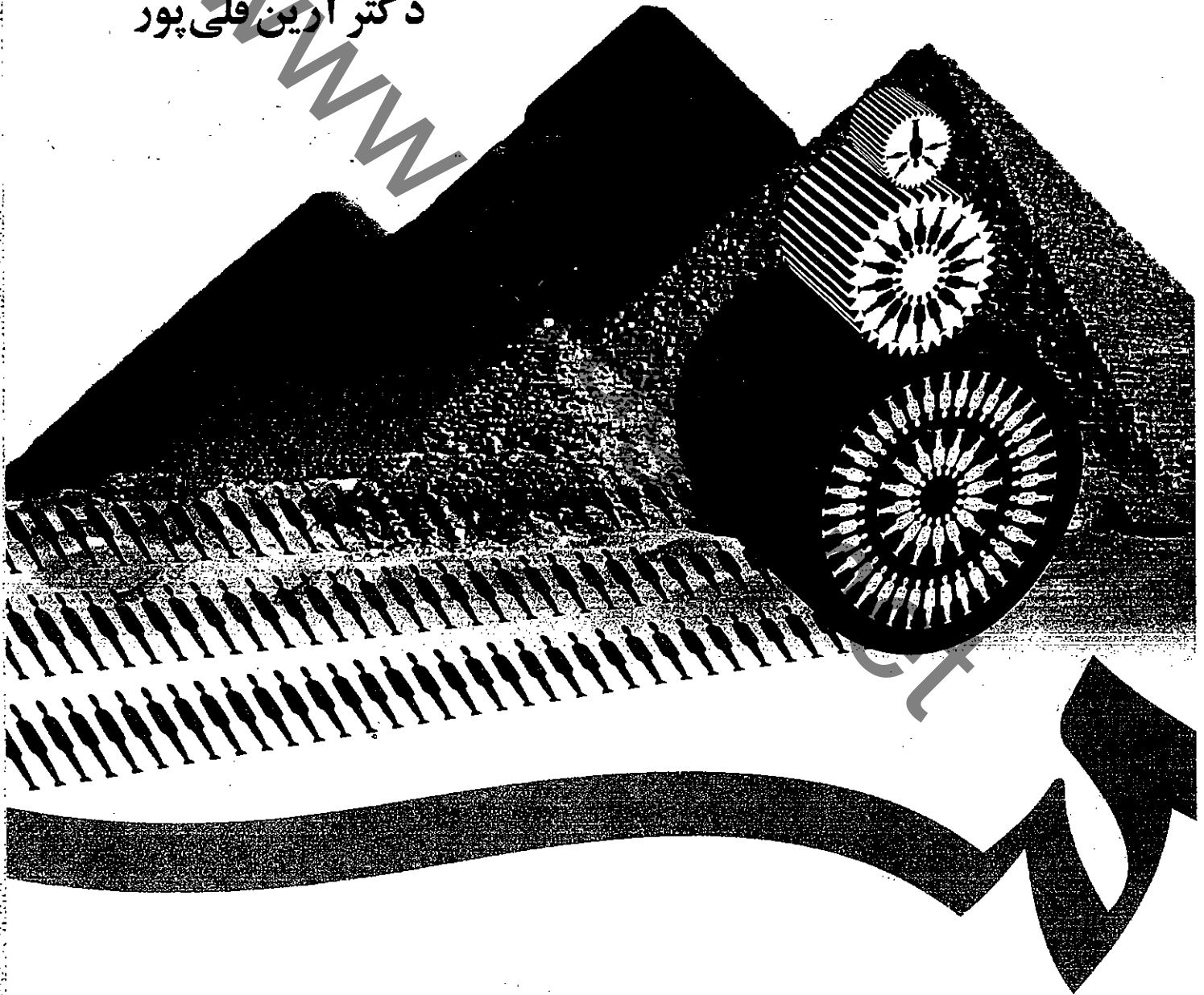


مدیریت منابع انسانی

(مفاهیم، تئوریا و کاربردها)

دکتر آریین قلی پور



www.faragir.net

مدیریت منابع انسانی

(مفاهیم، تئوریه‌ها و کاربردها)

دکتر آرین قلی‌پور

تهران

۱۳۹۵



سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی

مدیریت ۱۰۷

سرشناسه: قلی پور، آراین، ۱۳۵۲-
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوریا و کاربردها) / آراین قلی پور.
مشخصات نشر: تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز
تحقیق و توسعه علوم انسانی، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری: یازده، ۵۳۶ ص. مصور، جدول، نمودار.
فروست: «سمت»؛ ۱۴۵۴. مدیریت؛ ۱۰۷.
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۵۳۰-۵۹۱-۶ ۲۲۰۰۰۰ ریال
یادداشت: پشت جلد به انگلیسی: Arian Gholipour. Human Resource Management
(Concepts, Theories and Applications).
یادداشت: چاپ اول: بهار ۱۳۹۰، چاپ نهم: تابستان ۱۳۹۵.
یادداشت: واژه نامه.
یادداشت: کتابنامه: ص. ۵۱۷-۵۲۶.
یادداشت: نمایه.
موضوع: نیروی انسانی — مدیریت
موضوع: نیروی انسانی — برنامه ریزی
موضوع: کارمندان — مدیریت
شناسه افزوده: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز تحقیق و
توسعه علوم انسانی.
رده بندی کنگره: ۱۳۹۰ ۷۶ ق ۹/۵/۵۴۹/۵ HF
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی: ۲۳۱۶۳۲۲

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)
مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی



مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوریا و کاربردها)

دکتر آراین قلی پور (استاد دانشگاه تهران)

چاپ اول: بهار ۱۳۹۰

چاپ نهم: تابستان ۱۳۹۵

تعداد: ۶۰۰۰

حروفچینی و لیتوگرافی: سمت

چاپ: یاران (قم)، صحافی: زرین (قم)

قیمت: ۲۲۰۰۰۰ ریال. در این نوبت چاپ قیمت مذکور ثابت است و فروشندگان و عوامل توزیع
مجاز به تغییر آن نیستند.

نشانی ساختمان مرکزی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، غرب پل یادگار امام (ره)، روبه روی

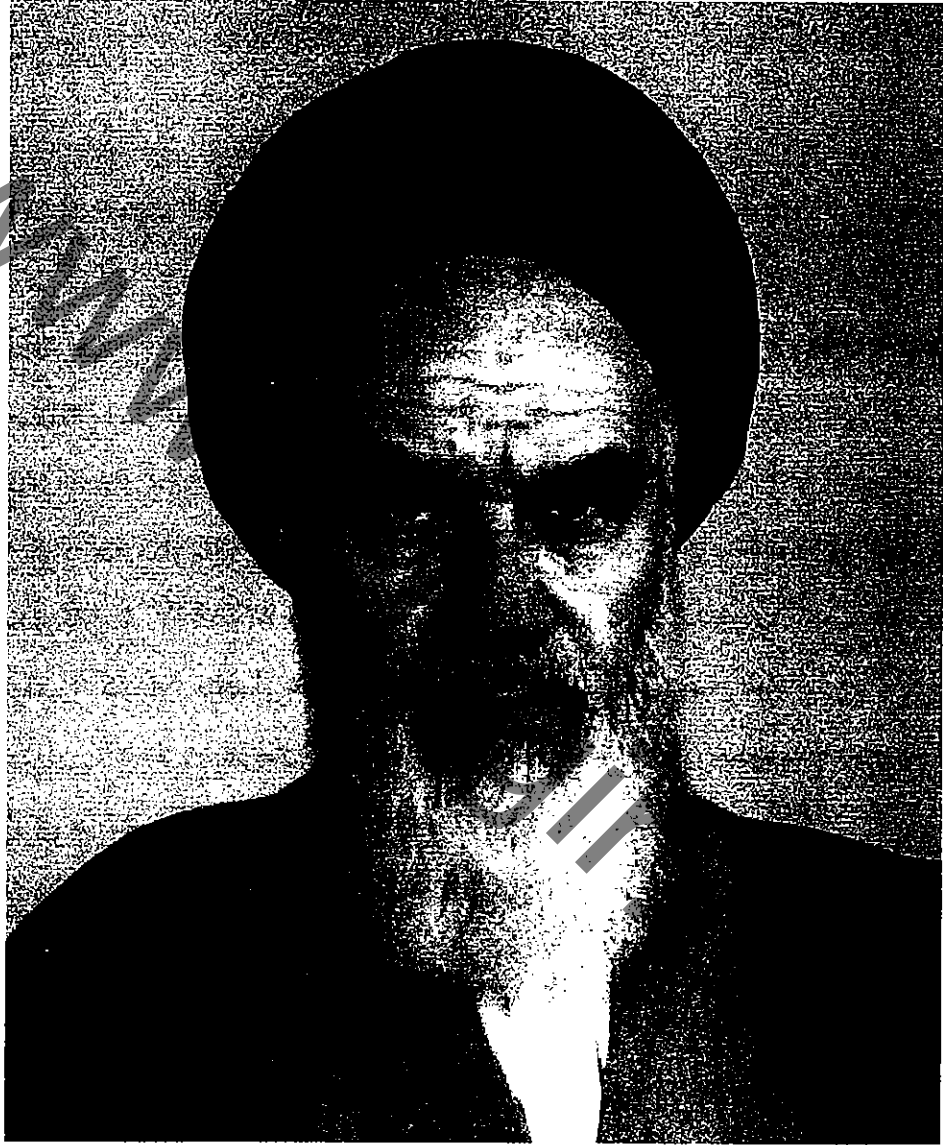
پمپ گاز، کد پستی ۱۴۶۳۶، تلفن ۰۲-۴۴۲۴۶۲۵۰.

www.samt.ac.ir

info@samt.ac.ir

هر شخص حقیقی یا حقوقی که تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناشر، نشر یا پخش یا
عرضه یا تکثیر یا تجدید چاپ نماید، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شما استادان و فرهنگیان و دانشجویان و دانشمندان دانشگاهها و دانشسراها و نویسندگان و روشنفکران و دانشمندان معظم، باید کوشش کنید و مغزها را از این وابستگی فکری شستشو دهید و با این خدمت بزرگ و ارزنده، ملت و کشور خود را نجات دهید.

صحیفه نور؛ ج ۹، ص ۱۸۶

سخن «سمت»

یکی از اهداف مهم انقلاب فرهنگی، ایجاد دگرگونی اساسی در دروس علوم انسانی دانشگاهها بوده است و این امر، مستلزم بازنگری منابع درسی موجود و تدوین منابع مبنایی و علمی معتبر و مستند با در نظر گرفتن دیدگاه اسلامی در مبنای و مسائل این علوم است.

ستاد انقلاب فرهنگی در این زمینه گامهایی برداشته بود، اما اهمیت موضوع اقتضا می کرد که سازمانی مخصوص این کار تأسیس شود و شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۶۳/۱۲/۷ تأسیس «سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها» را که به اختصار «سمت» نامیده می شود، تصویب کرد.

بنابراین، هدف سازمان این است که با استمداد از عنایت خداوند و همت و همکاری دانشمندان و استادان متعهد و دلسوز، به مطالعات و تحقیقات لازم پردازد و در هر کدام از رشته های علوم انسانی به تألیف و ترجمه منابع درسی اصلی، فرعی و جنبی اقدام کند.

دشواری چنین کاری بر دانشمندان و صاحب نظران پوشیده نیست و به همین جهت مرحله کمال مطلوب آن، باید به تدریج و پس از انتقادات و یادآوری های پیاپی ارباب نظر به دست آید و انتظار دارد که این بزرگواران از این همکاری دریغ نورزند.

کتاب حاضر برای دانشجویان رشته مدیریت، اقتصاد و حسابداری در مقطع کارشناسی به عنوان منبع اصلی درس «مدیریت منابع انسانی» به ارزش هر کدام ۳ واحد تدوین شده است. امید است که علاوه بر جامعه دانشگاهی، مدیران و سایر علاقه مندان نیز از آن بهره مند شوند.

از استادان و صاحب نظران ارجمند تقاضا می شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی خود، این سازمان را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعه دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران یاری دهند.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	پیشگفتار
۴	مقدمه
۹	فصل اول: کلیات مدیریت منابع انسانی
۱۱	وظایف مدیریت منابع انسانی
۱۵	نقشهای منابع انسانی
۱۷	تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی
۱۹	چالشهای منابع انسانی در هزاره جدید
۳۱	فصل دوم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۳۴	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۴۲	سیر تحول مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۵۳	استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان
۵۵	مدیریت جهانی
۶۱	فصل سوم: تحلیل، طراحی، ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل
۶۲	تحلیل شغل
۶۴	روشهای تحلیل شغل
۷۲	تدوین شرح شغل
۸۲	تدوین شرایط احراز شغل
۸۶	کاربرد شرح شغل و شرایط احراز
۸۶	طراحی شغل
۹۲	روشهای ارزشیابی مشاغل

۱۰۱	معیارهای ارزشیابی در عمل
۱۱۶	ارزشیابی مشاغل مدیریتی
۱۲۲	فصل چهارم: فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۲۴	مراحل برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۲۴	مرحله اول: مطالعه اهداف کلان و استراتژیهای آینده
۱۲۵	مرحله دوم: تعیین موجودی منابع انسانی
۱۲۶	مرحله سوم: برآورد منابع انسانی مورد نیاز (تقاضا برای منابع)
۱۳۰	مرحله چهارم: برآورد عرضه منابع انسانی
۱۳۵	استراتژیهای مازاد و کمبود منابع انسانی
۱۳۹	فصل پنجم: سیستم کارمندیابی
۱۴۱	عوامل مؤثر بر کارمندیابی
۱۴۶	مراحل کارمندیابی
۱۴۸	منابع کارمندیابی
۱۴۸	۱. کارمندیابی درون‌سازمانی
۱۵۱	۲. کارمندیابی برون‌سازمانی
۱۵۹	ارزیابی روشهای کارمندیابی
۱۶۳	فصل ششم: سیستم انتخاب
۱۶۴	عوامل غیرعملکردی در انتخاب
۱۶۸	روشهای انتخاب
۱۶۹	۱. غربال‌گری اولیه
۱۷۰	۲. تکمیل فرم درخواست کار
۱۷۳	۳. آزمونهای توانایی جسمی و ذهنی
۱۷۵	۴. آزمون شخصیت
۱۷۶	۵. مصاحبه‌های استخدامی
۱۸۵	۶. داده‌های زندگینامه‌ای و بررسی سابقه
۱۸۷	۷. آزمونهای سلامت جسمی - اخلاقی
۱۸۸	۸. نمونه کار
۱۹۱	رویکرد حذفی یا موازی
۱۹۴	معیارهای ارزیابی روشهای انتخاب

۱۹۹	فصل هفتم: سیستم آشناسازی و جامعه پذیری
۲۰۰	معارفه اولیه
۲۰۲	کارکرد جامعه پذیری
۲۰۴	مراحل جامعه پذیری
۲۰۴	مرحله اول: پیش از ورود به سازمان
۲۰۵	مرحله دوم: مواجهه فرد با سازمان
۲۰۷	مرحله سوم: تغییر فرد
۲۰۷	طراحی برنامه جامعه پذیری
۲۱۴	فصل هشتم: سیستم مدیریت عملکرد کارکنان
۲۱۸	اهداف و کارکردهای مدیریت عملکرد
۲۲۰	فرایند مدیریت عملکرد
۲۲۲	ویژگیهای سیستم ارزیابی عملکرد
۲۲۳	فرایند ارزیابی عملکرد
۲۲۴	رویکردهای ارزیابی عملکرد
۲۲۸	روشهای ارزیابی عملکرد
۲۲۹	رویکرد استانداردهای مطلق
۲۳۷	رویکرد استانداردهای نسبی یا مقایسه‌ای
۲۳۸	ارزیابی کننده
۲۴۴	مصاحبه ارزیابی و جلسات بازخورد
۲۴۷	دوره زمانی جلسات ارزیابی
۲۴۹	فرمهای ارزیابی
۲۵۸	طرحهای توسعه شخصی
۲۶۰	مربوگی
۲۶۱	دشواریها و خطاهای ارزیابی عملکرد
۲۶۹	مباحث حقوقی مدیریت عملکرد
۲۷۳	فصل نهم: سیستم جبران خدمات: حقوق و دستمزد
۲۷۸	نظریه‌های جبران خدمت
۲۸۳	پیش‌نیازهای سیستم جبران خدمات
۲۸۶	تعیین ساختار پرداخت

۲۹۲	تعیین حقوق پایه
۲۹۲	حقوق مشاغل مدیریتی
۲۹۴	سیستم حقوق، قوانین و دولت و شوراهای کارگری

۳۰۱	فصل دهم: سیستم جبران خدمات: مزایا و پاداش
۳۰۳	مزایای قانونی
۳۰۴	مزایای سازمانی
۳۰۵	پاداش و انواع آن
۳۰۷	معیارهای اعطای پاداش
۳۱۲	ویژگیهای سیستم پاداش مؤثر
۳۱۵	طرحهای پاداش
۳۱۵	پاداش یکجا
۳۱۶	پاداش اقتضایی

۳۲۴	فصل یازدهم: سیستم توسعه منابع انسانی با آموزش
۳۲۵	کارکردهای آموزش
۳۲۷	نظریات یادگیری و آموزش
۳۲۷	۱. شرطی شدن کلاسیک
۳۳۰	۲. شرطی شدن عامل یا کنشگر
۳۳۱	۳. یادگیری شناختی و یادگیری اجتماعی
۳۳۴	سبکهای یادگیری
۳۳۸	مراحل مختلف فرایند آموزش
۳۳۸	۱. نیازسنجی آموزشی
۳۴۱	۲. تعیین اهداف آموزشی
۳۴۱	۳. انتخاب روش آموزش
۳۵۱	۴. اجرای برنامه آموزشی
۳۵۱	۵. ارزیابی برنامه آموزشی

۳۵۷	فصل دوازدهم: توسعه منابع انسانی: سیستم مسیر شغلی و جانشین پروری
۳۵۸	مسیر شغلی
۳۵۸	رویکردهای توسعه منابع انسانی

۳۵۹	مراحل مسیر شغلی
۳۶۰	گرایش و جهت گیری مسیر شغلی
۳۶۲	مسائل مسیر شغلی
۳۶۳	جانشین پروری
۳۷۲	توسعه شایستگی
۳۷۴	مدیریت تغییر
۳۷۹	تنظیم مأموریت، سیاستها و رویه‌ها
۳۸۱	شناسایی گروههای هدف
۳۸۲	نقشهای کلیدی در جانشین پروری
۳۸۳	بحران اولویت در جانشین پروری
۳۸۴	طرح عملیاتی
۳۸۷	نقش آموزش در جانشین پروری
۳۸۸	ارزیابی نیازمندیهای کاری در زمان حال
۳۹۶	فصل سیزدهم: حق و تکلیف کارکنان: سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی
۳۹۸	انضباط
۳۹۸	شکل دهی رفتار
۴۰۳	فرایند انضباط
۴۰۳	کارکرد انضباط
۴۰۵	انواع تخلفات
۴۰۸	ارزیابی تخلفات
۴۰۸	استعاره بخاری داغ برای سیستم انضباطی
۴۱۲	انواع اقدامات انضباطی
۴۱۸	فصل چهاردهم: ایمنی، بهداشت، روابط کار و جدایی از سازمان
۴۲۱	ایمنی شغلی
۴۲۲	استرس
۴۲۷	میزان استرس زایی وقایع زندگی
۴۳۰	استراتژیهای مدیریت استرس
۴۳۴	برنامه‌های بهداشتی
۴۳۵	روابط کار

۴۲۷

چانه زنی جمعی

۴۲۸

جدایی از سازمان

۴۳۹

نرخ ترک خدمت کارکنان

۴۴۵

پیوستها

۴۴۵

پیوست ۱: پرسشنامه نگرشهای شغلی و سازمانی

۴۵۸

پیوست ۲: جایزه تعالی منابع انسانی ایران

۴۵۸

بخش اول: اهداف و ارکان

۴۶۰

بخش دوم: ارزشهای محوری مدل

۴۶۷

بخش سوم: منطبق امتیازدهی مدل

۴۷۲

بخش چهارم: خودارزیابی

۴۷۶

بخش پنجم: فرایند تقاضا

۴۸۰

بخش ششم: مقررات عمومی

۴۸۲

پیوست ۳: مفاد مهم از قانون کار جمهوری اسلامی ایران در مدیریت ...

۴۹۳

پیوست ۴: مفاد مهم از قانون مدیریت خدمات کشوری در مدیریت منابع انسانی

۴۹۳

فصل هفتم: استخدام

۴۹۳

فصل هشتم: انتصاب و ارتقای شغلی

۴۹۳

فصل نهم: توانمندسازی کارمندان

۴۹۴

فصل دهم: حقوق و مزایا

۴۹۵

فصل یازدهم: ارزیابی عملکرد

۴۹۶

فصل دوازدهم: حقوق و تکالیف کارمندان

۴۹۸

فصل سیزدهم: تأمین اجتماعی

۴۹۹

فصل چهاردهم: شورای عالی اداری و شورای توسعه مدیریت و سرمایه انسانی

۵۰۰

فصل پانزدهم: مقررات مختلف

۵۰۱

پیوست ۵: پرسشنامه سنجش سطح منابع انسانی سازمان با استفاده از ...

۵۱۷

منابع و مأخذ

۵۲۷

نمایه

تقدیم به شرف اهل قلم
استاد حسن میرزایی اهرنجانی

که حقیقت به ظاهر تلخ را فدای مصلحت به ظاهر
شیرین نکرد و چون در عصر تجاری سازی دانش و
ارزش، شرافت اکتسابی معلمی خود را فروخت، در
تاریخ علوم مدیریت ایران جاودانه شد.

www.faragir.net

www.faragir.net

پیشگفتار

انقلابی که علم تجربی و عقلانیت ابزاری پرچمدار آن شد جهان را در نوردید و سازمان را بر انسان چیرگی بخشید به گونه‌ای که انسان بار دیگر به صورت کاملاً داوطلبانه برده آفریده خود شد. تردیدی نیست که در سایه این انقلاب، این علم و این نوع عقلانیت، جسم انسان روز به روز آسوده‌تر ولی روانش رنجورتر می‌شود. در این بین با کمال بی‌اعتنایی به حقیقت، غایت آمال مدیریت منابع انسانی این است که از استقرار صرفاً چرخ‌دنده‌وار انسانها در سازمانها جلوگیری کند و انسان دورافتاده از طبیعت و فطرت به خاطر منزلت و قدرت را به طور تدریجی از این وضعیت برهاند.

منابع انسانی هر سازمان، عامل اصلی حیات آن سازمان است و از این رو شناخت انسان برای مدیریت اثربخش آن ضروری می‌باشد. مدیریت منابع انسانی بر مبنای مفاهیم رفتار سازمانی بنا شده است که با تلاشهای نظام‌مند برای شناخت، درک و کنترل رفتار انسان، تحقق اهداف سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازد. مدیریت منابع انسانی در صدد است تا ضمن تضمین بهره‌وری منابع انسانی و سودآوری سازمان، بخشی از نیازهای انسان نیز برآورده گردد.

این کتاب حاصل یافته‌های علمی است که با متدلوژیهای معتبر و محکم به دست آمده‌اند و از آنجا که شرافت و اصالت محققان دخالتی در اثبات یا تأیید آنها نداشته است از چنان تعمیم‌پذیری و عینیتی برخوردارند که امکان تبدیل علم به افیون روشنفکران را مهیا می‌سازد و بی‌هیچ تردیدی پذیرفته می‌شوند.

تلاش شده است که تا حد امکان ایده‌ها و مفاهیم مدیریت منابع انسانی به صورت مختصر و منسجم ارائه گردد. البته همه ایده‌های کتاب کاملاً بدیع نبوده، در هر کدام از مفهوم‌پردازیه‌ها جلوه‌های اندیشه دانشمندان علوم انسانی مشهود است.