



انسگاه تربیت و تبحر در جانی

مدیریت منابع انسانی

(از تئوری تا عمل)

دکتر حسین صفرزاده

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	۳-۷۲-۲۶۵۱-۹۶۴-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	فیبها
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 بنوی کنگره	۱۳۸۹ ص ۶۸ ن ۹ / HF۵۵۴۹/۵
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳
شماره کتابشناسی ملی	۲۲۶۴۷۸۴



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

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
لینوگرافی	رضا
چاپ	ناطقی
طرح جلد	محمد رضا ناطقی
ویراستار ادبی	ژهر سلیمانی نژاد مهرآبادی
ناظر فنی	غلامرضا کارگریان مروستی
شمارگان	۱۰۰۰ جلد
قیمت	۷۰۰۰ تومان
شابک	۳-۷۲-۲۶۵۱-۹۶۴-۹۷۸
ISBN: 978-964-2651-73-3	

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

نشانی: تهران، لویزان - کد پستی ۱۶۷۸۸ - صندوق پستی ۱۶۲ - ۱۶۷۸۵ - تلفن: ۲۲۹۷۰۰۶۰ - ۲۲۹۷۰۰۷۰

نمابر: ۲۲۹۷۰۰۷۰ پست الکترونیک srb@srta.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. بدین 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 می‌باشد، 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 سهم 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 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

www.ketab.ir

فهرست مطالب

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

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

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

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

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

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 مأموریت
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

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		نیاز سنجی 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

۲۶۸	 رویکردهای ارزشیابی آموزش
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
۳۱۳	 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

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
۳۳۲	عناصر اصلی نظام ارزیابی عملکرد
۳۳۴	شرایط مورد نیاز ارزیابی عملکرد
۳۳۶	روش های انجام ارزیابی
۳۴۸	نتیجه گیری
۳۵۱	فهرست منابع و مآخذ