



انس کا تربیت و سرٹھید رجانی

# مدیریت منابع انسانی پیشرفته

(مفاهیم، نظریہ ها و کاربردها)

دکتر حسین صفرزاده

محمود احمدی شریف

دکتر علیرضا ذاکری

|                      |                                                                                                                 |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه              | صفرزاده، حسین، ۱۳۵۴.                                                                                            |
| عنوان و نام پدید آور | مدیریت منابع انسانی پیشرفته (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها) / تألیف حسین صفرزاده، محمود احمدی شریف، علیرضا ذاکری. |
| مشخصات نشر           | تهران: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، ۱۳۸۹.                                                                     |
| مشخصات ظاهری         | ۳۳۶ ص: نمودار.                                                                                                  |
| شابک                 | ۹۷۸-۹۶۴-۲۶۵۱-۷۴-۰۰                                                                                              |
| وضعیت فهرست نویسی    | فیپا                                                                                                            |
| یادداشت              | کتابنامه.                                                                                                       |
| موضوع                | نیروی انسانی - مدیریت                                                                                           |
| موضوع                | موفقیت شغلی                                                                                                     |
| موضوع                | کارمندان - مدیریت                                                                                               |
| شناسه افزوده         | احمدی شریف، محمود، ۱۳۵۸                                                                                         |
| شناسه افزوده         | ذاکری، علیرضا، ۱۳۴۸                                                                                             |
| شناسه افزوده         | دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی                                                                                   |
| رقم بندی کنگره       | ۷ ۱۳۸۹ ص ۹ / HF۵۵۴۹/۵                                                                                           |
| رده بندی دیویی       | ۶۵۸/۳                                                                                                           |



دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

|               |                                                           |
|---------------|-----------------------------------------------------------|
| عنوان         | مدیریت منابع انسانی پیشرفته (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها) |
| 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          | ۶۵۰۰ تومان                                                |
| شابک          | ۹۷۸-۹۶۴-۲۶۵۱-۷۴-۰۰                                        |

ISBN: 978-964-2651-74-0

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

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

نمابر: ۲۲۹۷۰۰۷۰ پست الکترونیک [sru@srttu.edu](mailto:sru@srttu.edu)

## 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 باانگیزه، این سازمان‌ها را به سمت نهادهایی یادگیرنده و انعطاف‌پذیر سوق داده و هر 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، شناسایی زمینه‌ها، بررسی ابعاد، تحلیل ویژگی‌های این فرآیند مهم و نهایتاً آسیب شناسی آن، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر 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 منطقاً نتیجه منفی گرفته‌ایم. در واقع سلیقه مدیر بوده که به دلیل قدرت خود یک سیاست خاص را اعمال کرده و این سیاست احتمالاً غیر کارآمد 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 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

## فهرست مطالب

| عنوان                                          | صفحه |
|------------------------------------------------|------|
| فصل اول: مدیریت مسیر پیشرفته شغلی              | ۱    |
| مقدمه                                          | ۳    |
| تاریخچه                                        | ۳    |
| مفهوم توسعه کار راه شغلی                       | ۴    |
| مسیر پیشرفت شغلی                               | ۵    |
| توسعه مسیر شغلی                                | ۶    |
| برنامه ریزی مسیر شغلی                          | ۷    |
| مدیریت مسیر پیشرفت شغلی                        | ۸    |
| اهمیت کارراه شغلی                              | ۹    |
| موفقیت مسیر پیشرفته شغلی                       | ۱۰   |
| دلایل وجود یک مسیر شغلی                        | ۱۰   |
| فنون توسعه مسیر شغلی                           | ۱۱   |
| دیدگاه جدید در خصوص مدیریت کارراه              | ۱۵   |
| تغییر و تداوم در شکل و صورت کارراه             | ۱۶   |
| طرح ریزی مادام العمر                           | ۱۸   |
| نقش سرمایه اجتماعی در پیشرفت شغلی              | ۱۹   |
| جنسیت و نژاد دو نظریه مطرح در خصوص کارراه شغلی | ۲۴   |

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ۲۶ | توسعه مدل کارراهه                                     |
| ۲۹ | مسیر حرکت کارراهه از گذشته تا امروز                   |
| ۳۲ | استعاره های جدید و رویکرد های کلی نگر در خصوص کارراهه |
| ۳۳ | استعاره هایی از یک مربی                               |
| ۳۴ | مهارت های مدیریت کارراهه                              |
| ۳۶ | تئوری های مسیر شغلی                                   |
| ۴۸ | مدل های مسیر شغلی                                     |
| ۵۱ | گام هایی برای حرکت به سوی موفقیت شغلی                 |
| ۵۶ | نتیجه گیری                                            |
| ۵۷ | <b>فصل دوم : مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری</b>    |
| ۵۹ | مقدمه                                                 |
| ۶۰ | تاریخچه مدیریت استعداد                                |
| ۶۱ | استعداد و ساختن زیر بنای استعدادهای انسانی سازمان     |
| ۶۶ | مدیریت استعداد                                        |
| ۷۰ | سازمان های استعدادگر                                  |
| ۷۴ | مدیریت جانشین پروری                                   |
| ۷۵ | تحول و باز آفرینی در برنامه های جانشین پروری          |
| ۸۰ | ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق                 |
| ۸۴ | مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری                     |

|     |                                              |
|-----|----------------------------------------------|
| ۸۷  | مدل ها                                       |
| ۱۰۱ | مطالعه موردی                                 |
| ۱۰۲ | ساختار سازمانی                               |
| ۱۰۶ | فرآیندشناسایی استعداد                        |
| ۱۰۸ | فعالیت های معطوف به آموزش کارکنان با استعداد |
| ۱۱۰ | اندازه گیری میزان موفقیت برنامه جانشین پروری |
| ۱۱۳ | فصل سوم: استاندارد پرورش منابع انسانی (IIP)  |
| ۱۱۵ | مقدمه                                        |
| ۱۱۵ | پیداش استاندارد (IIP)                        |
| ۱۱۸ | اصل اول : برنامه                             |
| ۱۱۹ | اصل دوم: اجرای استاندارد                     |
| ۱۲۱ | اصل سوم: ارزیابی ( بازنگری )                 |
| ۱۳۳ | فصل چهارم: اخلاق حرفه ای و سازمانی           |
| ۱۳۵ | مقدمه                                        |
| ۱۳۶ | تعریف اخلاق                                  |
| ۱۳۸ | اخلاق فردی                                   |
| ۱۳۸ | اخلاق کاری یا اخلاق کسب و کار                |
| ۱۴۱ | فواید مدیریت اخلاق در محیط کار               |
| ۱۴۲ | نظریه های مدیریتی در مورد اخلاق کسب و کار    |

|     |                                          |
|-----|------------------------------------------|
| ۱۴۳ | نظریه تیلور و اخلاق کسب و کار            |
| ۱۴۴ | نظریه چیستر بارنارد                      |
| ۱۴۵ | نظریه دراگر: نظریه مفهوم اخلاق کسب و کار |
| ۱۴۷ | اخلاق حرفه ای                            |
| ۱۴۹ | اهمیت اخلاق حرفه ای در سازمان            |
| ۱۵۳ | دانش هشت ضلعی اخلاق حرفه ای              |
| ۱۵۵ | تحلیل مفهوم اخلاق سازمان                 |
| ۱۵۶ | تداخل اخلاق شخصی، شغلی و سازمانی         |
| ۱۵۸ | بیانیه های اخلاقی در سازمان              |
| ۱۶۱ | ارتباط اخلاقی سازمان با کارکنان          |
| ۱۶۳ | حقوق کارکنان و وظایف سازمان              |
| ۱۶۸ | اثر بخشی، هدف رهبری                      |
| ۱۶۹ | دیدگاه مخالفان رهبری اخلاقی              |
| ۱۷۰ | ماتریس اخلاق / قانون                     |
| ۱۷۲ | پاره ای از مشکلات اخلاقی در موسسات       |
| ۱۷۲ | وجدان کاری و اخلاقیات در سازمان ها       |
| ۱۷۳ | اخلاق و کیفیت زندگی کاری                 |
| ۱۷۶ | مدل دایره اخلاق                          |

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| نتایج.....                                                                 | ۱۷۹ |
| فصل پنجم: مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی.....                        | ۱۸۱ |
| مقدمه.....                                                                 | ۱۸۳ |
| تعاریف و مفاهیم کلیدی سیستم های مدیریت مبتنی بر شایستگی.....               | ۱۸۴ |
| چرخه حیات شایستگی.....                                                     | ۱۸۷ |
| ضرورت پرداختن به استراتژی های مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی..... | ۱۸۸ |
| مزایای سیستم های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی.....                        | ۱۸۹ |
| محدودیت های مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد شایستگی.....                | ۱۹۰ |
| زیر سیستم های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی.....                           | ۱۹۰ |
| زیر سیستم جذب و استخدام.....                                               | ۱۹۱ |
| زیر سیستم یادگیری آموزش و توسعه.....                                       | ۱۹۲ |
| زیر سیستم برنامه ریزی مسیر شغلی.....                                       | ۱۹۲ |
| زیر سیستم برنامه ریزی جانشینی و استعدادیابی.....                           | ۱۹۳ |
| طراحی مدل های شایستگی.....                                                 | ۱۹۴ |
| نمونه ای عملی از طراحی مدل شایستگی.....                                    | ۱۹۷ |
| نتیجه گیری.....                                                            | ۱۹۹ |
| فصل ششم: برون سپاری در منابع انسانی.....                                   | ۲۰۱ |
| مقدمه.....                                                                 | ۲۰۳ |

|     |                                                         |
|-----|---------------------------------------------------------|
| ۲۰۴ | تاریخچه                                                 |
| ۲۰۵ | تعریف                                                   |
| ۲۰۶ | اهداف و ضرورت برون سپاری                                |
| ۲۰۶ | دلایل عمده برون سپاری                                   |
| ۲۰۸ | دلایل تغییر ساختاری سازمان ها و روی آوردن به برون سپاری |
| ۲۰۹ | فرآیند برون سپاری استراتژیک                             |
| ۲۱۱ | فرآیند خدمات شراکت و برون سپاری                         |
| ۲۱۲ | عناصر کلیدی برای برون سپاری                             |
| ۲۱۳ | مدل استعدادیابی خدمات برون سپاری منابع انسانی           |
| ۲۱۵ | سطوح برون سپاری                                         |
| ۲۱۵ | دلایل برون سپاری منابع انسانی                           |
| ۲۱۷ | هفت گام برای برون سپاری منابع انسانی موفق               |
| ۲۲۰ | نیازهای کلیدی برای برون سپاری اثر بخشی منابع انسانی     |
| ۲۲۱ | مزایای برون سپاری منابع انسانی                          |
| ۲۲۲ | معایب برون سپاری منابع انسانی                           |
| ۲۲۲ | دلایل عدم استفاده از برون سپاری منابع انسانی            |
| ۲۲۴ | برون سپاری و دوره عمر سازمان                            |
| ۲۲۵ | مطالعه موردی                                            |

## فصل هفتم: حسابداری منابع انسانی..... ۲۲۷

مقدمه..... ۲۲۹

تعریف حسابداری منابع انسانی..... ۲۳۰

تاریخچه حسابداری منابع انسانی..... ۲۳۱

نقش متخصصان منابع انسانی..... ۲۳۳

حسابداری منابع انسانی در خدمت مدیریت منابع انسانی..... ۲۳۶

جذب منابع انسانی..... ۲۳۷

پرورش منابع انسانی..... ۲۳۷

تخصیص منابع انسانی..... ۲۳۷

حفظ و نگهداری منابع انسانی..... ۲۳۸

اشکالات صورت های مالی فاقد دارایی های انسانی..... ۲۴۲

انگیزه شرکت برای استفاده از حسابداری منابع انسانی..... ۲۴۴

اهداف شرکت از ایجاد حسابداری منابع انسانی..... ۲۴۶

تشریح سیستم حسابداری منابع انسانی در شرکت بیمه نورث ایسترن..... ۲۴۶

مزایای حسابداری منابع انسانی در شرکت نورث ایسترن..... ۲۴۹

حسابداری سرمایه گذاری در منابع انسانی موسسه حسابرسی لیستر وایت..... ۲۵۳

طراحی وبازده سیستم..... ۲۵۶

گزارش مخارج تحلیل زمان..... ۲۵۶

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| ۲۵۸ | مزایا و منافع سیستم                     |
| ۲۵۹ | فصل هشتم: جایزه تعالی منابع انسانی      |
| ۲۶۱ | تاریخچه                                 |
| ۲۶۲ | اهداف جایزه تعالی منابع انسانی          |
| ۲۶۳ | نمودار ارتباطی ارزش های محوری           |
| ۲۶۴ | مزایای مدل تعالی منابع انسانی           |
| ۲۶۴ | ارکان جایزه تعالی منابع انسانی          |
| ۲۶۸ | معیارها                                 |
| ۲۸۵ | منطق امتیاز دهی                         |
| ۲۸۶ | خودارزیابی تعالی منابع انسانی           |
| ۲۸۹ | فرآیند فراخوان جایزه تعالی منابع انسانی |
| ۲۹۳ | فصل نهم: استراتژی منابع انسانی          |
| ۲۹۵ | مقدمه                                   |
| ۲۹۶ | درباره کتاب                             |
| ۳۰۲ | تعریف استراتژی                          |
| ۳۰۳ | منابع انسانی یا سرمایه های انسانی       |
| ۳۰۴ | تعریف چند اصطلاح مهم                    |
| ۳۱۱ | رایج ترین استراتژی های کسب و کار        |

|     |                                           |
|-----|-------------------------------------------|
| ۳۱۳ | شرایط لازم برای موفقیت استراتژی تمایز     |
| ۳۱۴ | رویکرد های اصلی استراتژی های منابع انسانی |
| ۳۱۷ | معرفی چند نرم افزار در حیطه منابع انسانی  |
| ۳۱۸ | نتیجه گیری                                |
| ۳۱۹ | منابع و مآخذ                              |

www.ketab.ir