

برنامه‌ریزی منابع انسانی

دکتر علی اصغر فانی

دکتر اردشیر شیری

تهران

۱۳۹۷



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)

پژوهشکده تحقیق و توسعه علوم انسانی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
۳	فصل اول: کلیات برنامه‌ریزی منابع انسانی
۳	مقدمه
۴	برنامه‌ریزی منابع انسانی
۶	اهداف برنامه‌ریزی منابع انسانی
۷	اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی
۸	سیر تحول برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۰	نیاز به برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۱	فعالیت‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۴	فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۵	جنبه‌های مدیریت منابع انسانی
۱۶	وظایف کارکردی مدیریت منابع انسانی
۲۱	مفاهیم و اصطلاحات برنامه‌ریزی منابع انسانی
۲۲	ساختار کتاب
۲۴	مفاهیم مهم فصل
۲۴	سؤالات فصل
۲۵	فصل دوم: عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۲۵	مقدمه
۲۶	عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی
۲۶	عوامل برون‌سازمانی (محیطی) اثرگذار بر برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۸	متغیرهای درون‌سازمانی اثرگذار بر برنامه‌ریزی منابع انسانی
۴۶	مفاهیم مهم فصل
۴۷	سؤالات فصل

صفحه	عنوان
۴۸	فصل سوم: تجزیه و تحلیل و طراحی شغل
۴۸	مقدمه
۴۹	تجزیه و تحلیل شغل
۵۰	اهداف تجزیه و تحلیل شغل
۵۲	مراحل تجزیه و تحلیل شغل
۵۳	مرحله اول: سازماندهی
۵۳	مرحله دوم: انتخاب مشاغل
۵۳	مرحله سوم: بازنگری اطلاعات
۵۴	مرحله چهارم: انتخاب عاملان شغل
۵۴	مرحله پنجم: جمع آوری اطلاعات شغلی
۵۵	مرحله ششم: تهیه شرح شغل
۵۶	مرحله هفتم: تهیه شرح مشخصات شغل
۵۶	روشهای تجزیه و تحلیل شغل
۵۶	۱. خودتوصیفی
۵۷	۲. فهرست نویسی شغلی
۵۷	۳. خاطرات و گزارشهای عملیات (یادداشتهای روزانه)
۵۸	۴. رخدادهای بحرانی (فن وقایع حساس)
۵۸	۵. شبکه گزارشی
۵۸	۶. بررسی سوابق گذشته
۵۹	ارزشیابی مشاغل
۶۰	روشهای ارزشیابی مشاغل
۶۲	۱. روش رتبه بندی
۶۲	۲. روش درجه بندی یا طبقه بندی
۶۲	۳. روش مقایسه عوامل
۶۴	۴. روش امتیازی
۶۵	شرح شغل و شرایط احراز
۶۶	طراحی شغل
۶۷	اصول طراحی شغل
۶۸	روشهای طراحی شغل
۶۸	الف) روش سنتی طراحی مشاغل
۷۱	ب) دیدگاههای معاصر در طراحی مشاغل
۷۱	مفاهیم مهم فصل
۷۱	سؤالهای فصل

صفحه	عنوان
۷۳	فصل چهارم: پیش‌بینی عرضه و تقاضای منابع انسانی
۷۳	مقدمه
۷۴	ابزارهای پیش‌بینی تقاضای منابع انسانی
۷۴	الف) جداول پیش‌بینی تقاضای منابع انسانی
۷۹	ب) نمودارهای پیش‌بینی تقاضای منابع انسانی
۸۴	ج) سیستم اطلاعات منابع انسانی
۹۳	پیش‌بینی تقاضا برای منابع انسانی
۹۴	فنون پیش‌بینی تقاضا برای نیروی انسانی
۱۰۴	روشهای پیش‌بینی عرضه منابع انسانی
۱۰۴	۱. عرضه خارجی
۱۰۵	۲. عرضه داخلی
۱۱۴	مفاهیم مهم فصل
۱۱۴	سؤالات فصل
۱۱۵	فصل پنجم: رویکرد متداول برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۱۵	مقدمه
۱۱۶	فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۲۰	۱. تحلیل و کاوش
۱۲۷	۲. پیش‌بینی
۱۲۹	۳. برنامه‌های منابع انسانی
۱۳۹	۴. اجرا و کنترل
۱۴۰	مفاهیم مهم فصل
۱۴۰	سؤالات فصل
۱۴۱	فصل ششم: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۱۴۱	مقدمه
۱۴۲	برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۱۴۳	ارتباط میان برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۴۴	استراتژیهای منابع انسانی
۱۴۶	فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۱۴۶	الف) استراتژی و برنامه کسب و کار
۱۴۷	ب) استراتژیهای کارمندیابی و پیش‌بینی سطح فعالیت
۱۴۹	ج) پیش‌بینی عرضه و تقاضا و تحلیل نیاز

صفحه	عنوان
۱۵۵	د) برنامه‌های منابع انسانی
۱۶۱	برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی
۱۶۱	مفاهیم مهم فصل
۱۶۱	سؤالهای فصل
۱۶۲	فصل هفتم: کارمندیابی، انتخاب و استخدام
۱۶۲	مقدمه
۱۶۳	کارمندیابی
۱۶۴	منطق و اهداف کارمندیابی
۱۶۷	عوامل مؤثر بر کارمندیابی
۱۶۷	۱. عوامل برون‌سازمانی (محیطی)
۱۶۸	۲. عوامل درون‌سازمانی
۱۶۸	مراحل کارمندیابی
۱۷۰	منابع کارمندیابی
۱۷۰	۱. منابع جذب درون‌سازمانی
۱۷۱	۲. منابع جذب برون‌سازمانی
۱۷۲	روشهای کارمندیابی
۱۷۲	۱. روشهای جذب درون‌سازمانی
۱۷۴	۲. روشهای جذب برون‌سازمانی
۱۷۸	مزایا و معایب روشهای کارمندیابی
۱۷۹	جایگزینهای کارمندیابی
۱۸۰	۱. اضافه کاری
۱۸۰	۲. قراردادهای فرعی
۱۸۰	۳. استفاده از کارکنان دیگر به صورت پاره‌وقت
۱۸۰	۴. به تعویق انداختن سفارش
۱۸۱	انتخاب و استخدام
۱۸۲	فرایند انتخاب و استخدام
۱۸۳	۱. مصاحبه اکتشافی اولیه
۱۸۴	۲. تکمیل برگه استخدامی
۱۸۴	۳. آزمونهای اولیه استخدامی
۱۸۷	۴. مصاحبه جامع
۱۸۸	۵. واگذاری مشروط شغل
۱۸۸	۶. بررسی سوابق

صفحه	عنوان
۱۸۹	۷. آزمایشهای پزشکی
۱۸۹	۸. واگذاری دائمی شغل
۱۹۰	عوامل محیطی مؤثر بر فرایند انتخاب
۱۹۰	۱. قوانین دولتی
۱۹۰	۲. زمان موجود برای تصمیم‌گیری
۱۹۰	۳. سطح سازمانی مورد نظر
۱۹۰	۴. تعداد متقاضیان
۱۹۰	۵. نوع سازمان
۱۹۱	۶. دوره‌های آزمایشی
۱۹۱	برنامه‌ریزی منابع انسانی و استخدام
۱۹۲	مفاهیم مهم فصل
۱۹۳	سؤالات فصل
۱۹۴	فصل هشتم: تأثیر کوچک‌سازی و برون‌سپاری بر برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۹۴	مقدمه
۱۹۵	کوچک‌سازی
۱۹۶	کوچک‌سازی سازمانها
۱۹۷	اهداف کوچک‌سازی
۱۹۸	استراتژیهای کوچک‌سازی
۱۹۸	۱. استراتژی کاهش تعداد کارکنان
۲۰۱	۲. استراتژی طراحی مجدد ساختار
۲۰۴	۳. استراتژی سیستمی
۲۰۶	فرایند اجرای استراتژی کوچک‌سازی
۲۰۸	پیامدهای منفی کوچک‌سازی
۲۰۹	برون‌سپاری
۲۱۰	مزایای برون‌سپاری
۲۱۱	انواع برون‌سپاری
۲۱۳	چرخه حیات برون‌سپاری
۲۱۵	برون‌سپاری در فعالیتهای منابع انسانی
۲۱۸	مشکلات برون‌سپاری
۲۲۰	مفاهیم مهم فصل
۲۲۰	سؤالات فصل

صفحه	عنوان
۲۲۱	فصل نهم: انعطاف پذیری برنامه‌های منابع انسانی
۲۲۱	مقدمه
۲۲۲	انعطاف‌پذیری
۲۲۳	اهمیت انعطاف‌پذیری منابع انسانی
۲۲۴	اصول انعطاف‌پذیری منابع انسانی
۲۲۴	مزایای انعطاف‌پذیری منابع انسانی
۲۲۵	انعطاف‌پذیری منابع انسانی
۲۲۶	الف) مهارت‌های کارکنان
۲۲۷	ب) رفتار کارکنان
۲۲۷	ج) فعالیتهای منابع انسانی
۲۲۷	روشهای ایجاد انعطاف در فعالیت منابع انسانی
۲۲۸	۱. برنامه‌های زمانی انعطاف‌پذیر
۲۲۹	۲. هفته‌های کاری فشرده
۲۲۹	۳. برنامه‌های زمان کاری کاهش یافته اختیاری
۲۳۰	۴. کار پاره‌وقت
۲۳۱	۵. اشتراک شغلی
۲۳۲	۶. نوبت کاری
۲۳۴	۷. دور کاری
۲۳۷	مفاهیم مهم فصل
۲۳۷	سؤالهای فصل
۲۳۹	فصل دهم: نگهداری منابع انسانی
۲۳۹	مقدمه
۲۴۰	نگهداری منابع انسانی
۲۴۱	استراتژیهای نگهداری منابع انسانی
۲۴۳	الف) استراتژی تهاجمی نگهداری منابع انسانی
۲۴۴	ب) استراتژی محافظه کارانه نگهداری منابع انسانی
۲۴۴	ج) استراتژی تدافعی نگهداری منابع انسانی
۲۴۵	د) استراتژی رقابتی نگهداری منابع انسانی
۲۴۵	عوامل مؤثر بر نگهداری منابع انسانی
۲۴۹	برنامه‌های نگهداری منابع انسانی
۲۵۰	برنامه‌های ایمنی و تندرستی
۲۵۵	برنامه‌های بیمه و بازنشستگی

صفحه	عنوان
۲۵۸	برنامه‌های خدمات رفاهی
۲۶۲	مفاهیم مهم فصل
۲۶۲	سؤالات فصل
۲۶۴	منابع
۲۸۰	واژه‌نامه

پیشگفتار

تغییرات سریع و پیچیده‌ای که هر روز در محیط سازمانی رخ می‌هد، اهمیت منابع انسانی را به منزله سرمایه اصلی سازمان و تنها منبع رقابتی غیر قابل تقلید و غیر قابل جایگزین بیش از پیش آشکار ساخته است. برای اطمینان از وضعیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در آینده، ضرورت توجه جدی به «برنامه‌ریزی منابع انسانی» به شدت احساس می‌شود. برنامه‌ریزی منابع انسانی، از وظایف کارکردی و بااهمیت مدیریت منابع انسانی است که سازمان طی آن، نیاز به نیروی انسانی را شناسایی و برنامه‌هایی را برای تأمین آن تدوین می‌کند. این مفهوم در مقایسه با مفهوم رایج برنامه‌ریزی نیروی انسانی حکایت از بینش وسیع تری نسبت به ایجاد تعادل بین میزان عرضه و تقاضا یا پیش‌بینی‌های کمی دارد. اصطلاح جدید، توجه خود را از بینش فرایندی، در عین توجه به اهمیت آنها، به دیدی جامع‌تر یعنی مواجهه یکجا با پیش‌بینی نیازها و طراحی برنامه معطوف می‌کند.

به منظور کمک به غنی‌سازی ادبیات برنامه‌ریزی منابع انسانی، کتاب حاضر در ده فصل تدوین شده است. در این کتاب مهم‌ترین مباحث و موضوعات برنامه‌ریزی منابع انسانی از منابع علمی دست اول جمع‌آوری و به گونه‌ای ساماندهی شده که برای استادان محترم این درس، دانشجویان دوره‌های تحصیلی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری و همچنین مدیران و دست‌اندرکاران منابع انسانی سازمانهای بخش دولتی و خصوصی قابل استفاده است. فصول کتاب، به ترتیب بدین شرح ساماندهی شده است: کلیات برنامه‌ریزی منابع انسانی، عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی، تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، پیش‌بینی عرضه و تقاضای منابع انسانی، رویکرد متداول برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، کارمندیابی، انتخاب و استخدام، اثر کوچک‌سازی و برون‌سپاری بر برنامه‌ریزی منابع انسانی، انعطاف‌پذیری برنامه‌های منابع انسانی، نگهداری منابع انسانی.

ضمن تشکر از کلیه عزیزانی که ما را در تهیه، چاپ و نشر این کتاب همراهی کرده‌اند، از صاحب‌نظران انتظار می‌رود با تذکرات سازنده خویش زمینه رفع نواقص و کاستیهای کتاب را فراهم نمایند.

دکتر علی اصغر فانی

دکتر اردشیر شیری