

# الفبای مدیریت منابع انسانی

تألیف و گردآوری:

رها وکیلی

مصطفی الهیاری



۱۳۹۸

|                     |   |                                                                           |
|---------------------|---|---------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : | ۱۳۵۹ - وکیلی، زهرا،                                                       |
| عنوان و نام پدیدآور | : | القبای مدیریت منابع انسانی/ تالیف و گردآورنده زهرا وکیلی، مصطفی‌اللهیاری. |
| مشخصات نشر          | : | ۱۳۹۸، تهران: زنده اندیشان                                                 |
| مشخصات ظاهری        | : | ۲۱۰ص: ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.                                                      |
| شابک                | : | ۹۷۸-۶۰۰-۹۷۹۰۵-۹-۳                                                         |
| وضعیت فهرست نویسی   | : | فیا                                                                       |
| موضوع               | : | نیروی انسانی -- مدیریت                                                    |
| موضوع               | : | Manpower planning                                                         |
| موضوع               | : | نیروی انسانی -- برنامه‌ریزی                                               |
| موضوع               | : | Manpower policy                                                           |
| موضوع               | : | کارکنان -- مدیریت                                                         |
| موضوع               | : | Personnel management                                                      |
| شماره افزوده        | : | ۱۳۶۴-اللهیاری جلالی، مصطفی،                                               |
| رده بندی کنگ        | : | HF۵/۵۵۴۹                                                                  |
| رده بندی یویی       | : | ۳۰۱/۶۵۸                                                                   |
| شماره کتاب بناس ملی | : | ۵۷۰۹۷۰۱                                                                   |



### القبای مدیریت منابع انسانی

تألیف و گردآوری: زهرا وکیلی و مصطفی‌اللهیاری

ناشر: انتشارات زنده اندیشان

چاپ اول: ۱۳۹۸

تیراژ: ۳۰۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۷۹۰۵-۹-۳

● مرکز پخش: تهران: انتشارات زنده اندیشان.

۷۷۶۸۵۱۶۴-۷۷۶۸۵۱۹۶-۰۹۱۲۱۴۳۸۱۱۵

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

قیمت ۲۰۰۰۰ تومان

## فهرست مطالب

### فصل اول: برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

مقدمه

- ۲..... چرا برنامه ریزی منابع انسانی باید در راستای برنامه ریزی استراتژیک سازمان قرار گیرد؟
- ۳..... پیوند سازمان، برنامه ریزی استراتژیک و منابع انسانی
- ۶..... برنامه ریزی منابع انسانی
- ۹..... موانع موجود
- ۱۰..... الگوهای استراتژیک منابع انسانی
- ۱۱..... عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
- ۱۴..... مفهوم طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی
- ۱۵..... مزایای طرح ریزی استراتژیک
- ۱۵..... انواع مدل ها

### فصل دوم: تجزیه و تحلیل شغل

- ۱۷..... تجزیه و تحلیل شغل
- ۱۷..... فواید تجزیه و تحلیل شغل
- ۱۸..... زمان اجرای تجزیه و تحلیل شغل
- ۱۸..... تجزیه و تحلیل شغل چگونه انجام می گیرد؟
- ۱۸..... روش های تجزیه و تحلیل شغل
- ۱۸..... عواملی که باید در تجزیه و تحلیل شغل مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند

|         |                                    |
|---------|------------------------------------|
| ۱۹..... | پرسشنامه تجزیه و تحلیل شغل.....    |
| ۲۲..... | شرح شغل.....                       |
| ۲۲..... | مشخصات شغل.....                    |
| ۲۳..... | مراحل اجرای تجزیه و تحلیل شغل..... |
| ۲۳..... | اثربخشی تجزیه تحلیل شغل.....       |
| ۲۴..... | طبقه بندی مشاغل.....               |
| ۲۴..... | مراحل طبقه بندی مشاغل.....         |
| ۲۵..... | اهداف مقاصد طبقه بندی مشاغل.....   |

### فصل سوم: کارمندیابی منابع انسانی

|         |                                    |
|---------|------------------------------------|
| ۲۷..... | کارمندیابی.....                    |
| ۲۸..... | محدودیت‌های فرایند کارمندیابی..... |
| ۲۸..... | منابع و روش‌های تامین نیرو.....    |
| ۳۳..... | روش‌های جذب برون سازمانی.....      |

### فصل چهارم: انتخاب کارکنان

|         |                                           |
|---------|-------------------------------------------|
| ۳۵..... | انتخاب کارکنان.....                       |
| ۳۶..... | معیارهای انتخاب.....                      |
| ۳۷..... | روش‌های انتخاب.....                       |
| ۳۹..... | گستره مداخله در فرایند انتخاب.....        |
| ۴۱..... | فرآیند انتخاب.....                        |
| ۴۳..... | عوامل مؤثر بر فرآیند انتخاب.....          |
| ۴۴..... | معیارهای عمومی انتخاب در نظام اسلامی..... |

### فصل پنجم: آشناسازی و اجتماعی کردن کارکنان

|         |               |
|---------|---------------|
| ۴۵..... | آشناسازی..... |
|---------|---------------|

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| ۴۶ | اجتماعی کردن                              |
| ۴۸ | مراحل فرآیند اجتماعی کردن                 |
| ۴۹ | فرآیند اجتماعی کردن براساس شش رویکرد میلر |
| ۵۰ | استراتژی‌های فردی اجتماعی کردن            |
| ۵۱ | استراتژی‌های سازمانی اجتماعی کردن         |

## فصل ششم: آموزش و بهسازی کارکنان

|    |                                                            |
|----|------------------------------------------------------------|
| ۵۳ | آموزش و بهسازی کارکنان                                     |
| ۵۴ | آموزش چیست؟                                                |
| ۵۶ | ضرورت آموزش کارکنان                                        |
| ۵۸ | مقدمات لازم برای یک آموزش پیاپی                            |
| ۵۹ | تاثیر آموزش بر رفتار نیروی سازمانی                         |
| ۶۰ | تاثیر شرایط حاکم بر سازمان بر روش، نوع، تکرار، منبع انسانی |
| ۶۲ | مدیر با تدبیر راهی به سوی آموزش کارآ                       |
| ۶۵ | لزوم بازبینی در آموزش منابع انسانی                         |
| ۶۶ | اخلاق در آموزش منابع انسانی                                |
| ۶۶ | نقش اخلاق در مدیریت منابع انسانی                           |

## فصل هفتم: مسیر پیشرفت شغلی کارکنان

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| ۶۹ | مسیر پیشرفت شغلی کارکنان                |
| ۶۹ | اهداف مسیر پیشرفت شغلی کارکنان          |
| ۷۰ | مراحل مسیر پیشرفت شغلی کارکنان          |
| ۷۰ | توسعه مسیر پیشرفت شغلی                  |
| ۷۰ | مدیریت مسیر پیشرفت شغلی                 |
| ۷۱ | روند مدل‌های مدیریت بر مسیر پیشرفت شغلی |

## فصل هشتم: انگیزش کارکنان

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| تعریف انگیزه.....                          | ۷۳ |
| نظریه‌های انگیزش.....                      | ۷۴ |
| ۱- نظریه‌ی نیازهای مازلو.....              | ۷۴ |
| ۲- نظریه‌ی دو عاملی هرزبرگ.....            | ۷۵ |
| ۳- نظریه‌ی ERG آلدرفر.....                 | ۷۷ |
| ۴- نظریه‌ی نیازهای پنج گانه گلاسر.....     | ۷۹ |
| ۵- نظریه‌ی X و Y داگلاس مک گریگور.....     | ۷۹ |
| ۶- نظریه‌ی برابری یا عدالت.....            | ۸۰ |
| ۷- نظریه‌ی انتظار و رور.....               | ۸۲ |
| ۸- نظریه‌ی هدف گذاری.....                  | ۸۳ |
| ۹- نظریه‌ی اسناد(نسبت دادن).....           | ۸۴ |
| ۱۰- نظریه‌ی مک کللند(انگیزه‌ی پیشرفت)..... | ۸۵ |

## فصل نهم: ارزیابی عملکرد کارکنان

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| ارزیابی عملکرد.....                         | ۸۸ |
| اهداف ارزیابی عملکرد.....                   | ۹۰ |
| نقش‌های ارزیابی.....                        | ۹۱ |
| ضرورت ارزیابی عملکرد.....                   | ۹۳ |
| جایگاه ارزیابی عملکرد در نظریه سازمانی..... | ۹۳ |
| ارزیابی کنندگان عملکرد.....                 | ۹۵ |
| ویژگی‌های ارزیابی کنندگان.....              | ۹۵ |
| خطاهای ارزیابی عملکرد.....                  | ۹۵ |
| نقش‌های ارزیابی شوندگان.....                | ۹۶ |

|          |                                |
|----------|--------------------------------|
| ۹۷.....  | کارکردهای ارزیابی عملکرد       |
| ۹۸.....  | روش‌های ارزیابی عملکرد         |
| ۹۸.....  | انواع الگوهای ارزیابی عملکرد   |
| ۱۰۲..... | عناصر اصلی ارزیابی عملکرد      |
| ۱۰۳..... | شرایط مورد نیاز ارزیابی عملکرد |

## فصل دهم: طراحی شغل کارکنان

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| ۱۰۶..... | طراحی شغل                          |
| ۱۰۷..... | تعریف طراحی شغل                    |
| ۱۰۸..... | اهداف طراحی شغل                    |
| ۱۰۸..... | مکاتب فکری در مورد طراحی شغل       |
| ۱۱۰..... | شیوه‌های طراحی شغل                 |
| ۱۱۰..... | الگوهای طراحی شغل                  |
| ۱۱۱..... | روش توسعه شغل (گسترش افقی شغل)     |
| ۱۱۲..... | روش غنی سازی شغل (توسعه عمودی شغل) |

## فصل یازدهم: ارتباطات کارکنان

|          |                                   |
|----------|-----------------------------------|
| ۱۱۳..... | واژه شناسی ارتباط                 |
| ۱۱۳..... | تعریف ارتباط                      |
| ۱۱۴..... | اهمیت ارتباط                      |
| ۱۱۵..... | ویژگی‌های فرایند ارتباط           |
| ۱۱۶..... | عوامل مؤثر در ارتباط              |
| ۱۱۶..... | ارتباطات دو سویه                  |
| ۱۱۷..... | مهارت‌های ارتباطی                 |
| ۱۲۴..... | انواع ارتباط از دیدگاه ادوین امری |

|          |                        |
|----------|------------------------|
| ۱۲۵..... | مدل ارتباطی دیوید برلو |
| ۱۲۸..... | مدل فراگرد ارتباط      |
| ۱۳۱..... | مهارت رمزگذاری         |
| ۱۳۳..... | مهارت رمزخوانی         |
| ۱۳۴..... | مهارت تعقل             |

### فصل دوازدهم: خودکارآمدی کارکنان

|          |                                                 |
|----------|-------------------------------------------------|
| ۱۳۶..... | مفهوم خودکارآمدی                                |
| ۱۳۸..... | اثرات خودکارآمدی بر کارکردهای روان شناختی       |
| ۱۴۲..... | راهبردهای ایجاد و تقویت باور خودکارآمدی کارکنان |

### فصل سیزدهم: مهندسی مجدد در منابع انسانی

|          |                             |
|----------|-----------------------------|
| ۱۴۹..... | مقدمه                       |
| ۱۵۰..... | مفهوم مهندسی مجدد           |
| ۱۵۱..... | مهندسی مجدد در منابع انسانی |
| ۱۵۲..... | گام‌های مهندسی مجدد         |

### فصل چهاردهم: سیستم اطلاعات منابع انسانی

|          |                                            |
|----------|--------------------------------------------|
| ۱۵۳..... | سیستم اطلاعات منابع انسانی                 |
| ۱۵۵..... | ابعاد سیستم اطلاعات منابع انسانی           |
| ۱۵۶..... | مراحل اصلی تهیه سیستم اطلاعات منابع انسانی |
| ۱۶۲..... | مزایای سیستم اطلاعات منابع انسانی          |

### فصل پانزدهم: پرداخت‌های تشویقی کارکنان

|          |                      |
|----------|----------------------|
| ۱۶۶..... | انواع طرح پرداخت     |
| ۱۶۶..... | پاداش در مقابل تشویق |

|          |                                   |
|----------|-----------------------------------|
| ۱۶۷..... | پیوند عملکرد و پرداخت             |
| ۱۶۸..... | پرداخت متغیر و تضمین نشده         |
| ۱۶۸..... | طرح‌های تشویقی فردی               |
| ۱۷۲..... | پرداخت‌های تشویقی گروهی           |
| ۱۷۳..... | مشارکت در دستاورد                 |
| ۱۷۴..... | پرداخت برای کیفیت و خدمت به مشتری |
| ۱۷۶..... | مزایا و معایب پرداخت‌های گروهی    |
| ۱۷۶..... | تامین مالی                        |
| ۱۷۷..... | تناسب با فرهنگ سازمان             |

#### فصل شانزدهم: خاسته‌ای فرا روی مدیریت منابع انسانی

|          |                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------|
| ۱۷۹..... | مقدمه                                                    |
| ۱۷۹..... | ویژگی‌های نیروی انسانی در اقتصاد دانش مدار               |
| ۱۸۰..... | نحوه رقابت سازمان‌ها در اقتصاد دانش مدار                 |
| ۱۸۲..... | فرصت‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی در اقتصاد دانش مدار |
| ۱۸۴..... | مبایس سرمایه انسانی                                      |
| ۱۸۶..... | تسهیل کننده دانش                                         |
| ۱۸۷..... | برقرار کننده رابطه                                       |
| ۱۸۸..... | متخصص در کسب آرایش و آمادگی سریع                         |
| ۱۹۱..... | منابع و مآخذ                                             |

دنیای فعلی انسان‌ها، پیام سازمان‌ها است و سازمان‌ها در مفهوم کلی کلمه، از بنیان‌ها و شالوده‌های اصلی، جدا نمی‌پذیرد. جوامع بشری محسوب می‌شوند. این کتاب حاصل مطالعات و تحقیقات بر روی سیستم‌های انجام یافته در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد که هدیه‌ای است به مدیران و مسئولان دلسوز و اساتید و دانشجویان سختکوش ایران اسلامی.

سازمان‌ها به وضوح، متشکل از چیزی بیش از نمودارهای سازمانی هستند. موجودیت آن‌ها براساس منابع متعددی همچون منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی و دانش شکل می‌گیرد. با وجود این مدیریت منابع انسانی برای سازمان‌ها به مثابه کارکردی حیاتی تلقی می‌شود. زیرا مفهوم اصلی شکل دهنده سازمان‌ها مردمند و اعمال مدیریت اثربخش بر آن‌ها وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی است. اما مدیریت، اصلی‌ترین و مهم‌ترین مقوله‌ایست که باید بتواند با شناخت ظرفیت‌ها، استعدادها، زمینه رشد و تعالی را فراهم نماید و در این وادی نقش مدیریت منابع انسانی در راستای شناخت کشف استعدادهای انسانی، پرورش و به کار گماردن و استفاده بهینه از ظرفیت موجود، بیش از پیش متجلی می‌گردد.

لذا به سبب اهمیت موضوع مدیریت منابع انسانی، حاصل تحقیقات و مطالعات خود را به مسولان و دلسوزان متعصب و علاقمند سازمان‌ها، دستگاه‌های اجرایی و همچنین جویندگان علم و دانش پژوهان، کار آفرینان و سایر علاقمندان تقدیم نمود و امیدوار است دیگر تلاشگران عرصه علم و حوزه مدیریت برای توفیق روزافزون ایران در تمام عرصه‌ها، همکاری، هماهنگی نموده و با تشریک مساعی و تبادل ایده، ما را در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار مرتبط با نیاز روز و علم مدیریت یاری گر باشند.

**به امید فردایی بهتر و برتر**