

۱۶۲۸.۶۴

دایرةالمعارف منابع انسانی

فرم‌های منابع انسانی و راهنماهای شغلی

ویراستار ارشد:
دکتر ویلیام جی. راثول

انتشارات وایلی
۲۰۱۲

ترجمه:
سید علی کوشازاده

(دکتری و پسادکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد)

روح‌اله نیکخواه‌کیارمش

(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران)

عنوان و نام پدیدآور	: دایرةالمعارف منابع انسانی و راهنماهای شغلی / ویراستار ارشد ویلیام جی. راتول... [و دیگران]؛ ترجمه سیدعلی کوشازاده، روح‌الله نیکخواه کیارمش.
مشخصات نشر	: تهران: فوژان، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۳۰۴ ص.
شابک	: 978-600-8990-23-9
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیپا
یادداشت	: عنوان اصلی: The encyclopedia of human resource management, V.2012
موضوع	: کارکنان -- مدیریت -- دایرةالمعارفها Personnel management - Encyclopedias
شناسه افزوده	: راتول ویلیام ج.، ۱۹۵۱ - م.، ویراستار Rothwell, William J
شناسه افزوده	: کوشازاده، سیدعلی، ۱۳۶۲ -، مترجم
شناسه افزوده	: نیکخواه کیارمش، روح‌اله، ۱۳۷۰ -، مترجم
رده‌بندی کتبی	: HF ۵۵۴۹/آ ۲۳ د ۲۱ ۱۳۹۷
رده‌بندی دی‌سی	: ۶۵۸/۲۰۰۲
شماره کتابشناختی ملی	: ۵۳۴۸۹۵۱



نشر فوژان

دایرةالمعارف منابع انسانی

ویراستار ارشد: ویراستار ویلیام جی. راتول

مترجم: سیدعلی کوشازاده - روح‌اله نیکخواه کیارمش

شمارگان: ۱۰۰۰

نوبت چاپ: اول (۱۳۹۷)

حروفچینی و صفحه‌آرایی: اعظم محبی

چاپ / صحافی: سیمرخ زرین / کیمیا

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن بطور کلی و جزئی (چاپ، فترجی، فایل صوتی، تست‌سازی و انتشار الکترونیکی...) بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع بوده و قابل پیگرد قانونی است.

شابک: ۹-۲۳-۸۹۹۰-۶۰۰-۹۷۸

قیمت: ۳۲۰۰۰ تومان

مرکز پخش: نشو فوژان

تهران، م انقلاب، خ لبافی‌نژاد بین کارگر جنوبی و اردیبهشت، نبش کوچه درخشان پلاک ۲، ط اول.

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳-۶۶۴۰۸۵۰۱-۶۶۴۹۰۲۰۹

WWW.FOZHANPUB.IR

Email: fozhan.pub@yahoo.com

فهرست

۹	مقدمه مترجمان کتاب
۱۳	مقدمه نویسندگان کتاب
۲۱	بخش اول: استخدام و کارمندیابی
۲۳	پتانسیل چیست؟
۲۵	فرم‌های استخدام و کارمندیابی
۲۵	راهنمای فرم درخواست استخدام
۲۶	فرم درخواست استخدام
۲۷	راهنمای دستورالعمل‌های مصاحبه بر اساس فرصت‌های برابر شغلی
۲۸	مصاحبه بر اساس دستورالعمل‌های فرصت‌های برابر شغلی
۲۹	راهنمای فرم ارزیابی مصاحبه
۳۰	فرم ارزیابی مصاحبه
۳۱	راهنمای فرم ارزیابی متقاضی
۳۲	فرم ارزیابی متقاضی
۳۳	راهنمای فرم مجوز بررسی تاریخچه کیفری
۳۴	فرم مجوز کنترل تاریخچه کیفری
۳۵	راهنمای فرم آزمون وضعیت کارمند یا پیمانکار مستقل
۳۵	فرم آزمون وضعیت کارمند یا پیمانکار مستقل
۳۷	کارمند چه کسی است؟ تعیین وضعیت پیمانکار مستقل
۳۸	راهنمای فرم اجتماعی سازی کارمند جدید
۳۹	فرم اجتماعی سازی کارمند جدید
۴۱	بخش دوم: مدیریت استعداد و بالندگی
۴۳	پتانسیل بالا به چه معنا است؟

۴۵	مدیریت و بالندگی استعداد: چه هستند و چرا باید مدنظر قرار گیرند؟
۴۷	سبک‌های مختلف رهبری
۵۰	تفاوت بین برنامه‌ریزی مدیریت جانشین پروری و برنامه‌ریزی فنی جانشین پروری
۵۲	برنامه‌ریزی کارراهه شغلی و بالندگی، چرا باید به آن توجه کرد؟
۵۷	مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
۶۱	مدل‌سازی ارزش‌ها، و چرا باید به آن توجه کرد؟
۶۴	فرم‌های مدیریت استعداد
۶۴	راهنمای فرم مدیریت استعداد
۶۵	فرم مدیریت استعداد
۶۶	راهنمای فرم برنامه‌ریزی جانشین پروری
۶۷	فرم برنامه‌ریزی جانشین پروری
۶۸	راهنمای فرم برنامه‌ریزی آموزش توسعه کارراهه شغلی
۶۹	فرم برنامه‌ریزی آموزش توسعه کارراهه شغلی
۷۱	راهنمای فرم مدل‌سازی شایستگی
۷۲	فرم سطوح مشارکت شایستگی
۸۵	فرم‌های آموزش و بالندگی
۸۵	راهنمای فرم گزارش آموزش ضمن خدمت
۸۶	فرم گزارش آموزش ضمن خدمت
۸۷	راهنمای فرم بررسی برنامه یادگیری ترکیبی
۸۸	فرم بررسی برنامه یادگیری ترکیبی
۹۰	راهنمای فرم ارزیابی کارگاه
۹۱	فرم ارزیابی کارگاه
۹۳	راهنمای فرم ارائه آموزش
۹۴	فرم ارائه آموزش
۹۶	راهنمای فرم ارزیابی آموزش
۹۷	فرم ارزیابی آموزش
۹۸	راهنمای فرم تحلیل رضایتمندی مشتریان از خدمات و کاوش نیازهای آنان
۹۸	چگونگی استفاده از این فرم
۹۹	فرم تحلیل رضایتمندی مشتریان از خدمات و کاوش نیازهای آنان

۱۰۱	بخش سوم: تجزیه و تحلیل عملکرد / کار و پاداش
۱۰۴	ارزیابی عملکرد: فهم، به کارگیری و بازکردن قفل پتانسیل آن
۱۰۷	فرم های تجزیه و تحلیل عملکرد / کار
۱۰۷	راهنمای فرم سِمَت
۱۰۸	فرم سِمَت
۱۱۰	راهنمای فرم شایستگی ها و اثربخشی عملکردی جایگاه
۱۱۱	فرم شایستگی ها و اثربخشی عملکردی جایگاه
۱۱۲	راهنمای فرم تجزیه و تحلیل شغل
۱۱۳	فرم تجزیه و تحلیل شغل
۱۱۴	راهنمای پرسشنامه ارزیابی شغل
۱۱۵	پرسشنامه ارزیابی شغل
۱۲۲	راهنمای فرم شرح شغل
۱۲۳	فرم شرح شغل
۱۲۵	راهنمای فرم مرور عملکرد و برنامه بالندگی
۱۲۶	فرم مرور عملکرد و برنامه بالندگی
۱۳۰	راهنمای فرم بازخورد مرور عملکرد و برنامه بالندگی
۱۳۱	فرم بازخورد مرور عملکرد و برنامه بالندگی
۱۳۳	راهنمای فرم بازیابی عملکرد دل بستگی اعضای تیم
۱۳۴	فرم بازیابی عملکرد دل بستگی اعضای تیم
۱۳۶	راهنمای فرم ارزیابی عملکرد همکار
۱۳۷	فرم ارزیابی عملکرد همکار
۱۴۰	راهنمای فرم ارزیابی عملکرد مدیر
۱۴۱	فرم ارزیابی عملکرد مدیر
۱۴۴	راهنمای فرم ارزیابی عملکرد شریک
۱۴۵	فرم ارزیابی عملکرد شریک
۱۴۷	راهنمای فرم ارزیابی رهبران اقدام گرا
۱۴۸	فرم ارزیابی عملکرد رهبران اقدام گرا
۱۵۱	راهنمای فرم ارزیابی ۳۶۰ درجه
۱۵۲	فرم خلاصه ارزیابی ۳۶۰ درجه

۱۵۳	راهنمای نظرسنجی ارزیابی مهارت‌های مشاوره: خود
۱۵۴	نظرسنجی ارزیابی مهارت‌های مشاوره: خود
۱۵۷	راهنمای فرم نظرسنجی ارزیابی مهارت‌های مشاوره: مشتری
۱۵۸	فرم نظرسنجی ارزیابی مهارت‌های مشاوره: مشتری
۱۶۱	فرم‌های پاداش
۱۶۲	راهنمای فرم درخواست ارزیابی شغل
۱۶۳	فرم درخواست ارزیابی شغل
۱۶۴	راهنمای فرم تغییر حقوق
۱۶۵	فرم تغییر حقوق
۱۶۷	فرم تغییر رتبه و حقوق پیشنهادی
۱۶۸	راهنمای فرم گزینه‌های پاداش کارکنان
۱۶۸	چگونگی استفاده از فرم
۱۶۹	فرم گزینه‌های پاداش کارکنان
۱۷۰	راهنمای فرم افزایش حقوق کارکنان
۱۷۱	فرم افزایش حقوق کارکنان
۱۷۲	راهنمای فرم تعیین ذینفعان بر اساس برنامه ۴۰۱ (K)
۱۷۳	فرم تعیین ذینفعان بر اساس برنامه ۴۰۱ (K)
۱۷۵	راهنمای فرم پرداخت پاداش جابجایی
۱۷۶	فرم پرداخت پاداش جابجایی
۱۷۷	راهنمای فرم بازپرداخت هزینه‌های ایاب و ذهاب
۱۷۸	فرم بازپرداخت هزینه‌های ایاب و ذهاب
۱۷۹	راهنمای فرم کارمند نامزد دریافت پاداش
۱۸۰	فرم کارمند نامزد دریافت پاداش

۱۸۱	بخش چهارم: روابط کار و ارتباطات کارکنان
۱۸۲	تیم‌های مجازی چیست؟
۱۸۴	چرایی اهمیت دل‌بستگی کارکنان
۱۸۶	برنامه‌های رفاه کارکنان
۱۹۱	شایستگی خدمات معلولان چیست و چرا باید به آن توجه کرد؟

۱۹۳	کارمند «بالغ» کیست؟
۱۹۵	فرم‌های روابط کارمندان
۱۹۵	راهنمای فرم عجین شدن کارکنان
۱۹۶	فرم عجین شدن کارکنان
۱۹۷	راهنمای فرم شکایت از تبعیض و آزار و اذیت
۱۹۸	فرم شکایت از تبعیض و یا اذیت و آزار
۱۹۹	راهنمای مرور اجمالی فرصت‌های برابر شغلی
۲۰۰	مرور اجمالی راهنمای فرصت‌های برابر شغلی
۲۰۳	راهنمای فرم گزارش جراحت / حادثه
۲۰۴	فرم گزارش جراحت / حادثه
۲۰۵	راهنمای توافقیات، اعانت، عایت محرومانگی و عدم فعالیت‌های رقابتی
۲۰۶	توافقیات، عایت، محرومانگی و عدم فعالیت‌های رقابتی
۲۱۰	راهنمای فرم بازخورد رو به بالا
۲۱۱	فرم بازخورد رو به بالا
۲۱۳	فرم فهرست موارد محل کار مناسب برای معلولان
۲۱۵	راهنمای فرم درخواست محل مناسب
۲۱۶	فرم درخواست محل مناسب
۲۱۸	راهنمای فرم تأیید معلولیت کارمند
۲۱۹	فرم تأیید معلولیت کارمند
۲۲۰	راهنمای فرم انضباطی کارکنان
۲۲۱	فرم انضباطی کارکنان
۲۲۲	راهنمای فرم مستندات انضباطی
۲۲۳	فرم مستندات انضباطی
۲۲۴	راهنمای فرم اعلام هشدار انضباطی
۲۲۵	فرم اعلام هشدار انضباطی
۲۲۶	راهنمای فرم اخطار شفاهی
۲۲۷	فرم اخطار شفاهی
۲۲۸	راهنمای فرم مصاحبه خروج و کاریابی
۲۲۹	فرم مصاحبه خروج و کاریابی برای کارکنان جداشده از سازمان

۲۳۱	بخش پنجم: اندازه گیری اثربخشی سازمان
۲۳۲	تحول منابع انسانی چیست؟
۲۳۵	اثربخشی سازمانی و علت اهمیت آن
۲۳۸	فرهنگ شرکتی چیست؟
۲۴۰	برنامه ریزی راهبردی؛ چرا باید برای آن اهمیت قائل باشیم؟
۲۴۳	چرا باید برای مدیریت تغییر اهمیت قائل بود؟
۲۴۶	پنج رویکرد به تغییر در سازمان ها
۲۵۸	اقدام پژوهی برای تغییر پایدار
۲۶۰	توجه به نکات مثبت: ارتقای قوت ها برای ایجاد مزیت
۲۶۵	چگونه شرکت سازمان خود را شناسایی و تحلیل کنیم؟
۲۷۰	شش سیگما چیست؟
۲۷۷	فرم های اندازه گیری اثربخشی سازمانی
۲۷۷	راهنمای فرم سنجش اثربخشی سازمانی
۲۷۷	چگونگی استفاده از این فرم
۲۷۸	فرم سنجش جو سازمانی
۲۸۲	راهنمای فرم سنجش عملکرد گروه
۲۸۳	فرم سنجش عملکرد گروه (هفتگی)
۲۸۴	راهنمای فرم استانداردهای منابع انسانی
۲۸۵	فرم استانداردهای منابع انسانی
۲۸۷	راهنما و فرم ارزیابی آموزش
۲۹۲	راهنمای جدول معیارها / ذی نفعان
۲۹۴	راهنمای فرم ممیزی منابع انسانی
۲۹۵	فرم ممیزی منابع انسانی
۲۹۶	الگوی راهنمای اثرگذاری منابع انسانی

مقدمه مترجمان کتاب

کتاب حاضر دومین جلد از مجموعه سه جلدی و مستقل دایرةالمعارف منابع انسانی است که با هدف ارتقای دانش و روش‌های کاربردی مدیران منابع انسانی، فرم‌ها و ابزارهای مورد نیاز و جدید حوزه مدیریت منابع انسانی را به صورت جامع جمع آوری کرده است. از مشهورترین نویسندگان این کتاب می‌توان به ویلیام جی. راثل^۱ (استاد بخش آموزش و بالندگی منابع انسانی دانشگاه پنسیلوانیا سرشناس)، جدهولم^۲ (مدرس دانشگاه ورستر و مشاور در حوزه‌های انسانی و آموزش و پرورش)، کالج کی استون^۳ (رئیس بخش تجارت و مدیر منابع انسانی و مدیریت عملکرد)، کارن کی. یاریش^۴ (دانشیار دانشگاه مدیریت منابع انسانی) و آیلین جی. زابالرو^۴ (دکتری آموزش و بالندگی منابع انسانی در دانشگاه پنسیلوانیا) اشاره کرد.

بخش اصلی تدوین شده در این کتاب بر اساس الگوی «نمودار اثربخشی منابع انسانی» است. این نمودار چهارچوبی عینی و قابل ارزیابی کارکردهای منابع انسانی و هم‌راستایی منابع انسانی با اهداف کسب و کار فراهم می‌آورد. همه فرم‌ها و ابزارهای کاربردی تهیه شده در این کتاب را می‌توان عیناً و یا با توجه به شرایط خاص سازمان اصلاح نمود و مورد استفاده قرار داد. هر بخش با توضیحاتی درباره مفاهیم و موضوعات اصلی آن بخش شروع می‌شود و سپس فرم‌ها و راهنماهای چگونگی تکمیل هر فرم در ادامه آن ارائه می‌شود.

در بخش اول، متولیان مدیریت منابع انسانی یاد می‌گیرند که چگونه با استفاده از فرم‌های درخواست استخدام، ارزیابی مصاحبه و ارزیابی متقاضی، کارمند جدید را به استخدام سازمان در آورند؛ و در انتها چگونه عضو جدید را در فرایند اجتماعی سازی قرار دهند.

بخش دوم به مدیریت استعداد و بالندگی همه کارکنان سازمان تعلق دارد. از آنجا که این حوزه بسیار با اهمیت است، سازمان انتظارات دوجندانی از واحد مدیریت منابع انسانی دارد. از

1- William J. Rothwell

2- Jed Lindholm

3- Karen K. Yarrish

4- Aileen G. Zaballero

این رو ابتدا در این بخش به تشریح مفهوم استعداد، سبک‌های رهبری، برنامه ریزی کارراهه شغلی و بالندگی و مدیریت مبتنی بر شایستگی پرداخته شده است تا نگاهی تخصصی به فرم‌های ارائه شده منظور شود. مهمترین فرم‌های این بخش فرم‌های مدیریت استعداد، برنامه ریزی جانشین پروری، برنامه ریزی آموزش توسعه کارراهه شغلی، آموزش ضمن خدمت و ارزیابی کارگاه است.

بخش سوم کتاب فرم‌های مربوط به تحلیل کار و اعطا پاداش به کارکنان شایسته است. شاید این بخش سنّت‌ترین قسمت کار واحد منابع انسانی باشد؛ اما جای نگرانی نیست. مدیریت منابع انسانی می‌تواند برای مثال از فرم‌های موجود در این بخش برای تحلیل و ارزیابی شغل، ارزیابی ۶۰ درجه، تدریج رتبه و حقوق پیشنهادی کارکنان استفاده کند.

موضوع بخش چهارم روابط کار و ارتباطات کارکنان است. فرم‌های این بخش برای عجین شدن کارکنان، اعلام شکایات آنان از تبعیض‌های جنسیتی، توافقنامه‌های محرمانه، تهیه مستندات انضباطی، درخواست محل کار مناسب برای معلولان و مصاحبه‌های خروج کارکنان است.

بخش پنجم به بررسی اندازه‌گیری اثربخشی سازمان از طریق فرم‌هایی مانند سنجش عملکرد گروه، ممیزی منابع انسانی، استانداردهای منابع انسانی و ... می‌پردازد. در بخش ششم (ضمیمه کتاب)، الگوی راهنمای ارزیابی منابع انسانی در قالب هفت کارکرد: استخدام، آموزش و بالندگی، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و پاداش، مدیریت بالندگی و جانشین پروری، روابط کار و ارتباطات کارکنان، و ارزش سازمانی، به صورت جداولی ارائه شده است.

این کتاب برای عموم علاقمندان حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی و به طور خاص برای فرهیختگان (دانشجویان و اساتید) دانشگاهی و متخصصان سازمانی مدیریت منابع انسانی تهیه شده است تا با رویکردی کاربردی ابزارها و فرم‌های به‌روز و معتبر منابع انسانی را در هر یک از حوزه‌های مطرح شده مورد استفاده و ارزیابی قرار دهند.

لازم به ذکر است که تمام تلاش مترجمان این کتاب ترجمه دقیق و روان مفاهیم و جملات کتاب بوده است. در مواردی که می‌دانستیم مفاهیم و اصطلاحاتی در زبان فارسی با چند معادل ترجمه شده اند، علاوه بر انتخاب معنی مناسب‌تر، از معادل رایج دیگر آن نیز استفاده کرده ایم. با این حال ادعا نمی‌کنیم که اثری بدون اشکال به جامعه علمی کشور ارائه داده‌ایم و

بازخوردهای شما فرهیختگان را صمیمانه پذیرا هستیم تا در چاپ‌های آتی موارد بهبودبخش احتمالی را اعمال نماییم. در انتها نیز از تلاش‌های ارزشمند مدیریت انتشارات فوژان در چاپ و نشر این کتاب سپاس‌گزاریم.

سید علی کوشازاده^۱

(دکتری و پسادکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه

فردوسی مشهد)

روح اله نیکخواه کیارمش

(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران)

www.ketab.ir