



مدیریت منابع انسانی

www.ketab.ir

دکتر رضا رسولی

سرشناسه	:	رسولی، رضا، ۱۳۳۹ -
عنوان و پدید آور	:	مدیریت منابع انسانی: (رشته مدیریت دولتی) / مؤلف: رضا رسولی.
مشخصات نشر	:	تهران: دانشگاه پیام‌نور، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری	:	دوازده، ۲۷۸ ص.
فروست	:	دانشگاه پیام نور: ۱۶۸۲. گروه مدیریت دولتی: ۱۶۸.
شابک	:	978-964-387-734-7
وضعیت فهرست نویسی	:	فیا.
یادداشت	:	کتابنامه.
موضوع	:	نیروی انسانی- مدیریت- آموزش برنامه‌ای.
شناسه افزوده	:	دانشگاه پیام نور
رده بندی کنگره	:	HF ۵۵۴۹/۵۱ ن۹۹
رده بندی دیویی	:	۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	:	۲۱۶۷۵۴۷



مدیریت منابع انسانی

مؤلف: دکتر رضا رسولی

ویراستار علمی: دکتر حسن درویش

تهیه و تولید: مدیریت تولید مواد و تجهیزات آموزشی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه پیام‌نور

شمارگان: ۱۰۰۰۰ نسخه

نوبت و تاریخ چاپ: اول خرداد ۱۳۹۰

شابک: ۷- ۷۳۴ - ۳۸۷ - ۹۶۴ - ۹۷۸

ISBN: 978 - 964 - 387-734-7

فروش این کتاب فقط از طریق نمایندگی‌های دانشگاه پیام نور مجاز می‌باشد و فروش

آن در سایر مراکز فروش کتاب موجب تعقیب قانونی فروشنده خواهد گردید

(کلیه حقوق نشر اعم از چاپی، الکترونیکی، تصویری، صوتی و اینترنتی برای دانشگاه پیام نور محفوظ است)

قیمت: ۳۹۰۰۰ ریال

بسم الله الرحمن الرحيم

پیشگفتار ناشر

کتاب‌های دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف یک درس در یک یا چند رشته دانشگاهی، به صورت کتاب درسی، متن آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک‌درسی چاپ می‌شوند.

کتاب درسی ثمرهٔ کوشش‌های علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصل‌های مصوب تهیه و پس از داوری علمی، طراحی آموزشی، و ویرایش علمی در گروه‌های علمی و آموزشی، به چاپ می‌رسد. پس از چاپ ویرایش اول اثر، با نظرخواهی‌ها و داوری علمی مجدد و با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدیدنظر می‌کند و ویرایش جدید کتاب با اعمال ویرایش زبانی و صورتی جدید چاپ می‌شود. متن آزمایشگاهی (م) راهنمایی است که دانشجویان با استفاده از آن و کمک استاد، کارهای عملی و آزمایشگاهی را انجام می‌دهند.

کتاب‌های فرادرسی (ف) و کمک‌درسی (ک) به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه و بر روی لوح فشرده تکثیر می‌شوند و یا در وبگاه دانشگاه قرار می‌گیرند.

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی

فهرست

یازده

۱

۱

۲

۴

۱۰

۱۲

۱۹

۲۰

۴۵

۵۱

پیشگفتار

فصل اول - درآمدی بر مدیریت منابع انسانی

۱-۱ مقدمه

۲-۱ اهداف مدیریت منابع انسانی

۳-۱ تعریف و اهمیت مدیریت منابع انسانی

۴-۱ وظایف و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

۵-۱ مسئولیت مدیریت منابع انسانی

۶-۱ مدیریت منابع انسانی و نگرش سیستم باز

۷-۱ عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی

۸-۱ نقش‌های جدید منابع انسانی

منابع فصل اول

فصل دوم - برنامه‌ریزی منابع انسانی

۱-۲ مقدمه

۲-۲ تعریف برنامه‌ریزی منابع انسانی

۳-۲ اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی

۴-۲ عوامل محیطی مؤثر بر برنامه‌ریزی منابع انسانی

۵-۲ اهداف برنامه‌ریزی منابع انسانی

۶-۲ مسئولیت برنامه‌ریزی منابع انسانی

۷-۲ فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی

۱-۷-۲ پیش‌بینی تقاضای منابع انسانی

۲-۷-۲ روش‌های پیش‌بینی تقاضای منابع انسانی

۸-۲ پیش‌بینی عرضه منابع انسانی

۱-۸-۲ پیش‌بینی عرضه منابع انسانی از داخل سازمان

۲-۸-۲ پیش‌بینی عرضه منابع انسانی از خارج سازمان

۵۳

۵۳

۵۴

۵۵

۵۶

۶۰

۶۱

۶۲

۶۵

۶۶

۷۸

۷۸

۸۴

۸۵	۹-۲ تدوین برنامه‌های اجرایی منابع انسانی
۸۶	۱۰-۲ نظارت و ارزشیابی
۸۷	منابع فصل دوم
۸۹	فصل سوم - تجزیه و تحلیل شغل
۹۰	۱-۳ مقدمه
۹۰	۲-۳ اهمیت تجزیه و تحلیل شغل و رابطه آن با یادگیری وظایف منابع انسانی
۹۳	۳-۳ اهداف تجزیه و تحلیل شغل
۹۴	۴-۳ چه کسانی تجزیه و تحلیل شغل را انجام می‌دهند؟
۹۶	۵-۳ زمان تجزیه و تحلیل شغل
۹۷	۶-۳ روش‌ها و فنون جمع‌آوری اطلاعات
۱۰۱	۷-۳ تکنیک‌های تجزیه و تحلیل شغل
۱۰۷	۸-۳ خروجی‌های تجزیه و تحلیل شغل
۱۰۹	منابع فصل سوم
۱۱۱	فصل چهارم - فرآیند کارمندیابی
۱۱۱	۱-۴ مقدمه
۱۱۲	۲-۴ تعریف کارمندیابی
۱۱۲	۳-۴ فرآیند کارمندیابی
۱۱۳	۴-۴ جایگزین‌های کارمندیابی
۱۱۴	۵-۴ منابع کارمندیابی
۱۱۷	۶-۴ به‌کارگیری موقعیت تخمینی در کارمندیابی
۱۱۸	۷-۴ جمع‌بندی اطلاعات مربوط به نامزدان
۱۱۸	۸-۴ برنامه هشت ماده‌ای
۱۱۹	منابع فصل چهارم
۱۲۱	فصل پنجم - گزینش منابع انسانی
۱۲۱	۱-۵ مقدمه
۱۲۲	۲-۵ فرآیند گزینش
۱۲۴	۱-۲-۵ غربال اولیه (مصاحبه مقدماتی)
۱۲۴	۲-۲-۵ فرم درخواست کار
۱۲۸	۳-۲-۵ آزمون‌های گزینش
۱۳۳	۴-۲-۵ مصاحبه با داوطلبان برای به‌کارگماری
۱۳۹	۵-۲-۵ بررسی سوابق متقاضی
۱۴۰	۶-۲-۵ آزمایش‌های پزشکی
۱۴۰	۷-۲-۵ تصمیم انتخاب
۱۴۲	۳-۵ پذیرش و به‌کارگماری
۱۴۲	منابع فصل پنجم

۱۴۵	فصل ششم - آموزش و توسعه منابع انسانی
۱۴۶	۱-۶ مقدمه
۱۴۷	۲-۶ تعریف آموزش کارکنان
۱۴۸	۳-۶ اهمیت و ضرورت و خواص آموزش و توسعه کارکنان
۱۴۹	۴-۶ مزایای آموزش شغلی
۱۵۲	۵-۶ آموزش و یادگیری
۱۵۴	۴-۵-۶ نظریه‌های یادگیری
۱۵۴	۶-۶ مدل نظام آموزش کارکنان
۱۵۵	۷-۶ فرآیند آموزش کارکنان
۱۶۹	منابع فصل ششم
۱۷۱	فصل هفتم - مسیر پیشرفت شغلی
۱۷۱	۱-۷ مقدمه
۱۷۲	۲-۷ مفهوم مسیر پیشرفت شغلی
۱۷۴	۳-۷ مراحل مسیر شغلی
۱۷۶	۴-۷ توسعه مسیر پیشرفت شغلی
۱۷۷	۴-۷-۱ مدیریت مسیر پیشرفت شغلی
۱۸۳	۵-۷ لنگرگاه‌های مسیر شغلی
۱۸۵	۶-۷ مسیر پیشرفت شغلی انعطاف‌پذیر
۱۸۸	منابع فصل هفتم
۱۸۹	فصل هشتم - ارزیابی عملکرد
۱۸۹	۱-۸ مقدمه
۱۹۰	۲-۸ تعریف ارزیابی عملکرد
۱۹۰	۳-۸ ضرورت ارزیابی عملکرد
۱۹۱	۴-۸ عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد
۱۹۲	۵-۸ شرایط لازم برای ارزیابی عملکرد
۱۹۲	۶-۸ نظام ارزیابی عملکرد
۱۹۳	۶-۸-۱ مراحل ارزیابی عملکرد
۱۹۴	۶-۸-۲ اهداف ارزیابی عملکرد
۱۹۷	۶-۸-۳ معیارهای ارزیابی عملکرد
۱۹۸	۶-۸-۴ روش‌های ارزیابی عملکرد
۲۱۰	۷-۸ چه کسانی ارزیابی می‌کنند؟
۲۱۲	۸-۸ زمان ارزیابی
۲۱۳	۹-۸ کدام روش ارزیابی عملکرد را باید انتخاب نمود؟
۲۱۴	۱۰-۸ کاربرد نتایج ارزیابی عملکرد
۲۱۵	منابع فصل هشتم

۲۱۷	فصل نهم - جبران خدمات کارکنان
۲۱۸	۱-۹ مقدمه
۲۱۹	۲-۹ اهمیت و نقش حقوق و دستمزد
۲۱۹	۳-۹ ابعاد حقوق و دستمزد
۲۲۰	۴-۹ اهداف سیستم حقوق و دستمزد
۲۲۰	۵-۹ راهبردهای حقوق و دستمزد
۲۲۱	۶-۹ سیاست‌های کلی حقوق و دستمزد
۲۲۲	۷-۹ نظریه‌های حقوق و دستمزد
۲۲۵	۸-۹ مطلوبیت یک نظام حقوق و دستمزد
۲۲۶	۹-۹ قانون مدیریت خدمات کشوری و حقوق و دستمزد
۲۲۷	۱۰-۹ مقایسه محتوایی قانون نظام پرداخت با قانون مدیریت خدمات کشور
۲۲۸	۱۱-۹ جبران خدمات به‌عنوان شیوه جدید در سیستم پرداخت
۲۲۹	۱۲-۹ رعایت عدالت در جبران خدمات
۲۳۴	۱۳-۹ استراتژی‌های پرداخت
۲۳۶	۱۴-۹ معیارهای تعیین پرداخت‌ها
۲۴۰	۱۵-۹ مسائل قانونی در سیستم جبران خدمات
۲۴۲	۱۶-۹ چالش‌های فراروی جبران خدمات
۲۴۴	منابع فصل نهم

۲۴۷	فصل دهم - توسعه مدیریت، مربیگری و مشورینگ
۲۴۸	۱-۱۰ مقدمه
۲۴۹	۲-۱۰ توسعه (بهسازی) مدیریت
۲۵۰	۳-۱۰ فنون توسعه مدیریت
۲۵۱	۴-۱۰ مربیگری چیست؟
۲۵۱	۱-۴-۱۰ تاریخچه مختصر
۲۵۲	۲-۴-۱۰ تعریف مربیگری
۲۵۴	۳-۴-۱۰ تعاریف اصطلاحات مرتبط
۲۵۶	۴-۴-۱۰ چه هنگام مربیگری مناسب است؟
۲۵۸	۵-۱۰ چگونه یک مربی می‌تواند کمک نماید؟
۲۶۲	۶-۱۰ انتخاب مربی مناسب
۲۶۵	۷-۱۰ فرآیند مربیگری
۲۷۵	۸-۱۰ مزایای مربیگری
۲۷۶	۱-۸-۱۰ معایب مربیگری
۲۷۹	۹-۱۰ عوامل شکست یا پیروزی فرآیندهای مربیگری و راهبری
۲۷۹	۱-۹-۱۰ سبک‌های مربیگری
۲۸۰	۱۰-۱۰ مدل‌های مربیگری
۲۸۳	۱۱-۱۰ اصول کلیدی کیفیت مربیگری و راهبری
۲۸۴	۱-۱۱-۱۰ موانع و مشکلات مربیگری
۲۸۵	۲-۱۱-۱۰ نتیجه‌گیری و راههای آینده

۲۸۵	۱۰-۱۲ متورینگ
۲۹۰	منابع فصل دهم
۲۹۳	فصل یازدهم - توانمندسازی کارکنان
۲۹۴	۱-۱۱ مقدمه
۲۹۴	۲-۱۱ تعریف توانمندسازی و رابطه آن با مفاهیم مشابه
۲۹۸	۳-۱۱ سیر تاریخی توانمندسازی
۲۹۹	۴-۱۱ مفهوم توانمندسازی
۳۰۰	۵-۱۱ دلایل توانمندسازی
۳۰۲	۶-۱۱ تحقق توانمندسازی
۳۰۵	۱۱-۶-۱ شبکه توانمندسازی کارکنان
۳۰۶	۱۱-۷ نظریه‌ها و دیدگاه‌های زیربنایی توانمندسازی
۳۰۸	۱۱-۸ سه رویکرد مختلف بحث توانمندسازی
۳۱۲	۱۱-۹ مدل‌های توانمندسازی
۳۲۲	۱۱-۱۰-۱۱ علل و پیامدهای ناشی از اجرای توانمندسازی
۳۲۲	۱۱-۱۰-۱۱ علل توانمندسازی
۳۲۲	۱۱-۱۰-۱۱ پیامدهای توانمندسازی
۳۲۴	منابع فصل یازدهم
۳۲۷	فصل دوازدهم - سازمان‌های یادگیرنده
۳۲۷	۱-۱۲ مقدمه
۳۲۸	۱۲-۲ تعاریف و مفاهیم سازمان یادگیرنده
۳۳۲	۱۲-۳ ویژگی‌های سازمان یادگیرنده
۳۳۴	۱۲-۴ اصول پنجگانه یادگیری
۳۳۵	۱۲-۵ موانع ایجاد سازمان یادگیرنده
۳۳۶	۱۲-۶ ضرورت پیدایی سازمان یادگیرنده
۳۴۰	۱۲-۷ استراتژی‌های طرح‌ریزی سازمان‌های یادگیرنده
۳۴۲	منابع فصل دوازدهم
۳۴۵	فصل سیزدهم - ایمنی و سلامت کارکنان
۳۴۵	۱-۱۳ مقدمه
۳۴۶	۱۳-۲ قانون سلامت و ایمنی مشاغل
۳۴۷	۱۳-۲-۱ شرایط تاریخی برای مدیریت بهره‌وری و سلامت کارکنان
۳۴۹	۱۳-۳ تحقیق درباره حمایت از تلفیق برنامه‌های بهداشت و ایمنی
۳۵۱	۱۳-۴ مدل جایگزین برای تلفیق بهداشت و ایمنی کارکنان
۳۵۱	۱۳-۴-۱ مدل روانشناختی
۳۵۲	۱۳-۴-۲ مدل بهداشت عمومی
۳۵۲	۱۳-۴-۳ مدل سرمایه انسانی
۳۵۴	۱۳-۴-۴ مدل تلفیقی مدیریت بهداشت و بهره‌وری

۳۵۵	۵-۱۳ مدیریت بهداشت و بهره‌وری در عمل
۳۵۶	۶-۱۳ رویکرد چندمرحله‌ای مدیریت بهداشت و بهره‌وری
۳۵۸	۷-۱۳ توصیه‌های عملی
۳۵۹	منابع فصل سیزدهم
۳۶۱	فصل چهاردهم - تنظیم روابط کار و مذاکرات جمعی
۳۶۱	۱-۱۴ مقدمه
۳۶۲	۲-۱۴ اهداف اتحادیه‌ها
۳۶۴	۳-۱۴ امکانات مالی و دیگر مزایا در شرایط کار
۳۶۴	۴-۱۴ علل پیوستن و عدم پیوستن به اتحادیه‌ها
۳۶۵	۵-۱۴ سازمان‌های بدون اتحادیه
۳۶۷	۶-۱۴ عناصر اتحادیه‌ها
۳۶۸	۱-۶-۱۴ انواع اتحادیه
۳۶۹	۲-۶-۱۴ فعالیت‌های اتحادیه‌ها
۳۶۹	۷-۱۴ تأثیر قوانین دولتی در سازماندهی اتحادیه‌ها
۳۷۲	۸-۱۴ مذاکرات جمعی و پیمان گروهی کار
۳۷۳	۱-۸-۱۴ عوامل مؤثر بر موفقیت فرآیند مذاکره جمعی
۳۷۴	۹-۱۴ فرآیند مذاکرات جمعی
۳۷۶	۱۰-۱۴ مراحل فرآیند شکایت و دادخواهی
۳۷۸	منابع فصل چهاردهم

پیشگفتار

به طور کلی در مدیریت سازمان‌ها از پنج داده موسوم به پنج ام^۱ بحث می‌شود و در این میان داده انسان از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پر کردن خلاء مربوط به داده انسان از طریق داده‌های دیگر امکان‌پذیر نیست. زیرا انسان دیگر داده‌ها را فراهم، برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت می‌نماید و بدین ترتیب بر سایر داده‌ها حاکمیت دارد. اگر لحظه‌ای تصور کنیم که نیروی انسانی از نظام سازمان حذف شود چه اتفاقی می‌افتد؟

آنچه به جا می‌ماند فقط آهن است و سنگ و اما آنچه بدین آهن و سنگ جان بخشیده و سازمان را به حرکت درمی‌آورد و نهایتاً تولیدکننده، مصرف‌کننده محصولات و خدمات است باز هم انسان است. اگر به موضوع از این منظر بنگریم می‌بینیم که:

- افراد یا کارکنان عامل مزیت رقابتی در دنیای فعلی تلقی می‌شوند.

- اقتصاد کنونی که به اقتصاد دانش نیز مشهور است، سازمان‌ها را با چالش جدیدی مواجه کرده است. در گذشته ارزش بازار یا روز سازمان‌ها بیشتر به میزان دارایی‌های محسوس یا فیزیکی آنها بستگی داشت. درحالی‌که امروز بیشتر از ۹۰ درصد ارزش روز سازمان‌ها با محاسبه میزان دارایی‌های نامحسوس آنها تعیین می‌شود که دارای سه عنصر اصلی، دانش یا فناوری کارکنان شهرت‌سازان و قابلیت‌های افراد می‌باشد.

۱. پنج ام عبارتند از:

مواد (Material)، مدیریت (Management)، ماشین (Machine)، سرمایه (Money)

مدیران منابع انسانی همچنین مسئول برقراری توازن بین کار و زندگی کارکنان هستند. آنها باید در فضا و فرهنگی که در آن کارکنان قدرت انتخاب بیشتری دارند و مطالبات جدی‌تر و جدیدتری را مطرح می‌کنند به حفظ تعادل همزمان بین اهداف و مصالح سازمان با اهداف و منافع کارکنان مبادرت کنند و این مأموریت پیچیده و سنگین را با هدف رسیدن به وضعیت برد - برد با موفقیت به انجام برسانند.

همین‌طور مدیریت منابع انسانی بسیار پهن‌آور و گسترده‌تر شده است. این فرآیندها از قبل از استخدام کارکنان آغاز می‌شود (از طریق ایجاد و حفظ ذهنیت مثبت در افراد جویای کار نسبت به سازمان) و تا بعد از انفصال کارکنان در سازمان ادامه می‌یابد. در این میان همه تدابیر و تلاش‌های معطوف به توجیه و آموزش، انگیزه و تشویق، رضایت و سلامت، ایمنی، ارتقاء و جانشین‌پروری، نظام جبران خدمات، مشارکت، ارتباطات داخلی، مدیریت دانش و توانایی، روابط کاری، کارانه شغلی، جابجایی و نقل و انتقال، گردش شغلی و دهها زیرفرآیند مهم و تأثیرگذار دیگر را شامل می‌گردد.

در این کتاب به موارد فوق در ۱۴ فصل (فهرست مطالب) به‌طور تفصیلی پرداخته شده است.

امید است که برای دانشجویان عزیز و علاقمندان مفید و مؤثر باشد. در اینجا لازم می‌دانم از همکاران عزیزم که در تهیه و تنظیم این کتاب کمک‌های فراوانی نمودند کمال تشکر را نمایم. بدیهی است که پیشنهادات و انتقادات سازنده اهل فن موجب امتنان و سپاسگزاری خواهد بود.