

مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان

تألیف: بابک کاظمی

۱۳۹۸

سرشناسه	: کاظمی، بابک، ۱۳۳۱ -
عنوان و نام پدیاور	: مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان/ تألیف بابک کاظمی.
مشخصات نشر	: تهران: انتشارات برآیند پویش، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۲۶۴ ص.: مصور، جدول.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۶۹۰-۵-۴
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. [۲۶۳] - ۲۶۴؛ همچنین به صورت زیرنویس.
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: Manpower planning
موضوع	: برنامه‌ریزی منابع سازمانی
موضوع	: Enterprise resource planning
موضوع	: کارکنان -- مدیریت
موضوع	: Personnel management
موضوع	: کارکنان -- توانمندسازی
موضوع	: Employee empowerment
رده بندی کنگرد	: HF۵۵۲۹/۵
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۷۴۵۴۸۸

مؤسسه انتشارات برآیند پویش

نام کتاب : مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان
مؤلف : بابک کاظمی
ناشر : انتشارات برآیند پویش
طراحی جلد: مؤسسه انتشارات برآیند پویش
نوبت چاپ : اول / تابستان ۱۳۹۸
شمارگان : ۱۰۰۰ جلد
چاپ : جباری
قیمت : ۶۰۰۰ تومان
شابک : ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۶۹۰-۵-۴

برآیند پویش: میدان انقلاب، خ منیری جاوید، بن بست توحید، پلاک ۲.
تلفن: ۶۶۹۶۸۴۶۳-۶۶۴۸۵۴۱۴

هر گونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی از ناشر ممنوع می‌باشد

فهرست

پیشگفتار	۹
فصل اول: ارتباط انسان با سازمان	۱۵
اهداف یادگیری (درس و آموزشی)	۱۶
۱- مقدمه	۱۷
۲- تعریف و سیر تحول سازمان	۱۸
۳- علل تشکیل و انواع سازمان	۲۰
۴- سازمان به عنوان یک سیستم	۲۵
۵- زیر نظام‌های اساسی سازمان	۳۰
۶- طرز تفکر سیستمی یا نظام‌نگری	۳۲
خلاصه فصل اول	۳۴
سؤالات فصل اول	۳۶
فصل دوم: مدیریت عوامل انسانی سازمان	۳۷
اهداف یادگیری:	۳۸
۱- مقدمه	۳۹
۲- اهمیت و ارزش عامل انسانی در سازمان	۴۱
۳- مفهوم مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی	۴۷
۴- نقش و وظایف بخش امور کارکنان در سازمان	۵۰
۵- مدیریت منابع انسانی به عنوان قلمرویی حرفه‌ای و تخصصی	۵۳
۶- هدف‌ها و وظایف نظام مدیریت منابع انسانی	۶۰
۷- نظام اطلاعاتی منابع انسانی	۶۵
خلاصه فصل دوم	۶۹
سؤالات فصل دوم	۷۱

فصل سوم: تجزیه شغل، طراحی شغل و طبقه‌بندی مشاغل..... ۷۳

اهداف یادگیری..... ۷۴

۱- مقدمه..... ۷۵

۲- تجزیه شغل یا کارشکافی..... ۷۶

۳- روش‌های جمع‌آوری اطلاعات..... ۸۳

۴- تهیه شرح شغل و شرایط احراز شغل (مشخصات شاغل)..... ۸۶

۵- موارد استفاده از نتایج تجزیه شغل..... ۹۲

۶- طبقه‌بندی مشاغل..... ۹۷

۷- بررسی و تفکیک مشاغل..... ۱۰۱

۸- طرح طبقه‌بندی مشاغل دولتی ایران..... ۱۰۴

۹- شرح شغل و شرایط احراز شغل «کارشناس امور مالی»..... ۱۰۵

خلاصه فصل سوم..... ۱۱۲

سؤالات فصل سوم..... ۱۱۴

فصل چهارم: مدیریت حقوق و دستمزد و ارزشیابی مشاغل..... ۱۱۷

اهداف یادگیری..... ۱۱۸

۱- مقدمه..... ۱۱۹

۲- مفهوم و تعاریف ارزشیابی مشاغل..... ۱۲۰

۳- فواید طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل..... ۱۲۲

۴- نظام‌های ارزشیابی مشاغل..... ۱۲۴

۵- سیستم درجه‌بندی..... ۱۲۷

۶- سیستم طبقه‌بندی یا گروه‌بندی..... ۱۲۹

۷- سیستم امتیازی..... ۱۳۲

۸- سیستم مقایسه عوامل..... ۱۳۳

۹- عوامل پنجگانه اساسی در ارزشیابی مشاغل..... ۱۳۵

۱۰- نظریه‌ها و خط‌مشی‌های مربوط به حقوق و دستمزد..... ۱۳۹

۱۱- ویژگی‌های یک نظام خوب حقوق و دستمزد..... ۱۴۴

۱۲- طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل چگونه صورت می‌پذیرد؟..... ۱۴۴

خلاصه فصل چهارم..... ۱۴۷

سؤالات فصل چهارم..... ۱۴۹

فصل پنجم: برنامه‌ریزی نیروی انسانی.....	۱۵۱
اهداف یادگیری	۱۵۲
۱- مقدمه	۱۵۳
۲- چشم‌انداز برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۱۵۴
۳- تعاریف و مفاهیم برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۱۵۶
۴- عوامل مؤثر در تعیین نیازمندی‌های نیروی انسانی	۱۶۱
۵- جریان نیروی انسانی	۱۶۳
۶- افت نیروی انسانی	۱۶۴
۷- بردش نیروی انسانی	۱۶۵
۸- ورود تعداد نیروی انسانی مورد نیاز	۱۶۸
۹- طراحی سیستم نیروی انسانی سازمان	۱۷۲
۱۰- مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۱۷۴
۱۱- طرح «پرر» در مینه برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۱۷۹
خلاصه فصل پنجم	۱۸۱
سوالات فصل پنجم	۱۸۴
فصل ششم: عملیات استخدامی - کارمندیابی - انتخاب - انتصاب.....	۱۸۵
اهداف یادگیری	۱۸۶
۱- مقدمه	۱۸۷
۲- کارمندیابی	۱۸۸
۳- انتخاب (گزینش)	۱۹۲
۴- انتصاب	۲۰۸
خلاصه فصل ششم	۲۱۷
سوالات فصل ششم	۲۱۹
فصل هفتم: ارزشیابی شایستگی کارکنان.....	۲۲۱
اهداف یادگیری	۲۲۲
۱- مقدمه	۲۲۳
۲- مفهوم و هدف ارزشیابی شایستگی کارکنان	۲۲۴
۳- چه کسی ارزشیابی کند؟	۲۲۸
۴- ارزشیابی نتیجه کار یا ارزشیابی شخصیت کارکنان؟	۲۳۱
۵- بررسی عوامل مورد ارزشیابی	۲۳۲

۲۳۴	۶- روش‌ها و فنون ارزشیابی شایستگی کارکنان
۲۴۵	۷- انحرافات و گرایش‌ها در ارزشیابی شایستگی کارکنان
۲۴۷	۸- نتایج ارزشیابی برای مدیران و سرپرستان
۲۵۰	۹- نمونه یک پرسشنامه ارزیابی عملکرد
۲۵۹	خلاصه فصل هفتم
۲۶۱	سؤالات فصل هفتم
۲۶۳	فصل هشتم: آموزش و توانمندسازی منابع انسانی سازمان
۲۶۴	اهداف یادگیری
۲۶۵	۱- مقدمه
۲۶۸	۲- آموزش کارکنان
۲۷۰	۳- جایگاه ارزش در مدیریت منابع انسانی
۲۷۶	۴- آموزش به مدل منطقی و منظم
۲۸۰	۵- عملکرد، نامه‌های آشنایی در مدیریت منابع انسانی
۲۸۶	۶- آموزش‌های یاد و خدمت
۲۸۷	۷- آموزش‌های حین خدمت
۲۸۹	۸- تعیین نیازهای آموزشی
۳۰۱	۹- روش‌های آموزشی
۳۰۲	۱۰- ارزشیابی برنامه‌های آموزشی
۳۰۹	خلاصه فصل
۳۱۱	سؤالات فصل هشتم
۳۱۳	فصل نهم: امور رفاهی کارکنان و خدمات پرسنلی
۳۱۴	اهداف یادگیری
۳۱۵	۱- مقدمه
۳۱۶	۲- برنامه‌های بهداشت و ایمنی
۳۱۸	۳- عوامل مؤثر در بهداشت صنعتی
۳۲۲	۴- حفظ سلامت کارکنان
۳۳۳	۵- برنامه‌های رفاهی و آسایشی
۳۳۵	۶- روابط کار و روابط صنعتی
۳۳۸	خلاصه فصل نهم
۳۴۰	سؤالات فصل نهم

۳۴۳	فصل دهم: بازنشستگی و وظیفه، جابه‌جایی و امور انضباطی.....
۳۴۴	اهداف یادگیری بخش اول.....
۳۴۴	اهداف یادگیری بخش دوم.....
۳۴۵	بخش اول- بازنشستگی و وظیفه.....
۳۴۵	۱- مقدمه.....
۳۴۷	۲- هدف طرح‌های بازنشستگی.....
۳۴۸	۳- مراحل قبل و بعد از بازنشستگی.....
۳۵۱	بخش دوم: جابه‌جایی و امور انضباطی.....
۳۵۱	۱- مقدمه.....
۳۵۱	۲- ترفیع (ارتقا یا ترقی).....
۳۵۲	۳- انتقال.....
۳۵۴	۴- خاتمه.....
۳۵۵	۵- تنزل مقام.....
۳۵۶	۶- امور انضباطی.....
۳۵۸	خلاصه فصل دهم.....
۳۶۱	سؤالات فصل دهم.....
۳۶۳	منابع و مآخذ.....

پیشگفتار

بدون تردید «نیروی انسانی» یا «عامل انسانی» شریف‌ترین، مهم‌ترین و با ارزش‌ترین عامل بین عوامل و منابع مختلف تولید می‌باشد. این عامل به همراه عوامل و امکانات مادی (همچون پول، مواد خام، اولیه، ابزار و وسایل، ماشین‌آلات و تجهیزات، ساختمان، مکان و...) به اهداف سازمان‌ها که ارائه کالاها و خدمات و اطلاعات با بهترین کیفیت و کارایی است، جنبه تسلی می‌بخشد. انسان اشرف مخلوقات و جانشین خداوند بر روی زمین است و دارای خرد، اندیشه، احساس و عاطفه می‌باشد؛ و لذا همواره مباحث و علوم مختلف مربوط به انسان از ویژگی‌ها و معضلات، و در عین حال جذابیت خاص خود، برخوردار است.

باید پذیرفت که بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان، کارکنان، کارمندان و کارگران آن سازمان است. لذا لازم است مدیران در نگهداری این سرمایه بزرگ اجتماعی و اقتصادی، خط مشی‌ها و روش‌های مطلوبی را به کار بندند تا همواره سازمان سرزنده، شاداب و پرتوانی را داشته باشند. مدیریت نیروی انسانی یا منابع انسانی به انگیزه این واقعیت است که انسان در سازمان تنها نیرو یا ابزار کار نیست، بلکه منبعی خدادادی است که جان و روح سازمان مربوطه به وجود اوست. انسان هم «مصرف کننده» است و هم «تولید کننده». عامل انسانی در سازمان شامل کلیه افراد و کارکنان شاغل در سازمان اعم از مدیران، متخصصین، کارشناسان، کارمندان و کارگران در رده‌های

مختلف شغلی می‌باشد. «مدیریت امور کارکنان» یا «اداره امور استخدامی و منابع انسانی» یعنی معماری و مهندسی نیروی انسانی در یک سازمان؛ و شامل جنبه‌هایی از مدیریت یا اداره امور سازمان است که با عامل انسانی در سازمان سروکار دارد و دربرگیرنده تمام امور مربوط به نیروی انسانی در سازمان است، همچون: طراحی، طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، انتخاب، انتصاب، ارزشیابی عملکرد و شایستگی کارکنان، آموزش، ترفیع و ارتقا، بازنشستگی، مسائل رفاهی، - لوگیری از حوادث کاری و بهبود ایمنی و بهداشت کار و غیره. در حقیقت مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی شامل یک رشته وظایف و عملیات مرتبط با یکدیگر در همه عرصه‌های انسانی در سازمان است و یکی از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین تخصص‌های مدیریت به حساب می‌رود.

توجه به کارکنان سازمان به عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین دارایی سازمان، پدیده‌ای است که به‌ویژه در دهه‌های اخیر رشد فراوان داشته است. در طول تحولات سازمان‌ها مسایل و مشکلات انسانی با توجه به راه‌های تازه‌ای مورد بررسی قرار گرفته و رشته مدیریت منابع انسانی به عنوان یک تخصص جدید مورد شناسایی واقع شده است. امروزه مدیران پی برده‌اند که لازم است در ارتباط با امور مختلف پرسنلی، شیوه‌های مناسب به کار گرفته شود تا با جذب و به کار گماردن افراد شایسته در مشاغل مختلف سازمان، بهره‌وری سازمان را افزایش دهند.

مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی شامل جذب و به کار گرفتن افراد از اجتماع برای خدمت در سازمان، ایجاد انگیزش به کار و تقویت روحیه شایسته‌ای، استفاده مطلوب از نیروی انسانی استخدام شده براساس شایسته‌سالاری، توانمند سازی کارکنان از طریق آموزش و پرورش آن‌ها، و تأمین امکانات رفاهی و حفظ سلامت، شادابی و ایمنی آن‌ها، و پرداخت مناسب به آن‌ها و ایجاد خط‌مشی‌های مناسب پرسنلی است.

در آغاز، وظایف مدیریت امور پرسنلی به حدی که امروزه وسعت یافته است، متنوع و گسترده نبود؛ بلکه محدود به استخدام، اخراج یا کنترل ورود و خروج (حضور و غیاب) کارکنان بود و معمولاً توسط خود سرپرستان واحدهای سازمان یا یکی از

کارکنان دفتری و اداری اجرا می‌شد. در گذر زمان و با توسعه واحدهای تولیدی و خدماتی و افزایش تعداد کارکنان، وظایف امور پرسنلی یک کار تخصصی شد و به کارشناسان متخصص محول گردید.

امروزه متخصصان مدیریت پرسنلی در بررسی‌ها و نظریات جدید، انسان را با همه ارزش‌های مادی و معنوی، سازمان را با همه ابعاد و عملکردهایش و بالاخره محیط سازمان را با همه دگرگونی‌ها و تحولات، مورد توجه قرار می‌دهند. در گذشته که مدیران به ارزش و نقش بخش امور پرسنلی واقف نبودند، به آن کم‌ترین توجه را معطوف می‌داشتند و این واحد صرفاً مجری فرامین مدیران بود و وظایف دفتری و جاری امور کارگزینی را قیلاً صدور احکام مختلف و تهیه آمار و گزارشات پرسنلی لازم را اجرا می‌کرد و در واقع بیش از این سطح برای آن ارزش قائل نبودند.

امروزه اندیشه‌های تازه و دگرگونه‌های ریشه‌ای در قلمروی مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی پدید آمده و ثابت شده است که بخش امور کارکنان و منابع انسانی در سازمان نقش کلیدی اصلی و مهم دارد و واحدی است خط دهنده، جهت دهنده، ثمربخش، خلاق، فعال و پرجوش و باید با همه اشکال گشا، مشاور و بازو و اهرمی قوی برای مدیران بالای سازمان در امور مربوط به نیروی انسانی باشد. لذا باید شایسته‌ترین، توانمندترین، باارزش‌ترین و مطلع‌ترین افراد در آن مشغول به کار باشند. درواقع امروزه نظر مدیران در مورد اهمیت و ارزش عامل انسانی نسبت به گذشته به کلی تفاوت پیدا کرده است و انسان یک نیروی فیکشن یا تخیلی و در شمار گرانبهاترین و مهم‌ترین دارایی‌های یک سازمان قرار دارد و برای انسان احترام، منزلت و ارزشی فراتر از همه عوامل و عناصر ضرور برای اداره‌ی یک سازمان قائل می‌شوند. بدین ترتیب فعالیت‌های سازمان در زمینه کارکنان، از واحد «کارگزینی» به «مدیریت منابع انسانی» و «مدیریت توسعه انسانی» متحول شده است. آنچه در آغاز به صدور احکام استخدامی مختلف منحصر می‌شد، به شکل تنظیم خط‌مشی‌ها و برنامه‌های گسترده برای رشد و شکوفایی و توانمند و بالنده‌سازی کارکنان، خشنودی از کار و

بهبود کیفیت زندگی کاری آن‌ها در آمده است.

در نهایت امروزه رشته مدیریت منابع انسانی جایگاهی رفیع در برنامه‌های پرورش مدیران پیدا کرده و در شمار منابع راهبردی (استراتژیک) قرار گرفته و امور مختلف آن در شمار وظایف اساسی مدیران و کارگردانان بالای سازمان و از مهم‌ترین تخصص‌های مدیریت شده است.

کتاب حاضر نتیجه گردآوری و تنظیم یادداشت‌ها و مطالب نویسنده ظرف سال‌ها تدریس این رشته در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی مختلف- به‌ویژه واحدهای مختلف «دانشگاه آزاد اسلامی» و «مرکز آموزش مدیریت دولتی»- است.

مطالب این کتاب عمدتاً از کتب و منابع مندرج در فهرست منابع و مآخذ انتهای کتاب و پانویس‌ها، اتحاد استخراج شده است. از این نظر نویسنده به مؤلفان محترم آن‌ها احساس دین دارد و مطالب سپاس خود را به حضور فرد فردشان تقدیم می‌دارم.

کتاب حاضر در ده فصل، از مباحث تخصصی امور کارکنان و منابع انسانی و با بیانی بسیار سلیس، روان و سلیس‌شده است؛ و سعی وافر شده که حتی الامکان از جنبه‌های کاربردی، ارشادی و اجرایی فوی برخوردار باشد.

فصول کتاب عبارتند از:

فصل اول- ارتباط انسان با سازمان

فصل دوم- مدیریت عوامل انسانی سازمان

فصل سوم- تجزیه شغل، طراحی شغل و طبقه‌بندی مشاغل

فصل چهارم- مدیریت حقوق و دستمزد و ارزشیابی مشاغل

فصل پنجم- برنامه‌ریزی نیروی انسانی

فصل ششم- عملیات استخدامی (کارمندیابی- انتخاب- انتصاب)

فصل هفتم- ارزشیابی شایستگی کارکنان

فصل هشتم- آموزش و توانمندسازی منابع انسانی سازمان

فصل نهم- امور رفاهی کارکنان و خدمات پرسنلی

فصل دهم - بازنشستگی و وظیفه، جابه‌جایی و امور انضباطی

تلاش فراوان شده که مطالب کتاب به زیور سهولت و سادگی آراسته و در قالب یک کتاب درسی ارائه شوند. اهداف یادگیری هر فصل در ابتدای همان فصل آورده شده است. هر فصل مقدمه دارد و مباحث هر فصل به صورت عنوان اصلی - عنوان فرعی - عنوان فرعی فرعی، تنظیم و کدگذاری و به طور دقیق تفکیک و طبقه‌بندی شده‌اند. همچنین در انتهای هر فصل، خلاصه آن فصل و سؤالات مربوط به مطالب آن فصل (برای خودآزمایی)، وجود دارد. در پاورقی‌ها معادل انگلیسی کلمات و اصطلاحات به کار رفته و نیز منابع و مآخذی که مطالب از آن‌ها اتخاذ و اقتباس شده‌اند آورده شده است.

امید است این کتاب مقبول نظر خوانندگان گرامی قرار گیرد و ضمن قلم غفور کشیدن بر کاستی‌ها، برای بهبود و تکمیل مطالب، مؤلف را از ارائه نظرات اصلاحی خویش بهره‌مند سازند. باشد که این رهگذر خدمت کوچکی به ادبیات مدیریتی کشور شده باشد و نارسایی قلم را اهمیت موضوع جبران کند.

این کتاب در «مرکز آموزش مدیریت دولتی» در چند نوبت تا آذر ۱۳۸۶ منتشر شده بود. اینک با تجدیدنظر کامل، تغییرات و اصطلاحات زیاد به‌روز درآمده و توسط «مؤسسه انتشارات و پخش کتاب پویش» به همت و پشتیبانی جناب آقای «حمید یعقوبی» مدیر محترم آن تقدیم به علاقمندان و دانش پژوهان ارجمند می‌شود و بدین وسیله جا دارد از زحمات ایشان تقدیر و تشکر گردد.

با احتیاط شایسته

بابک کاظمی، زمین ۱۳۹۷