



دانشگاه سیام نور

کارمندیابی، انتخاب و توسعه منابع انسانی

(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

دکتر بلال پناهی دکتر حمیده شکاری ابراهیم آباد

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام(ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	سیزده
فصل اول. معرفی مدیریت منابع انسانی و وظایف آن.....	۱
هدف کلی.....	۱
هدف‌های یادگیری.....	۱
مقدمه.....	۱
۱-۱ اهمیت کسب دانش مدیریت منابع انسانی.....	۲
۲-۱ هدف‌های مدیریت منابع انسانی.....	۷
۳-۱ عوامل محیطی مؤثر بر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی.....	۹
۱-۳-۱ عوامل محیطی برون سازمانی.....	۱۰
۲-۳-۱ عوامل محیطی درون سازمانی.....	۱۱
۴-۱ عملکردها، وظایف و مسئولیت‌های اختصاصی مدیریت منابع انسانی.....	۱۲
۱-۴-۱ کارمندیابی.....	۱۵
۲-۴-۱ جذب و گزینش.....	۱۷
۳-۴-۱ تجزیه و تحلیل شغل.....	۱۸
۴-۴-۱ طراحی مشاغل.....	۲۴
۵-۴-۱ آموزش و توسعه منابع انسانی.....	۲۹
۶-۴-۱ جبران خدمات و طراحی سیستم حقوق و دستمزد.....	۳۲
۷-۴-۱ شناخت استعداد، علایق، انگیزه‌ها و شخصیت نیروی انسانی.....	۳۳
۸-۴-۱ انجام اقدامات مربوط به نگهداری تن و روان منابع انسانی.....	۳۷
۹-۴-۱ انجام اقدامات مربوط به فعل و انفعالات و جابه‌جایی‌های پرسنلی.....	۴۰
۱۰-۴-۱ انجام اقدامات مربوط به ایمنی، نظم، انضباط و رسیدگی به شکایات.....	۴۳
۱۱-۴-۱ ارزشیابی شایستگی کارکنان.....	۴۴

۴۵	۱-۴-۱۲ برنامه ریزی نیروی انسانی.....
۴۶	۱-۴-۱۳ تحقیقات منابع انسانی.....
۴۸	۱-۴-۱۴ مدیریت استعداد/ طراح سازمان.....
۴۹	۱-۴-۱۵ مدیریت تغییر و تحول و نوآوری.....
۵۰	۱-۴-۱۶ مشارکت استراتژیک در کسب و کار.....
۵۲	۱-۴-۱۷ توسعه فناوری منابع انسانی.....
۵۳	خلاصه فصل اول.....
۵۴	خودآزمایی های چهارگزینه ای فصل اول.....
۵۶	خودآزمایی تشریحی فصل اول.....
۵۷	فصل دوم. کارمندیابی و کارمندیابی استراتژیک.....
۵۷	هدف کلی.....
۵۷	هدف های یادگیری.....
۵۷	مقدمه.....
۵۸	۲-۱ معرفی فرایند کارمندیابی و هدف های آن.....
۵۹	۲-۱-۱ هدف های کارمندیابی.....
۶۰	۲-۱-۲ عوامل مؤثر در کارمندیابی.....
۶۱	۲-۱-۳ فرایند کارمندیابی.....
۶۲	۲-۲ عوامل جذاب برای متقاضیان در فرایند کارمندیابی و جذب.....
۶۴	۲-۳ تحقق کارمندیابی استراتژیک.....
۶۵	۲-۳-۱ بازارکار داخلی یا خارجی در کارمندیابی.....
۶۹	۲-۳-۲ استراتژی رقابتی سازمان (رهبری هزینه یا تمایز).....
۷۰	۲-۳-۳ دامنه مهارت (دامنه مهارت گسترده در برابر دامنه مهارت محدود).....
۷۲	۲-۴ معیارهای اثربخشی کارمندیابی.....
۷۳	۲-۵ روش های سستی و جدید کارمندیابی.....
۷۴	۲-۵-۱ اعلان شغلی.....
۷۵	۲-۵-۲ معرفی کارکنان.....
۷۵	۲-۵-۳ چاپ آگهی در روزنامه و مجلات.....
۷۵	۲-۵-۴ رقبا و سازمان های دیگر.....
۷۵	۲-۵-۵ اطلاع رسانی از طریق اخبار.....
۷۵	۲-۵-۶ مؤسسات کاریابی دولتی و خصوصی.....
۷۵	۲-۵-۷ مراجعه به مراکز فنی و حرفه ای.....
۷۶	۲-۵-۸ کارمندیابی دانشگاهی.....
۷۶	۲-۵-۹ تبلیغات الکترونیکی.....
۷۶	۲-۵-۱۰ اطلاع رسانی از طریق پیامک، پست الکترونیکی.....
۷۶	۲-۶ کارمندیابی الکترونیک.....

۷۸	۲-۶-۱ فرایند کارمندیابی الکترونیکی.....
۷۹	۲-۶-۲ منابع کارمندیابی الکترونیکی.....
۸۱	۲-۷ کارمندیابی و اهمیت آن از نظر اسلام.....
۸۷	خلاصه فصل دوم.....
۸۹	خودآزمایی‌های چهارگزینه‌ای فصل دوم.....
۹۰	خودآزمایی‌های تشریحی فصل دوم.....
۹۱	فصل سوم. انتخاب و گزینش منابع انسانی.....
۹۱	هدف کلی.....
۹۱	هدف‌های یادگیری.....
۹۱	مقدمه.....
۹۳	۳-۱ معرفی انتخاب و گزینش منابع انسانی.....
۹۵	۳-۲ مفهوم نسبت گزینش منابع انسانی.....
۹۶	۳-۳ عوامل محیطی مؤثر بر انتخاب و گزینش منابع انسانی.....
۹۶	۳-۳-۱ قوانین دولتی.....
۹۷	۳-۳-۲ زمان موجود برای تصمیم‌گیری.....
۹۷	۳-۳-۳ سطح سازمانی موردنظر.....
۹۷	۳-۳-۴ تعداد متقاضیان.....
۹۸	۳-۳-۵ نوع سازمان.....
۹۸	۳-۳-۶ دوره‌های آموزشی.....
۹۸	۳-۴ مراحل و فرایند انتخاب و گزینش منابع انسانی.....
۹۹	۳-۴-۱ مصاحبه مقدماتی.....
۱۰۰	۳-۴-۲ تکمیل فرم درخواست شغل توسط متقاضی و ارائه اسناد و مدارک لازم.....
۱۰۰	۳-۴-۳ انجام آزمون‌های استخدامی.....
۱۰۱	۳-۴-۴ مصاحبه استخدامی.....
۱۰۲	۳-۴-۵ بررسی سوابق متقاضیان استخدام و انجام تحقیقات لازم.....
۱۰۵	۳-۴-۶ انجام آزمون‌ها و معاینات پزشکی.....
۱۰۵	۳-۴-۷ مرحله تصمیم‌گیری و انتخاب.....
۱۰۶	۳-۵ تحقق انتخاب و گزینش استراتژیک منابع انسانی.....
۱۰۷	۳-۵-۱ کاردان عمومی کوتاه‌مدت.....
۱۰۸	۳-۵-۲ کاردان عمومی بلندمدت.....
۱۰۹	۳-۵-۳ متخصص بلندمدت.....
۱۰۹	۳-۵-۴ متخصص کوتاه‌مدت.....
۱۱۰	۳-۶ معیارهای انتخاب و گزینش از نظر اسلام.....
۱۱۰	۳-۶-۱ ضرورت گزینش نیروهای انسانی در نظام اسلامی.....
۱۱۱	۳-۶-۲ معیارهای عمومی و اختصاصی گزینش از نظر اسلام.....

خلاصه فصل سوم.....	۱۱۷
خودآزمایی‌های چهارگزینه‌ای فصل سوم.....	۱۱۸
خودآزمایی‌های تشریحی فصل سوم.....	۱۱۹
فصل چهارم. ارتباط کارمندیابی با برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جبران خدمات و ارزشیابی کارکنان....	۱۲۱
هدف کلی.....	۱۲۱
هدف‌های یادگیری.....	۱۲۱
مقدمه.....	۱۲۱
۱-۴ برنامه‌ریزی نیروی انسانی و نگاه استراتژیک به آن.....	۱۲۳
۱-۱-۴ اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی در منابع اسلامی.....	۱۲۵
۲-۱-۴ فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی.....	۱۲۶
۳-۱-۴ برنامه‌ریزی نیروی انسانی و رابطه آن با کارمندیابی.....	۱۲۷
۲-۴ جبران خدمات و طراحی سیستم حقوق و دستمزد.....	۱۳۱
۱-۲-۴ اهمیت جبران خدمات و پاداش در اسلام.....	۱۳۳
۲-۲-۴ هدف‌ها و ویژگی‌های سیستم پاداش و جبران خدمات در اسلام.....	۱۳۴
۳-۲-۴ اصول پرداخت حقوق و دستمزد در اسلام.....	۱۳۶
۴-۲-۴ دیدگاه‌ها و عوامل مؤثر در مورد جبران خدمات.....	۱۳۸
۵-۲-۴ جبران خدمات و کارمندیابی.....	۱۴۱
۳-۴ ارزشیابی عملکرد کارکنان.....	۱۴۲
۱-۳-۴ ارزشیابی عملکرد در منابع اسلامی.....	۱۴۳
۲-۳-۴ هدف‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان.....	۱۴۵
۳-۳-۴ عملکرد کارکنان و عوامل مؤثر بر آن.....	۱۴۸
۴-۳-۴ رویکردها و روش‌های ارزشیابی عملکرد.....	۱۵۰
۵-۳-۴ روش‌های ارزشیابی عملکرد.....	۱۵۱
۶-۳-۴ خطاهای بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد.....	۱۵۴
۷-۳-۴ ارزشیابی کارکنان و کارمندیابی.....	۱۵۷
خلاصه فصل چهارم.....	۱۶۰
خودآزمایی‌های چهارگزینه‌ای فصل چهارم.....	۱۶۲
خودآزمایی‌های تشریحی فصل چهارم.....	۱۶۳
فصل پنجم. توسعه منابع انسانی.....	۱۶۵
هدف کلی.....	۱۶۵
هدف‌های یادگیری.....	۱۶۵
مقدمه.....	۱۶۵
۱-۵ تعریف و معرفی توسعه منابع انسانی.....	۱۶۷
۱-۱-۵ ابعاد توسعه منابع انسانی.....	۱۷۰

۱۷۳.....	۲-۵ توسعه منابع انسانی از نظر منابع اسلامی.....
۱۷۷.....	۳-۵ نقش آفرینان و فنون بهبود و توسعه منابع انسانی.....
۱۷۹.....	۱-۳-۵ آموزش و توسعه منابع انسانی.....
۱۸۲.....	۲-۳-۵ مشارکت کارکنان و توسعه منابع انسانی و اهمیت آن از نظر اسلام.....
۱۸۳.....	۳-۳-۵ آموزش ضمن خدمت و توسعه منابع انسانی.....
۱۸۵.....	۴-۵ نقش سازمان‌ها در توسعه و بالندگی کارکنان.....
۱۸۸.....	۵-۵ توسعه استراتژیک کارکنان.....
۱۹۲.....	۶-۵ مدیریت مسیر شغلی و توسعه منابع انسانی.....
۱۹۳.....	۱-۶-۵ مراحل مسیر پیشرفت شغلی.....
۱۹۵.....	۲-۶-۵ تاریخچه مسیر شغلی یا کارراهه.....
۱۹۷.....	۷-۵ چالش‌های مهم توسعه منابع انسانی.....
۱۹۷.....	۱-۷-۵ جهانی‌شدن.....
۱۹۸.....	۲-۷-۵ مدیریت استعداد جهانی.....
۱۹۹.....	۳-۷-۵ دگرگونی در حرفه‌ها.....
۱۹۹.....	۴-۷-۵ مشکلات مربوط به رقابت روزافزون بازار.....
۱۹۹.....	۵-۷-۵ مدیریت نیروهای مربوط به دورکاری و نیروی پاره‌وقت.....
۲۰۰.....	۶-۷-۵ مشکلات مربوط به تفاوت‌های جنسیتی و نژادی.....
۲۰۰.....	۷-۷-۵ تفاوت‌های سنی.....
۲۰۰.....	۸-۷-۵ مشکلات مربوط به توازن بین کار و خانواده.....
۲۰۰.....	۹-۷-۵ سازماندهی مجدد سازمان‌ها.....
۲۰۱.....	۱۰-۷-۵ مراحل رشد سازمان.....
۲۰۲.....	۱۱-۷-۵ فناوری‌های جدید.....
۲۰۳.....	۱۲-۷-۵ مدیریت سرمایه‌های فکری.....
۲۰۳.....	۱۳-۷-۵ تغییر و تحول سریع.....
۲۰۴.....	۱۴-۷-۵ عدم شایسته‌سالاری.....
۲۰۵.....	۱۵-۷-۵ عدم شناخت نیازهای کارکنان.....
۲۰۵.....	۱۶-۷-۵ بی‌انگیزگی کارکنان.....
۲۰۶.....	۱۷-۷-۵ وضعیت اخلاق مدیریتی در سازمان‌ها.....
۲۰۷.....	۱۸-۷-۵ عدم مشارکت کارکنان.....
۲۰۸.....	۱۹-۷-۵ تمایل به ترک و تغییر شغل توسط کارکنان.....
۲۰۹.....	خلاصه فصل پنجم.....
۲۱۰.....	خودآزمایی‌های چهارگزینه‌ای فصل پنجم.....
۲۱۲.....	خودآزمایی‌های تشریحی فصل پنجم.....
۲۱۳.....	فصل ششم. کسب شایستگی‌های جدید منابع انسانی.....
۲۱۳.....	هدف کلی.....

۲۱۳	هدف‌های یادگیری
۲۱۳	مقدمه
۲۱۴	۱-۶ شایستگی‌های کارکنان و مدیران از نظر منابع اسلامی
۲۱۷	۲-۶ معرفی شایستگی‌های منابع انسانی
۲۱۹	۳-۶ نقش شایستگی‌های منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی
۲۲۱	۴-۶ شایستگی‌های منابع انسانی و بهره‌وری سازمان
۲۲۲	۵-۶ تحقیقات و مدل‌های مربوط به شایستگی‌های منابع انسانی
۲۲۲	۱-۵-۶ مطالعات یئونگ و همکارانش
۲۲۴	۲-۵-۶ مطالعه تاووز پرین
۲۲۵	۳-۵-۶ مطالعات شایستگی منابع انسانی دانشگاه میشیگان
۲۳۲	۴-۵-۶ مدل شایستگی‌های عمومی انجمن آمریکایی آموزش و توسعه
۲۳۳	۵-۵-۶ چارچوب شایستگی‌های متولیان منابع انسانی آکادمی ملی مدیریت دولتی
۲۳۳	۶-۵-۶ مدل شایستگی‌های منابع انسانی مؤسسه بین‌المللی مدیریت کارکنان
۲۳۴	۷-۵-۶ مدل شایستگی‌های منابع انسانی اداره مدیریت کارکنان
۲۳۵	۸-۵-۶ چارچوب شایستگی عاطفی
۲۳۵	۹-۵-۶ چارچوب شایستگی‌های متولیان منابع انسانی وزارت دفاع آمریکا
۲۳۶	خلاصه فصل ششم
۲۳۷	خودآزمایی‌های چهارگزینه‌ای فصل ششم
۲۳۹	خودآزمایی تشریحی فصل ششم
۲۴۱	فصل هفتم. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های جهانی و عصر دانش
۲۴۱	هدف کلی
۲۴۱	هدف‌های یادگیری
۲۴۱	مقدمه
۲۴۳	۱-۷ مدیریت منابع انسانی و سازمان‌های ایمان‌محور
۲۴۶	۱-۱-۷ سازمان‌های ایمان‌محور و ساختن و نگهداری مدیران ارشد قدرتمند
۲۴۷	۲-۱-۷ نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیران ارشد در سازمان‌های ایمان‌محور
۲۴۸	۳-۱-۷ نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان در سازمان‌های ایمان‌محور
۲۴۸	۴-۱-۷ مساجد به‌عنوان یک نمونه سازمان ایمان‌محور
۲۴۹	۲-۷ فناوری‌های جدید و مدیریت منابع انسانی
۲۵۲	۳-۷ سازمان‌های مجازی و الکترونیک و مدیریت منابع انسانی
۲۵۵	۴-۷ کارکنان دانشی نیاز سازمان‌های عصر معاصر
۲۵۵	۱-۴-۷ ویژگی‌های کارکنان دانشی
۲۵۷	۲-۴-۷ سازمان‌های دانشی
۲۵۹	۵-۷ کارکنان دانشی و سازمان‌های یادگیرنده
۲۶۱	۱-۵-۷ ابعاد سازمان یادگیرنده

۲۶۴	 ۲-۵-۷ زمینه‌های شکل‌گیری سازمان یادگیرنده
۲۶۷	 ۶-۷ سازمان‌های هوشمند و کارکنان دانشی
۲۶۹	 خلاصه فصل هفتم
۲۷۱	 خودآزمایی‌های چهارگزینه‌ای فصل هفتم
۲۷۲	 خودآزمایی تشریحی فصل هفتم
۲۷۵	 پاسخنامه خودآزمایی‌های چهارگزینه‌ای
۲۷۷	 واژه‌نامه
۲۷۹	 منابع

پیشگفتار

مدیریت منابع انسانی، استفاده از نیروی انسانی در جهت هدف‌های سازمان است و شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی تابعی در سازمان است که عملکرد کارکنان را در خدمت‌رسانی به هدف‌های استراتژیک سازمان، به بالاترین حد می‌ساند. در محیط کاری فعلی، تمام شرکت‌های جهانی تلاش بر ابقای استعداد و نیروی کار خود دارند و بنابراین می‌کوشند تا ترک خدمت کارکنان را کاهش دهند و آگاهی آنان را ارتقاء بخشند. بخش مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کند تا با پیشنهاد دادن مزایای جذاب به کارکنان، خطر از دست دادن کارکنان توانمند را کاهش دهند.

مطالعات دانشمندان در مورد سازمان‌های موفق نشان داده که در این سازمان‌ها مدیران آن‌ها از لیاقت و کاردانی و توانایی رهبری بالایی برخوردارند و آن‌ها باور دارند که مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه آن‌ها منابع انسانی است و در همه ابعاد مادی و معنوی توجه خاصی به آن دارند. در این جهت مدیر موفق و آینده‌نگر باید استعداد‌های انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع در زمینه جذب، آموزش و پرورش برای تصدی مشاغل آماده نماید. پس سازمان‌ها برای مواجهه با چالش‌های رقابتی فزاینده در آینده نیاز به مدیرانی دارند که توانایی مدیریت جذب استعدادها را داشته باشند. انتخاب صحیح و متناسب استراتژی تأمین نیروی انسانی به سازمان کمک می‌کند که کارکنان متناسب و مورد نیاز خود را به دست آورده و حفظ کند و از آن‌ها به نحو مؤثر و کارا استفاده کند. بدین منظور در این کتاب در پنج فصل اصلی مباحث جدید و استراتژیک

کارمندیابی و توسعه منابع انسانی مطرح می‌گردد. بدین ترتیب که در فصل اول اهمیت کسب دانش مدیریت منابع انسانی، عوامل مؤثر بر فعالیتهای مدیریت منابع انسانی و وظایف مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در فصل دوم فرایند کارمندیابی، عوامل و ویژگیهای جذابکننده سازمان در فرایند کارمندیابی، تأکید بر منابع داخلی یا منابع خارجی در کارمندیابی، چگونگی تحقق کارمندیابی استراتژیک، برنامه‌ریزی منابع انسانی زمینه‌ساز کارمندیابی آسان، معیارهای اثربخشی کارمندیابی، روش‌های کارمندیابی و منابع اصلی آن، و کارمندیابی الکترونیک ذکر می‌شوند.

در فصل سوم اهمیت انتخاب و گزینش منابع انسانی، نسبت گزینش منابع انسانی، عوامل محیطی مؤثر بر انتخاب و گزینش منابع انسانی، مراحل و فرایند انتخاب و گزینش منابع انسانی، چگونگی تحقق انتخاب و گزینش استراتژیک منابع انسانی و معیارهای انتخاب و گزینش از نظر اسلام مورد بررسی قرار می‌گیرند. در فصل چهارم ارتباط کارمندیابی با برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جبران خدمات و ارزشیابی کارکنان، و در فصل پنجم اهمیت توسعه منابع انسانی، توسعه منابع انسانی از نظر منابع اسلامی، نقش سازمان‌ها در توسعه و بالندگی کارکنان، چگونگی تحقق توسعه استراتژیک منابع انسانی و چالش‌های مهم توسعه منابع انسانی ذکر می‌شوند.

در فصل ششم اهمیت شایستگی‌های منابع انسانی، شایستگی‌های کارکنان و مدیران از نظر منابع اسلامی، نقش سازمان‌ها در توسعه و بالندگی کارکنان، نقش شایستگی‌های منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی، نقش شایستگی‌های منابع انسانی در بهره‌وری سازمان و تحقیقات و مدل‌های مربوط به شایستگی‌های منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در فصل هفتم نیز مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایمان‌محور، تأثیر فناوری‌های جدید بر مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های الکترونیک، نیاز سازمان‌های معاصر به کارکنان دانشی، اهمیت کارکنان دانشی در سازمان‌های یادگیرنده و اهمیت کارکنان دانشی در سازمان‌های هوشمند ذکر می‌شوند.

در اینجا بر خودم لازم می‌دانیم تا از تمامی کسانی که ما را در تهیه و تنظیم این کتاب یاری فرمودند، تقدیر و تشکر نماییم و از همه استادان و دانشجویان محترم به‌خاطر کاستی‌ها و نواقص کتاب پوزش خواسته و از همه صاحب‌نظران دعوت می‌نماییم تا با پیشنهادات و انتقادات سازنده خود مؤلفان را یاری دهند.

بلال پناهی

حمیده شکاری ابراهیم‌آباد

فصل اول

معرفی مدیریت منابع انسانی و وظایف آن

هدف کلی

آشنایی با مدیریت منابع انسانی، آشنایی با مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی، آشنایی با مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی.

هدف‌های یادگیری

- پس از مطالعه دقیق این فصل از دانشجویان انتظار می‌رود:
۱. اهمیت کسب دانش مدیریت منابع انسانی درک و تشریح نمایند.
 ۲. هدف‌های مدیریت منابع انسانی را بنویسند.
 ۳. عوامل محیطی بیرونی مؤثر بر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را بیان نمایند.
 ۴. عوامل درونی مؤثر بر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را بیان نمایند.
 ۵. وظایف مدیریت منابع انسانی را بیان نمایند.
 ۶. هر کدام از وظایف مدیریت منابع انسانی را به اختصار تشریح نمایند.

مقدمه

مدیریت منابع انسانی^۱ واژه‌ای است که در اواخر قرن بیستم در زمینه مدیریت کارکنان و نیروی انسانی ظهور گردید، مطابق با نظر اغلب محققان ظهور مدیریت منابع انسانی باعث به وجود آمدن نگرش‌های جدید نسبت به نیروی انسانی شد. طوری که فلسفه مدیریت منابع انسانی متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت پرسنلی بوده و فرایندهای

مدیریت کارکنان را با رویکرد دیگری می‌نگرد. مطابق با نگرش جدید با توجه به اینکه منابع انسانی هم‌اکنون به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود، مدیریت صحیح این منابع در موفقیت سازمان‌ها نقش مهمی ایفاء می‌نماید. بنابراین مدیریت منابع انسانی به‌عنوان رویکردی استراتژیک در جهت مدیریت منابع کلیدی سازمان می‌باشد که فقط دنبال سودآوری کوتاه‌مدت سازمان نبوده بلکه موفقیت سازمان را در درازمدت پیگیری می‌کند.

انسان و مدیریت صحیح آن از نظر آموزه‌های اسلامی نیز، عامل اساسی و هسته مرکزی در رشد و توسعه جوامع و کشورها به حساب می‌آید. طوری که آموزش هدفمند انسان‌ها در زمینه‌های گوناگون مورد نیاز جامعه منجر به افزایش مهارت و کارایی منابع انسانی و در نتیجه، بستر رشد اقتصادی را فراهم می‌آورد و بنابراین رفع فقر، توزیع درآمد عادلانه، رشد اقتصادی، در بستر مدیریت صحیح و توسعه نیروی انسانی شکل خواهد گرفت. در این راستا در این فصل اهمیت کسب دانش مدیریت منابع انسانی، عوامل مؤثر بر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و وظایف مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱-۱ اهمیت کسب دانش مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی در هر کشوری به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که برای جذب و هماهنگی نیروی انسانی در آن کشور طراحی شده‌است و منابع انسانی در هر کشور و حکومتی از مهم‌ترین سرمایه‌های آن کشور و حکومت است. اهمیت این منابع تا حدی است که امروزه بسیاری از کشورها در برنامه‌ریزی‌های خویش برای آینده آن را در صدر همه امور قرار می‌دهند. مدیران منابع انسانی در کشورهای مختلف با بهره‌مندی از نیروی انسانی در جهت رسیدن به هدف‌های آتی براساس نظام ارزشی حاکم، کشورها را هدایت می‌نمایند. طبیعی است که نظام ارزشی حاکم در کشورهای مختلف متفاوت است، به‌ویژه نظام ارزشی حاکم در کشورهای اسلامی با کشورهای غیراسلامی تفاوت‌های بسیار زیادی دارد و همین امر ایجاب می‌کند که کشورها در جهت تطبیق این علم با نظام ارزشی خویش پژوهش‌ها و تلاش‌های فراوانی انجام دهند، از طرف دیگر ایران به‌عنوان یکی از کشورهای اسلامی در طول تاریخ همواره از پیشگامان عرصه علوم انسانی در بین ملل مختلف به شمار آمده، دلیل آن هم بهره‌مندی از منابع بسیار غنی دینی و علمی است

معرفی مدیریت منابع انسانی و وظایف آن ۳

که به وسیله بزرگان دینی و محققان و پژوهشگران فراهم آمده است؛ از جمله این منابع قرآن و نهج البلاغه هستند. بنابراین درک مفاهیم مدیریت منابع انسانی اسلامی به عنوان یک نیاز ضروری برای مسلمانان مطرح شده است (الورفی^۱، ۲۰۱۲).

خداوند در قرآن برای انسان نقش عمران و توسعه قائل شده است که در سایه آموزش و کسب مهارت و توان فنی و علمی به طور کارا از رابطه با طبیعت بهره جوید، و با تربیت صحیح و شکوفایی ارزش های انسانی در تعامل خود با دیگران ظلم نکند. در این نگاه، منابع انسانی پایه اصلی ثروت و سرمایه جوامع بوده و منابع طبیعی عوامل تبعی توسعه اجتماعی و اقتصادی شمرده می شوند. آیه شریفه «هو أنشأكم من الأرض واستعمرکم فیها: و خدا شما را از زمین بیافرید و برای آباد ساختن آن برگماشت» سوره هود (آیه ۱۱) در این راستا است. در اسلام بر روابط افراد، مدیریت منابع انسانی و مدیریت سایر فعالیت های سازمانی توجه شده و مدیریت منابع انسانی اسلامی به عنوان فرایند هماهنگی و مدیریت فعالیت های افراد براساس قرآن و شریعت معرفی شده است (الورفی، ۲۰۱۲).

باید توجه داشت که انسان محوری و مدیریت منابع انسانی براساس آموزه ها و اعتقادات اسلامی با انسان محوری در نظریه های محققان غربی و دیگر اقتصاددانان تفاوت جوهری دارد. زیرا نظام تعلیم و تربیت براساس آموزه های اسلامی در ارتباط فرد با مبدأ آفرینش، ایمان و اعتقاد به توحید، و در ارتباط با خویشتن، روحیه مقاومت در برابر سختی ها، نظم، وقت شناسی، دانش جویی، حقیقت دوستی، ابتکار و خلاقیت در زمینه های علمی، فنی، ادبی، تزکیه نفس، فضایل و مکارم اخلاقی را مورد توجه قرار می دهد. همچنان که در ارتباط فرد با جامعه باور فرهنگی به اصول و عامل های بنیادین، فرایند توسعه اجتماعی را مثل تعاون، برابری، آزادی خواهی، وظیفه شناسی، انضباط کاری را شکوفا می کند. در حقیقت نظام تعلیم و تربیت در اسلام بر خصلت های فضیلت خیرخواهی، تعاون، دانش جویی، رعایت حقوق دیگران، وفا به عهد، امانت داری، صداقت، پشتکار، نظم در روابط کاری و دیگر ارزش های انسانی اجتماعی اصرار و پافشاری ویژه دارد (آقانظری، ۱۳۸۶: ۹).

تعالیم اسلامی به روشنی بر این امر دلالت دارند که خداوند زمین و تمامی امکانات موجود در آن را به منظور استفاده انسان آفریده است (سوره بقره، آیه ۲۹)؛ و وسایل اکتساب و معیشت انسان را در زمین فراهم ساخته است (سوره حجر، آیه ۲۰).

همچنین انسان به تلاش و کوشش فرا خوانده شده است تا با اشتغال و کسب درآمد به تأمین معیشت خود و خانواده اش بپردازد (صحیفه سجادیه: ۶۸-۶۹). بر این اساس، زمین و تمامی امکانات برای اشتغال انسان آفریده شده است تا بیکاری، انسان را به ستوه نیاورد (بحارالانوار، جلد ۳: ۸۶-۸۸) و به فساد و تباهی نکشاند (همان: ۱۰۶).

بدون تردید سعادت و پیشرفت انسان بدون شناخت نیازها، استعدادها و امکاناتی که در وجود آدمی به امانت نهاده شده است امکان پذیر نخواهد بود؛ بنابراین تمسک به آموزه های اسلامی باعث افزایش ایمان به ارزش انسان از نظام آفرینش و اعتماد به امکانات وسیع آدمی در این نظام و سعی مستمر و مسئولانه در استفاده مشروع از این قوا به منظور تزکیه نفس و تعالی فکر و تهذیب اخلاق خواهد شد.

در ادبیات مدیریت نیز برداشت های مختلف از مدیریت منابع انسانی یافت می شوند، که منجر به طیف گسترده ای از تعاریف درباره مدیریت منابع انسانی می شود. مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رویکرد استراتژیک و منسجم برای مدیریت دارایی های بسیار با ارزش سازمان (افراد یا انسان ها) تعریف می شود (لاپینا و همکاران^۱، ۲۰۱۴: ۵۸۱). همچنین مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به هدف های سازمان تعریف کرده اند. از دیدگاه سازمانی، منابع انسانی شامل افراد در یک سازمان- کارکنان آن و نیروی انسانی بالقوه در دسترس- برای یک کسب و کار می باشد (پرایس^۲، ۲۰۱۱: ۵۸۷) و منظور از سازمان تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به هدف های مشخص به وجود آمده است. با وجود اهمیت آشکار منابع انسانی، به دلایلی همواره سوء تعبیرهایی درباره ماهیت واقعی و نقش مدیریت منابع انسانی وجود دارد. دلیل اول آن جدیدبودن این وظیفه و واحد نسبت به سایر وظایف سازمان است و دلیل دیگر این است که با منبع هوشمندی به نام انسان سروکار دارد که قادر به تفکر، قضاوت و تصمیم گیری است، و بنابراین خواسته ها و هدف های نیروهای شاغل همیشه موافق با هدف های سازمان نمی باشد که اداره و کنترل انسان ها را در سازمان به مراتب دشوار می کند. از این رو، این نوع مدیریت به دلیل سروکار داشتن با انسان، فعالیت دشوار و پیچیده ای است که از عهده هر کسی بر نمی آید. مدیریت منابع انسانی از جمله مسئولیت های اصلی مدیریت

1. Lapina et All

2. Price

معرفی مدیریت منابع انسانی و وظایف آن ۵

در هر سازمان به‌شمار می‌رود و همه مدیران سطوح متعدد سازمان به نوعی از این مسئولیت برخوردار هستند. از این‌رو مدیریت منابع انسانی را بهره‌برداری از سرمایه انسانی برای نیل به هدف‌های سازمانی می‌دانند.

اگرچه مفهوم منابع انسانی برای اولین بار در دهه ششم قرن بیستم مورد استفاده قرار گرفت، دو دهه بعد از ظاهر شدن مدل‌های مختلف مدیریت منابع انسانی در ادبیات مدیریت و گسترش آن‌ها، هنوز هم مدیریت منابع انسانی دارای مشکلات زیادی است و مورد بحث و چالش‌های جدی قرار می‌گیرد. طوری که در دهه اول قرن بیست و یکم، تلاش‌ها برای در نظر گرفتن نیروی کار به‌عنوان یک شریک استراتژیک کسب‌وکار، سوق داده شده است؛ که علاوه بر توجه به مسائل سنتی سازمان، توجه به مسائل فراسازمانی و محیطی نیز در مرکز توجه جدی قرار گرفتند و متولیان و مدیران منابع انسانی به تقویت مسئولیت اجتماعی سازمان، توسعه ایده رشد پایدار و حل مشکلات محیطی علاقه‌مند شدند (لوبونوا و اوزولا^۱، ۲۰۱۴: ۶۰۸).

بنابراین در سال‌های پایانی قرن گذشته اهمیت مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت؛ در گذشته نه چندان دور، سازمان‌ها در امر رسیدگی به امور منابع انسانی، فقط پست‌هایی مانند مسئول رفاه یا مسئول استخدام را بر عهده داشتند و اغلب با مواردی مانند دستمزد کارکنان، اقدامات پزشکی در سطح پایین، تفریح و سرگرمی کارکنان سروکار داشتند. مسئولیت پرسنلی به‌طور کل از ارزش‌های بر خوردار بود و موقعیت سازمانی آن به‌تقریب در پایین‌ترین سطح سلسله‌مراتب سازمانی بود.

هم‌اکنون تغییر مسیر عمده‌ای در مسیر فعالیت مدیریت منابع انسانی به‌وجود آمده است طوری که این تغییر مسیر نه تنها اهمیت سرمایه انسانی در کسب مزیت رقابتی و دستیابی به عملکرد سازمانی را منعکس می‌کند بلکه تکامل این دیدگاه را نشان می‌دهد که به‌منظور دوام و رقابت در اقتصاد جهانی امروز که بسیار دانش محور است، و سازمان‌ها ملزم به کسب و توسعه شایستگی‌های منابع انسانی جهانی خود می‌باشند (سینگ و همکاران^۲، ۲۰۱۲). بنابراین امروزه وضع دگرگون شده است، بعضی سازمان‌ها، مسئولیت پرسنلی را در نمودار سازمانی خود با عنوان معاونت منابع انسانی آذین کرده‌اند. عوامل بسیاری در این روند نقش داشته‌اند که مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیر می‌باشد: (زارعی متین، ۱۳۷۹؛ ابطحی، ۱۳۷۹)

1. Lobanova and Ozola

2. Singh et All

۱. جنبش مدیریت علمی^۱. که با نام فردریک تیلور همراه است و در اوایل قرن بیستم ایجاد و توسعه یافت که توجه مدیران را به انتخاب صحیح، آموزش، پرداخت مناسب و روابط کارکنان و مدیران جلب کرد.

۲. روان‌شناسی صنعتی^۲. که توسط هوگو مانستربرگ در سال ۱۹۱۳ میلادی با چاپ کتاب روان‌شناسی و کارایی صنعتی بسط داده شد. از طریق این کتاب، مانستربرگ توجه مدیران را به کاربرد روان‌شناسی در امر گزینش و استخدام و افزایش سطح کارایی کارکنان جلب کرد.

۳. جنبش روابط انسانی^۳. که با کوشش‌های التون مایو و همکارانش توسعه یافت. براساس این جنبش، مدیران می‌بایست به‌منظور تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان به نیازهای سطوح بالای افراد و شخصیت آن‌ها توجه کنند. این جنبش، بسیاری از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی امروزه را تعیین کرد.

مدیریت منابع انسانی، علاوه بر استفاده از حرکت‌های فوق از علوم و تئوری‌های دیگر مانند علوم رفتاری^۴ و تئوری عمومی سیستم‌ها^۵ نیز بهره برده است. علاوه بر این‌ها تغییرات شدید در شرایط محیطی سازمان‌ها باعث شد که مدیران به امر نیروی انسانی توجه بیشتری داشته باشند. تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که در طول حیات خود، توجه و سرمایه‌گذاری لازم را به نیروی انسانی نداشته‌اند از صحنه فعالیت محو شده‌اند و سازمان‌هایی در این محیط پرتلاطم به فعالیت ادامه داده‌اند که علاوه بر توجه به خلاقیت و نوآوری، نیروی انسانی لایق و باتجربه داشته‌اند. مطالعات دانشمندان در مورد سازمان‌های موفق نشان داده که در این سازمان‌ها مدیران آن‌ها از لیاقت و کاردانی و توانایی رهبری بالایی برخوردارند و آن‌ها باور دارند که مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه آن‌ها منابع انسانی است و در همه ابعاد مادی و معنوی توجه خاص به آن دارند؛ در واقع فلسفه مدیریت این سازمان‌ها بر ارج نهادن و توجه به انسان‌های سازمان استوار است (زارعی متین، ۱۳۷۹).

1. Scientific Management
2. Industrial Psychology
3. Human Relations
4. Behavioral Sciences
5. General Systems Theory

۱-۲ هدف‌های مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی یک فرایند پویایی است که بستگی به عوامل داخلی و خارجی متعددی دارد، و هدف آن این است که به هماهنگ کردن منافع سازمان‌ها با توانایی‌ها و منافع افرادی که در آن کار می‌کنند و همچنین ایجاد انگیزه مناسب در دنبال کردن هدف‌های سازمانی بپردازد. طی دهه‌های گذشته، رشته مدیریت منابع انسانی نظر بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. چرا که دارای نقش مشارکتی و تأثیرگذاری بر مسائل پایین‌دستی درون سازمان‌هاست (سینگ و همکاران، ۲۰۱۲).

هدف مدیریت منابع انسانی به عنوان بهبود بخشیدن به مشارکت مؤثر کارکنان در سازمان به طریقی اخلاقی و مسئولانه از نظر اجتماعی ذکر شده است. برای پی بردن به هدف مدیریت منابع انسانی لازم است درک شود که مدیران منابع انسانی چه می‌کنند و چه باید بکنند. در عمل، این تعریف مستلزم فعالیت‌هایی است که مشارکت کارکنان تا آخرین رده سازمانی را در بر می‌گیرد. بهبود بخشیدن به مشارکت در مدیریت منابع انسانی به حدی مهم است که تمام سازمان‌ها، به جز سازمان‌های خیلی کوچک، یک واحد انسانی یا پرسنلی متخصص به وجود می‌آورند.

اهمیت مدیریت منابع انسانی از این جهت است که بدون دستیابی به کارایی کارکنان، سازمان متوقف و در نهایت با شکست مواجه می‌شود. برای هدایت فعالیت‌های بی‌شمار، واحد مدیریت منابع انسانی باید دارای هدف‌هایی باشد (جزنی، ۱۳۸۰). در عمل، مدیریت منابع انسانی مقاصد خود را با رسیدن به هدف‌هایش به دست می‌آورد. هدف‌ها معیارهایی هستند که فعالیت‌ها نسبت به آن‌ها ارزیابی می‌شوند. در برخی موارد این هدف‌ها به دقت مورد تفکر قرار گرفته، به صورت مکتوب ارائه می‌گردند. اما اغلب هدف‌ها به صورت رسمی بیان نمی‌شوند. در هر صورت هدف‌ها، فعالیت منابع انسانی را در عمل هدایت می‌کنند.

برای تحقق این امر، هدف‌ها باید چالش‌های ارائه شده توسط جامعه، سازمان، فعالیت منابع انسانی و مردمی را که تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند شناسایی و متعادل سازند. شکست در پاسخ به این چالش‌ها می‌تواند به عملکرد، منافع و حتی بقای سازمان آسیب رساند؛ این چالش‌ها در چهار هدف که برای مدیریت منابع انسانی معمول هستند مشخص می‌شوند: هدف‌های فردی، عملیاتی، سازمانی و اجتماعی (سعادت، ۱۳۸۵؛ ابطحی، ۱۳۷۹؛ زارعی متین، ۱۳۷۹). لازم است توجه شود محدودنگری و توجه به بعد خاصی از هدف‌ها و وظایف منجر به موفقیت