

* تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی :

مدیریت منابع انسانی ریشه در حوادث و کولای دیرینه با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان آغاز شد. البته معانی‌های از مدیریت منابع انسانی و شکل‌های اصناف و اعتصابات کارگری در رم، مصر و ایران باستان وجود دارد. ولی تکوین آن ظهور مدون شدن از انقلاب صنعتی و پیدایش کارخانه‌ها بزرگ در آمریکا و اروپا بود که استیوگام و جفورد عدوی کیم از طرفداران در این مکتب اندیشه پذیر کرده بود. استیوگام سیستم تولید انبوه و استیوگام کارگران نیازمند به ایجاد سیستم سرپرستی و کنترل را متعارف گردانید. هر با هم در ساعتی معین با سوت کارخانه کار را آغاز و در ساعتی معین به آن خامه می‌دادند. از ویژگی‌های این سیستم تولید، بی‌اعتنایی به جنبه‌های عاطفی، انسانی و اخلاقی در کارخانه‌ها بود که ساعت‌ها کار طولانی، دست‌زد ناچیز، شرایط کاری طاقت‌فرسا، محله کار آلوده و پر سروصدای و مواردی از این قبیل از بیایده‌های آن محسوب می‌شد. با ظاهری که در حق کارگران می‌شد، آنها برای احقاق حق خود به شکل صنف، سندیکا و اتحادیه پرداخته و با صاحبان صنایع روبرو شدند. اتحادیه‌ها کارگری موجب توازن قدرت میان کار و طرفین شد و این جنبه از دموکراسی صنعتی، کولات اجتماعی تحقیقی بود در صوامع صنعتی وجود آورد.

یکی دیگر از کولای که در شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی، تأثیرات زیادی بجای گذاشت، تخصص مدیریت علمی به رهبری فردریک تیلور بود که در آن اصولی را مطرح کرد که در آن رابطه بین تجربه نبوده انجام کار، انتخاب شایسته ترنر فرد و آموزش تجربه روش انجام آن مورد تأکید بود. مدیریت علمی با تأکید بر انتخاب شایسته منابع انسانی و آموزش علمی توانست تمام بزرگی در جهت افزایش کارایی در کارخانه‌ها بر دارد و زمینه ساز حضور روان شناسی در صنعت شود. در سال ۱۹۲۳ شرکت وسترن الکتریک، تحقیقاتی را در ریلی از کارخانجات خود در هاتون برای بررسی تأثیر نور بر تولید آغاز کرد. نتایج غیرمنتظره‌ای این تحقیقات موجب دعوت از تیم تحقیقاتی دیگری به رهبری التون فایو شد. تحقیقات تیم فایو نشان داد که ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان عاملی مهم و تعیین کننده در افزایش تولید و کارایی بوده است. مطالعات التون فایو در هاتون سرآغاز جنبشی بود که بعدها بنام ملت روابط انسانی مشهور شد و تا به امروز با نام‌های مختلفی همچون مدیریت منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت ارزش‌های انسانی از امر یافته است.

*** وظائف مدیریت منابع انسانی :**

- ۱) تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در راستای استراتژی‌های سازمان
- ۲) تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل
- ۳) برنامه‌ریزی برای تأمین منابع انسانی مورد نیاز سازمان
- ۴) کارشناسی یعنی شناسایی کسانی که از شرایط بالقوه استخدام در سازمان برخوردارند
- ۵) انتخاب و استخدام افراد برای تصدی مشاغل در سازمان
- ۶) استخدام و تفویض برنامه‌ها و جامع‌نظری کارکنان جدید به سازمان
- ۷) طراحی سیستم پیران فعالیت اعم از حقوق و دستمزدهای رفاهی
- ۸) طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان
- ۹) طراحی سیستم پاداش فیزی و تنبی
- ۱۰) توسعه منابع انسانی از طریق آموزش کارکنان
- ۱۱) توسعه منابع انسانی با جابجایی نیروی و طراحی مسیر ترقی
- ۱۲) طراحی سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی
- ۱۳) طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار، روابط کار

*** نتیجه عملکرد مدیریت منابع انسانی :**

- ۱) تولید و کارایی بیشتر
- ۲) افزایش کیفیت زندگی کاری
- ۳) ایجاد جوی مساعد و مطلوب سازمانی

*** تجزیه و تحلیل شغل :**

تجزیه و تحلیل شغل خوانندگی است که از طریق آن معیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع آوری و گزارش می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظایفی را شامل می‌شود و برای احراز و انجام مناسب آن چه مهارت‌ها، دانش‌ها و توانایی‌هایی لازم است. نباید تعریف دیگری از تجزیه و تحلیل شغل، شرح خلاصه‌ای وظایف و مسئولیت‌های شغل، رابطه آن شغل با مشاغل دیگر، دانش و مهارت‌های لازم برای

انجام دادن کار و سرانجام کار است.

* مراحل تجزیه و تحلیل نعل

- ۱- بررسی کلی از فان به منظور تعیین مطابقت نعل با یافت و اهداف آن
 - ۲- تعیین اینکه از اطلاعات بدست آمده از تجزیه و تحلیل چگونه استفاده خواهد شد
 - ۳- انتخاب نمونه‌های از نعل برای مطالعه و تجزیه و تحلیل
 - ۴- بدست آوردن اطلاعات لازم با استفاده از روش‌های مختلف تجزیه و تحلیل نعل
 - ۵- تهیه شرح نعل
 - ۶- تهیه سرانجام از نعل
 - ۷- طراحی نعل با استفاده از اطلاعاتی که در مراحل ۱ تا ۶ قبل به دست آمده است.
- منظور از طراحی نعل؛ تهیه وظایف و مسئولیت‌ها در نعل یا نوعی از نعل و البته به دلیل به نحوی است که حداقل بارزگی بدست آید و باعث رضایت، رشد و پیشرفت و در نهایت بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان شود.
- ۸- ارزیابی طراحی نعل و انجام دادن اصلاحات لازم در صورت نیاز

* روش‌های تجزیه و تحلیل نعل

- ۱- مشاهده مستقیم
- ۲- مصاحبه
- ۳- مصاحبه گروهی
- ۴- پرسشنامه
- ۵- تست متخفصان
- ۶- ثبت وقایع

(*) **تفصیل شرح نخل و سراج اهل نخل :**
اطلاعات آمده از تجربه و تحلیل نخل، بعد شرح نخل و سراج اهل نخل به فرم‌های خاص منتقل می‌گردد.

(*) **در شرح نخل، وظائف، مسئولیت‌ها و سراج‌های کار بعد صلاحه درج می‌شود**

(*) **سراج اهل نخل نیز، شرح مدل سراج آن که مقصدی از نخل باه دارا باشد، یا بتواند با موفقیت از تجربه کار برای آن به عبارت دیگر دانش، مهارت و توانایی‌هایی که برای انجام موفق و موثر نخل ضروری است در فرم سراج اهل نخل منعکس می‌گردد.**

(*) **کاربرد تجربه و تحلیل نخل :**

۱- کارشناسی

۲- انتخاب و انتصاب

۳- آموزش

۴- ارزیابی

۵- ارزیابی عملکرد

۶- حقوق و دستمزد

۷- طراحی نخل

(*) **فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی :**

هر سازمانی برای نیل به اهداف خویش به منابع مالی، منابع فیزیکی و منابع انسانی نیاز دارد. برنامه‌ریزی نیروی انسانی امروزه از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید.

نیاز به تعریف، برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که بواسطه آن سازمان متوجه می‌گردد که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند با چه تخصص و مهارت‌هایی و برای چه مدت‌زمانی و در چه زمانی نیاز دارد.

نیاز به تعریف، دیگری، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، فرآیندی است که بواسطه آن نخست کم و کیف نیازها سازمان به نیروی انسانی تجربه و تحلیل می‌شود و سپس با اتخاذ سیاست‌ها و رویه‌های مناسب و با طراحی سیستم‌ها و مکانیسم‌هایی این نیازها رفع می‌شود.

* مراحل برنامه ریزی نیروی انسانی :

هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی، تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقا و توسعه سازمان به وجود آنها بستگی دارد.

فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی از پنج مرحله تشکیل شده است :

۱- تعیین موجودی نیروی انسانی :

اولین مرحله برنامه ریزی نیروی انسانی، تعیین مخصصات و خصوصیات نیروی انسانی موجود در سازمان است.

۲- بررسی اهداف آتی سازمان :

اهدافی که سازمان برای آینده خود تعیین می کند و همچنین نوع استراتژی هایی که برای نیل به این اهداف طراحی می شوند، تعیین کننده کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است.

به عبارت دیگر، تعداد افراد و نوع تخصص های مورد نیاز بستگی به اهداف و استراتژی های کلی سازمان دارد. در مجموع اهداف کلی سازمان و درآمدهایی که انتظار می رود در اثر دستیابی به این اهداف، عاید سازمان شود، دو عامل اصلی در تعیین نیاز سازمان به نیروی انسانی و کم و کیف آن است.

۳- برآورد نیروی انسانی مورد نیاز :

برای محاسبه تعداد نیروی انسانی مورد نیاز سازمان، نخست باید میزان تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان برآورد گردد و سپس تعداد نیروهای لازم برای جوابگویی به این تقاضا تعیین شود. علاوه بر سطح تقاضا برای تولیدات یا خدمات سازمان، عوامل دیگری نیز در میزان نیاز سازمان به نیروی انسانی مؤثرند که مهم ترین آنها عبارتند از :

- الف) برآورد تعداد نیروی انسانی که در اثر اخراج، استعفاء، بازنشستگی و مرگ سازمان را ترک می کنند.
- ب) میزان تطبیق تخصص ها و مهارت های کار فعلی یا تخصص ها و مهارت های که سازمان در اثر تغییر و تحول آتی نیازمندان خواهد بود.
- ج) اتخاذ تصمیماتی از قبیل متنوع کردن محصولات، افزایش کیفیت تولیدات و عرضه خدمات یا ورود به بازارهای جدید.
- د) پیشرفت تکنولوژی و تغییر رویه ها و شیوه های اداری و اجرایی.
- ه) افزایش بودجه سازمان.

(*) روشهای برآورد نیروی انسانی مورد نیاز :

- ۱- روش روندیابی
- ۲- روش نسبت مایی
- ۳- روش همبستگی
- ۴- روش رگرسیون
- ۵- روش کمی سازی

۴- برآورد عرضه نیروی انسانی :

در این مرحله باید به این سوال پاسخ داد که افراد مورد نیاز در چگونه و از کجا می توان پیدا کرد ، سازمان می تواند نیروهای انسانی مورد نیاز خود را در آینده ، از میان کارکنان فعلی تأمین نماید (برآورد عرضه نیرو از منابع داخلی) یا متوسل به منابعی شود که در خارج از سازمان وجود دارند (برآورد عرضه نیرو از منابع خارجی)

۵- مقایسه عرضه و تقاضا :

نتیجه این مقایسه ش اعل سه حالت است :

۱- **تقاضا > عرضه** ← در چنین حالتی تعداد کارکنان کافی است و لازم نیست اقدامی صورت گیرد .
فقط در صورتی که تخصص نیروها با اهداف آتی سازمان متناسب نباشد باید دوره های آموزشی تخصصی را اجراء کرد .

۲- **تقاضا < عرضه** ← در این حالت نیاز سازمان به نیرو بیشتر از تعدادی است که در حال حاضر در سازمان وجود دارند . در چنین حالتی علاوه بر تقنین تعداد تفرات باید تخصص ها و مهارت های مورد نیاز نیز مشخص شود .

۳- **تقاضا > عرضه** ← در این حالت سازمان نه تنها نیازی به استخدام نیروها جدید نخواهد داشت بلکه نیروهای موجود بیش از نیاز سازمان است . روش هایی که معمولاً در مواجهه با این مسئله مورد استفاده قرار می گیرد عبارتند از :
۱- پرکناری افراد (یا دائمی است یا جنبه موقتی دارد)

۲- بازتسلسلی زودرس و بازخرید

۳- کاهش ساعات کار ۴- حذف سفل ۵- کربایی

* مراحل مختلف فرایند آموزش :

۱- تعیین نیازها آموزش :

معمولاً با بررسی سازمان، سئو و کاغذ، نیازها آموزشی شناسایی و تعیین می شود. با بررسی سازه، تحسین دانش و مهارت های که برای نیل به اهداف کوتاه مدت، بلند مدت ضروری است، معلوم و تعیین می گردد سپس مشخص می شود که آیا این دانش ها و مهارت ها در داخل سازمان وجود دارد یا باید از خارج از سازمان جستجو شود.

۲- تعیین اهداف آموزش :

بعد از تعیین نیازهای آموزشی، اهداف آموزش باید تعیین گردند. هدف از برگزاری هر دوره آموزشی در نهایت افزایش کارایی عمومی در سازمان از طریق بالا بردن کیفیت کار نیروی انسانی ساکن در آن می باشد، بنابراین اهداف دوره ها آموزشی معمولاً بر حسب رفتار و عملکردی که کارمند باید بعد از طی دوره از خود نشان دهد تعیین می گردد.

۳- انتخاب روش آموزش :

بصورت کلی روش های آموزش را می توان به سه گروه اصلی تقسیم نمود که عبارتند از :

الف - گروه اول : روش هایی که منظور از آنها دادن اطلاعات به کارمند است :

از جمله اول ترین روش هایی که منظور از آنها دادن اطلاعات است می توان به سخنرانی و سمینار اشاره کرد.

ب - گروه دوم : روش های شبیه سازی :

از جمله روش های شبیه سازی می توان به معادله ذیل اشاره کرد :

۱- بررسی معادله خاص ۲- انبساط نقش ۳- تمرین سقش ۴- بازی ها مدیریتی

پ - گروه سوم : روش های فنی خدمت :

۱- آموزش سقش ۲- نقش ها مرتبط و زمان های مناسب ۳- آموزش کار خاص

۳- مربیگری ۴- جانشینی موقت ۵- استاد سالگری

۴- برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی :

۵- ارزیابی دوره‌ها آموزشی :

معمولاً سودمندی و اثربخشی دوره‌ها آموزشی بر اساس چهار معیار اصلی سنجیده و ارزیابی می‌شود :

- ۱- رضایت کارکنان از دوره
- ۲- میزان یادگیری بر اثر شرکت در دوره
- ۳- بررسی تغییر رفتار کارآموز
- ۴- بررسی نتایج

(*) ارزیابی عملکرد :

منظور از ارزیابی عملکرد فرآیندی است که بواسطه آن کارکنان در فواصل مشخص و بصورت رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.

شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنها و سایر کارکنان از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است.

* هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروها را شامل در سایر ابعاد جمع‌آوری گردد و در درجس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لایزال را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کارکنان اتخاذ نمایند. این هدف‌هایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه تولید و تنبیه کارکنان ضعیف.

(*) کاربردها ارزیابی عملکرد :

- ۱- برنامه‌ریزی نیروی انسانی
- ۲- کارشناسی و انتخاب
- ۳- تعیین روالی آموزشهای استعدادی
- ۴- آموزش و تربیت کارکنان
- ۵- تعیین میراث‌ساز
- ۶- حقوق و مزایا
- ۷- شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان

* خصوصیات شاخص‌های ارزیابی *

شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد یک فرد می‌روند باید خصوصیات خاصی داشته باشند که استفاده از آنها راحت، صحت و اثر بخشی فرایند ارزیابی را افزایش دهند. این خصوصیات عبارتند از:

- ۱- بتوان به آن اعتماد کرد یعنی اندازه‌گیری شاخص در نقاط مختلف متفاوت کم و بیش نتایج یکسانی را عاید سازد.

- ۲- تفاوت‌هایی که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد در شاخص داره و آنها را از یکدیگر مجزا نماید.
- ۳- مقصدی شغل، قدرت تأثیرگذاری بر آن را داشته باشد.
- ۴- برای کسانی که بویژه آن ارزیابی می‌شوند، قابل قبول باشد.
- ۵- سیستم ارزیابی عملکرد هنگامی می‌تواند مؤثر باشد که از شاخص‌های واقعی در ارتباط مستقیم با شغل دارند استفاده کند.

* مراحل ارزیابی عملکرد *

- ۱- هدف از ارزیابی عملکرد تعیین می‌شود.
- ۲- با توجه به استانداردهای وضع شده به فرد تعریف می‌شود که چه باید بکند و چه انتظاری از او می‌رود؟
- ۳- عملکرد واقعی افراد در شغل، اندازه‌گیری می‌شود.
- ۴- عملکرد واقعی فرد با استانداردهای عملکرد مقایسه می‌شود.
- ۵- نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می‌شود و در صورت لزوم اقدام اصلاحی به عمل می‌آید.

* عوامل مؤثر در تعیین نوع سیستم‌های ارزیابی *

- ۱- اندازه سازمان
- ۲- نوع سازمان
- ۳- سطوح مختلف در سلسله مراتب

(*) انواع ارزیابی :

- ۱- ارزیابی سرپرست متقیم
- ۲- ارزیابی رئیس بوسیله مرئوس
- ۳- ارزیابی همکاران از عملکرد بلندمدت
- ۴- ارزیابی گروهی
- ۵- ارزیابی از طریق خود سنجی

(*) روش های ارزیابی :

- ۱- روش مقیاسی
- ۲- روش ثبت وقایع حساس
- ۳- روش توصیفی
- ۴- روش قیاسی
- ۵- روش رجه بندی
- ۶- روش مقیاسی رفتاری

مسئله اول : مطالعاتی

- ۱- مفاهیم مورد نظر را تعریف کنید ؟ (الف) تجزیه و تحلیل شغل (ب) طراحی شغل (ج) شرح شغل (د) ارزیابی شغل (ه) برنامه ریزی نیروی انسانی
- ۲- چهار مورد از وظایف مدیر منابع انسانی را نام ببرید . ۳- روشها و کاربردهای « ارزیابی عملکرد » و « تجزیه و تحلیل شغل » را بنویسید .
- ۴- مفاهیم مورد نظر چه هدفی را دنبال می کنند ؟ (الف) برنامه ریزی نیروی انسانی (ب) برنامه ریزی بودجه (ج) ارزیابی عملکرد (د) کنترل مختلف حیطه انفعالی (ه) برنامه ریزی منابع انسانی
- ۵- تجزیه و تحلیل شغل (الف) تجزیه و تحلیل شغل (ب) فرایند آموزش (ج) برنامه ریزی نیروی انسانی (د) ارزیابی عملکرد (ه) چهار مورد از روشهای برنامه ریزی نیروی انسانی مورد نیاز سازمان و چهار معیار اصلی گنجش (دوره های آموزشی) را بنویسید .
- ۶- چهار مورد از عواملی که در فرایند نیاز سازمان به نیروی انسانی مؤثرند را بنویسید .
- ۷- روشهای آموزش در سازمان به چه روشهایی تقسیم بندی می شود ؟ برای هر گروه چند روش مثال بزنید .
- ۸- هدفی که عهده داری نیروی انسانی بر سیستم از نیاز و تقاضای سازمان باشد یا چه مسائل و معادری رویرو می شویم ؟
- ۹- الف) مفهوم « ارزیابی عملکرد » را تعریف کنید . (ب) چهار مورد از خصوصیات شاخصهای ارزیابی عملکرد را بنویسید . (ج) انواع ارزیابی عملکرد را نام ببرید .