

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت منابع انسانی پیشرفته

طبق سر فصل‌های درس مدیریت منابع انسانی پیشرفته کارشناسی ارشد
مدیریت بازرگانی مدیریت دولتی

دکتر سلیمان ایران زاده

(دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز)

سعید زنجانی

(دانشجوی دکترای مدیریت)

سرشناسه	: ایرانزاده، سلیمان، ۱۳۳۷ -
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت منابع انسانی پیشرفته: طبق سرفصل های درس مدیریت منابع انسانی ... / سلیمان ایرانزاده، سعید زنجانی.
مشخصات نشر	: تبریز: انتشارات پژوهش های دانشگاه، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۲۷۱ ص.: مصور (پشتی رنگی)، جدول (پشتی رنگی)، نمودار (رنگی).
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۵۵-۲۲-۳
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
یادداشت	: کتابنامه: ص. [۲۶۳] - ۲۷۱.
موضوع	: نیروی انسانی — مدیریت
موضوع	: Manpower planning
موضوع	: نیروی انسانی — برنامه ریزی
موضوع	: Manpower policy
موضوع	: کارکنان — مدیریت
موضوع	: Personnel management
شناسه افزوده	: زنجانی، سعید، ۱۳۶۶ -
شناسه افزوده	: انتشارات پژوهش های دانشگاه
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۵ ۸۶ الف ۸۹ HF۵۵۴۹/۸۹
رده بندی دیویی	: ۸۵/۳
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۲۷۰۰۶

عنوان : مدیریت منابع انسانی پیشرفته	
مؤلف : سلیمان ایرانزاده، سعید زنجانی	
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۸۵۵۵-۲۲-۳	
صفحه آرائی : فرزین جهانگیری	طراح روی جلد : فرزین جهانگیری
چاپ و صحافی : مدیران	قطع : وزیری
قیمت : ۲۰۰۰۰۰ ریال	نوبت چاپ : اول / ۱۳۹۵
	شعارگان : ۱۰۰۰ جلد

انتشارات پژوهش های دانشگاه



انتشارات پژوهش های دانشگاه
پوشه کتاب و اطلاع رسانی علمی

مرکز تخصصی چاپ نشر کتب دانشگاه ویژه استیادهای علمی هیات علمه دانشگاه

آدرس دفتر مرکزی : آذربایجان شرقی، تبریز، آبرسان، مجتمع تجاری بلور، روبروی کلانتری، داخل حیاط (ضلع شرقی)، پلاک ۳۹
آدرس دفتر بخش تبریز: مجتمع دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، کتابسرای دانشگاه آزاد، انتشارات شایسته، ۳۳۳۱۳۶۹۶-۴۱
آدرس دفتر بخش تهران، خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه تهران، پاساژ فروزنده، پلاک ۲۱۷
آدرس دفتر ارومیه: آذربایجان غربی، ارومیه، خیابان دیانت، نبش خیابان دیانت و حکمت، پلاک ۱۰۳ / ۹۱۴۴۶۱۱۴۰
آدرس دفتر اهر: آذربایجان شرقی، اهر، میدان معلم، روبروی اداره دارایی / ۹۳۰۸۱۴۸۴۸۶
آدرس دفتر بناب: آذربایجان شرقی، بناب، خیابان امام، روبروی حلال احمر، جنب فروشگاه بسیجیان / ۹۳۵۸۸۳۷۵۹۹
تلفن های تماس مدیریت: «۰۴۱۳۲۲۶۲۱۱۶ / ۰۹۱۴۶۱۴۳۲۴۶»
امور فنی: «۰۴۱۳۲۲۵۰۲۴۸ / ۰۴۱۳۲۲۵۰۱۹۸۵»

www.Unpb.org / Info@unpb.org www.Pajohesh-daneshgah.ir / Info@pajohesh-daneshgah.ir

طبق قانون حمایت از حقوق ناشران و مولفان هر شخص حقیقی و حقوقی که تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه ناشر و مولف، نشر یا عرضه یا تکثیر یا تجدید چاپ نماید مورد پیگیری قانونی خواهد گرفت و مطابق با جرایم قوانین اسلامی برخورد خواهد شد.

پیشگفتار مؤلفان	۴
فصل ۱: جذب	۱۱
بخش اول: برنامه‌ریزی منابع انسانی	۱۲
بخش دوم: کارمندیابی	۲۳
بخش سوم: استخدام	۴۵
بخش چهارم: جامعه پذیری	۵۸
فصل ۲: آموزش، بهسازی	۷۷
بخش اول: آموزش و بهسازی کارکنان و مدیران	۷۸
بخش دوم: برنامه‌ریزی مساب‌غلی	۱۰۲
فصل ۳: کاربرد	۱۳۱
بخش اول: بنیادهای انگیزش	۱۳۲
بخش دوم: ارزیابی عملکرد	۱۵۲
بخش سوم: نظام پاداش	۱۷۰
فصل ۴: نگهداری	۱۸۷
بخش اول: نظام حقوق و دستمزد	۱۸۸
بخش دوم: تحت انضباط درآوردن کارکنان	۲۱۶
بخش سوم: بهداشت و ایمنی محیط کار	۲۲۷
بخش چهارم: نظام تأمین اجتماعی	۲۵۲
منابع و مآخذ	۲۶۳
منابع فارسی	۲۶۳
منابع لاتین	۲۶۸

پیشگفتار مؤلفان

گری بکر^۱ و لستر تورو^۲ در اقتصاد می گویند: همانطور که کارخانه ها، ماشین آلات و دیگر سرمایه های مادی بخشی از ثروت ملل شمرده می شوند، سرمایه های انسانی نیز بخشی از این ثروت هستند. بدون شک نیروی چو^۳ فن آوری، ائتلافهای جهانی و نوآوری، در آینده بر مزیت رقابتی اثر می گذارد، اما فراموش نکنیم که گرایش هر یک از این امور در گرو استعداد و قریحه انسانی است. بنابراین به نظر ما در آینده مزایای راهبردی و اقتصادی نصیب سازمانهایی خواهد شد که بتواند در بازار و بهتر از سایرین، گروهی متنوع مشاغل، بهترین و درخشانترین استعدادهای انسانی را جذب کرده، پرورش داده و نگهدارند و اگر مدیریت سرمایه منابع انسانی را مجموعه سیستم ها، روش ها و اقداماتی که از طرف سازمان و مدیریت در جهت بهبود و افزایش کارایی، بهره وری، انگیزش، ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی، بالندگی، خلاقیت، تلاش و بطور کلی رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی، با توجه به اهداف سازمان تلقی بگردد، در این سرمایه ضرورت توجه توسعه منابع انسانی در سازمان های عصر جدید روشن خواهد بود. در سال های اخیر در جامعه علمی ما کتاب بسیار سودمندی منتشر شده است. این تالیف لسترتارو^۲ اقتصاددان می باشد. ملاحظات ایشان درباره ثروت آفرینی در هزاره سوم حتما راهنما و راهگشای مسیر تفکر مدیران، کارشناسان و صاحب نظران توسعه منابع انسانی در کشور خواهد بود.

^۱. Gary Becker
^۲. Lester C. Thurow

لسترتارو می گوید: مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز دانش و تخصص است. تارو از انقلابی خبر می دهد که نیروی حرکت خود را از مغزها می گیرد و ارزش مغزها را بالا می برد. جهان بیش از هر عصر دیگری میدان مسابقه اقتصادی شده و صنعت بیش از هر زمان دیگر به علم و دانش و فکر متکی شده است.

منابع با ارزش و مولد ثروت این عصر به نظر تارو انسان ها هستند، به شرطی که دانشمند، متخصص، کارورز، مخترع و مبتکر باشند. دانش پایه جدی ثروت است. چنین امری تاکنون سابقه نداشته است. در گذشته وقتی سرمایه داران از ثرویشان سخن می گفتند، منظورشان مالکیت بر کارخانه و تجهیزات و منابع طبیعی بود. در آینده، البته آینده ای که از هم اکنون اتفاق افتاده است و ما در آن زندگی می کنیم، رفتی که سرمایه داری از دارایی و ثروت خود سخن بگوید، قطعاً سخن او بر میزان دستیابی به دانش خواهد بود.

وقتی دانش مبنای خلق ارزش باشد، کارکردن و یاد گرفتن مفهومی یکسان خواهند داشت. کارکنان دانشمندی که محصور لایه آن در دنیای واقعی وجود ندارند، رابطه ای متفاوت با کار و کارفرمایانشان و انتظاراتی دیگر از رشد شغلی خود دارند. از آنجاییکه در هزاره سوم، دانش جوهره مزیت رقابتی است، سازمان ها ناگزیر از تأمین فرد تنها، یادگیری مادام العمر برای کارکنان خود هستند و در نتیجه بسیاری از شرکت های پیشرو، سازمان های خصوصی مسئولیتی بیش از همیشه برای آموزش کارکنان و یادگیری مادام العمر بر عهده گرفته اند. به همین دلیل است که دانشگاه موتورولا دانشنامه اعطا می کند و شرکت های آموزشی بخش هزینه نظیر دانشگاه های مجازی، به سرعت برق و باد در حال ظهور هستند. آموزش که زمانی در حوزه کلیسا و سپس دولت ها بود بطور فزاینده ای در کسب و کار نیز رسوخ پیدا کرده است. زیرا داشتن افراد بشر پذیر اساس قابلیت رقابت در فضای جهانی شدن می باشد.

عصری که ما در آن زندگی می کنیم عصر ظهور کسب و کار مبتنی بر دانش است. محصولات هوشمندی که توسط کسب و کارهای مبتنی بر دانش خلق می شوند با ویژگی های چندانی قابل شناسایی هستند. از سویی دیگر نگرستن به مشتری به عنوان یادگیرنده، مستلزم تغییر اساسی در طرز فکر است. اما طی دو دهه آینده شرکت ها به مشتریان به عنوان یادگیرندگان و به خود، به عنوان آموزش دهندگان نگاه خواهند کرد. آنها تجربه یادگیری را به منظور کسب سود توسعه خواهند داد و مشتریان نیز از این تجربه سود خواهند برد.

پیشرفت کسب و کار مبتنی بر دانش، انعکاس از دگرگونی بسیار گسترده تری که در جامعه ما رخ می نماید. بازار آموزش به طور کامل در حال تعریف مجدد است، تا علاوه بر دانش آموزش رسمی، در برگیرنده یادگیرندگان مادام العمر نیز باشد. پس در واقع باید گفت، مفهوم تازه ای از آموزش و یادگیری در حال ظهور است.

تقریباً هر هفت سال دانش بشر دو برابر می شود. به ویژه در رشته های فنی نیمی از آنچه که دانشجویان در سال ابتدائی ورود به دانشگاه فرا گرفته اند، هنگام فراغت از تحصیل دیگر متروک و غیرمعتبر است. برای آن که در شرکتها قدرت رقابت خود را تداوم بخشند و برای آنکه کارکنان قابلیت انجام خود را حفظ کنند ناگزیر از استمرار یادگیری هستند. این بازار ناپیدای آموزش دست کم گرفته شده است. مصرف کنندگان نیز به عنوان یک بخش یادگیرنده نادیده گرفته شده اند. آنها تازه ترین و دسپنرین بخش یادگیرنده در بازار قرن بیست و یکم خواهند بود. به تعبیر خانم دکتر استفانی مارشال، سازشی که مشتاق بسط کمال و تنوع ظرفیت های انسانی باشد، باید به کانونی برای یادگیری و آموزش، اخلاق تبدیل شود. ما باید چنان کانون هائی برای یادگیری و یاد دادن فراهم کنیم که یادگیران بتوانند در جهت پیوستگی و پیچیدگی حرکت کنند، میزان هم کنشی خود با دیگران را از هر حیث، چه معنوی، چه اجتماعی و چه عاطفی فزونی دهند و فرهنگ مشارکت و همکاری را رواج دهند به طوری که امکان رشد شیوه های متفکرانه و منسجم فراهم شود.

ما باید در یادگیری، فرهنگی را ترویج کنیم که زمینه ساز خطر پذیری، نوآوری، آزمایش گری و چالش باشد و جهت یادگیری را تغییر داده و منسجم کند. ما باید برای همه یادگیرندگان در همه سنین متناسب با توان، وقت و شوق آنها کانون یادگیری و هم کنیم و زبان ما در آموزش باید شاداب و آفریننده باشد. در غیاب زبان آفریننده و خلاق سازمان ها نمی توانند زنده بمانند و نمی توانند به کانون پر فروغ یادگیری بدل شوند.

در هزاره سوم شش ویژگی را باید برای کسب و کارهای مبتنی بر دانش در نظر گرفت:

هر چه محصولات مبتنی بر دانش بیشتر مورد استفاده قرار گیرند هوشمندتر می شوند؛

هر چه شما از محصولات مبتنی بر دانش بیشتر استفاده کنید هوشمندتر می شوید؛

محصولات و خدمات مبتنی بر دانش خود را به تغییرات محیط وفق می دهند؛

کسب و کارهای مبتنی بر دانش می توانند محصولات خود را سفارشی سازند؛

محصولات و خدمات مبتنی بر دانش چرخه عمر نسبتاً کوتاهی دارند؛
کسب و کارهای مبتنی بر دانش، امکان اقدام بلندرنگ را برای مشتریان میسر می سازند؛

پیشبرد دانش شبیه حفاری برای اکتشاف نفت است کسی که کنجکاوی و خرد را در هم آمیخته باشد می تواند در جستجوی میدان های بزرگ نفتی برآید.

با ظهور سومین انقلاب صنعتی، دانش و تخصص به منشا منحصر به فرد مزیت رقابتی تبدیل شده است. کامیابی و یا ناکامی اقتصادی شرکتهای امروزی به کم و کیف دانش و تخصص آن بستگی دارد.

به وجود آمدن مدیریت مبتنی بر دانش و دانایی در سازمانهای عصر جدید، نشانگر تحولات نوینی است که در گسترش مدیریت استراتژی توسعه منابع انسانی به وجود آمده است و برای شناخت ریشه های این اقبال و استالان به توسعه منابع انسانی باید به سیر تحول و تطور این دانش نگاهی اجمالی داشته باشیم.

در دهه ۱۹۸۰ مدیریت منابع انسانی با تحولات بسیار جدی مواجه شد و مدیران بیشتر توجه خود را به مسئله کیفیت، انعطاف پذیری، شایستگی های منحصر به فرد به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی معطوف کردند. در واقع در سال های نخست دهه ۱۳۹۰ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طرح فرهنگ قوی سازمانی در کانون توجه بسیاری از مباحث و ذی نفوذ مدیریت و پژوهشگران روشهای کاربردی قرار گرفت. محققان دریافتند که مدیریت اثربخش منابع انسانی می تواند کیفیت را تضمین کند و از نظر مزیت رقابتی نیز مؤثر باشد، و بر این عقیده بود که باید کارکنان را منبع و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره وری دانست و نیز باید نیروی انسانی را منبع اصلی فرآیند افزایش کارایی و نوعی سرمایه به حساب آورد. در بسیار از نظریه پردازهای رین-در گستره مدیریت استراتژیک توسعه منابع انسانی به ویژه نظریه مبتنی بر نقش رفتاری و تئوری مبتنی بر سرمایه انسانی از نقش مؤثر و بنیادین توسعه منابع انسانی در تحول سازمانی سخن گفته شده است. به عنوان مثال تئوری مبتنی بر سرمایه انسانی بیانگر این واقعیت است که انسانها با خود دانش مهارت و توانایی هایی را به سازمان می آورند که برای سازمان ارزش اقتصادی دارند و حتماً باید آنها را به شیوه ای که سایر دارائیهای اقتصادی اداره می شوند، اداره کرد. یا تئوری مبتنی بر هزینه معامله بیانگر این حقیقت

است که به کارگیری مدیریت منابع انسانی در سازمانهای عصر جدید می تواند هزینه های کنترل تغییرهای داخل سازمان را به کمترین مقدار ممکن برساند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در واقع مدیریت یک روش مبتنی بر شایستگی است که مدیر از آن زاویه به کارکنان نگاه می کند و بر توسعه منابع انسانی تاکید می نماید، یعنی منابعی بادوام، غیر قابل معامله و یا چیزی که نمی توان برای آن نسخه دومی تهیه کرد. رمز مزیت رقابتی با ثبات و پایداری، توسعه دادن منابع با این ویژگیهاست. به ویژه بدان سبب که افراد و انسانها محمل های شایسته اصلی سازمان هستند. بنابراین اگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که سازمان می خواهد بدان وسایط بین سرمایه های انسانی، اجتماعی و هوشی اعضا با نیازهای استراتژیک سازمان ارتباط برقرار کند، در آن صورت استراتژی منابع انسانی که جزئی یا بخشی از سازمان است نقشه راههایی می شود که رهبران سازمان برای حفظ این رابطه از آن استفاده می کنند و استراتژی منابع انسانی، جاده یا راهی است که طی شده است.

باید این واقعیت را پذیریم که در کنار توسعه نظریه های ارزشمند در قلمرو دانش منابع انسانی که زمینه ساز تحول جدی در این حوزه شده است، اما نباید به نقش های نوین و ثمر بخش مدیران منابع انسانی در توسعه کسب و کاری نوجا باشد.

مدیران منابع انسانی به موضوعاتی که با زندگی و مرگ سازمان ها مرتبط است هستند، می پردازند و نقش های جدید آنان در این وضعیت، تدریجاً در گذر زمان روز افزون دانش منابع انسانی است. مدیران منابع انسانی باید به سود و هزینه های شرکت توجه نمایند. معماری اجتماعی یعنی ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب یک موضوع مهم سازمانی تلقی می شود، که مدیر دیگری غیر از مدیر منابع انسانی شایسته تصدی آن نیست. یکی دیگر از وظایف اساسی مدیران منابع انسانی جذب نیروی انسانی مستعد می باشد. مدیران منابع انسانی باید آن چنان شرایطی را در سازمان فراهم نمایند تا افراد مستعد به سازمان جذب شوند. سازماندهی سرمایه های فکری یکی از نقش های سرنوشت ساز مدیران منابع انسانی تلقی می شود به علاوه در فرآیند توسعه و تحول سازمانی مهمترین نقش مدیران منابع انسانی فراهم ساختن زمینه مشارکت همگان در فرآیند تصمیم گیری و تصمیم سازی است. به همین دلیل است که امروزه در ساختار هیأت مدیره های شرکتهای موفق فردی نیز با تخصص منابع انسانی در ترکیب هیأت مدیره حضور دارد. در واقع مدیران منابع انسانی نماد و سرمشق مشارکت در امور و حمایت از خود باوری می باشند و باید بکوشند که این روشها و رفتارها را در سرتاسر سازمان جاری و

سازی سازند. در بعضی از منابع معتبر علم مدیریت از مدیران منابع انسانی به عنوان قطب نمای اخلاقی و معنوی سازمان نام برده شده است.

یکی از فیلسوفان شهر مدیریت ویژگیهای ممتاز و منحصر به فرد راهبران توسعه منابع انسانی در سازمانهای پیشرو را به شرح ذیل برمی شمارد: سریع، قاطع، دارای جاذبه، شجاع، بزرگووار، مبتکر، راهنما و راهگشا، دارای قدرت روابط بین فردی عمیق، مسئولیت شناس، مسلط بر نفس، آینده نگر و علاقمند به دانش و دانایی.

در جمع بندی، مدیریت منابع انسانی، تخصص ویژه ای است که به منظور نیل به رضایت کارکنان و تأمین هدایای ازماتی، برنامه ریزی شده است. در این کتاب مدیریت منابع انسانی در چهار زیر مجموعه مورد بحث و بررسی قرار گرفته است (طبق شکل ۱).

زیر مجموعه ۱ عبارت است از جذب، آموزش و بهسازی، کاربرد و نگهداری. هریک از مجموعه ها با توجه به نقش سیستمی به عنوان یک نظام و سیستم از تعداد زیر مجموعه تشکیل گردیده است.

زیر مجموعه جذب به عنوان یک سیستم از زیر سیستم های برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، استخدام و جامعه پذیری تشکیل شده است. اسباب که تعاملات این زیر سیستم منتهی به جذب کارکنان شایسته و هماهنگ با فرهنگ سازمان می گردد.

زیر مجموعه آموزش و بهسازی به عنوان یک سیستم از زیر مجموعه های آموزش و بهسازی کارکنان و مدیران و برنامه ریزی مسیر شغلی تشکیل گردیده که تعاملات و ارتباط آنها منتهی به ارتقاء شایستگی و پاداش و مهارت روز می گردد.

زیر مجموعه کاربرد بعنوان یک سیستم از زیر مجموعه های ایجادهای انگیزشی، ارزیابی عملکرد و نظام پاداش تشکیل گردیده و تعاملات و ارتباط بین آنها منجر به کارکنان شایسته و توانمند و مشتاق به کار میگردد.

زیر مجموعه نگهداری نیز شامل نظام حقوق و دستمزد، انضباط، بهداشت و ایمنی و نظام تامین اجتماعی می شود که تعاملات تعاملات آنها منجر به کارکنان شایسته و توانمند و متعهد به سازمان و راضی از شغل می شود.

در صورت بکارگیری درست اصول فوق می توان امید داشت که سازمان با مدیریت منابع انسانی اثربخش و رضایت شغلی بیشتر کارکنان، اهداف و بهره وری بیشتر را محقق سازد.