

# مدیریت منابع انسانی



دکتر مقداہ فرج پور پیربستی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# مدیریت منابع انسانی

تالیف:

دکتر مقداد فرج پور پیربستی



انتشارات موجک



سرشناسه: فرج پور پیربستی، مقداد، ۱۳۶۸-

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت منابع انسانی / تالیف مقداد فرج پور پیربستی.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات موجک، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۱۹۹ ص.: جدول، نمودار.

شابک: ۴-۳۶۵-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸، ۷۳۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: نیروی انسانی -- مدیریت

موضوع: Manpower planning

رده بندی کنگره: HF ۵۵۴۹/۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱

شماره کتابشناسی ملی: ۸۴۹۸۰۰۲

انتشارات موجک

واتساپ: ۰۹۳۶۳۰۳۱۲۵۸ کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز پخش: ۰۲۶۳۲۷۰۵۳۱۸ - ۰۲۶۳۲۷۲۱۸۱۹ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳ - ۰۲۱۶۶۴۲۹۷۳۳

ایمیل: mojakpublication@yahoo.com

سایت: www.mojak.ir



عنوان: مدیریت منابع انسانی

تالیف: دکتر مقداد فرج پور پیربستی

مشخصات ظاهری: ۱۹۹ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول: تابستان ۱۴۰۰، تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۷۳۰۰۰۰ ریال، شابک: ۴-۳۶۵-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات موجک محفوظ است. هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق

چاپ و تکثیر این اثر را به هر شکل و صورت اعم از فتوکی، چاپ کتاب و ... را ندارد. متخلفین به موجب

بند ۵ ماده قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

# فهرست مطالب

عنوان	صفحه
پیش‌گفتار.....	۱
مقدمه.....	۳
<b>فصل اول: تاریخچه مدیریت منابع انسانی.....</b>	<b>۵</b>
۱-۱ مقدمه.....	۵
۲-۱ تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی.....	۶
۱-۲-۱ انقلاب صنعتی.....	۶
۲-۲-۱ نهضت کارگری.....	۶
۳-۲-۱ نهضت مدیریت علمی.....	۷
۴-۲-۱ روانشناسی صنعتی.....	۹
۵-۲-۱ شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی در قرن نوزدهم.....	۱۰
۶-۲-۱ جنگ جهانی اول و توسعه مدیریت منابع انسانی.....	۱۱
۷-۲-۱ مدیریت کارکنان در دهه ۱۹۳۰ تاریخ مدیریت.....	۱۲
۸-۲-۱ جنگ جهانی دوم و رفاهیات و تأثیر آن بر تاریخچه مدیریت منابع انسانی.....	۱۲
۹-۲-۱ مدیریت پرسنلی در دهه ۱۹۴۰ از تاریخ مدیریت.....	۱۲
۱۰-۲-۱ انتقادات به مدیریت پرسنل در دهه ۶۰.....	۱۳
۱۱-۲-۱ ورود اصطلاح مدیریت منابع انسانی در دهه ۸۰.....	۱۳

۳-۱	تاریخچه مدیریت منابع انسانی در ایران	۱۴
۴-۱	خلاصه فصل	۱۵
۱۵	منابع	۱۵

## فصل دوم: مفهوم مدیریت منابع انسانی

۱-۲	مقدمه	۱۷
۲-۲	مفهوم مدیریت منابع انسانی	۱۷
۳-۲	رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی	۲۰
۴-۲	رویکردهای مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر	۲۴
۵-۲	مدل‌های پیاده سازی رویکردهای مدیریت منابع انسانی	۲۶
۶-۲	کارکردهای رویکردهای مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر	۲۸
۷-۲	چالش‌های سازمانی در خصوص رویکردهای مدیریت منابع انسانی در عصر حاضر	۲۹
۸-۲	خلاصه فصل	۳۶
۳۶	منابع	۳۶

## فصل سوم: مدل‌های مدیریت استراتژی منابع انسانی

۱-۳	مقدمه	۳۹
۲-۳	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۳۹
۳-۳	مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی	۴۳
۱-۳-۳	مدل‌های عقلایی یا منطقی (مبتنی بر استراتژی سازمان)	۴۳
۲-۳-۳	مدل‌های فزاینده یا واقعی (مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی)	۴۴
۴-۳	نقاط مرجع استراتژی منابع انسانی	۴۶
۵-۳	ویژگی‌های الگوهای استراتژیک مدل یکپارچه	۴۸
۶-۳	نقش استراتژیک منابع انسانی در تحول سازمانی	۵۰
۷-۳	خلاصه فصل	۵۱



منابع ..... ۵۱

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل شغل ..... ۵۵

۱-۴ مقدمه ..... ۵۵

۲-۴ تجزیه و تحلیل شغل ..... ۵۵

۳-۴ شرح شغل ..... ۵۷

۴-۴ مشخصات شغلی ..... ۵۸

۵-۴ عوامل مؤثر بر تجزیه و تحلیل شغل ..... ۵۹

۶-۴ کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل ..... ۶۰

۷-۴ تحلیل شغل ..... ۶۱

۸-۴ برخی از اصطلاحات تحلیل شغل ..... ۶۲

۹-۴ مؤلفه‌های اساسی تحلیل شغل ..... ۶۲

۱۰-۴ شرایط احراز شغل ..... ۶۳

۱۱-۴ روش‌های تحلیل شغل ..... ۶۴

۱۲-۴ کاربردهای تحلیل شغل ..... ۶۵

۱۳-۴ طراحی شغل ..... ۶۵

۱۴-۴ غنی سازی شغلی ..... ۶۷

۱۵-۴ طبقه‌بندی مشاغل ..... ۶۷

۱۶-۴ برخی از اصطلاحات طبقه‌بندی شغلی ..... ۶۸

۱۷-۴ خلاصه فصل ..... ۶۹

منابع ..... ۶۹

## فصل پنجم: سیستم کارمندیابی ..... ۷۱

۱-۵ مقدمه ..... ۷۱

۲-۵ مفهوم کارمندیابی ..... ۷۱

۷۲.....	۳-۵ کارمندیابی
۷۴.....	۴-۵ میزان کارمندیابی و عوامل موثر در آن
۷۴.....	۵-۵ عوامل موثر بر کارمندیابی
۷۶.....	۶-۵ منابع کارمندیابی
۷۷.....	۷-۵ انواع موسسات کاریابی
۷۸.....	۸-۵ انتخاب و کارمندیابی
۷۸.....	۹-۵ نقش فناوری اطلاعات در سیستم کارمندیابی
۸۰.....	۱۰-۵ خلاصه فصل
۸۱.....	منابع

### فصل ششم: فرآیند آشناسازی و جامعه پذیری ..... ۸۳

۸۳.....	۱-۶ مقدمه
۸۳.....	۲-۶ آشناسازی
۸۹.....	۳-۶ ابعاد جامعه پذیری سازمانی
۹۱.....	۴-۶ فرایند اجتماعی کردن کارکنان
۹۲.....	۵-۶ مراحل فرایند اجتماعی شدن
۹۳.....	۶-۶ شیوه‌های اجتماعی کردن فرد در سازمان
۹۳.....	۷-۶ انواع اجتماعی کردن
۹۴.....	۸-۶ تفاوت جامعه پذیری و آشناسازی
۹۶.....	۹-۶ خلاصه فصل
۹۷.....	منابع

### فصل هفتم: مدیریت عملکرد کارکنان ..... ۹۹

۹۹.....	۱-۷ مقدمه
۹۹.....	۲-۷ عملکرد

۱۰۰	۳-۷ مدیریت عملکرد .....
۱۰۲	۴-۷ مدل گام به گام مدیریت عملکرد .....
۱۰۴	۵-۷ مفهوم ارزیابی عملکرد .....
۱۰۷	۶-۷ اهداف ارزیابی عملکرد .....
۱۰۹	۷-۷ رویکردها و روش های ارزیابی عملکرد .....
۱۱۰	۸-۷ روش های ارزیابی عملکرد .....
۱۱۴	۹-۷ خطاهای بالقوه در سیستم های ارزیابی عملکرد .....
۱۱۶	۱۰-۷ عوامل و ویژگی های موثر بر اثربخشی سیستم های ارزیابی عملکرد .....
۱۱۸	۱۱-۷ موانع مدیریت عملکرد در نظام اداری .....
۱۲۱	۱۲-۷ عوامل موثر در عملکرد .....
۱۲۳	۱۳-۷ خلاصه فصل .....
۱۲۳	منابع .....

## فصل هشتم: سیستم حقوق و دستمزد ..... ۱۲۷

۱۲۷	۱-۸ مقدمه .....
۱۲۷	۲-۸ سیستم حقوق و دستمزد (جبران خدمات) .....
۱۲۹	۳-۸ اصطلاحات حقوق و دستمزد .....
۱۳۰	۴-۸ انواع نظام جبران خدمات .....
۱۳۱	۵-۸ اهداف نظام جبران خدمات .....
۱۳۱	۶-۸ مفاهیم اساسی در تساوی جبران خدمات مالی .....
۱۳۲	۷-۸ عوامل تعیین کننده جبران خدمات مالی .....
۱۳۳	۸-۸ مزایا و جبران خدمات مالی غیرمستقیم .....
۱۳۳	۹-۸ نظریه های حقوق و دستمزد .....
۱۳۶	۱۰-۸ خلاصه فصل .....
۱۳۶	منابع .....

## فصل نهم: سیستم آموزش، تنبیه و پاداش ..... ۱۳۹

- ۱-۹ مقدمه ..... ۱۳۹
- ۲-۹ سیستم تنبیه و پاداش ..... ۱۳۹
- ۳-۹ آموزش ..... ۱۴۳
- ۴-۹ اهداف آموزش ..... ۱۴۵
- ۵-۹ اهمیت و دلیل ضرورت آموزش کارکنان ..... ۱۴۷
- ۶-۹ فرایند آموزش کارکنان ..... ۱۵۰
- ۷-۹ تعریف آموزش در استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ ..... ۱۵۳
- ۸-۹ الگوی سیپ ..... ۱۵۸
- ۹-۹ آموزش ضمن خدمت ..... ۱۵۸
- ۱۰-۹ مقاصد آموزش ضمن خدمت ..... ۱۶۰
- ۱۱-۹ شیوه‌های آموزش ضمن خدمت ..... ۱۶۳
- ۱۲-۹ نظریه‌های یادگیری ..... ۱۶۴
- ۱۳-۹ خلاصه فصل ..... ۱۶۴
- منابع ..... ۱۶۵

## فصل دهم: سیستم مسیر شغلی و جانشین پروری ..... ۱۶۷

- ۱-۱۰ مقدمه ..... ۱۶۷
- ۲-۱۰ تعریف مسیر شغلی ..... ۱۶۷
- ۳-۱۰ اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی ..... ۱۶۸
- ۴-۱۰ اهداف و فرایندهای برنامه‌ریزی منابع انسانی ..... ۱۶۹
- ۵-۱۰ علل برنامه‌ریزی منابع انسانی ..... ۱۷۰
- ۶-۱۰ مراحل برنامه‌ریزی منابع انسانی ..... ۱۷۱
- ۷-۱۰ جانشین پروری ..... ۱۷۶
- ۸-۱۰ مفهوم جانشین پروری ..... ۱۷۷

۱۷۸	..... تاریخچه برنامه‌ریزی جانشین پروری
۱۷۹	..... جانشین پروری در مدیریت
۱۸۰	..... اهمیت جانشین پروری
۱۸۱	..... چالش‌ها و موانع موجود در برنامه‌ریزی جانشین پروری
۱۸۴	..... شاخص‌های موفقیت سیستم‌های جانشین پروری
۱۸۵	..... ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق
۱۸۵	..... اجرای طرح جانشین پروری
۱۸۸	..... دشواری‌های برنامه‌های جانشینی پروری
۱۸۹	..... خلاصه فصل
۱۸۹	..... منابع

۱۹۱	..... منابع و مآخذ
۱۹۱	..... منابع فارسی
۱۹۵	..... منابع لاتین



## پیش‌گفتار

در دنیای امروز که با تغییر و تحولات سریع همراه هست، منابع انسانی اثربخش، یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود در سازمان هستند و رشد اقتصادی سازمان وابسته به توانمند کردن آن‌هاست. بنابراین شناخت هر چه جامع‌تر مفاهیم و سازه‌های مربوط به منابع انسانی، ابزارهای خاص و در نهایت مهارت استفاده از این ابزارها امری ضروری در ارتقاء عملکرد سازمانی است که بعنوان چالش و مسئله حیاتی سازمان‌های مختلف با آن مواجه هستند. در این راستا هر منبع علمی برای بررسی مدیریت منابع انسانی می‌تواند راهگشا می‌باشد، و در این کتاب به بررسی کلیات این موضوع پرداخته خواهد شد.

لذا به منظور بررسی دقیق و پاسخ احتمالی به مسائل مدیریت منابع انسانی، کتاب حاضر در ده فصل تألیف شده است. در فصل اول و دوم به تاریخچه و مفهوم مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است، و به تبیین و توصیف تعاریف مختلف، تاریخچه و مفهوم مدیریت منابع انسانی اشاره شده است. در فصل سوم، کلیه مدل‌های مدیریت استراتژی منابع انسانی از منظر اندیشمندان مختلف به اختصار بیان می‌شود. در فصل چهارم، رویکردها و دیدگاه‌های نظری تجزیه و تحلیل شغل بصورت کامل تشریح گردیده است. در فصل پنجم، سیستم کارمندیابی مناسب و ویژگی‌های سیستم جذب و استخدام نیروی انسانی معرفی شده است. در فصل ششم، فرآیند آشناسازی و جامعه‌پذیری خصوصاً برای کارکنان جدیدالورود به بحث گذاشته شده است. در فصل هفتم پس از پرداختن به فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان و ابعاد آن معرفی گردیده است. فصل هشتم به سیستم حقوق و دستمزد تمرکز دارد که با شناخت ابعاد و ویژگی‌های سیستم حقوق و دستمزد مناسب از بی‌انگیزه‌ای کارکنان جلوگیری شود. در فصل نهم اهمیت سیستم آموزش، و نحوه تنبیه و پاداش‌دهی به کارکنان بررسی شده است. در نهایت در فصل دهم و آخر به مسیر شغلی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و جانشین‌پروری اشاره شده است.

امید است؛ محتوی موجود به غنای دانشی مخاطبان در حوزه مدیریت منابع انسانی بیافزاید، در ادامه از همه اساتید و افراد محترمی که در تألیف این کتاب، نقطه نظرات تکمیلی خود را ارائه نمودند؛ بسیار سپاسگزارم.

دکتر مقداد فرج پور پیربستی

تابستان ۱۴۰۰



## مقدمه

یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمان نیروی انسانی آن است؛ عوامل تشکیل دهنده این نیرو افرادی با احساس هستند که اگر انگیزش کافی داشته باشند، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان به کار می‌گیرند، امروزه منابع انسانی به‌عنوان باارزش‌ترین و مهم‌ترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند که می‌توانند منجر به تقویت مزیت رقابتی سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها شوند. لازمه این امر داشتن منابع انسانی در سازمان‌ها می‌باشد به عبارت دیگر عملکرد تحت تاثیر عواملی قرار می‌گیرد که یکی از آن‌ها منابع انسانی است. منابع انسانی به‌عنوان استراتژی‌های پایدار برای حصول و نگهداری مزیت رقابتی سازمان‌ها تشخیص داده شده است. مزیت رقابتی تنها با ترکیبات مختلفی از محصولات و بازارها در صنعتی به وجود نمی‌آید بلکه عمدتاً از تفاوت در انواع مختلفی از منابع سازمانی نشأت می‌گیرد. به همین خاطر از آنجایی که منابع همیشه قابل انتقال، قابل تقلید، و یا جایگزینی نمی‌باشد، باید برای شناسایی منابع واقعی و پایدار به جای توجه به منابع بیرونی سازمان، باید توجه خود را به منابع داخلی سازمان، معطوف کرد. منظور از سرمایه انسانی، سطح دانش فردی است که کارکنان یک سازمان دارای آن می‌باشند که این دانش معمولاً بصورت ضمنی می‌باشد. با توجه به مباحث مطرح شده در این کتاب منابع انسانی یکی از عوامل موثر بر عملکرد سازمان‌ها می‌باشد.

# Human Resources Management

**Dr. Meqdad Farajpour Pirbasti**

یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمان نیروی انسانی آن است؛ عوامل تشکیل دهنده این نیرو افرادی با احساس هستند که اگر انگیزش کافی داشته باشند، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان به کار می‌گیرند، امروزه منابع انسانی به عنوان باارزش‌ترین و مهم‌ترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند که می‌توانند منجر به تقویت مزیت رقابتی سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها شوند. لازمه این امر داشتن منابع انسانی در سازمان‌ها می‌باشد به عبارت دیگر عملکرد تحت تاثیر عواملی قرار می‌گیرد که یکی از آن‌ها منابع انسانی است. منابع انسانی به عنوان استراتژی‌های پایدار برای حصول و نگهداری مزیت رقابتی سازمان‌ها تشخیص داده شده است. مزیت رقابتی تنها با ترکیبات مختلفی از محصولات و بازارها در صنعتی به وجود نمی‌آید بلکه عمدتاً از تفاوت در انواع مختلفی از منابع سازمانی نشأت می‌گیرد. به همین خاطر از آنجایی که منابع همیشه قابل انتقال، قابل تقلید، و یا جایگزینی نمی‌باشد، باید برای شناسایی منابع واقعی و پایدار به جای توجه به منابع بیرونی سازمان، باید توجه خود را به منابع داخلی سازمان، معطوف کرد. منظور از سرمایه انسانی، سطح دانش فردی است که کارکنان یک سازمان دارای آن می‌باشند که این دانش معمولاً بصورت ضمنی می‌باشد.

