

مدیریت منابع انسانی پیشرفته

مؤلفان:

دکتر مراد شمسی

دکتر اکبر اعتباریان

سرشناسه: شمسی، مراد، ۱۳۵۴-

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت منابع انسانی پیشرفته / مؤلفین مراد شمسی، اکبر اعتباریان.

مشخصات نشر: تهران: راز نهان، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری: ۲۸۸ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۴۸-۵۷۵-۳

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: کتابنامه: ص ۲۶۷-۲۸۸.

موضوع: نیروی انسانی -- مدیریت

موضوع: Manpower planning

شناسا انزوده: اعتباریان، اکبر، ۱۳۴۰-

رده بندی کتبه: ۸۱۳۹۷ ش ۹ / ۵ / HF ۵۴۹

رده بناس دیویی: ۳۰۱/۶۵۸

شماره کتشناس: ۵۴۶۷۵۸۵



مدیریت منابع انسانی پیشرفته

مؤلفین: دکتر مراد شمسی، دکتر اکبر اعتباریان

ناشر: راز نهان

صفحه آرایشی: زیبا کتاب

تاریخ و نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۷

شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۴۸-۵۷۵-۳

قیمت: ۳۰,۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱۷
فصل اول: کلیات مدیریت منابع انسانی.....	۱۹
اهداف یادگیری.....	۲۰
کلیات فصل اول.....	۲۱
مقدمه.....	۲۱
تعریف مدیریت منابع انسانی.....	۲۲
اهداف مدیریت منابع انسانی.....	۲۲
نقش های مدیریت منابع انسانی.....	۲۲
۱- مشاور.....	۲۴
۲- پشتیبانی کننده.....	۲۵
۳- نقش تدوین کننده خط مشی.....	۲۵
۴- میانجی.....	۲۵
۵- پزشک سازمانی.....	۲۶
۶- ناظر.....	۲۶
چالش های مدیریت منابع انسانی.....	۲۶
مدیریت استراتژیک منابع انسانی.....	۳۱

۳۱	استراتژی سازمان
۳۲	۶-۱ استراتژی‌های منابع انسانی
۳۲	استراتژی رهبری هزینه و تمایز
۳۳	بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی
۳۳	استراتژی سرباز وفادار
۳۴	استراتژی نیروی کار قراردادی
۳۴	استراتژی متخصص متعهد
۳۴	استراتژی پیمانکارانه
۳۵	نتیجه‌گیری
۳۷	فصل دوم: برند کارفرما
۳۸	اهداف یادگیری
۳۹	مفهوم برند
۴۱	نشان کارفرما و مفاهیم مرتبط با آن
۴۴	جذابیت برند کارفرما
۴۵	ابعاد برند کارفرما:
۴۶	برندسازی کارفرما و جذب استعدادها
۴۷	شهرت سازمان
۴۸	تمایل به استخدام
۴۹	فصل سوم: طراحی شغل
۵۰	اهداف یادگیری
۵۱	طراحی شغل
۵۱	روش‌های کاربردی طراحی شغل
۵۲	چرخش شغلی
۵۲	الزامات و پیش‌نیازهای اجرای نظام چرخش شغلی

۵۳	موانع و چالش‌های اجرای چرخش شغلی
۵۳	مشکلات جابجائی شغلی
۵۴	نظریه ویژگی‌های شغل
۵۶	گسترش شغلی
۵۷	تناسب شغل و شاغل
۶۱	فصل چهارم: سیستم کارمندیابی
۶۲	اهداف باسیری
۶۳	مقدمه
۶۳	جایگزین‌های کارمندیابی
۶۴	کارمندیابی
۶۴	انتخاب‌های استراتژیک
۶۴	الف - بازار کار داخلی و گزینه «با-تر»
۶۶	ب - بازار کار خارجی و گزینه «خریدن»
۶۷	سیستم انتخاب
۶۷	تصمیم‌گیری درباره انتخاب
۶۸	مراحل انتخاب
۶۸	۱- حضور فرد داوطلب در اداره استخدامی
۶۸	۲- غربال اولیه
۶۹	۳- آزمون‌های استخدامی
۷۰	۴- مصاحبه:
۷۱	۵- برگ عدم سوء پیشینه و بررسی سوابق
۷۲	۶- معاینات پزشکی
۷۲	۷- انتخاب، پذیرش، توجیه و به‌کارگماري

فصل پنجم: جامعه پذیری و آشناسازی ۷۳

اهداف یادگیری ۷۴

مقدمه: ۷۵

مفهوم جامعه پذیری سازمانی ۷۵

چرا جامعه پذیری مهم است ؟ ۷۶

مراحل جامعه پذیری ۷۶

مرحله اول: قبل از ورود به سازمان ۷۶

مرحله دوم: مواجه شدن فرد با سازمان ۷۷

مرحله سوم: تحول و دگرگونی فرد ۷۸

آشناسازی ۷۹

تعریف آشناسازی ۷۹

دلایل آشناسازی: ۷۹

اقدامات آشناسازی: ۸۰

فصل ششم: آموزش ۸۱

اهداف یادگیری ۸۲

مقدمه: ۸۳

تعاریف آموزش ۸۴

نظریه های یادگیری ۸۴

نظریه شرطی کردن عامل ۸۴

نظریه یادگیری اجتماعی ۸۵

نظریه شناختی (گشتالت) ۸۶

فرآیند آموزش ۸۷

۱- نیازسنجی آموزشی ۸۷

۲- تعیین اهداف آموزش ۸۷

۸۸.....	۳- اجرای برنامه‌های آموزشی.....
۸۹.....	۴- نتایج آموزش.....
۹۰.....	آسیب‌شناسی آموزش.....
۹۱.....	آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌های کشور.....
۹۱.....	آسیب‌های موجود از نظر عوامل محتوایی:.....
۹۱.....	آسیب‌های موجود از نظر عوامل ساختاری:.....
۹۱.....	آسیب‌های موجود از نظر عوامل زمینه‌ای:.....
۹۳.....	فصل هفتم: ارزیابی
۹۴.....	اهداف یادگیری.....
۹۵.....	مقدمه.....
۹۶.....	تعریف ارزیابی عملکرد.....
۹۶.....	دیدگاه سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد.....
۹۶.....	دیدگاه سنتی.....
۹۶.....	دیدگاه نوین.....
۹۷.....	معیارهای ارزشیابی.....
۹۷.....	دوره زمانی ارزشیابی.....
۹۸.....	چه کسی باید ارزشیابی کند؟.....
۹۸.....	ویژگی‌های ارزشیابی کننده.....
۹۹.....	خطاهای ادراکی ارزشیابی.....
۱۰۱.....	فرآیند چهار مرحله‌ای ارزشیابی کارکنان.....
۱۰۳.....	فصل هشتم: توانمندسازی
۱۰۴.....	اهداف یادگیری.....
۱۰۵.....	مفهوم توانمندسازی.....
۱۰۶.....	تاریخچه توانمندسازی.....

۱۰۷	مدل توانمندسازی اسپریتزر
۱۰۹	احساس معنی دار بودن
۱۰۹	احساس خود کارآمدی
۱۱۰	احساس خود تعیینی (حق انتخاب)
۱۱۰	احساس تاثیر (مؤثر بودن)
۱۱۰	دستاوردهای برنامه های توانمندسازی
۱۱۱	عوامل مؤثر بر فرآیند توانمندسازی کارکنان
۱۱۱	الف. عوامل سوق دهنده
۱۱۲	ب. عوامل بازدارنده (موانع توانمندسازی)
۱۱۵	فصل نهم: توسعه منابع انسانی: سیستم مسیر شغلی و جانشین پروری
۱۱۶	اهداف یادگیری
۱۱۷	مراحل سنتی مسیر شغلی
۱۱۸	دوره ابتدایی
۱۱۹	دوره مقدماتی
۱۲۰	میانۀ مسیر شغلی
۱۲۱	اواخر مسیر شغلی
۱۲۲	افول (آخرین مرحله)
۱۲۲	کار راهی شغلی
۱۲۳	لنگرگاه های شغلی
۱۲۴	لنگرگاه شایستگی فنی / کارکردی
۱۲۴	لنگرگاه های صلاحیت مدیریتی
۱۲۴	لنگرگاه امنیت
۱۲۵	لنگرگاه استقلال کاری
۱۲۵	لنگرگاه خلاقیت

۱۲۶	لنگرگاه خدمت و از خودگذشتگی
۱۲۶	لنگرگاه چالش‌های محض
۱۲۶	لنگرگاه سبک زندگی
۱۲۷	جانشین پروری
۱۳۱	جانشین پروری، مقدمه جانشین سازی
۱۳۲	دلایل اهمیت برنامه‌ریزی جانشین پروری
۱۳۴	مدیریت جانشین پروری
۱۳۶	رویکردهای قایم و جدید به نظام جانشین پروری
۱۳۷	عوامل تمرکز جانشین پروری
۱۳۹	تفاوت برنامه‌ریزی جانشین پروری با برنامه‌ریزی جایگزینی
۱۴۱	مزایای جانشین پروری
۱۴۳	بحث و نتیجه‌گیری
۱۴۶	تجربه‌های شرکت‌های پیش‌در حوزه مدیریت جانشین پروری
۱۴۷	چالش‌ها و موانع مدیریت جانشین پروری
۱۴۸	کانال رهبری
۱۵۵	فصل دهم: سیستم انضباطی و قرارداد روانشناختی
۱۵۶	اهداف یادگیری
۱۵۷	مفهوم و انواع انضباط
۱۵۹	خود انضباطی یا خود کنترلی
۱۶۰	گونه شناسی انضباط کارکنان
۱۶۲	نظریه پنجره شکسته
۱۶۳	قرارداد روانشناختی
۱۶۵	گونه شناسی قرارداد‌های روانشناختی
۱۶۵	محتوای قرارداد روانشناختی

۱۶۶	اجرای قرارداد روانشناختی
۱۶۶	پیامدهای قراردادهای روانشناختی
۱۶۷	تخلف از قرارداد روانشناختی
۱۶۹	نقض قرارداد روانشناختی
۱۷۱	فصل یازدهم: فلات شغلی
۱۷۲	اهداف یادگیری
۱۷۳	مقدمه
۱۷۶	بیان مسأله
۱۷۸	پیشینه بحث
۱۸۰	نظریات جدید
۱۸۲	نظریه‌ی خودمختاری
۱۸۲	الف) نظریه‌ی ارزیابی شناختی
۱۸۴	ب) فرایند انسجام
۱۸۴	ج) انگیزش درونی
۱۸۴	د) انگیزش بیرونی و مفهوم درونی سازی
۱۸۵	هـ) بی انگیزگی
۱۸۶	فلات در فرآیند شغلی
۱۸۷	علت شناسی فلات شغلی
۱۸۷	سیستم پاداش فعلی و فلات شغلی
۱۸۹	فلات زندگی و موفقیت
۱۹۰	سکون موهوم
۱۹۱	فلات زندگی شغلی سه عاملی
۱۹۳	فلات زندگی اثرگذاری و موقعیتی (نظریه‌ی دوعاملی)
۱۹۴	فلات زندگی بی تفاوتی شغلی

۱۹۵	استراتژی‌های برون رفت از فلات زندگی و سکون شغلی
۱۹۶	الف: مشاوره‌ی شغلی
۱۹۶	ب: آموزش افراد
۱۹۶	ج: جابجایی شغلی
۱۹۷	د: ایجاد علائق خارج از محیط کار
۱۹۷	ه: شناخت محدودیت‌های فردی
۱۹۸	نتیجه گیری

فصل دوازدهم: توازن بین کار و زندگی ۲۰۱

۲۰۲	اهداف یادگیری
۲۰۳	توازن بین کار و زندگی
۲۰۳	تعریف
۲۰۴	عوامل و شرایط بروز عدم تعادل در کار و زندگی
۲۰۵	عوارض عدم تعادل در کار و زندگی
۲۰۶	پیشنهادهای

فصل سیزدهم: ایمنی و بهداشت ۲۰۷

۲۰۸	اهداف یادگیری
۲۰۹	ایمنی شغلی
۲۱۰	تعریف ایمنی:
۲۱۰	بهره وری، هوشمندانه عمل کردن است نه سخت کارکردن
۲۱۲	اهمیت طراحی فضاها و تجهیزات
۲۱۲	« ارگونومیک » چیست ؟
۲۱۴	نظام پنج S
۲۱۴	مراحل پنجگانه نظام آراستگی
۲۱۵	اهمیت نظام آراستگی

- ۲۱۵ اهداف نظام آراستگی
- ۲۱۶ تعریف نظام آراستگی
- ۲۱۶ مرحله اول: ساماندهی و مرتب سازی (seiri)
- ۲۱۸ مرحله دوم: نظم و ترتیب
- ۲۲۰ مرحله سوم: پاکیزه سازی
- ۲۲۱ مرحله چهارم: استانداردسازی
- ۲۲۲ مرحله پنجم: انضباط (حفظ و نگهداری)
- ۲۲۴ استثنای ۵S
- ۲۲۵ نشانه های ۵S
- ۲۲۷ شخصیت نوع A و B
- ۲۲۹ منابع مربوط به عقل
- ۲۳۱ عوامل برون سازمانی مؤثر بر استرس
- ۲۳۲ مدیریت استرس
- ۲۳۲ روش های غلبه بر استرس های مزمن
- ۱- تقویت ایمان و اعتقاد مذهبی و توجه به فرهنگ غنی و پرمحتوای اسلامی ۲۳۲
- ۲- تسلط بر موقعیت و شرایط محیطی ۲۳۳
- ۳- افزایش ظرفیت و درجه تحمل ۲۳۳
- ۴- برنامه ریزی زمانی ۲۳۳
- ۵- قبول واقعیت ها در مورد خود، دیگران و جامعه ۲۳۴
- ۶- تلقی مثبت از شغل و حرفه خود ۲۳۴
- ۷- احساس آرامش در مقابل رقبا ۲۳۴
- ۸- دوری جستن از تظاهر و پرهیز از عوامفریبی ۲۳۴
- ۹- جلوگیری از حساسیت بیش از اندازه و کاهش سطح توقع خود از دیگران ۲۳۴

۱۰- مشاوره و بازگو کردن مشکلات به افراد معتمد	۲۳۵
۱۱- ترک محیط استرس آور	۲۳۵
۱۲- اختصاص اوقات بیشتر به سپری کردن در کنار خانواده	۲۳۵
۱۳- شکیبایی	۲۳۵
۱۴- درک دیگران و موقعیت‌های آنان	۲۳۵
۱۵- ایجاد صمیمیت و جلب حمایت گروهی	۲۳۶
۱۶- خود خواهی دیگر خواهانه و احساس مفید بودن	۲۳۶
۱۷- درون ادراکی	۲۳۷
۱۸- آرامیدن آگاهانه	۲۳۷
۱۹- ورزش و فعالیت‌های بدنی	۲۳۸
فصل چهاردهم: جدایی از کار	۲۳۹
اهداف یادگیری	۲۴۰
مقدمه	۲۴۱
بازنشستگی	۲۴۱
آشنایی با اهمیت سامانه‌ها (سیستم‌ها) در زندگی بشر	۲۴۳
بازنشستگان در سامانه‌های خانوادگی و کاری	۲۴۴
بازگشت بازنشته به سامانه خانواده	۲۴۵
واکنش‌های روانشناختی یا زیست‌شناختی به بازنشستگی	۲۴۷
زنان ایرانی و بازنشستگی	۲۴۸
چرخه بازنشستگی	۲۴۹
سازگاری با بازنشستگی	۲۵۰
بازنشستگی و بیماری‌های روانی	۲۵۰
الف) بیماری‌هایی که ویژه دوره سالمندی است	۲۵۰
ب) بیماری‌هایی که فرد از جوانی و میانسالی به آنها دچار شده است و	

- همراه آنها به دوره سالمندی وارد می‌شوند. ۲۵۱.....
- ج) بیماری‌هایی که در هر سن ممکن است تظاهر یابد اما شیوع و شدت
 نشانه‌های آنها در دوره سالمندی بارزتر است. ۲۵۲.....
- نیازهای بازنشستگان ۲۵۳.....
- ۱) مشغولیت‌های اوقات فراغت ۲۵۳.....
- ۲) آرامش، نیازی طبیعی و فطری بازنشستگان ۲۵۴.....
- ۳) دغدغه بازنشستگان ۲۵۴.....
- ۴) وظایف خانواده‌ها ۲۵۵.....
- بازنشستگ گام به گام ۲۵۷.....
- نتیجه‌گیری و پیشنهادها ۲۶۱.....
- منابع و مآخذ ۲۶۷.....
- منابع لاتین ۲۷۵.....

پیشگفتار

سازمان ترکیبی از منابع انسانی، مادی و اطلاعاتی است که کارکنان بعنوان مهمترین و ارزشمندترین منابع آن بشمار می‌روند. منبع انسانی سرمایه‌ای است که براحتی قابلیت جایگزینی را یا مشابه‌سازی ندارد. متأسفانه این سرمایه وقتی وارد سازمان‌ها می‌شود بدرستی مورد توجه و استفاده قرار نمی‌گیرد و از حالت بالقوه به بالفعل تبدیل نمی‌شود. مدیریت منبع انسانی وظیفه شناسایی، جذب، استخدام، بکارگیری، نگهداری و جداسازی نیروها را برعهده داشته و نقش مؤثر و اساسی را در توسعه و بالندگی منابع انسانی ایفاء می‌کند. به نیت در انجام این امر مهم مستلزم شناخت و فراگیری دانش منابع انسانی است. امروزه نمی‌توان تنها با تکیه به دانش فنی و بدون داشتن دانش منابع انسانی به مدیریت در سازمان‌ها پرداخت. کتاب حاضر، با هدف بسترسازی برای ارتقاء سطح دانش مدیران، کارکنان و دانشجویان نسبت به موضوعات منابع انسانی نگاشته شده است.

سازمان کتاب

این کتاب، مدیریت منابع انسانی را در چهار مرحله مورد مطالعه قرار می‌دهد. در هر مرحله موضوعاتی که کارکنان و مدیران با آنها مواجه شده و سروکار دارند را مطرح و به بحث و بررسی می‌کشاند.

مرحله اول: قبل از ورود فرد به سازمان شامل: برند کارفرما، سیستم انتخاب.

مرحله دوم: حین ورود فرد به سازمان شامل: آشناسازی و جامعه‌پذیری.

مرحله سوم: حین خدمت شامل: آموزش، توانمندسازی، مسیر شغلی، ارزشیابی، تناسب شغل - شاغل، قرارداد روانشناختی، فلات شغلی، مسیر شغلی، جانشین پروری، انضباط، قرارداد روانشناختی، توازن کار و زندگی، ایمنی شغلی و بهداشت.

مرحله چهارم: پایان خدمت شامل: بازنگری.

کتاب مذکور حاصل سال‌ها تدریس در سازمان‌ها، مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها از مقطع کارشناسی تا دکتری و کسب تجارب ارزشمند اداری، پژوهشی و علمی نویسندگان می‌باشد که مطلوب‌ها و واقعیت‌های منابع انسانی را به قلم تحریر درآورده است.

خداوند بزرگ، را شاکر و سپاسگزاریم که این فرصت را به ما عطاء فرمود تا بتوانیم برگی را به این مجموعه علمی همه کسانی که به موضوع حیاتی منابع انسانی علاقه‌مندند و به فکر توسعه و بالندگی آن هستند بیافزاییم. امید است که این اثر ناچیز مورد استفاده همه کارکنان و مدیران قرار گیرد «انشاء الله».

تیرماه ۹۷

مراد شمسی و اکبر اعتباریان