



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت منابع انسانی پیشرفته (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)

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 پیشرفته (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها) / 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	: د، ۲۷۶ ص: مصور، جدول.
شابک	: ۶-۹۹-۶۵۹۴-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: واژه‌نامه .
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۵۷ - ۲۶۶.
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: Manpower planning
موضوع	: موفقیت شغلی
موضوع	: Career development
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 / ۵ / ۵۵۴۹ ن ۹ ص ۷
رده بندی دیویی	: ۳ / ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۹۸۹۴۳۴



عنوان	: مدیریت منابع انسانی پیشرفته (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)
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	: سوم - 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 اهوانویی
شمارگان	: ۵۰۰ جلد
قیمت	: ۲۵۰,۰۰۰ ریال
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۵۹۴-۹۹-۶
ISBN: 978-600-6594-99-6	

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 - ۰۲۲۹۷۰۰۶۰، ۰۲۲۹۷۰۰۷۰
تلفکس: ۰۲۲۹۷۰۰۴۲، پست الکترونیکی: Publish@srttu.edu، وب سایت: <http://Publish.srttu.edu>

فهرست مطالب

صفحه	فهرست
خ	مقدمه مؤلفین
۱	فصل اول: مدیریت مسیر پیشرفت شغلی
۱	مقدمه
۲	تاریخچه
۳	مفهوم توسعه کارراهه شغلی
۳	مسیر پیشرفت شغلی
۴	توسعه مسیر شغلی
۵	برنامه ریزی مسیر شغلی
۵	مدیریت مسیر پیشرفت شغلی
۷	اهمیت کارراهه شغلی
۷	موفقیت مسیر پیشرفت شغلی
۸	دلایل وجود یک مسیر شغلی
۹	فنون توسعه مسیر شغلی
۱۲	دیدگاه جدید در خصوص مدیریت کارراهه
۱۳	تغییر و تداوم در شکل و صورت کارراهه ها
۱۴	طرح ریزی مادام العمر
۱۵	نقش سرمایه اجتماعی در پیشرفت شغلی
۱۹	جنسیت و نژاد دو نظریه مطرح در خصوص کارراهه شغلی

۲۱	توسعه مدل کارراه
۲۳	مسیر حرکت کارراه از گذشته تا امروز
۲۶	استعاره های جدید و رویکردهای کلی نگر در خصوص کارراه
۲۷	استعاره هایی از یک مربی
۲۸	مهارت های مدیریت کارراه
۲۹	تئوری های مسیر شغلی
۳۸	مدل های مسیر شغلی
۴۲	گام هایی برای حرکت به سوی موقعیت شغلی
۴۶	نتیجه گیری

۴۷ فصل دوم: مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری

۴۷	مقدمه
۴۸	تاریخچه مدیریت استعداد
۴۹	استعداد و ساختن زیربنای استعدادهای انسانی سازمان
۵۳	مدیریت استعداد
۵۷	سازمان های استعدادگر
۶۰	مدیریت جانشین پروری
۶۱	تحویل و بازآفرینی در برنامه های جانشین پروری
۶۵	ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق
۶۸	مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری
۷۱	مدل ها
۸۳	مطالعه موردی
۸۴	ساختار سازمانی
۸۷	فرآیند شناسایی استعداد
۸۹	فعالیت های معطوف به آموزش کارکنان با استعداد
۹۱	اندازه گیری میزان موفقیت برنامه جانشین پروری

۹۳ فصل سوم: استاندارد پرورش منابع انسانی (IIP)

۹۳	مقدمه
----	-------

۹۳	پیدایش استاندارد IIP
۹۶	اصل اول : برنامه
۹۷	اصل دوم: اجرای استاندارد
۹۷	اصل سوم: ارزیابی (بازنگری)

فصل چهارم: اخلاق حرفه‌ای و سازمانی ۱۰۹

۱۰۹	مقدمه
۱۱۰	تعریف اخلاق
۱۱۱	اخلاق فردی
۱۱۲	اخلاق کاری یا اخلاق کسب و کار
۱۱۴	فواید مدیریت اخلاق در محیط کار
۱۱۵	نظریه های مدیریتی در مورد اخلاق کسب و کار
۱۱۶	نظریه تیلور و اخلاق کسب و کار
۱۱۶	نظریه چپرست بارنارد
۱۱۷	نظریه دراگر: نظریه مفهوم اخلاق کسب و کار
۱۱۹	اخلاق حرفه‌ای
۱۲۱	اهمیت اخلاق حرفه ای در سازمان
۱۲۴	دانش هشت ضلعی اخلاق حرفه‌ای
۱۲۶	تحلیل مفهوم اخلاق سازمان
۱۲۷	تداخل اخلاق شخصی، شغلی و سازمانی
۱۲۹	بیانیه های اخلاقی در سازمان
۱۳۱	ارتباط اخلاقی سازمان با کارکنان
۱۳۳	حقوق کارکنان و وظایف سازمان
۱۳۷	اثر بخشی، هدف رهبری
۱۳۸	دیدگاه مخالفان رهبری اخلاقی
۱۳۹	ماتریس اخلاق / قانون
۱۴۰	پاره ای از مشکلات اخلاقی در مؤسسات
۱۴۱	وجدان کاری و اخلاقیات در سازمان ها

۱۴۲	اخلاق و کیفیت زندگی کاری
۱۴۴	مدل دایره اخلاق
۱۴۷	نتایج

۱۴۹ فصل پنجم: مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

۱۴۹	مقدمه
۱۵۰	تعاریف و مفاهیم کلیدی سیستم‌های مدیریت مبتنی بر شایستگی
۱۵۱	چرخه حیات شایستگی
۱۵۳	ضرورت پرداختن به استراتژی‌های مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی
۱۵۳	مزایای سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
۱۵۵	محدودیت‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد شایستگی
۱۵۵	زیر سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
۱۵۵	زیر سیستم جذب و استخدام
۱۵۶	زیر سیستم یادگیری آموزش و توسعه
۱۵۷	زیر سیستم برنامه ریزی مسیر شغلی
۱۵۷	زیر سیستم برنامه‌ریزی جانشینی و استعدادیابی
۱۵۸	طراحی مدل‌های شایستگی
۱۶۰	نمونه‌ای عملی از طراحی مدل شایستگی
۱۶۰	نتیجه‌گیری

۱۶۳ فصل ششم: برون سپاری در منابع انسانی

۱۶۳	مقدمه
۱۶۴	تاریخچه
۱۶۵	تعریف
۱۶۶	اهداف و ضرورت برون سپاری
۱۶۶	دلایل عمده برون سپاری
۱۶۷	دلایل تغییر ساختاری سازمان‌ها و روی آوردن به برون سپاری
۱۶۸	فرآیند برون سپاری استراتژیک
۱۶۹	فرآیند خدمات شراکت و برون سپاری

۱۷۱	مدل استعدادیابی خدمات برون سپاری منابع انسانی
۱۷۲	سطوح برون سپاری
۱۷۳	دلایل برون سپاری منابع انسانی
۱۷۴	هفت گام برای برون سپاری اثر بخشی منابع انسانی موفق
۱۷۸	نیازهای کلیدی برای برون سپاری اثربخش منابع انسانی
۱۷۸	مزایای برون سپاری منابع انسانی
۱۷۹	معایب برون سپاری منابع انسانی
۱۷۹	دلایل عدم استفاده از برون سپاری منابع انسانی
۱۸۱	برون سپاری و دوره عمر سازمان
۱۸۱	مطالعه موردی

۱۸۳**فصل هفتم: حسابداری منابع انسانی**

۱۸۳	مقدمه
۱۸۴	تعریف حسابداری منابع انسانی
۱۸۵	تاریخچه حسابداری منابع انسانی
۱۸۷	نقش متخصصان منابع انسانی
۱۸۹	حسابداری منابع انسانی در خدمت مدیریت منابع انسانی
۱۸۹	جذب منابع انسانی
۱۸۹	پرورش منابع انسانی
۱۹۰	تخصیص منابع انسانی
۱۹۰	حفظ و نگهداری منابع انسانی
۱۹۳	اشکالات صورت‌های مالی فاقد دارایی‌های انسانی
۱۹۵	انگیزه شرکت برای استفاده از حسابداری منابع انسانی
۱۹۶	اهداف شرکت از ایجاد حسابداری منابع انسانی
۱۹۷	تشریح سیستم حسابداری منابع انسانی در شرکت بیمه نورت ایسترن
۲۰۰	مزایای حسابداری منابع انسانی در شرکت نورت ایسترن
۲۰۳	حسابداری سرمایه گذاری در منابع انسانی مؤسسه حسابرسی لستر وایت
۲۰۳	طراحی و بازده سیستم

- ۲۰۵ گزارش مخارج تحلیل زمان
 ۲۰۷ مزایا و منافع سیستم

فصل هشتم: جایزه تعالی منابع انسانی

- ۲۰۹ تاریخچه
 ۲۱۰ اهداف جایزه تعالی منابع انسانی
 ۲۱۱ نمودار ارتباطی ارزش های محوری
 ۲۱۲ مزایای مدل تعالی منابع انسانی
 ۲۱۲ ارکان جایزه تعالی منابع انسانی
 ۲۱۵ معیارها
 ۲۳۱ منطق امتیازدهی
 ۲۳۲ خود ارزیابی تعالی منابع انسانی
 ۲۳۴ فرآیند فراخوان جایزه تعالی منابع انسانی

فصل نهم: استراتژی منابع انسانی

- ۲۳۷ مقدمه
 ۲۳۸ درباره کتاب
 ۲۴۳ تعریف استراتژی
 ۲۴۴ منابع انسانی یا سرمایه‌های انسانی
 ۲۴۵ تعریف چند اصطلاح مهم
 ۲۵۰ رایج‌ترین استراتژی‌های کسب و کار
 ۲۵۲ شرایط لازم برای موفقیت استراتژی تمایز
 ۲۵۲ رویکردهای اصلی استراتژی‌های منابع انسانی
 ۲۵۴ معرفی چند نرم افزار در حیطه منابع انسانی
 ۲۵۵ نتیجه‌گیری

منابع و مآخذ

۲۵۷

مقدمه مؤلفین

گروهی از اندیشمندان دانش مدیریت با تأکید بر اهمیت جایگاه انسان در فرآیند ایجاد تحولات، بر این باورند که واحدهای توسعه منابع انسانی سازمان‌ها و بنگاه‌ها، باید نقش کلیدی و ساختاری را در تحول و توسعه، ایفا نمایند.

در واقع تحولاتی که امروز در عرصه مدیریت داخلی و بین‌المللی روی داده است، رویکرد به حرفه‌ای شدن بحث توسعه منابع انسانی را در مراکز و پایگاه‌های مدیریتی، علمی و دانشگاهی غنی‌تر و پررنگ‌تر کرده است؛ به عنوان مثال سبک‌های مدیریتی به طور مشخص به سمت سبک‌های تفویضی و مشارکتی گرایش یافته و ساختارهای سازمانی نیز به سوی ساختارهای باز و آزاد همراه با روابط افقی حرکت کرده است. ویژگی رقابتی شدن سازمان‌ها در جذب منابع انسانی ماهر و بانگیزه، این سازمان‌ها را به سمت نهادهایی یادگیرنده و انعطاف‌پذیر سوق داده و در عین حال رویکردها به سوی کارآفرینی و خلاقیت گرایش پیدا کرده‌اند. در مجموع، شاخص سرمایه‌های انسانی، فکری و نرم‌افزاری در عرصه مدیریت حرف اول را بر زبان می‌آورد. این دسته از تحولات مدیریتی باعث شده است که ضرورت رویکرد حرفه‌ای شدن در حوزه منابع انسانی بیشتر احساس شود. از سوی دیگر حرفه‌ای کردن حوزه منابع انسانی، باعث می‌شود که این حوزه جایگاه واقعی خود را در سازمان‌ها و بنگاه‌ها ارتقا دهد و در واقع بین اهمیت منابع انسانی و جایگاه مدیریت منابع انسانی به عنوان فرآیندی که عهده دار تأمین، نگهداری، پرورش و برانگیختن کارکنان و افزایش بهره‌وری آنهاست، تناسب و هماهنگی لازم را برقرار کند.

اگر چه جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ما چندان شایسته نیست و هنوز ملزومات حرفه‌ای شدن مدیران این حوزه، به طور کامل فراهم نشده است، ولی با توجه به نقش کلیدی

مدیریت منابع انسانی و ضرورت حرفه‌ای شدن آن، شناسائی زمینه‌ها، بررسی ابعاد، تحلیل ویژگی‌های این فرآیند مهم و نهایتاً آسیب شناسی آن، امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. واقع مطلب این است که رفتار ما با منابع انسانی همراه با مجموعه‌ای از آزمون‌های سعی و خطا است و اگر منصفانه بگوییم، این سعی و خطاها ما را به واقعیت‌هایی شیرین و تلخ رسانده است. در جاهایی که این واقعیت‌ها شیرین بوده، نتایج مثبتی از رفتارمان با منابع انسانی داشته‌ایم و در مواردی که منفی و تلخ بوده است، مدل‌های درستی را در مفهوم غلط به کار برده و منطقیاً نتیجه منفی گرفته‌ایم. در واقع سلیقه مدیر بوده که به دلیل قدرت خود یک سیاست خاص را اعمال کرده و این سیاست احتمالاً غیر کار آمد از آب درآمده است. به همین جهت در تجربه منابع انسانی کشورمان شاهد تمام طیف‌ها، از بسیار موفق تا طیف بسیار ناموفق، هستیم. درست به همین جهت است که بحث حرفه‌ای شدن در مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. زمانی یک مدیر عامل این تصور را داشت که بدون نیاز چندان به مباحث حوزه علوم انسانی به ویژه مدیریت منابع انسانی می‌تواند با شخصیت‌های مختلف کار کند. ولی می‌بینیم که مدیران عامل بنگاه‌ها و شرکت‌ها بخصوص آنهایی که پیشینه علوم انسانی و اجتماعی کمتری دارند به طور روز افزونی از بحث‌های رفتار سازمانی لذت برده و نسبت به دانش منابع انسانی نیاز بیشتری را در خود احساس می‌کنند. این موارد به ما می‌گوید که ما نیاز بیشتری به حرفه‌ای شدن منابع انسانی در کشور داریم. در این صورت باید ساختار منابع انسانی درست شود، ابعاد حقوقی آن تبیین شود و زوایای مختلف علمی، آموزشی، مهارتی و دانش آموزی آن مطرح گردد. امید است کاستی‌های این اثر را با دقت بالای خود از طریق آدرس زیر به ما منتقل نمایند تا در چاپ بعدی اصلاح گردد. Sharif58@gmail.com

دکتر حسین صفرزاده

محمود احمدی شریف

دکتر علیرضا ذاکری

فصل اول

مدیریت مسیر پیشرفت شغلی

مقدمه

از اوایل دهه ۱۹۷۰ کارمندان، مدیران، روی کار زن و مرد و افراد جوان به خصوص آنها که تحصیلات عالی دارند، به شغل‌های غنی‌تر و یا شغل‌هایی که بتوانند در آن مؤثر باشند توجه بیشتری می‌کنند. این افراد با استخدام در سازمان نیاز به پیشرفت و تکامل دارند و انتقال و ارتقا را تجربه می‌کنند، در حالی که استخدام به شیوه سنتی کمتر به پیشرفت کارمندان کمک می‌کند. این گونه کارکنان، که همواره به دنبال کسب مهارت‌های جدیدند برای موفقیت هر سازمانی ضروری هستند و نباید از آنها غفلت کرد.

خط مشی‌های عمومی در شرایط «فرصت استخدام مساوی» باعث شده تا شرکت‌ها بیشتر به آموزش و فرصت ارتقای زنان و اقلیت‌های نژادی اهمیت بدهند.

در سال‌های اخیر حضور صاحب نظران حرفه‌ای در حوزه فعالیت مدیریت منابع انسانی، طرح‌هایی را برای بهبود کارراهه یا مسیر شغلی کارکنان به وجود آورده است و برخی از شرکت‌های پیشرو و پیشگام، برنامه‌هایی را برای بهبود کارراهه شغلی تدارک دیده‌اند.

مدیریت پیشرفت شغلی^۱، که همان CPM نامیده می‌شود، شاخه‌ای جدید در مدیریت منابع انسانی است که با این هدف بیان شده است تا «سلسله مشاغلی که افراد در سازمان به عهده

^۱-Career Path Management

می‌گیرند اتفاقی نباشد، بلکه مسیر شغلی در سازمان، بر اساس منطقی درست و بنابر هدفی معین طرح ریزی گردد.»

تاریخچه

تئوری بروکراسی ماکس وبر را می‌توان به عنوان یک تلاش قدیمی در خصوص ایجاد کارراهه سازمانی بیان نمود. پس از آن تعداد زیادی از نظریه‌های مطرح شده در خصوص کارراهه از صاحب نظران آمریکا بود که از میان مطالعات سازمان و مدیران، افرادی چون سوپر هاگرس^۱، اسپین هال^۲ با ارائه مقالات متعدد سهم عمده‌ای در این خصوص داشته‌اند.

پاتریشیا مک‌لاکان (۱۹۸۹) توسعه مسیر پیشرفت شغلی را به عنوان یکی از نظریه‌ها و موضوعات اصلی و محوری پرورش منابع انسانی معرفی کرده است. وی توسعه مسیر پیشرفت شغلی را به عنوان یکی از سه محور اصلی اثرگذار بر سازمان‌ها تلقی می‌کند که همچون فرایند اصلی سازمان توسعه پیدا کرده است.

وی تمرکز اصلی توسعه مسیر پیشرفت شغلی CPM را تضمین هم‌نوايي طرح‌ریزی CMP افراد و فرایندهای مدیریت CMP سازمان، جهت تحقق یک پیوند بهینه بین نیازهای فرد و سازمان می‌داند (میرسپاسی، غلامزاده، ۱۳۸۸، ۲۵۶).

از سوی دیگر این موضوع در تعدادی از ژورنال‌های تحقیقات دانشجویی و کتاب‌ها مطرح گردیده است. همچنین برقراری بخش کارراهه در میان آکادمی‌های مدیریت و بیان نمودن آن تحت عنوان «زمینه رشد» از جمله مواردی است که توجه روزافزون سازمان‌ها را به این موضوع مشخص می‌نماید.

ریشه‌یابی: کارراهه^۳ به مسیر شغلی فرد اطلاق می‌شود، به طور دقیق‌تر واژه لاتین کارراهه به مسیر حرکت سریع یک فرد یا ردپای چهارنعل اسب گفته می‌شود. در ابتدای قرن نوزدهم این واژه کم و بیش به معنای امروزی آن به کار گرفته شد؛ یعنی تاریخچه کاری یک نفر، ترتیب و الگوی موقعیت‌های کاری، پیشرفت رو به بالا در کار یا به صورت عمومی‌تر در زندگی به عنوان کار راهه مطرح شد.

^۱-Hagres Super

^۲-Schin Hall

^۳-Career Path