



بررسی مسائل نیروی انسانی در صنعت

نام استاد: حسین ادب

روز کلاس: چهارشنبه

تهیه کننده: فرخ سیفی

ساعت کلاس: ۱۴:۴۰ - ۱۶:۱۰

۱- نام کتاب: مبانی مدیریت منابع انسانی

نویسنده: گری دسلر

ترجمه: علی پارسائیان و اعرابی

انتشارات: دفتر پژوهشات فرهنگی

ویژگیهای کتاب:

انتهای هر درس casestudy دارد case یعنی قضیه یا مورد یا نمونه تجربی، نمونه اجرا شده، یک کار عملی و اتفاق افتاده

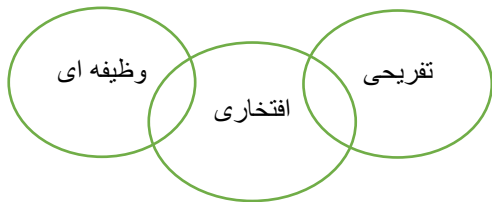
۲- نحوه تدریس: تعاملی (مشارکتی) Interactive

۳- نحوه ارزیابی: ۱۲ نمره پایان ترم - ۵ نمره تکالیف - ۳ نمره مشارکت فعال (تماس تلفنی ، اینترنت ، دیکشنری و ماژیک و تخته و ...)

۴- آشنایی با استاد

۵- هدف درس: توسعه شغلی

فرض بر این است که دانشجویان شاغل هستند تجربه و سابقه کاری به یادگیری کمک میکنند LO امیدوارم شاعل بودن یعنی چهار ساعت کار در هفته خانه داری شغل محسوب میشود شغل میتواند افتخاری ، تفریحی و یا وظیفه ای باشد افتخاری : بابت آن پولی دریافت نمیشود تفریحی : ورزش و تفریح و ... وظیفه ای : امکان دارد پولی دریافت شود یا نشود



۶- آشنایی با دانشجویان

۷- تکالیف: هر جلسه حداقل یک تکلیف داده میشود و باید Email شود

Email : adabhossein@yahoo.com

نام درس - روز و ساعت - نام و نام خانوادگی : Subject

- کسانی که از تجربیات مدیران پیشین و کنونی استفاده میکنند ولی آنرا تجربه نمیکنند ← عاقل
- اشتباه یکبار غیر عمدی ← نادان
- تکرار اشتباه ولی غیر عمدی ← احمق
- تکرار اشتباه به صورت عمدی ← بیشعور

شماره فصل	عنوان (case study)	شماره صفحه	عنوان	موضوع فصل
۱	شرکت مید	۱	استفاده از اشتباهات دیگران	مدیریت منابع انسانی : امروز
۲	شرکت سیسکو	۴۳		برنامه ریزی نیروی انسانی و کارمندیابی
۳	نامه اخراج	۱۰۳		آزمون و انتخاب کارکنان
۴	دریچه تنظیم سوپاپ	۱۵۳	آموزش	آموزش و توسعه نیروی انسانی
۵	برگه های ارزیابی	۱۹۸	ارزیابی	ارزیابی عملکرد
۶	مزایای کارکنان	۲۲۷	مزایای کارکنان	جبران خدمت کارکنان
۷	شرکت فداکس خلبانان	۲۷۸		مدیریت روابط کار و مذكرات دسته جمعی
۸	پایه چسب	۳۲۵	layoff	کمک به فرد اخراجی
۹	اجرای برنامه تامین سلامت	۴۰۰	hse	سلامتی و ایمنی کارکنان

ش: اجرای سیاست‌های مبتنی بر ایمنی ح: تعیین هدف‌هایی جهت کاهش زیان‌های خاص خ: بررسی مرتب در مورد بهداشت ایمنی و: نظارت بر کار جهت کاهش دادن بار اضافی و تنش یا فشار روانی

۶- اصطلاح فرو ماندن کارکنان (یا بطور دقیق توضیح دهید). (burn out)

مانند مورچه در عسل، آهو در بند و خر در گل

۷- با افراد فشن در محیط کار چه کنیم. صفحه (۳۹۳)

الف: افزایش اقدامات ایمنی ب: دقت بیشتر در گزینش کارکنان ج: آموزش برای رویاوری با خشونت

۸- با کارمندان سیگاری در محیط کار چکار کنیم.

۱- محروم کردن فرد از کار بگونه ای که تبعیض تلقی نشود ۲- عذر فرد سیگاری را خواست ۳- عدم استخدام افراد سیگاری

۹- نشانه های فشنون طلبی را بنویسید. صفحه (۳۹۵)

۱- دست زدن به یک عمل خشونت آمیز، در محل کار یا در خارج از شرکت

۲- رفتار تشنج آفرین دلیلی بر عمل آگاهانه یا ناآگاهانه فرد باشد

۳- رفتار بسیار شدید ضد اجتماعی

۴- حرکت‌های ناشایست در برابر جنس مخالف

۵- میل به گوشه گیری و انزوا

۶- نافرمانی که نشانه ای از خشونت در آن دیده شود

۷- میل به انتقاد بیش از حد

۸- ترتیب دادن اقدامی درمورد نقض آشکار مقررات ایمنی

۹- حمل اسلحه، تفنگ، کارد یا چیزهایی مشابه در محل کار

۱۰- داشتن روحیه انتقام جویانه

۱۰- در موضوع ایمنی و بهداشت مرغه ای کارکنان استاندارد جهانی مشخصی وجود دارد در مورد آن مطالعه کنید.

Hse ohsas ۱۸۰۰۱-۲۰۰۷

Inviroment ۱۴۰۰۱-۲۰۰۴

کیس شماره سه

بیوریتیم biorhythm (آهنگ زندگی)

بیوریتیم میتواند به ما کمک کند که ما رفتارمان را پیش بینی کنیم جسمی، روحی و اداری

به خاطر وجود بیوریتیم در سیستم بدن ماست که ما تغییر حالت می دهیم، در واقع انرژی فیزیکی، حالات روحی و وضعیت احساسات

ما و نیز توان فکری و قدرت یادگیری و حتی حس ششم ما همه به شکل دوره ای کم و زیاد می شوند و در وجود انسان سطوح

انرژیهای مختلفی وجود دارد که از بدو تولد فرد شروع به زیاد شدن و سپس کم شدن و تکرار این دوره ادامه می یابد و تغییر

این دوره ها باعث تغییر حالات مختلفی در انسان می شود. واژه بیوریتیم در واژه نامه آکسفورد به صورت زیر تعریف شده است: «هر

الگوی مکرری از فعالیت‌های فیزیکی، احساسی و اداری که بر رفتار انسان اثر می گذارد» و معادل فارسی آن زیست آهنگ (آهنگ

زندگی) نامیده می شود.

بیوریتیم دانش شناخت ریتمی بدن انسان است. تئوری بیوریتیم چنین می گوید:

بدن شما دارای چهار ریتم و سیکل اصلی است که عبارتند از: دوره عاطفی، عقلانی، فیزیکی و شهودی. هر دوره مدت زمان خاصی

طول می کشد و در طول زندگی شما به صورت دوره ای ادامه می یابد. اگر هر دوره را به صورت تابعی از زمان رسم کنیم توابع

سینوسی شکلی خواهند شد که در طول یک پرپود نقطه پیک مثبت و منفی خواهند داشت.

تفاوت بین ریتم بدن انسانها به دلیل تاریخ تولد آنهاست. یعنی هنگامی که شما متولد شدید به دلیل عواملی همه چهار ریتم بالا از نقطه خاصی حرکت خود را آغاز کردند و با گذشت سالها به دلیل تفاوت در زمان پرپود ریتمها، منحنیهای بیوریتیم با یکدیگر تداخل پیدا کردند.

دوره فیزیکی:

بیشتر در مردان غالب است، تواناییهای این دوره عبارتند از: قدرت، طاقت، ایمنی نسبت به بیماری، توانایی، هماهنگی چشم و دست و مقاومت نسبت به درد. این دوره بر جنبه های فیزیکی بدن تاثیر می گذارد دارای دوره ۲۳ روزه است که ۱۱/۵ روز آن در منطقه مثبت و پرنرژی به سر می برد و ۱۱/۵ روز دیگر آن در حالت سطح انرژی پائین و در نتیجه قدرت و استقامت نیز پایین می باشد.

دوره احساسی (عاطفی):

این دوره در خانمها غالب است و ۲۸ روز طول می کشد. این دوره تنظیم کننده هیجانات، احساسات، خلق، فانتزی ها، مزاج، عواطف، خلاقیت و وکنشهاست. توانیهای این دوره ثبات وضعیت روانی و خلق است. در طی مثبت (۱۴ روز اول) این دوره شما احساس خلاق بودن، گرم و صمیمانه بودن می کنید و در روابطتان بازتر هستید در طی دوره منفی (۱۴ روز دوم) بیشتر تمایل به گوشه گیری دارید همکاری کمتری دارید و ممکن است خیلی تحریک پذیر و منفی باشید

دوره ادراکی (عقلانی):

این دوره که ۳۳ روز طول می کشد تنظیم کننده هوش، منطق، وکنشهای ذهنی-روانی، آگاهی، تصمیم گیری، قضاوت، قدرت، استدلال و حافظه است. به طور خلاصه توانیهای دوره، توانایی بری یادگیری، حافظه، تفکر تحلیلی منطقی و تصمیم گیری است. در دوره مثبت (۱۶.۵ روز اول) به نظر می رسد که حدکثر پاسخگویی عقلانی را داشته باشید شما در پذیرش و فهم عقید جدید فرضیه ها و روشها باز هستید. در دوره منفی (۱۶.۵ روز دوم) مشکل در گرفتن فرضیات و عقید جدید وجود دارد.

دوره حس ششم (الهامات درونی، شهودی):

این دوره از دوره های فرعی محسوب می شود و مؤثر بر حس ششم و الهام و دریافت مستقیم می باشد و دارای دوره ۳۸ روزه «۱۹ روز مثبت و ۱۹ روز منفی» است.

فواید بیوریتیم

اطلاع از بیوریتیم بدنتان به غیر از سرگرمی به شما کمک می کند تا مثلا هنگامی که در قسمت منفی دوره عقلانی قرار دارید از تصمیم گیری هی جدی بپرهیزید و یا وقتی که در دوره مثبت فیزیکی قرار دارید به کارهای عقب افتاده خود رسیدگی کنید. بدن انسان یک سری دوره های طبیعی دارد که چهار دوره آن توضیح داده شد. زمان تناوب این دوره ها متفاوت است بنابراین طبیعی است که با گذشت زمان، دوره ها با هم تداخل پیدا میکنند مثلا زمانی که شما در قسمت مثبت فیزیکی قرار دارید ممکن است منحنی دوره عقلانی در قسمت منفی قرار داشته باشد و الی آخر اما وقتی کلمه تداخل ریتمها در بیوریتیم به کار برده می شود منظور آن است که زمان تناوب دو و یا چند ریتم بر هم منطبق شده است.

۱- کیس پایه چسب.

۲- مسیر شغلی از کجا شروع و به کجا ختم می‌شود.

از بدو استخدام تا بعد از بازنشستگی

۳- چگونه مسیر افراج کارگر یا کارمند طی می‌شود. صفحه (۳۴۱)

برای اخراج چهار مبناء وجود دارد :

الف : عملکرد نارضایت بخش ، ضعف یا ناتوانی دائمی در انجام وظایف محوله یا ناتوانی در رعایت معیارهای تعیین شده به هنگام کار دلایلی مانند غیبت زیاد ، تاخیرهای بسیار ، ناتوانی در تامین نیازهای عادی کار مورد نظر یا داشتن نگرشی متفاوت از نظر شرکت
ب : سوء رفتار ، بصورت آشکار و آگاهانه مقررات کارفرما را نقض کردن مانند : دزدی ، برخورد خشن و بی ادبانه ، سرکشی و نافرمانی

ج: نداشتن شرایط لازم برای کار مورد نظر ، یعنی توان انجام کارهای محوله را ندارد

د : تغییر ویژگیها مورد نیاز برای کار مورد نظر ، پس از تغییر ماهیت کار ، کارگر یا کارمند نتواند کار محول شده را انجام دهد

۴- آیا مدیر حق دارد در مورد قوانین و مقررات کارکنان را آموزش دهد. صفحه (۳۳۶)

باید مدیر قوانین و مقررات را به کارکنان آموزش دهد

همه مقررات شامل مقررات قانونی و محلی و سازمانی کارهای مجاز و غیر مجاز بطور دقیق باید به پرسنل ترجیحاً در بدو استخدام آموزش داده شود شیوه انجام اینکار به سلیقه مدیر است اما بهتر است نهایتاً بصورت کتبی درآید مثلاً IBM مقررات خود را دارد بهتر است کارکنان را بصورت گروهی و حضوری آموزش دهیم موضوع هدایا (رشوه) و میزان آن باید بطور دقیق مشخص شود مثال خوابیدن در محل کار

۵- شیوه رسیدگی به شکایات کارکنان را توضیح دهید. صفحه (۳۳۴)

این کارها را انجام دهید

۱- هر شکایتی را بگونه ای بررسی کنید که انگار قرار است در نهایت کار به داوری یا حکمیت بکشد .

۲- درباره شکایت داده شده ، با فردی که شکایت کرده صحبت کنید اجازه بدهید وی بطور کامل موضوع را بیان نماید و دادخواهی کند

۳- از اتحادیه بخواهید بندهای قرارداد را که نقض شده است ، بصورتی دقیق مشخص نماید .

۴- برای رسیدگی به شکایت دقت شود که با توجه به مفاد قرارداد کارکنان و در همان محدوده زمانی ، به شکایت رسیدگی شود

۵- از محل کار شاکی بازدید بعمل آورید

۶- بررسی شود که آیا شاهدهی وجود دارد یا خیر

۷- پرونده و سابقه کارگزینی شاکی را بررسی نمائید .

۸- با نماینده اتحادیه رفتاری درخور خود داشته باشید

۹- با شخص شاکی بصورت خصوصی بحث کنید

۱۰- درباره شکایت و موضوع مطرح شده اطلاعات کامل به سرپرست مستقیم خود بدهید .

این کارها را انجام ندهید

۱- هیچگاه به تنهایی با نماینده اتحادیه وارد بحث نشوید

۲- هیچگاه با کارکنان ، قراردادهایی مغایر آنچه در قرارداد کارگری گنجانده شده است نبندید .

۳- اگر شرکت اشتباه کرده است مانع از اقدام اصلاحی نشوید .

۴- هیچگاه اثرات ناشی از اقدامات گذشته را نپذیرید .

۵- هیچگاه حقوق خود را به اتحادیه واگذار نکنید .

۶- در مورد مفاد قرارداد هیچ مذاکره ای ننمائید (چانه نزنید)

۷- به شکایت پاسخهای بلند و نوشته شده ندهید .

۶- **مراحل انجام مصاحبه برای افراج را بطور دقیق توضیح دهید . صفحه (۳۴۴)**

۱- مصاحبه را بصورتی دقیق برنامه ریزی کنید ۲- مستقیماً به موضوع بپردازید ۳- داستان را شرح دهید ۴- همه مدارک و اسناد مربوط به خرید خدمت را بررسی و مرور کنید ۴- گام بعدی را مشخص نمائید .

۷- **پرا مسیر مشغلی مرحله بعد از بازنشستگی را هم در برمیگیرد .**

الف : معمولاً نیروی انسانی بعد از بازنشستگی افسرده میشود بنابراین باید سازمان یک حلقه اتصال برای بازنشستگان ایجاد کند مانند باشگاه و برنامه برای اوقات فراغت

ب : image تصویر و نماد سازمان هستند

ج : مسئولیت اجتماعی هر سازمانی دارای مسئولیت اجتماعی است به این دلیل که یک سازمان پایدار بماند لازم است به بازنشستگان جدا از مسائل قانونی توجه کند پایداری به معنای ماندن سازمان در وضعیت مطلوب است مثال داخلی بوتان و مثال خارجی توپوتا

کیس شماره سه

۸- LAYOFF یعنی چه با ذکر مثال توضیح دهید .

یعنی اخراج ، برای اخراج چهار مینا وجود دارد ۱- عملکرد نارضایت بخش ۲- سوء رفتار ۳- نداشتن شرایط لازم برای کار مورد نظر ۴- تغییر ویژگیهای مورد نیاز بار کار مورد نظر

فصل ششم

۱- از کجا بدانیم که پرداختی به کارکنان مناسب است (جبران خدمت)

مربوط به عوامل حاکم بر میزان پرداخت ، مقایسه افراد با افراد داخل و خارج از سازمان یا موارد مشابه

۲- بنظر شما فاصله بین حداقل و حداکثر حقوق کارکنان در یک سازمان چقدر باید باشد .

هفت برابر

۳- برای روشن شدن سوال دو میتوان به کارگزاری بیمه مراجعه کنید .

۴- بنظر شما برای یک کار معین حقوق مردان و زنان باید یکسان باشد . صفحه (۲۳۰)

در ژاپن حقوق و مزایای زنان برای یک کار معین بصورت رسمی از مردان کمتر است این سیستم در ژاپن به نفع خانومها است زیرا درصد اشتغال آنها را افزایش میدهد .

۵- حقوق و پاداشی که به کارکنان اعزامی به خارج از کشور باید داده شود چگونه مناسبه میشود . صفحه (۲۴۴)

از طریق دو سیاست کشور میزبان و سیاست کشور میهمان

الف : سیاست کشور میهمان : مبنای تعیین حقوق بازتابی از ساختار میزان حقوق و پاداش کشور میهمان است با توجه به تفاوت سطح زندگی و هزینه های مربوط به مسکن و تحصیل ، مبالغ خاصی در نظر گرفته میشود . این روش برای دوره های کوتاه مدت معقول است .

ب : سیاست کشور میزبان : مبنای تعیین حقوق بازتابی از ساختار میزان حقوق و پاداش کشور میزبان است این روش باعث میشود که همه کارکنان حقوق و پاداشی مشابه شرکت میزبان داشته باشند ولی موجب ترس یک مدیری خواهد شد که به کشوری برود که حقوقش کمتر از شرکت قبلی خود باشد .

۶- مزایا در کنار مقوق شامل چه مواردی میشود . صفحه (۲۵۲)

شهریه تحصیلی فرزندان ، امکانات تفریحی ، وامهای بانکی ، هزینه تحصیلی کارمند لازم است در درجه اول به مزایا توجه کنید که فراتر از قانون محسوب میشود و در درجه بعدی مزایای قانونی مانند بیمه ، (درمانی و بازنشستگی)

۷- بنظر شما پرداختهای انگیزشی چه معایبی میتواند داشته باشد . صفحه (۲۴۸)

مانند آکورد ، پاداش ، کارانه ، افزایش تولید ، بهره وری و ...
اگر پاداش بر اساس کار فردی باشد تکروری را در سازمان افزایش میدهد بنابراین اگر پاداش به گروه داده شود بهتر است سیستم جامعی بر مبنای انگیزه نیاز است اگر منصفانه نباشد عملکرد سیستم کاهش می یابد پرداختهای انگیزشی ممکن است اختلال در زندگی کارکنان ایجاد کند انگیزه مالی محرک خیلی خوبی است مخصوصاً برای طبقات ضیف پرداختهای انگیزشی بعد از مدتی تبدیل به حق مسلم کارکنان میشود و دیگر انگیزشی نخواهد بود . نتیجه گیری : سیستمهای انگیزشی متناسب با سطح اقتصادی و فرهنگی کارکنان تعیین میشود .

فصل پنجم

۱- ارزیابی عملکرد چیست .

ارزیابی عملکرد کنونی یا گذشته فرد با توجه به معیارهای او

۲- آیا لازم است نتایج ارزیابی عملکرد در اختیار خود فرد قرار گیرد.

در ارزیابی عملکرد فرض بر این گذاشته میشود که معیارهای ارزیابی مشخص شده است و نتیجه ارزیابی را با این هدف به فرد میدهند که موجبات انگیزش وی فراهم شود ، در نتیجه او نقاط ضعف خود را برطرف مینماید یا اینکه چون گذشته عملکرد عالی خود را ادامه میدهد .

۳- بنظر شما چه کسانی برای ارزیابی عملکرد کارمند یا کارگر مناسب است.

الف : سرپرست مستقیم ب : ارزیابی همکاران ج : کمیته ارزیاب د : ارزیابی خود شخص از خودش
ر : بوسیله زیر دستان ز : ارزیابی ۳۶۰ درجه ای

۴- روش ثبت وقایع مساس یعنی چه . صفحه (۲۰۸)

در اجرای این روش پرونده ای از کارهای بسیار خوب و یا بد کارکنان را با توجه به رفتاری که هنگام کارکردن داشته است نگهداری میکنند و پیش از ارزیابی عملکرد وی به این پرونده ها مراجعه میکنند این روش مکمل روش رتبه بندی است .

۵- ارزیابی ۳۶۰ درجه را با ذکر یک مثال توضیح دهید .

اطلاعات کاملی درباره کارکنان بدست می آید و کارگر یا کارمند بوسیله سرپرستان ، زیر دستان ، همقطاران ، و مشتریان داخلی و خارجی مورد ارزیابی قرار میگیرد این روش برای آموزش دادن به افراد (و نه افزایش حقوق) از آن استفاده میکنند .

۶- مواردی که در ارزیابی تاثیر می گذارند به چند دسته تقسیم میشوند. صفحه (۲۱۵)

به پنج دسته تقسیم میشود .

الف : روشن نبودن معیارها ب: اثر هاله ای ج: میل به مرکز د: سختگیری یا سهل گیری
ز: یکسو نگری (تعصب) مثال لر ، ترک

۱- اگر شما جای مارتین استار بودید چه میکردید .

کارکنان بخش آموزش از آموزش خوبی برخوردار نبوده اند باید بصورت جدی در زمینه آموزش وقت صرف شود

۲- آیا برگزاری جلسات توجیهی برای تمامی کارکنان لازم است .

بله بعد از کارمند یابی گام بعدی اینست که آنها را توجیه کرد که این مهم از طریق یک متخصص منابع انسانی انجام میشود و سپس کارگر یا کارمند جدید به سرپرست معرفی میگردد .

۳- فرایند ۵ مرحله ای آموزش را توضیح دهید .

الف : تجزیه و تحلیل نیازها : اولین گام اینست که مشخص شود چه چیزهایی را باید آموزش داد ، شغل جدید چه مهارتهایی نیاز دارد و این نیازها را به اجزای کوچکتر تقسیم نمود و آنها را به کارگر یا کارمند آموزش داد

ب : طرح آموزش : موضوعهای آموزشی ، روشها ، رسانه های گروهی و شرح مطالب را تعیین و تنظیم نمایید ، آزمونها ، تمرینات و فالیتهای مشخص گردد .

ج: معتبر بودن مطالب آموزشی : بر نامه آموزشی را پیش از اجرا در حضور عد های از نمایندگان کارکنان به اجرا درآوردید و برای بالا بردن اثر بخشی اجرای برنامه محوری نمائید .

د: اجرا : اگر امکانپذیر باشد در کارگاه به افراد آموزش داد و کارهای عملی انجام داد

ر : ارزیابی نتیجه ها و پیگیری برنامه ها : با توجه به موفقیتهای حاصله محتوای برنامه ها را به شیوه زیر ارزیابی کنید ۱- واکنش ۲- یادگیری ۳- رفتار ۴- نتیجه گیری

۴- بنظر شما کدامیک از مراحل بالا مهمتر است (فرایند ۵ مرحله ای)

ارزیابی نتیجه ها و پیگیری برنامه ها

۵- روش مبتنی بر تمقیق موردی را با ذکر مثال توضیح دهید . مهم سوال امتحانی صفحه (۱۷۲)

در روش تحقیق موردی به کارآموز شرحی نوشته شده از مساله سازمان را ارائه میکنند . این شخص قضیه را بصورت خصوصی تجزیه و تحلیل میکند ، مساله را شناسایی میکند و دستاوردها یا راه حلها را با سایر کارآموزان در میان می گذارد و با آنها به بحث می پردازد که دارای ۵ ویژگی است ۱- توجه به مسائل واقعی سازمان ۲- حداکثر مشارکت افراد در بیان دیدگاهها ۳- اتخاذ تصمیم در سایه کمترین وابستگی ۴- به ندرت امکان دارد که پاسخی کاملاً درست یا نادرست باشد ۵- افراد می کشوند با استفاده از روش تحقیق موردی داستانهایی را در سطوح مناسب ارائه دهند .

۶- اگر در شرکتی کارکنان چهار عمل اصلی را ندانند چه باید کرد .

باید به آنها در صورت نیاز آموزش داد

۷- چرخش شغلی را با ذکر مثال توضیح دهید .

چرخش شغلی عبارتست از جابجایی سیستماتیک کارکنان به سطوح مختلف با توجه به پیش نیازها (سیستماتیک یعنی دارای برنامه که بطور منظم اجرا شده و ارزیابی میگردد) .

- چرخش شغلی باعث کشف استعدادهای کارکنان میشود

مثال : جابجایی کارکنان در سطح شرکت

۸- بنظر شما دوره های آموزشی را در داخل شرکت برگزار کنیم یا خارج شرکت .

آموزشهای خارج سازمان غالباً در سطوح مدیریت است ولی در داخل سازمان انجام تمرینهای گروهی و ایفای نقش کارمندان و مدیران است

۹- بهبود سازمانی یعنی چه . (organization development)

یعنی اینکه بتوان نگرش ، ارزشها و باورهای کارکنان را تغییر داد بگونه ای که کارکنان بتوانند تغییرات فنی را درک کنند و آنرا به اجرا درآورند معمولاً این اقدامات در قالب تجدید سازماندهی و طرح ریزی مجدد تشکیلات انجام میشود ، اصولاً اینکارها به کمک یک عامل تغییر خارجی یا مشاور انجام میشود .

۱۰- فرایند ۱۰ مرحله ای برای ایجاد تغییر در سازمان چیست . صفحه (۱۸۴) مهم

۱- یک حالت اضطراری بوجود آورید ۲- همگان را بسیج کنید که بصورت مشترک در صدد شناسایی مشکلات سازمان بر آیند ۳- یک ائتلاف رهبری بوجود آورید ۴- یک دیدگاه مشترک بوجود آورید ۵- این دیدگاه را به آگاهی دیگران برسانید ۶- موانعی را که بر سر راه تغییر وجود دارند از میان بردارید . ۷- موفقیت‌های کوتاه مدت کسب کنید ۸- منافع ایجاد شده و فرایند تغییر را تقویت کنید ۹- راههای جدیدی برای انجام کارها را در فرهنگ شرکت تزریق کنید ۱۰- فرایند پیشرفت را زیر نظر بگیرید و در صورت لزوم در دیدگاهی ارائه شده تجدید نظر کنید .

۱۱- یادگیری با آموزش چه فرقی دارد . (training, education-learning)

یادگیری ممکن است تاثیری بر شما گذاشته باشد ولی در آموزش اینطور نیست هدف آموزش میتواند یادگیری باشد آموزش با یادگیری متفاوت است در یادگیری شخص تحت تاثیر آموزه ها تغییری در رفتار شغلی یا شخصی خود میدهد و این تغییر معمولاً دراز مدت است .

یادگیری اثر بخش به آموزه هایی میگویند که دقیقاً مرتبط با اهداف سازمانی یا شخصی مشاغل باشند هدف همه دوره های آموزشی باید یادگیری اثر بخش شود .

سوالات در مورد ارائه ها

۱- بیوریتیم چگونه به ما در برنامه ریزی فعالیتها کمک میکند .

در ابتدای درس در کیسها کاملاً بیان شده است

۲- چگونه میتوانیم هوش هیجانی خود را افزایش دهیم .

۱- رابطه مستقیمی بین EQ و توسعه شغلی وجود دارد ۲- آموزش ولی تاثیر آن وقت است ۳- تمرین مثل اجرای نقش ۴- ضایع شدن به افزایش EQ کمک میکند ولی گران تمام میشود هوش هیجانی مسری است

شناخت هیجانات خشم ، اندوه ، ترس ، شادمانی ، عشق ، شگفتی و شرم

قدم بعدی خودآگاهی است عبارتست از تشخیص احساسات و یافتن پیوند موجود میان افکار ، احساسات و یافتن واژگانی برای بیان آنها و توجه کردن به پیامدهای انتخاب راهها

۳- هر چه معکوس مازلو چه میگوید .

۱- خودشکوفایی ۲- نیاز به احترام ۳- نیازهای اجتماعی ۴- ایمنی ۵- نیازهای فیزیولوژیک

۴- مثبت اندیشی با مماقت چه فرقی دارد.

۵- با قوانین مورفی موافقید یا مخالفید چرا .

۶- چگونه میتوانیم با پدیده اعتیاد بکار مقابله کنیم .

خانواده میتواند یک راه حل باشد

یکی از اندیشمندان مدیریت (چارز هندی) میگوید اشخاص باید سه نوع شغل داشته باشند ۱- شغل وظیفه ای یعنی از آن پول در می آورند و زندگی خود را می گذرانند ۲- مشاغل افتخاری برای انجام آنها پول نمیگیرند . ۳- مشاغل تفریحی ممکن است از محل

این شغل درآمدی کسب کنیم اما لذتی که از آن کار میبرند بیشتر است اشخاص کارزده در دسته یک قرار دارند معمولاً در دسته ۳ و ۲ اعتبار بکار تعریف نمیشود اشخاص باید این سه شغل را بطور همزمان و متعادل داشته باشند .

۷- شما در کدام دسته از بد قلقها قرار میگیرید چرا.

فصومیات آدمهای بدقلق (difficult people)

- ۱- زورگو و متخاصم ۲- همیشه شاکی ۳- وسواسی و کمالگرا ۴- افراد یخی (سرد و بی روح) ۵- افراد بسته (محافظه کار)
- ۶- کم حرف و منفعل ۷- افرادی که میگویند کار من نیست ۸- شایعه پراکنها ۹- افراد منفی گرا ۱۰- افراد غیرمتعهد
- ۱۱- افراد همیشه منتقد ۱۲- افراد فداکار ۱۳- افراد خود سرزنش کن ۱۴- افراد پرحرف ۱۵- افراد نامنظم ۱۶- افراد بی مسئولیت
- ۱۷- افراد پوست تخم مرغی (احساسی) ۱۸- افراد ریز نگر ۱۹- افراد خیلی خوب ۲۰- افراد خودخواه

۸- حداقل ۱۰ مورد برای مقابله با فود شیفتگی ارائه دهید .

- ۱- به پزشک مراجعه کنید تا اعتماد بنفس بالا برود
- ۲- دارو درمانی
- ۳- مرزها را معین کنید .
- ۴- اجازه دهید تصور کند که خودش مرکز توجه است .
- ۵- از او چاپلوسی و تملق کنید.
- ۶- شوخ طبعی داشته باشید.
- ۹- سقف شیشه ای در مورد اشتغال زنان را توضیح دهید .

یک سقف کاذب یا مانع که از رشد خانومها بیشتر از یک حد تعیین شده جلوگیری میکند و آنها نمیتوانند بیشتر از آن ارتقاء پیدا کنند .

۱۰- فطر (hazard) یعنی چه .
به منبع یا وضعیتی اطلاق میشود که دارای پتانسیل آسیب به شکل جراحات انسانی یا بیماری ، خرابی اموال ، تخریب محیط محل کار یا ترکیبی از این موارد باشد .

فصل سوم

۱- اشتباهات متداول در مصاحبه چیست .

۱- ره آوردهای فوری ۲ تاکید بر جنبه های منفی ۳- ناآگاه بودن از نوع شغل ۴- فشار برای استخدام ۵- اثر رفتارهای غیر گفتاری

۲- چگونه میتوانیم از معرفها استفاده کنیم .

برای استفاده بهینه از معرفها میتوان دو کار انجام داد ۱- از فرمی سازمان یافته و دارای ساختار استفاده کرد ۲- از معرف فرد بعنوان منبعی برای دستیابی به معرفهای دیگری در مورد عملکرد گذشته داوطلب استفاده نمود

۳- آیا به نتایج حاصل از معرفها میتوانیم اعتماد کنیم .

۴- مراکز ارزیابی مدیریت چه کارهایی انجام میدهند . (مراکز پرورش مدیر ، پروژه پرورش مدیران)

از داوطلبان شغل مدیریت آزمون بعمل می آید و از آنها میخواهند در شرایط شبیه سازی شده تصمیم گیری کنند و با توجه به این عملکردها به آنها نمره می دهند .

فصل دوم

۱ - چگونه میتوانیم نیروی کار آینده مورد نیاز خود را پیش بینی کنیم .

الف : تجزیه و تحلیل روند : میزان استخدا شرکت را در ۵ سال گذشته یا بیشتر را مطالعه میکنیم تا نیازهای آینده را پیش بینی نمائیم .

ب: تجزیه و تحلیل نسبت: براساس نسبت، عامل علی (مانند حجم فروش) و تعداد کارکنان مورد نیاز (برای مثال تعداد فروشنده) را پیش بینی مینمائیم.

۲- آیا جذب نیروی انسانی از طریق بورسیه شدن را می پسندید.

این شیوه استخدام بگونه ای است که هم دانشجویان و هم کارفرما برنده میشوند از دیدگاه دانشجویان استخدام در هنگام تحصیل بدان معنی است که او باید مهارتهایی را بیاموزد که مورد نظر شرکت کارفرما میباشد و از نظر شغلی مسیری را انتخاب کند که شرکت مذکور توصیه مینماید. کارفرمایان میتوانند با استفاده از این روش افرادی را استخدام کنند که پس از استخدام (یعنی وقتی که تمام وقت شاغل شوند) مفید واقع شوند.

۳- (رزومه یعنی چه). (resume-c.v)

رزومه متنی است چند صفحه ای حاوی اطلاعات و مشخصات که شما باید قبل از مصاحبه در اختیار کارفرمایان قرار دهید تا آنان امکان یابند ارزیابی اولیه ای از تواناییهای شغلی شما داشته باشند. در واقع رزومه باید تصویری ذهنی از شما و فعالیتهای شغلیتان به خواننده ارائه کند. از این حیث رزومه جنبه های تبلیغاتی دارد بدین ترتیب که ویژگیهای مؤثر و مفید خود را در اختیار کارفرما قرار میدهند و به نوعی سعی میکنند تا وی را متقاعد کنید که از بین چندین داوطلب، شما را برای شرکت در مصاحبه انتخاب کند. رزومه باید به طور مثبتی مهارتها و تواناییهای شما را نشان دهد. رزومه در عین حال که کاملاً صادقانه باشد، در آن جایی برای تعارفات و شکسته نفسی نیست. رزومه زندگینامه، شرح گذشته و یا حال شما نیست (هر چند که قسمت عمده آن مربوط به سوابق کاریتان میشود). اولین هدف رزومه جلب توجه کارفرماست. بنابراین در هر جمله ای که مینویسید باید سعی کنید به نوعی علاقه و توجه خواننده را جلب کنید. یک رزومه خوب میتواند کلید موفقیت شما در امر کارایی باشد. به آن از دید انجام وظیفه نگاه نکنید: نوشتن رزومه با پر کردن فرم ثبت نام فرق میکند!

۴- بنظر شما چه آیتمهایی در (رزومه شغلی) لازم است ذکر شود. (تکلیف)

در یک رزومه معمولاً اطلاعات شخصی نام و نام خانوادگی، سن، شماره تماس داده میشود، تحصیلات از آخر به اول، تجربه کاری از آخر به اول نوشته میشود، موارد منفی نوشته نمیشود،

۵- شغل (دایی یعنی چه) (dejobbing) (مهم سوال امتحانی) صفحه (۶۲)

ره آورد تغییراتی است که در دنیای کنونی تجارت در حال رخ دادن است. سازمانها باید با نیروهای گوناگون دست و پنجه نرم کنند این نیروها عبارتند از: سرعت یافتن تغییراتی که در محصول و فن آوری رخ میدهد، رقابت جهانی، حذف بسیاری از مقررات، بی ثباتی سیاسی، تغییرات جمعیتی و بوم شناسی و روی آوردن به سازمانهای خدماتی و پای گذاردن به عصر اطلاعات. چنین نیروهایی توانسته اند عرصه ای را که سازمانها در آن به رقابت بر می خاستند به شدت تغییر دهند. تغییراتی که سازمانها برای رویارویی با پدیده رقابت انجام داده اند باعث شده است که معنی شغل که به مفهوم مجموعه ای از مسئولیتهای بسیار مشخص و تعریف شده بود مخدوش گردد

۶- برنامه ریزی موفقیت یعنی چه و چگونه اجرا میشود. صفحه (۶۹)

بدین معناست که شرکت برای گماردن افراد در پستهای مهم اجرایی برنامه هایی تهیه خواهد کرد که در مرحله عمل، اغلب، اینکار مستلزم یک سلسله گامهای یکپارچه و نسبتاً پیچیده است که باید برداشت. برنامه ریزی موفقیت شامل فعالیتهای زیر میشود:

۱- بررسی نیازهای شرکت به مدیر و افراد متخصص در سطح شرکت و در سطح دوایر، از نظر میزان مهارتهای لازم

۲- بررسی مدیران اجرایی موجود و پیش بینی میزان عرضه از منابع داخل و خارج

۳- برنامه ریزی برای مسیر شغلی افراد بر مبنای برآورد عینی از نیازهای آتی و ارزیابی عملکرد افراد و انجام دادن برآوردهایی از استعداد های بالقوه

- ۴- بررسی کارشناسانه جهت درک واقعیتها
- ۵- ارتقاء دادن افراد بصورت تصاعدی با هدف تامین نیازهای آتی شرکت
- ۶- اجرای برنامه های آموزشی در مورد ارزیابی و عملکرد
- ۷- اجرای برنامه های راهبردی برای کارمند یابی
- ۸- انجام فعالیتهایی برای گماردن افراد در پستهای خالی

فصل یک (مدیریت منابع انسانی امروز)

۱- مسئله جک نلسون را بررسی کنید .

آقای جک نلسون بعنوان عضو جدیدی از هیئت مدیره یک بانک محلی شده بود او متوجه شده جابجایی کارکنان در آن سازمان بسیار بالا است و کارکنان هنوز استخدام نشده منتقل شده یا استعفاء میدادند و تمامی روسای دواير وشعبه ها بدون اطلاع از دفتر مرکزی مبادرت به استخدام میکردند و او می دانست که نتیجه تحقیق خود را به رئیس بانک گزارش نماید یا خیر .

۲- چرا همه مدیران مستقل از نوع تفصص و کارشناسان باید مدیریت منابع انسانی را آموزش ببینند . صفحه (۲)

از طریق فهرست کردن اشتباهاتی که در زمینه امور کارکنان رخ میدهد و مدیر نمی خواهد به هنگام مدیریت مرتکب چنین اشتباهاتی شود مدیر نمیخواهد ۱- فردی را استخدام کند که برای شغل مورد نظر مناسب نیست ۲- شاید جابجایی بسیار کارکنان باشد ۳- کارکنانی را استخدام کند که هنگام کار نهایت سعی خود را نمی نمایند ۴- متهم شود که تبعیض قائل شده و به دادگاه کشانده شود ۵- شرکت او را متهم به عدم رعایت قوانین ایمنی و بهداشت بکند ۶- نسبت به آموزش ناکافی چشم خود را ببندد و شاهد کاهش اثر بخشی سازمان باشد ۷- در رفتار با کارکنان متهم به نقض مقررات گردد .

۳- جهانی شدن یعنی چه . صفحه (۱۲)

مقصود از جهانی شدن اینست که شرکتها تمایل زیادی نشان میدهند که محصولات خود را در بازارهای خارج تولید و عرضه نمایند و این به چندین شکل نمایان است ۱- ارزش صادرات و واردات افزایش پیدا میکند ۲- وارد بازار جدید میشوند و گولهای بزرگ تجارت ۳- تولید هم جنبه جهانی به خود می گیرد .

۴- آیا شما یک مدیر جهانی هستید .

اگر مدیر در بیش از یک کشور مستقیماً فعالیت داشته باشد به ایشان مدیر جهانی گویند .

نمونه سوالات ترمهای گذشته

- ۱- شغل زدایی یعنی چه
- ۲- چگونه میتوانیم هوش هیجانی خود را افزایش دهیم
- ۳- یادگیری با آموزش چه تفاوتی دارد .
- ۴- فرایند ۵ مرحله ای آموزش را توضیح دهید .
- ۵- هرم مازلو در موضوع انگیزش را به اختصار توضیح دهید .
- ۶- ارزیابی ۳۶۰ درجه را با ذکر مثال توضیح دهید .
- ۷- layoff یعنی چه با ذکر چند مثال .
- ۸- فهرستی از شرایط ایمنی که باعث حوادث فیزیکی یا مکانیکی میشوند را نام ببرید .
- ۹- آهنگ زندگی را به اختصار شرح دهید .
- ۱۰- مزایا و معایب پرداختهای انگیزشی کدامند (ذکر ۵ مورد)