

بِسْمِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

منابع انسانی در سازمان

نویسندگان

نویسنده: دکتر اختیاری بیله سوار

(عضو باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل)

تهران

(دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت MBA دانشگاه پیام نور واحد تهران)

شهره طالبی خناری

(دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت مالی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تبریز)

معصومه نعمتی

(دانش آموخته کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی دانشگاه آزاد واحد تبریز)

◀ نام کتاب: منابع انسانی در سازمان

◀ تألیف: نسرین اختیاری بیله سوار، مینا داوران، شهره طالبی خیایو و معصومه نعمتی

◀ ناشر: موسسه فرهنگی انتشاراتی یاوریان

◀ چاپ و صحافی:

◀ صفحه آرا: حسن قربانزاد

◀ طرح جلد: آقازاده

◀ نوبت چاپ: اول زمستان ۹۷

◀ قطع: وزیری

◀ تیراژ: ۱۱۰۰

◀ قیمت: ۳۰۰,۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۸۳۴-۸۰-۱

عنوان و نام پدید آور: منابع انسانی در سازمان / نویسندگان
نسرین اختیاری بیله سوار، مینا داوران، شهره طالبی خیایو،
معصومه نعمتی

مشخصات نشر: اردبیل، یاوریان، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۱۹۶ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۸۳۴-۸۰-۱ ۳۰۰,۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فپا

یادداشت: نویسندگان نسرین اختیاری بیله سوار، مینا داوران،

شهره طالبی خیایو، معصومه نعمتی

موضوع: نیروی انسانی - مدیریت

موضوع: Manpower planning

موضوع: نیروی انسانی - برنامه ریزی

موضوع: Manpower policy

شناسه افزوده: اختیاری بیله سوار، نسرین، ۱۳۶۵ - داوران

، مینا، ۱۳۵۸ - طالبی خیایو، شهره، ۱۳۶۷ - نعمتی، معصومه

۱۳۶۵.

کتاب پندی کنگره: ۱۳۹۷ م ۸ ن ۵۵۴۹/۵ HF

رده پندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱

شماره کتابشناسی ملی: ۵۵۴۲۶۶۴

انتشارات یاوریان



کلیه حقوق قانونی و مادی و معنوی برای مؤلف و ناشر محفوظ است هیچ شخص حقیقی یا حقوقی حق تکثیر تمام یا

قسمتی از این مجموعه را ندارد

در صورت مشاهده تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

آدرس:

تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی بن بست نیک پور ساختمان ۱۴

۰۲۱-۶۶۵۷۷۱۵۱

۰۴۵-۳۳۲۳۹۳۱۹-۳۳۲۵۱۴۲۴

www.yavarin-pub.com

۱۵	پیشگفتار.....
۱۷	فصل اول: ماهیت مدیریت منابع انسانی.....
۱۷	فلسفه مدیریت منابع انسانی:.....
۱۷	مفهوم مدیریت منابع انسانی:.....
۱۸	الف) سیر تکوینی مدیریت منابع انسانی.....
۱۹	ب) جایگاه امروزی مدیریت منابع انسانی.....
۲۷	ج) نقش سازمان امور اداری و استخدامی کشور.....
۲۸	د) نقش وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.....
۲۸	هدف عام مدیریت منابع انسانی:.....
۲۸	چهارهدف مدیریت منابع انسانی.....
۲۹	الف) وظایف و مسئولیت‌های عمومی مدیریت منابع انسانی:.....
۲۹	ب) وظایف و مسئولیت‌های اختصاصی مدیریت منابع انسانی:.....
۳۰	اهمیت مدیریت منابع انسانی.....
۳۱	سیاست‌ها و خط مشی‌های مدیریت منابع انسانی.....
۳۱	ابهامات در مورد مدیریت منابع انسانی.....
۳۱	وظایف مدیریت منابع انسانی.....
۳۲	نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان.....
۳۵	فصل دوم: تاریخچه مدیریت منابع انسانی.....
۳۵	دوران پیش از انقلاب صنعتی.....
۳۵	دوران پس از انقلاب صنعتی.....
۳۷	ویژگیهای نظام تولید صنعتی.....
۳۷	شکل‌گیری نهضت کارگری.....

- فرایند انتخاب منابع انسانی..... ۳۸
- فصل سوم: تجزیه، طراحی و طبقه بندی مشاغل..... ۴۳
- تعریف تجزیه شغل..... ۴۳
- تحلیل شغل چیست؟..... ۴۴
- اهداف تحلیل شغل:..... ۴۵
- مراحل تجزیه و تحلیل شغل..... ۴۵
- مؤلفه های تحلیل شغل..... ۴۶
- رویکر های تحلیل شغل..... ۴۷
- چگونه می توان تحلیل شغل را در سازمان به کار برد؟..... ۴۷
- رابطه تحلیل شغل و طراحی آن..... ۴۸
- چه موقع یک شغل تحلیل می شود؟..... ۵۰
- شرح شغل..... ۵۲
- مؤلفه های شرح شغل..... ۵۳
- شرایط احراز شغل..... ۵۳
- شغل زدایی..... ۵۴
- روشهای تجزیه و تحلیل شغل..... ۵۵
- بررسی سوابق گذشته..... ۵۹
- مراحل لازم در بررسی سوابق گذشته..... ۶۰
- نتایج حاصل از تجزیه شغل..... ۶۰
- ویژگی فرم های شرح شغل..... ۶۰
- سوالات مندرج در فرم های شرح شغل مرتبط است با..... ۶۰
- فرم شرایط احراز شغل..... ۶۱
- الف) تعریف طبقه بندی مشاغل..... ۶۲
- ب) برخی از اصطلاحات طبقه بندی مشاغل..... ۶۳
- کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل..... ۶۴

- ۶۵..... شغل غنی چگونه شغلی است؟
- ۶۵..... سوالات اساسی مرتبط با تجزیه شغل
- ۶۵..... برخی از اصطلاحات تجزیه شغل
- ۶۷..... فصل چهارم: نیرویابی، جذب و گزینش
- ۶۷..... فرایند کارمند یابی
- ۶۷..... نقش مدیران منابع انسانی در نیرویابی، جذب و گزینش
- ۶۸..... جذب
- نکات قابل توجه سازمان‌های مستقر در مناطق محروم جهت جذب نیروهای مورد نیاز.....
- ۶۸.....
- ۶۹..... گزینش
- ۷۰..... نسبت گزینش
- ۷۰..... گستره مداخله در فرایند گزینش
- ۷۰..... معیارهای سازمان‌ها برای گزینش افراد
- ۷۱..... گامهای گزینش
- ۷۳..... مراحل مختلف فرایند انتخاب
- ۷۳..... معیارهای انتخاب
- ۷۵..... نحوه انجام مصاحبه‌های استخدامی
- ۷۶..... سیاستهای مصاحبه
- ۷۷..... گزارش مصاحبه
- ۷۸..... اهداف مصاحبه‌های استخدامی
- ۷۸..... نیرویابی، جذب و گزینش به دو دلیل صورت می‌گیرد
- ۷۸..... الف) تعاریف و مفاهیم نیرویابی
- ۷۸..... ب) تعیین پست‌های خالی سازمان قبل از نیرویابی
- ۷۹..... ج) سیاستهای کلی نیرویابی
- ۸۰..... د) شیوه‌های نیرویابی

۸۲	روشهای کارمندیابی از داخل: اعلان شغل
۸۳	چه زمانی اعلان شغل به عنوان یک روش کارمندیابی موثر است؟
۸۳	معایب اعلان شغل
۸۵	فصل پنجم: آموزش و توسعه منابع انسانی
۸۵	یادگیری
۸۵	۱- تئوریهای یادگیری:
۸۵	۲ اصول یادگیری
۸۶	پداش و پیگیری
۸۶	انگیزش
۸۷	انتقال
۸۷	فرایند آموزش
۸۷	روشها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی
۸۸	آموزش حین کار
۸۸	آموزش جواری
۸۸	آموزش استاد شاگردی
۸۸	دورههای اختصاصی
۸۸	اصول یادگیری در دورههای اختصاصی
۸۹	الف- مهارت‌های تصمیم گیری:
۹۰	ب- مهارت‌های ارتباطی:
۹۱	ج- دانش شغلی
۹۲	د) دانش سازمانی:
۹۲	ه) دانش عمومی
۹۳	و) نیازهای ویژه انفرادی:
۹۵	فصل ششم: ارزشیابی مشاغل
۹۵	ارزشیابی مشاغل چیست؟

۹۵	فواید ارزشیابی مشاغل
۹۶	نحوه انجام ارزشیابی مشاغل
۹۶	روش‌های ارزشیابی مشاغل
۱۰۱	فصل هفتم: برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۰۱	تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۰۱	مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۰۲	اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۰۲	موارد استفاده از برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۰۲	مرتبط ساختن برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۰۳	گام‌های اولیه برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۰۳	تعیین استراتژی برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۰۳	مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۰۶	استفاده از مدل در برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۰۷	فصل هشتم: مفهوم امنیت شغلی در شرایط ابتر جهانی
۱۰۷	امنیت شغلی
۱۰۹	اهداف امنیت شغلی منعطف
۱۱۳	فصل نهم: فرایند آموزش و توسعه منابع انسانی
۱۱۴	مسئولیت طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی به عهده کیست؟
۱۱۵	مراحل مختلف فرایند آموزش
۱۱۶	برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی
۱۱۷	فصل دهم: فرایند انتخاب
۱۱۷	مشکلات ناشی از انتخاب غلط
۱۱۷	برخی عوامل بی ارتباط با شغل
۱۱۸	درجه اهمیت عوامل ذکر شده و پافشاری سازمان بر این عوامل
۱۱۹	نوع سازمان

- تکمیل فرم درخواست کار..... ۱۱۹
- برگزاری آزمونهای استخدامی..... ۱۲۰
- شبیه سازی..... ۱۲۰
- مزایای روش نمونه کار..... ۱۲۰
- مراکز ارزیابی..... ۱۲۱
- روش کار در مراکز ارزیابی..... ۱۲۱
- روش In-task یا قرار گرفتن در جای مدیر..... ۱۲۱
- آزمون های سنجش تواناییهای عمومی..... ۱۲۱
- دیگر آزمون های استخدامی..... ۱۲۲
- مصاحبه جامع (تخصصی)..... ۱۲۲
- کاستیهای مصاحبه..... ۱۲۳
- بررسی سوابق متقاضی..... ۱۲۳
- معاینه پزشکی..... ۱۲۳
- تصمیم گیری نهایی..... ۱۲۴
- ارزیابی جامع..... ۱۲۴
- عوامل موثر در پیش بینی صحیح عملکرد فرد در شغل..... ۱۲۴
- فرایند آموزش کارکنان..... ۱۲۶
- مزایای آموزش..... ۱۲۷
- مسئولیت طراحی و اجرای برنامه آموزشی به عهده کیست؟..... ۱۲۷
- وظایف واحد آموزش اداره امور کارکنان..... ۱۲۷
- تعیین نیازهای آموزشی..... ۱۲۸
- روشهای تعیین نیاز آموزشی..... ۱۲۸
- نظریه های یادگیری..... ۱۲۹
- مراحل مختلف فرایند آموزش..... ۱۳۰
- روشهای بررسی نیاز آموزشی..... ۱۳۰

۱۳۱	بررسی کارمند.....
۱۳۱	روشهای کسب اطلاعات لازم در باره کارمند.....
۱۳۱	تعیین اهداف آموزشی.....
۱۳۲	انتخاب روش آموزش.....
۱۳۵	روشهای ضمن خدمت.....
۱۳۵	مراحل اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت.....
۱۳۶	مزایای آموزش ضمن خدمت.....
۱۳۶	نکات مهم در طراحی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت.....
۱۳۶	روشهای ارزش ضمن خدمت.....
۱۳۹	فصل یازدهم: ارزیابی عملکرد.....
۱۴۰	ارزیابی عملکرد.....
۱۴۰	مدیریت عملکرد.....
۱۴۲	جایگاه ارزیابی در مدیریت منابع انسانی.....
۱۴۲	جایگاه ارزیابی در مدیریت منابع انسانی.....
۱۴۳	هدف‌های ارزیابی عملکرد.....
۱۴۳	نکات مورد ارزیابی.....
۱۴۴	معیارهای ارزیابی.....
۱۴۴	ویژگیهای شاخصهای ارزیابی.....
۱۴۴	معرفی روشهای ارزشیابی عملکرد.....
۱۵۰	مدیریت بر مبنای هدف.....
۱۵۱	روش مدیریت بر مبنای هدف.....
۱۵۱	ارزیابی عملکرد به کمک رایانه.....
۱۵۱	عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی.....
۱۵۱	خطاهای متداول در ارزشیابی.....
۱۵۲	خطاهای متداول در ارزشیابی.....

- ۱۵۵..... منابع ارزیابی عملکرد.
- ۱۵۵..... مشکلات ارزیابی از طریق یک منبع.
- ۱۵۶..... ارزیابی ۳۶۰ درجه چیست؟
- ۱۵۹..... درجه مواردی ارزیابی ۳۶۰ درجه مناسب نیست؟
- ۱۶۱..... فصل دوازدهم: سیستم پاداش.
- ۱۶۱..... پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌دارد به دو دلیل است:
- ۱۶۱..... انواع پاداش.
- ۱۶۳..... مبانی اعطای پاداش.
- ۱۶۳..... اعطای پاداش به دلائل عضویت در سازمان از دو نظر اهمیت دارد:
- ۱۶۴..... دشواریهای این سیستم پاداش و عملکرد و پاداش.
- ۱۶۵..... مدل پورتر و لاولر.
- ۱۶۵..... عناصر مدل پورتر و لاولر.
- ۱۶۶..... مبانی اعطای پاداش.
- ۱۶۶..... ویژگیهای سیستم پاداش موثر.
- ۱۶۷..... طرحهای جدید اعطای پاداش.
- ۱۶۷..... مدیریت حقوق و دستمزد.
- ۱۶۷..... تفاوت حقوق و دستمزد.
- ۱۶۸..... ویژگیهای سیستم حقوق و دستمزد.
- ۱۶۸..... طراحی سیستم حقوق و دستمزد به عهده کیست؟
- ۱۶۹..... مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد.
- ۱۷۰..... مزایای پرداخت بر اساس ارزشیابی مشاغل.
- ۱۷۱..... روشهای ارزیابی مشاغل.
- ۱۷۷..... پرداخت به مدیران تحت تاثیر دو عامل اصلی است.
- ۱۷۹..... فصل سیزدهم: تعریف انضباط.
- ۱۷۹..... تغییر رفتار:

- ۱۸۰.....انواع تخلفات
- ۱۸۲.....اعمال مجازات
- ۱۸۲.....ویژگی‌های سیستم انضباط موثر
- ۱۸۳.....انواع اقدامات انضباطی
- ۱۸۵.....فصل چهاردهم: اجتماعی کردن
- ۱۸۵.....معارفه مقدماتی
- ۱۸۶.....فرهنگ سازمان
- ۱۸۶.....اهمیت اجتماعی کردن
- ۱۸۶.....مراحل اجتماعی کردن
- ۱۸۷.....نکاتی درباره طراحی برنامه اجتماعی کردن
- ۱۸۹.....فهرست منابع و مآخذ

پیشگفتار

مدیریت منابع انسانی عبارت است از فرایند کار کردن با افراد، به طوری که این افراد و سازمان‌شان به توانمندی کاملی دست یابند، فرایند تعریف مدیریت منابع انسانی ما را به دو تعریف متفاوت هدایت می‌کند. تعریف اول مدیریت منابع انسانی، فرایند مدیریت افراد در سازمان‌ها به شیوه‌ای ساختار یافته و کامل است. این امر شامل زمینه‌های استخدام پرسنل (استخدام افراد)، حفظ پرسنل، تنظیم و مدیریت پرداخت و مزایا، مدیریت عملکرد، مدیریت تغییر و مراقبت خروج از شرکت برای جمع کردن فعالیت‌ها است. این تعریف سنتی مدیریت منابع انسانی است که بعضی از متخصصان را به تعریف آن به عنوان یک نسخه مدرن از تابع مدیریت پرسنل که قبلاً استفاده شده است، هدایت می‌کند. تعریف دوم مدیریت منابع انسانی شامل مدیریت افراد در سازمان‌ها از منظر کلان است یعنی مدیریت افراد به شکل یک رابطه جمعی بین مدیریت کارکنان. این رویکرد بر اهداف و نتایج عملکرد مدیریت منابع انسانی تمرکز دارد. این موضوع بدان معنی است که عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های امروزی با مفاهیم افراد، توانمند، توسعه افراد و تمرکز بر روی ایجاد «روابط کاری» برای مدیران و کارکنان مروج است. در یک جمله، مدیریت پرسنل اساساً دارای محور «نیروی کار» است در حالی که مدیریت منابع انسانی دارای محور «منابع» است. تفاوت کلیدی مدیریت منابع انسانی در زمان‌های اخیر، اهمیت دادن به اهداف مدیریت در ایجاد و استقرار افراد و تأکید بیشتر بر برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل است. (شرکت‌های چندملیتی)، مدیران منابع انسانی را به عنوان مدیران مردمی، افراد توانمند و مدیریت مردم می‌خوانند.

در سازمان‌های قرن بیست و یکم، مدیر منابع انسانی یا مدیران مردمی، به‌عنوان کسی که دارای فعالیت‌های شرح داده شده به‌طور سنتی است، مطرح نمی‌شود. در واقع، اکثر سازمان‌ها دارای بخش‌های مختلفی هستند که با کارمندان، حقوق دستمزد، نگهداری و غیره مواجه هستند. در عوض مدیر منابع انسانی، مسئول مدیریت انتظارات کارکنان نسبت به اهداف مدیریت و هماهنگ کردن هر دو برای اطمینان از تحقق اهداف کارکنان و مدیریت است.