



مدیریت منابع انسانی

(اداره امور کارکنان در سازمانهای دولتی،
صنعتی و بازرگانی)

تالیف:

استاد دکتر سیدحسین ابطحی

ویرایش دوم

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
(وابسته به وزارت نیرو)



مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
اداره امور کارکنان

نشانی: مهرشهر کرج - بلوار امام خمینی (ره) - نیش بوستان - مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت - تلفن: ۳۳۰۶۰۰۵ (۰۲۶۱)
تهران - خیابان استاد نجات‌اللهی - خیابان شهید برادران شاداب - پلاک ۴۳ - تلفن: ۸۸۹۱۴۵۴۴
مستودق پستی: مهر ویلا کرج ۳۱۳۷۵/۳۱۴ Website: www.imre.ir; E-mail: info@imre.ir
مرکز بخش مهربان: تهران - انقلاب - خ ۱۲ فروردین - خ لبافی نژاد - پلاک ۱۹۷ - تلفن: ۶-۶۶۹۷۳۱۷۵-۲۱
مرکز بخش کتابیار: تهران - انقلاب - خ کارگر جنوبی - خ لبافی نژاد - بین خ کارگر و خ جمال زاده
بن بست دوم جنوبی - پلاک ۲۸۶ - تلفن: ۲۱-۶۶۴۲۳۴۱۱

مدیریت منابع انسانی

(اداره امور کارکنان در سازمانهای دولتی، صنعتی و بازرگانی)

تألیف: استاد دکتر سید حسین ابطحی

ویراستار ادبی: دکتر یوسف محمد نژاد عالی‌نژاد زمینی

طراح روی جلد: علی نخجوانی

امور اجرایی چاپ: فخرالسادات حسینی

تایپ و صفحه‌آرایی: سهیلا گلزاریان

چاپ: نشر شیوه چاپ هفتم: ۱۳۸۹ تیراز: ۲۰۰۰ جلد قیمت: ۶۹۰۰۰ ریال

ابطحی، حسین، ۱۳۲۲-

مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان در سازمانهای دولتی، صنعتی و بازرگانی) / تألیف: حسین ابطحی. - کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۹.
ط، ۴۲۸: جدول، نمودار.

ISBN: 978-964-96063-09 : ۶۹۰۰۰ ریال

فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.

۱. نیروی انسانی - - مدیریت ۲. کارکنان - - مدیریت. الف. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. ب. عنوان: اداره امور کارکنان در سازمانهای دولتی، صنعتی و بازرگانی ج. عنوان: مدیریت منابع انسانی و فنون استخدامی.

۶۵۸/۳۰۱

۱۳۸۹ ۱۱۲۴۴/الف ۵۵۴۹/ HF

۸۱/۲۵۰۲۱ م

کتابخانه ملی ایران

پیشگفتار ناشر

همزمان با روند فزاینده تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که تمامی ابعاد و ارکان سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده و انتظارات و الزامات نوینی را پدید آورده است، نقش و وظیفه مدیران و رهبران نیز به شدت متحول و دگرگون شده است. این تحول و دگرگونی آن چنان سریع و فراگیر بوده است که به گفته دراکر «ما اکنون همان جایی ایستاده‌ایم که یکصد سال پیش تیلور ایستاده بود و بدان حد نسبت به ساز و کارهای حاکم بر ساختارها و فرایندهای سازمانی با اطلاع یا بی‌اطلاعی که او بوده». در نتیجه امروز نیز از متخصصان و اندیشمندان مدیریت انتظار می‌رود به همان جدیتی که تیلور و سایر بزرگان و نظریه‌پردازان مدیریت در شناخت راهکارهای توسعه و تحول سازمان کوشیده‌اند، مجدانه و عالمانه بکوشند.

اینک در اجرای چهارمین برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور که بارزترین خصیصه آن «دانایی محوری» است، مؤسسات آموزش و پژوهش مدیریت رسالت و مسئولیتی بس خطیر بر عهده دارند. روشن است که برنامه «دانایی محوری» جز به دست مدیران «دانا و توانا» که چالش‌ها و ضرورت‌ها را به روشنی درک کرده و قابلیت شناسایی و بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها در آنان پرورش داده شده باشد، قابل اجرا و تحقق نیست. تولید نظریه‌ها و دانش مدیریت و تلفیق و ترکیب آن با نیازهای بومی سازمان‌های کشور از یک سو و فراهم‌سازی فرصت‌های آموزشی اثربخش برای یادگیری و تسلط بر دانش و مهارت‌های نوین مدیریت از سوی دیگر، دو رسالت بنیادین مؤسسات و مراکز مذکور است.

مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت در راستای تحقق رسالت‌ها و وظایف حساسی که در افزایش و توسعه قابلیت‌های مدیران سطوح مختلف سازمانی بر عهده دارد، به موازات برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی و طرح‌های مطالعاتی، نشر و اشاعه دانش و اطلاعات مدیریتی را نیز از جمله وظایف و کارکردهای مهم خود به شمار می‌آورد. بر این اساس تاکنون در کنار انتشار منظم فصلنامه «مدیریت و توسعه»، بیش از ۴۷ عنوان از منابع و کتب مدیریتی را منتشر نموده، که خوشبختانه با استقبال کم‌نظیر فرهیختگان، علاقه‌مندان و دانش‌پژوهان روبرو شده است. همچنین چندین عنوان کتاب جدید نیز در حال آماده‌سازی و چاپ دارد که در آینده نزدیک منتشر خواهند شد.

کتاب مدیریت منابع انسانی نیز، از جمله کتاب‌های ارزشمند فوق است که اکنون به

چاپ هفتم رسیده و به منظور فراهم آوردن یک سلسله مطالب مبانی و اساسی پیرامون مدیریت منابع انسانی، تدوین و منتشر شده است. به امید آنکه مطالب ارزشمند این اثر که با قلم استاد گرانقدر، جناب آقای دکتر سیدحسین ابطحی از جذابیت خاصی برخوردار شده است، بتواند دانشجویان، کارشناسان و مدیران را بیش از پیش یاری دهد و به عنوان یک منبع درسی مناسب، مورد استفاده جامعه علمی کشور قرار گیرد.

دکتر علی منافی

رئیس مؤسسه

فهرست مطالب

پیشگفتار مؤلف (چاپ هفتم)	ط
فصل اول - ماهیت مدیریت منابع انسانی	۱
مقدمه	۴
فلسفه مدیریت منابع انسانی	۶
مفهوم مدیریت منابع انسانی	۷
تاریخچه و نقش مدیریت منابع انسانی	۸
اهداف مدیریت منابع انسانی	۱۴
وظایف و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی	۱۵
سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی	۲۰
خلاصه فصل اول	۲۱
خودآزمایی فصل اول	۲۲
فصل دوم - تجزیه، طراحی و طبقه‌بندی مشاغل	۲۷
مقدمه	۳۰
تجزیه شغل	۳۱
روش‌های تجزیه شغل	۳۴
نتایج حاصل از تجزیه شغل	۴۳
کاربست‌های مختلف تجزیه شغل	۴۷
غنی‌سازی شغلی	۵۸
طبقه‌بندی مشاغل	۶۰
خلاصه فصل دوم	۶۵
خودآزمایی فصل دوم	۶۶

۷۱	فصل سوم- نیرویابی، جذب و گزینش
۷۴	مقدمه
۷۵	نیرویابی
۸۲	جذب
۸۳	گزینش
۱۰۷	معیارهای گزینش
۱۰۸	نقش مدیران منابع انسانی در نیرویابی: جذب و گزینش
۱۰۹	خلاصه فصل سوم
۱۱۰	خودآزمایی فصل سوم
۱۱۷	فصل چهارم- آموزش و توسعه منابع انسانی
۱۲۰	مقدمه
۱۲۱	یادگیری
۱۲۶	مراحل آموزش
۱۳۳	روش‌ها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی
۱۵۱	گردش شغلی
۱۵۲	مدیریت چندجانبه
۱۵۷	خلاصه فصل چهارم
۱۵۸	خودآزمایی فصل چهارم
۱۷۱	فصل پنجم- حقوق و دستمزد
۱۷۴	مقدمه
۱۷۵	تعاریف و مفاهیم کلی حقوق و دستمزد
۱۷۶	اصطلاحات حقوق و دستمزد
۱۷۷	نظریه‌های حقوق و دستمزد
۱۸۶	اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد
۱۹۰	سیاست‌های کلی حقوق و دستمزد

۱۹۲	پرداخت حقوق و دستمزد در زمان بیماری
۱۹۴	خلاصه فصل پنجم
۱۹۵	خودآزمایی فصل پنجم
۱۹۹	فصل ششم - ارزشیابی مشاغل
۲۰۲	مقدمه
۲۰۳	ارزشیابی مشاغل چیست؟
۲۰۴	فواید ارزشیابی مشاغل
۲۰۵	محدودیت‌های ارزشیابی مشاغل
۲۰۶	زمان ارزشیابی مشاغل
۲۰۷	روش‌های ارزشیابی مشاغل
۲۲۹	ارزشیابی مشاغل در ایران
۲۳۳	نکات عمده طرح نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت
۲۳۷	خلاصه فصل ششم
۲۳۸	خودآزمایی فصل ششم
۲۴۵	فصل هفتم - انضباط و رسیدگی به شکایات
۲۴۸	مقدمه
۲۴۸	تعاریف و مفاهیم انضباط
۲۴۹	انواع انضباط
۲۵۰	نکاتی که باید قبل از مجازات‌های انضباطی مورد توجه قرار گیرند
۲۵۲	سیاست‌های کلی انضباطی
۲۵۳	تدابیر انضباطی
۲۵۴	رسیدگی به شکایات
۲۵۵	شیوه شکایت کردن
۲۵۶	خلاصه فصل هفتم
۲۵۶	خودآزمایی فصل هفتم

۲۶۳	فصل هشتم - ارزشیابی عملکرد کارکنان
۲۶۶	مقدمه
۲۶۷	تعاریف، مفاهیم و هدف‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان
۲۶۸	هدف‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان
۲۶۹	معیارهای ارزشیابی
۲۷۱	ارزشیابی عینی یا ارزشیابی ذهنی؟
۲۷۱	انحرافات در ارزشیابی عملکرد کارکنان
۲۷۴	چه کسانی باید ارزشیابی کنند؟
۲۷۷	روش‌ها و فنون ارزشیابی عملکرد کارکنان
۲۸۹	تنگناهای ارزشیابی عملکرد کارکنان
۲۹۱	خلاصه فصل هشتم
۲۹۳	خودآزمایی فصل هشتم
۲۹۹	فصل نهم - برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۰۲	مقدمه
۳۰۳	مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۰۴	اهمیت برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۰۵	تعاریف و مفاهیم برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۰۶	مرتبط ساختن برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه‌ریزی استراتژیک
۳۰۸	گام‌های نخستین برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۱۱	تعیین سیاست‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۱۳	مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۳۱	استفاده از الگو در برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۳۳۳	خلاصه فصل نهم
۳۳۵	خودآزمایی فصل نهم
۳۴۳	فصل دهم - سلامت، ایمنی و رفاه کارکنان
۳۴۶	مقدمه

مهمترین پیام‌ها و هدف‌های قوانین و برنامه‌های مربوط به تأمین سلامت، ایمنی و رفاه کارکنان	۳۴۷
عوامل استرس‌آفرین	۳۵۲
راه‌های غلبه بر استرس	۳۵۸
خلاصه فصل دهم	۳۹۶
خودآزمایی فصل دهم	۳۹۷
فصل یازدهم - رویکرد اخلاقی در مدیریت منابع انسانی	
مقدمه	۴۰۶
چرا رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی در منابع انسانی سازمان‌ها به وجود می‌آیند؟	۴۰۷
عدالت و اداره امور مربوط به رعایت اخلاقیات، قوانین و مقررات سازمانی	۴۱۰
اثرات و پیامدهای رفتارهای غیراخلاقی و غیرقانونی برای سازمان و مدیریت	۴۱۳
پیشنادهایی در زمینه ایجاد و استقرار سیستم رعایت اخلاقیات و قانون‌گرایی در سازمان‌ها	۴۱۴
خلاصه فصل یازدهم	۴۱۷
خودآزمایی فصل یازدهم	۴۱۸
کتابنامه	
الف - فارسی	۴۲۳
ب - انگلیسی	۴۲۵

به نام آنکه هستی نام از او یافت

پیشگفتار مؤلف (چاپ هفتم)

چنانچه سیر تحولات مدیریت منابع انسانی را مطالعه کنیم، به فراست درخواهیم یافت که توجه به انسان در دنیای سازمان و مدیریت از دیرباز مورد نظر صاحب نظران مدیریت بوده است. این توجه روز به روز افزایش یافته تا جایی که امروز در آغاز هزاره سوم نیروی انسانی را مشتریان اول سازمان های دولتی، صنعتی و بازرگانی نام نهاده اند. این بدان معنی است که در عصر جدید ضرورت پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در هر سازمانی در اولویت اول قرار می گیرد؛ زیرا نیل به اهداف سازمانی در گرو تأمین اهداف و خواسته های منطقی و مشروع منابع انسانی و صد البته تأمین نیازهای منابع انسانی نیز در گرو رسانیدن سازمان به اهداف، رسالت ها و مأموریت های آن توسط کارکنان است. این امر در بیشتر کشورهای صنعتی، اغلب به دست مدیران هوشمند صورت می پذیرد؛ ولی متأسفانه در کشورهای در حال توسعه، هم اکنون هم اهمیت منابع انسانی در دنیای سازمان و مدیریت به خوبی شناخته و درک نگردیده است. بنابراین، مشاهده می گردد که در بسیاری از سازمان های کشورهای در حال توسعه به ویژه در کشور ما جایگاه سازمانی ای تحت عنوان مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع انسانی وجود ندارد و در حقیقت، نیروی انسانی در سازمان ها بدون متولی به سر می برند و طبیعی است که مشکلات کاری آنان روز به روز افزایش و کارایی شان نیز روز به روز کاهش یابد. در اغلب سازمان ها در کشور ما، معاونان اداری و مالی و در سطح پایین تر مدیران امور اداری، خود را مسئول منابع انسانی سازمان ها می دانند، بدون اینکه دانش، آگاهی شرایط و تجربه لازم را برای انجام وظایف و مسئولیت های مدیریت منابع انسانی

داشته باشند. به همین علت در اغلب سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی کشور مسائل و مشکلات عدیده‌ای 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.

امروزه 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 عظیم را به مدیران هوشمند، توانا، باتجربه، آموزش‌دیده، انسان‌دوست، متعهد به رعایت اخلاق و قانون بسپاریم و با تقویت نظام شایسته‌سالاری 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 ۱۳۸۹ برای تجدیدنظر و ویرایش و چاپ هفتم کتاب اقدام کنم، که امیدوارم که مورد قبول قرار گیرد.

در عین حال بر خود لازم می‌دانم تا مراتب تقدیر و تشکر خود را از مدیریت و کارکنان مؤسسه تحقیقات و آموزش و مدیریت، وابسته به وزارت نیرو، به ویژه جناب آقای دکتر علی منافی رئیس محترم مؤسسه، خانم حسینی، مسئول انتشارات مؤسسه،

که کوشش بسیار و همکاری صمیمانه‌ای در انتشار مجدد این کتاب مبذول داشته‌اند، آقای یوسف محمدنژاد عالی‌زمینی با نهایت دقت و علاقه، ویرایش کتاب و نمونه‌خوانی مطالب را بر عهده گرفتند، خانم سهیلا گلزاریان برای تایپ و اصلاحات مکرر تلاش صادقانه‌ای مبذول داشتند و سرانجام آقای احمد غروی‌ان با پیگیری مراحل چاپ دلسوزی زیادی ابراز کردند که بدین وسیله از همکاری و محبت همه آنان صمیمانه قدردانی می‌شود.

موفقیت روزافزون همه کارکنان و مدیران متخصص و متعهد واقعی کشور را از درگاه ایزد منان خواهانم.

دکتر سید حسین ابطحی

آذر ماه ۱۳۸۹