

# مدیریت منابع انسانی

تألیف : فائزه جلیلی

[www.ketab.ir](http://www.ketab.ir)

سرشناسه: جلیلی، فائزه، ۱۳۶۴-  
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت منابع انسانی/تألیف فائزه جلیلی.  
مشخصات نشر: تهران: موسسه انتشارات برآیند پویش، ۱۴۰۰.  
مشخصات ظاهری: ۱۵۰ص.  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۰۵-۳۳-۲  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
یادداشت: کتابنامه.  
موضوع: نیروی انسانی -- مدیریت  
موضوع: Manpower planning  
رده بندی کنگره: HF۵۵۴۹/۵  
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱  
شماره کتابشناسی ملی: ۷۶۰۷۳۷  
وضعیت رکورد: فیبا

### مؤسسه‌ی انتشارات برآیند پویش

نام کتاب: مدیریت منابع انسانی  
مؤلف: فائزه جلیلی  
ناشر: انتشارات برآیند پویش  
طراحی جلد: مؤسسه انتشارات برآیند پویش  
نوبت چاپ: اول/ بهار ۱۴۰۰  
شمارگان: ۱۰۰۰ جلد  
چاپ: جباری  
قیمت: ۱۰۰۰۰۰ تومان  
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۰۵-۳۳-۲

برآیند پویش: میدان انقلاب، خ منیری جاوید، بن بست توحید، پلاک ۲.  
تلفن: ۶۶۴۸۵۴۱۴-۶۶۹۸۴۶۳

## فهرست

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| پیشگفتار.....                                                | ۹  |
| فصل اول: ارتباط انسان با سازمان.....                         | ۱۵ |
| اهداف یادگیری (درسی و آموزشی).....                           | ۱۶ |
| ۱- مقدمه.....                                                | ۱۷ |
| ۲- تعریف و تشریح سازمان.....                                 | ۱۸ |
| ۳- علل تشکیل و انواع سازمان‌ها.....                          | ۲۰ |
| ۴- سازمان به‌عنوان یک سیستم (نظام).....                      | 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 به‌عنوان 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 |

به نام خدا

## 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 و 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 تحقیق می‌بخشد. انسان اشرف مخلوقات و جانشین خداوند بر روی زمین است و دارای خرد، اندیشه احساسی 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، جلوگیری 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 درباره عامل انسانی در سازمان است و یکی از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین تخصص‌های مدیریت به‌شمار 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 دیدگاه‌های تازه‌ای مورد بررسی قرار گرفته و رشته مدیریت منابع انسانی به‌عنوان 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 گماری افراد شایسته در مشاغل مختلف سازمان، بهره‌وری سازمان را افزایش دهند.

مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی شامل جذب شایسته‌ترین افراد از اجتماع برای خدمت در سازمان، ایجاد انگیزش به کار و تقویت روحیه شایستگی، 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 از قبیل صدور احکام مختلف و تهیه آمار و گزارشات پرسنلی لازم را اجرا می‌کرد و درواقع بیش از این سطح برای آن ارزش قائل نبودند.

امروزه اندیشه‌های تازه و دگرگونی‌های 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 مهمی داراست و واحدی است خط دهنده، جهت دهنده، ثمربخش، خلاق، فعال و پرجوش و باید راهت‌ها را شکل 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 فیاض و لایتناهی و درشمار گرانبهارترین 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 استخدای 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 مأخذ انتهای کتاب و پانویس‌ها، اقتباس و استخراج شده است. از این نظر نویسنده به مؤلفان محترم آن‌ها احساس دین کرده و مراتب 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 ساده تشکیل شده است؛ و سعی وافر شده که حتی الامکان از جنبه‌های کاربردی، ارشادی و اجرایی قوی برخوردار باشد.

فصول کتاب عبارتند از:

فصل اوّل - ارتباط انسان با سازمان

فصل دوّم - مدیریت عوامل انسانی سازمان

فصل سوّم - 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 مأخذی که مطالب از آن‌ها اتخاذ و اقتباس شده‌اند  
آورده شده است.

امید است این کتاب مقبول نظر خوانندگان گرامی قرار گیرد و ضمن قلم عفو  
کشیدن بر کاستی‌ها، برای بهبود و تکمیل مطالب، مؤلف را از ارائه نظرات اصلاحی  
خویش بهره‌مند سازند. باشد که از 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 چنده نوبت تا آذر ۱۳۸۶ منتشر شده  
بود. اینک با تجدیدنظر کامل، تغییرات و اصطلاحات زیاد به روز 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 احترامات شایسته

بابک کاظمی بهمن ۱۳۹۷