

مدیریت منابع انسانی

(با رویکرد طرح طبقه‌بندی)

مشاغل دستگاه‌های اجرایی

رضا درخشنده

سرشناسه	: درخشنده، رضا، ۱۳۶۱.
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت منابع انسانی (با رویکرد طرح طبقه‌بندی مشاغل دستگاه‌های اجرایی) / رضا درخشنده.
مشخصات نشر	: ایلام: انتشارات درخشنده، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۱۷۴ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۹۶۴۶۸۶-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: نیروی انسانی - مدیریت
موضوع	: Manpower planning
موضوع	: کارکنان - مدیریت
موضوع	: Personnel management
موضوع	: مشاغل - رده‌بندی
موضوع	: Occupations - Classification
موضوع	: تحلیل شغل
موضوع	: Job analysis
موضوع	: سازمانی - مدیریت
موضوع	: Organizational effectiveness - Management
رده‌بندی کنگره	: HF۵۰۴۰/۵
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۱۶۲۰۵۵



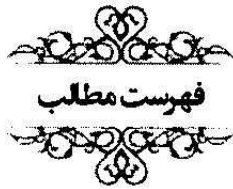
مدیریت منابع انسانی (با رویکرد طرح طبقه‌بندی مشاغل دستگاه‌های اجرایی)

مؤلف: رضا درخشنده
 ناشر: انتشارات درخشنده
 صفحه‌آرایی: سجاد حاتمی
 طراح جلد: ابراهیم کرمان
 نوبت چاپ اول: ۱۳۹۹
 شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۶۴۶۸-۶-۱
 شمارگان: ۱۰۰۰
 قیمت: ۴۰۰۰۰ تومان

تلفن و نشانی الکترونیکی ناشر:

Derakhshandeh.seydmohamad@gmail.com - ۰۹۱۲۵۴۸۱۷۳۳

حق چاپ برای مولف محفوظ می‌باشد.



مقدمه	۱۵
-------	----

فصل اول: کلیات و تعاریف

مدیریت	۱۹
برنامه ریزی	۱۹
سازماندهی	۲۰
رهبری	۲۱
نظارت و کنترل	۲۱
ساختار	۲۲
عوامل ساختار	۲۳
واحد سازمانی	۲۳

فصل دوم: مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان	۲۷
سیستم اطلاعات منابع انسانی	۲۹
وظایف مدیریت منابع انسانی	۳۰
الف- برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و گزینش	۳۰
ب- آموزش و توسعه نیروی انسانی	۳۱
ج- نظام جبران خدمات و انگیزه	۳۱
د- نظام ارزیابی عملکرد	۳۲
ه- پرورش زندگی شغلی	۳۲
و- ایمنی و سلامتی روانی و جسمی	۳۲
ز- بهبود ارتباطات منابع انسانی	۳۳
ح- تحقیقات منابع انسانی	۳۳

توانمندسازی منابع انسانی	۳۴
انواع توانمند سازی	۳۴
اهداف مدیریت منابع انسانی	۳۵
فلسفه مدیریت منابع انسانی	۳۵
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۳۵

فصل سوم: طراحی مشاغل

سابقه، طراحی شغل	۳۹
تکمون طراحی شغل:	۳۹
طراحی مشاغل	۴۱
۱. ساده سازی شغل	۴۲
۲. گسترش شغل	۴۳
الف) گسترش افقی، شغل (توسعه شغل)	۴۳
ب) گسترش عمودی، شغل (توسعه شغل)	۴۳
۳. گردش یا چرخش شغلی	۴۴
۴. سازگار نمودن رفتار	۴۴
اهمیت طراحی مشاغل	۴۵
اهداف طراحی شغل	۴۵
عوامل موثر بر طراحی مشاغل	۴۷
رویکردهای طراحی شغل	۴۸
دیدگاههای معاصر در طراحی مشاغل	۵۲
الف) جدولهای کاری کارکنان	۵۲
ب) خودکاری و استفاده از روباتها و رایانه ها	۵۵
ج) پویایی نقش	۵۵
د) کار از راه دور	۵۶
طراحی مجدد مشاغل	۵۶
کیفیت زندگی کاری	۵۷
شرح وظایف	۵۸
مسیر شغلی	۵۹

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل مشاغل

۶۳	تجزیه و تحلیل شغل
۶۳	تعاریف تجزیه و تحلیل شغل
۶۴	اهداف تجزیه و تحلیل شغل
۶۵	فرایند تجزیه و تحلیل شغل
۶۶	اهمیت تجزیه و تحلیل شغل
۶۶	کاربردهای تجزیه و تحلیل شغل
۶۷	عوامل مؤثر بر تجزیه و تحلیل شغل:
۶۸	مراحل تجزیه و تحلیل شغل
۶۸	۱. سازماندهی
۶۸	۲. انتخاب مشاغل
۶۹	۳. بازنگری دانش
۶۹	۴. انتخاب عاملان شغل
۶۹	۵. جمع‌آوری اطلاعات شغلی
۶۹	۶. تهیه شرح شغل
۷۰	۷. تهیه شرح مشخصات شغل
۷۰	روش‌های جمع‌آوری اطلاعات شغلی
۷۰	۱. مشاهده مستقیم
۷۱	۲. مصاحبه
۷۲	۳. خودتوصیفی
۷۲	۴. پرسشنامه
۷۳	۵. فهرست نویسی شغلی
۷۳	۶. خاطرات و گزارش‌های عملیات (یادداشت‌های روزانه)
۷۴	۷. فن رخدادهای بحرانی (فن وقایع حساس)
۷۴	۸. فن شبکه و ویژگی‌ها (شبکه گزارشی)
۷۴	۹. تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی
۷۵	تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده
۷۶	تنظیم شرح شغل و شرایط احراز شغل
۷۶	شرح شغل
۷۷	۱) شناسنامه شغل (شناخت شغل)

۷۸	۲) خلاصه شغل.....
۷۸	۳) نمونه وظایف و مسئولیت‌ها.....
۷۸	۴) حدود اختیارات.....
۷۸	۵) ارتباط با مشاغل دیگر.....
۷۸	۶) شرایط کار.....
۷۸	۷) ابزار مورد نیاز.....
۷۹	۸) تعریف واژه‌ها.....
۷۹	شرایط احراز مشاغل یا شرایط احراز شخصی.....
۸۰	شرح شغل و برنامه‌ریزی شغل.....
۸۱	ویژگی‌های شغل کاربرد آن در برنامه‌ریزی نیروی انسانی.....

فصل پنجم: تقسیم کار

۸۵	تقسیم کار.....
۸۷	تعاریف تقسیم کار.....
۸۷	نظریات تقسیم کار.....
۸۹	تقسیم کار و همبستگی اجتماعی.....
۹۰	نقش تقسیم کار در سازمان.....
۹۱	تقسیم کار از دیدگاه سیستمی.....
۹۲	اهمیت تقسیم کار.....

فصل ششم: ساختار سازمانی، تشکیلات

۹۵	ساختار سازمانی.....
۹۷	اهمیت ساختار سازمانی.....
۹۷	ارکان ساختار سازمانی.....
۹۷	ابعاد ساختار سازمانی.....
۹۸	پیچیدگی.....
۹۸	الف: تفکیک افقی.....
۹۹	ب: تفکیک عمودی.....
۱۰۰	ج: تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی.....
۱۰۰	رسمیت.....

۱۰۱	تمرکز و عدم تمرکز
۱۰۳	رابطه درجه تمرکز و ارتفاع ساخت سازمانی با حیطه نظارت
۱۰۴	ارتباط تمرکز، پیچیدگی و رسمیت
۱۰۴	گروه‌بندی کارها
۱۰۵	تفویض اختیار
۱۰۶	تغییر ساختار
۱۰۹	انواع ساختار سازمانی
۱۰۹	ساختار ساده
۱۱۰	ویژگیهای ساختار ساده
۱۱۰	نقاط قوت ساختار ساده
۱۱۰	نقاط ضعف ساختار ساده
۱۱۰	موارد کاربرد ساختار ساده
۱۱۱	ساختار وظیفه‌ای
۱۱۲	بوروکراسی ماشینی
۱۱۲	بوروکراسی حرفه‌ای
۱۱۲	مزایای ساختار وظیفه‌ای
۱۱۳	معایب ساختار وظیفه‌ای
۱۱۴	ساختار ماتریسی
۱۱۵	نقاط قوت ساختار ماتریسی
۱۱۵	نقاط ضعف ساختار ماتریسی
۱۱۶	ساختار تیم محصول
۱۱۷	نقاط قوت ساختار تیم محصولی
۱۱۷	نقاط ضعف ساختار تیم محصولی
۱۱۸	ساختار چند بخشی
۱۱۸	ویژگی‌های ساختار چند بخشی
۱۱۸	نقاط قوت ساختار چند بخشی
۱۱۹	نقاط ضعف ساختار چند بخشی
۱۲۰	موارد استفاده از ساختار چند بخشی
۱۲۰	ساختار جغرافیایی
۱۲۱	مزایا ساختار جغرافیایی

۱۲۱		معایب ساختار جغرافیایی
۱۲۲		ساختار شبکه‌ای
۱۲۳		ادھوکراسی
۱۲۴		ویژگی‌های ساختار ادھوکراسی
۱۲۴		نقاط قوت ساختار ادھوکراسی
۱۲۴		نقاط ضعف ساختار ادھوکراسی
۱۲۴		موارد استفاده از ساختار ادھوکراسی
۱۲۵		ساختار، تکنولوژی

فصل هفتم: کل‌راهه یا مسیر پیشرفت شغلی

۱۲۹		کار راهه یا مسیر پیشرفت شغلی
۱۳۱		مراحل اصلی پیشرفت شغلی
۱۳۲		۱. مرحله اکتشاف
۱۳۲		۲. مرحله ایجاد
۱۳۲		۳. مرحله نگهداری
۱۳۳		۴. مرحله رکود و اواخر مسیر شغلی
۱۳۳		توسعه مسیر شغلی
۱۳۴		برنامه‌ریزی مسیر شغلی
۱۳۵		اهداف برنامه‌ریزی مسیر شغلی
۱۳۶		مراحل فرآیند برنامه‌ریزی مسیر شغلی
۱۳۶		۱. خودارزیابی
۱۳۶		۲. تشخیص فرصت‌ها
۱۳۷		۳. هدف‌گذاری
۱۳۷		۴. تهیه برنامه‌ها
۱۳۷		۵. اجرای برنامه‌ها
۱۳۷		طراحی مسیرهای پیشرفت شغلی
۱۳۸		مدیریت مسیر شغلی
۱۳۹		عوامل مؤثر بر مدیریت پیشرفت شغلی
۱۳۹		۱. شرایط محیطی سازمان
۱۴۰		۲. فلسفه مدیریت

۱۴۱	۳. تجزیه و تحلیل مشاغل
۱۴۱	پرورش مسیر شغلی

فصل هشتم: طبقه‌بندی مشاغل

۱۴۵	تاریخچه طبقه‌بندی مشاغل در ایران
۱۴۵	تاریخچه طبقه‌بندی مشاغل در ایران
۱۴۶	طبقه‌بندی مشاغل و ضرورت آن
۱۴۷	مبانی طبقه‌بندی مشاغل:
۱۴۹	طبقه‌بندی مشاغل
۱۵۱	اهداف و مقاصد طبقه‌بندی مشاغل
۱۵۱	اهداف فرهنگی
۱۵۱	اهداف سازمانی
۱۵۲	مراحل اجرای عملیات طبقه‌بندی مشاغل
۱۵۳	روش‌های متداول ارزشیابی مشاغل
۱۵۳	۱) روش رتبه‌بندی
۱۵۴	۲) روش طبقه‌بندی (درجه‌بندی)
۱۵۵	مراحل عملی در روش طبقه‌بندی (گروه‌بندی):
۱۵۶	۳) روش مقایسه عوامل
۱۵۷	۴) روش امتیازی
۱۵۷	مشاغل انفرادی و مشاغل دسته‌جمعی یا گروهی
۱۵۸	نحوه محاسبه تجربه
۱۵۹	کمیت اجرایی طرح طبقه‌بندی مشاغل:
۱۶۰	وظایف کمیت اجرایی طرح طبقه‌بندی مشاغل
۱۶۰	ارتقاء و تنزل طبقات شغلی
۱۶۱	گروههای تشویقی کارکنان: (قبل از قانون مدیریت خدمات کشوری)
۱۶۲	ضوابط نحوه ارتقای کارمندان در طبقات و رتبه‌های جدول حق شغل
۱۶۲	الف- نحوه ارتقای کارمندان در طبقات جدول حق شغل
۱۶۴	ب- نحوه ارتقای کارمندان در رتبه‌های جدول حق شغل:
۱۶۷	تعیین تاریخ اخذ طبقه‌بندی شغلی
۱۶۹	منابع و مآخذ

مقدمه

مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی استخراش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان، مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دانش بون بانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد. مدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیت‌هایی است که دارای مانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان‌های بزرگ برای برخی از آنها واحدهای مستقلی تشکیل می‌دهند. با وجود تفاوت ماهیتی بین این فعالیت‌ها بیشتر آنها دارای ارتباط از جهت عملیات و اطلاعات هستند. از مهمترین فعالیت‌های این حوزه، طبقه‌بندی مشاغل است.

طبقه‌بندی مشاغل نیز مانند خود «رهبری و مدیریت» و بسیاری از رشته‌های علوم و فنون از ابداعات قرون معاصر نیست، اگر چه جهشی متناظر با واقعی آن در طی دو قرن اخیر صورت گرفته است، لکن به گذشته‌ای دور یعنی به آغاز تاریخ بشر بر می‌گردد و این علم نیز همانند بسیاری از رشته‌های علوم و فنون از خود رهن سیراب شده است. پیشرفت قلمرو دانش بشری و ایجاد تخصص‌های گوناگون، رشد های حاصلی متنوع و در نهایت تخصصی شدن مشاغل و همچنین عواملی چون پویایی و شکوفایی دانش بشری، نیازهای تازه مردم و دولت‌ها که در برخی موارد نیاز به ایجاد سازمان‌های جدید را به دنبال دارد، بازنگری در نظام مشاغل دستگاه‌ها را در مقاطع مختلف اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

در این راستا ارتقاء بهره‌وری همواره یکی از اهداف نظام‌های اداری بوده است که انطباق مشاغل دستگاه‌ها با وظایف و ماموریت‌های آنها در جهت تامین این هدف می‌باشد. طبقه‌بندی مشاغل یکی از پدیده‌های انقلاب صنعتی است و برای رفع مشکلات مربوط به حقوق و دستمزد و استفاده از آن تعمیم و گسترش پیدا کرده است. گسترش

صنایع و حرف مختلف اختراع و تکامل ماشین‌های صنعتی، پیدایش تخصص‌های بی‌شمار باعث شد تا ضوابطی برای پرداخت حقوق و دستمزد منصفانه‌تر ابداع شود و تعادل و تناسبی بین حقوق و دستمزد مشاغل گوناگون ایجاد گردد.

در بخش‌های مختلف خصوصی کشورهای صنعتی، طبقه‌بندی مشاغل بتدریج با اتخاذ سیستم‌های ساده‌تر مثل سیستم رتبه‌بندی که مشاغل یکجا با یکدیگر مقایسه می‌گردند آغاز شد و به سیستم‌های پیچیده‌تری مثل سیستم مقایسه عوامل و سیستم امتیازی تبدیل شد. لازم به ذکر است که از ابزارهای مهم مدیریت منابع انسانی، طبقه‌بندی مشاغل است که بر اساس آن، مشاغل بر حسب تشابه و همگونی وظایف و شرایط احراز، به طبقه‌ها و گروه‌های مختلف تقسیم می‌شوند و کارکنان سازمان‌ها با توجه به نوع و ماهیت و وظایفی که بر عهده دارند در این طبقه‌ها قرار می‌گیرند و به تبع آن از موقعیت‌ها، حقوق و مزایای خاص هر گروه (طبقه) برخوردار می‌شوند.

با توجه به درهم آمیختگی وظایف مدیریت منابع انسانی و حوزه توسعه و تحول اداری در بیشتر سازمان‌های اداری، ماهیت این اثر، نویسنده را بر این ترغیب داشت که در اثر حاضر تلفیقی از موضوعات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، ساختار، تشکیلات و ... که دغدغه برخی از خوانندگان محترم بوده و جزء جدا ناشدنی از هم‌دیگر می‌باشند را حل نماید.