

وانسٹاٹ نیشنل مینجمنٹ سائنسز

مدیریت منابع انسانی

(از تئوری تا عمل)

دکتر حسین صفرزادہ

محمود احمدی شریف

دکتر علیرضا ذاکری

سر شناسه : صفرزاده، حسین، ۱۳۵۴.
 عنوان و نام پدید آور : مدیریت منابع انسانی (از تئوری تا عمل) / تألیف حسین صفرزاده، محمود احمدی شریف، علیرضا ذاکری.
 مشخصات نشر : تهران : دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، ۱۳۸۹.
 مشخصات ظاهری : ۳۵۸ ص: جدول، نمودار.
 شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۲۶۵۱-۷۳-۳
 وضعیت فهرست نویسی : فیپا
 یادداشت : کتابنامه.
 موضوع : نیروی انسانی -- مدیریت
 موضوع : کارمندان -- مدیریت
 شناسه افزوده : احمدی شریف، محمود، ۱۳۵۸
 شناسه افزوده : ذاکری، علیرضا، ۱۳۴۸
 شناسه افزوده : دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی
 رده بندی کنگره : ۱۳۸۹ ص ۶۸ / ۵ / HF۵۵۴۹
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۳
 شماره کتابشناسی ملی : ۲۲۶۴۷۸۳



دانشگاه شهید رجایی

عنوان : مدیریت منابع انسانی (از تئوری تا عمل)
 تألیف : حسین صفرزاده، محمود احمدی شریف، علیرضا ذاکری
 نوبت چاپ : چاپ اول ۱۳۹۰
 انتشارات : دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی
 لیتوگرافی : رضا
 چاپ : ناطقی
 طرح جلد : محمد رضا ناطقی
 ویراستار ادبی : زهرا سلمانی نژاد مهرآبادی
 ناظر فنی : غلامرضا کارگریان مروستی
 شمارگان : ۱۰۰۰ جلد
 قیمت : ۷۰۰۰ تومان
 شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۲۶۵۱-۷۳-۳

ISBN: 978-964-2651-73-3

کلیه حقوق این اثر برای مولف و دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی محفوظ است.

نشانی: تهران، لویزان - کد پستی ۱۶۷۸۸ - صندوق پستی ۱۶۳ - ۱۶۷۸۵ - تلفن: ۲۲۹۷۰۰۶۰-۹

نمبر: ۲۲۹۷۰۰۷۰ پست الکترونیک sru@srttu.edu

مقدمه مؤلفین

تجارب چندین دهه اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی مؤید این امر است که منابع انسانی یکی از ارکان رشد و توسعه سازمان‌ها به شمار رفته و در کنار مشتریان، فرآیندها، اهداف مالی و سودآوری، چهار وجه اصلی هر سازمانی برای رسیدن به اهداف نهایی خود را تشکیل می‌دهند. سال‌ها، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان، وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود. مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد؛ اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان، مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی، جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود، بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد که فلسفه‌های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت و روابط کارکنان می‌توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند؛ زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند.

مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است؛ بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد؛ بنابراین ارتباط بین کارکنان، که در واقع سرمایه انسانی سازمان می‌باشند، مستلزم شناخت اجزایی است که آن را شکل می‌دهد. این اجزا به سادگی عبارتند از: قابلیت‌ها یا شایستگی‌های منابع انسانی و تعهد سازمانی منابع انسانی. در واقع مدیریت منابع انسانی از طریق افزایش و بهبود این دو جزء می‌تواند بر سرمایه انسانی شرکت بیافزاید و بدین وسیله در موفقیت‌های استراتژیک سازمان سهیم باشد. در این جا باید به یک نکته مهم اشاره کرد که نقش واحد منابع انسانی و تفاوت آن با واحد اداری دقیقاً در همین جاست. یک واحد اداری، اساساً کاری با سرمایه انسانی ندارد و در واقع مجموعه‌ای از کارهای عملیاتی است که در واقع برطرف کننده نیازهای پایه‌ای پرسنل و سازمان می‌باشد. برخی از این کارها عبارتند از: تنظیم احکام اداری و حکم زدن؛ ایجاد فضای سبز و نگهداری از آن؛ تأمین تغذیه کارکنان؛ ارائه سرویس رفت و آمد برای کارکنان و ...؛ اما واحد منابع انسانی به دنبال ارتقای شایستگی‌های کارکنان است. قابلیت‌ها را شناسایی می‌کند، مبتنی بر قابلیت‌ها استخدام می‌نماید، ترفیع می‌دهد، آموزش داده، ارزیابی می‌کند و حتی اخراج می‌نماید. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان،

رویکردهای کلی تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی مطرح می‌نماید که با شاخص‌های مختلفی از قبیل شایستگی و تعهد کارکنان بررسی و ارزیابی می‌گردند. هدف از تدوین این کتاب ارائه مفاهیم کاربردی جهت افزایش مهارت دانشجویان مدیریت، اقتصاد و ... و تمامی علاقه‌مندان به مفاهیم منابع انسانی در محیط‌های علمی و کاربردی می‌باشد.

امید است کاستی‌های این اثر را بادقت بالای خود از طریق آدرس زیر به ما منتقل نمایید تا در چاپ بعدی اصلاح گردد. Sharif58@gmail.com

دکتر حسین صفرزاده
محمود احمدی شریف
دکتر علیرضا ذاکری

انسانی ۱

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول: مدیریت منابع انسانی (دیدگاه کلی).....
۳	سیر تکامل و تحول تفکر مدیریت منابع انسانی.....
۷	سیر تکامل منابع انسانی.....
۸	کارگزینی.....
۹	مدیریت نیروی انسانی.....
۹	امور اداری کارکنان.....
۱۰	سیستم مدیریت منابع انسانی.....
۱۱	مدیریت منابع انسانی استراتژیک.....
۱۱	حسابداری منابع انسانی.....
۱۲	مدیریت منابع انسانی چیست؟.....
۱۳	سیر تکامل مدیریت منابع انسانی از ابتدای قرن بیستم تاکنون.....
۱۴	تفاوت امور اداری و مدیریت منابع انسانی.....
۱۶	مدیریت سرمایه انسانی.....
۱۷	وظایف مدیریت منابع انسانی.....
۱۸	مدیریت منابع انسانی.....
۲۲	نقش در حال تغییر منابع انسانی.....
۲۳	آینده مدیریت منابع انسانی.....

انسانی ۲

۲۴	حرکت از امور اداری به سمت مدیریت منابع انسانی
۲۴	نتیجه گیری
۲۵	فصل دوم: تجزیه و تحلیل و طراحی شغل
۲۷	مقدمه
۲۸	تجزیه و تحلیل شغل
۳۲	موارد بررسی در تجزیه و تحلیل شغل
۳۳	روش های جمع آوری اطلاعات
۳۳	مصاحبه
۳۵	پرسش نامه
۳۶	ثبت وقایع
۳۹	تنظیم شرح شغل
۴۰	تنظیم شرایط احراز شغل
۴۰	روشهای تنظیم شرایط احراز شغل
۴۰	طراحی مشاغل
۴۴	مباحث تکمیلی در طراحی شغل
۴۷	الگوهای جدید طراحی شغل
۵۰	نمونه ای از نحوه انجام تجزیه و تحلیل شغل
۵۴	موارد بررسی در تجزیه و تحلیل شغل

انسانی ۳

۵۵	موارد استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل شغل.....
۶۱	فصل سوم: برنامه ریزی منابع انسانی.....
۶۳	مقدمه.....
۶۴	تاریخچه.....
۶۶	تعریف برنامه ریزی نیروی انسانی.....
۶۶	فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی.....
۶۹	اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی.....
۷۰	برآورد احتیاجات نیروی انسانی.....
۷۰	روشهای برنامه ریزی نیروی انسانی.....
۷۷	مدل ها.....
۹۲	پیوند میان برنامه ریزی راهبردی و منابع انسانی.....
۹۵	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی.....
۹۸	الگوهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی.....
۹۹	عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی.....
۱۰۲	فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی.....
۱۰۴	نتیجه گیری.....
۱۰۵	فصل چهارم: نظریه های حقوق و دستمزد.....
۱۰۷	مقدمه.....

انسان ۴

تاریخچه.....	۱۰۷
تعاریف حقوق و دستمزد.....	۱۰۸
مراحل سیستم حقوق و دستمزد.....	۱۰۹
محدوده و منحنی های افزایش حقوق.....	۱۱۷
نظریه های حقوق و دستمزد.....	۱۱۷
انواع طرح های حقوق و دستمزد.....	۱۲۱
ابعاد و نوع قرارداد روانشناختی.....	۱۲۴
ابعاد قرارداد روانشناختی.....	۱۲۴
انواع قرارداد روانشناختی.....	۱۲۵
فرضیه قرارداد روان شناختی در مدیریت حرفه ای و پرداخت حقوق.....	۱۲۶
جستجو و کاوش در فرضیه پاداش معنوی در قراردادهای روان شناختی.....	۱۲۶
نگاهی بر سیستم های پرداخت در برخی از کشورهای اروپایی.....	۱۲۸
نتیجه گیری.....	۱۲۹
فصل پنجم: جبران خدمات کارکنان.....	۱۳۱
مقدمه.....	۱۳۳
نظریه های اقتضایی و کاربردی.....	۱۳۳
تئوری های جبران خدمت.....	۱۳۹
تئوری های کلان.....	۱۴۰

انسانی ۵

۱۴۲	تئوری های خرد.....
۱۴۳	تئوری های خرد-خرد.....
۱۴۴	نظریه عرضه و تقاضا.....
۱۴۵	نظریه قدرت پرداخت.....
۱۴۵	نظریه هزینه زندگی.....
۱۴۶	نظریه کارآیی.....
۱۴۸	اهداف نظام جبران خدمات.....
۱۵۰	مفاهیم اساسی در تساوی جبران خدمات مالی.....
۱۵۱	عوامل تعیین کننده جبران خدمات مالی.....
۱۵۹	مزایا و جبران خدمات مالی غیر مستقیم.....
۱۶۱	انواع طرح های انگیزشی.....
۱۶۳	جبران خدمات غیر مالی.....
۱۶۸	نتیجه گیری.....
۱۷۱	فصل ششم: سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی.....
۱۷۳	مقدمه.....
۱۷۳	معرفی سیستم اطلاعات منابع انسانی.....
۱۷۶	دلایل به کارگیری سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی.....
۱۷۷	کاربردهای سیستم اطلاعات در مدیریت منابع انسانی.....

انسانی ۶

۱۷۸	مراحل اصلی تهیه سیستم اطلاعات منابع انسانی
۱۸۴	ویژگی های سیستم اطلاعات منابع انسانی
۱۸۵	مزایای سیستم اطلاعات منابع انسانی
۱۸۷	زیرسیستم های سیستم اطلاعات منابع انسانی
۱۸۸	زیرسیستم جذب و استخدام
۱۸۸	زیرسیستم اطلاعات پرسنلی
۱۹۱	زیر سیستم تشکیلات
۱۹۱	زیر سیستم حضور و غیاب
۱۹۲	زیر سیستم ماموریت
۱۹۳	زیر سیستم مرخصی
۱۹۳	زیر سیستم احکام کارگزینی
۱۹۴	زیر سیستم ارزشیابی کارکنان
۱۹۴	زیر سیستم آموزش و بهسازی
۱۹۷	زیر سیستم رفاه
۱۹۷	زیر سیستم بازنشستگی
۱۹۹	فصل هفتم : مدیریت آموزش کارکنان
۲۰۱	مقدمه
۲۰۳	تعاریف آموزش
۲۰۷	مدل های گوناگون از مراحل و فرآیندهای آموزش

انسانی ۷

۲۱۱ مراحل ارزشیابی بر اساس مدل ROI
۲۱۴ مراحل جمع آوری، تجزیه و تحلیل داده ها
۲۱۷ الگوی انتقالی
۲۲۴ الگوی انتقالی در ارزیابی اثر بخش آموزش کارکنان
۲۲۷ نیازسنجی آموزشی
۲۲۸ تعیین اهداف
۲۲۹ محتوای برنامه درسی آموزش کارکنان
۲۳۱ اصول سازماندهی محتوای آموزش
۲۳۳ ارزشیابی آموزش
۲۳۴ نتایج برنامه ریزی آموزشی
۲۳۶ آموزش ضمن خدمت
۲۳۸ اهمیت و نقش آموزش ضمن خدمت
۲۴۴ مقاصد آموزش ضمن خدمت
۲۵۰ یادگیری
۲۵۸ ارزشیابی توصیفی، الگویی نوین در تحقق اهداف آموزشی
۲۶۳ رویکرد های ارزشیابی اثر بخشی آموزش
۲۶۴ دلایل ارزشیابی آموزش
۲۶۶ ارزشیابی آموزشی

انسانی ۸

۲۶۸	رویکردهای ارزشیابی آموزشی
۲۷۴	هشت فرمان موثر در ارزشیابی برنامه های آموزشی
۲۸۵	نتیجه گیری
۲۸۹	فصل هشتم: مدیریت و ارزیابی عملکرد
۲۹۱	مقدمه
۲۹۲	تعاریف
۲۹۳	نظام سنتی و نوین
۲۹۵	اهمیت مدیریت عملکرد
۲۹۶	اصول مدیریت عملکرد
۲۹۷	عوامل موثر در توفیق مدیریت عملکرد
۳۰۳	دلایل مخالفت اغلب سازمان ها با ارزیابی عملکرد
۳۰۴	دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد
۳۰۷	اهمیت ارزیابی
۳۱۲	میانگین زمانی ارزیابی عملکرد
۳۱۲	معیارهای ارزیابی عملکرد
۳۱۵	روش های مختلف ارزیابی عملکرد
۳۱۷	روش حصول اطمینان از برابری ارزیابی های انجام شده در مورد کلیه کارکنان
۳۱۷	خطای هاله ای

انسانی ۹

۳۱۸	هدف نهایی از ارزیابی عملکرد.....
۳۲۰	خصوصیات شخصیتی ارزیاب.....
۳۲۲	مبانی حاکم بر نظام ارزیابی عملکرد.....
۳۲۹	اصول حاکم بر ارزیابی عملکرد.....
۳۳۱	عوامل موثر در ارزیابی عملکرد.....
۳۳۱	ویژگی های نظام ارزیابی اثر بخش.....
۳۳۳	عناصر اصلی نظام ارزیابی عملکرد.....
۳۳۴	شرایط مورد نیاز ارزیابی عملکرد.....
۳۳۶	روش های انجام ارزیابی.....
۳۴۸	نتیجه گیری.....
۳۵۱	فهرست منابع و مآخذ.....

فصل اول

مدیریت منابع انسانی (دیدگاه کلی)

سیر تکامل و تحول تفکر مدیریت منابع انسانی

از ابتدای قرن بیستم و با ظهور پدیده مدیریت علمی، رشته علمی مدیریت پا به عرصه ظهور گذاشت و در طی مرور زمان و دوره‌های مختلف، تحولات زیادی را تجربه کرد. با ظهور مدیریت علمی شش رویکرد در مدیریت مطرح شد. اولین رویکرد ماقبل کلاسیک بود که تنها در این رویکرد، نیروی انسانی جایگاهی نداشت. پس از آن به ترتیب رویکرد کلاسیک، نئوکلاسیک، سیستمی، مدرن و پست مدرن مطرح شد که هر کدام از این رویکردها یک مدل انسانی را مطرح کرده‌اند.

۱- رویکرد ماقبل کلاسیک^۱

اولین دوره ظهور مدیریت مربوط به ماقبل کلاسیک می‌باشد. این دوره به قبل از پیدایش مدیریت و تیلور مربوط می‌باشد. عموماً در این رویکرد، تفکری به نام نیروی انسانی وجود نداشت. ماقبل کلاسیک‌ها حتی در مقایسه با کلاسیک‌ها، به گونه‌ای می‌اندیشدند که عامل انسانی را در معادلات خود لحاظ نمی‌کردند.

افرادی مانند هنری فورد، چارلز بابیج و مانند آنها افرادی بودند که فعالیت‌هایی در این دوره انجام دادند و اعتقاد آنها بر این بود که «ماشین نه انسان» مهم‌ترین نقش را در تکامل یک سازمان دارد.

۲- رویکرد کلاسیک^۲

تقریباً از سال ۱۹۰۳ رویکرد کلاسیک پا به عرصه وجود گذاشت. عموماً شروع و ظهور علم مدیریت را به این رویکرد استناد می‌کنند. تیلور که سابقه مهندسی داشت با چاپ کتاب «مدیریت علمی» اولین قدم را برای پوشاندن لباس علمی به مدیریت با اصول چهارگانه مدیریت برداشت، که این اصول عبارتند از:

۱. انتخاب بهترین روش علمی برای کار
۲. انتخاب بهترین روش علمی برای استخدام
۳. انتخاب بهترین روش برای تقسیم کار بین افراد
۴. استفاده از مکانیزم‌های اقتصادی برای ایجاد انگیزه در انسان

^۱- Pre Classical Approach

^۲- Classical Approach

آنچه که از نقطه نظر فلسفی بین مکتب کلاسیک‌ها و ماقبل کلاسیک‌ها متفاوت می‌باشد، تغییر دیدگاه نسبت به انسان است؛ به عبارت دیگر از نادیده انگاشتن نقش انسان در سازمان به اذعان نقش انسان در سازمان می‌رسیم.

مدل نیروی انسانی مکتب کلاسیک‌ها «مدل انسان اقتصادی» بود. نگرش این رویکرد نسبت به انسان، موجودیتی بود که صرفاً به دنبال ماهیت اقتصادی، انگیزه‌های مادی پیدا می‌کرد؛ بنابراین جنبه‌های معنوی و متعالی انسانی نسبت به فرآیندهایی که انسان در آنها درگیر بود، اصلاً در نظر گرفته نمی‌شد. به عنوان مثال تیلور در آزمایش‌های خود در شرکت فولاد مدویل، کارگری به نام اسمیت را آزمایش کرد و سعی نمود تا با ایجاد انگیزه از طریق پرداخت بیشتر به واسطه کار بیشتر از اسمیت بهره‌وری بیشتری به دست آورد. نتایج مثبت آزمایش‌های او روی اسمیت مبنای اصلی مدل اقتصادی نیروی انسانی بود.

سایر متفکران مکتب کلاسیک مانند فایول با نظریه مدیریت اداری و ماکس وبر با نظریه بوروکراسی، اعتقاد تیلور را در خصوص انسان اقتصادی تقویت کردند. البته افراد دیگری همانند فرانک و گیلبرت نیز در این مکتب با مطالعاتی که در خصوص زمان سنجی و حرکت سنجی انجام دادند، در تقویت مدل انسانی گام برداشتند.

۳- رویکرد نئوکلاسیک^۱

اساساً این مکتب ریشه در مطالعات کلاسیک‌ها دارد؛ به عبارت دیگر آنها ناخواسته از کلاسیک به نئوکلاسیک رسیدند و آنچه که باعث این تغییر شد، بررسی نقش‌های غیرانسانی در اثربخشی و بهره‌وری محیط کار بود که در نهایت محققین اولیه این مکتب، التون مایو و روتیلز برگر را به مدل انسانی جدیدی سوق داد. در فاز اول شروع، در نئوکلاسیک‌ها نیز همانند کلاسیک‌ها، مهندسين پرچم‌دار بودند، سپس «مدل انسان اجتماعی» شکل گرفت و گروهی که به این مدل رسیدند گروه روانشناسان بودند.

^۱-Neoclassical Approach

آنچه از نظر ماهیت فلسفی، مرز بین محققین گروه اول و دوم نئوکلاسیک‌ها است، تغییر طرز تلقی و نگاه به انسان می‌باشد و همچنین مدل انسانی است که شالوده فکری این دو گروه بر آن استوار شده است.

از آنجا که در علم روان‌شناسی و به تبع آن در روان‌شناسی اجتماعی، کانون مطالعه، فرد و رفتار فرد در گروه است؛ لذا به نقش انسان اجتماعی در گروه اهمیت داده شده است. از طرف دیگر گروه نوع دوستان صنعتی که پس از روان‌شناسان سازمانی و صنعتی پا به عرصه مدیریت گذاشته بودند، در جهت تقویت مبانی فکری و ارتقای نقش انسان در سازمان، تلاش می‌کردند. از همین رو در مکتب نئوکلاسیک‌ها با تأکید بر مدل انسان اجتماعی، به نقش والای انسان و تأثیر آن در گروه‌های اجتماعی و سازمانی پرداخته شد. چهار عامل مشترکی که در اکثر تئوری‌ها و نظریه‌های سازمانی بحث شده است عبارتند از: ساختار؛ تکنولوژی؛ منابع انسانی و استراتژی.

پس از این دوره در تمامی تئوری‌ها و نظریه‌ها و مدل‌های کلیدی مدیریت، انسان حداقل به عنوان یکی از چهار مؤلفه کلیدی در سازمان برای دستیابی به اهدافش در نظر گرفته شد.

از این دوره به بعد و همزمان با آن ما شاهد پیدایش نظریه‌هایی هستیم که عموماً روان‌شناسان در این مقطع زمانی مطرح کردند و ریشه در تفکر مدل انسان اجتماعی دارد؛ برای مثال ظهور تئوری دو ساحتی انسان در این رده قرار می‌گیرد.

۴- رویکرد سیستمی^۱

از زمانی که بحث سیستم و فرآیند مطرح شد، تمامی مبانی فکری و اعتقادی نظریه پردازان علم مدیریت به این سمت سوق داده شد که هرآنچه به عنوان مؤلفه‌های کلیدی در سازمان نام می‌بریم، می‌بایست در قالب یک فرآیند دیده شود.

^۱-system Approach

بنابراین پارادایم تقدّم و تأخر نقش انسان در سازمان، مطرح شد؛ به عبارت دیگر آنچه که در این پارادایم دیده می‌شود این است که در فرآیند مدیریت در سازمان، نقش انسان در کدام یک از مراحل فرآیند؛ یعنی ورودی، فراگرد (پردازش) و یا خروجی. در شروع بحث رویکرد سیستمی، اعتقاد بر این بود که انسان عامل اثرگذاری تنها در مطالعه ورودی سازمان می‌باشد. اما طی مرور زمان در ادامه بر اساس رویکرد سیستمی نتیجه گرفته شد که انسان در هر چهار مرحله ورودی، فراگرد (پردازش)، خروجی و بازخورد نقش اساسی دارد؛ لذا مدل جدیدی از انسان پدیدار شد که به آن مدل «انسان طراح» می‌گفتند. بنابراین انسان نسبت به رویکردهای قبلی عملاً جایگاهی بسیار بالاتر پیدا کرد، به گونه‌ای که انسان خود طراح سیستم‌ها و فرآیندهایی که می‌بایست در یک سازمان اجرایی شوند، گردید.

۵- رویکرد مدرنیسم^۱

آنچه در اینجا مطرح می‌شود، پرداختن به موضوعات جدیدی بود که در دوره‌های قبل عموماً از دید صاحب‌نظران دور مانده بود. در نگاه مدرنیته، عموماً به نقش‌های انسان در سازمان پرداخته شد. همزمان نقش زنان در سازمان پررنگ‌تر شد. از تئوری‌هایی که در این خصوص ارائه شد، تئوری سقف شیشه‌ای می‌باشد که در این دوره مطرح گردید. البته برخی جهت‌گیری‌های افراط و تفریطی هم وجود داشت که موجب شد، انحرافات در مدل انسانی مدرنیته به وجود بیاید. عموماً مدل انسانی مدرنیته به دنبال «رفع تبعیض و تفکیک نقش‌های انسانی» بود؛ بنابراین فی نفسه تعارضات سازمانی به واسطه نقش افراد در سازمان و برداشت از آن نقش زیاد شد.

۶- رویکرد پست مدرنیسم^۲

در تئوری‌های پست مدرنیسم از آنجا که به تأثیر عوامل ماورایی و فراتر از مناسبات جاری و قوانین عمومی پرداخته می‌شود، نگاه به انسان، نگاهی کاملاً متفاوت از مکاتب قبلی است.

^۱-Modernism Approach

^۲-Post modernism Approach

برای مثال در تئوری‌های هولوگرافی، نظریه آشوب، اثر پروانه‌ای و جاذبه‌های قریب که نگاه می‌کنیم، آنچه به صورت معادلات خطی بتوانیم جمع‌بندی کنیم وجود ندارد و روابط به صورت غیر خطی می‌باشد.

در پست مدرنیسم آنچه که نسبت به انسان مطرح می‌شود مدلی انسانی است که بتواند درک وضعیت پست مدرنیسم را داشته باشد؛ مثلاً درک انسان از نظریه‌های آشوب، جاذبه‌های قریب و هولوگرافی در سازمان اهمیت دارد؛ بنابراین آنچه که در پست مدرنیسم نسبت به انسان مدل‌سازی می‌کنیم بر مبنای مدل «انسان ادراکی» استوار است.

جدول ۱-۱- خلاصه رویکردهای مدیریت

رویکرد	کاربرد نظریه‌ها و کانون تفکرات
ماقبل کلاسیک	ماشینی
کلاسیک	انسان اقتصادی
نئوکلاسیک	انسان اجتماعی
سیستمی	مدل انسان طراح
مدرن	رفع تبعیض و تفکیک نقش‌های انسانی
پست مدرن	مدل انسان ادراکی

سیر تکامل منابع انسانی

در سال ۱۹۴۰ با ظهور مدیریت علمی، در سازمان‌ها واحدی به منظور استخدام و به کارگماری نیروی انسانی به وجود آمد، اما به دلیل عدم توانایی این واحد برای پاسخ‌گویی به وظایف دیگری که در جهت امور مربوط به نیروی انسانی بود و همچنین اهمیت نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه هر سازمان در دوره‌های علمی متفاوت، این واحد به

واحدهای دیگر تکامل یافت که در نهایت از سال ۱۹۹۰ تاکنون در سازمانها واحدی تحت عنوان مدیریت سرمایه انسانی به وجود آمده است.

جدول ۱-۲- سیر تکامل مدیریت منابع انسانی

سال	تئوری	دوره علمی
قبل از ۱۹۴۰	کارگزینی	مدیریت علمی
۱۹۴۰-۱۹۵۰	مدیریت نیروی انسانی	روانشناسی صنعتی
۱۹۵۰-۱۹۶۰	امور اداری کارکنان	روابط انسانی
۱۹۷۰	مدیریت منابع انسانی	رویکرد سیستمی
۱۹۸۰	مدیریت منابع انسانی استراتژیک	رویکرد اقتضائی
۱۹۹۰	حسابداری منابع انسانی	رویکرد دارایی‌های سازمان
۱۹۹۰ تا کنون	مدیریت سرمایه انسانی	رویکرد دارایی‌های سازمان

کارگزینی^۱

بر اساس مبانی مدیریت علمی، به منظور استخدام مناسب‌ترین فرد و به کارگماری وی در سازمان، لازم بود بخشی در سازمان تحت عنوان کارگزینی به وجود آید؛ لذا کارگزینی واحدی بود که صرفاً وظیفه به کارگماری داشت و لاغیر.

^۱- Staffing

مدیریت نیروی انسانی^۱

با ظهور نگرش روانشناسی صنعتی در سازمان، کم‌کم کارگزینی جای خود را به مدیریت نیروی انسانی داد. بر این اساس وظیفه جذب و نگهداری نیز به وظیفه کارگزینی اضافه شد. در این دوره بر اساس مبانی تفکری روان‌شناسان صنعتی، پرداختن به بهداشت روانی کارکنان نیز جزء وظایف مدیریت نیروی انسانی قرار گرفت (نظریه هرزبرگ).

امور اداری کارکنان^۲

پس از مطالعاتی که التون مایو آن را پایه‌ریزی کرد، نهضت روابط انسانی به اصولی اشاره داشت که در آن وظایف واحد مدیریت امور اداری کارکنان به مراتب فراتر از مدیریت نیروی انسانی بود؛ بنابراین با لحاظ کردن وظیفه پرورش به مجموعه وظایف قبلی مدیریت امور اداری، عهده دار مسائل نیروی انسانی در سازمان شد. همچنین از خلال همین سال‌ها بود که بررسی جبران خدمات نیز جزء وظایف این واحد قرار گرفت.

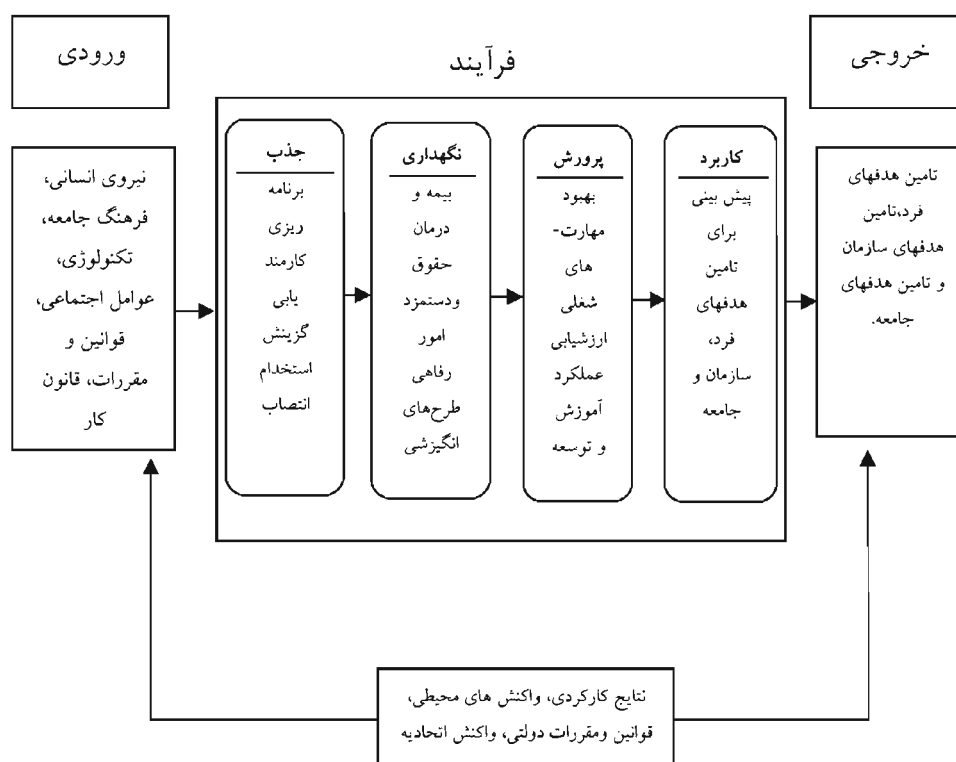
^۱-Man power management

^۲-Personal Administration

سیستم مدیریت منابع انسانی^۱

زمانی که در دنیا رویکرد سیستمی غالب شد، نگرش فرآیندی و سیستمی نیز به این عرصه وارد شد و فرآیند مدیریت منابع انسانی شکل گرفت.

نمودار ۱-۱- سیستم مدیریت منابع انسانی



همان طور که در نمودار (۱-۱) ملاحظه می‌شود، سیستم مدیریت منابع انسانی از تعدادی ورودی، فراگرد (پردازش)، خروجی و بازخورد تشکیل شده است؛ بنابراین مدیریت منابع

^۱- Human Resource Management

انسانی زائیده تفکر سیستمی در سازمان و تکامل یافته آنچه که تاکنون در این زمینه مطرح شده بود، می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی استراتژیک^۱

مدیریت منابع انسانی استراتژیک تکامل یافته مدیریت منابع انسانی است به این معنا که:

۱- نیروی انسانی به عنوان یک مولفه اساسی و مهم در مناسبات و محاسبات سازمانی مطرح است.

۲- بر اساس این تفکر، یکی از ارکان فرموله کردن استراتژی‌های سازمان، منابع انسانی است.

۳- ما در سازمان بر مبنای تفکر مدیریت منابع انسانی استراتژیک، باید برای منابع انسانی خود نیز استراتژی‌های لازم را تدوین کنیم.

اگرچه تاکنون استراتژی‌ها صرفاً بر مبنای فضای کلی سازمان و برای کل آن تدوین می‌شدند؛ اما با این رویکرد برای منابع انسانی می‌بایست، استراتژی سازمانی مشخص تدوین شود و این کار مستلزم تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی برای منابع انسانی سازمان است.

حسابداری منابع انسانی^۲

حسابداری منابع انسانی اشاره به این طرز تفکر دارد که تا چه اندازه سازمان می‌تواند برای نیروهایش بها و اهمیت قائل شود، به گونه‌ای که حتی ارزش والای منابع انسانی را به صورت کمی و با عدد و رقم در بیانیه‌ها منعکس کند.

برای مثال منابع انسانی در ترازنامه چگونه می‌تواند جایگاه خود را پیدا کرده و به صورت کمی به عنوان دارایی‌های جاری، ثابت و یا سرمایه منعکس شود.

این طرز تفکر نشان دهنده این است که در حقیقت سازمان با بالا بردن ارزش و جایگاه منابع انسانی به دنبال حفظ نیروها و تکریم ساحت انسانی است.

^۱ - Strategic Human Resource Management

^۲ - Human Resource Accounting

مدیریت منابع انسانی چیست؟

مدیریت منابع انسانی (HRM) عبارت است از شناسایی، انتخاب، استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی و جبران خدمات نیروی انسانی جهت بهبود عملکرد کارکنان و نیل به اهداف سازمان بر این اساس وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی که در یازده بخش تشریح می‌گردد:

۱. برنامه‌ریزی منابع انسانی: برنامه ریزی جهت جذب یا کاهش نیرو در سال یا سال‌های آینده
۲. تجزیه و تحلیل و طراحی شغل: استخراج شرح مشاغل، شرایط احراز آنها و طراحی مجدد آنها
۳. کارمندیابی: شناسایی افرادی که شرایط کافی جهت جذب در سازمان را دارند
۴. گزینش و به کارگماری: گزینش شایسته ترین افراد و به کارگماردن آنها
۵. توسعه کارکنان: آموزش مهارت های لازم به کارکنان و پرورش آنها برای پذیرفتن مسئولیت‌های بالاتر
۶. مدیریت عملکرد کارکنان: هدف‌گذاری، تعیین معیار، ارزیابی و تهیه برنامه بهبود عملکرد
۷. مسیری پیشرفت شغلی: طراحی مسیر رشد و ارتقای کارکنان بر مبنای تمایلات و توانایی‌های آنها
۸. حقوق و دستمزد: طراحی سیستم حقوق، مزایا و پاداش کارکنان بر اساس مقررات سازمان و عملکرد کارکنان
۹. ایمنی و بهداشت: حصول اطمینان از به حداقل رسیدن خطرات، حوادث، مضرات و آلودگی‌های محیط کار
۱۰. برقراری انضباط: تنظیم رفتار و عملکرد کارکنان
۱۱. روابط کار: تنظیم روابط میان کارگر و کارفرما

سیر تکامل مدیریت منابع انسانی از ابتدای قرن بیستم تا کنون

جدول (۱-۴) سیر تکامل مدیریت منابع انسانی را از ابتدای قرن بیستم تا کنون نشان می‌دهد.

جدول ۱-۴ - سیر تکامل مدیریت منابع انسانی

دوره زمانی	واژه های منابع انسانی	مبانی نظری
از قبل از دهه ۱۹۴۰	کارگزینی (staffing)	مدیریت علمی (Scientific Management)
دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰	مدیریت نیروی کار (Manpower Management)	روان‌شناس صنعتی (Industrial Management)
دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰	امور اداری کارکنان (Personnel Administration)	روابط انسانی (Human Relation)
دهه ۱۹۷۰	مدیریت منابع انسانی (Human Resources Management)	دیدگاه سیستمی (System Approach)
دهه ۱۹۸۰	مدیریت استراتژیک منابع انسانی (Strategic HRM)	دیدگاه استراتژیک و اقتضایی (Strategic and contingency Approach)
دهه ۱۹۹۰	حسابداری منابع انسانی (HR Accounting)	دیدگاه دارایی‌های سازمان (Organization Assets Approach)
دهه ۱۹۹۰ تا کنون	مدیریت سرمایه‌های انسانی (Human Capital Management)	دیدگاه دارایی‌های سازمان (Organization Assets Approach)

برای دهها سال، اجرای فعالیتهایی همچون استخدام، مسائل رفاهی کارکنان، قیمت گذاری کار و پرداخت حقوق، ایمنی کار و ... وظایف اصلی حوزه‌ای بود که با نام هایی از قبیل **کارگزینی و مدیریت نیروی کار** شناخته می شد و از دهه ۱۹۵۰ به بعد با نام **امور اداری کارکنان** در بسیاری از کشورها و از جمله ایران گسترش یافت. از اواخر دهه ۱۹۷۰ امور اداری کارکنان به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای امور اداری کارکنان، **مدیریت منابع انسانی** و سپس مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطرح می‌شود. در سال‌های اخیر نیز دیدگاه‌هایی شایع

شده است که کارکنان را به چشم نوعی سرمایه ارزشمند و غیر قابل تقلید می‌نگرد و بر توسعه و پرورش آنها به عنوان سرمایه گذاری کلیدی سازمان تأکید دارد. این دیدگاه‌ها را تحت عنوان **حسابداری منابع انسانی و مدیریت سرمایه های انسانی** می‌شناسند. لازم به ذکر است که علی‌رغم اهمیت فراوان این سیر تکاملی، در کشورهای زیادی از جمله ایران این تکامل در مرحله امور اداری کارکنان متوقف شده است. در بسیاری از سازمان‌های ایرانی همچنان امور اداری و اجرایی حاکم است و تأکیدی بر مدیریت منابع انسانی نمی‌شود. در ادامه با مقایسه امور اداری کارکنان و مدیریت منابع انسانی بر لزوم تکامل به سمت مدیریت منابع انسانی تأکید می‌گردد.

تفاوت امور اداری و مدیریت منابع انسانی

زمانی که تعدادی کارمند قرار است با هم کار کنند، باید یک سری سیستم‌ها و فرایندهای اداری برای تسهیل انجام کارها و همکاری و هماهنگی افراد طراحی شود. انجام این امور روتین و روزمره اداره کردن کارهای کارکنان را تسهیل می‌کند. به وسیله این فرایندها امور کارکنان مستندسازی می‌شود، روابط کارکنان با یکدیگر تنظیم می‌گردد و تصمیم‌گیری درباره امور، ساختارمند و ساده می‌شود. این امور اداری فعالیت‌هایی اجرایی هستند که در هر محیط کاری که چند نفر با هم کار می‌کنند، ضرورت می‌یابند. شرح وظایف، آیین‌نامه‌های استخدام، تسویه حساب، تعلیق از خدمت و اخراج، مقررات ورود و خروج، ساعات کار، مرخصی‌ها، آموزش، پرداخت حقوق و مزایا همه از مواردی هستند که امور اداری تلقی می‌شوند؛ بنابراین **امور اداری** فرایندها و فعالیت‌های اداری و اجرایی هستند که با کمک آنها، امور مربوط به کارکنان تنظیم و تسهیل شده و رویه‌هایی برای تصمیم‌گیری‌های تکراری به وجود می‌آید.

وجود سیستم‌های اداری، انجام امور را تسهیل می‌کند، ولی بالا رفتن اثربخشی کارکنان و در نتیجه اثربخشی سازمان را تضمین نمی‌کند. در این جاست که مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. در واقع انجام امور اداری کارکنان را می‌توان پیش زمینه و پیش نیاز یک

سیستم منابع انسانی اثربخش دانست. مدیریت منابع انسانی فراتر از امور اداری به دنبال بهبود عملکرد کارکنان و همسو ساختن تلاش کارکنان با اهداف سازمان می‌باشد. در حقیقت، مدیریت منابع انسانی، فلسفه و تفکر و جهت حرکت اقدامات اجرایی را تعیین می‌کند. سازمان‌ها برای انجام امور روتین و روزمره خود همچون پرداخت حقوق یا آموزش کارکنان، نیازمند تعریف رویه‌های اجرایی هستند، ولی این مسأله را که آیا این کارها سبب بهبود عملکرد می‌شود یا در راستای اهداف و استراتژی‌های سازمان می‌باشد، مشخص نمی‌کند. برای مثال ارزیابی عملکرد آیا منجر به بهبود عملکرد می‌شود؟ آیا ارزیابی عملکرد با پرداخت مرتبط است؟ آیا ارزیابی عملکرد در نیازسنجی آموزشی اثرگذار است؟ چنین مواردی در امور اداری مورد توجه قرار نمی‌گیرد؛ بنابراین به منظور بهبود عملکرد کارکنان و افزایش اثربخشی سازمان و در نتیجه رقابت پذیری بیشتر، سازمان علاوه بر تعریف سیستم‌های اداری، نیازمند ترویج تفکری کل نگر و جامع است که از طریق مدیریت منابع انسانی برایش فراهم می‌شود.

در ادامه تفاوت‌های سیستم مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان از برخی جنبه‌ها مقایسه می‌شوند:

- از نگاه اداره امور، کارکنان نوعی هزینه محسوب می‌شوند، ولی مدیریت منابع انسانی کارکنان را به چشم دارایی می‌بیند؛ بنابراین به دنبال کاهش هزینه به هر قیمتی نیست و هزینه‌های آموزش و توسعه کارکنان را نوعی سرمایه گذاری برای سازمان می‌داند.

- در مدیریت منابع انسانی نوعی رویکرد کارگرایی وجود دارد و تلاش می‌شود اقدامات کارکنان و کارکردهای منابع انسانی همه در جهت اهداف سازمان و افزایش سودآوری هماهنگ شوند.

- مدیریت منابع انسانی به دنبال تأمین همزمان منافع افراد و منافع سازمان می‌باشد. در واقع یک سیستم منابع انسانی اثربخش به سازمان کسب و کار