

بسم الله الرحمن الرحيم

تأملی بر مدیریت منابع انسانی

گردآوری و تألیف:

دکتر مهدی سبک‌رو

(عضویت علمی دانشگاه یزد)

آذین ساداتیان

(دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی)

مهرداد توکلی

(دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی)

نشر انعکاس

پاییز ۱۳۹۹

شناسنامه

سرشناسه	: سبکرو، مهدی؛ ۱۳۶۵-
عنوان و نام پدیدآور	: تأملی بر مدیریت منابع انسانی / گردآوری و تألیف: دکتر مهدی سبکرو، آذین کایدان، مهرداد توکلی
مشخصات ظاهری	: وزیری، ۲۰۸ ص.
مشخصات نشر	: رشت: انعکاس، ۱۳۹۹.
شابک	: ۴۰۰۰۰۰ ریال: ۳-۴-۹۷۳۳۹-۹۷۸-۶۲۲
وضع فهرست‌نویسی	: فیبا
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: Manpower planning
شناسه افزوده	: کایدان، آذین؛ ۱۳۶۸- توکلی، مهرداد؛ ۱۳۶۱-
رده‌بندی کنگره	: HF۵۶۱/۵
رده‌بندی دیویی	: ۰۳/۸۵۰
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۳۲۶۱۶

نام کتاب	: تأملی بر مدیریت منابع انسانی
گردآوری و تألیف	: دکتر مهدی سبکرو، آذین کایدان، مهرداد توکلی
ویراستار	: محمد شاه محمدی
ناشر	: نشر انعکاس
سال و نوبت چاپ	: چاپ اول- ۱۳۹۹
قیمت	: ۴۰۰۰۰۰ ریال
شمارگان	: ۱۰۰۰
شابک	: ۳-۴-۹۷۳۳۹-۹۷۸-۶۲۲

حق چاپ برای ناشر محفوظ است.

مرکز نشر و پخش: رشت، بلوار شهید بهشتی، خیابان شهید نظری، کوچه دهم،
روبروی مسجد امام حسین (ع)، پلاک ۳۰۵/۱، کدپستی ۴۱۴۵۹۸۵۷۱۵، نشر انعکاس.

تلفکس: ۰۱۳۳۳۴۲۴۲۶۱ - همراه: ۰۹۱۱۷۶۰۵۶۲۷ - Email: info@thesisbook.ir

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
شناسنامه	ب
پیشگفتار	۱
فصل اول: فرآیندهای مدیریت منابع انسانی	۳
مقدمه	۴
مدیریت منابع انسانی	۴
اهداف مدیریت منابع انسانی	۶
وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی	۶
۱- برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۹
۲- کارمندیابی، از غاب و استخدام	۱۰
۳- تجزیه و تحلیل شغل	۱۱
۴- طراحی سیستم اطلاعات منابع انسانی	۱۲
۵- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی	۱۳
۶- طراحی نظام جبران خدمات	۱۳
۷- ارزیابی عملکرد	۱۵
فرآیندهای مدیریت منابع انسانی از دیدگاهی دیگر	۱۶
تدوین و مدیریت برنامه ریزی، خط مشی ها و استراتژی های منابع انسانی	۱۶
جذب و استخدام	۱۶
توسعه و مشاوره کارکنان	۱۷
مدیریت روابط کارکنان	۱۷
پاداش دهی و حفظ کارکنان	۱۷
نقل و انتقال و بازنشستگی کارکنان	۱۸
تجزیه تحلیل و اطلاعات کارکنان	۱۸
فصل دوم: مدیریت منابع انسانی	۱۹
مفهوم منابع انسانی	۲۰
کارکرد منابع انسانی	۲۰
فرهنگ سازمان	۲۰
اثرات داخلی و خارجی	۲۱
فعالیت های منابع انسانی در مدیریت	۲۲
متخصصین منابع انسانی	۲۲

۲۳	کارشناسان ارشد منابع انسانی
۲۳	مشاوران منابع انسانی
۲۳	سرپرستان منابع انسانی
۲۴	جنبه های استراتژیک مدیریت منابع انسانی
۲۵	مدیر منابع انسانی به عنوان یک شخص
۲۵	مدیر منابع انسانی به عنوان یک مدیر
۲۶	روابط کارگر و کارفرما
۲۷	وظایف بخش منابع انسانی
۲۷	سیاست های منابع انسانی
۲۸	برنامه های عمومی
۲۹	اثرات یک خط شیوع انسانی خوب
۲۹	مسئولیت ها و وظایف بخش منابع انسانی
۳۰	بخش استخدام
۳۰	بخش ترفیع
۳۰	بخش آموزش و پرورش
۳۱	بخش سلامت و ایمنی
۳۱	بخش رفاهی کارمندان
۳۱	بخش مشاوره
۳۱	تعادل کار- زندگی
۳۵	دیدگاه های تعارض کار- خانواده
۳۶	نظریه های تعادل کار- زندگی
۳۷	پیامدهای تعادل بین کار و زندگی
۳۹	فصل سوم: برنامه ریزی نیروی انسانی
۴۰	انتخاب و استخدام
۴۰	توسعه سازمان
۴۰	دلایل لزوم وجود مدیر منابع انسانی
۴۱	برنامه ریزی منابع انسانی یا نیروی انسانی
۴۵	خودکنترلی نیروی انسانی
۴۵	مشکلات ناشی از رشد و توسعه سازمان
۴۶	مدیریت علمی
۴۷	مطالعات روش سازمانی (مطالعات O&M)

۴۸	استخدام (نام نویسی کردن)
۴۹	سیاست استخدام
۴۹	استخدام از داخل سازمان
۵۰	استخدام از خارج سازمان
۵۱	مرحله استخدام
۵۱	تحلیل شغل
۵۲	شرح شغل
۵۳	شرایط احراز شغل
۵۴	جذب متقاضی مناسب
۵۴	فرم استخدام
۵۶	انتخاب
۵۶	مصاحبه های استنادی
۵۷	اجرای مصاحبه برای بهت نیاز
۵۹	آزمونهای انتخابی
۵۹	انتصاب متقاضی
۶۰	نحوه رفتار با متقاضیان مردود
۶۰	دوره کارآموزی یا آزمایشی
۶۲	فصل چهارم: استقرار، آموزش و تربیت کارمندان
۶۳	استقرار
۶۳	معنی و هدف
۶۴	برنامه استقرار مؤثر
۶۴	برنامه استقرار شامل چه مواردی است؟
۶۵	حمایت و پشتیبانی
۶۵	آموزش و پیشرفت (رشد)
۶۶	لزوم و مزایای آموزش
۶۷	انواع برنامه های آموزشی
۶۷	آموزش شغلی
۶۷	آموزش دوره ای
۶۷	آموزش برای ترفیع (آموزش ترفیعی)
۶۷	روشهای آموزش و رشد
۶۸	روشهای مربوط به آموزش و رشد کارمندان در محیط کار

۶۸	روش های آموزش و توسعه خارج از محیط کار
۶۸	خصوصیات یک برنامه آموزشی خوب
۶۹	طراحی برنامه آموزشی
۷۳	ارزیابی دوره آموزشی
۷۳	چرا ارزیابی دوره لازم است؟
۷۵	معیارهای ارزیابی دوره آموزشی
۷۵	تکنیک ها و روش های ارزیابی
۷۷	فصل پنجم: ایمنی، بهداشت، امنیت و رفاه
۷۸	مقدمه
۷۸	وظایف بحث منابع انسانی
۷۸	پیشگیری از حوادث
۷۹	ایجاد حس ایمنی
۸۱	امن کردن کار
۸۱	امن کردن محیط کار
۸۱	استفاده مناسب و امن از ماشین آلات
۸۱	کمیته های ایمنی
۸۲	جلوگیری از آتش سوزی و اطفاء حریق
۸۳	امکانات پزشکی
۸۴	امتحانات قبل از استخدام
۸۴	چکاپ پزشکی
۸۴	مراکز پزشکی (درمانگاه)
۸۵	مأمورین حراست و امنیت
۸۶	جلوگیری از دزدی و سرقت
۸۶	رفاه کارمندان
۸۶	بودجه مواد غذایی
۸۷	پارکینگ
۸۷	امکانات ورزشی
۸۷	کمیته های کارگری
۸۸	فصل ششم: انگیزش، مشاوره استخدام، استعفا و بازنشستگی
۸۹	انگیزش
۸۹	سبک و روش مدیریت

۹۰	تغییرات در رفتارهای مدیریتی
۹۰	مدیریت علمی
۹۱	مایو: نهضت روابط انسانی
۹۲	مازلو: رتبه بندی نیازهای انسانی
۹۳	هرزبرگ: تئوری محرک بهداشتی
۹۴	مک گروگور: تئوری X و تئوری Y
۹۵	استراتژیهای محرک
۹۸	سبک مدیریت در مدیریت منابع انسانی
۹۸	اقدامات تأییدی انضباطی
۹۹	مشاوره کارمندان
۹۹	ماهیت مشکلات
۱۰۰	حل مشکلات
۱۰۰	مراحل انجام یک مشاوره
۱۰۱	سیاست فرصت برابر (سیاست برابر)
۱۰۲	استعفا
۱۰۲	استعفاهای غیرقابل اجتناب
۱۰۲	استعفاهای اجتناب پذیر
۱۰۳	بازنشستگی
۱۰۳	سنین بازنشستگی
۱۰۳	مزایای بازنشستگی
۱۰۴	برنامه ریزی و مشاوره بازنشستگی
۱۰۵	فصل هفتم: ارزیابی عملکرد
۱۰۶	مقدمه
۱۰۶	اهداف ارزیابی عملکرد
۱۰۷	اهمیت ارزیابی عملکرد
۱۰۷	مراحل ارزیابی
۱۱۰	راهکارها، روش ها و ابزارها
۱۱۱	روشهای سنتی
۱۱۲	شاخص درجه بندی خطی یا گرافیکی
۱۱۳	قاطعیت
۱۱۳	روش توضیح انتخابهای اجباری

۱۱۴.....	روش توزیع اجباری
۱۱۶.....	روش فرم آزاد
۱۱۷.....	روش حوادث شاخص
۱۱۸.....	روش ارزیابی گروهی
۱۱۸.....	روش بررسی مجدد
۱۱۹.....	روش های مدرن ارزیابی در سازمانها
۱۱۹.....	اهداف MBO (مدیریت مبتنی بر هدف)
۱۱۹.....	مزایای برنامه MBO (مدیریت مبتنی بر هدف)
۱۲۱.....	فصل هشت حقوق و پاداش
۱۲۲.....	مقدمه
۱۲۲.....	رویه پرداخت حقوق
۱۲۲.....	رابطه منابع انسانی و حق
۱۲۳.....	سیستم پرداخت حقوق
۱۲۳.....	ساعت کاری
۱۲۳.....	قطعه - مزدی
۱۲۴.....	پاداش
۱۲۴.....	پرداخت های تشویقی
۱۲۴.....	کمیسیون یا پاداش های هدفمند
۱۲۴.....	پاداش های خاص
۱۲۴.....	پاداش های استاندارد برای کارمندان
۱۲۵.....	مرخصی با حقوق سالیانه
۱۲۵.....	مرخصی استعلاجی
۱۲۵.....	مزایای اضافی یا حاشیه ای
۱۲۷.....	فصل نهم: بایگانی پرسنلی و آمار
۱۲۸.....	مقدمه
۱۲۸.....	الزام وجود بایگانی پرسنلی
۱۲۸.....	اطلاعات قابل ثبت در پرونده پرسنلی
۱۳۰.....	شکل های مختلف پرونده پرسنلی
۱۳۰.....	پرونده های پرسنلی خلاصه
۱۳۳.....	اطلاعات آماری
۱۳۴.....	گزارشات

۱۳۴.....	سازمان های فراگیر
۱۳۵.....	فصل دهم: مروری بر روابط صنعتی، کارگر و کارفرما با توجه به کار شایسته
۱۳۶.....	مقدمه
۱۳۶.....	مذاکرات جمعی کارگر و کارفرما
۱۳۶.....	جنبش های کارگری
۱۳۶.....	مشاوره مشترک
۱۳۷.....	انجمن های کارگری
۱۳۷.....	روابط صنعتی
۱۴۲.....	کارگر
۱۴۳.....	سازمهای کارگری
۱۵۸.....	محیط
۱۵۹.....	انواع کارکنان در ایران از منظر تبعیت از قوانین
۱۵۹.....	کار شایسته
۱۶۰.....	نقش مدیر منابع انسانی
۱۶۲.....	فصل یازدهم: شایستگی و مدیریت منابع انسانی
۱۶۳.....	رویکرد سنتی و رویکرد مبتنی بر شایستگی
۱۷۱.....	شایستگی ها و تئوری های مدیریت منابع انسانی
۱۷۱.....	تئوری دیدگاه رفتاری
۱۷۲.....	تئوری سیستم های سایبرنتیک
۱۷۳.....	تئوری هزینه دادوستد
۱۷۴.....	تئوری وابستگی منابع
۱۷۵.....	تئوری نهادی
۱۷۵.....	تئوری منبع محور
۱۷۸.....	شایستگی ها و استراتژی سازمانی
۱۸۰.....	شایستگی و فرهنگ سازمانی
۱۸۱.....	فصل دوازدهم: کاربرد و مزایای استفاده از شایستگی ها
۱۸۲.....	مزایای استفاده از کار ویژه های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
۱۸۲.....	مزایای استفاده از سیستم انتخاب مبتنی بر شایستگی
۱۸۴.....	مزایای استفاده از سیستم آموزش و توسعه مبتنی بر شایستگی
۱۸۸.....	مزایای یک سیستم ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی
۱۸۹.....	مزایای استفاده از سیستم برنامه ریزی جانشینی مبتنی بر شایستگی

پیشگفتار

برای پیشرفت سازمان های کنونی لازم است با تجهیز به امکانات مناسب در راستای تحقق اهداف گام برداشت. منابع فیزیکی، سرمایه و ماشین آلات و ... همگی در چارچوب این مسیر می توانند مورد استفاده قرار بگیرند؛ اما منابع انسانی اصلی ترین منبعی است که در این زمینه بایستی مورد توجه قرار گیرد. بررسی در سازمان های مختلف نشان می دهد بی اهمیت بودن جایگاه منابع انسانی ریشه در عدم شناخت و یا گاهی بی توجهی به اهمیت این سرمایه اساسی است. چه بسازند سازمان هایی که با بی توجهی به این حوزه؛ جایگاه بی سابقه خود را در صنعت موردنظر از دست داده و مرز ورشکستگی و انحلال حاکت کرده اند. چگونه می توان به تحقق اهداف بلند سازمانی امید داشت و به منابع انسانی توجه نمود؟ شاید مشروعیت سازمانی در ایجاد ساختارهای فیزیکی به عنوان منابع انسانی مسئله مهم باشد. در معاونی اجرایی و جایگاهی این دغدغه بسیار مهم است. به عبارتی سازمان ها برای کسب مشروعیت خود، می کنند واحدهای منابع انسانی در سازمان خود ایجاد نمایند اما از عملاً این ساختارها کارآمد خود را نداشته و یا به دلیل محدودیت در اختیارات نمی توانند گام های مناسبی را اجرایی سازند. به نظر نویسندگان کتاب حاضر آشنایی با مفاهیم کلیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی می تواند رانگشایی مناسبی برای جامعه سازمانی باشد. کلید موفقیت سازمانی در گرو شناخت بهتر این حوزه و ارتقا جایگاه آن خواهد بود.

مطالعه، بررسی تحقیق و فعالیت نویسندگان در زمینه مدیریت منابع انسانی نشان می دهد که تبلور و رشد انسانی در سازمان در پرتو شناخت بهتر و دقیق تر رخ می دهد. مدیریت امور کارکنان حوزه ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی تر و جدیدتری را در مدیریت منابع انسانی در نظر می گیرد. به زعم نویسندگان کتاب حاضر، فردریک وینسلو تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۵) از مهمترین اندیشمندانی است که پا در عرصه مدیریت منابع انسانی نهاد، گرچه حجم و تلاش برای مخالفت با وی، به گونه ای وسیع اشاعه یافته است اما تأملی در نوشته ها و رویکردهای اجرایی وی نشان می دهد که او اهمیت زیادی به ماهیت انسانی نهاده و انسان

را عامل پیشرفت تلقی نموده و بستر مناسبی را برای پیشرفت بشریت قائل است. دور کردن افرادی که توانایی انجام کار در محیط صنعتی را ندارند و تلقی از آن به عنوان اخراج کارگران تنها روی یک سکه است. آیا نمی‌توان ادعا نمود که مدیریت شایستگی در منابع انسانی یعنی دور کردن افرادی که توانایی و هنر انجام کار را ندارند؟ آیا نمی‌توان ادعا نمود که برای حفظ سلامت جسمانی افراد لازم است که شرایط فیزیکی و جسمی کارکنان در بدو ورود در سازمان مورد بررسی قرار گیرد و در صورت عدم تطابق، از ورود آن‌ها به سازمان ممانعت به عمل آورد؟ بدیهی است پاسخ چنین سؤالاتی در زمان کمی بسیار ساده و حتی به صورت اجرایی در سازمان‌ها جاری شده است. انجام معاینات پزشکی تلاش برای پیاده سازی رویکردهای مدیریت شایستگی، در زمره فعالیت‌های جاری سرمداران حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های کنونی قرار دارد؛ بنابراین نیابستی با نگاهی غیرکارشناسی به تلاش‌های علیرا او را فردی مادی‌گرای صرف معرفی نمود.

دانشجویان در مقاطع تحصیلات عالی با مطالعه خصوص لیسانس و فوق لیسانس مدیریت در گرایش‌های مختلف و مرتبط با مدیریت منابع انسانی و ارتباط سازمانی و مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی و علاقه‌مندان به این حوزه؛ جزء منابع اصلی کتاب حاضر هستند.

محققین در کتاب جاری به توصیف مطالبی در زمینه رویکردها و مباحث پایه‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند. شایان ذکر است که با توجه به رونق سریع این حوزه در سال‌های اخیر مطالب و رویکردهای بسیار جدیدی در این حوزه معرفی شده است. فرایندهای ابتدایی در مدیریت منابع انسانی و ساختارهای اجرایی در این حوزه به همراه مروری بر روابط کارگران و کارفرما در قالب قوانین جاری کشور که موضوع فعالیت مدیران و کارشناسان منابع انسانی در سازمان است؛ از اهم مواردی است که در کتاب «تأملی بر مدیریت منابع انسانی» مورد توجه قرار گرفته است.