## ❊ فصل اول ❊

برخی از وظایف مدیریت منابع انسانی :

۱) تدوین استراتژی منابع انسانی در راستای استراتژی های سازمان
۲) تجزیه وتحلیل و طراحی و ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل
۳) برنامه ریزی برای تأمین منابع انسانی مورد نیاز سازمان
۴) کارمندیابی
۵) انتخاب
۶) جامعه پذیری کارکنان
۷) مدیریت عملکرد
۸) جانشین پروری و طراحی مسیر شغلی
۹) طراحی سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی
۱۰) همسویی عمودی و افقی ( حسابرسی درونی)

چهار نقش کلیدی برای مدیریت منابع انسانی :

۱) شریک استراتژیک و قهرمان تغییر
۲) حامی کارکنان
۳) نقش توسعه دهنده سرمایه انسانی
۴) نقش متخصص کارکردی

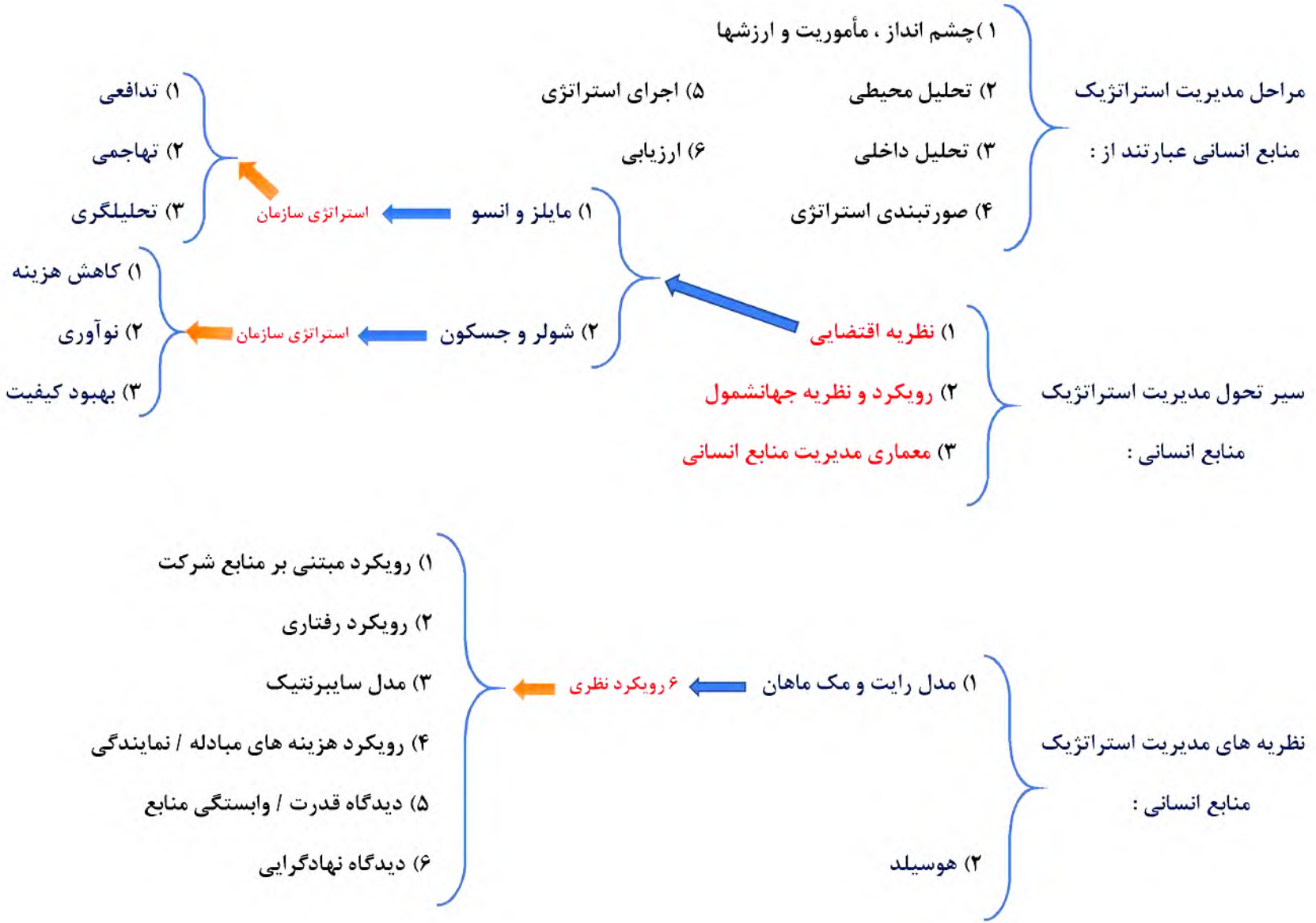
ازجمله چالش های منابع انسانی در هزاره جدید :

۱) برون سپاری
۲) شغل سپاری
۳) لیزینگ کارکنان
۴) قابلیت اشتغال

## ❊ فصل دوم ❊

دو محور بسیار مورد تأکید در مدیریت منابع انسانی استراتژیک :

۱) پیوند یا همسویی بین منابع انسانی و استراتژی های شرکت ( همسویی بیرونی یا عمودی)
۲) رابطه مثبت فعالیتهای منابع انسانی با عملکرد شرکت ( همسویی درونی یا افقی )


مراحل مدیریت استراتژیک
منابع انسانی عبارتند از :
۱ )چشم انداز ، مأموریت و ارزشها
۲) تحلیل محیطی
۳) تحلیل داخلی
۴) صورتبندی استراتژی
۵) اجرای استراتژی
۶) ارزیابی
سیر تحول مدیریت استراتژیک
منابع انسانی :
۱) نظریه اقتضایی
۲) رویکرد و نظریه جهانشمول
۳) معماری مدیریت منابع انسانی
۱) مایلز و انسو
۲) شولر و جسکون
استراتژی سازمان
۱) تدافعی
۲) تهاجمی
۳) تحلیلگری
استراتژی سازمان
۱) کاهش هزینه
۲) نوآوری
۳) بهبود کیفیت
نظریه های مدیریت استراتژیک
منابع انسانی :
۱) مدل رایت و مک ماهان
۲) هوسیلد
۶ رویکرد نظری
۱) رویکرد مبتنی بر منابع شرکت
۲) رویکرد رفتاری
۳) مدل سایبرنتیک
۴) رویکرد هزینه های مبادله / نمایندگی
۵) دیدگاه قدرت / وابستگی منابع
۶) دیدگاه نهادگرایی

بکارگیری رویکرد جهانشمول در پروژه ها نیازمند دو شناخت اساسی است :

۱) اینکه بهترین اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی کدامند؟

۲) تأثیر هر کدام از این اقدامات خاص بر عملکرد سازمان چگونه است ؟

برخی از بهترین اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی عبارتند از ؟

۱) فرصت و کارراهه شغلی

۲) برنامه و سیستم های آموزش کارکنان

۳) ارزیابی عملکرد کارکنان ← ۱) بلند مدت برای توسعه نوآوری ها ۲) کوتاه مدت برای کنترل هزینه ها

۴) میزان امنیت شغلی

۵) درجه تعریف مشاغل بصورت دقیق و واضح

اقدامات سیستم جبران خدمات در راستای استراتژی های سازمان و شرکت

۱) وقتی استراتژی شرکت کاهش هزینه است ← سیستم جبران خدمات باید به کارایی پاداش دهد.

۲) وقتی استراتژی سازمان تمایز است ← سیستم جبران خدمات باید به خلاقیت و نوآوری پاداش دهد.

استراتژی های چهارگانه منابع انسانی عبارتند از :

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

۴ استراتژی منابع انسانی از ترکیب دو استراتژی کلی بدست آمده اند :

۱) کاهش هزینه

۲) تمایز پورتر با کارکنان بلند مدت و کارکنان موقتی

## ❊ فصل سوم ❊

مراحل تحلیلی شغل عبارتند از :

۱) مرحله اول ⟸ بررسی همسویی مشاغل با اهداف و استراتژی های سازمان

۲) مرحله دوم ⟸ کسب اطلاعات لازم با استفاده از روش های مختلف تحلیل شغل

۳) مرحله سوم ⟸ تنظیم شرح شغل

۴) مرحله چهارم ⟸ تنظیم شرایط احراز شغل

۵) مرحله پنجم ⟸ طراحی شغل

روش های عمده تحلیل شغل عبارتند از :

۱) مشاهده

۲) مصاحبه ( متداولترین شیوه جمع آوری اطلاعات درباره مشاغل می باشد )

۳) ثبت جریان کار ( وقایع ) : ( بهترین روش برای کسب اطلاعات دسته اول درباره چگونگی انجام کار است )

۴) گروه کانونی

۵) پرسشنامه ( کم هزینه ترین روش جمع آوری اطلاعات می باشد )

۶) شرح شغل شایستگی محور

انواع پرسشنامه عبارتند از :

۱) پرسشنامه تحلیل پست PAQ (مک کورمیک و همکارانش)

۲) پرسشنامه تحلیل شغل فلیشمن

۳) پرسشنامه شرح پست مدیریت

۴) پرسشنامه مقیاس مشترک ⟸

۱) برای مشاغل مدیریت و غیر مدیریتی به کار می رود.

۲) رفتارهای مشهودتر و ملموس تر را می سنجد.

انواع مؤلفه های شرح شغل عبارتند از :

۱) شناسنامه شغل
۲) شرح وظایف
۳) اختیارات و مسئولیتها
۴) معیارهای سنجش عملکرد
۵) شرایط کار

شرایط احراز یک شغل عبارتند از:

۱) دانش
۲) مهارتها
۳) تواناییها
۴) ویژگیها
۵) تجربیات

چهار رویکرد متداول مدیریت که برای طراحی مشاغل به کار گرفته می شود :

۱) علمی ( رایج ترین شیوه ، مبتنی بر تقسیم کار و برای مشاغل تکراری و ساده بکار گرفته می شود )
۲) انگیزشی ( مبتنی بر نظریه دو عاملی هرزبرگ ، نظریه فعال سازی و مدل ویژگی های شغل )
۳) سیستمی
۴) ارگونومیک

برای ارزشیابی شغل معمولا از چه معیارهایی استفاده می شود :

۱) مسئولیت
۲) مهارت
۳) تلاش
۴) شرایط کار

متداولترین روشهای ارزشیابی مشاغل عبارتند از :

۱) ۲ روش کمی
- ۱) روش امتیازی
- ۲) روش مقایسه عوامل

۲) ۲ روش کیفی
- ۱) روش طبقه بندی
- ۲) روش رتبه بندی

معیارهای ارزشیابی در عمل عبارتند از :

۱) روش ارزشیابی ان جی سی ( برای مشاغل فنی و غیر مدیریتی )

۲) روش ارزشیابی مشاغل نیم رخ هی ( برای مشاغل حرفه ای و مدیریتی )

تعداد عوامل اصلی نظام ارزشیابی مشاغل هی به ۴ عامل محدود می گردد که عبارتند از :

۱) دانش

۲) حل مسئله ( بیانگر میزان تفکر و قوه خلاقیت مورد نیاز برای انجام شغل )

۳) پاسخگویی

۴) شرایط کار

## ❊ فصل چهارم ❊

مراحل برنامه ریزی منابع انسانی عبارتند از :

۱) مطالعه اهداف کلان و استراتژی های آینده

۲) تعیین موجودی منابع انسانی در سازمان

۳) برآورد نیاز سازمان به منابع انسانی ( تقاضا برای منابع با توجه به اهداف آتی )

۴) برآورد عرضه منابع انسانی از منابع داخلی و خارجی ← روش های برآورد

روش های برآورد ( پیچیده تر می باشد نسبت به سایر روش ها ) ←

۱) روش دلفی و گروه اسمی

۲) روش روند یابی

۳) روش نسبت یابی

۴) تحلیل همبستگی و نقاط تراکنش

۵) تحلیل رگرسیون

۶) روش شبیه سازی

۷) تحلیل زنجیره مارکف

روش های برآورد

۱) فهرست موجودی شایستگی ها

۲) جدول جایگزینی ← موارد استفاده

۳) برآورد سرپرست

۴) روش دلفی

موارد استفاده

۱) تعیین مسیر شغلی افراد

۲) توسعه

۳) پرورش

۴) بهسازی

وضعیت عرضه منابع انسانی خارجی با توجه به دو عامل برآورد می شوند :

۱) وضعیت عمومی و اقتصادی

۲) بازارهای کار

استراتژیهای مازاد و کمبود منابع انسانی (با توجه به مقایسه عرضه و تقاضای منابع انسانی سه حالت برای سازمان پیش می آید :

۱) تقاضا با عرضه مساوی است ( تعداد کارکنان کافی )

۲) تقاضا بیشتر از عرضه است ( نیاز به تأمین کمبود منابع انسانی )

۳) تقاضا کمتر از عرضه است ( سازمان با مازاد منابع انسانی مواجه است )

روش های کاهش منابع انسانی مازاد عبارتند از :

۱) کوچک سازی

۲) کاهش حقوق

۳) تنزل درجه

۴) انتقال

۵) تسهیم کار

۶) ممنوعیت استخدام

۷) خروج طبیعی

۸) بازنشستگی زودرس

۹) آموزش مجدد

روش های جبران کمبود منابع انسانی عبارتند از :

۱) اضافه کاری

۲) کارکنان موقت

۳) برون سپاری

۴) کاهش خروج

۵) استخدام جدید

۶) نوآوری تکنولوژیک

۱) کارمند یابی

۲) آموزش کارکنان

۳) جانشین پروری

۱) برکناری موقت

۲) بازنشستگی زودرس

۳) کاهش ساعت کار

۴) حذف شغل

۵) کاریابی و .....

## ❊ فصل پنجم ❊

میزان نیاز سازمانها به کارمندیابی به شرایطی بستگی دارد که عبارتند از :

۱) اندازه سازمان
۲) مکان جغرافیایی سازمان
۳) شرایط کاری
۴) میزان حقوق و مزایا
۵) تحولات تکنولوژیکی و .....

مراحل کارمند یابی عبارتند از :

۱) تدوین شرح شغل و شرایط احراز
۲) تعیین تعداد و نوع منابع انسانی مورد نیاز
۳) شناسایی منابع کارمندیابی
۴) تعیین روش کارمندیابی
۵) تهیه فهرست افراد واجد شرایط

منابع کارمند یابی عبارتند از :

۱) کارمند یابی درون سازمانی
۲) کارمند یابی برون سازمانی ⟸ روش های متداول

۱) آگهی
۲) مراکز کاریابی
۳) مراکز آموزشی
۴) مراجعه مستقیم
۵) کارمندیابی الکترونیکی ( امروزه اینترنت به عنوان اصلی ترین روش کارمندیابی مطرح می باشد )
۶) کارآموزی ، اتحادیه ها و انجمنها

عوامل مؤثر بر کارمند یابی عبارتند از :

۱) عومل اقتصادی - تکنولوژیک
۲) محیط اجتماعی - فرهنگی
۳) محیط سیاسی - قانونی
۴) شوراهای کارگری یا اتحادیه ها
۵) سیاستها و استراتژی های سازمان
۶) شهرت و اعتبار
۷) جذابیت شغل
۸) بودجه کارمندیابی
۹) اندازه و ارتقا ( ارتقا از درون یا بیرون )

استراتژی ارتقای درون سازمانی دارای مزایای روبه رو می باشد :

۱) به ایجاد جو دوستانه میان کارکنان و مدیران منجر می شود.

۲) به انتخاب صحیح کارکنان کمک می کند، چون اطلاعات عملکرد فرد در سازمان موجود است.

۳) باعث تشویق کارکنان به عملکرد بالا در سازمان می شود.

۴) اعضایی که به پست جدید ارتقا می یابند ، با سازمان آشنایی کامل دارند.

۵) هزینه کارمندیابی درون سازمانی کمتر است.

## ❊ فصل ششم ❊

از عوامل غیرعملکردی در انتخاب ( کارکنان ):

۱) نژاد و قومیت

۲) جنسیت

۳) مذهب

۴ ) سن

۵) وضعیت تأهل

۶) وضعیت جسمی و نقص عضو

۷) سابقه کیفری

۸) نمونه کار
- ۱) شبیه سازی
- ۲) کانون ارزیابی

برخی از روش های انتخاب کارکنان در سازمان عبارتند از :

۱) غربال گری اولیه ( تجربه و تحصیلات مهمتر می باشند )

۲) تکمیل فرم درخواست کار

۳) آزمونهای توانایی جسمی و ذهنی

۴) آزمونهای شخصیت

۵) مصاحبه ( مؤثرترین نوع مصاحبه ، مصاحبه توصیف رفتاری است)
- ۱) مصاحبه موقعیتی
- ۲) مصاحبه مبتنی بر شایستگی

۶) آزمونهای سلامت اخلاقی و جسمی

۷) داده های زندگینامه ای و بررسی سوابق

انواع تستهای مختلف آزمونهای شخصیت :

۱) مایرز - بریگر
۲) مینه سوتا
۴) هالند

۵ بعد قابل سنجش در متداولترین و ساده ترین آزمون شخصیت ( آزمون شخصیت پنج عاملی ) عبارتند از :

۱) برون گرایی
۲) سازگاری
۳) وظیفه شناسی
۴) عصبی بودن
۵) استقبال از تجربیات جدید

معیارهای ارزیابی روش های انتخاب عبارتند از :

۱) پایایی
۲) اعتبار پیش بینی
۳) اعتبار محتوا
۴) اعتبار سازه
۵) تعمیم پذیری
۶) عملی بودن

## ❊ فصل هفتم ❊

چه مواردی نقش مهمی در فرآیند آشناسازی فرد تازه وارد با سازمان دارد :

۱) ارزشها
۲) رفتار مطلوب ( رفتار مورد انتظار سازمان از فرد )
۳) هنجارها ( موازینی که انتظار می رود رفتار اعضای سازمان بر اساس آن باشد )

**کارکرد های جامعه پذیری عبارتند از :**

۱) موجب بهبود عملکرد شغلی می شود.

۲) موفقیت فرد را در ایجاد رابطه صمیمانه با سایر همکاران تسهیم می کند.

۳) احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان را کاهش می دهد.

۴) اضطراب و نگرانی روزهای اول کاری را کاهش می دهد.

۵) ایجاد هویت سازمانی در فرد.

**مراحل جامعه پذیری عبارتند از :**

۱) **مرحله اول :** ذهنیات ، تصورات ، انتظارات ، ارزشها و نگرشهای فرد قبل از ورود به سازمان.

۲) **مرحله دوم :** مواجهه فرد با واقعیت سازمانی.

۳) **مرحله سوم :** تغییر فرد و تطبیق نگرشها و رفتارهای خود با ارزشهای سازمانی.

**سه دیدگاه اساسی تحقیقات در حوزه جامعه پذیری عبارتند از :**

۱) **دیدگاه اول** به چگونگی پیشرفت تازه واردان از طریق فرآیندها مرتبط است ( **مدل های مرحله ای** )

۲) **دومین دیدگاه** به چگونگی تلاش سازمانها جهت شکل دهی تازه واردان در مشارکت با سایر اعضا می پردازد ( **فنون** )

۳) **سومین دیدگاه ،** محققان بررسی کرده اند که چگونه تازه واردان محیط اطراف را برای خویش معقول می سازند ( **فرآیندهای شناختی** )

**انواع فنون جامعه پذیری عبارتند از :**

۱) جامعه پذیری جمعی یا فردی

۲) جامعه پذیری رسمی یا غیررسمی

۳) جامعه پذیری مستمر یا تصادفی

۴) جامعه پذیری ثابت یا متغیر

۵) جامعه پذیری ثابت یا گسسته

۶) حفظ هویت گذشته فرد با ایجاد هویت جدید

جداول زمانی استفاده شده در جامعه پذیری افراد برای مشاغل مدیریتی و غیر مدیریتی :

۱) مشاغل مدیریتی ← جدول زمانی متغیر

۲) مشاغل غیر مدیریتی ← جدول زمانی ثابت

## ❊ فصل هشتم ❊

از نتایج مدیریت عملکرد کارکنان می توان در چه مواردی بهره جست؟ :

۱) سیستم برنامه ریزی منابع انسانی

۲) سیستم کارمندیابی

۳) سیستم انتخاب ( برای اعتبارسنجی آزمونهای استخدامی )

۴ ) سیستم آموزش

۵) توسعه کارکنان

۶) سیستم مسیر شغلی و جانشین پروری

۷) سیستم حقوق و مزایا

۸) سیستم پاداش

فرآیند مدیریت عملکرد عبارتند از :

۱) اهداف واحد و سازمان

۲) برنامه ریزی عملکرد

۳) اجرای عملکرد

۴) ارزیابی عملکرد

۵) بازبینی و بازآفرینی عملکرد

عواملی که در مرحله اجرای عملکرد باید به آنها توجه داشت عبارتند از :

۱) افراد باید به تحقق اهداف ، تعهد داشته باشند.

۲) حین اجرای عملکرد ، بازخور داده شود.

۳) سعی شود تعامل و ارتباطات مؤثری بین کارکنان و سرپرستان ایجاد شود.

۴) داده های حاصل از اجرای عملکرد در راستای اهداف ، با دیگران تسهیم شود.

۵) کارکنان به ارزیابی مستمر خود تشویق شوند.

**ویژگی های سیستم ارزیابی عملکرد عبارتند از :**

۱) منصفانه بودن
۲) اعتبار و پایایی
۳) متمایز سازی عملکرد بالا و پایین
۴) عینیت
۵) قابلیت کنترل
۶) تناسب با استراتژی
۷) قابلیت پذیرش

**فرآیند ارزیابی عملکرد عبارتند از :**

۱) در مرحله اول باید هدف و منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان معین شود.
۲) در مرحله دوم باید برای کارکنان استاندارد ها ، باید ها ، انتظارات و معیارهای ارزیابی را روشن کرد.
۳) در مرحله سوم ، عملکرد واقعی فرد در شغل بر مبنای این معیارها اندازه گیری می شود.
۴) در مرحله چهارم ، عملکرد واقعی با استاندارد های عملکرد مقایسه می گردد.
۵) در مرحله پنجم ، نتایج حاصل از این مقایسه در جلسات بازخور با فرد در میان گذاشته و اقدامات اصلاحی اتخاذ می شود.

**رویکرد ارزیابی عملکرد عبارتند از :**

۱) رویکرد ویژگی ها : ( تأکید این رویکرد بر خصوصیات و ویژگیهای فرد است )
۲) رویکرد رفتاری : ( تأکید این رویکرد به آنچه که فرد در حین کار انجام می دهد است )
۳) رویکرد نتیجه ای : ( تأکید این رویکرد بر نتایج و پیامد ها است )

**در چه شرایطی رویکرد رفتاری مناسب است :**

۱) زمانی که ارتباط بین رفتارها و پیامدها مبهم باشد.
۲) زمانی که پیامد ها در فاصله زمانی دورتری رخ می دهند.
۳) زمانی که پیامدهای مطلوب خارج از کنترل فرد باشد.

چهار بعد اصلی عملکرد تیمی عبارتند از :
۱) اثربخشی و رضایت ذی نفعان درونی و بیرونی از نتایج
۲) کارایی فرآیند تیمی ( ارتباطات ، همکاری ، هماهنگی و تصمیم گیری )
۳) یادگیری مهارتهای جدید و رشد و نوآوری
۴) رضایت اعضای تیم
روش های ارزیابی عملکرد عبارتند از :
۱) رویکرد استانداردهای مطلق
( در این روش کارکنان بر اساس یک سری استانداردهای مطلق ارزیابی می شوند )
۱) روش مقیاس رتبه ای ( از قدیمی ترین و متداولترین روش های ارزیابی عملکرد است )
۲) مقیاس استاندارد ترکیبی
۳) مقیاس رفتاری BARS ( از انواع مقیاسهای رتبه بندی ترسیمی است )
۴) مقیاس مشاهده رفتاری
۵) ثبت وقایع حساس
۶) چک لیست
۷) مقیاس رتبه بندی توصیفی
۸) انتخاب اجباری
۹) ارزیابی بر مبنای هدف
۱۰) کارت امتیازی متوازن
۲) رویکرد استانداردهای مقایسه ای یا نسبی
( در این روش کارکنان با همدیگر مقایسه می شوند )
۱) توزیع اجباری
۲) رتبه بندی فردی ( کارکنان را از بالاترین به پایین ترین رتبه مرتب می کند )
۳) مقایسه زوجی

در سازمانها، ارزیابی کننده چه کسانی می تواند باشد:

۱) مدیر مستقیم
۲) خود فرد ( خود ارزیابی )
۳) همکاران
۴) زیر دستان
۵) مشتریان
۶) ارزیابی تیمی
۷) ارزیابی ۳۶۰ درجه

۳ رویکردی که در جلسات بازخور مدیر باید انتخاب کند :

۱) گفتن و متقاعد کردن ( اکثر مدیران به این روش عمل می کنند )
۲) گفتن و گوش دادن
۳) حل مسئله ( مطالعات نشان می دهد بهترین رویکرد است )

۴ سبک مربیگری مدیر که در سیستم مدیریت عملکرد به کار گرفته می شود :

۱) سبک هدایتگر
۲) سبک ترغیب کننده
۳) سبک دوستانه
۴) سبک تحلیلگر ( از روش سیستماتیک و منطقی برای توصیه ها و رعایت مقررات و رویه ها استفاده می شود )

( به طور کلی استفاده از روش ترکیبی ارجح می باشد )

انواع دشواریها و خطاهای ارزیابی عملکرد را نام ببرید ؟ :

۱) ادراک کلیشه ای
۲) اثر هاله ای
۳) اثر من سانی
۴) اثر مقایسه ای
۵) تشدید تعهد
۶) تمایل به تأیید
۷) خطای تکیه گاه- تعدیل
۸) خطای دسترسی
۹) خطای نمونه یا نماینده
۱۰) خطای شانس یا خرافات
۱۱) توهم یا خطای پس گویی
۱۲) اطمینان بیش از حد
۱۳) اثر تقدم
۱۴) اثر تأخر
۱۵) اثر ملایمت
۱۶) تمایل به مرکزیت
۱۷) خطای سخت گیری
۱۸) خطای منفی نگری
۱۹) خطای تعمیم زمانی
۲۰) ارزیابی سیاسی

## ❊ فصل نهم ❊

سیستم حقوق و دستمزد باید دارای چه ویژگی هایی باشد :

۱) مکفی
۲) انگیزاننده
۳) اقتصادی
۴) رقابتی
۵) قابل پذیرش
۶) عادلانه

انواع نظریه های جبران خدمت عبارتند از :

۱) نظریه بقا
۲) نظریه عدالت
۳) نظریه نئوکینزیها
۴) نظریه نهادی
۵) نظریه بهره وری
۶) نظریه کارایی مولد
۷) نظریه اصیل - وکیل

انواع پیش نیازهای سیستم جبران خدمات عبارتند از :

۱) تحلیل شغل ، شرح شغل و شرایط احراز
۲) ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل
۳) بررسی سطح حقوق در صنعت

نظریه های جبران خدمت را می توان به دو دسته تقسیم نمود :

۱) نظریه های خرد ( توجه به متغییرهای جزئی به ویژه فرد در سازمان می باشد )
۲) نظریه های کلان ( متغییرهای جامعه و اقتصاد ملی را مبنای تحلیل قرار می دهند )

در تعیین حقوق و دستمزد توجه به ۴ عامل بسیار ضروری است :

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

هر سازمانی با دو چالش مهم در تصمیم گیری پرداخت به کارمندان روبه روست :

۱) رقابت بازار محصولات ( تولیدات و خدمات )
۲) رقابت بازار نیروی کار

حداقل سه رویکرد ایجاد پرداخت وجود دارد که عبارتند از : ( تعیین ساختار پرداخت )

۱) اطلاعات مربوط به بررسی بازار است که تأکید زیادی بر مقایسات بیرونی داشته ، شامل شغلهای کلیدی است.

۲) سیاست پرداخت که در برگیرنده اطلاعات حاصل از مقایسات بیرونی و درونی است .

۳) درجات پرداخت که طی آن شغلهای باارزش و با محتوای مشابه با هم گروه بندی می شوند تا نرخهای پرداخت برقرار شود.

میزان حقوق و مزایای یک مدیر به دو عامل اصلی بستگی دارد :

۱) اهمیت و ارزش شغل مدیریتی در سازمان

۲) شایستگی مدیر در انجام وظایف و مسئولیتها در شغل مدیریت

در نظام طبقه بندی مشاغل قانون کار چهار عامل برای تعیین نرخ پرداخت مورد توجه قرار می گیرد :

۱) مهارتها ( تحصیلات و تجربه )

۲) کوششها ( فکری و جسمی )

۳) مسئولیتها ( دارایی ، سرپرستی )

۴) شرایط کار ( دشواری و خطرات )

## ❊ فصل دهم ❊

جبران خدمات کارکنان عبارتند از :

۱) ملموس ( مانند : وجوه نقدی و غیر نقدی مانند : حقوق پایه ، هزینه های زندگی ، پاداشهای کوتاه مدت و بلند مدت و ...)

۲) ناملموس ( مانند : شناسایی و تقدیر ، پایگاه اجتماعی ، امنیت شغلی ، کار چالشی و فرصتهای یادگیری )

**انواع مزایای قانونی عبارتند از :**

۱) بیمه بیکاری
۲) مرخصی خانوادگی یا والدینی ( مرخصی بدون حقوق )
۳) مرخصی استعلاجی ( باحقوق یا بدون حقوق است )
۴) مرخصی با حقوق ( بابت تفریح و تجدید قوای کارکنان )
۵) تعطیلات با حقوق

**انواع مزایای سازمانی عبارتند از :**

۱) برنامه های رفاهی کارکنان
۲) بیمه عمر
۳) کمک هزینه آموزش
۴) مهم کودک و خانه سالمندان
۵) کمک هزینه مسکن
۶) هدیه روز تأسیس
۷) وام
۸) هدیه اعیاد
۹) بن
۱۰) حق ایاب و ذهاب
۱۱) بیمه مسافرت
۱۲ و ....

**انواع پاداش ها عبارتند از :**

۱) پاداش های درونی ⟸ ( احساس مثبتی که بخاطر انجام کار به فرد دست می دهد ) ⟸ ( منشأ خود فرد می باشد )
۲) پاداش های بیرونی ⟸ ( ریشه در شغل ندارند ، یعنی انجام کار برای فرد پاداش محسوب نمی شود )

**معیارهای اعطای پاداش عبارتند از :**

۱) ارشدیت
۲) عضویت در سازمان
۳) حضور در سازمان
۴) تخصص و مهارت
۵) دشواری کار
۶) عملکرد

**ویژگی های پاداش مؤثر عبارتند از :**
( سیستم پاداش زمانی کارا و مؤثر است که ؟)

۱) اهمیت
۲) انعطاف پذیری
۳) فراوانی وتکرار
۴) ارزش
۵) دقت و ارتباط
۶) انگیزه های درونی
۷) عدم فاصله زیاد بین پاداش مدیران و کارکنان
۸) عینیت و شفافیت
۹) انصاف و عدالت
۱۰) کارایی مالی

انواع طرح های پاداش عبارتند از :

۱) پاداش یکجا

۲) پاداش اقتضایی

۱) روش بیدو

۲) روش هالزی

۳) روش استاندارد محور

۴) روش کارانه مدیران

۵) مقاطعه کاری

۶) حق العمل کاری

۷) روش کارانه تیمی یا مشوق های گروهی

۸) تسهیم سود

۹) روش مبتنی بر مهارت

۱۰) توسعه سهام

۱۱) روش صورتحساب

۱۲) پرداخت مبتنی بر لیاقت

۱۳ ) روش کارانه سازمانی یا مشارکت در سود

۱۴) کارت امتیازی متوازن

۱۵) سهم بهره وری

۱۶) پرداخت مبتنی بر دانش

۱۷) پرداخت براساس مدارک

۱۸) پرداخت مبتنی بر شایستگی

برای استراتژی های مختلف کدام سیستم پرداخت مناسب تر است:

۱) استراتژی توسعه افراد مهم باشد ← پرداخت بر اساس مهارت مناسب تر است.

۲) استراتژی مشتری مداری مهم باشد ← پرداخت بر اساس شایستگی مناسب تر است.

۳) استراتژی بهره وری فردی مهم باشد ← پرداخت بر اساس مقاطعه کاری و کمسیون ( حق العمل ) مناسب تر است.

۴) استراتژی کار تیمی مهم باشد ← پرداخت بر اساس مشوقهای گروهی یا تسهیم سود گروهی مناسب تر است.

۵) استراتژی افزایش سود شرکت مهم باشد ← پرداخت بر اساس واگذاری سهام مناسب تر است.

## ❊ فصل یازدهم ❊

آموزش کارکنان چه کارکردهایی برای سازمان و فرد دارد :

۱) جامعه پذیری
۲) بهبود عملکرد
۳) جانشین پروری
۴) مهارت آموزی
۵) رفتار های غیر مولد
۶) قابلیت اشتغال

نظریات یادگیری و آموزش عبارتند از :

۱) شرطی شدن کلاسیک
۲) شرطی شدن عامل یا کنشگر
۳) یادگیری شناختی و یادگیری اجتماعی

از منظر نظریه یادگیری اجتماعی فرد در چهار مرحله رفتار را یاد می گیرد :

۱) توجه : مشاهده رفتار الگو یا مدل و توجیه به آن.
۲) حفظ ( مدل سازی ) : به یاد سپاری رفتار.
۳) باز تولید ( تمرین و ایفای نقش )
۴) تقویت ( بازخور و پاداش ) : تکرار رفتارهای یاد گرفته شده و دریافت پاداش و در نتیجه تقویت رفتار.

چهار مرحله فرآیند یادگیری کلب عبارتند از :

۱) حس کردن ( تجربه عینی ) : حس و احساس کردن محرک های سازمانی و محیطی.
۲) ادراک کردن ( مشاهده ) : مشاهده و واکنش به واقعیت از منظرهای گوناگون.
۳) تفکر ( مفهوم سازی انتزاعی ) : تفکر و تبیین مسأله.
۴) رفتار ( آزمایشگری فعال ) : ( از مفاهیم نظری مراحل قبلی در عمل برای حل مسائل واقعی سازمان و محیط استفاده می شود ).

دو محور چرخه یادگیری کلب عبارتند از :

۱) محور افقی ← آزمایشگری فعال – مشاهده تأملی

۲) محور عمودی ← تجربه عینی ( ملموس ) – انتزاعی

۱) واگراها ← افرادی که قابلیتهای تجربی عینی و مشاهده تأملی قوی دارند.

۲) ادغام کننده ها ← قابلیتهای مفهوم سازی انتزاعی و مشاهده تأملی قوی دارند.

۳) همگراها ← قابلیتها و مهارتهای مفهوم سازی انتزاعی و آزمایشگری فعال دارند ← دارای قدرت حل مسأله بالا ← مناسب برای مشاغل مدیریتی

۴) تطبیق دهنده ها ← قابلیت تجربه عینی و آزمایشگری فعال دارند ← مناسب برای مشاغلی همچون فروش و بازاریابی.

مراحل مختلف فرآیند آموزش عبارتند از :

۱) نیاز سنجی آموزشی

۲) تعیین اهداف آموزشی

۳) انتخاب روش آموزش

۴) اجرای برنامه آموزشی

۵) ارزیابی برنامه آموزشی

انواع روش های آموزش عبارتند از :

۱) سخنرانی ( متداولترین روش)

۲) کارگاه آموزشی

۳) بازیهای تجاری و مطالعه موردی

۴) ایفای نقش

۵) بازیهای مدیریتی و شبیه سازی

۶) روش های آموزش ضمن خدمت

۱) چرخش شغلی

۲) روش سمعی و بصری

۳) آموزش تیمی

۱) آموزش چرخشی

۲) آموزش هماهنگی

۴) مربی گری و مشاوره

۵) استاد – شاگردی ( در مشاغل فنی – حرفه ای متداول است )

۶) برنامه های کارآموزی

( متداولترین روش آموزش برای کارکنان غیر مدیریتی و برای مشاغل ساده است )

اثر بخشی دوره های آموزشی بر اساس چهار معیار اصلی ارزیابی و سنجیده می شود :

۱) رضایت کارآموز از دوره ⟸ ( متداولترین و ساده ترین روش )

۲) یادگیری حاصل از دوره

۳) بررسی تغییر رفتار کارآموز

۴) بررسی نتایج

## ❊ فصل دوازدهم ❊

انواع رویکردهای توسعه منابع انسانی عبارتند از :

۱) آموزش

۲) ارزیابی

۳) تجربیات شغل

۴) روابط شخصی

مراحل مسیر شغلی عبارتند از :

۱) مرحله کارآموزی و استقرار

۲) مرحله پیشرفت

۳) حفظ و نگهداری

۴) مرحله بازنشستگی

انواع گرایش و جهت گیری مسیر شغلی عبارتند از :

۱) مسیر حر فه ای

۲) مسیر شغلی بیرونی

۳) مسیر شغلی درونی

۴) جهت گیری حر فه ای

فرد ممکن است دو جهت گیری داشته باشد :

۱) جهت گیری فنی ( تأکید بر کسب مهارت بیشتر در زمینه تخصصی شغل و ترقی تکنیکی است).

۲) جهت گیری مدیریتی ( تمرکز بر کسب مهارت و پیشرفت در زمینه مدیریت عمومی است ).

انواع مسائل مسیر شغلی عبارتند از :

۱) مسیر شغلی دوگانه

۲) مسیر شغلی بدون مرز

۳)پدیده فلات ( سکون مسیر شغلی )

۴) سقف شیشه ای

۱) ساختاری ( فرد به نهایت ارتقا در سازمان می رسد )

۲) محتوایی ( فرد شغل را بطور کامل یاد می گیرد )

۳) زندگی ( کار فرد ، زندگی وی را تحت تأثیر قرار می دهد )

شایستگی شغلی در برگیرنده چه عواملی است؟ :

۱) انگیزه

۲) ویژگی ها

۳) مهارتها

۴) خودپنداری

۵) دانش

۶) تجربه

۷) نقش فرد

دو طرح مطالعاتی که برای بدست آوردن مدل شایستگی باید انجام دهیم :

۱) طرح مطالعه شایستگی حال

۲) طرح مطالعه شایستگی آینده

نقش های کلیدی در جانشین پروری عبارتند از :

۱) مدیر عامل

۲) معاون منابع انسانی

۳) خود فرد

انواع راههای تشخیص مشاغل کلیدی سازمان برای اجرای برنامه جانشین پروری عبارتند از :

۱) نمودار سازمانی

۲) بحران در روند کارها

۳) مصاحبه با مدیران

## ❊ فصل سیزدهم ❊

انواع روش های شکل دهی رفتار عبارتند از :

۱) تقویت مثبت ( قوی ترین نوع تقویت )

۲) تقویت منفی

۳) تنبیه

۴) خاموش

انواع تخلفات سازمانی عبارتند از :

۱) تخلفات زمانی و عملکردی
۲) اعمال غیر اخلاقی
۳) اعمال بد نام کننده سازمان
۴) رفتارهای ضد شهروندی

خصوصیات بخاری داغ برای سیستم انضباطی در سازمان که به یک بخاری داغ تشبیه شده و زمانی مؤثر است که این خصوصیات را داشته باشد :

۱) آزاردهندگی
۲) فوریت زمانی
۳) هشداردهندگی
۴) عدالت
۵) تأکید بر عمل نه شخص

انواع اقدامات انضباطی عبارتند از :

۱) تذکر شفاهی
۲) اخطار کتبی
۳) انفصال موقت ( تعلیق )
۴) تنزل مقام
۵) کسر حقوق و مزایا
۶) اخراج

## ❊ فصل چهاردهم ❊

انواع پیامدهای استرس برای هر فرد خاص عبارتند از :

۱) فیزیولوژیک ( سیستم گوارش ، سیستم قلب – عروقی ، سیستم عصبی – عضلانی )
۲) رفتاری ( خشم )
۳) شناختی( تمرکز پایین ، کاهش خلاقیت )
۴) روانشناختی ( افسردگی ، انزوا )

استرس از نظر سلیه ( پدر استرس در مفهوم جدید آن )

۱) پاسخ به استرس متمایز از استرس زاهاست.

۲) استرس صرفا یک تنش عصبی نیست .

۳) استرس اجتناب ناپذیر است .

۴) استرس ممکن است پیامدهای مثبت داشته باشد.

۵) زندگی مملو از استرس است و استرس با مرگ پایان می یابد.

انواع استراتژی های مدیریت استرس که به صورت فردی یا سازمانی بکار گرفته می شوند :

۱) پیشگیری از استرس زاها

۲) پیشگیری از استرس

۳) درمان پیامد های استرس

فنون مدیریت استرس عبارتند از :

۱) فنون مسأله محور ( ستیز ) ⟸ به تلاش برای تغییر شرایط اشاره دارد.

۲) فنون احساس محور ( گریز ) ⟸ به کاهش تنش احساسی بدون تغییر شرایط بر می گردد.

از موضوعات اصلی بهداشتی عبارتند از : ( برنامه های بهداشتی )

۱) کیفیت محیط کاری ⟸ به کیفیت هوا در محیط کار اشاره دارد.

۲) نشانگان بیماری ساختمانی ⟸ به همه عوارضی که کارکنان باور دارند از ساختمان محل کار ناشی می شود اشاره دارد.

انواع دیدگاهها در مورد روابط کار عبارتند از :

۱) وحدت گرا ⟸ منافع افراد و گروههای متعدد در سازمانها همسو فرض می شود.

۲) کثرت گرا ⟸ گروههای متعددی در سازمان وجود دارند که منافع آنها متفاوت است.

۳) بنیادگرا ⟸ بر تضاد طبقاتی در سازمان تأکید دارد.

بهترین رویکرد در حل تعارضات بین کارگر و کارفرما : توجه به اهداف سه ذی نفع اصلی است که عبارتند از :

۱)جامعه

۲) اتحادیه

۳) سازمان

روش های خروج یا ترک کارکنان از سازمان عبارتند از :

۱) داوطلبانه

۲) غیر داوطلبانه ( بازخرید ، بازنشستگی یا اخراج )

انواع هزینه های مستقیم ترک خدمت عبارتند از :

۱) هزینه های جدایی

۲) هزینه های جایگزینی

۳) هزینه های آموزش