



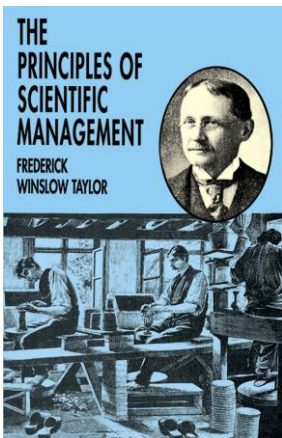
مدیریت منابع انسانی

Human Resource Management

تیلوریسم



- فردریک تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۵)، مهندس مکانیک بود. وی ابتدا مدتی در یک کارگاه هیدرولیک کار کرد و سپس، به کارخانجات فولاد میدویل رفت. او در آنجا به سمت سرپرست کارگاه تراشکاری منصوب شد.
- تیلور معتقد بود کارگران میتوانند خروجی بهتری داشته باشند اما همه آنها در یک توافق نا نوشته کند کار میکنند تا میزان خروجی استاندارد و انتظار مدیران بالا نرود.
- تیلور بر این باور بود که اصل دارایی کارخانه، ماشین آلات آن هستند. و باید تلاش کرد تا خروجی ماشین ها به ظرفیت اسمی آن نزدیک شود.
- تیلور به نتیجه رسید که اگر سرعت متوسط کارگران در گذشته را معیار خروجی تعریف کنیم، تمام تاریخ آینده بشر، قربانی تنبلی امروز انسان خواهد شد.
- به تدریج به مکرر ماشین ها و دستگاه ها از کار می افتاد و کارگران اصرار داشتند که دستگاه ها، از فشار کار زیاد خراب شده اند و تیلور مدام تکرار می کرد که این خرابی ها عمدی هستند. (نگرش مکانیکی به کارکنان)
- تیلور، حاصل تجربیات خود را در کتاب **مدیریت علمی** تالیف و منتشر کرد.
- **تیلوریسم** و **مدیریت علمی**، به عنوان مکتبی که انسان را جدی نمی بیند و جدی نمی گیرد مشهور شد.
- با این حال، نباید فراموش کنیم که هنوز هم هر جا از **کارایی و اثربخشی** و بهره وری حرف می زنیم، در حال استفاده از دستاوردهای تیلور و تیلوریسم هستیم. تیلور و مکتب مدیریت علمی، هرگز کنار گذاشته نشدند. بلکه مکاتب دیگری آمدند و آن را تکمیل کردند تا جنبه های انسانی مدیریت نیز در تولید و خلق ثروت، به فراموشی سپرده نشوند.



مدیریت منابع انسانی چیست ؟

✓ مدیریت منابع انسانی نقشی است که در هر سازمانی که بیش از یک نفر عضو داشته باشد معنا دارد. به عبارتی، حتی در یک سوپرمارکت بسیار کوچک هم همچنان بخش عمده‌ای از وظایف مدیر منابع انسانی، قابل پیگیری و اجراست.

اگر **افق زمانی بلندمدت** را از تعریف زیر حذف کنیم، عملاً نقش واحد منابع انسانی را در حد سرکارگرهای معادن **فردریک تیلور**، پایین آورده‌ایم.

واحد مدیریت منابع انسانی قرار است **کمک** کند تا سازمان، در **افق زمانی بلند مدت**، با **کمترین هزینه**، **حداکثر کارایی** را از کارکنان برای حرکت در راستای اهداف استراتژیک سازمان، کسب نماید.

امروز فضای کسب و کار **رقابتی‌تر** است. یکی از سنگین‌ترین هزینه‌های یک کسب و کار، کارکنان با تجربه‌ای هستند که به هر دلیل محیط کار را ترک می‌کنند و آموخته‌ها و تجربیات خود را به محیطی دیگر می‌برند. امروز صرف اینکه بتوانیم از یکی از کارکنان خود در طول یک سال، بیشترین خروجی را بگیریم، چندان ارزشمند نیست. **هنر این است که بتوانیم در طول عمر مفید کاری او، بیشترین خروجی را کسب کنیم** و از همه ابزارهای ممکن استفاده کنیم که **ماندگاری و رضایت کارکنان مفید** در یک سازمان افزایش یافته و باقی ماندن کارکنان بی‌خاصیت و کم‌خاصیت در یک سازمان، به سادگی امکان پذیر نباشد.

وقتی می‌گوییم **کسب حداکثر خروجی** از کارکنان، **نگاهی فیزیکی** و **غیر انسانی** به کارکنان داریم. اما وقتی می‌گوییم **ایجاد حداکثر خروجی در بلندمدت**، به ناچار باید جنبه‌های انسانی لحاظ شوند. بنابراین افزودن واژه‌ی **بلندمدت**، به معنای تغییر نگرش از فضای مکانیکی به **فضای انسانی** است.

وظایف واحد مدیریت منابع انسانی

- اطلاع داشتن از **وضعیت بازار کار**

- شناخت **موقعیت‌های شغلی** خالی در سازمان و موقعیت‌ها و فرصت‌هایی که در آینده ایجاد خواهند شد

- **شناخت** سایر **فرصت‌هایی** که در جامعه برای نیروی کار وجود دارد

- **ابزارهای** موجود برای **جستجوی نیروی کار**

- **برگزاری مصاحبه‌های شغلی**

❖ مدیریت فرایند جذب نیروی انسانی

این مورد فقط به تعیین حقوق و کارانه و پاداش‌های مادی منتهی نمی‌شود بلکه باید مواردی مانند حق استفاده از پارکینگ، تنظیم نامه توبیخ یا تشویق، تقدیر شدن در یک جلسه رسمی و میتواند به عنوان جبران خدمت کارکنان در نظر گرفته شود.

❖ طراحی نظام حقوق و دستمزد و جبران خدمت کارکنان

شاخص‌هایی نظیر **رضایت همکاران**، **شادی** آنها، ایمنی آنها در محیط کار، **میزان رفاه** آنها، **انگیزه**، خروجی مالی و کارایی و **راندمان**، نمونه‌هایی از این شاخص‌ها هستند که باید واحد مدیریت منابع انسانی آنها را تعریف و طبقه بندی نموده و شیوه‌های اندازه گیری آنها را نیز مشخص نماید. همچنین واحد منابع انسانی باید به صورت منظم این شاخص‌ها را اندازه گیری کرده و در حرکت آنها به سمت مطلوب همکاری کند.

❖ تدوین شاخص‌های عملکرد

کسانی که در یک سازمان کار می‌کنند باید مطمئن باشند که **چشمی هست** که آنها را می‌بیند و زحمات آنها را درک می‌کند. همچنین **تفاوت** کسی که بهتر کار می‌کند با کسی که خوب کار نمی‌کند دیده و ثبت می‌شود.

❖ ارزیابی عملکرد

وظایف واحد مدیریت منابع انسانی

❖ استفاده استراتژیک از منابع انسانی

وقتی از انسان‌ها به عنوان **منابع انسانی** یاد می‌کنیم، یعنی اینکه مانند هر **منبع** دیگری، باید برای تولید و رشد و نگهداری آن تلاش کنیم. همچنین، باید یادمان باشد که این منبع، چندان هم تجدیدپذیر نیست. استفاده‌ی استراتژیک هم، بحث دیگری است که همیشه وقتی از یک منبع حرف می‌زنیم، اهمیت پیدا می‌کند.

❖ ایجاد حس امنیت شغلی برای همکاران مفید و توانمند

امنیت شغلی باید برای کسانی باشد عنصری مفید در سازمان تلقی می‌شوند.
امنیت شغلی اگر برای همه‌ی افراد سازمان به یک اندازه وجود داشته باشد، فرقی با ناامنی شغلی ندارد.

امنیت شغلی بر پایه قرارداد حقوقی، ساده‌ترین و سطحی‌ترین شکل امنیت است.
عمیق‌ترین شکل امنیت به کمک ابزارهای زیر به دست می‌آیند:

- ✓ اعطای اختیارات و واگذاری مسئولیت‌ها به همکاران (غنی‌سازی شغلی)
- ✓ مشارکت دادن همکاران در منافع
- ✓ توانمندسازی همکاران

❖ همسوسازی کارکنان جدید با سازمان و فرهنگ سازمانی

هر عضو جدیدی در سازمان، به هر حال با گذشت زمان، فرهنگ و قوانین و بایدها و نبایدها و الگوهای ارزشی سازمان را فرا خواهد گرفت. اما هنر واحد مدیریت منابع انسانی در آن است که زمان این فراگیری، به حداقل ممکن **کاهش** یابد.

❖ شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی

❖ آموزش کارکنان و تلاش برای ارتقای دانش و مهارت آنان

وظایف واحد مدیریت منابع انسانی

واحد منابع انسانی باید **تنشهای محیط کار** را درک کرده و از سوی دیگر **دغدغه و تنشهای مدیریت** را نیز بفهمد و تلاش کند که تعارض و تضادها را جذب کند و به حداقل برساند. البته مدیریت ارشد باید زمینه را برای نقش آفرینی مدیریت منابع انسانی فراهم کند. مدیریتی که برای کنترل امور کارکنان تمایل دارد برای اعطای وام و ... همواره مستقیماً مداخله کند رسماً این زمین بازی را از واحد منابع انسانی گرفته است.

❖ ایفای نقش رابط بین مدیریت ارشد و کارکنان سازمان

اهمیت بحث انگیزه در حدی است که برخی منابع علمی، ترجیح می‌دهند حفظ انگیزه را نه به عنوان یکی از وظایف، بلکه به عنوان **مهم‌ترین وظیفه** و گاه **ماموریت واحد منابع انسانی** مطرح کنند.

❖ حفظ انگیزه همکاران

همکار من که امروز می‌بیند من در حال تسویه مالی و جمع کردن وسایل از روی میزم هستم، احتمالاً همان لحظه خودش را در همان شرایط تصور می‌کند. او در آینده **برخوردی که با من می‌شود**، آینده خودش را می‌بیند و خوشحال یا ناراحت می‌شود.

❖ مدیریت فرایند ترک سازمان

✓ **مبلغان واقعی** برند یک مجموعه، کسانی نیستند که به تازگی به آن مجموعه ملحق شده‌اند؛ بلکه کسانی هستند که آن مجموعه را ترک کرده‌اند.

✓ هم اطلاعات بیشتر و دقیق‌تری دارند و هم احتمالاً برای بحث در مورد گذشته **انگیزه‌ی** بیشتری خواهند داشت.

✓ مصاحبه خروج، راضی نگه داشتن کارمند قبلی، طراحی فرآیند تسویه حساب و ... از موارد **مدیریت فرآیند ترک سازمان** محسوب می‌شود.

شغل و طراحی شغل

پست از یک جایگاه حرف می‌زند و **شغل** از یک فعالیت معنادار و مفید اقتصادی و این دو الزاماً یکی نیستند. مثلاً ممکن است برای به‌کارگیری یک فرد که با مدیر ارشد یک سازمان نزدیک است، جایگاهی در چارت در نظر گرفته شود (پست). اما او هیچ کار ویژه یا مفیدی نداشته باشد و صرفاً به فهرست حقوق‌بگیران آن مجموعه اضافه شود. در نتیجه **شغل** مجموعه‌ای از **وظایف، فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها** است.

تیلوریزم

Job Design

مدت‌ها هدف از **طراحی شغل** این بود که کارها، بیشتر و سریع‌تر و ارزان‌تر انجام شوند؛ اما طی دهه‌های اخیر، طراحی شغل **جهت‌گیری** خود را از **کار به کارمند** و از **شغل به شاغل** تغییر داد: چه کنیم که شغل برای شاغل مطلوب‌تر باشد؟ بخشی از این تغییر جهت، به خاطر رشد نگاه انسانی در حوزه‌ی مدیریت بود. البته ایده‌ی دیگری هم در کار بوده است: **به نظر می‌رسد که رضایت شغلی، در بلندمدت می‌تواند سودآوری کسب و کارها را افزایش دهد.**

طراحی شغل در پی یافتن ترکیبی **مناسب** از **وظایف و فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها** برای هر موقعیت شغلی است.

- ✓ انگیزش **بالا**
- ✓ رضایت شغلی **بالا**
- ✓ عملکرد **بالا**
- ✓ فاصله گرفتن از کار **کمتر**

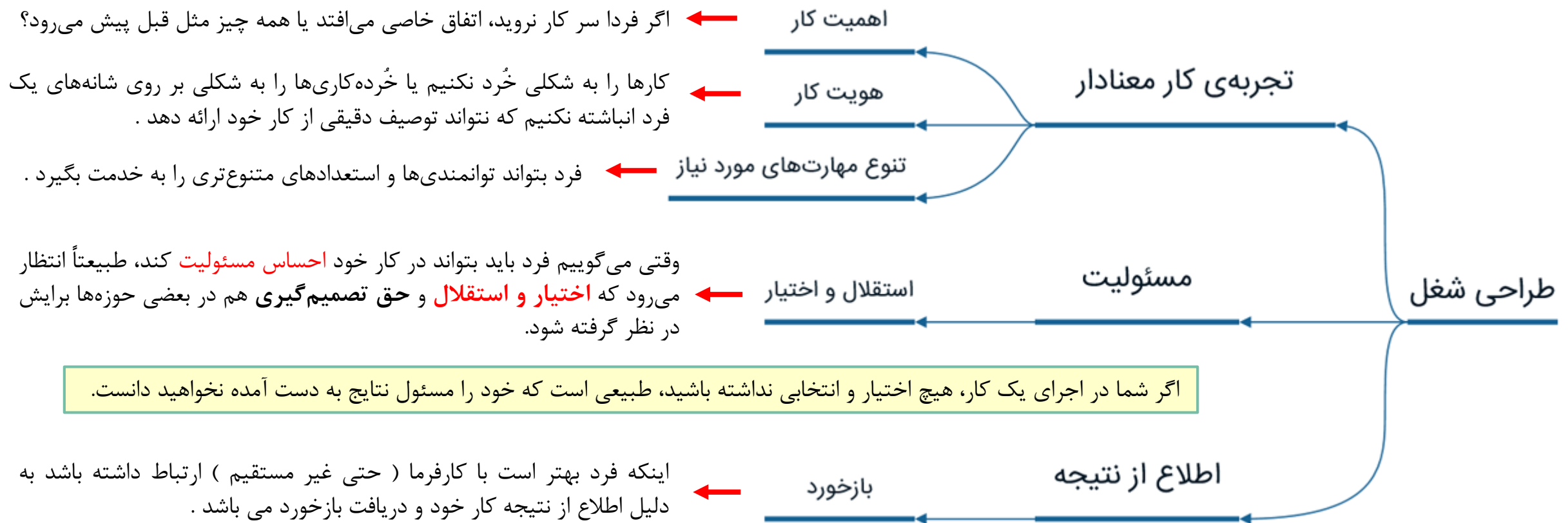
- ✓ شیوه‌ی تقسیم تخصصی (روش تیلور و فورد)
- ✓ روش پردازش اطلاعات اجتماعی Social Information Processing
- ✓ مدل ویژگی‌های شغلی Job Characteristics Model
- ...

مدل‌های
طراحی
شغل

طراحی شغل، توجه شما را به بخش کمتر دیده شده‌ی کار جلب می‌کند. همان عاملی که ممکن است باعث شود بعضی از اعضای تیم، به تدریج دلبستگی خود را به کار از دست بدهند و از شما جدا شوند.

طراحی شغل بر اساس مدل JCM هاگمن و اولدهام

اگر دنبال آن **چهار هدف اصلی** (انگیزه، رضایت، عملکرد، کاهش فاصله‌ی شغل و شاغل) هستید، باید در طراحی شغل بکوشید ۳ اصل را در نظر بگیرید: شغل در ذهن فرد شاغل، تا حد امکان معنا و مفهوم داشته باشد. فرد از نتیجه‌ی فعالیت‌هایش مطلع شده و بتواند مسئولیت کارش را نیز بپذیرد.

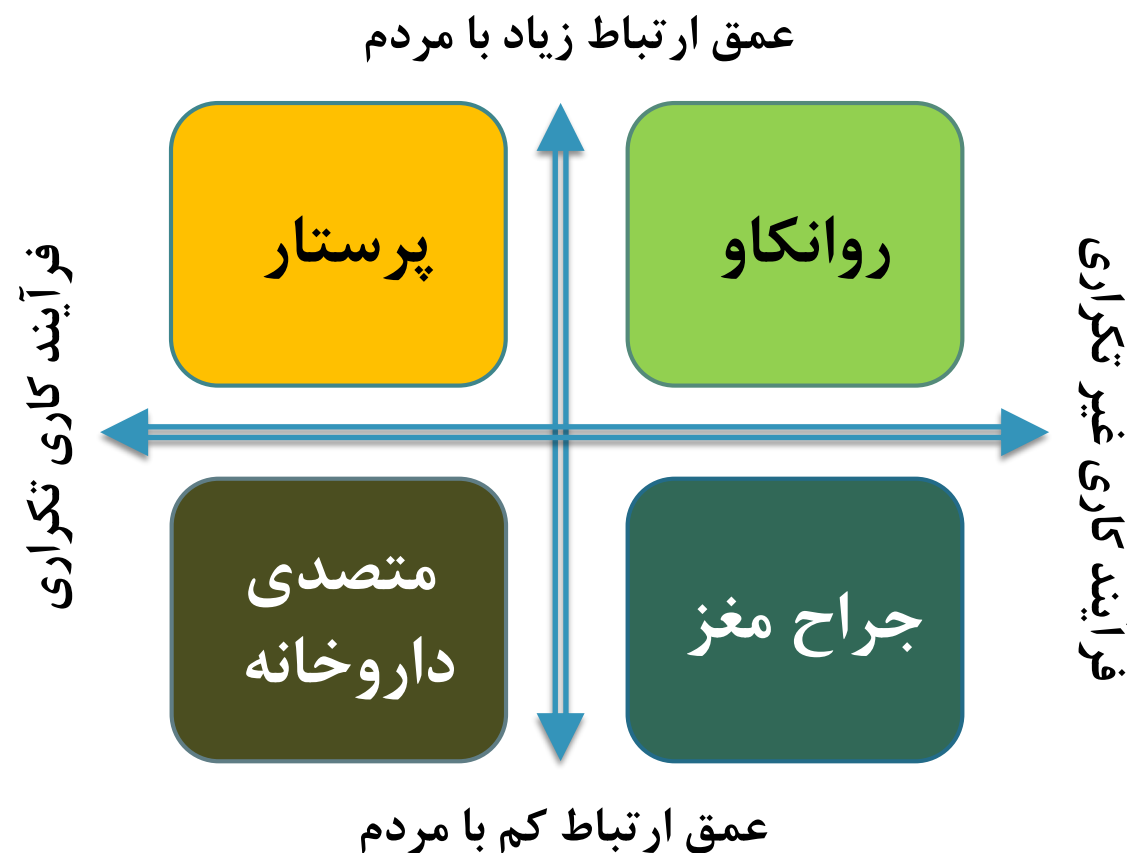


بررسی و تقسیم بندی مشاغل

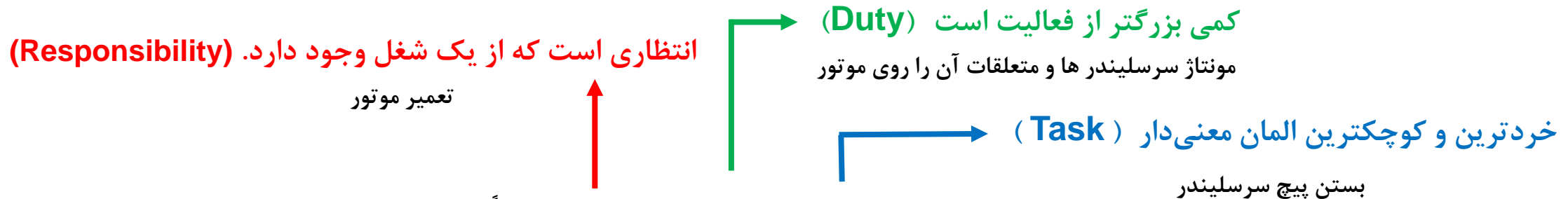
چرا این تقسیم بندی مهم است؟

چون انجام یک **فرایند ثابت تکراری** و بهبود تدریجی جزئیات آن، یک مهارت است. مهارتی که فرد دیگری که توانمندی انجام **فرایندهای متفاوت - و اکتشافی** - را دارد، ممکن است در آن ضعیف باشد. همچنانکه توانایی انجام مهارتهای غیرتکراری و اکتشافی هم یک مهارت متفاوت و مستقل است.

بر خلاف تصور عامه، کسی که در واحد مدیریت منابع انسانی، شغلها را تجزیه و تحلیل می کند، خود به گروه **روانکاو و جراح** نزدیکتر است. در حالی که عموماً این کار را به عنوان یکی از ابتدایی ترین فعالیتها و به عنوان کاری کم ارزش، به جوان ترین و کم تجربه ترین کارشناسان واحد مدیریت منابع انسانی سپرده می شود



فعالیت - وظیفه - مسئولیت



تفکیک **فعالیت** و **وظیفه** و **مسئولیت** صرفاً به تجزیه و تحلیل شغل و تدوین شرح ویژگیهای شغل و شاغل و مصاحبه‌های شغلی و موارد مشابه مربوط نیست. بلکه عدم توجه به این تفاوت‌ها می‌تواند چالش‌ها و مشکلات متعددی را برای یک سازمان ایجاد نماید. به عنوان مثال: مدیری که **مسئولیت** مورد انتظار از همکارانش را در ذهن دارد **اما به آنها نمی‌گوید** و صرفاً در مورد فعالیت‌ها و وظیفه‌های آنها صحبت می‌کند، ممکن است پس از مدتی متوجه شود که همکاران، ضمن اینکه با تعهد و علاقه کامل، مشغول کار هستند، اما عملاً کاری از پیش نمی‌رود و یا حتی در خلاف جهت منافع سازمان فعالیت می‌کنند.

مدیری که **ضعف** پرسنل خدمات پس از فروش را در ارتباط تلفنی با مشتری می‌داند و بجای آموزش مهارت ارتباط تلفنی ساعتها در مورد اهمیت ارتباط با مشتری با کارکنان این واحد صحبت میکند معنای **مسئولیت** و **وظیفه** را خوب درک نکرده است.

شایستگی افراد

شایستگی
Competency

ویژگیهای یک فرد که کمک می کند او اثربخش تر بوده یا عملکرد بهتری داشته باشد.

Technical Competency

Behavioral Competency

تسلط به پایگاه داده ها ، زبان برنامه نویسی ، مفاهیم وب و ...

کار گروهی، مهارت ارتباطی، رهبری و تصمیم گیری و ...



برخی شایستگی های
مورد نظر سازمانها :

تهیه فهرست شایستگی های کلیدی سازمان ما



✓ مدل **KSA** شایستگی های لازم برای انجام یک شغل را در سه حوزه ی دانش، مهارت و توانایی معرفی و بررسی می کنند.

- **دانش** به این معنا است که در یک حوزه ی خاص، با مطالعه ی تئوریک یا تجربه ی عملی، به درک کلی یک موضوع دست یافته ایم.
- **مهارت** زمانی شکل می گیرد که فرد با آموزش و تکرار و تجربه، در یک حوزه حرفه ای شده و بتواند خروجی مشخص و ملموس داشته باشد.
- **مهارت** چیزی است که با تمرین بهبود پیدا می کند و **توانایی**، چیزی است که یا به صورت ذاتی آن را داریم یا نداریم و اگر چه می توان آن را بهبود داد، اما گاهی اوقات ایجاد کردن آن توانایی بسیار دشوار یا عملاً غیرممکن است.

منابع پیشنهادی برای تدوین فهرست شایستگی ها

❖ مصاحبه عمومی:

- کسانی که در حال حاضر – یا در گذشته – در همین شغل فعال بوده اند.
- کسانی که مدیریت افراد شاغل در این موقعیت شغلی را بر عهده داشته اند.
- کسانی که در واحد منابع انسانی فعالیت کرده و با همکاران خود در این شغل در ارتباط بوده اند.
- کسانی که مشتری این شغل محسوب میشوند. مستقل از اینکه درون سازمان یا بیرون سازمان باشند.

❖ مصاحبه برای مرور و بررسی رویدادهای کلیدی و بحرانی شبیه مصاحبه خروج

بهبتر است جهت وزن دهی به این فهرست عمومی برای سازمان خود از افراد درگیر و ماهر با این تخصص کمک بگیریم .

❖ استفاده از فهرستهای عمومی شایستگیها

تنظیم سند شرح شغل و شرایط احراز شغل

اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل

Job Description

اطلاعات مربوط به شرح شغل و فهرست وظایف شغلی

Job Specification

اطلاعات مربوط به ویژگی‌های فردی که می‌خواهد در این شغل مشغول به کار شود

نمونه سند شرح شغل و شرایط احراز شغل

✓ یکی از سایت‌های مرجع در جهان برای تنظیم شرح شغل‌ها و شرایط احراز شغل سایت **O*NET** است (خواننده می‌شود: (O Star Net)



O*NET Resource Center

- دارای سرویس **Api** برای توسعه دهندگان
- امکان دریافت فایل اطلاعات تخصص ها ، توانایی ها ، مهارت ها و ...

✓ نمونه ایرانی و فارسی O*NET

<http://demo.idealms.ir/onet/>

..... عنوان شغل:

موظف به گزارشدهی به:

خلاصہ کلی:

وظایف و مسئولیتهای کلیدی:

(% ۲۵) ✓

(%)..... ✓

(%.۳۵)..... ✓

✓ (۲۰٪) ✓ سایر موارد و وظایف محوله (۱۰٪)

دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌ها:

 ✓ ✓

..... ✓

..... ✓

..... ✓

..... ✓

..... ✓

تحصيلات و تجربہ:

✓

✓

ضرورتها و تواناییهای فیزیکی و فیزیولوژیک:

✓

.....

بهتر است درصد تقریبی کار برای هر مورد را مشخص کنیم .
در این صورت درج مورد سایر موارد که مورد علاقه سازمانها نیز
می باشد قابل توجه است .

- Abilities
- Skills
- Knowledge

درج این قسمت موجب عدم سوگیری های پیشفرض برای جذب نیرو میگردد. مثلا نقص در پا ممکن است از ضرورت های فیزیکی یک برنامه نویس نباشد ولی احتمالا سوگیری های پیش فرضی در این زمینه وجود دارد

ارزیابی عملکرد کارکنان

✓ در سازمان‌های بزرگ، مکانیزم‌های رسمی مشخصی برای ارزیابی عملکرد در نظر گرفته می‌شود و در شرکت‌ها و مجموعه‌های کوچک، این کار عموماً به صورت غیررسمی و گاهی در ذهن مدیر انجام می‌شود.

به هر حال، همه مدیران منابع انسانی (یا در مجموعه‌های کوچکتر، مدیر تیم) همیشه این مسئله را در خاطر دارند که فرایندهای رسمی و مکانیکی ارزیابی عملکرد هم، باید به شکلی با ارزیابی‌های غیررسمی ترکیب شوند.

✓ مهم این است که به خاطر داشته باشیم که همه انسانها بازخورد گرفتن را دوست ندارند. در واقع برای خیلی از آنها، بازخورد شنیدن سخت است و حتی از آن نفرت دارند. وظیفه شما این است که حضور در چنین جلساتی را برای همکاران خود تسهیل کنید.

✓ اینکه فرد تا چه حد وظیفه‌ای را که به عهده او گذاشته ایم با کیفیت انجام می‌دهد. و آیا اثر بخشی فعالیت هایش در سطح مطلوب است؟

عملکرد وظیفه‌ای یا Task Performance

عملکرد

✓ اینکه فرد تا چه حد حاضر است فراتر از وظیفه رسمی و تعریف شده محول شده به وی عمل کند.

عملکرد در بستر سازمان یا Contextual Performance
(زمینه‌ای)

نمونه هایی از ارزیابی عملکرد زمینه ای :

اتاق جلسات کثیف است و قرار است تا ساعتی دیگر یک جلسه رسمی در آن برگزار شود. مسئول نظافت هم الان بیرون شرکت است تا برای مهمان‌ها خرید کند. آیا برای تمیز کردن میز اقدام می‌کنید؟

وقتی برای خود چای یا قهوه درست میکنید آیا به فکر همکاران خود هم هستید؟

وقتی سینی از دست آبدارچی به زمین می‌افتد و امه چیز میشکند تا چه حد به او کمک میکنید؟

اگر فردی برای مرخصی گرفتن باید کار خود را به اتمام برساند و کار وی به اتمام نرسیده به او کمک میکنید؟

تطبیق فرد با شرایط محیطی کار

(P-E Fit)

تطبیق فرد با شرایط محیطی – Person-Environment Fit

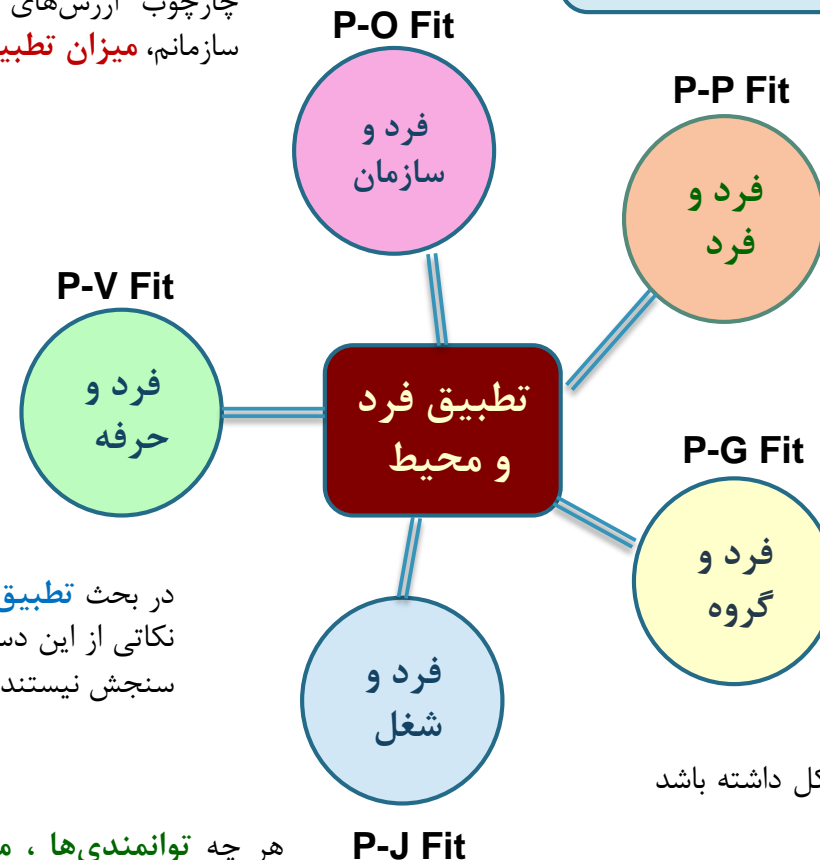
مدل پنجگانه کارن جنسن و کریستوف براون

گاهی همه چیز خوب است. اما یک نفر (مدیر من یا همکار من یا حتی زیردست من) چنان با من تفاوت دارد و چنان الگوهای فکری و ارزشی و رفتاری‌اش از من دور است که محیط کار را برای من تلخ (و شاید جهنم) کرده است.

(P-P Fit)

به خاطر داشته باشیم که قرار نیست این افراد، الزاماً **افراد** مسموم و منفی باشند. گاهی اوقات، شما و فرد دیگر، هر دو انسان‌های معقول و پذیرفته شده هستید. اما تفاوت‌های شما آنقدر زیاد است که **عدم تطبیق بین سبک نگاه و رفتار شما**، عملاً به عاملی مستهلک‌کننده در محیط کار تبدیل می‌شود.

اینکه یک فرد با تیم جور نباشد یا به هر علتی با تیم کاری مشکل داشته باشد **تطبیق فرد و گروه P-G Fit** برای وی کم می‌باشد.



فرض کنید من همواره به سلامتی مردم جامعه فکر می‌کنم. اکنون شغل من در یک شرکت بازرگانی است که سیگار وارد می‌کند. قاعدتاً حفظ سلامت جامعه در چارچوب ارزش‌های شرکت جایگاهی ندارد. این **تفاوت ارزشی** بین من و سازمانم، **میزان تطبیق من با سازمان P-O Fit** را کاهش می‌دهد.

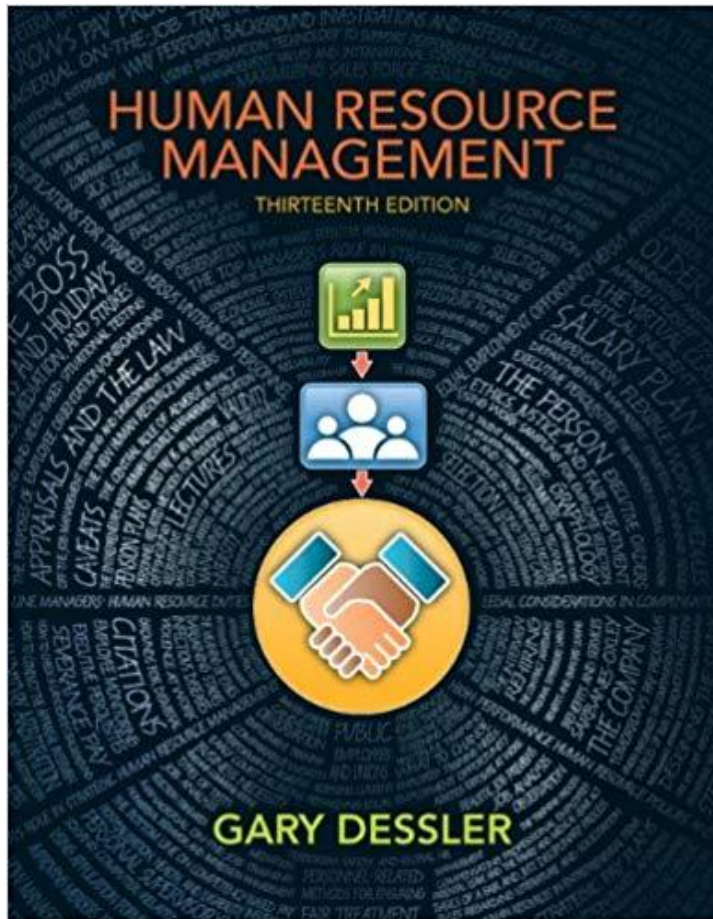
فرض کنید کسی به صورت کاملاً تصادفی پرستار شده است. و اکنون در بیمارستان مشغول کار است.

ممکن است چنین فردی از نظر تطبیق شغلی یا P-J Fit اوضاع خوبی داشته باشد. تحصیلات، تجربه و تخصص و توانمندی‌هایش برای این شغل مناسب باشد. در واقع روی کاغذ، او برای این شغل مناسب است. اما اگر آن عشق به خدمت و رضایت ناشی از سلامت مردم در وجود این فرد نباشد، احتمالاً از لحاظ **P-V Fit** تا تطبیق حرفه‌ای در وضعیت مناسبی نخواهد بود.

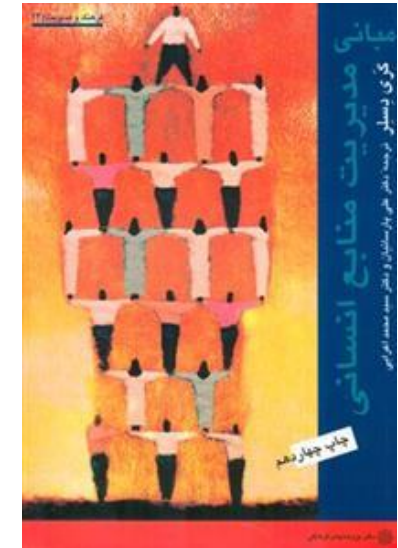
در بحث **تطبیق حرفه‌ای**، به **علائق، ترجیحات، انگیزه‌های درونی، مدل ذهنی و نکاتی** از این دست می‌پردازیم. عمده‌ی این نکات، به سادگی و با معیارهای عینی قابل سنجش نیستند.

هر چه **توانمندی‌ها، مهارت‌ها و قابلیت‌ها** من به آنچه شغلم نیاز دارد نزدیک‌تر باشد، **تطبیق من با شغلم P-J Fit** افزایش می‌یابد.

معرفی کتاب مدیریت منابع انسانی



- مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی
- استخدام و جابایی و مدیریت توانمندی‌ها و استعدادها
 - تجزیه و تحلیل شغل
 - برنامه ریزی نیروی انسانی
 - آزمون استخدام و انتخاب کارکنان و مصاحبه شغلی
- آموزش و توسعه منابع انسانی
- جبران خدمات
 - حقوق و مزایا و پاداش و مکانیزم‌های تشویق کارکنان
 - پاداش‌های مالی و غیرمالی
 - برنامه ریزی استراتژیک برای روند تغییر پاداش‌ها
 - خدمات و مزایای شغلی در مقاطع مختلف مسیر شغلی
 - چارچوب‌های تعیین سطح حقوق و ...
- ارتباطات میان کارکنان سازمان
 - چارچوب‌های رعایت نظم سازمانی
 - تدوین دستورالعمل‌های عملکرد
 - اصول اخلاقی سازمان
 - امنیت و سلامت کارکنان
 - مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های بین‌المللی و چند ملیتی



کتاب حاضر ترجمه کاملی (غیر از فصل ۲ نسخه اصلی که مربوط به قوانین کار آمریکا است) از کتاب مبانی مدیریت منابع انسانی است که در یک جلد و ۹ فصل برای دوره‌های کارشناسی و دوره‌های کوتاه مدت مدیریت، منتشر شده است.



پایان

Afshin.Abbaspour@gmail.com

