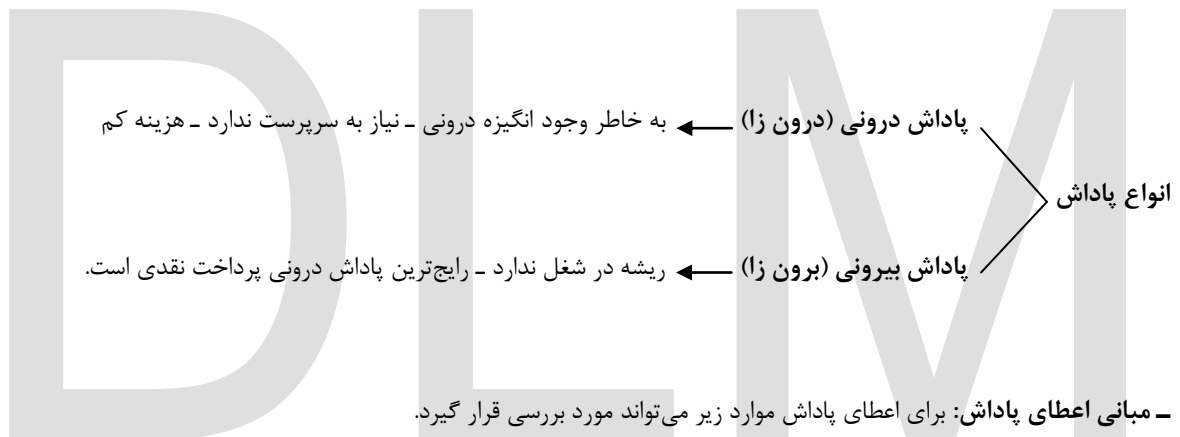
- طبق الگوی باروچ والتمن در کدام رویکرد مسیر پیشرفت شغلی جهانی، یک شرکت بازارهای خارجی را با دیدی بلندمدت به عنوان علاقه‌مندی‌های بین‌المللی اش سامان می‌دهد که شدیداً ریشه در فرهنگ خاص دارد و به عنوان مخزن ایدئولوژی سازمان عمل کرده و منشأ قدرت پایه و اعزام به خارج می‌باشد و ممکن است از بعضی افراد برای پذیرش یک نقش اعزامی درخواست‌هایی صورت گیرد؟

(۱) تخصصی (۲) امپراطوری جهانی (۳) مستعمراتی (۴) مصلحت‌آمیز یا مدبرانه

فصل نهم

– **تعریف پاداش:** جبران زحماتی است که فرد در سازمان متحمل می‌گردد.

پاداشی که فرد در ازای وظایف محوله‌اش در یافت می‌کند همان «حقوق و دستمزد» است و در صورتی که وظایف خود را در سطحی بالاتر از استاندارد و وظایف عادی‌اش انجام دهد از آن به عنوان «مزایا و پاداش» نام برده می‌شود.



۱. عضویت در سازمان
۲. حضور در سازمان
۳. عملکرد
۴. ارشدیت
۵. دشواری کار
۶. قضاوت و تصمیم‌گیری
۷. تخصص

– مبانی اعطای پاداش عضویت در سازمان است نه شایستگی افراد.

– احتمال ترک سازمان توسط کارکنانی که از پاداش‌های دریافتی خود راضی هستند کمتر از کارمندانی است که از این جهت راضی نباشند.

– مدل پورتر و لاولر: انگیزه‌های کاری افراد با باورهای نسبت به تلاش، عملکرد و نتایج در ارتباط است.

تلاش (انرژی‌ای که کارمند صرف می‌کند) ← عملکرد (نتیجه واقعی قابل اندازه‌گیری تلاش) ← نتایج (پاداش)

- رضایت: پاداش باید از نظر فرد مناسب باشد.

طبق نظریه برابری، رضایت کارمند نسبت به سیستم پاداش به صورت زیر محاسبه می‌شود:

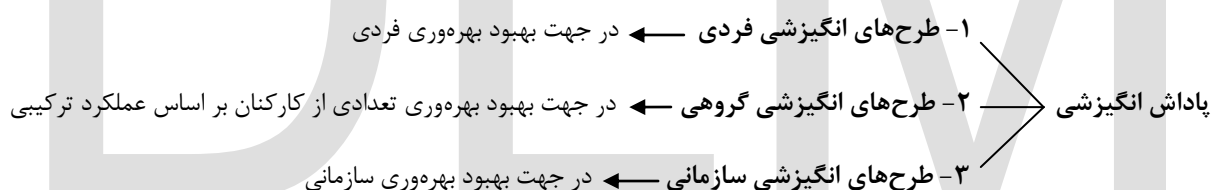
$$\text{به نسبت} \frac{\text{ستاده (پاداش های دریافتی) فرد از سازمان}}{\text{داده های فرد به سازمان}} \leftarrow \begin{array}{l} \text{پاداش، حقوق، مزایا} \\ \text{تخصص، انرژی، زمان} \end{array}$$

ستاده (پاداش های دریافتی) سازمان های دیگر / داده های دیگران به سازمان های دیگر

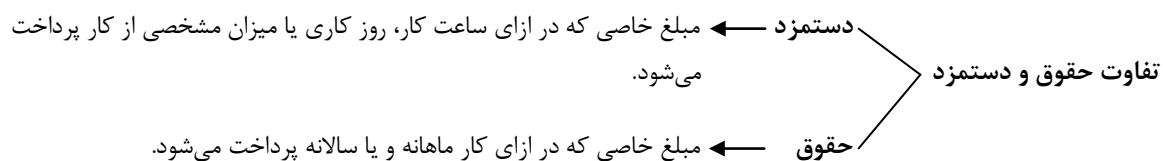
- هرچه صورت کسر بزرگتر باشد شخص بیشتر احساس رضایت می‌کند.

- ویژگی‌های سیستم پاداش مؤثر:

۱. اهمیت ← باید برای کارمند مهم باشد.
۲. انعطاف ← سیستم پاداش باید نسبت به عملکرد فرد منعطف باشد، یعنی قابل تغییر باشد.
۳. فراوانی ← در صورت تکرار اعطای پاداش، از ارزش آن کاسته می‌شود.
۴. آشکاری ← برای فرد ملموس باشد.
۵. توزیع منصفانه ← پاداش باید با همکاران هم رده داخلی و کارمندان دیگر سازمان قابل قیاس باشد.
۶. هزینه مناسب ← از نظر سازمان، پاداش مطلوب‌تر هزینه کمتری را برای سازمان به دنبال دارد.



- حقوق و دستمزد:



- نظریه های حقوق و دستمزد:

- ۱- نظریه و عامل عرضه و تقاضا ← بر اساس این نظریه، حقوق و دستمزد کارکنان بر اساس قوانین عرضه و تقاضا محاسبه می‌شود. در واقع برای محصول کار قیمتی تعیین می‌شود و این قیمت بستگی به میزان عرضه و تقاضای آن در بازار دارد.

۲- سندیکاها، اتحادیه‌ها و کنفدراسیون‌ها ← این اتحادیه‌ها به کنترل عرضه نیروی کار به بازار و تقلیل آن در مواقع حساس می‌پردازند و با استفاده از قانون عرضه و تقاضای نیروی کار و اعتصابات کارفرمایان را به پرداخت حقوق و دستمزد بیشتر ناگزیر می‌کنند.

۳- نظریه عامل قدرت پرداخت ← سندیکاها و اتحادیه‌ها، قدرت پرداخت سازمان‌ها را ملاک مذاکرات خود قرار می‌دهند.

۴- نظریه عامل بهره‌وری ← بر اساس این نظریه، میزان حقوق و دستمزد کارکنان، به نسبت افزایش کارایی و بازدهی آنان افزایش می‌یابد.

۵- نظریه عامل قوانین و مقررات دولتی ← به تصویب قوانین و مقررات دولتی بستگی دارد.

۶- نظریه عامل هزینه زندگی ← با میزان تورم باید به حقوق و دستمزد کارکنان افزوده شود.

۷- نظریه عوامل فرهنگی و ارزشی ← عوامل فرهنگی به طور مستقیم و غیر مستقیم بر حقوق و دستمزد تأثیر دارد.

(مدیریت - سراسری ۷۶) (مدیریت اجرایی - آزاد ۸۲)

- اشکال عمده استفاده از نظریه عرضه و تقاضا در محاسبه حقوق و دستمزد کدام مورد زیر است؟

(۱) موجب افزایش نرخ تورم می‌شود.

(۲) توجهی به دانش و مهارت کارکنان نمی‌شود.

(۳) ارزش کار را کارفرما تعیین می‌کند.

(۴) نظام شایسته‌گزینی را رعایت نمی‌کند.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۳)

- نظریه عرضه و تقاضا در پرداخت حقوق و دستمزد بر این اعتقاد است که:

(۱) برای کار افراد نیز مانند کالاها و اجناس و خدمات می‌توان قیمتی معین کرد.

(۲) برای کارکنان نیز مانند کالاها و اجناس و خدمات می‌توان قیمتی معین کرد.

(۳) رویدادهای اجتماعی نیز مانند کالاها و اجناس و خدمات بر میزان حقوق و دستمزد مؤثر است.

(۴) رویدادهای اقتصادی مانند کالاها و اجناس و خدمات بر میزان حقوق و دستمزد مؤثر است.

(مدیریت - سراسری ۸۴)

- استفاده از کدام یک از نظریه‌های حقوق و دستمزد، تورم‌زا می‌باشد؟

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

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۳)

- وجه تمایز بین مزد حقیقی و مزد پولی کدام است؟

(۱) مزد حقیقی شبه پول و مزد پولی عین پول است.

(۲) مزد پولی شبه پول و عین مزد حقیقی و حق کارکنان است.

(۳) مزد پولی مقدار عایدی کارکنان سازمان است و مزد حقیقی به قدرت خرید دستمزد اطلاق می‌شود.

(۴) مزد حقیقی به قدرت خرید دستمزد اطلاق می‌شود و مزد پولی انعکاس تعدیل و تغییر سطح قیمت‌هاست.

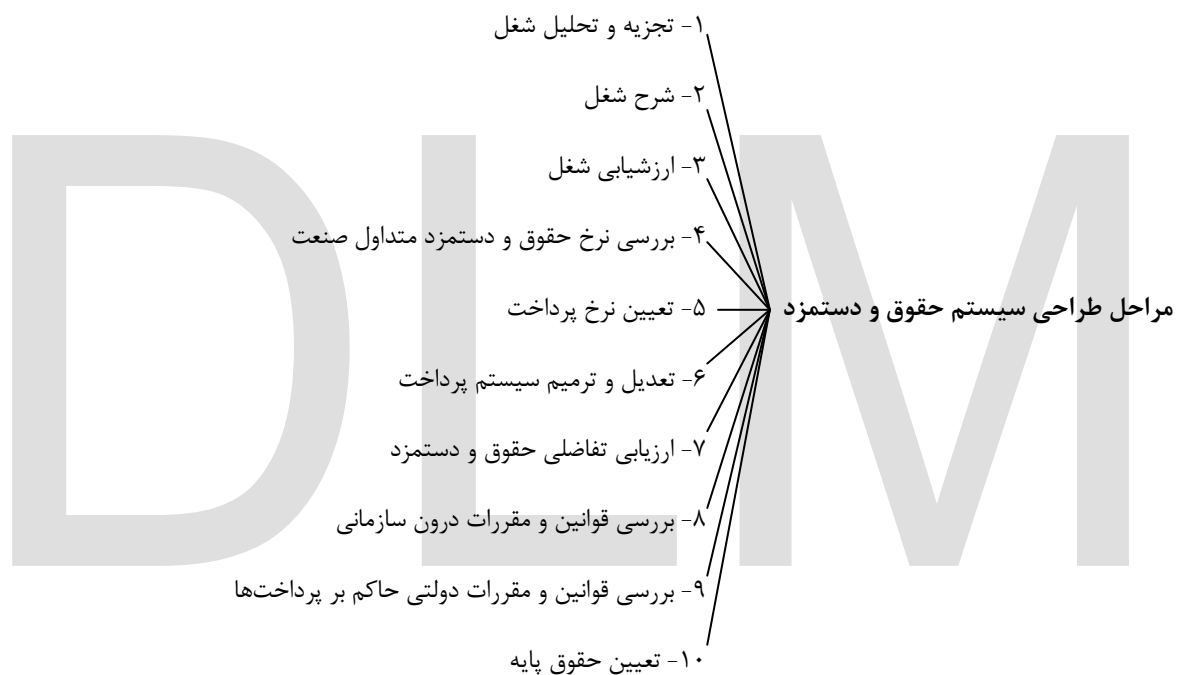
– کدام مورد جزو سیستم جبران خدمات غیرمالی شغلی محسوب می‌شود؟

- (۱) شناخته شدن (۲) خردگرایی محدود (۳) تسهیم شغل (۴) امکان کار از راه دور

– استفاده از سیستم پرداخت مبتنی بر مهارت و تأکید بر رعایت مساوات در خارج از سازمان بیانگر کدام شیوه پرداخت بوده و در سازمان‌هایی با کدام استراتژی به کار گرفته می‌شود؟

- (۱) شیوه پرداخت ریاضی - تدافعی (۲) شیوه پرداخت تجربی - تهاجمی

- (۳) شیوه پرداخت ریاضی - تهاجمی (۴) شیوه پرداخت تجربی - تدافعی



– تجزیه و تحلیل شغل ← شامل شرح شغل و شرایط احراز شغل است.

– شرح شغل ← تعیین ماهیت و ویژگی‌های شغل

– ارزشیابی شغل ← به وسیله آن ارزش و اهمیت نسبی مشاغل مختلف در سازمان تعیین می‌گردد تا پرداخت به هر شغل با ارزش آن متناسب باشد.

– طبقه بندی مشاغل ← عبارت است از دسته بندی مشاغل و قرار دادن مشاغل دارای ویژگی‌های مشترک در یک طبقه.

– فن ارزشیابی و طبقه بندی ← «ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل» یک فن مدیریتی است که بر طبق آن مشاغل دسته بندی می‌گردند تا نظام پرداخت و ترفیع مناسب با آن ایجاد شود.

– متغیرهایی که برای ارزشیابی شغل انتخاب می‌شوند ← مسئولیت - مهارت - تلاش - شرایط کار

روش	مبنای مقایسه	مورد مقایسه	نوع ارزشیابی
امتیازی	مقیاس‌های خصوصی که به این منظور طراحی شده‌اند.	عوامل کلیدی	کمی
مقایسه عوامل	سایر مشاغل	عوامل کلیدی	کمی
طبقه بندی مشاغل	گروه های شغلی خصوصی که به این منظور طراحی شده‌اند.	کل شغل	کیفی
رتبه بندی	سایر مشاغل	کل شغل	کیفی

- مقایسه روش‌های ارزشیابی مشاغل -

- عیب روش طبقه بندی مشاغل، کلی بودن روش است.

(مدیریت صنعتی و مدیریت تکنولوژی - آزاد ۸۸) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۹)

- در کدامیک از روش‌های ارزشیابی مشاغل از مقایسه مشاغل استفاده می‌شود؟

(۱) روش رتبه‌بندی (۲) روش امتیازی (۳) روش گروه‌بندی (۴) روش گردش شغلی

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۴)

- از جمله انتقادهای مهم به نظام دستمزد بر اساس طبقه‌بندی مشاغل آن است که

(۱) برای کارکنان جای پیشرفت نمی‌گذارد. (۲) به بی‌عدالتی در پرداخت اضافات می‌انجامد.

(۳) انگیزه کار بهتر را از کارکنان سلب می‌کند. (۴) نقش مهم شاغل را در توسعه شغل در نظر نمی‌گیرد.

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۶)

- در سیستم‌های ارزشیابی شغل، یکی از سیستم‌های ارزشیابی به روش امتیازی است، مراحل اجرایی این روش به ترتیب عبارت است از:

(۱) تجزیه و تحلیل شغل، تعریف طبقات شغلی، گروه‌بندی مشاغل، تخصیص امتیازات

(۲) تجزیه و تحلیل شغل، تعیین سقف امتیاز، تعیین عوامل، مستندسازی مشاغل، تعیین حقوق پایه

(۳) تجزیه و تحلیل شغل، تعریف عوامل، تعیین گروه و پایه هر یک از مشاغل، تخصیص امتیازات

(۴) تجزیه و تحلیل شغل، تعیین سقف امتیازات، تعیین عوامل اصلی، تعیین عوامل فرعی، تخصیص امتیازات، تعیین میزان امتیاز

(مدیریت - سراسری ۸۷) (مدیریت اجرایی - سراسری ۸۹)

- در کدام یک از روش‌های ارزشیابی مشاغل، بعد از تعیین عوامل کلیدی، زیرمجموعه‌های هر یک از عوامل شناسایی و انتخاب می‌شود؟

(۱) امتیازی (۲) رتبه‌بندی (۳) طبقه‌بندی (۴) مقایسه عوامل

۳- روش اصلی برای بررسی سطوح و میزان حقوق و دستمزد در صنعت ← مصاحبه حضوری - مصاحبه تلفنی - پرسش نامه - مبنای مقایسه مشاغل شرح شغل است.

- تعیین نرخ پرداخت ← سازمان‌های می‌توانند با ترسیم منحنی پرداخت، حقوق و دستمزدی که باید به هر یک از مشاغل بپردازند معین و اعلام کنند.

- تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت ← پرداخت باید قابلیت انعطاف نسبت به نوسانات اقتصادی و روند‌های اجتماعی داشته باشد. - سازمان‌ها معمولاً «شایستگی» و اتحادیه‌ها معمولاً «ارشدیت و سابقه خدمت» را اصل مهم در پیشرفت کارکنان می‌دانند.

- پرداخت حقوق کارکنان با استفاده از روش پرداخت استراتژیک:

توسط «ادوارد لاولر» ارائه شد که بر اساس آن:

سازمان‌ها باید حقوق را با شرایط بازار کار مقایسه نمایند تا از نظر رقابتی بتوانند قیمت مناسب برای نیروی کار تعیین کنند و برای بهبود عملکرد از روش «پرداخت‌های متغیر یا انگیزشی» استفاده نمایند.

با این روش کارکنان یاد می‌گیرند باید به عنوان شریک در موفق ساختن کل سازمان تلاش کنند.

پرداخت تشویقی به دلیل موفقیت مدیر در «اهداف کوتاه مدت»

پرداخت تشویقی به دلیل موفقیت مدیر در «اهداف بلند مدت»

انواع پرداخت‌های تشویقی به مدیران

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۴)

- تصمیم‌گیری مدیریت برای پرداخت «آگورد» به کارکنان بر کدام اساس است؟

(۲) بهره‌وری فردی کارکنان

(۱) اثربخشی بیشتر کارکنان

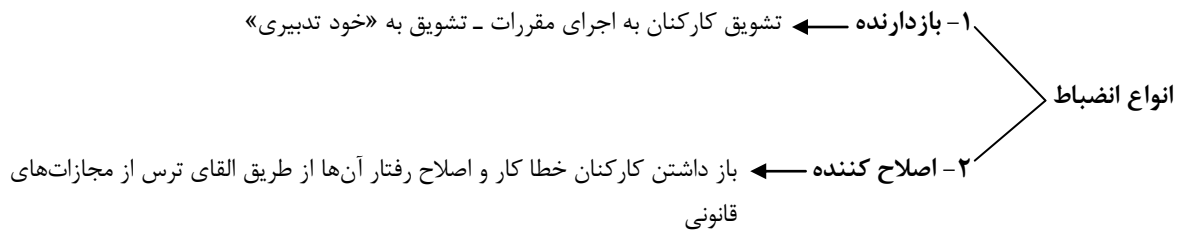
(۴) مقایسه کارآیی کارکنان

(۳) بهبود تدریجی عملکرد کارکنان

- انضباط:

- ابزاری است که مدیران از آن برای اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان استفاده می‌کنند.

- اسکینر می‌گوید: نتایج ناشی از رفتار عامل پیدایش و ظهور و تکرار رفتار است.



(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۳)

– انضباط سازنده طوری مطرح می‌شود که:

- (۱) شخصیت را تهدید می‌کند.
- (۲) روندی آموزنده داشته باشد.
- (۳) افراد در آمادگی دچار یأس نشوند.
- (۴) افراد در آمادگی دچار کندي نشوند.

- ویژگی‌های سیستم انضباطی مؤثر ←
- ۱- بیشتر جنبه ارشادی داشته باشد تا تنبیهی.
 - ۲- شبیه یک بخاری داغ عمل کند (یعنی برای افراد مختلف نتیجه یکسان داشته باشد)
 - ۳- مرحله ای و تضاغفی باشد.

– انضباط مثبت یعنی چه؟ ← هنگامی که فرد دچار اشتباه می‌شود او را در جهت اصلاح رفتارش تشویق می‌کنیم.

– فرایند انضباط مثبت:

- ۱- مرحله اول ← در جلسه رییس و مرئوس، طرح مشکل رفتاری و تعهد او در رفع مشکل خودش مطرح می‌شود.
- ۲- مرحله دوم ← در جلسه رییس و مرئوس، بررسی دلیل عدم رفع مشکل رفتاری مرئوس و ارائه یک یادداشت کتبی به او.
- ۳- مرحله سوم ← اعطای مرخصی چند روزه به مرئوس و دادن اجازه فکر کردن در مورد آینده کاری او.

– سلامت، ایمنی و رفاه کارکنان:

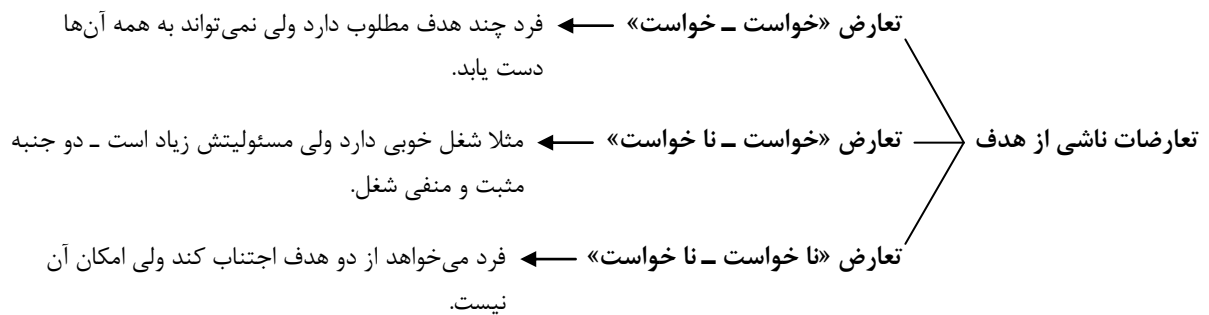
– عوامل استرس آفرین ← ۱- عوامل سازمانی ۲- رویداد های زندگی ۳- عوامل فردی

(مدیریت - سراسری ۹۰)

– براساس نظریه سندرم سازگاری عمومی، زمانی که عکس‌العمل فرد در برابر وقایع استفاده از حداکثر توانایی خود برای مقابله با عامل استرس‌زا می‌باشد، چه وضعیتی بوجود می‌آید؟

- (۱) مقاومت
- (۲) **اخطار**
- (۳) هراس
- (۴) واماندگی

- تعارض در هدف‌های فردی ممکن است عامل فشار عصبی واقع شود.



- روش‌های غلبه بر استرس ← ۱- غلبه بر تضاد نقش ۲- غلبه بر ابهام شغلی ۳- حل مشکلات ناشی از سنگینی کار
۴- حل مشکلات ناشی از کمی کار و فقر شغلی ۵- استرس زدایی ناشی از کمبود وقت
۶- غلبه بر استرس ناشی از انتظارات شغلی ۷- استرس بازنشستگی

- ایمنی ← شرایطی است که کارکنان را از عوامل زیان باری که می‌توانند سلامت آنان را به خطر اندازد، مصون می‌دارد.
مسئولیت عمده ایمن سازی محیط کار به عهده «مدیران سطوح بالای سازمان» به ویژه «مدیران پرسنلی» است.

- سوانح محیط‌های کاری به عوامل زیر بستگی دارد:

- ۱- رفتار کارکنان ۲- شرایط فیزیکی نامطلوب محیط کاری ۳- ابزارهای غیر استاندارد یا فرسوده

(مدیریت - سراسری ۸۱) (مدیریت صنعتی و مدیریت تکنولوژی - آزاد ۸۸)

- عدم تکرار حوادث حین کار، عمدتاً بستگی به دارد.

- (۱) سابقه کار و علائق شغلی
(۲) علائق شغلی
(۳) مهارت‌های فنی و علائق شغلی
(۴) سن و علائق شغلی

- مهندسی عوامل انسانی (ارگونومی) ← یعنی مطالعه و بررسی زیست شناسانه (بیولوژیکی) میان فعالیت‌های فیزیکی انسان با شرایط محیط کار.

- یا به عبارتی دیگر ارگونومی یعنی «طراحی محیط کار بر اساس ویژگی‌های فیزیکی انسان (کارکنان)»

(مدیریت اجرایی - سراسری ۸۲)

– کدام جمله زیر که از گزینه‌های تعدیل نیرو می‌باشد، غلط است؟

(۱) اخراج = پایانی غیرداوطلبانه و دائمی

(۲) بیکاری = پایانی غیرداوطلبانه و موقتی

(۳) عدم انتصاب = داشتن نوعاً دو کارمند پاره‌وقت، که در یک پست تمام وقت شریک باشند.

(۴) بازنشستگی پیش از موعد = خروج از خدمت قبل از زمان فرا رسیدن زمان مقرر بازنشستگی

(مدیریت - سراسری ۸۲) (مدیریت فناوری اطلاعات - آزاد ۸۹)

– هدف از طرح اسکانلن چیست؟

(۱) حفاظت و ایمنی کارکنان

(۲) پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد

(۳) افزایش بهره‌وری در سازمان

(۴) سهم شده کارکنان در سود

D L M