

شرح پیشرفته

مدیریت منابع انسانی

- درسنامه جامع بر اساس آخرین سرفصل های مصوب
- همراه با نمونه سوالات آزمونی
- قابل استفاده کلیه دانشجویان مدیریت و حسابداری

مؤلفین: محمد کشاورز، زهره زاده محمد

انتشارات اندیشه ارشد

فهرست

فصل اول: کلیات ۵
فصل دوم: تجزیه و تحلیل شغل ۱۹
فصل سوم: کارمندیابی ۳۷
فصل چهارم: جذب و گزینش ۴۳
فصل پنجم: فرآیند آموزش کارکنان ۵۹
فصل ششم: حقوق و دستمزد ۷۳
فصل هفتم: ارزشیابی مشاغل ۸۳
فصل هشتم: سیستم پاداش ۱۰۹
فصل نهم: سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان .فصل ۱۱۵
دهم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۱۲۱

فصل اول
کلیات

مقدمه

مدیریت منابع انسانی روزگار پر فراز و نشیبی را پشت سر نهاده است، به طوری که از ظهور بخش پرسنل بیش از چهل سال می‌گذرد و این بخش در تبدیل مدیریت منابع انسانی به مؤلفه‌ای حیاتی برای موفقیت شرکت در رقابت نقشی مهم ایفا کرده است. هنگامی که در ابتدا مدیریت منابع انسانی(بخش پرسنل) به عنوان یک وظیفه در شرکت پدیدار گشت، مدیران اجرایی و سایر تصمیم‌گیرندگان بر کالاها و منابع مالی ملموس تمرکز می‌نمودند و نقش مدیریت منابع انسانی عمدتاً پشتیبانی از وظایف اداری چون وضع مقررات اداری، تنظیم لیست حقوق و دستمزد، حفظ، نگهداری داده‌های پرسنلی و مواردی از این قبیل بود. اما امروزه، هر مدیر عالی از افرادش به عنوان عامل موفقیت شرکت صحبت می‌کند. منابع انسانی از نقشی کلیدی در تحقق اهداف سازمانی و همچنین در تلفیق و ترکیب سایر منابع وارده به سازمان برخوردار می‌باشد.

مفاهیم و تئوری‌های مدیریت را می‌توان براساس موضوع دسته‌بندی کرد. انسان موضوعی است که در کانون توجه نگرش روابط انسانی در مدیریت قرار می‌گیرد. این نگرش به دو شاخه اصلی (اما مرتبط و مکمل یکدیگر) به نام‌های مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تقسیم می‌شود. شناخت و تغییر رفتار فردی، گروهی و سازمانی در حوزهٔ مدیریت رفتار سازمانی قرار می‌گیرد. مدیریت منابع انسانی، انسان را به عنوان یک عامل حیاتی و ممتاز برای بقا، رشد، رقابت و برتری سازمانی مدنظر قرار می‌دهد. در واقع نقش مدیریت منابع انسانی تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم‌آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنها است.

تعریف مدیریت منابع انسانی

معنا و برداشت واحد و یکسانی از تعریف مدیریت منابع انسانی که برای همگان قابل‌قبول باشد، وجود ندارد، به طوری که هر نویسنده‌ای از دیدگاه خود تعریفی را مطرح کرده و مورد استفاده قرار داده است. بنابراین طبیعی است که تعاریف زیادی از مفهوم مدیریت منابع انسانی وجود داشته باشد. این تنوع و انعطاف در تعاریف مدیریت منابع انسانی از یک سو به عنوان نظرات تفسیری آموزنده و راهگشا و از سوی دیگر به جهت قابل آزمون نبودن، گاهی‌اوقات موجب نتیجه‌گیری‌های متضادی شده است. این وضعیت غالباً تلاش‌ها را بدون استفاده و بی‌نتیجه نموده است. عمده‌ترین تعاریف از مدیریت منابع انسانی به شرح زیر است؛

- مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت روابط استخدامی به منظور تحقق اهداف سازمانی.

منظور از روابط استخدامی عبارتند از:

۱) جذب نیروی انسانی

۲) نگهداری

۳) خاتمه

مهمترین عناصر این تعریف شامل دو مورد زیر است؛

۱) مدیریت منابع انسانی با مدیریت "روابط" سروکار دارد نه با مدیریت افراد؛

۲) مدیریت منابع انسانی هدف‌مدار است.

- مدیریت منابع انسانی یک رویکرد متمایز به مدیریت استخدام است که به دنبال دستیابی به مزیت رقابتی از طریق آرایش راهبردی نیروی کار توانمند با تعهد بالا و نیز استفاده از چیدمان یکپارچه‌ای از روش‌های فرهنگی، ساختاری و نیز روش‌های مدیریت کارکنان می‌باشد. مدیریت منابع انسانی شامل هر چیزی است که در ارتباط با مدیریت روابط استخدامی در سازمان وجود دارد. ما مدیریت منابع انسانی را تنها به الگوی تعهد بالا در مدیریت کار یا با هرگونه ایدئولوژی خاص یا روش مدیریت ارتباط نمی‌دهیم.
- مدیریت نیروی انسانی به عنوان فرآیند استخدام، شامل شناخت منابع نیروی انسانی، مصاحبه و انجام آزمایش‌ها جهت انتخاب، آموزش و پرورش و نگهداری به مفهوم حمایت و تقویت روحی و روانی کارکنان، پرداخت مناسب و تأمین امکانات رفاهی و خدماتی تعبیر دارند و پرورش و آموزش مجدد نیروی انسانی را مورد تأکید قرار می‌دهند.
- مدیریت منابع انسانی؛ برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و نظارت بر کلیه عملیات استخدامی و همچنین، آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه‌های کاری و به ویژه برنامه‌ریزی منابع انسانی را با همکاری و مشاوره‌ی سایر مدیران بر عهده دارد.
- مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند.
- مدیریت منابع انسانی، تخصص ویژه‌ای است که برای رضایت کارکنان و تأمین هدف‌های سازمانی برنامه‌ریزی و کوشش می‌کند.
- مدیریت منابع انسانی، جنبه‌ی انسانی مدیریت است و مهمترین عامل در ارتقای کیفیت، کمیت تولیدات و ارائه خدمات در سازمان به شمار می‌رود.
- منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کار هستند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص بوجود آمده است.

- مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و ادارهٔ استراتژیک و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و منفرداً در کنار هم به شرکت در وصول به اهدافش کمک می‌کنند.

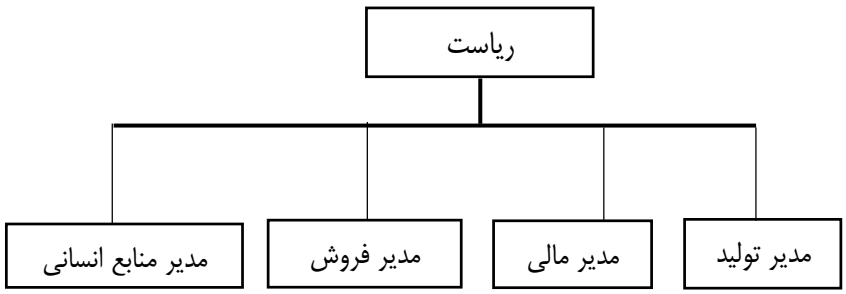
ضرورت و اهمیت مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی ارزشمندترین و مهمترین دارایی یک سازمان است و تلاش فردی و جمعی افراد حاصل دانش، تفکر، خلاقیت و کارایی نیروهای انسانی می‌باشد که سازمان را به اهداف تعیین شده نزدیک یا دور می‌نماید. در حقیقت مدیریت منابع انسانی رویکردی راهبردی و منسجم در فرآیند اداره انسان‌ها در سازمان است و از لحاظ نظری و کاربردی مبیّن فنون کاربردی و نظری اداره‌کردن نیروی کار است. فرض پایه‌ای نظریه مدیریت منابع انسانی این است که انسان‌ها ماشین نیستند، بنابراین نیاز به استفاده علمی و کاربردی از موضوعات و رشته‌هایی مانند روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، روابط انسانی و ... در این مدیریت می‌باشد. دست‌اندرکاران امور، بخشی از مفهوم مدیریت منابع انسانی را درک کرده و تلاش کرده‌اند به دلایل مختلف آن را به اجرا گذارند. برخی از دلایل آنها عبارت است از؛ اساساً معتقدند که مدیریت منابع انسانی روش صحیح و درست اداره کارکنان است. مدیریت منابع انسانی درست با آنچه که در سازمان‌ها روی می‌دهد، مطابقت دارد، چه از حیثت رقابتی بودن، چه از حیث افزودن ارزش و چه از حیث مدیریت کارا. مدیریت منابع انسانی فکر و ایده‌ای جدید است که نویسندگان و مشاوران، آن را به طرزی آراسته و جذاب معرفی و عرضه می‌کنند.

با مروری بر ادبیات کلاسیک چهار جنبه زیر در قلمرو مدیریت منابع انسانی مطرح شده است: نفوذ در کارکنان، جریان منابع انسانی (درون و برون سازمانی)، نظام‌های پاداش و نظام‌های شغلی. دیدگاه دیگری آن را در چهار حوزه‌ی جذب، نگهداشت، انگیزش و توسعه منابع انسانی مورد مطالعه قرار داده و دیدگاه دیگری از چرخه‌ی پنج مرحله‌ای مدیریت منابع انسانی شامل انتخاب، عملکرد، ارزیابی، پاداش و توسعه یاد کرده است.

جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان

در تقسیم‌بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و .... قرار گرفته و انجام امور مربوط به آن به عهده‌ی حوزه‌ای معین واگذار گردیده است. این حوزه ممکن است مستقیماً تحت نظر ریاست سازمان باشد یا اینکه با واسطه‌هایی تحت نظر وی قرار گیرد و دارای وظایفی کاملاً تخصصی است که نقش مهمی در موفقیت نهایی سازمان دارد.



ابهامات در مورد مدیریت منابع انسانی

با وجود اهمیت آشکار مدیریت منابع انسانی، همیشه ابهامات و سوءتعبیرهایی درباره ماهیت واقعی، نقش و وظیفه دقیق آن وجود داشته است. دلایل این ابهامات عبارتند از:

۱- جدید بودن این وظیفه نسبت به سایر وظایف در سازمان

۲- انسان موجودی متفکر و مختار است و نمی‌توان راه‌حلی قطعی برای درک، تفسیر، پیش‌بینی و یا کنترل رفتار او یافت.

جنبه‌های سخت و نرم مدیریت منابع انسانی

جنبه‌های سخت مدیریت منابع انسانی بر وجوه کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه‌ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تأکید می‌کند. جنبهٔ سخت مدیریت منابع انسانی با فلسفهٔ مبتنی بر کسب و کار سازگار است که بر این امر تأکید می‌کند که کارکنان را باید به نحوی مدیریت کرد تا بتوان از آنها ارزش‌افزوده حاصل نمود.

جنبه‌های نرم مدیریت منابع انسانی از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تأکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری ریشه و نشئت گرفته است. جنبهٔ نرم مدیریت منابع انسانی عبارت است از اینکه با کارکنان مثل دارایی‌های با ارزش رفتارکردن و تعهد، سازگاری و مهارت‌های آنها را موجب و منبع مزیت رقابتی شرکت دانستن.



اهداف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی شامل یکسری اهداف به ترتیب زیر می‌باشد؛

۱. انگیزش
۲. افزایش کارایی
۳. تعادل در جبران خدمات
۴. مسئولیت اجتماعی
۵. قانون‌پذیر بودن
۶. بهره‌وری
۷. کیفیت زندگی کاری
۸. جذب متقاضیان شایسته و بااستعداد
۹. تأمین و حفظ کارکنان مطلوب

وظایف مدیریت منابع انسانی

۱ـــ تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در راستای استراتژی‌های سازمان و نهادینه سازی رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲ـ تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل
۳ـ برنامه‌ریزی برای تأمین منابع انسانی موردنیاز سازمان بر اساس برنامه‌های استراتژیک
۴ـ کارمندیابی یعنی شناسایی کسانی که از شرایط بالقوه استخدام در سازمان برخوردارند.
۵ـ انتخاب شایسته‌ترین افراد برای تصدی مشاغل در سازمان
۶ـ استخدام و تنظیم برنامه‌های جامعه‌پذیری کارکنان جدید به سازمان
۷ـ طراحی سیستم جبران خدمات اعم از حقوق و دستمزد و مزایای رفاهی
۸ـ طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان
۹ـ طراحی سیستم پاداش فردی و تیمی
۱۰ـ توسعه منابع انسانی از طریق آموزش کارکنان
۱۱ـ توسعه منابع انسانی با جانشین‌پروری و طراحی مسیر شغلی
۱۲ـ طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار، روابط کار
۱۳ـ طراحی سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی

نقش‌های منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی دارای یکسری نقش‌ها به شرح زیر می‌باشد؛

شریک استراتژیک و قهرمان تغییر؛

مدیران منابع انسانی باید خود را شریک استراتژیک سازمان بدانند و اقدامات سازمان را در راستای استراتژی‌ها و اهداف آن جهت دهند. مدیران منابع انسانی ضامن انجام موفقیت‌آمیز تغییرات استراتژیک در سازمان هستند و باید با اتخاذ تدابیر مؤثر، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهند.

حامی کارکنان؛

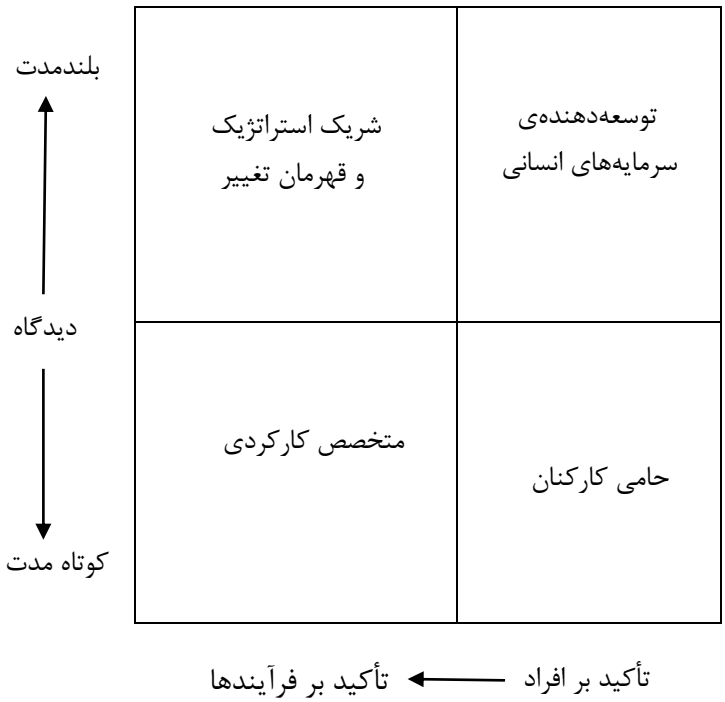
مدیران منابع انسانی باید محیطی فراهم کنند که در آن کارکنان احساس آرامش و امنیت نمایند و انگیزه لازم برای کار را داشته باشند.

نقش توسعه‌دهنده سرمایه انسانی؛

مدیران منابع انسانی باید زمینه را برای رشد، یادگیری و توسعه مهارت‌های همه کارکنان و مدیران آماده سازند. آنها باید طرح‌های توسعه فردی و تیمی همه کارکنان را پیگیری و اجرا کنند.

متخصص کارکردی؛

انتظار می‌رود که مدیران منابع انسانی بتوانند به عنوان متخصصان حرفه‌ای وظایف تخصصی و فنی در حوزه منابع انسانی نظیر انتخاب، آموزش، کارمندیابی و ارزیابی عملکرد را با کارایی و اثربخشی ایفا کنند.



تاریخچه مدیریت منابع انسانی مدیریت منابع انسانی

در آمریکا طی سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ اتفاق افتاد و تا اواسط دهه ۱۹۸۰ به اوج تکامل خود رسید. در حال حا ضر مفهوم مدیریت منابع ا نسانی در ادبیات علمی خود را به صورت ارائه خدمات م شاوره‌ای و بهبودهای سازمانی بسیار نمایان ساخته است. استفاده گسترده از این واژه ابتدا در آمریکا آغاز و سپس به کشورهای توسعه‌یافته انگلیسی‌زبان منتقل شد و اخیراً به میزان کمتری در مقایسه با اروپا نیز گسترش یافته است.

روند تدریجی تکامل مدیریت منابع انسانی

۱- نگرش ابزاری و مکانیکی در منابع انسانی و اداره امور کارکنان (تیلور)

۲-دیدگاه پدرسالارانه در منابع انسانی و اداره امور کارکنان(روابط انسانی)
۳- دیدگاه سیستم‌های اجتماعی در اداره انسانی (نظریه سیستم‌ها)

فلسفه مدیریت انسانی

مبین این است که نیل به اهداف سازمانی در گرو تأمین نیازهای انسانی و تأمین نیازهای انسانی در گرو نیل به اهداف سازمانی است.

مفهوم مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، در جهت کسب رضایت کارکنان و تأمین اهداف سازمانی، سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و فعالیت نماید.

الف) سیر تکوینی مدیریت منابع انسانی

توجه به نیازهای انسان از اوایل قرن نوزدهم شروع و تا به امروز تداوم‌یافته است.

ب) جایگاه امروزی مدیریت منابع انسانی

امروزه، مدیریت منابع انسانی از اهمیت بسیار بالائی برخوردار شده و وجود آن برای تحقق اهداف سازمان، ضروری می‌باشد.

ج) نقش سازمان امور اداری و استخدامی کشور

کارکنان دولتی، مشمول قانون استخدام کشوری بوده و رسیدگی به امور آنان، وظیفه سازمان امور اداری و استخدامی کشور می‌باشد.

د) نقش وزارت کار و امور اجتماعی

کارکنان سازمان‌های غیردولتی، مشمول قانون کار بوده و رسیدگی به امور آنان، وظیفه وزارت کار و امور اجتماعی می‌باشد.

هدف عام مدیریت منابع انسانی

هدف عام مدیریت منابع انسانی ، افزایش کارآئی نیروهای انسانی در سازمان می‌باشد.

چهار هدف مدیریت منابع انسانی شامل هدف اجتماعی، هدف سازمانی، هدف وظیفه‌ای و هدف اختصاصی می‌شود.

۱- هدف اجتماعی

احساس مسئولیت در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان آن در جامعه

۲- هدف سازمانی

احساس مسئولیت در مقابل اهداف سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروهای انسانی در نیل به این اهداف

۳- هدف وظیفه‌ای

احساس مسئولیت در مقابل وظایف و مسئولیت‌هائی که به عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته شده است.

۴- هدف اختصاصی

احساس مسئولیت در مقابل اهداف شخصی کارکنان شاغل در سازمان

وظایف و مسئولیت‌های عمومی مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی دارای وظایف و اهداف عمومی و اختصاصی می‌باشد.

۱- برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی شامل تعریف اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت نیروی انسانی و مشخص‌نمودن راه رسیدن به این اهداف می‌باشد.

۲- سازماندهی

سازماندهی شامل تقسیم کار و ایجاد هماهنگی در بین واحدها و مشاغل تقسیم شده و طراحی ساختار ارتباطات موردنیاز می‌باشد.

۳- هدایت و رهبری

جهت انجام صحیح کارها، مدیریت منابع انسانی باید نیروی انسانی را هدایت و راهنمائی نموده و در آنها انگیزه‌های لازم را به وجود آورد.

۴- نظارت و کنترل

شامل مقایسه اقدامات انجام شده توسط پرسنل با برنامه‌های از پیش تعیین شده و انجام اقدامات اصلاحی در صورت نیاز می‌باشد.

ب) وظایف و مسئولیت‌های اختصاصی مدیریت منابع انسانی؛

۱) جذب و گزینش

۲) آموزش و توسعه منابع انسانی

۳) طراحی سیستم‌های حقوق و دستمزد
۴) شناخت استعدادها، علائق، انگیزه‌ها و شخصیت نیروهای انسانی از طریق ایجاد ارتباطات انسانی
۵) انجام اقدامات مربوط به نگهداری تن و روان منابع انسانی
۶) انجام اقدامات مربوط به فعل و انفعالات و جابجائی‌های پرسنلی
۷) انجام اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات
۸) ارزشیابی شایستگی کارکنان
۹) برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۰) انجام اقدامات مربوط به از کار افتادگی، بازنشستگی و مستمری‌بگیران

تقسیم‌بندی دیگر از وظایف مدیریت منابع انسانی

- آموزش کارکنان
- تربیت مدیر
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد
- طراحی سیستم حقوق و دستمزد
- طراحی سیستم پاداش
- طراحی سیستم ایمنی و بهداشت
- طراحی سیستم رسیدگی به شکایات کارکنان

نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان

۱. کاهش اضافه‌کاری‌های غیرضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی
۲. آموزش مهارت‌های لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند.
۳. اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصی‌های به ظاهر موجه
۴. طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان
۵. جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح
۶. ایجاد سیستم ایمنی و بهداشت و جلوگیری از هزینه‌های ناشی از خسارت و بیماری
۷. یافتن و استخدام شایسته‌ترین فرد برای هر شغل
۸. طراحی سیستمی برای حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا با سایر سازمان‌ها رقابت کند.
۹. تشویق متصدیان مشاغل برای ارائه پیشنهادات کاهش هزینه

سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی

بیانیه‌هائی است که به عنوان راهنمای عمل پرسنل، در تصمیم‌گیری‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

نتیجه عملکرد مدیریت منابع انسانی
- تولید و کارایی بیشتر
- افزایش کیفیت زندگی کاری
- ایجاد جوی مساعد و مطلوب سازمان

وظیفه متخصصان امور پرسنلی، ستادی است و این متخصصان حق دخالت در امر یا قدرت دستوردهی مستقیم ندارند و تنها مشاور اجرایی و عملیاتی(صفی) هستند و مدیران صفی الزامی به اجرای مشاوره‌های آنان ندارند.

اهداف مدیریت منابع انسانی

اهداف مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- سازمان قادر شود تا کارکنان ماهر و متعهد و باانگیزه را جذب کند.
- آموزش کارکنان و فراهم‌آوردن مستمر فرصت‌های ارتقای شغل.
- طراحی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا.
- روش‌های مدیریتی با تعهد بالا را توسعه دهد.
- ایجاد جو مناسب که بتوان روابطی مؤثر و هماهنگ بین مدیران و کارکنان برقرار شود.
- کار گروهی امکان‌پذیر شود.

به سازمان کمک کند تا نیازهای گروه‌های ذینفعش، مالکان، نهادها، سازمان‌های دولتی، متولیان، مدیران، کارکنان، مشتریان، منابع فروش و به طور کلی عموم مردم را شناسایی کرده، توازن و تعادل بخشد و سپس آنها را تأمین کند.

- تضمین کند که به کارکنان بها و ارزش می‌دهند و به آنها بابت آنچه که انجام می‌دهند و به دست می‌آورند، پاداش می‌دهند.
- با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی و گروهی کارکنان از حیث مهارت‌ها، سلایق و روحیات، نیروی کاری متنوع را ایجاد و مدیریت کند.
- تضمین کند و مطمئن شود که فرصت‌ها برای همه اعضای سازمان یکسان است.
- یک روش اخلاقی را برای مدیریت کارکنان برگزینند که بر محور توجه به کارکنان، انصاف و شفافیت استوار باشد. رفاه جسمی و روانی کارکنان را فراهم آورد و بهبود بخشد.

ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی

مشخصات مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- مدیریت منابع انسانی بر اهمیت جلب تعهد کارکنان نسبت به سازمان، مأموریت و ارزش‌های آن تأکید می‌کند، لذا تعهد محور است.

- بر هماهنگی استراتژیک بین منابع انسانی و دیگر واحدهای مختلف سازمان تأکید می‌کند.
- فعالیتی است که توسط مدیران ارشد هدایت می‌شود.
- مدیران صف، مسئول اجرا و دستاوردهای آن هستند.
- به طرق مختلف به خلق و حفظ مزیت رقابتی شرکت کمک می‌کنند.
- با بینشی فراگیر و باثبات از طراحی و اعمال سیاست‌های اشتغال که منافع دو طرف (مدیران و کارکنان) را تأمین کند، حمایت می‌کند.
- در مدیریت منابع انسانی بر ارزش‌ها و فرهنگ‌های قوی تأکید می‌شود.
- عملکرد محور است و بر دستیابی به موفقیت‌های بیشتر و بزرگتر برای مقابله با چالش‌های جدید تأکید می‌کند.
- روابط کارکنان بیشتر تساوی‌گرایند تا تکثرگرا و بیشتر فردی‌اند تا گروهی.
- اصول سازماندهی، ارگانیک و غیرمتمرکزند که بر نقش‌های منعطف و بر فرآیندهای روش انجام کارها، به خصوص در سازمان‌های سنتی تأکید می‌کنند.
- تأکید بسیاری بر کیفیت کالاهای عرضه‌شده به مشتریان و بر جلب رضایت کامل آنها می‌شود.
- نوع و میزان پاداش‌ها براساس عملکرد، شایستگی، مشارکت یا مهارت کارکنان متفاوت است.

نقدهایی به مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی یک نظریهٔ معتبر یا شکل بهتر و جایگزینی برای مدیریت کارکنان به شمار نمی‌رود. مدیریت منابع انسانی از نظر گست (۱۹۹۱) یک مفهوم خوشبینانه اما مبهم است، جذاب است و امیدوارکننده.

حتی اگر مدیریت منابع انسانی را به عنوان فرآیندی متمایز بدانیم که البته بسیاری در این مورد تردید دارند، پر است از تناقضات و دستکاری‌ها و بنابر اعتقاد پیروان مکتب کاردیف، بسیار مخرب است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با بهترین شکل و با بهترین فرض (اهداف ممتاز) مدیریت منابع انسانی ثابت نشده است و در بهترین حالت قابل‌تحصیل نمی‌باشد.

سؤالات پایان فصل

۱. مدیریت منابع انسانی را تعریف نمایید؟

۲. ضرورت و اهمیت مدیریت منابع انسانی را تعریف نمایید.

۳. نقش‌های ۴ گانه شریک ا ستراتژیک، تو سعه دهنده‌ی سرمایه ان سانی، حامی کارکنان و متخ صص کارکردی در مدیریت منابع انسانی را توضیح دهید.

۴. هدف‌های ۴ گانه‌ی عام مدیریت منابع انسانی را توضیح دهید.

۵. جنبه‌های سخت و نرم مدیریت منابع انسانی را توضیح دهید.

فصل دوم

تجزیه و تحلیل شغل

تجزیه و تحلیل شغل فرآیندی است که از طریق آن، ماهیت و ویژگی‌های هریک از مشاغل در سازمان، بررســـی می‌گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع آوری و گزارش می‌گردد. با تجزیه و تحلیل شـــغل مشـخص می‌شـود که هر شـغل چه وظایفی را شـامل می‌شـود و برای احراز و انجام شـایسـته آن چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است. شناخت وظایف، مسئولیت‌ها و مشاغل محوله به کارکنان، از طریق تجزیه، طراحی و طبقه‌بندی مشاغل صورت می‌گیرد.

عبارت از جمع‌آوری اطلاعات به منظور پی‌بردن به ماهیت مشاغل در یک سازمان می‌باشد.

عبارت ا ست از مراحلی برای ت شخیص خ صو صیات و ویژگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک شغل و بررسی شرایطی که شغل در آن انجام می‌پذیرد .

عبارت ا ست از مراحلی برای ت شخیص خ صو صیات و ویژگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک شغل و بررسی شرایطی که شغل در آن انجام می‌پذیرد.

مطالعه شغل در سازمان به منظور شناخت نوع، میزان و نحوه‌ی انجام فعالیت‌های شغلی، شرایط محیط کاری و شرایط احراز آن می‌باشد.

عبارت از مطالعه و بررســی جهت پی بردن به ماهیت یک شــغل و تعیین شــرایط احراز آن از نظر دانش، مهارت و یا نوع رفتارمی‌باشد.

سؤالات اساسی مرتبط با تجزیه شغل

۱- چه نوع کارها و فعالیت‌هائی، اجزاء و عناصر تشکیل‌دهنده‌ی شغل می‌باشند؟

۲- چگونه این کارها و فعالیت‌ها باید به انجام برسد؟

۳- شاغل باید از نظر دانش، مهارت و یا رفتار چگونه باشد؟

هدف از انجام تجزیه شغل

هدف از انجام تجزیه شغل ، تهیه و تنظیم دو فرم اساسی شرح شغل و شرایط احراز مشاغل می‌باشد.

برخی از اصطلاحات تجزیه شغل؛

۱. کار: عبارت است از اجزای تشکیل‌دهنده یک وظیفه.

۲. وظیفه: عبارت است از قسمتی از فعالیت‌های جسمی و یا فکری محوله به فرد در سازمان.

۳. شــغل: عبارت اســت از وظایف مشــابه و مرتبطی که به عهده یک فرد در مقابل دریافت حقوق و دستمزد گذارده می‌شود.

۴. پست: عبارت است از جایگاه سازمانی افراد.

۵. شرح شغل: عبارت است از خلاصه‌ای از اطلاعات مربوط به یک شغل خاص که معرف آن شغل باشد.
۶. شرایط احراز مشاغل: عبارت است از اطلاعاتی که که از تجزیه شغل و شرح شغل به دست آید.
۷. حرفه: عبارت است از گروهی از مشاغل مشابه.

مراحل تجزیه و تحلیل شغل

- بررسی کلی سازمان به منظور تعیین مطابقت مشاغل با بافت و اهداف سازمان
- تعیین اینکه از اطلاعات به دست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد.
- انتخاب نمونه‌هایی از مشاغل برای تجزیه و تحلیل و مطالعه
- به دست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل مشاغل
- تنظیم شرح شغل
- تنظیم شرایط احراز شغل
- طراحی شغل با استفاده از اطلاعات به دست آمده در مراحل قبل
- ارزیابی طراحی شغل و انجام‌دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز

روش‌های تجزیه و تحلیل شغل

مشاهده؛ در این روش تحلیل‌گران مشاغل، برای مدتی معین شاغلین را مورد مشاهده مستقیم و یا غیرمستقیم قرار می‌دهند.

- روشی است که برای تجزیه و تحلیل مشاغل نسبتاً ساده به کار می‌رود.
- برای مشاغل فکری مناسب نیست.
- به افراد متخصص نیاز دارد.
- حضور محقق در محیط کار نباید بر روند عادی کار اثر بگذارد.

انواع مشاهده؛

۱- مشاهده مستقیم

از طریق حضور مستقیم در محیط واقعی کار و مشاهده حضوری و مستقیم شاغلین صورت می‌گیرد.

۲- مشاهده غیر مستقیم

از طریق استفاده از عکسبرداری، فیلم‌برداری، ویدئو و... صورت می‌گیرد.