

مدیریت منابع انسانی

(نظریه‌ها و روش‌ها)

تألیف:

استاد دکتر سید حسین ابطحی



نشر فوزان

سرشناسه : ابطحی، سیدحسین ۱۳۲۲-
 عنوان و نام‌پدیدآور : مدیریت صنایع انسانی (نظریه‌ها و روش‌ها) / سید حسین ابطحی
 مشخصات نشر : تهران: فوژان، ۱۳۹۱
 مشخصات ظاهری : ۳۵۰ ص.
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۶۲۱-۳-۴
 وضعیت فهرست‌نویسی : فیا
 موضوع : نیروی انسانی -- مدیریت
 موضوع : نیروی انسانی -- برنامه‌ریزی
 رده‌بندی کنگره : ۱۳۹۱ ۲۳ الف ن/۵/۹ HF۵۵۴۹
 رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۳۰۸
 شماره کتابشناسی : ۳۰۸۳۹۸۴



نشر فوژان

مدیریت منابع انسانی از تئوری تا عمل

سیدحسین ابطحی

شمارگان: ۳۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول (۱۳۹۲)

ویراستار: ابراهیم صفار کاخکی

اجرای جلد: محمد سرداشانی

حروفچینی و صفحه‌آرایی: فتاحی

لیتوگرافی/چاپ/صحافی: کوه نور لاهور/کبیریا

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن به‌طور کلی و جزئی، چاپ، فتوکپی، فایل صوتی،
 تست‌سازی و انتشار الکترونیکی... بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع بوده و قابل پیگرد قانونی است.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۶۲۱-۳-۴

قیمت: ۱۵۸۰۰۰ ریال

مرکز پخش: توحید دانش

تهران، خ انقلاب، خ اردیبهشت، بین لبافی‌نژاد و جمهوری پ ۱۴، ط اول.

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳-۶۶۴۰۸۵۰۱-۶۶۴۹۰۲۰۹

www.FoozhanBook.com

فهرست

عنوان

صفحه

پیش‌گفتار	۱
فصل اول: ماهیت مدیریت منابع انسانی	۱
مقدمه	۲
فلسفه مدیریت منابع انسانی	۴
مفهوم مدیریت منابع انسانی	۴
تاریخچه و نقش مدیریت منابع انسانی	۵
اهداف مدیریت منابع انسانی	۹
وظایف و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی	۱۰
سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی	۱۳
خلاصه فصل اول	۱۴
خودآزمایی فصل اول	۱۵
فصل دوم: تجزیه، طراحی و طبقه‌بندی مشاغل	۱۷
مقدمه	۱۸
تجزیه شغل	۱۸
برخی از اصطلاحات تجزیه شغل	۲۰
روش‌های تجزیه شغل	۲۰
نتایج حاصل از تجزیه شغل	۲۷
کاربست‌های مختلف تجزیه شغل	۳۰
عناصر سازمانی	۳۴
عناصر محیطی	۳۵
عناصر رفتاری	۳۶
تنوع	۳۶
هویت وظایف	۳۶
اهمیت شغلی	۳۷
بازخورد	۳۷
غنی‌سازی شغلی	۳۸

۴۰	طبقه‌بندی مشاغل
۴۳	خلاصه فصل دوم
۴۴	خودآزمایی فصل دوم
۴۷	فصل سوم: نیرویابی، جذب و گزینش
۴۸	مقدمه
۴۹	نیرویابی
۵۳	جذب
۵۴	گزینش
۶۰	اصول و کاربست آزمون‌های استخدامی
۶۱	انواع آزمون‌های استخدامی
۷۲	معیارهای گزینش
۷۳	نقش مدیران منابع انسانی در نیرویابی، جذب و گزینش
۷۴	خلاصه فصل سوم
۷۴	خودآزمایی فصل سوم
۷۹	فصل چهارم: آموزش و توسعه منابع انسانی
۸۰	مقدمه
۸۱	یادگیری
۸۴	مراحل آموزش
۸۹	روش‌ها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی
۱۰۲	گردش شغلی
۱۰۳	مدیریت چند جانبه
۱۰۷	خلاصه فصل چهارم
۱۰۷	خودآزمایی فصل چهارم
۱۱۵	فصل پنجم: حقوق و دستمزد
۱۱۶	مقدمه
۱۱۷	تعاریف و مفاهیم کلی حقوق و دستمزد
۱۱۷	اصطلاحات حقوق و دستمزد
۱۱۸	نظریه‌های حقوق و دستمزد
۱۲۴	اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد
۱۲۵	ارزش کار بر حسب نیاز جامعه
۱۲۵	عوامل کار
۱۲۵	عوامل شخصی

عوامل جنبی.....	۱۲۶
سیاست‌های کلی حقوق و دستمزد.....	۱۲۷
پرداخت حقوق و دستمزد در زمان بیماری.....	۱۲۸
خلاصه فصل پنجم.....	۱۲۹
خودآزمایی فصل پنجم.....	۱۳۰
فصل ششم: ارزشیابی مشاغل.....	۱۳۳
مقدمه.....	۱۳۴
ارزشیابی مشاغل چیست؟.....	۱۳۵
فواید ارزشیابی مشاغل.....	۱۳۵
محدودیت‌های ارزشیابی مشاغل.....	۱۳۶
زمان ارزشیابی مشاغل.....	۱۳۷
روش‌های ارزشیابی مشاغل.....	۱۳۷
ارزشیابی مشاغل در ایران.....	۱۵۳
خلاصه فصل ششم.....	۱۵۸
خودآزمایی فصل ششم.....	۱۵۹
فصل هفتم: انضباط و رسیدگی به شکایات.....	۱۶۳
مقدمه.....	۱۶۴
تعاریف و مفاهیم انضباط.....	۱۶۴
انواع انضباط.....	۱۶۴
نکاتی که باید قبل از مجازات‌های انضباطی مورد توجه قرار گیرد.....	۱۶۵
سیاست‌های کلی انضباطی.....	۱۶۷
تدابیر انضباطی.....	۱۶۷
رسیدگی به شکایات.....	۱۶۸
شیوه شکایت کردن.....	۱۶۹
خلاصه فصل هفتم.....	۱۶۹
خودآزمایی فصل هفتم.....	۱۷۰
فصل هشتم: ارزشیابی عملکرد کارکنان.....	۱۷۵
مقدمه.....	۱۷۶
تعاریف، مفاهیم و هدف‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان.....	۱۷۶
هدف‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان.....	۱۷۷
معیارهای ارزشیابی.....	۱۷۸
ارزشیابی عینی یا ارزشیابی ذهنی؟.....	۱۷۹

۱۸۰	انحرافات در ارزشیابی عملکرد کارکنان
۱۸۲	چه کسانی باید ارزشیابی کنند؟
۱۸۳	روش ها و فنون ارزشیابی عملکرد کارکنان
۱۸۵	روش درجه بندی
۱۸۶	مقیاس های گرافیکی
۱۸۸	بررسی نامه (چک لیست)
۱۹۰	انتخاب اجباری
۱۹۰	وقایع حساس (جرانی)
۱۹۱	ارزشیابی خوشن
۱۹۱	مدیریت بر مبنای هدف
۱۹۲	ارزشیابی روانی
۱۹۲	تنگناهای ارزشیابی عملکرد کارکنان
۱۹۳	آموزش ارزشیابان
۱۹۳	مصاحبه های ارزشیابی
۱۹۴	خلاصه فصل هشتم
۱۹۵	خودآزمایی فصل هشتم
۱۹۹	فصل نهم: برنامه ریزی نیروی انسانی
۲۰۰	مقدمه
۲۰۱	مزایای برنامه ریزی نیروی انسانی
۲۰۱	اهمیت برنامه ریزی نیروی انسانی
۲۰۲	تعاریف و مفاهیم برنامه ریزی نیروی انسانی
۲۰۳	مرتبط ساختن برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک
۲۰۴	گام های نخستین برای برنامه ریزی نیروی انسانی
۲۰۶	تعیین سیاست های برنامه ریزی نیروی انسانی
۲۰۷	مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی
۲۲۱	استفاده از الگو در برنامه ریزی نیروی انسانی
۲۲۲	خلاصه فصل نهم
۲۲۳	خودآزمایی فصل نهم
۲۲۹	فصل دهم: سلامت، ایمنی و رفاه کارکنان
۲۳۰	مقدمه
۲۳۰	مهمترین پیام ها و هدف های قوانین و برنامه های مربوط به تأمین سلامت، ایمنی و رفاه
۲۳۰	کارکنان

عوامل استرس آفرین.....	۲۳۴
عوامل استرس آفرین سازمانی.....	۲۳۴
راه‌های غلبه بر استرس.....	۲۳۸
خلاصه فصل دهم.....	۲۶۶
خودآزمایی فصل دهم.....	۲۶۶
فصل یازدهم: رویکرد اخلاقی در مدیریت منابع انسانی	۲۷۱
مقدمه.....	۲۷۲
چرا رفتارهای غیر اخلاقی و غیر قانونی در منابع انسانی سازمان‌ها به وجود می‌آید؟.....	۲۷۲
عدالت و اداره امور مربوط به رعایت اخلاقیات، قوانین و مقررات سازمانی.....	۲۷۴
اثرات و پیامدهای رفتارهای غیر اخلاقی و غیر قانونی برای سازمان و مدیریت.....	۲۷۶
پیشنهادهایی در زمینه ایجاد و استقرار سیستم رعایت اخلاقیات و قانون‌گرایی در.....	۲۷۷
سازمان‌ها.....	۲۷۷
خلاصه فصل یازدهم.....	۲۷۹
خودآزمایی فصل یازدهم.....	۲۸۰
فصل دوازدهم: حسابداری و ممیزی منابع انسانی	۲۸۵
مقدمه.....	۲۸۵
شیوه حسابداری منابع انسانی.....	۲۸۶
شیوه‌های ممیزی منابع انسانی.....	۲۸۷
خلاصه فصل دوازدهم.....	۲۹۲
خودآزمایی فصل دوازدهم.....	۲۹۳
فصل سیزدهم: الگوی تصمیم‌گیری بر مبنای اخلاقیات	۲۹۵
مقدمه.....	۲۹۵
مفهوم اخلاقیات در مدیریت.....	۲۹۶
دامنه مسائل اخلاقی در مدیریت.....	۲۹۷
پیامدهای رعایت اخلاقیات در مدیریت.....	۲۹۸
مشکلات مربوط به رعایت اخلاقیات در مدیریت.....	۲۹۸
تصمیم‌گیری با رعایت اخلاقیات در مدیریت.....	۲۹۹
عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری مدیران.....	۳۰۰
نگرش کوتاه بر الگوهای تصمیم‌گیری.....	۳۰۳
الگویی برای تصمیم‌گیری با رعایت اخلاقیات در مدیریت.....	۳۰۴
خلاصه فصل سیزدهم.....	۳۰۵
خودآزمایی فصل سیزدهم.....	۳۰۶

۳۰۷	فصل چهاردهم: فرهنگ سازمانی
۳۰۷	مقدمه
۳۰۸	تعاریف و مفاهیم فرهنگ سازمانی
۳۰۹	ویژگی های فرهنگ مطلوب سازمانی
۳۰۹	نقش فرهنگ سازمانی
۳۱۰	شیوه پیدایش فرهنگ سازمانی
۳۱۰	مفاهیم نقش ها هنجارها و ارزش ها در فرهنگ سازمانی
۳۱۰	نقش ها
۳۱۰	هنجارها
۳۱۱	ارزش ها
۳۱۳	خلاصه فصل چهاردهم
۳۱۴	خودآزمایی فصل چهاردهم
۳۱۵	فصل پانزدهم: شایسته سالاری و مدل های شایسته سنجی
۳۱۵	مقدمه
۳۱۶	تعاریف و مفاهیم شایسته سالاری
۳۱۸	خاستگاه لغت شایسته سالاری
۳۱۹	گزیده هایی از نظرات مایکل یانگ
۳۲۱	ملاحظات و انتقاداتی پیرامون نظرات یانگ
۳۲۲	شایسته سالاری به منزله یک قاعده و انتصابات سیاسی به عنوان یک استثنا
۳۲۳	برخی تمایزات میان پست های سیاسی و حرفه ای
۳۲۴	مدل هایی برای شناخت نحوه عملکرد مدیران سیاسی و اجرایی
۳۲۵	عملکرد برخی از کشورها در رابطه با تفکیک پست های سیاسی از مدیریتی
۳۲۷	مدل های شایسته سنجی
۳۳۰	نتیجه گیری و پیشنهادها
۳۳۱	خلاصه فصل پانزدهم
۳۳۲	خودآزمایی فصل پانزدهم
۳۳۳	منابع و مآخذ

به نام آن که هستی نام از او یافت

پیش‌گفتار

چنانچه سیر تحولات مدیریت منابع انسانی را مطالعه کنیم، به فراست در خواهیم یافت که توجه به انسان در دنیای سازمان و مدیریت از دریاژ موردنظر صاحب‌نظران مدیریت بوده است. این توجه روز به روز افزایش یافته تا جایی که امروزه - در آغاز هزاره سوم - نیروی انسانی را مشتریان اول سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی نام نهاده‌اند. این بدان معنی است که در عصر جدید ضرورت پاسخ‌گویی به نیازهای اساسی کارکنان در هر سازمانی در اولویت اول قرار می‌گیرد؛ زیرا، نیل به اهداف سازمانی در گرو تأمین اهداف و خواسته‌های منطقی و مشروع منابع انسانی و صد البته تأمین نیازهای منابع انسانی نیز در گرو رسانیدن سازمان به اهداف، رسالت‌ها و مأموریت‌های آن توسط کارکنان است. این امر در بیشتر کشورهای صنعتی، اغلب به دست مدیران هوشمند صورت می‌گیرد؛ ولی متأسفانه در کشورهای در حال توسعه، هم اکنون نیز اهمیت منابع انسانی در دنیای سازمان و مدیریت به خوبی شناخته نشده و درک نگردیده است. بنابراین، مشاهده می‌شود که در بسیاری از سازمان‌های کشورهای در حال توسعه، به ویژه در کشور ما جایگاه سازمانی تحت عنوان مدیریت منابع انسانی وجود ندارد و درحقیقت، نیروی انسانی در سازمان‌ها بدون متولی به سر می‌برد و طبیعی است که مشکلات کاری آنان روز به روز افزایش و کارایی‌شان نیز کاهش یابد. در کشور ما در اغلب سازمان‌ها معاونان اداری و مالی و در سطح پایین‌تر مدیران امور اداری، خود را مسئول منابع انسانی سازمان‌ها می‌دانند، بدون این‌که دانش، آگاهی، شرایط و تجربه لازم را برای انجام وظایف و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی داشته باشند. به همین علت در اغلب سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی کشور مسائل و مشکلات زیادی در خصوص موضوعات مربوط به مدیریت منابع انسانی، به ویژه در نیرویابی، جذب و گزینش، آموزش، حقوق و دستمزد، ارزشیابی عملکرد کارکنان و انضباط و رسیدگی به شکایات، سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و همچنین، توجه لازم به اخلاق و قانون به چشم می‌خورد.

اکنون ما به تحولی بزرگ و شتابنده در نگرش به انسان، توجه به نیازهای اساسی او، نگه‌داشتن حرمت و احترام به مقام والای انسانی او و برنامه‌ریزی برای توسعه و تکامل وی در ابعاد زندگی خصوصی، اجتماعی، شغلی و حرفه‌ای نیازمندیم. بنابراین، ضمن ارتقای جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، باید این مسئولیت بزرگ را به مدیران هوشمند، توانا، با تجربه، آموزش دیده، انسان‌دوست، متعهد به رعایت اخلاق و

قانون بسپاریم و با تقویت نظام شایسته سالاری در کلیه سطوح سازمانی، موجبات نیل به اهداف و انجام مأموریت‌ها و رسالت‌ها را در سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی فراهم آوریم.

کتاب حاضر، با هدف بسترسازی برای دستیابی به اهداف یاد شده نگاشته شده است. به لطف الهی فرصت و انگیزه‌ای دوباره پیش آمد تا در سال ۱۳۹۰ برای تجدیدنظر و ویرایش و چاپ هشتم کتاب اقدام کنم، که امیدوارم مورد قبول قرار گیرد.

همچنین، از مدیریت انتشارات فوژان و کارکنان محترم آن مؤسسه به ویژه آقای ابوذر مرادی که کوشش مجدانه و صمیمانه‌ای را در انتشار مجدد این کتاب مبذول داشته‌اند، سپاسگزاری و قدردانی می‌کنم.

با آرزوی توفیقات روزن افزون الهی برای کلیه مدیران متعهد و متخصص کشور

دکتر سیدحسین ابطحی

دی‌ماه ۱۳۹۱