

مدیریت منابع انسانی با رویکرد سازمان امور مالیاتی کشور

مؤلفان:

محسن ابراهیمی

فرزانه صادقی - شکوه فرشیدفر

عنوان	: مدیریت کاربردی منابع انسانی با رویکرد سازمان امور مالیاتی کشور
نالیف	: محسن ابراهیمی - فرزانه صادقی - شکوه مرشیدفر
مشخصات نشر	: تهران: آبتین قلم، ۱۳۸۸
مشخصات ظاهری	: ۲۳۶ ص
شابک	: 978-964-2721-10-8
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: سازمان امور مالیاتی کشور - برنامه‌ریزی
موضوع	: نیروی انسانی - ایران - مدیریت
رده بنادی کنگره	: ۱۳۸۸ ۵۵۴۹/۵۹۷ HF1۵
رده بنادی دیربی	: ۳۰۱۰۹۵۵ ۶۵۸
شماره کتاب شناسی ملی	: ۶۸۰۰۷۹۱

طرح جلد	: مهسا فرضیدفر
لینوگرافی و چاپ	: توانا
نوبت چاپ	: اول
تیراژ	: ۱۰۰۰ جلد
قیمت:	: ۱۵۰۰۰ تومان

سال چاپ: ۱۳۸۹

فهرست مطالب

پیشگفتار مؤلفین

مقدمه

فصل اول کلیات

- ۱۰ قلمرو مدیریت منابع انسانی
- ۱۰ اهداف مدیریت منابع انسانی
- ۱۱ مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان
- ۱۲ جایگاه مدیریت منابع انسانی
- ۱۲ سیر تحولات مدیریت منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی کشور
- ۱۴ رسالت یا اهداف اساسی سازمان
- ۱۵ گروههای هدف ، ذی نفعان و انتظاراتشان از سازمان امور مالیاتی کشور
- ۱۸ تحلیل عوامل داخلی و خارجی سازمان (در حوزه منابع انسانی)
- ۲۱ مأموریت دفتر آموزش و توسعه منابع انسانی
- ۲۲ نمودار ۱- ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها
- ۲۳ چالشهای سازمانی و راهکارهای موجود

فصل دوم نظام حقوق و مزایا

- ۳۰ مقدمه
- بخش اول طراحی ، تجزیه و تحلیل ، ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل
- ۳۱ تجزیه و تحلیل شغل Analysis Job
- ۳۳ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شغل
- ۳۴ زمان و مراحل اجرای تجزیه و تحلیل شغل
- ۳۴ شرح شغل Job Descriptions
- ۳۵ پرسشنامه شرح شغل
- ۳۵ مشخصات شغل Job Specification
- ۳۵ طراحی شغل (Job Design)
- ۳۶ ارزشیابی شغل (Job Evaluation)
- ۳۶ طبقه بندی مشاغل
- ۳۷ مراحل طبقه بندی مشاغل

۳۷	اهداف و مقاصد طبقه بندی مشاغل
۳۸	طبقه بندی شغلی در سازمان امور مالیاتی
۳۹	نمودار ۲: فرایند تجزیه ، تحلیل و طبقه بندی شغل
۴۲	بخش دوم پاداش، حقوق و مزایا
۴۲	پاداش، حقوق و مزایا
۴۳	پاداش خدمات کارکنان
۴۳	انواع پاداش
۴۳	مراحل و روشهای انگیزش کارکنان در سازمان
۴۳	طراحی اقتضایی سیستم انگیزش و پاداش
۴۷	حقوق و مزایا
	فصل سوم نظام تامین و تعدیل منابع انسانی
۵۱	مقدمه
	بخش اول طرح ریزی
۵۲	برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی
۵۳	الگوهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
۵۳	عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
۵۵	برنامه ریزی نیروی انسانی
۵۶	نمودار ۳- فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی
۵۷	تمیزی وضعیت موجود نیروی انسانی سازمان
۵۸	۱- تجزیه و تحلیل محیطی
۶۱	۲- ارزیابی سازمانی
۶۵	پیش بینی نیروی انسانی
۶۶	تعدیل نیروی انسانی
۶۶	ظرفیت سازی در مدیریت منابع انسانی
۶۷	مراحل ظرفیت سازی استراتژیک منابع انسانی در سازمان
	بخش دوم مدیریت امور استخدامی
۷۱	مدیریت امور استخدامی
۷۲	۱) کارمندیابی (Recruitment)
۷۲	مراحل کارمندیابی
۷۳	مهمترین عوامل مؤثر بر کارمندیابی

۷۳	کارمندیابی از منابع داخلی
۷۴	کارمندیابی از منابع خارجی
۷۴	۲- گزینش و استخدام (Selection)
۸۲	فرآیند جذب و استخدام
۸۳	نمودار ۴- عوامل محیطی درونی و بیرونی در روند استخدام
۸۴	آزمون استخدامی
۸۴	مصاحبه
۸۵	تشخیص سلامتی
۸۶	تصمیم گیری نهائی
۸۶	آشناسازی
۸۶	روشهای آشناسازی
۸۷	آموزش

فصل چهارم نظام بهسازی منابع انسانی

۹۰	مقدمه
	بخش اول مدیریت عملکرد
۹۱	مدیریت عملکرد
۹۱	ارزیابی عملکرد
۹۲	چرا باید عملکردها را ارزیابی کرد؟
۹۳	معیارهای ارزیابی عملکرد
۹۵	ارتباط بین ارزیابی عملکرد، ارزشیابی شغل، میزان حقوق و مزایا
۹۵	نمودار ۵ - فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان
۹۶	مدل ارزیابی کارکنان
	آموزش
	بخش دوم آموزش
۹۸	آموزش
۹۸	اهمیت آموزش
۹۹	طراحی برنامه آموزش و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان
۱۰۰	نمودار ۶- فرآیند آموزش و بهسازی
۱۰۲	۱- نیازسنجی
۱۰۲	۲- هدفهای آموزشی

۱۰۲	۳- طراحی
۱۰۳	۴- اجرا
۱۰۳	۵- ارزشیابی
۱۰۴	نمودار ۸- چرخه آموزش سازمان امور مالیاتی کشور
۱۰۴	فهرست راهنمای اقدامات
۱۰۷	انتخاب افراد برای آموزش
۱۰۸	برنامه پیشنهادی برای توسعه نخبگان
۱۰۹	نمودار ۱۰ - مدل پرورش نخبگان
۱۱۳	نمودار ۱۱- برنامه توسعه نخبگان
۱۱۴	نقش مدیران سازمان در آموزش کارکنان
۱۱۷	ضرورت آموزش از راه دور (E-Learning)

فصل پنجم نظام نگهداری منابع انسانی

۱۲۲	مقدمه
	بخش اول ایمنی شغلی و بهداشت حرفه ای
۱۲۵	ایمنی شغلی و بهداشت حرفه ای
۱۲۶	انواع برنامه‌های ایمنی
۱۲۷	عوامل کلیدی بهبود ایمنی و سلامت حرفه‌ای محیط کار
۱۲۸	روش‌های متداول بررسی و اقدام در زمینه بهداشت و ایمنی محیط کار
۱۲۹	نقش مدیریت در توسعه بهداشت حرفه ای و ایمنی محیط کار
۱۳۰	برنامه های ایمنی شغلی
۱۳۱	نقش توسعه منابع انسانی در امنیت شغلی
۱۳۲	نمودار ۱۲- ابعاد امنیت شغلی
۱۳۳	ابعاد امنیت شغلی حاصل از پرورش منابع انسانی
۱۳۵	ارزیابی عملکرد ایمنی شغلی و سلامت حرفه ای
۱۳۵	استرس شغلی
۱۳۶	استرس و عملکرد کاری
۱۳۷	نمودار ۱۴ - منابع ایجاد فشار عصبی
۱۳۷	علل استرس کار
۱۴۰	رابطه استرس ، ترک خدمت و سبک رهبری
۱۴۰	تضمیم گیری و استرس

۱۴۱	راهکارهایی که مدیریت بوسیله آن می تواند استرس کارکنان را در حین کار کاهش دهد
۱۴۲	آسیب شناسی سازمان
۱۴۳	اصول غیراخلاقی
۱۴۳	نقش مدیر در پیدایش اصول غیراخلاقی
۱۴۴	اقدامات لازم در رویارویی با ناهنجاری های غیراخلاقی در سازمان
	بخش دوم بیمه و بازنشستگی
۱۴۶	بیمه و بازنشستگی
۱۴۶	بازنشستگی
۱۴۷	مزایای بازنشستگی
۱۴۹	اثرات رضایت و عدم رضایت از کار در نگهداری منابع انسانی
	بخش سوم خدمات رفاهی
۱۵۰	خدمات رفاهی
۱۵۰	خدمات پرسنلی
۱۵۴	جبران خدمت کارکنان
	فصل ششم نظام کاربرد منابع انسانی
۱۵۹	مقدمه
۱۶۰	متغیرهای رابط
	بخش اول هدایت و رهبری
۱۶۳	رهبری
۱۶۴	رهبری تحول گرا
	بخش دوم ارتباطات و انگیزش
۱۶۹	روابط عاطفی با کارکنان
۱۷۰	توافقات دوستانه
۱۷۱	انگیزش
۱۷۳	پاداش های مادی
۱۷۳	مشارکت
	بخش سوم روابط کار و مدیریت مشارکتی
۱۷۷	روابط کار
۱۷۷	بهبود کیفیت زندگی کاری
۱۷۸	رسیدگی به شکایات کارکنان

۱۸۱	مدیریت مشارکتی و توانمند سازی کارکنان
۱۸۸	جمع بندی
۱۹۰	منابع
	پیوست ها
۱۹۵	پیوست شماره ۱ - دستورالعمل نحوه رسیدگی به شکایات ارزشیابی
۱۹۷	پیوست شماره ۲ - آئین نامه پیشگیری و مبارزه با رشوه در دستگاه های اجرایی
۲۰۴	پیوست شماره ۳ - نحوه رسیدگی به شکایات گزینش داوطلبان
۲۰۶	پیوست شماره ۴ - دستورالعمل اجرای ارزشیابی عملکرد
۲۲۶	پیوست شماره ۵ - قوانین ایمنی و سلامت حرفه ای در ایران
۲۲۷	پیوست شماره ۶ - نحوه ارائه خدمات رفاهی
۲۲۸	پیوست شماره ۷، نمودار ۷- فرایند ارزشیابی دوره های آموزشی در سازمان امور مالیاتی کشور
۲۳۰	پیوست شماره ۸، نمودار ۸ - چرخه آموزش سازمان امور مالیاتی کشور
۲۳۱	پیوست شماره ۹، نمودار ۹ - کلیات نظام آموزش سازمان امور مالیاتی کشور
۲۳۲	پیوست شماره ۱۰، نمودار ۱۲ - بستر سازی لازم برای آموزش از راه دور در سازمان امور مالیاتی

پیش گفتار مؤلفین :

آثار منتشر شده در حوزه مدیریت منابع انسانی کم نیست. لیکن اغلب این آثار یا محدوده خاصی را مورد پردازش قرار داده و یا تنها مباحث نظری را دنبال می کنند. پیوند مباحث نظری و مقایسه آن با یک روایت واقعی و ملموس از یک سازمان دولتی که تمایل دارد بر اساس اتکاء به آخرین روشهای علمی تغییرات اساسی در حوزه منابع انسانی خود ایجاد کند، نگاه جدیدی است که در کنار مباحث تئوریک چالشهای موجود را به بحث کشیده و مسیرهای تغییر را بیان می کند.

مطالب موجود خصوصاً در شرایطی که سازمانی به شکل سنتی اداره شده و دارای تجربی در زمینه مقاومت کارکنان در تغییر و یا عدم موفقیت در بهره برداری نیروی انسانی برای دستیابی به اهداف و رسالت خود می باشد، قابل استفاده است و اهمیت برخی از موارد از جمله روشهای افزایش انگیزه و میل به تغییر و حل مشکلات مربوط را به ذهن متبادر می کند.

به نظر می رسد شناخت وضعیت سنتی و تجویز روشهای برخاسته از نظام های مطلوب برای جایگاه ایده آل منابع انسانی در سازمان امور مالیاتی علاوه بر استفاده مدیران آن سازمان و دست اندر کاران حوزه منابع انسانی، برای دانشجویان، محققین، خصوصاً سازمانهای دیگر که تمایل به تغییر در حوزه منابع انسانی دارند نیز مورد استفاده واقع شود.

در فصل اول این کتاب، اهتمام بر این است که ضمن تعریف مفاهیم کلی، اهداف و جایگاه مدیریت منابع انسانی، گروههای هدف، ذی نفعان و انتظاراتشان از سازمان امور مالیاتی کشور نیز با توجه به ارزشها، اهداف و رسالت سازمان تعریف شده و با تحلیل عوامل داخلی و خارجی؛ ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای سازمان ترسیم گردد و در پایان با استفاده از عوامل ذکر شده، مسائل استراتژیک و استراتژیهای مورد عمل سازمان بیان شود.

نظر به موضوعیت این کتاب و اهمیت وظایف مدیریت منابع انسانی، فصل دوم تا ششم به وظایف تخصصی مدیر منابع انسانی به شرح زیر اختصاص داده شده است :

فصل دوم بطور اجمالی، تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل در سازمان امور مالیاتی کشور، تعریف و مورد بررسی قرار گرفته است؛ ضمن اینکه راجع به وظیفه مدیر منابع انسانی در ارائه راهکارهای جبران خدمت کارکنان (پاداش، حقوق و مزایا) همچنین مراحل و روشهای انگیزش کارکنان مواردی نیز مطرح می شود.

فصل سوم، به سیستم جذب (تأمین) و تعدیل نیروی انسانی، برنامه ریزی و مدیریت امور استخدامی اختصاص داده شده است. در ادامه مواردی که می تواند در جذب و تعدیل نیروی

انسانی سازمان امور مالیاتی مؤثر باشد بر شمرده می شود .

فصل چهارم درمبحث نظام بهسازی منابع انسانی ، به تشریح آموزش و بهسازی منابع انسانی در سازمان و مراحل مختلف آن پرداخته ضمن بررسی فرایند آموزش سازمان، برنامه آموزش و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان مورد نقد و بررسی قرار می گیرد. همچنین عوامل مؤثر بر اثربخشی برنامه های آموزشی و راهنمای اقدامات مورد نیاز به طور اجمال بیان می شود.

فصل پنجم . براساس نظام نگهداشت منابع انسانی به مباحث ایمنی و بهداشت محیط کار با رویکرد فساد اداری و راه کارهای موجود، عوامل کلیدی بهبود ایمنی و سلامت حرفه ای همچنین آسیب شناسی سازمان پرداخته و نقش مدیران در موارد لزوم بیان می شود. متعاقباً مباحث مربوط به بیمه و بازنشستگی و خدمات رفاهی بیان شده و چرایی عدم موفقیت امور رفاهی مورد بررسی قرار می گیرد.

فصل ششم به نظام کاربرد منابع انسانی و روابط کاری اختصاص داشته و در قسمت های مختلف آن راجع به بکارگیری مؤثر منابع انسانی جذب شده ، آموزش یافته و نگهداری شده همچنین چگونگی تنظیم روابط مطلوب بین کارکنان و مدیران و بهبود کیفیت زندگی کاری مطالب ارائه می شود .

در این مقال جا دارد از تمام عزیزانی که با راهنمایی و ارائه امکانات ما را در تهیه این اثر یاری و همراهی نموده اند، صمیمانه تشکر نمایم.

با آرزوی توفیق الهی

محسن ابراهیمی

فرزانه صادقی - شکوه فرشیدفر

۱۳۸۸- ۱۳۸۵

مقدمه‌ای از دکتر مهرعلیزاده

سازمان‌ها به طور فزاینده ای در معرض مسائل پیچیده و مبهمی قرار دارند. بسیاری از سازمان‌ها با مسائلی مانند عدم اطمینان اقتصادی، رقابت، بازارهای ملی و جهانی، خصوصی سازی، برون سپاری، فناوری های تازه و تولید سریع دانش روبرو شده‌اند. گرچه این تغییرات جدید نبوده اما نرخ تغییر دانش در سازمان‌ها بر افراد و عملکرد آنان در سازمان تأثیرات شگرفی داشته است. چنین تأثیری اهمیت ظرفیت سازی های نوین در افراد و توسعه منابع انسانی سازمان را اجتناب ناپذیر ساخته است. به بیان دیگر، تاریخ تمدن بشر هرگز دورانی را به یاد ندارد که این اندازه بر موضوع دانش و یادگیری و خلق، پردازش، توسعه، تبادل، ثبت و انتشار آن تأکید کرده باشد. به همین دلیل صاحب نظران مدیریت و تحول سازمانی مانند آلوین تافلر و پیتر دراگر معتقدند منبع اصلی ثروت ملل و سازمان‌ها توسعه انسانی است.

مدیریت منابع انسانی به عنوان فرآیندی از توانمند سازی دانشی، بینشی و مهارتی کارکنان در عصر حاضر مورد توجه بسیاری از مطالعات قرار گرفته است. مدیریت منابع انسانی از ابعاد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی در توسعه و تحول و بالندگی جامعه تأثیر دارد. کارکردهای مدیریت منابع انسانی به لحاظ اقتصادی از منظر تجمیع سرمایه انسانی و سرمایه گذاری اثر بخش در توسعه اقتصادی، به لحاظ سیاسی، آماده سازی افراد برای مشارکت سیاسی در امور جامعه و حقوق شهروندی و از نظر اجتماعی و فرهنگی، ایجاد آمادگی در افراد جامعه برای پذیرش تحول و نوآوری و تغییرات اجتماعی مورد توجه است. توسعه منابع انسانی در سازمان مستلزم سرمایه گذاری در زمینه‌هایی است که موجب بهره‌برداری بیشتر از توانمندی، نوآوری، خلاقیت از یک طرف و افزایش تعهد، رضایت شغلی و احساس خودکوفایی در افراد می‌گردد. چنین خصوصیتی برای بهبود مزیت رقابتی و افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان در اقتصاد دانش محور ایجاب می‌نماید تا سازمان‌ها به شکل گیری DNA یا توانمندی‌های سازمانی توجه نمایند که آنها را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌سازد.

اما علیرغم اهمیت توسعه منابع انسانی در حیات و بقای سازمان‌های ایران، هویت، ماهیت، اهمیت، فرآیند و روندهای آن چندان مطلوب نمی‌باشد. به لحاظ نظری با وجود مطالعات تحقیقات انجام شده در مراکز علمی و پژوهشی هنوز عمده دانش و نظریه‌های توسعه منابع انسانی حالتی غیر بومی دارند و مدیران ارشد سازمان‌ها و نظریه پردازان ایرانی در تدوین و تبیین آنها نقش فعالی نداشته‌اند. در زمینه نگرش و جایگاه و مبانی نظری و عملی توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی و خصوصی ایران تفاوت‌های زیادی وجود دارد. این

تفاوت به طور اخص تری در درون سازمان‌های وابسته به دولت نمایانی بیشتری دارد. لذا برای بازنگری موضوع توسعه منابع انسانی در کشور ایران ضرورت دارد تا استراتژیهای نوینی تدوین گردد. استراتژیهایی که در ساله تدوین نظریه، اطلاع رسانی و ارائه تجارب ایرانی، تغییر گرایش مدیران ارشد سازمان‌ها به اهمیت دارا بودن الگوهای بومی توسعه منابع انسانی، ایجاد رقابت سالم در بین سازمان‌ها، به اشتراک نهادن دانش، تجربیات و یافته‌ها با شرکت‌های دیگر و ارتقای سطح مدیریت منابع انسانی، ایجاد دانش فنی در سطح ملی و سازمانی را کانون توجه خود قرار دهند.

در این راستا، اثر حاضر که توسط کارشناسان سازمان امور مالیاتی نگارش یافته از چند جنبه حاوی تجارب ارزنده و درسهای آموزنده‌ای است.

نخست آنکه این اثر توسط کارشناسانی تدوین شده که دارای سابقه و تجربه متمادی در حوزه توسعه منابع انسانی سازمان امور مالیاتی هستند، یکی از مشکلاتی که در سازمان‌های ایرانی وجود دارد عملیاتی کردن نظریه‌های مدیریت منابع انسانی است. شاید افراد زیادی در مراکز علمی و یا سازمان‌ها وجود داشته باشند که از بعد مطالعات نظری در سطح بالایی قرار دارند، اما در عملیاتی سازی آن نظریه‌ها با ضعف یا محدودیت‌هایی مواجه هستند. اما در کتاب حاضر، مولفان توانسته‌اند بر اساس تجربه سازمان امور مالیاتی مطالبی برای خوانندگان ارائه نمایند. بنابراین فراهم کردن زمینه‌های اجرای مبانی نظری مدیریت منابع انسانی از دلایل اهمیت این اثر است.

دوم، عامل دیگری که به صورت خاصی تر باعث شده این اثر از دیگر آثار موجود متمایز گردد نشان دادن چگونگی ارتباط بین بیانیه مأموریت، اهداف، استراتژیها و سیاست‌های عملیاتی سازمان امور مالیاتی در قالب یکی از پروژه‌های مهم و بی نظیر کشور یعنی "نظام جامع مالیاتی کشور" است. این افراد به صورت مستقیم در رابطه با پروژه نظام جامع مالیاتی کشور به ویژه پروژه‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی این طرح تحت عنوان "پروژه تدوین استراتژی توسعه منابع انسانی سازمان امور مالیاتی" فعالیت داشتند. لذا در عمل تجاربی بدست آورده‌اند که در نوع خود بی همتاست. بر این اساس، مطالب این کتاب توانسته است ابعدی از نوآوری، ابتکار، بازنگری، ارزیابی و تبادل تجربه‌های داخلی و بین‌المللی در زمینه توسعه منابع انسانی را در یک سازمان ایرانی به تصویر بکشد.

سوم، مجموعه مطالبی که توسط آنان تدوین شده ترکیبی از مباحث نظری و تجربی و عملیاتی در سازمان امور مالیاتی کشور است که به خوبی توانسته است مدلی از توسعه منابع انسانی را در چارچوبی عینی و عملیاتی به واسطه مشخص کردن تکامل اقدامات منابع انسانی، استراتژیهای برنامه توسعه مستمر منابع انسانی، سیاست‌ها و چگونگی تعیین اولویتهای برای مداخله و بازنگری و یکپارچه سازی و توسعه منابع انسانی با دیگر خرده

نظام‌های سازمان امور مالیاتی کشور به خواننده عرضه نماید .
به هر حال ، این اثر به واسطه نقشی که در گسترش دانش توسعه و توسعه و ترویج
نگرش تخصصی و علمی دارد به عنوان یک مطالعه موردی می‌تواند به خوبی مورد استفاده
علاقه‌مندان به موضوع توسعه و مدیریت منابع انسانی قرار گیرد . اینجانب نیز که برای مدتی
با مؤلفان و سازمان امور مالیاتی کشور همکاری داشته و از نزدیک شاهد علاقه‌مندی مؤلفان
برای تدوین اثر فوق بوده ام، نتوانستم فرصت نوشتن این مقدمه و تشکر علنی از آنان را از
دست بدهم : تشکر به خاطر عشق خارق‌العاده آنان به یادگیری و تغییر ، روحیه اشاعه دانش
و از همه مهمتر بالندگی سازمان و توسعه کشور ایران .

دکتر یداله مهرعلی‌زاده
دانشیار دانشگاه شهید چمران اهواز