



مؤسسه آموزش عالی سوره

مدیریت منابع انسانی پیشرفته

در جوامع صنعتی

دکتر جهانیار بامداد صوفی

پریسا طاهری

سرشناسه: بامداد صوفی، جهانیار، ۱۳۳۷.
 عنوان و نام پدیدآور: مدیریت منابع انسانی پیشرفته در جوامع صنعتی/جهانیار بامداد صوفی،
 پریسا طاهری
 مشخصات نشر: تهران: مؤسسه آموزش عالی سوره، واحد تهران، ۱۳۹۱.
 مشخصات ظاهری: ۲۷۳ ص.: مصور، جدول، نمودار.
 قیمت: ۵۰۰۰ تومان
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۱۴۳۲-۶-۹
 یادداشت: کتابنامه
 موضوع: کارمندان — مدیریت
 وضعیت فهرست‌رسانی: فیبا
 موضوع: نیروی انسانی — مدیریت
 شناسه افزوده: طاهری، پریسا، ۱۳۵۷
 شناسه افزوده: مؤسسه آموزش عالی سوره، واحد تهران
 رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۱ ب۲ / ۵ / ۵۵۴۹ HF
 رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱
 شماره کتابشناسی ملی: ۲۶۹۸۴۱۸



مؤسسه آموزش عالی سوره

ناشر: انتشارات مؤسسه آموزش عالی سوره
 نام کتاب: مدیریت منابع انسانی پیشرفته در جوامع صنعتی
 مؤلفان: دکتر جهانیار بامداد صوفی، پریسا طاهری
 ویراستار: اسماعیل مژروعی
 صفحه‌آرایی: مهدی فلاحی
 چاپ: مرکز چاپ مؤسسه آموزش عالی سوره
 نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۱
 تیراژ: ۱۲۰۰ جلد
 قیمت: ۵۰۰۰ تومان
 مرکز پخش: انتشارات مؤسسه آموزش عالی سوره

تهران، خیابان آزادی، بین آذربایجان و خوش، نبش کوچه کلمباران، پلاک ۳۹۸
 صندوق پستی: ۱۳۴۵۶ / تلفن: ۶۶۸۶۰۲۱۹ / نمابر: ۶۶۸۷۹۳۹۲

کلیه حقوق برای مؤسسه آموزش عالی سوره محفوظ است.

فهرست مطالب

پیشگفتار

۱

• فصل اول

مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی

۵

۱. مقدمه

۷

۱-۱. تاریخچه پیدایش، تحول و تکامل مدیریت منابع انسانی

۸

۱-۱-۱. مکتب مدیریت علمی

۹

۱-۱-۲. جریانات روان‌شناسی صنعتی

۱۲

۱-۱-۳. گرایش‌های جامعه‌شناسی کار

۱۴

پرسش و تمرین

۱۹

• فصل دوم

مباحث استراتژیک در مدیریت منابع انسانی

۲۱

۲. مقدمه

۲۳

۲-۱. اهداف مدیریت منابع انسانی

۲۳

۲-۱-۱. اهداف اجتماعی

۲۳

۲-۱-۲. اهداف سازمانی

۲۴

۲-۱-۳. اهداف اداری

۲۴

۲-۱-۴. اهداف فردی

۲۴

۲-۲. مدیریت منابع انسانی به مثابه یک سیستم

۲۵

۲-۳. مدیریت منابع انسانی به عنوان یک فعالیت استراتژیک

۲۹

۲-۳-۱. نقش‌های مدیریت منابع انسانی

۳۲

۲-۴. مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۳۴

۲-۴-۱. اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۳۶

۲-۵. سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS)

۳۸

۳۹	۵-۱. اطلاع‌رسانی در مدیریت منابع انسانی (سیستم‌های اطلاعاتی اجتماعی)
۴۹	۶-۲. مدیریت منابع انسانی الکترونیک
۵۲	۶-۱. تأثیر دانش و اطلاعات بر مدیریت راهبردی منابع انسانی
۵۳	۶-۲. مزایای الکترونیکی شدن مدیریت منابع انسانی در سازمان
۵۴	۶-۳. جنبه‌ها و ابعاد مدیریت منابع انسانی الکترونیک
۵۶	۶-۴. اهداف و پیامدهای حاصل از مدیریت منابع انسانی الکترونیک
۶۱	پرسش و تمرین
	• فصل سوم
۶۵	نظام برنامه‌ریزی و جلب و تأمین منابع انسانی
۶۷	۳. مقدمه
۶۷	۳-۱. برنامه‌ریزی منابع انسانی
۷۰	۳-۲. مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۷۲	۳-۲-۱. تجزیه و تحلیل وضع موجود و پیش‌بینی آینده
۷۳	۳-۲-۲. تعیین اهداف و سیاست‌های مربوط به منابع انسانی
۷۴	۳-۲-۳. تنظیم برنامه‌های اجرایی
۷۴	۳-۲-۴. کنترل و ارزیابی
۵۷	۳-۳. جلب و تأمین منابع انسانی (استخدام)
۷۶	۳-۳-۱. تحلیل نیاز به استخدام
۷۹	۳-۳-۲. جستجو
۸۲	۳-۳-۳. گزینش
۸۸	۳-۳-۴. گماردن و جذب افراد استخدامی
۹۰	۳-۴. عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری استخدامی
۹۰	۳-۴-۱. عوامل سازمانی و ساختاری
۹۰	۳-۴-۲. عوامل محیطی
۹۰	۳-۴-۳. عوامل زمینه‌ای

۹۱	۳-۴-۴. عوامل مربوط به تصمیم گیرنده
۹۳	پرسش و تمرین
	• فصل چهارم
۹۵	آموزش و بهسازی منابع انسانی
۹۷	۴. مقدمه
۹۷	۴-۱-۱. آشنایی با افراد با سازمان (توجیه کارکنان)
۹۸	۴-۲-۲. فرایند آموزش
۹۹	۴-۲-۱. تحلیل و برآورد نیازهای آموزشی
۱۰۱	۴-۲-۲. برنامه ریزی آموزشی
۱۱۲	۴-۲-۱-۱. سازمان یادگیرنده
۱۱۳	۴-۲-۳. ارزیابی و کنترل برنامه های آموزشی
۱۱۷	پرسش و تمرین
	• فصل پنجم
۱۱۹	سازماندهی و طراحی مشاغل
۱۲۱	۵. مقدمه
۱۲۲	۵-۱-۱. سیستم های اجتماعی - فنی کار
۱۲۳	۵-۱-۱. بُعد روانی کار
۱۳۰	۵-۱-۲. بُعد اجتماعی کار
۱۳۱	۵-۱-۳. بُعد فنی کار (تکنولوژی)
۱۴۰	۵-۲-۲. طراحی شغل
۱۴۰	۵-۲-۱. روش مدیریت علمی
۱۴۱	۵-۲-۲. روش انگیزشی
۱۴۱	۵-۲-۳. روش سیستمی
۱۴۱	۵-۲-۴. روش مبتنی بر ویژگی های عامل انسانی

۱۴۲	۵-۳. طراحی انفرادی وظائف
۱۴۹	۵-۴. طراحی گروهی وظائف
۱۵۵	۵-۵. شرح وظائف، طبقه‌بندی مشاغل و ارزشیابی مشاغل
۱۷۳	پرسش و تمرین

• فصل ششم

۱۷۵	ارزیابی عملکرد و سنجش منابع انسانی
۱۷۹	۶. مقدمه
۱۸۶	۶-۱. خطاهای ارزیابی عملکرد
۱۸۹	۶-۲. روش‌های ارزیابی عملکرد
۱۸۹	۶-۲-۱. روش ارزیابی عملکرد گذشته
۱۹۲	۶-۲-۲. روش ارزیابی عملکرد آینده
۱۹۹	پرسش و تمرین

• فصل هفتم

۲۰۱	سیستم روابط کار
۲۰۳	۷. مقدمه
۲۰۴	۷-۱. سیستم روابط کار
۲۰۷	۷-۲. ارتباطات و اصول آن
۲۰۹	۷-۳. ویژگی‌های روابط قدرتی
۲۱۲	۷-۴. فرایند مذاکرات جمعی و انعقاد پیمان‌های جمعی
۲۱۵	۷-۴-۱. انعقاد پیمان‌های دسته‌جمعی
۲۱۷	۷-۴-۲. مشخصات پیمان‌های جمعی
۲۱۷	۷-۴-۳. محدودیت‌های پیمان‌های جمعی
۲۱۸	۷-۴-۴. نقش دولت در پیمان‌های جمعی
۲۱۸	۷-۴-۵. محاسن و مزایای پیمان‌های جمعی

۲۱۹	۶-۴. علل عدم استقبال از پیمان‌های جمعی در کشورمان
۲۲۱	۵-۷. فرایند حل اختلافات ناشی از روابط کاری
۲۲۲	۱-۵-۷. انواع اختلافات ناشی از کار
۲۲۶	۶-۷. فرایند مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریت
۲۳۳	۱-۶-۷. انواع مشارکت تصمیم‌گیری
۲۳۳	۲-۶-۷. نقاط ضعف و قوت فرایند مشارکت کارکنان در مدیریت
۲۳۵	۳-۶-۷. برنامه‌هایی برای مشارکت
۲۳۶	۷-۷. اعمال فشارها یا فرایند تعارضات صنعتی
۲۳۸	۱-۷-۷. عوامل مؤثر در وقوع اعتصاب
۲۴۰	۲-۷-۷. راه‌های پیشگیری از اعتصاب
۲۴۱	۸-۷. فرایند آموزشی در سیستم روابط صنعتی
۲۴۲	۱-۸-۷. آموزش و فواید آن
۲۴۵	۴-۸-۷. روش‌های آموزش
۲۴۶	۳-۸-۷. مشکلات آموزش و آرایه پیشنهادات جهت بهبود برنامه آموزش
۲۴۷	۴-۸-۷. آموزش فنی و حرفه‌ای در ایران
۲۴۸	۵-۸-۷. نهادهای سیاست‌گذاری
۲۴۹	۶-۸-۷. مشکلات موجود در امر آموزش فنی و حرفه‌ای کشور
۲۵۱	۷-۸-۷. پیشنهاد برای بهبود وضع آموزش‌های فنی و حرفه‌ای
۲۵۳	پرسش و تمرین
	منابع و مأخذ

فهرست اشکال

۳۰	شکل ۱-۲. سیستم مدیریت منابع انسانی
۳۴	شکل ۲-۲. نمودار سازمانی دپارتمان منابع انسانی در یک سازمان بزرگ
۳۴	شکل ۳-۲. نمودار سازمانی دپارتمان منابع انسانی در یک مؤسسه کوچک
۳۶	شکل ۴-۲. اجزای اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی با تکرش استراتژیک
۵۸	شکل ۵-۲. مدل مدیریت منابع انسانی الکترونیک
۷۱	شکل ۱-۳. فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۷۵	شکل ۲-۳. گذار سیکلی و دورانی از مراحل مختلف برنامه‌ریزی منابع انسانی
۸۲	شکل ۳-۳. منابع استخدام سازمان
۸۳	شکل ۴-۳. کارت تقاضای شغل
۹۱	شکل ۵-۳. عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری‌های استخدامی
۱۰۲	شکل ۱-۴. منحنی یادگیری کاشی‌کار
۱۱۴	شکل ۲-۴. فرایند ارزیابی برنامه‌های آموزشی
	شکل ۱-۵. خلاصه دستاوردهای زیردین در مورد تأثیر تعامل بین سه عامل طراحی شغل، محیط سازمانی و احتیاجات افراد
۱۲۸	
۱۳۱	شکل ۲-۵. تأثیر بازطراحی
۱۴۳	شکل ۳-۵. چرخش مشاغل
۱۴۵	شکل ۴-۵. گسترده کردن مشاغل
۱۴۶	شکل ۵-۵. غنی‌سازی مشاغل
۱۵۳	شکل ۶-۵. ساختار کلاسیک و سستی سازماندهی کار در یک قسمت از خط تولید کارخانه
۱۵۳	شکل ۷-۵. سازماندهی کار پس از اتمام بازطراحی وظائف
۱۵۷	شکل ۸-۵. رابطه میان تجزیه و تحلیل شغل، شرح شغل و شرایط احراز شغل
۱۶۳	شکل ۹-۵. نمودار مقایسه عوامل
۱۶۸	شکل ۱۰-۵. خط حقوق

- شکل ۵-۱۱. خطوط پایین و بالای حقوق ۱۶۸
- شکل ۶-۱. سیستم بهازی و توسعه منابع انسانی ۱۸۲
- شکل ۶-۲. کاربردهای مختلف ارزیابی عملکرد کارکنان ۱۸۴
- شکل ۶-۳. ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای ۱۹۷
- شکل ۷-۱. سیستم روابط کار با هدف برقراری ثبات در روابط تولیدی ۲۰۶
- شکل ۷-۲. مراحل انجام مذاکرات دسته‌جمعی و انعقاد پیمان‌های جمعی ۲۱۶
- شکل ۷-۳. فرایند میانجیگری ۲۲۲
- شکل ۷-۴. فرایند داوری ۲۲۳
- شکل ۷-۵. فرایند مشارکت کارکنان در امر تصمیم‌گیری مدیریت ۲۳۲
- شکل ۷-۶. الگوی مشارکت در تصمیم‌گیری در آلمان ۲۳۴
- شکل ۷-۷. فرایند آموزشی در سیستم روابط کاری ۲۴۲

فهرست جداول

۶۸	جدول ۳-۱. تعاریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۲۳	جدول ۵-۱. افراد و خواسته‌ها
۱۶۳	جدول ۵-۲. تخصیص نرخ ارزش عوامل حساس مسائل کلیدی
۱۶۶	جدول ۵-۳. ماتریکس امتیازاتی
۱۹۲	جدول ۶-۱. نمونه‌ای از فرم ارزشیابی به روش رتبه‌بندی رفتاری
۲۳۰	جدول ۷-۱. تعداد اعضا شورا بر حسب تعداد کارکنان

پیشگفتار

نیروی انسانی در میان منابع و امکانات سازمان از اهمیت و جایگاه خاصی برخوردار است و توجه به این منبع مهم، سازمان را به اهداف خود نزدیک تر می‌سازد. نیروی انسانی متعهد به اهداف و ارزش‌های سازمان، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است و لذا این شاخص مهم، باعث افزایش اثربخشی و کارایی سازمان شده و به دنبال خود پیشرفت و ترقی جامعه را در پی خواهد داشت. بنابراین این وظیفه مدیران، مسئولان و متخصصان است که در حفظ، نگهداری، رشد و توسعه کارکنان تلاش نموده و آن‌ها را نسبت به سازمان متعهد نمایند. با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می‌توان بیان داشت که نیروی انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می‌شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیابند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد.

مدیریت منابع انسانی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف می‌شود. به عبارت دیگر، تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها می‌باشد. مدیریت منابع انسانی ابزار لازم را در جهت بهره‌برداری بهینه مدیران از منابع انسانی سازمان (دانش‌ها، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و توانایی‌های انسانی سازمان) و همچنین تأمین نیازهای مادی و معنوی کارکنان در اختیار ما می‌گذارد.

از آنجائی که سازمان به عنوان مجموعه‌ای از تعاملات انسانی از جمله پیچیده‌ترین

سیستم‌های موجود است (به خاطر دارا بودن ابعاد روانی، اجتماعی، فنی، تشکیلاتی و ...) و همچنین از آنجائی که پدیده‌های اجتماعی از بی‌ثبات‌ترین و متغیرترین و ناهمگون‌ترین پدیده‌های عالم هستی هستند، دپارتمان منابع انسانی به خاطر دارا بودن رسالت جلب، جذب، نگهداری و توسعه منابع انسانی سازمان از سایر دپارتمان‌ها نظیر تولید، امور مالی، فروش و ... متمایز گشته و در نتیجه وظائف اجرایی و اداری آن می‌تواند به مراتب پیچیده‌تر و مشکل‌آفرین‌تر باشد.

در کتاب حاضر، سعی شده است که به منابع انسانی به عنوان عاملی جهت کسب مزیت رقابتی در سازمان نگریسته شود و رویکردهای جدید به مدیریت منابع انسانی از جمله ایجاد سازمان یادگیرنده و الکترونیکی شدن مدیریت منابع انسانی مورد بحث و بررسی قرار گیرند. در ابتدای هر فصل عناوین و اهداف آموزشی مورد نظر آورده شده و سپس مقدمه‌ای جهت آشنایی با مطالب هر فصل آمده است و در پایان هر فصل نیز پرسش‌هایی جهت مرور مطالب آن فصل، گنجانده شده است.

فصل نخست کتاب، شامل مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی می‌باشد که در آن علاوه بر تعاریف مدیریت منابع انسانی، سعی خواهیم کرد تا تاریخچه پیدایش، تحول و تکامل مدیریت منابع انسانی را از دیدگاه علوم مدیریتی از نظر گذرانده و روند تحولات اخیر، علل و پیامدهای آن را بررسی کنیم.

فصل دوم کتاب، در این فصل به مباحث استراتژیک در مدیریت منابع انسانی می‌پردازیم. اهداف مدیریت منابع انسانی را می‌توان به چهار گروه تقسیم نمود که عبارتند از اهداف اجتماعی، اهداف سازمانی، اهداف اداری و اهداف فردی. رسیدن به این اهداف می‌تواند به عنوان شاخص‌هایی برای ارزیابی موفقیت مدیریت منابع انسانی به حساب آید. شکست در رسیدن به این اهداف نیز می‌تواند موجودیت کل سازمان را زیر سؤال ببرد. در ابتدا نظریه عمومی سیستم‌ها را مطرح کرده و تعریفی از سیستم‌های باز ارایه می‌دهیم و سپس کاربرد این نظریه را در ارتباط با مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار خواهیم داد. در ادامه فصل موضوع مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک فعالیت استراتژیک مورد بحث قرار خواهیم داد و سپس سیستم اطلاعاتی منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی الکترونیک را بررسی خواهیم نمود.

در **سومین** فصل از کتاب، لزوم برنامه‌ریزی و برآورد نیازهای کمی و کیفی نیروی

انسانی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. هر چقدر که دامنه تغییرات و تحولات ناشی از محیط سریع‌تر باشد، مدت زمانی که برای رسیدن به هدف طرح در نظر گرفته می‌شود باید کوتاه‌تر باشد، زیرا در غیر این صورت امکان پیش‌بینی و برآورد احتیاجات دراز مدت منابع انسانی امکانپذیر نخواهد بود. در واقع در چنین حالتی سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها باید کوتاه‌مدت‌تر برنامه‌ریزی شوند، زیرا که تغییرات و تلاطم‌های ناگهانی محیط اجازه برنامه‌ریزی‌های دراز مدت‌تر را به ما نمی‌دهند.

در فصل چهارم این موضوع بررسی می‌شود که پس از کارمندیابی و استخدام افراد، گام بعدی این است که آن‌ها را توجیه کرد و آن‌ها را آموزش داد. این کار مستلزم دادن اطلاعات و آموزش مهارت‌های لازم به افراد است، تا آن‌ها بتوانند وظایف جدید را بصورتی موفقیت‌آمیز انجام دهند. هر سازمانی برای نیل به اهداف خود، باید نیروهای لایق و کارآمدی در اختیار داشته باشد. افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، علاوه بر معلومات دانشگاهی، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز نیاز دارند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف معین بدست آورند. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و مؤثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا نمایند.

فصل پنجم، موضوع بحث این فصل مطالعه کار، ارزیابی کار، سازماندهی کار، طراحی مشاغل و وظائف و سایر موضوعات مربوط به اشتغال در یک سازمان می‌باشد. همه واژه‌های فوق‌الذکر در اصل یک مفهوم کلی را تداعی می‌کنند و آن عبارت است از بررسی همه زمینه‌های کار انسانی به صورت سیستماتیک، به منظور بهبود بخشیدن به رابطه انسان با کارش و افزایش بهره‌وری.

در فصل ششم، ارزیابی عملکرد و شایستگی منابع انسانی به عنوان یکی از روش‌های توسعه افراد مورد توجه قرار می‌گیرد. همان گونه که می‌دانیم ارزیابی عملکرد آموزشی نه تنها می‌تواند در خصوص پیشرفت افراد و ارتقاء سطح دانش‌ها و مهارت‌هایشان اطلاعات مفیدی به ما بدهد، بلکه عملکرد نظام آموزشی سازمان را نیز مورد سنجش قرار داده و کاستی‌ها و نقاط ضعف و قوت را آشکار می‌سازد. از طرفی ارزیابی عملکرد افراد می‌تواند در آن‌ها ایجاد انگیزه نماید تا به دستاوردهای بالاتری برسند. در واقع نظام بهسازی و توسعه منابع انسانی از دو خرده‌سیستم آموزشی و ارزیابی عملکرد تشکیل شده است که در جهت بهسازی و ارتقاء منابع انسانی سازمان عمل می‌کنند.

فصل هفتم، در این فصل به تعاریف مختلف سیستم روابط کار، فرایند مذاکرات جمعی و انعقاد پیمان‌های جمعی، فرایند حل اختلافات ناشی از روابط کاری، فرایند مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، فرایند تعارضات صنعتی و فرایند آموزشی در سیستم روابط کار (صنعتی) پرداخته خواهد شد.

در پایان از معاونت محترم پژوهشی جناب آقای دکتر جواد محمد پورقاضی و جناب آقای مهدی فلاحتی که ما را در ارتقای کیفیت علمی کتاب یاری داده‌اند، کمال سپاس را داریم.

دکتر جهانیار بامداد صوفی

پریسا طاهری

بهار ۹۰