



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت منابع انسانی (از تئوری تا عمل)

تألیف:

دکتر حسین صفرزاده

محمود احمدی شریف

دکتر علیرضا ذاکری

عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی

سرشناسه	: صفرزاده، حسین، ۱۳۵۴ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت منابع انسانی (از تئوری تا عمل) / تألیف حسین صفرزاده، محمود احمدی شریف، علیرضا ذاکری؛ ویراستار ادبی ساغر سلمانی نژاد مهرآبادی.
وضعیت ویراست	: [ویراست ۲]
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری	: خ، ۳۱۲ ص: مصور، جدول.
شابک	: ۹-۹۸-۶۵۹۴-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۹۷ - ۳۰۰.
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: Manpower planning
موضوع	: کارکنان -- مدیریت
موضوع	: Personnel management
شناسه افزوده	: احمدی شریف، محمود، ۱۳۵۸ -
شناسه افزوده	: ذاکری، علیرضا، ۱۳۴۸ -
شناسه افزوده	: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی
شناسه افزوده	: Shahid Rajaei Teacher Training University
رده بندی کنگره	: HF۱۳۹۶ ۶۸ ص۹ / ۵/۵۵۴۹
رده بندی دیویی	: ۳/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۹۸۹۴۳۰



عنوان	: مدیریت منابع انسانی (از تئوری تا عمل)
تألیف	: دکتر حسین صفرزاده/ محمود احمدی شریف/ دکتر علیرضا ذاکری، عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی
ویراستار ادبی	: دکتر ساغر سلمانی نژاد مهرآبادی
نوبت چاپ	: اول - پاییز ۱۳۹۰
نوبت چاپ	: دوم - زمستان ۱۳۹۶
انتشارات	: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی
لیتوگرافی	: رجاء نقشینه
چاپ	: شریف
طراح جلد	: محمدرضا ناطقی
ناظر چاپ	: محمد معتمدی نژاد
صفحه‌آرا	: نیره فیروزی
کارشناسان	: طاهره کیا/ علی رضایی اهوآنوئی
شمارگان	: ۵۰۰ جلد
قیمت	: ۲۵۰,۰۰۰ ریال
شابک	: ۹-۹۸-۶۵۹۴-۶۰۰-۹۷۸
ISBN: 978-600-6594-98-9	

کلیه حقوق این اثر برای مؤلفان و مترجمان و دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی محفوظ است.
نشانی: تهران، لویزان - کد پستی ۱۵۸۱۱-۱۶۷۸۸ - صندوق پستی ۱۶۳ - ۱۶۷۸۵ - تلفن: (۲۶۳۲) ۹ - ۲۲۹۷۰۰۶۰،
تلفکس: ۲۲۹۷۰۰۴۲، پست الکترونیکی: Publish@srutu.edu، وب سایت: http://Publish.srttu.edu

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
ذ	مقدمه مؤلفین
۱	فصل اول : مدیریت منابع انسانی(دیدگاه کلی)
۱	سیر تکامل و تحول تفکر مدیریت منابع انسانی
۵	سیر تکامل منابع انسانی
۵	کارگزینی
۶	مدیریت نیروی انسانی
۶	امور اداری کارکنان
۷	سیستم مدیریت منابع انسانی
۸	مدیریت منابع انسانی استراتژیک
۸	حسابداری منابع انسانی
۸	مدیریت منابع انسانی چیست؟
۹	سیر تکامل مدیریت منابع انسانی از ابتدای قرن بیستم تاکنون
۱۰	تفاوت امور اداری و مدیریت منابع انسانی
۱۲	مدیریت سرمایه انسانی
۱۲	وظایف مدیریت منابع انسانی

۱۳	مدیریت منابع انسانی
۱۷	نقش در حال تغییر منابع انسانی
۱۸	آینده مدیریت منابع انسانی
۱۸	حرکت از امور اداری به سمت مدیریت منابع انسانی
۱۸	نتیجه گیری

۲۱ فصل دوم: تجزیه و تحلیل و طراحی شغل

۲۱	مقدمه
۲۲	تجزیه و تحلیل شغل
۲۶	موارد بررسی در تجزیه و تحلیل شغل
۲۷	روش های جمع آوری اطلاعات
۲۷	مصاحبه
۲۹	پرسش نامه
۳۰	ثبت وقایع
۳۲	تنظیم شرح شغل
۳۳	تنظیم شرایط احراز شغل
۳۳	روش های تنظیم شرایط احراز شغل
۳۴	طراحی مشاغل
۳۸	مباحث تکمیلی در طراحی شغل
۴۰	الگوهای جدید طراحی شغل
۴۳	نمونه ای از نحوه انجام تجربه و تحلیل شغل
۴۷	موارد بررسی در تجزیه و تحلیل شغل
۴۸	موارد استفاده از نتایج تجزیه و تحلیل شغل

۵۳ فصل سوم: برنامه ریزی منابع انسانی

۵۳	مقدمه
----	-------

۵۴	تاریخچه
۵۶	تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۵۶	فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۵۸	اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی
۵۹	برآورد احتیاجات نیروی انسانی
۵۹	روش‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۶۳	مدل‌ها
۷۷	پیوند میان برنامه‌ریزی راهبردی و منابع انسانی
۷۹	برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۸۲	الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۸۳	عناصر الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۸۵	فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی
۸۷	نتیجه‌گیری

۸۹**فصل چهارم: نظریه‌های حقوق و دستمزد**

۸۹	مقدمه
۹۰	تاریخچه
۹۰	تعاریف حقوق و دستمزد
۹۱	مراحل سیستم حقوق و دستمزد
۹۷	محدوده‌های حقوق و منحنی‌های افزایش حقوق
۹۸	نظریه‌های حقوق و دستمزد
۱۰۱	انواع طرح‌های حقوق و دستمزد
۱۰۳	ابعاد و نوع قرار داد روانشناختی
۱۰۳	ابعاد قرارداد روانشناختی
۱۰۴	انواع قرارداد روانشناختی

- ۱۰۵ فرضیه قرارداد روان شناختی در مدیریت حرفه ای و پرداخت حقوق
- ۱۰۵ جستجو و کاوش در فرضیه پاداش معنوی در قراردادهای روان شناختی
- ۱۰۶ نگاهی بر سیستم های پرداخت در برخی از کشورهای اروپایی
- ۱۰۷ نتیجه گیری

۱۰۹ فصل پنجم: جبران خدمات کارکنان

- ۱۰۹ مقدمه
- ۱۱۰ نظریه های اقتضایی و کاربردی
- ۱۱۵ تئوری های جبران خدمت
- ۱۱۵ تئوری های کلان
- ۱۱۷ تئوری های خرد
- ۱۱۸ تئوری های خرد - خرد
- ۱۱۸ نظریه عرضه و تقاضا
- ۱۱۹ نظریه قدرت پرداخت
- ۱۱۹ نظریه هزینه زندگی
- ۱۲۰ نظریه کارایی
- ۱۲۲ اهداف نظام جبران خدمات
- ۱۲۴ مفاهیم اساسی در تساوی جبران خدمات مالی
- ۱۲۵ عوامل تعیین کننده جبران خدمات مالی
- ۱۳۲ مزایا و جبران خدمات مالی غیر مسقیم
- ۱۳۳ انواع طرح های انگیزشی
- ۱۳۵ جبران خدمات غیرمالی
- ۱۴۰ نتیجه گیری

۱۴۱**فصل ششم: سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی**

۱۴۱	مقدمه
۱۴۱	معرفی سیستم اطلاعات منابع انسانی
۱۴۴	دلایل به کارگیری سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی
۱۴۴	کاربردهای سیستم اطلاعات در مدیریت منابع انسانی
۱۴۵	مراحل اصلی تهیه سیستم اطلاعات منابع انسانی
۱۵۱	ویژگی های سیستم اطلاعات منابع انسانی
۱۵۲	مزایای سیستم اطلاعات منابع انسانی
۱۵۴	زیر سیستم های سیستم اطلاعات منابع انسانی
۱۵۴	زیر سیستم جذب و استخدام
۱۵۵	زیر سیستم اطلاعات پرسنلی
۱۵۵	زیر سیستم تشکیلات
۱۵۷	زیر سیستم حضور و غیاب
۱۵۷	زیر سیستم مأموریت
۱۵۸	زیر سیستم مرخصی
۱۵۸	زیر سیستم احکام کارگزینی
۱۵۹	زیر سیستم ارزشیابی کارکنان
۱۵۹	زیر سیستم آموزش و بهسازی
۱۶۰	زیر سیستم رفاه
۱۶۰	زیر سیستم بازنشستگی

۱۶۳**فصل هفتم: مدیریت آموزش کارکنان**

۱۶۳	مقدمه
۱۶۵	تعاریف آموزش
۱۶۸	مدل های گوناگون از مراحل و فرآیندهای آموزش

۱۷۲	مراحل ارزشیابی براساس مدل ROI
۱۷۵	مراحل جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل داده‌ها
۱۷۸	الگوی انتقالی
۱۸۴	الگوی انتقالی در ارزیابی اثر بخش آموزش کارکنان
۱۸۶	نیازسنجی آموزشی
۱۸۷	تعیین اهداف
۱۸۸	محتوای برنامه درسی آموزش کارکنان
۱۸۹	اصول سازماندهی محتوای آموزش
۱۹۱	ارزشیابی آموزش
۱۹۲	نتایج برنامه ریزی آموزشی
۱۹۳	آموزش ضمن خدمت
۱۹۵	اهمیت و نقش آموزش ضمن خدمت
۲۰۰	مقاصد آموزش ضمن خدمت
۲۰۶	یادگیری
۲۱۳	ارزشیابی توصیفی، الگویی نوین در تحقق اهداف آموزشی
۲۱۸	رویکردهای ارزشیابی اثربخشی آموزش
۲۱۸	دلایل ارزشیابی آموزش
۲۲۰	ارزشیابی آموزشی
۲۲۲	رویکردهای ارزشیابی آموزش
۲۲۷	هشت فرمان مؤثر در ارزشیابی برنامه های آموزشی
۲۳۷	نتیجه گیری

۲۳۹**فصل هشتم: مدیریت و ارزیابی عملکرد**

۲۳۹	مقدمه
۲۴۱	تعاریف
۲۴۲	نظام سنتی و نوین

۲۴۴	اهمیت مدیریت عملکرد
۲۴۵	اصول مدیریت عملکرد
۲۴۵	عوامل مؤثر در توفیق مدیریت عملکرد
۲۵۱	دلایل مخالفت اغلب سازمان‌ها با ارزیابی عملکرد
۲۵۲	دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد
۲۵۵	اهمیت ارزیابی
۲۵۸	میانگین زمانی ارزیابی عملکرد
۲۶۰	معیارهای ارزیابی عملکرد
۲۶۲	روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد
۲۶۴	روش حصول اطمینان از برابری ارزیابی‌های انجام شده در مورد کلیه کارکنان
۲۶۵	خطای هاله‌ای
۲۶۶	هدف نهایی از ارزیابی عملکرد
۲۶۷	خصوصیات شخصیتی ارزیاب
۲۶۹	مبانی حاکم بر نظام ارزیابی عملکرد
۲۷۶	اصول حاکم بر ارزیابی عملکرد
۲۷۸	عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد
۲۷۸	ویژگی‌های نظام ارزیابی اثربخش
۲۷۹	عناصر اصلی نظام ارزیابی عملکرد
۲۸۰	شرایط مورد نیاز ارزیابی عملکرد
۲۸۳	روش‌های انجام ارزیابی
۲۹۴	نتیجه‌گیری

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 بدین‌وسیله 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 کلی‌تر 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 به ما منتقل نمائید تا در چاپ بعدی اصلاح گردد. در پایان لازم است از همکاری دانشجویان دوره دکتری و کارشناسی ارشد مدیریت در دانشگاه‌های تهران، آزاد اسلامی تهران مرکزی و پیام نور که در طول سال‌های گذشته با مؤلفین همفکری و همراهی داشته‌اند، صمیمانه تشکر نموده و مراتب قدردانی خود را از ایشان ابراز نمایم. Sharif58@gmail.com

دکتر حسین صفرزاده

محمود احمدی شریف

دکتر علیرضا ذاکری

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.

¹-Pre Classical Approach

۲- رویکرد کلاسیک^۱

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

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، انگیزه 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^۲

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

^۱-Classical Approach

^۲-Neoclassical Approach

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.

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

^۲-Modernism Approach