

# مدیریت منابع انسانی پیشرفته

گردآوری و تألیف:

کریم آقاجانی



انتشارات آثار فکر

تهران - ۱۳۹۶

سرشناسه	:	آقاجانی، کریم
عنوان و نام پدیدآور	:	مدیریت منابع انسانی پیشرفته
مشخصات نشر	:	تهران: انتشارات آثار فکر، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	:	۲۰۸ ص.
شابک	:	۹۷۸-۶۰۰-۷۴۹۲-۱۹-۲
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبای مختصر
یادداشت	:	فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: <a href="http://opac.nlai.ir">http://opac.nlai.ir</a> قابل دسترسی است
شماره کتابشناسی ملی	:	۳۷۸۵۰۷۸

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



---

مدیریت منابع انسانی پیشرفته

تألیف و گردآوری: کریم آقاجانی

ناشر: انتشارات آثار فکر

چاپ دوم: ۱۳۹۶

تیراژ ۲۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۴۹۲-۱۹-۲

---

تهران: خیابان انقلاب- خیابان ۱۲ فروردین- خیابان وحید نظری- پلاک ۹۹

تلفن: ۶- ۶۶۹۶۷۳۵۵ / شماره: ۶۶۴۸۰۸۸۲

---

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

قیمت ۱۷۰۰۰ تومان



## فهرست مطالب

### فصل اول: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

مقدمه ..... ۱

چرا برنامه‌ریزی منابع انسانی باید در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان قرار گیرد؟

**Error! Bookmark not defined.** .....

**Error! Bookmark not defined.** پیوند میان برنامه‌ریزی استراتژیک و منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** ..... برنامه‌ریزی منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** ..... موانع موجود

**Error! Bookmark not defined.** الگوهای استراتژیک منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** عناصر الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** مفهوم طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** ... مزایای طرح‌ریزی استراتژیک

**Error! Bookmark not defined.** ..... انواع مدل‌ها

### فصل دوم: تجزیه و تحلیل شغل

**Error! Bookmark not defined.** ..... تجزیه و تحلیل شغل

**Error! Bookmark not defined.** ..... فواید تجزیه و تحلیل شغل

**Error! Bookmark not defined.** زمان اجرای تجزیه و تحلیل شغل

**Error! Bookmark not defined.** تجزیه و تحلیل شغل چگونه انجام می‌گیرد؟

**Error! Bookmark not defined.** روش‌های تجزیه و تحلیل شغل

**Error!** عواملی که باید در تجزیه و تحلیل شغل مورد مطالعه و بررسی قرار گیرند.  
**Bookmark not defined.**

**Error! Bookmark not defined.** پرسشنامه تجزیه و تحلیل شغل

**Error! Bookmark not defined.** شرح شغل

**Error! Bookmark not defined.** مشخصات شغل

**Error! Bookmark not defined.** مراحل اجرای تجزیه و تحلیل شغل

**Error! Bookmark not defined.** اثربخشی تجزیه تحلیل شغل ...

**Error! Bookmark not defined.** طبقه بندی مشاغل

**Error! Bookmark not defined.** مراحل طبقه بندی مشاغل

**Error! Bookmark not defined.** اهداف و مقاصد طبقه بندی مشاغل

فصل سوم: کارمندیابی منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** کارمندیابی

**Error! Bookmark not defined.** محدودیت‌های فرایند کارمندیابی

**Error! Bookmark not defined.** منابع و روش‌های تامین نیرو

**Error! Bookmark not defined.** روش‌های جذب برون سازمانی

فصل چهارم: انتخاب کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** انتخاب کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** معیارهای انتخاب

**Error! Bookmark not defined.** روش‌های انتخاب

**Error! Bookmark not defined.** گستره مداخله در فرایند انتخاب

**Error! Bookmark not defined.** ..... فرآیند انتخاب

**Error! Bookmark not defined.** ... عوامل مؤثر بر فرآیند انتخاب

**Error! Bookmark not defined.** معیارهای عمومی انتخاب در نظام اسلامی

فصل پنجم: آشناسازی و اجتماعی کردن کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** ..... آشناسازی

**Error! Bookmark not defined.** ..... اجتماعی کردن

**Error! Bookmark not defined.** .. مراحل فرآیند اجتماعی کردن

**Error! Bookmark not defined.** فرآیند اجتماعی کردن براساس شش رویکرد میلر

**Error! Bookmark not defined.** استراتژی‌های فردی اجتماعی کردن

**Error! Bookmark not defined.** استراتژی‌های سازمانی اجتماعی کردن

فصل ششم: آموزش و بهسازی کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** ..... آموزش و بهسازی کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** ..... آموزش چیست؟

**Error! Bookmark not defined.** ..... ضرورت آموزش کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** مقدمات لازم برای یک آموزش پویا

**Error! Bookmark not defined.** تاثیر آموزش بر رفتار نیروی سازمانی

**Error!** تاثیر شرایط حاکم بر سازمان بر روی نوع رفتار منبع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** مدیر با تدبیر راهی به سوی آموزش کارآمد

**Error! Bookmark not defined.** لزوم بازبینی در آموزش منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** اخلاق در آموزش منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** نقش اخلاق در مدیریت منابع انسانی

فصل هفتم: مسیر پیشرفت شغلی کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** مسیر پیشرفت شغلی کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** اهداف مسیر پیشرفت شغلی کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** مراحل مسیر پیشرفت شغلی کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** توسعه مسیر پیشرفت شغلی ....

**Error! Bookmark not defined.** مدیریت مسیر پیشرفت شغلی ..

**Error! Bookmark not defined.** روند مدل‌های مدیریت بر مسیر پیشرفت شغلی

فصل هشتم: انگیزش کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** تعریف انگیزه .....

**Error! Bookmark not defined.** نظریه‌های انگیزش .....

**Error! Bookmark not defined.** ۱- نظریه‌ی نیازهای مازلو .....

**Error! Bookmark not defined.** ۲- نظریه‌ی دو عاملی هرزبرگ

**Error! Bookmark not defined.** ۳- نظریه‌ی ERG آلدرفر .....

**Error! Bookmark not defined.** ۴- نظریه‌ی نیازهای پنج گانه گلاسر

**Error! Bookmark not defined.** ۵- نظریه‌ی X و Y داگلاس مک گریگور

**Error! Bookmark not defined.** ۶- نظریه‌ی برابری یا عدالت ....

**Error! Bookmark not defined.** ۷- نظریه‌ی انتظار وروم .....

**Error! Bookmark not defined.** ۸- نظریه‌ی هدف گذاری .....

**Error! Bookmark not defined.** ۹- نظریه‌ی اسناد(نسبت دادن)



۱۰- نظریه‌ی مک کلند(انگیزه‌ی پیشرفت) **Error! Bookmark not defined.**

فصل نهم: ارزیابی عملکرد کارکنان

**Error! Bookmark not defined.**..... ارزیابی عملکرد

**Error! Bookmark not defined.**..... اهداف ارزیابی عملکرد

**Error! Bookmark not defined.**..... نقش‌های ارزیابی

**Error! Bookmark not defined.**..... ضرورت ارزیابی عملکرد

**Error! Bookmark not defined.** جایگاه ارزیابی عملکرد در نظریه سازمانی

**Error! Bookmark not defined.**..... ارزیابی کنندگان عملکرد

**Error! Bookmark not defined.**..... ویژگی‌های ارزیابی کنندگان

**Error! Bookmark not defined.**..... خطاهای ارزیابی عملکرد

**Error! Bookmark not defined.**..... نقش‌های ارزیابی شونده‌گان

**Error! Bookmark not defined.**..... کارکردهای ارزیابی عملکرد

**Error! Bookmark not defined.**..... روش‌های ارزیابی عملکرد

**Error! Bookmark not defined.**..... انواع الگوهای ارزیابی عملکرد

**Error! Bookmark not defined.**..... عناصر اصلی ارزیابی عملکرد

**Error! Bookmark not defined.**..... شرایط مورد نیاز ارزیابی عملکرد

فصل دهم: طراحی شغل کارکنان

**Error! Bookmark not defined.**..... طراحی شغل

**Error! Bookmark not defined.**..... تعریف طراحی شغل

**Error! Bookmark not defined.**..... اهداف طراحی شغل

**Error! Bookmark not defined.**..... مکاتب فکری در مورد طراحی شغل

**Error! Bookmark not defined.** ..... شیوه‌های طراحی شغل

**Error! Bookmark not defined.** ..... الگوهای طراحی شغل

**Error! Bookmark not defined.** ..... روش توسعه شغل (گسترش افقی شغل)

**Error! Bookmark not defined.** ..... روش غنی سازی شغل (توسعه عمودی شغل)

#### فصل یازدهم: ارتباطات کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** ..... واژه شناسی ارتباط

**Error! Bookmark not defined.** ..... تعریف ارتباط

**Error! Bookmark not defined.** ..... اهمیت ارتباط

**Error! Bookmark not defined.** ..... ویژگی‌های فرایند ارتباط

**Error! Bookmark not defined.** ..... عوامل مؤثر در ارتباط

**Error! Bookmark not defined.** ..... ارتباطات دو سویه

**Error! Bookmark not defined.** ..... مهارت‌های ارتباطی

**Error! Bookmark not defined.** ..... انواع ارتباط از دیدگاه ادوین امری

**Error! Bookmark not defined.** ..... مدل ارتباطی دیوید برلو

**Error! Bookmark not defined.** ..... مدل فراگرد ارتباط

**Error! Bookmark not defined.** ..... مهارت رمزگذاری

**Error! Bookmark not defined.** ..... مهارت رمزخوانی

**Error! Bookmark not defined.** ..... مهارت تعقل

#### فصل دوازدهم: خودکارآمدی کارکنان

**Error! Bookmark not defined.** ..... مفهوم خودکارآمدی

**Error! Bookmark not defined.** اثرات خودکارآمدی بر کارکردهای روان شناختی

**Error! Bookmark not defined.** راهبردهای ایجاد و تغییر نظام باور خودکارآمدی کارکنان

فصل سیزدهم: مهندسی مجدد در منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** ..... مقدمه

**Error! Bookmark not defined.** ..... مفهوم مهندسی مجدد

**Error! Bookmark not defined.** ..... مهندسی مجدد در منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** ..... گام‌های مهندسی مجدد

فصل چهاردهم: سیستم اطلاعات منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** ..... سیستم اطلاعات منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** ..... ابعاد سیستم اطلاعات منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** ..... مراحل اصلی تهیه سیستم اطلاعات منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** ..... مزایای سیستم اطلاعات منابع انسانی

فصل پانزدهم: پرداخت‌های تشویقی کارکنان

۱۶۵ ..... مقدمه

**Error! Bookmark not defined.** ..... انواع طرح پرداخت

**Error! Bookmark not defined.** ..... پاداش در مقابل تشویق

**Error! Bookmark not defined.** ..... پیوند عملکرد و پرداخت

**Error! Bookmark not defined.** ..... پرداخت متغیر و تضمین نشده

**Error! Bookmark not defined.** ..... طرح‌های تشویقی فردی

**Error! Bookmark not defined.** ..... پرداخت‌های تشویقی گروهی

**Error! Bookmark not defined.** ..... مشارکت در دستاورد

**Error! Bookmark not defined.** پرداخت برای کیفیت و خدمت به مشتری

**Error! Bookmark not defined.** مزایا و معایب پرداخت‌های گروهی

**Error! Bookmark not defined.** ..... تامین مالی

**Error! Bookmark not defined.** ..... تناسب با فرهنگ سازمان

فصل شانزدهم: چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی

**Error! Bookmark not defined.** ..... مقدمه

**Error! Bookmark not defined.** ویژگی‌های نیروی انسانی در اقتصاد دانش مدار

**Error! Bookmark not defined.** نحوه رقابت سازمان‌ها در اقتصاد دانش مدار

**Error! Bookmark not defined.** فرصت‌های پیش روی مدیریت منابع انسانی در اقتصاد دانش مدار

**Error! Bookmark not defined.** ..... مباحث سرمایه انسانی

**Error! Bookmark not defined.** ..... تسهیل کننده دانش

**Error! Bookmark not defined.** ..... برقرار کننده رابطه

**Error! Bookmark not defined.** متخصص در کسب آرایش و آمادگی سریع

**Error! Bookmark not defined.** ..... منابع و مآخذ

## پیشگفتار

دنیای فعلی انسان‌ها، دنیای سازمان‌ها است و سازمان‌ها در مفهوم کلی کلمه، از بنیان‌ها و شالوده‌های اصلی و جدائی‌ناپذیر جوامع بشری محسوب می‌شوند. این کتاب حاصل مطالعات و تحقیقات و بررسی‌های 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 مولفه 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.

در سال ۱۳۸۶ پس از تحریم‌های غیرمنصفانه، ناعادلانه و یک طرفه غرب و در راس آن آمریکا و شورای امنیت سازمان ملل علیه جمهوری اسلامی ایران، شرکت‌ها، سازمانها، بانک‌ها، کشور ناخواسته با چالش‌های اساسی مواجه گردید که متأسفانه، در گذشته به دلیل عدم اشراف به مدیریت در شاخص منابع انسانی، اثرات و تبعات منفی بیشتری متوجه کشور گردید که اگر تاثیر سیستم تحریم‌ها ۳۰٪ باشد، فقدان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک بالغ بر ۷۰٪ در اعمال این سیاست ناخواسته متجلی گردید. گذشته به تاریخ پیوسته و با تمام اهمیت و نکات آموختنی که می‌تواند آینده را متأثر نماید، هیچ نیروی علی‌رغم داشتن دانش و ابزار، نخواهد توانست آن را تکرار کند و مجدداً فرصت زمانی را، جبران و خلق نماید، اما آموزش و آگاهی نسل حاضر و آتی، به علم و

دانش و فنون مدیریت منابع انسانی خواهد توانست عصای دست بوده و یاریگر فرزندان این مرز و بوم شده تا با مدیریت صحیح و آگاهانه بر منابع انسانی، آثار و تبعات ناشی از اعمال متغیرهای منفی تاثیرگذار بر رشد و موفقیت را اعم از اینکه فرا ملی یا فرا سازمانی باشد، خنثی نماید.

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 یاری‌گر باشند.

**به امید فردایی بهتر و برتر**

**کریم آقاجانی**