

خلاصه کتاب مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)

تألیف دکتر عباس عباسپور

بخش اول: شناخت مدیریت منابع انسانی

فصل اول: مبانی مدیریت منابع انسانی

مدیریت، فراگرد برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، سازماندهی، هدایت و کنترل برای استفاده بهینه از منابع (انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی) با هدف نیل به اهداف سازمانی به طریق اثربخش و کارآمد است. با توجه به رابطه سازمانها با جامعه و محیط مشخص می‌شود که فعالیتهای مدیریت عمدتاً در ارتباط با منابعی است که سازمان در اشکال چهارگانه انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی و دانش از محیط خود می‌گیرد و به کار می‌برد. به زعم سینگر، موفقیت سازمانی به آمیزه‌ای اثربخش از منابع، به منظور نیل به هدفهای کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمانی بستگی دارد. به دلیل بی‌همتایی، پیچیدگی و تنوع و چندگونگی هر سازمان، تاکنون زمینه‌های تخصصی بسیاری بوجود آمده‌اند تا مزیت‌های بالقوه هر یک از اجزای سازنده اساسی و گوناگون سازمان را به حداکثر برسانند؛ مانند مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت اطلاعات و ...

اهمیت مدیریت منابع انسانی

فعالیت مدیریت منابع انسانی به بهترین استفاده از منابع انسانی برای نیل به اهداف سازمان توجه بیشتری می‌کند. مدیریت منابع انسانی غالباً به منزله رویکردی فوق‌فعال و اثرگذار در امر مدیریت مردم در نظر گرفته می‌شود و کارکرد آن از اینکه فقط در قبال نگهداری سوابق پاسخگو باشد به سمت شریک استراتژیک تحول یافته است. به زعم بارون و کریس، «منابع انسانی کلید موفقیت یا شکست سازمانی به شمار می‌آید. از این لحاظ، خطی‌مشی‌ها، شیوه‌ها و کارکردهای منابع انسانی باید در مجموع مقید به استراتژی سازمانی باشند و مدیران و رهبران سازمانها نسبت به مسائل آن درک درستی داشته و در مورد پیامدهای آن حساس باشند». آنگونه که آرمسترانگ تصور می‌کند، «رویکردی استراتژیک و منسجم و منطقی نسبت به مدیریت سازمانهایی است که عمده‌داری ارزشمند آنها افرادی هستند که بصورت فردی و جمعی در نیل به اهداف سازمان نقش مؤثری ایفا می‌کنند و در صددند تا مزیت رقابتی را از طریق توسعه استراتژیک نیروی کار توأم با تعهد سطح بالا و ماهرانه کسب کنند و از مجموعه فنون فرهنگی، ساختاری و کارکنان به نحو شایسته بهره‌برداری کنند».

اهمیت رویکرد تطبیقی در مطالعات مدیریت منابع انسانی

بررسی دیدگاه‌های موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی نشان‌دهنده طرز تلقی‌های گوناگون است. آنگونه که بکر و گرهارت استدلال می‌کنند «اقدامات رایج در مدیریت و رهبری منابع انسانی عمدتاً بازتاب دیدگاه‌های سنتی

است به جای اینکه کارکنان به مثابه منبع خلق ارزش تلقی شوند، بعضاً به منزله هزینه‌ای تحمیلی بر دوش سازمان در نظر گرفته می‌شوند. این امر سبب شده است که در عمل نقش و اهمیت استراتژیک منابع انسانی در تحقق موفقیت‌آمیز رسالت و اهداف سازمان بخوبی شناخته نشود و از آن بمنزله عاملی استراتژیک برای بهبود عملکرد استفاده نگردد.

نقش مدیریت منابع انسانی در سازمانها

سازمانها نیاز دارند که برای مدیریت افراد، هر چه بیشتر خود را با رویکرد استراتژیک انطباق دهند. به موجب اتخاذ رویکرد استراتژیک به نظر می‌رسد که آنها بتوانند افراد را به منزله منبع استراتژیک برای کسب مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرار دهند، از نظام برنامه‌ریزی جامع استفاده کنند، رویکردی منسجم و منطقی نسبت به سیاستها و شیوه‌های منابع انسانی (به منزله ابزار انسجام درونی) داشته باشند و سیاستها و شیوه‌های منابع انسانی را با استراتژی سازمان (به منزله ابزار انسجام بیرونی) منطبق سازند.

نمونه‌هایی از نقش‌های جدید و در حال تغییر مدیریت منابع انسانی را می‌توان شامل این موارد دانست:

۱. نقش مهم مدیریت منابع انسانی در کاهش هزینه‌های نیروی کار در دنیای پر رقابت کنونی و افزایش بهره‌وری

۲. واکنشهای مدیریت منابع انسانی در برابر نیازهای ذی‌نفعان و گرایش به مشتری‌مداری

۳. تلاش برای مواجهه هوشمندانه با چالشهای محیطی و اعمال معیارهای زنده‌گزینی در زمینه شناخت رقبای اصلی

اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی در محیط پیچیده و پویای دنیای کنونی بخصوص در عرصه فعالیتهای علمی و دانشگاهی نه تنها مستلزم دقت و صرافت خاصی است، بلکه نیازمند قابلیتها و شایستگی‌هایی است که تا یک دهه گذشته اهمیت و ضرورت چندانی نداشته است. از نظر ایلگن و پالاگوس دست کم هفت متغیر کلیدی در ماهیت کار و چگونگی سازماندهی آن روی داده است:

- به هم آمیختگی فن‌آوری و مشاغل
- دگرگونیهای در طراحی مشاغل
- تلفیق کارکنان اقتضایی در نیروی کار
- تأکید فزاینده بر آموختن مستمر
- کنترل بیرونی استانداردهای عملکرد بوسیله مشتریان و متقاضیان
- محدودیتهای رهبری و سرپرستی
- دگرگونی در ساختار کار از افراد به سوی تیمها

نقش جدید مدیران و رهبران سازمانها در قرن بیست و یکم

این نقش را می‌توان از دو نگاه کلی بررسی کرد: (۱) نگاه خوشبینانه، (۲) نگاه انتقادی.

نگاه خوشبینانه: به عقیده جونز و برلی در سالهای اخیر سه تغییر عمده در حیات سازمانی مشخص شده است که هر یک از این تغییرات استنباطاتی را برای ارائه بازخور به رهبران سازمانها به همراه داشته است: (۱) تغییرات در نحوه تفکر ما درباره مدیریت و رهبری، (۲) تغییرات در مسیرهای شغلی افراد در سازمانها، (۳) انرژی فراوانی که سازمانها برای بهبود فرهنگ سازمانی خود صرف کرده‌اند. این تغییرات، دیدگاههای ما را نسبت به نحوه کار کردن در دنیای سازمانی دگرگون کرده است که با عنوان تغییر پارادایم می‌توان به برخی از آنها اشاره نمود:

- ✓ از مدیریت به رهبری
- ✓ از موانع به فرصتها
- ✓ از کنترل کارکنان به فرایندهایی که نتایج را به بار می‌آورد
- ✓ از مدیریت رفتار به تولید نتایج
- ✓ از انگیزش به خودمسئولیتی
- ✓ از رقابت به همکاری و اعتماد متقابل
- ✓ از کنترل به آماده‌سازی
- ✓ از دستوردهی به مشارکت
- ✓ از کنترل کیفیت به بهبود مستمر
- ✓ از ساختارهای سازمانی به تسهیل‌سازی
- ✓ ...

نگاه انتقادی: به عقیده فریدمن دیگر نمی‌توان فقط بر بنیان عقل، واقع‌گرایی و عینیت‌گرایی به بررسی چالشهای موجود پرداخت. در این دیدگاه مدیران باید به جای پرداختن به مسائل جزئی، به مسائلی بیندیشند که چالشهای عمده آینده را تشکیل می‌دهد. آنها باید به جای وارد شدن به عرصه موضوعات داغ و پرتطرفدار امروز نظیر خلاقیت و نوآوری، انجام کار گروهی، فن‌آوری و مواردی از این قبیل، تصمیماتی اتخاذ کنند که به معکوس‌سازی خطی - مشی‌هایی منجر شود که در قرن بیستم و قبل از آن کاملاً کارساز بوده است.

مدرنیسم بر این باور است که در پس هرج و مرج ظاهری جهان، نوعی منطق یا حقیقت بنیادی نهفته است که می‌توان آن را در جهت سعادت انسان شناسایی و مهار کرد. **پسامدرنیسم** که بصورت نهضتی اعتراضی در برابر مدرنیسم مطرح شد با باور عقلانی بودن انسان، استفاده از روش‌شناسی اثبات‌گرایی و هر گونه فعالیت انسانی که مدعی کشف حقیقت است به مخالفت برخاست. پامدرنیسم معتقد است که جستجوی حقیقت باید به نفع مذاکره بین جناحهای مختلف کنار گذاشته شود.

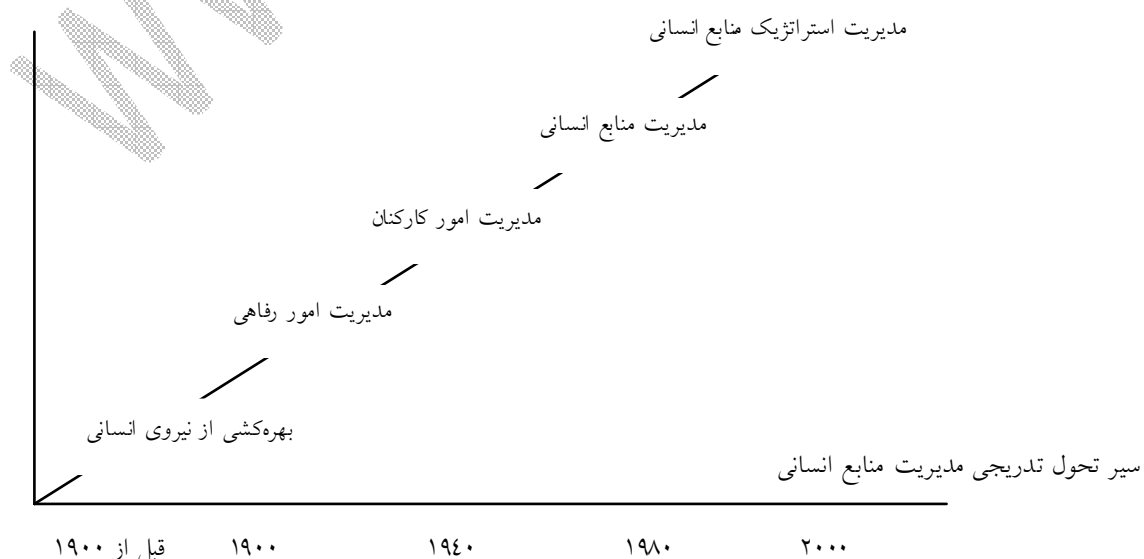
فصل دوم: رویکردها و تحقیقات تجربی در زمینه مدیریت منابع انسانی

نقش بررسی‌های اولیه

زیربنای مطالعات مربوط به حوزه مدیریت منابع انسانی را باید در مدیریت علمی و نهضت روابط انسانی دانست. آنگونه که دنی سی و گریفین می‌گویند: «خاستگاه کارکرد منابع انسانی را باید در رشد اندازه و پیچیدگی سازمانها دانست که به ایجاد واحدهای تخصصی برای استخدام کارکنان جدید و سپس مدیریت مناسب نیروی کار موجود منجر شد. یکی از مزیت‌های مطالعات اولیه در رابطه با توسعه مدیریت منابع انسانی این بود که توجه محققان سازمانی را به تفاوت‌هایی در سطح کشورها معطوف ساخت. این مطالعات نشان می‌دهد برخی از مناطق جهان نسبت به برخی دیگر بیشتر یا کمتر به فعالیتهای مدیریت منابع انسانی توجه و علاقه نشان داده‌اند.

سیر تحول مدیریت منابع انسانی

۱. مرحله اول؛ دوران پیش از انقلاب صنعتی: در این دوران بیشتر به اهداف و انگیزه‌های دینی، سیاسی و نظامی توجه می‌شد.
 ۲. مرحله دوم؛ انقلاب صنعتی و پیدایش نظام کارخانه‌ای (از ۱۷۶۰)
 ۳. مرحله سوم؛ پیدایش شرکتهای مدرن و سرمایه‌داری اداری
 ۴. مرحله چهارم؛ مدیریت علمی، نهضت رفاه اجتماعی و روانشناسی صنعتی (اواخر قرن هجدهم)
 ۵. مرحله پنجم؛ جنگ جهانی اول و پیدایش حرفه مدیریت منابع انسانی
 ۶. مرحله ششم؛ نهضت روابط انسانی (تلفیق عامل انسانی در مدیریت علمی)
 ۷. مرحله هفتم؛ عصر طلایی روابط صنعتی و مدیریت کارکنان و کارکرد نگهداری
 ۸. مرحله هشتم؛ پیدایش رشته مدیریت منابع انسانی معاصر (از اوایل دهه ۱۹۸۰)
 ۹. مرحله نهم؛ دوران تمرکز استراتژیک در مدیریت منابع انسانی و حرکت به سمت کارکردهای شرکتی و نیز اهمیت یافتن دیدگاههای بین‌المللی و سیاسی (از اوایل دهه ۱۹۹۰ تاکنون)
- بطور خلاصه مراحل نه‌گانه فوق را می‌توان در شکل زیر نشان داد:



از دهه ۱۹۶۰ که حجم قوانین و مقررات دولتی در سازمانها افزایش یافت، مفهوم مدیریت کارکنان جایگزین مدیریت امور رفاهی شد. مدیریت کارکنان عمدتاً در قبال به خدمت گرفتن کارکنان خط مقدم مسئول بود و فعالیتهای اساسی منابع انسانی نظیر پرداخت و مزایای را اداره می کرد. طی دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ سازمانها به تدریج برای نیل به بهره‌وری و رقابت با افزایش اهمیت استراتژیک کارکردهای مدیریت منابع انسانی اثربخش مواجه شدند. از این زمان کارکرد منابع انسانی به معنی ساخت نیروی کار برانگیخته و متعهد برای رسیدن به حداکثر اثربخشی مطرح شد. کارکرد مدیریت منابع انسانی که در دیدگاه سنتی عمدتاً به نگهداری سوابق، سیاهه حقوق و دستمزد و استخدام مربوط می شد، اکنون تغییرات زیادی یافته و مبتنی بر دیدگاه استراتژیک به شریک راهبردی تبدیل شده است.

اثربخشی استراتژیک

مفهوم اثربخشی: مفهوم اثربخشی در تحلیل سازمانی هم در نقطه اوج و هم در ژرفنا قرار دارد. در نقطه اوج است زیرا هم نظریه‌های سازمانی و هم اقدامات مدیریتی در نهایت در صدد تشخیص و ارائه عملکرد اثربخش هستند. در ژرفنا قرار دارد چون نظریه‌های اثربخشی سازمانی و فهرست معیارهای آن برای ارزشیابی این مفهوم نه ضروری و نه کافی و بسنده بنظر می رسند. رویکردهای عمده اثربخشی عبارتند از:

- رویکرد نیل به هدف: اثربخشی با درجه نیل به اهداف سازمان تعریف می شود.
 - رویکرد سیستمی (یا مدل منبع سیستم): مبتنی بر نظریه سیستمها و اینکه اثربخشی مستلزم درک تعاملات مؤثر مؤلفه‌های سیستم با یکدیگر است. به منزله توانایی سازمان برای بهره‌برداری از مزایای محیطی و استفاده از موقعیت خود برای کسب منابع کمیاب و باارزش تعریف می شود. از لحاظ رویکرد سیستمی آنگونه که هرسی و بلانچاد به مباحث لیکرت استناد می کنند باید معیار اثربخشی را با توجه به متغیرهای علتی، مداخله‌گر یا میانجی، خروجی یا غایتی مورد تأکید قرار داد.
 - رویکرد مؤلفه‌ها و ذی‌نفعان استراتژیک
 - رویکرد ارزشهای رقابتی: ارزشهای رقابتی می تواند در دو جهت متناقض نما شامل انعطاف پذیری سازمان برای گرایش به نوآوری و انطباق با تغییر و تحول سازمانی در مقابل کنترل و ثبات سازمانی، افراد در مقابل سازمان و در نهایت منابع و امکانات در مقابل نتایج نهایی سازمان شکل گیرد.
- مفهوم استراتژی:** ناتیس و مورگان بر این باورند که استراتژی از دلالت‌های مفهومی برخوردار است و برای تعالی بخشیدن به جایگاه کارکردهایی مانند مدیریت منابع انسانی اهمیت بسزایی دارد.

طبقه‌بندی استراتژی

چافی در طبقه‌بندی خود از استراتژی سه مدل ذهنی را به شرح ذیل ارائه می دهد:

۱. مدل خطی که بر برنامه‌ریزی ترتیبی تأکید می کند.
۲. مدل انطباقی که بر انطباق با وضعیتهای درونی و بیرونی بخصوص محیط تأکید می کند.
۳. مدل تعاملی که بر جنبه‌های فرایند استراتژی و گستره‌ای که در آن از عهده مشروعیت برمی آید تأکید می - کند.

میتزبرگ در طبقه‌بندی خود از ده مکتب فکری که در تکوین استراتژی نقش داشته‌اند، سخن می‌گوید و از لحاظ تمامیت آنها را در سه گروه عمده تجویزی، توصیفی و ترکیبی قرار می‌دهد:

الف- مکاتب تجویزی: مکاتبی هستند که در صدد تبیین شیوه‌های واقعی معمول برای ساخت استراتژی‌اند. این سه مکتب عبارتند از:

۱. **مکتب طراحی:** استراتژی را به مثابه یک فرایند رسمی از مفهوم ذهنی و معمولاً در ذهن آگاه رهبر مورد ملاحظه قرار می‌گیرد.

۲. **مکتب برنامه‌ریزی:** هر چند مفروضات مکتب طراحی را می‌پذیرد، اما فرایند آن غیر رسمی است و مدیر عامل کلیدی آن است.

۳. **مکتب موضع‌یابی:** این مکتب بر محتوای استراتژیها از لحاظ تمایز و تفکیک و تنوع و غیره تمرکز دارد.

ب- مکاتب توصیفی: هفت مکتب دیگر که از لحاظ ماهیت بیشتر توصیفی‌اند تا تجویزی، عبارتند از:

۱. **مکتب شناختی:** آنچه را در عقل و فهم انسانی روی می‌دهد ملاحظه می‌کند و می‌کوشد بوسیله استراتژی از عهده کارها برآید.

۲. **مکتب کارآفرینی:** استراتژی‌سازی را به مثابه فرایند بینش‌ورانه از سوی رهبر قوی به تصویر می‌کشد.

۳. **مکتب یادگیری:** استراتژی را ظهور و نمایان شدن در فرایند یادگیری جمعی تشخیص می‌دهد.

۴. **مکتب سیاسی:** بر تعارض و بهره‌کشی و استثمار در فرایند قدرت متمرکز می‌شود.

۵. **مکتب فرهنگی:** ابعاد همکاری دسته‌جمعی را در فرایند برنامه‌ریزی مورد ملاحظه قرار می‌دهد.

۶. **مکتب محیطی:** استراتژی‌سازی را به مثابه پاسخی انفعالی به نیروهای بیرونی می‌بیند.

۷. **مکتب ترکیبی یا هیئت‌گرا:** در صدد است تا همه امکانات دیگر مکاتب را در زمینه خاص در فرایند برنامه‌ریزی بیان کند و به کار گیرد.

رولو و سگین از چهارگونه گفتمان صحبت می‌کنند:

- **گفتمان کلاسیک:** به مدیران به مثابه عاملان و کارگزاران عقلانی و سایر مشارکت‌کنندگان طرفهای غیر عقلانی توجه می‌شود. همچنین سازمان به منزله سیستمی یکپارچه در نظر گرفته می‌شود.
- **گفتمان اقتضایی:** به جبرگرایی ساختاری توجه می‌شود و سازمان از متغیرهای ساختاری ناشی می‌شود.
- **گفتمان اجتماعی-سیاسی:** سازمان به منزله شبکه ائتلاف در نظر گرفته می‌شود.
- **گفتمان اجتماعی-شناختی:** سازمان به مثابه واقعیتی ذهنی در نظر گرفته می‌شود و مبتنی بر تجارب و تعاملات افراد است.

رویکردهای استراتژی

رویکردهای استراتژی را دست کم از ۵ دیدگاه کلی رویکردهای عقلانی، فرایندی، از شناخت تا شهود، هیأت‌گرا یا ترکیبی، جبرگرا و نهادی می‌توان بررسی کرد. در جدول ذیل این رویکردها از منظر شاخصهای مختلف با یکدیگر مقایسه شده‌اند.

مقایسه رویکردهای پنجگانه استراتژی

شاخص مورد مقایسه	رویکرد عقلانی	رویکرد فرایندی	رویکرد ترکیبی	رویکرد جبرگرایانه	رویکرد نهادی
نقشی که در طرز اجرای استراتژی دارند	حکایت ایده آل آنان: چگونه در زمینه استراتژی کتاب تهیه کنیم	حکایت واقعی آنان این است که چگونه استراتژی را در شرایط دنیای واقعی بسازیم	چگونه جنبه های سازمان را به شیوه تقویت کنندگی متقابل تنظیم کنیم و اینکه چگونه مزیت استراتژیک از یک پیکربندی و هیأت گرابی ناشی می شود	شناسایی محدودیتها برای عمل و یادآوری سودمندی آنچه نمی توان انجام داد	نیاز به سازگار کردن استراتژی با تقاضاهای نهادی برای نشرووعیت و اثربخشی در اینکه قلمرویی برای یافتن اثربخشی بیشتر یا پاسخهای خلاقانه وجود دارد
مباحث مربوط به رابطه استراتژی و ساختار	ساختار باید از استراتژی پیروی کند	علیت مبهم و نامشخص، شکافها و فاصله هایی اتفاق می افتد، ساختار ممکن است استراتژی را هدایت کند	ساختار برای تناسب با استراتژی مجدداً سازماندهی خواهد شد	ساختار مجبور است از استراتژی پیروی کند	ساختار خیلی مطابق با زمینه خواهد بود
مباحث برنامه ریزی	برنامه ریزی بهترین استراتژی را تولید می کند	برنامه ریزی می تواند مانع راه استراتژی شود	برنامه ریزی اهمیت کمتری دارد تا اقدامات اتخاذ شده به تحقق استراتژی منجر شود	برنامه ریزی عمدتاً نامربوط و بی ارتباط است	برنامه ریزی نهادی شدن در زمینه خاصی هست (یا نیست)
مباحث مربوط به تغییر استراتژیک	بزرگترین استراتژیستها باید محرک و برانگیزاننده تغییرات استراتژیک باشند	استراتژیستها محرک تغییرات استراتژیک از طریق تنوعی از روشها و معمولاً از یک طریق تعاملی هستند	استراتژیستها بزرگ معمولاً محرک و برانگیزاننده تنظیم مجدد استراتژی هستند	اقدامات استراتژیستها عمدتاً نامربوط است، زیرا محیط درون و بیرون را انحصاری می کنند	نقش استراتژیستها مرتبط با وابستگی به زمینه است
نقش مباحث پژوهشی	عمدتاً توصیفی است	نمونه های توصیفی که بر اساس آن توصیه ها و تجویزها ممکن است دریافت شود	عمدتاً تجویزی است	عمدتاً توصیفی است	عمدتاً توصیفی است، هر چند برخی تجویزات هم ممکن است از آن استنباط شود

وستلی بر این نکته اشاره کرده است که پژوهشگران، اغلب فرض می کنند استراتژی صرفاً مسئولیت مدیریت عالی است و به ندرت به مدیران میانی توجه می کنند.

مایلز و اسنو در سنخ شناسی خود چهار استراتژی انطباقی را برای بررسی نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید سازمان معرفی می کنند. بر حسب نوع استراتژی انطباقی که سازمانها اختیار می کنند می توان آنها را به مدافعان، پیشگامان یا مهاجمان، تحلیلگران، و واکنشگران یا انفعالیون طبقه بندی کرد. عنصر کلیدی در نظریه مایلز و اسنو ارزیابی مدیریت از لحاظ شرایط اطمینان و عدم اطمینان است. از این نظر، مدافعان و پیشگامان در دو سر طیف

استراتژیهای اجتماعی قرار می‌گیرند و تحلیلگران کسانی هستند که در جایی بین مدافعان و پیشگامان قرار می‌گیرند و حالت دورگه دارند. استراتژی انطباقی سازمانهای مهاجم یا پیشگام، نقطه مخالف سازمانهای تدافعی است. خصیصه استراتژی واکنشگران، تزلزل و شکنندگی آنان است. آنها در برابر تغییرات منفعلانه عمل می‌کنند و ثبات رویه ندارند. عدم صراحت و دقت در استراتژی و شناسایی ابعاد آن، ابهام در مورد چگونگی تداوم فعالیت و عدم شناخت فناوری و ساختار سازمانی مناسب برای پیاده‌سازی استراتژی از جمله مواردی است که می‌توان به عنوان دلایل ضعف عملکردی واکنشگران برشمرد.

دیدگاههای جدید

طی یک و نیم دهه گذشته پژوهشگران و نظریه‌پردازان حوزه مدیریت منابع انسانی به سه دیدگاه استراتژیک، بین‌المللی و سیاسی توجه کرده‌اند. دیدگاه استراتژیک مدیریت منابع انسانی می‌کوشد فعالیتها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی را با اهداف استراتژیک و فراگیر پیوند دهد. دیدگاه بین‌المللی مدیریت منابع انسانی بر اهمیت اقتصاد جهانی و ارزش طراحی فعالیتهایی در زمینه منابع انسانی که به موضوعات میان‌فرهنگی می‌پردازد تأکید می‌کند. دیدگاه سیاسی مدیریت منابع انسانی فرض را بر این می‌گذارد که فعالیتهای نانوشته و غیر رسمی ممکن است تأثیرات مهمی بر طراحی و اجرای برنامه‌های مدیریت منابع انسانی داشته باشد.

دیدگاههای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

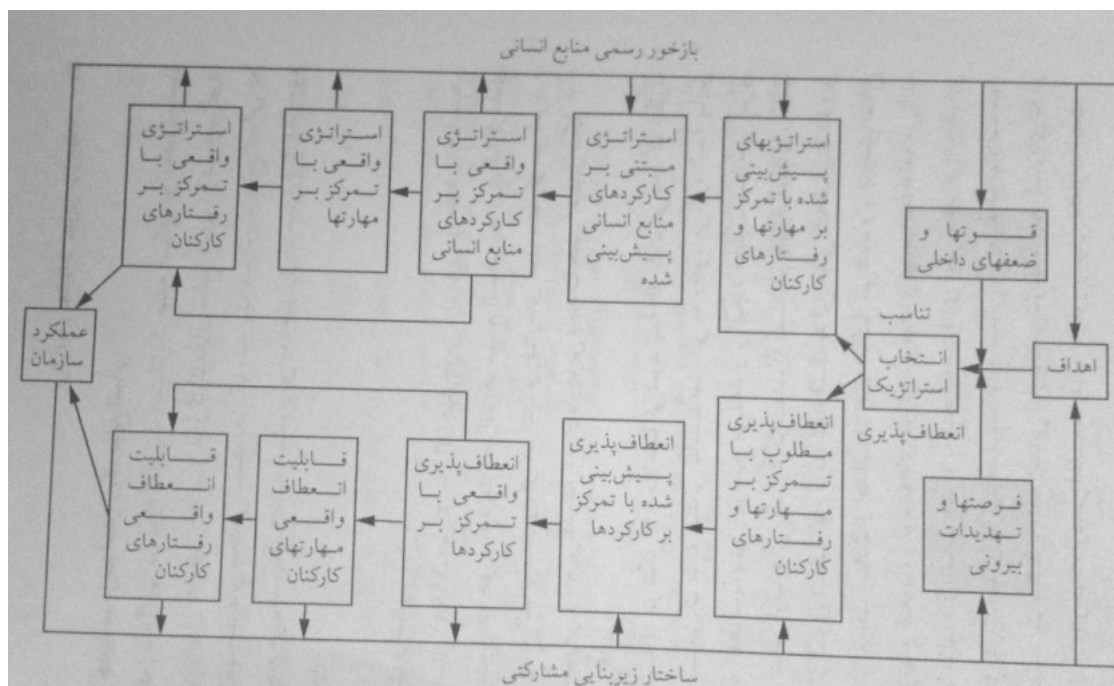
رویکر مبتنی بر منابع استدلال می‌کند که سازمانها فقط هنگامی می‌توانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند که فعالیت آنان به گونه‌ای منحصربفرد تولید ارزش کند، به نحوی که رقبا قادر نباشند براحتی از آن تقلید کنند. طبق این دیدگاه منابع ارزش کارکنان عبارتند از دانش فنی (شامل: بازارها، فرایندها، مشتریان، محیط)، توانایی برای آموختن و رشد، قابلیت‌های تصمیم‌گیری، انگیزش، تعهد و کار گروهی (شامل: مهارتهای بین فردی و توانایی رهبری).

چادویک و کاپلی سه رویکرد در زمینه تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی معرفی کرده‌اند: (۱) رویکرد یا حوزه تحقیقاتی نخست که فقط به تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد مالی سازمان می‌پردازد؛ (۲) رویکرد دوم به گزینه‌های استراتژیک سازمان در مدیریت بر محیطهای رقابتی و چگونگی نمایان شدن این گزینه‌ها در نظامهای مدیریت منابع انسانی می‌پردازد؛ (۳) رویکرد سوم به بررسی میزان تناسب میان استراتژی و مجموعه کارکردهای و خطی‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌پردازد. در این تحقیقات فرض بر این است که هم تناسب خارجی (تناسب با استراتژی) و هم تناسب درونی (هماهنگی‌ها و هم‌افزایی‌های میان کارکردها) بر پیامدهای سازمانی تأثیر می‌گذارد.

آنگونه که شولر و جکسون می‌گویند: «محور مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عمدتاً یکپارچگی و انطباق‌پذیری است».

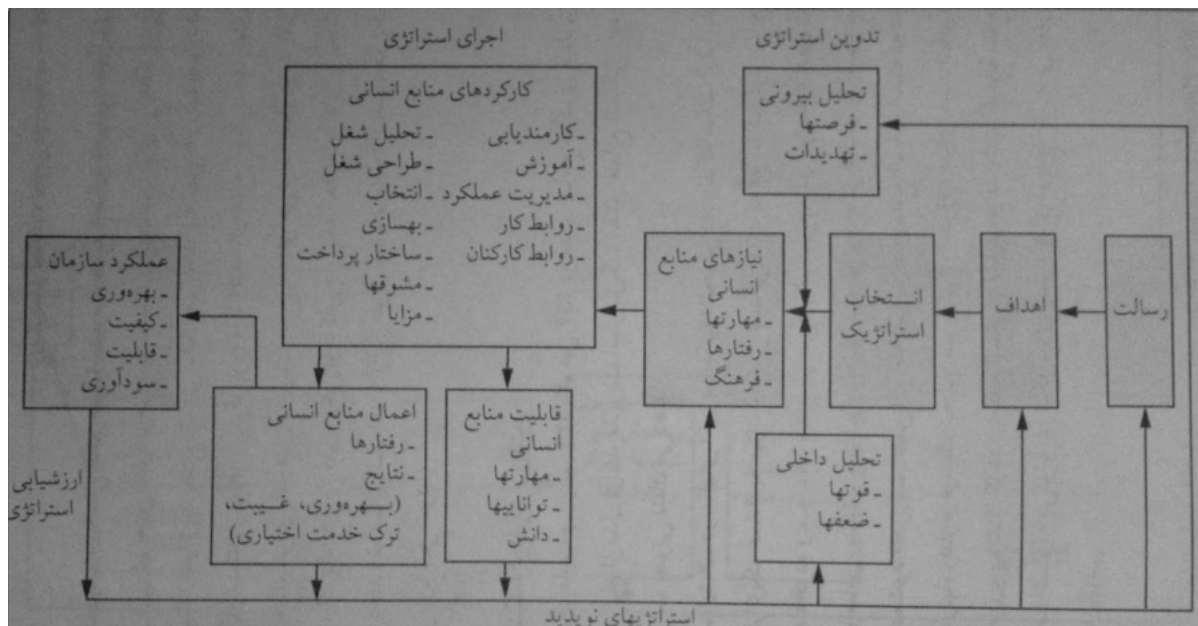
مدلهای جدید مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدل رایت و اسنل: رایت و اسنل با ارائه چهارچوبی برای بررسی مفاهیم تناسب و انعطاف پذیری در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر روی کارکردهای مدیریت منابع انسانی، مهارتهای کارکنان و رفتارهای آنان متمرکز می‌شوند و کارهای مفهومی و تجربی گذشته را در چهارچوبی وحدت بخش بررسی می‌کنند.

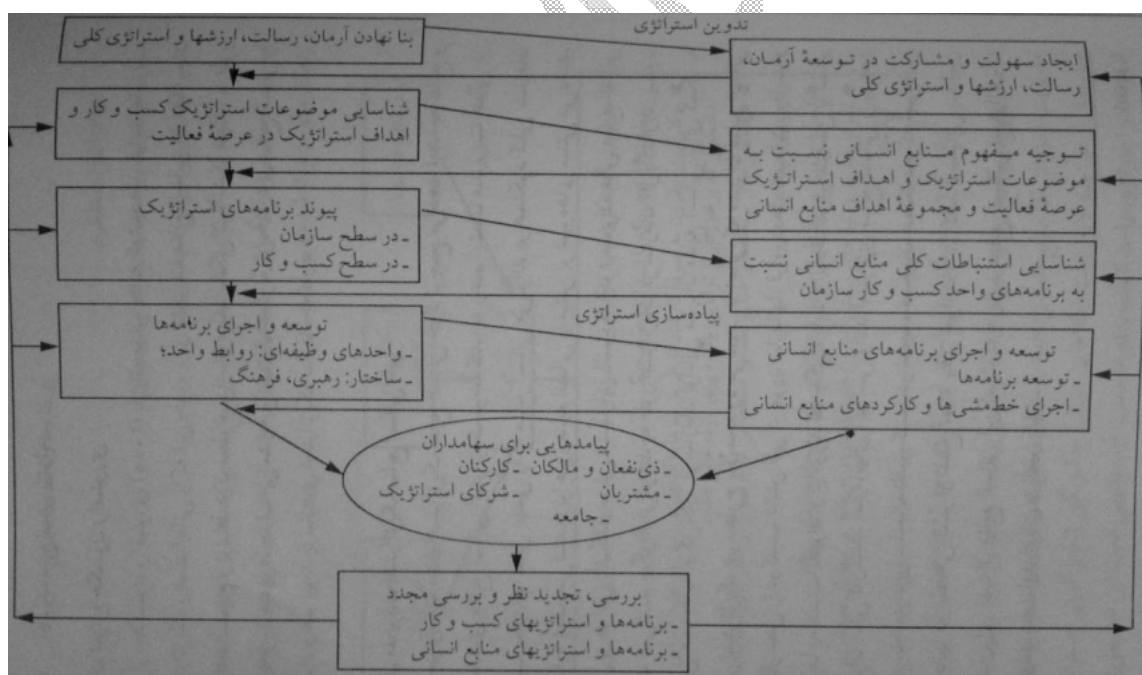


در مدل رایت و اسنل نقش عمده مدیریت منابع انسانی، اجرای استراتژی است.

مدل نو، هولنیک، گرهارت و رایت: به زعم ایشان، در سالهای اخیر سازمانها تشخیص داده‌اند که موفقیت فرایند مدیریت استراتژیک عمدتاً به میزان وسعتی بستگی دارد که در آن کارکرد منابع انسانی مداخله کرده و مورد توجه قرار می‌گیرد. چنانچه در فرایند مدیریت استراتژیک بر اساس رسالت، اهداف و تحلیل بیرونی و داخلی دست به انتخاب استراتژیک زده شود، محوریت اصلی این انتخاب نیازهای منابع انسانی است که در سه مؤلفه مهارتها، رفتار و فرهنگ تجلی می‌یابد. در حوزه اجرای استراتژی، عملکرد سازمان به پیوند کارکردهای منابع انسانی با قابلیتها و اقدامات آگاهانه منابع انسانی معطوف است.



مدل شولر، جکسون و استوری: ایشان با ارائه مدلی جامع کوشیده‌اند فرایند مدیریت استراتژیک و استنباطاتی را که این حوزه برای مدیریت منابع انسانی دارد بنا ایجاد ارتباط، انسجام و پیوند میان سطوح سازمان مطابق شکل است.



مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی ملو: ملو با ارائه مدل استراتژیک منابع انسانی خود ترجیح می‌دهد ابتدا به نتایج و پیامدهای منابع انسانی استراتژیک توجه کند. طبق این مدل منابع انسانی استراتژیک می‌تواند سه پیامد اصلی را تأمین کند:

- افزایش عملکرد
- افزایش رضایت کارکنان و مشتریان
- افزایش ارزش سهامداران

دیدگاه مدیریت منابع انسانی بین‌المللی

به مدیریت منابع انسانی در زمینه بین‌المللی، همانند سازمانهای چند ملیتی، توجه زیادی شده است. پژوهشگران و متخصصان مدیریت منابع انسانی بین‌المللی طی سالیان گذشته با دوگانگی همگرایی/واگرایی مواجه بوده‌اند. بسیاری بر این باور بودند که کلید مدیریت منابع انسانی بین‌المللی این است که مفاهیمی که در ایالات متحده توسعه یافته و موفق بوده‌اند، در سراسر جهان به کار گرفته شوند. این ایده بوسیله رویکرد واگرایی از دور خارج شد، زیرا بر تأثیر متغیرهای بی‌شمار فرهنگی در مدیریت منابع انسانی در یک زمینه بین‌المللی تأکید می‌کرد. همانگونه که داوولینگ، شولر و ولش معتقدند پیچیدگی فعالیت در کشورهای گوناگون و لزوم استفاده از دسته‌بندی‌های مختلف ملی کارکنان، محور اصلی تفاوت میان مدیریت منابع انسانی داخلی و بین‌المللی را تشکیل می‌دهد.

مدیریت کارکردهای منابع انسانی

مقصود از مدیریت کارکردهای منابع انسانی بررسی شیوه‌هایی است که در آن کارکردهای منابع انسانی اداره می‌شود. بر اساس مدل مدیریت استراتژیک منابع انسانی این کارکردها را در چهار فرایند جذب و به کارگماری، بهسازی، انگیزش و نگهداری می‌توان دسته‌بندی نمود.

دیوید آلیچ در کتاب خود با عنوان قهرمانان منابع انسانی، برای منابع انسانی مسئولیتهای متعددی را شرح داده است که از شریک استراتژیک تا عامل تغییر و متخصص امور اجرایی و مدافع کارکنان را در بر می‌گیرد.

- ✓ منابع انسانی در نقش شریک استراتژیک با مدیریت صف برای تحقق رسالت سازمانی منطبق می‌شود.
- ✓ منابع انسانی باید یک متخصص اجرایی باشد، یعنی به نحوی کار را سازماندهی و اجرا کند که ضمن واگذاری اختیارات، اطمینان حاصل شود به رغم حفظ کیفیت، هزینه‌ها کاهش یافته است.
- ✓ منابع انسانی باید عامل تغییر باشد و نسبت به تحول مستمر و شکل‌دهی فرایندها نقش اساسی داشته باشد.
- ✓ منابع انسانی باید مدافع همه کارکنان باشد.

فرایندها و کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

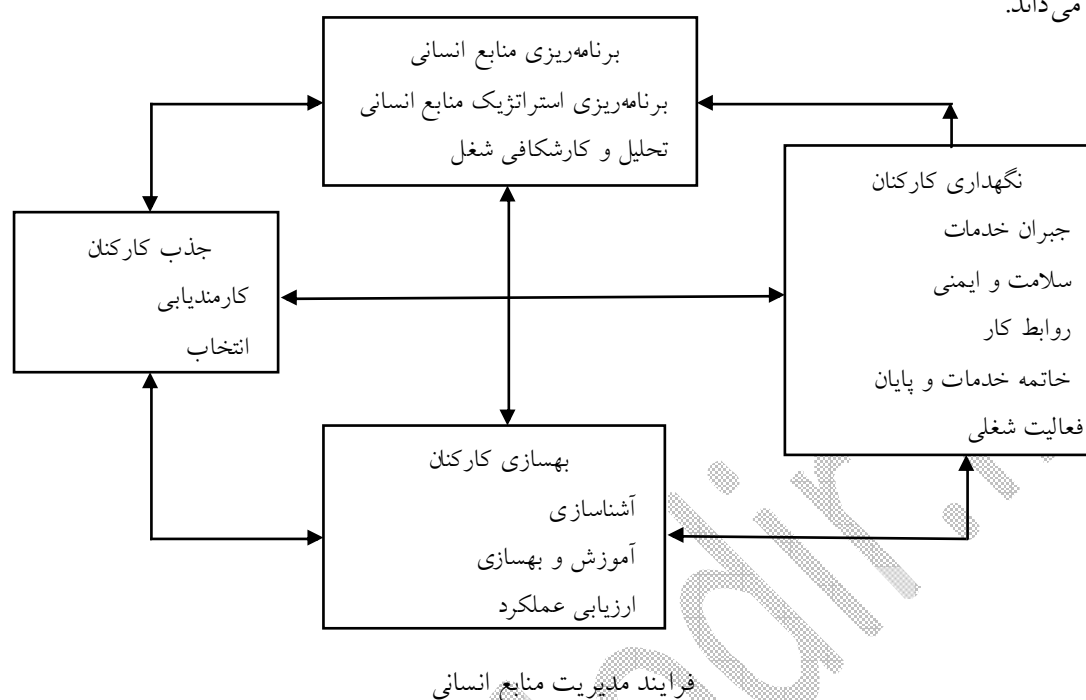
سیستم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان در چهار فرایند جذب و به کارگماری، بهسازی، انگیزش و نگهداری منابع انسانی دسته‌بندی کرد. رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اساس مفروضات همپایانی عقیده دارد این ترکیبات و مجموعه‌ها اعمالی را در بر می‌گیرند که از لحاظ داخلی یکپارچه و منسجم هستند و از لحاظ خارجی با استراتژی سازمان در یک زمینه قرار دارند.

دسته‌بندی نو و همکاران: نو و همکاران کارکردهای منابع انسانی را در شش گزینه طبقه‌بندی کرده‌اند که عبارتند از تحلیل و طراحی شغل، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و بهسازی، مدیریت عملکرد، ساختار پرداخت، مشوقها و مزایا و در نهایت روابط کارکنان.

تحلیل و طراحی شغل		
وظایف کم	←→	وظایف زیاد
وظایف ساده	←→	وظایف پیچیده
مهارتهای مورد نیاز اندک	←→	مهارتهای مورد نیاز زیاد
شرح شغل تخصصی	←→	شرح شغل عمومی
کارمندیابی و انتخاب		
منبع بیرونی	←→	منبع درونی
اجتماعی کردن محدود	←→	اجتماعی کردن گسترده
ارزیابی مهارتهای خاص	←→	ارزیابی مهارتهای عمومی
مسیر پیشرفت شغلی تنگ و باریک	←→	مسیر پیشرفت شغلی وسیع
آموزش و بهسازی		
تمرکز بر مهارتهای شغلی جاری	←→	تمرکز بر مهارتهای شغلی آینده
آشناسازی فردی	←→	آشناسازی گروهی
آموزش به تعدادی از کارکنان	←→	آموزش به همه کارکنان
خودبخودی، بدون برنامه ریزی	←→	برنامه ریزی شده و نظام مند
مدیریت عملکرد		
معیارهای رفتاری	←→	معیارهای نتایج
جهتگیری توسعه ای	←→	جهتگیری اداری
معیارهای کوتاه مدت	←→	معیارهای درازمدت
جهتگیری فردی	←→	جهتگیری گروهی
ساختار پرداخت، مشوقها و مزایا		
سنگینی پرداخت به سمت حقوق و مزایا	←→	سنگینی پرداخت به سمت مشوقها
مشوقهای کوتاه مدت	←→	مشوقهای بلندمدت
تأکید بر برابری و انصاف داخلی	←→	تأکید بر برابری و انصاف بیرونی
مشوقهای فردی	←→	مشوقهای گروهی
روابط کارکنان		
چانه زنی جمعی	←→	چانه زنی فردی
تصمیمگیری بالا به پایین	←→	مشارکت در تصمیمگیری
فرایند مقرر رسمی	←→	فرایند غیر مقرر
ملاحظه کارکنان به مثابه هزینه	←→	ملاحظه کارکنان به مثابه دارایی

پیوستار کارکردهای منابع انسانی

دسته‌بندی لازیر: وی منابع انسانی را شامل چهار فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و بهسازی و نگهداری کارکنان می‌داند.



دسته‌بندی هارل و تزافریر: آنها شش کارکرد را به عنوان کارکردهای استراتژیک و جهانشمول منابع انسانی تشخیص داده‌اند. این کارکردها عبارتند از کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمات، مشارکت کارکنان، بازار نیروی کار داخلی و آموزش.

دسته‌بندی دی سنزو و رایینز: آنان در رویکرد سیستمی و استراتژیک که نسبت به مدیریت منابع انسانی داشته‌اند، چهار فرایند به کارگماری، آموزش و بالنده‌سازی، انگیزش و نگهداری را به عنوان مؤلفه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی معرفی کرده‌اند که چهارچوب اصلی مدل تحلیلی این کتاب نیز بر مبنای آن طراحی شده است.

تحقیقات تجربی در خصوص تبیین آثار کارکردهای مدیریت منابع انسانی

مطالعات نشان می‌دهد کارکردهای مدیریت منابع انسانی موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود. در نتیجه اگر مدیران خواهان تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانند باید پیش از هر اقدامی بر روی کارکردهای مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان سرمایه‌گذاری و تأکید کنند. امروزه مدیریت منابع انسانی وظیفه‌ای چند وجهی تلقی گشته و هر دو حوزه صف و ستاد را در بر می‌گیرد.

به استناد بررسی‌های وبر، یکی از چالش‌های واقعی دانشگاهها که از سوی رؤسای آنها گزارش شده است وفاداری و اتکاء فزاینده اعضای هیئت علمی نسبت به حوزه تخصصی رشته‌ای است که در آن صلاحیت حرفه‌ای یافته‌اند تا به دانشگاه. چالش دیگر، عدم حساسیت و واکنش درست اعضای هیئت علمی نسبت به نیازها و انتظارات جامعه‌ای است که در آن زندگی می‌کنند.

فیلان و ویگان پیش‌بینی کردند که کارکردهای منابع انسانی بیش از پیش صنف‌گرا خواهند شد. نکته جالب توجه این بود که تنها ارتباطی را که آنها توانستند بین پنجاه کارکرد منابع انسانی دانشگاه و بیست و هشت شاخص عملکرد دولتی بیابند، ارتباط میان برنامه‌ریزی استراتژیک و میزان وجوه نقد بیرونی بود.

نتایجی که فیلان و اپلا بدست آوردند نشان می‌دهد حتی هنگامی که تأثیر کارکردهای سازمانی منابع انسانی بر روی عملکرد نامعلوم باشد، باز هم دانشگاهها هر روز بیش از پیش این کارکردها را اتخاذ می‌کنند.

به زعم هال و تورینگتون، امروزه تأکید فزاینده‌ای هم بر واگذاری اختیارات وظایف عملیاتی کارکنان و هم بر تمرکزگرایی نسبت به کارکردهای منابع انسانی وجود دارد. تعریف کاربردی آنها از واگذاری اختیارات وظایف عبارت است از «انتقال فعالیتها از افراد متخصص در زمینه امور کارکنان به مدیر غیر متخصص صف»، و تعریف کاربردی آنان از تمرکزگرایی عبارت است از «انتقال فعالیتهای کارکنان از یک سطح از متخصصان امور کارکنان به سطحی دیگر». پژوهش هال و تورینگتون بطور بسیار آشکار نشان داد که چگونه ایجاد واحدهای منابع انسانی محلی به معنای انحلال واحد منابع انسانی مرکزی نبوده بلکه از لحاظ نظری به یکایک سطوح کارکردی منابع انسانی نقشهای متفاوتی تخصیص یافت.

علاوه بر انواع متفاوت تمرکززدایی در منابع انسانی، هال و تورینگتون دو سطح متفاوت از تمرکززدایی را نیز تشخیص دادند که عبارت از سطح سازمانی تا سطح واحد کسب و کار تا سطح اداری بود که هر یک از آن دو، تأثیرات خاص خود را داشت. تمرکززدایی از سطح سازمانی به سطح اداری به عدم همبستگی میان کارکنان در واحدهای متفاوت منجر شد. زیرا با کارکنان مختلف، رفتار متفاوتی صورت می‌گرفت و سازمان را در معرض چالشهای حقوقی قرار می‌داد. در زمینه تمرکززدایی از سطح سازمانی به سطح واحد کسب و کار، این شرایط پیامدهای مختلفی را در برداشت. زیرا ممکن است سطح سازمانی برای ایجاد استراتژی منابع انسانی مناسبترین سطح نباشد. استدلال قانع کننده این است که ایجاد استراتژی منابع انسانی در سطح واحد کسب و کار حقیقتاً مناسب‌تر است.

کارکردهای منابع انسانی زمانی اثربخشی لازم را دارند که در راستای استراتژی اصلی سازمان و مبتنی بر استراتژی مؤثر منابع انسانی باشند. در این صورت، تضمین موفقیت سازمان منوط به قدرت پیاده‌سازی کارکردهای اثربخش استراتژیک منابع انسانی از طریق قابلیت استراتژیک خواهد بود.

بخش دوم: فرایند جذب و به کارگماری منابع انسانی

اهمیت فرایند جذب و به کارگماری

اگر به کارگماری افراد در سازمان ناکارآمد باشد، کارآیی برنامه‌ها و سیاستهای منابع انسانی آن سازمان لطمه خواهد دید. بقول یکی از متخصصان منابع انسانی (ملو)، «آموزش خوب، گزینش بد را جبران نخواهد کرد».

دایر و هولدر به کارگماری افراد را مجموعه‌ای از اعمال توصیف کرده‌اند که برای شکل دادن به ویژگیهای نیروی کار سازمانی طراحی شده است، یعنی فرایند تطبیق افراد با مشاغل.

بی‌یر و دیگران به کارگماری افراد را فرایندی توصیف می‌کنند که بر وارد شدن، اشتغال و خارج شدن افراد از سازمان حاکم است.

سرمایه انسانی به مثابه منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار در حال جایگزینی با اشکال دیگر سرمایه است. اسنو و اسنل اظهار داشته‌اند به دلیل اینکه نیروی کار، اساساً ثابت و ماناست، محتاطانه‌تر آن است که فرض کنیم استراتژی رقابتی عنصری از سازمان است که قابلیت تطبیق و سازگاری بیشتری دارد. در نتیجه آنان استدلال کردند که درکی روزافزون وجود دارد مبنی بر اینکه استراتژی به کارگماری افراد ممکن است حقیقتاً استراتژی کسب و کار را تقویت کرده و به پیش ببرد. یعنی کارکردهای مربوط به به کارگماری افراد نه تنها ممکن است از استراتژی سازمان حاصل آید بلکه علاوه بر آن ممکن است به تدوین این استراتژی نیز کمک کند.

گزینه‌های استراتژیک در فرایند جذب و به کارگماری

به رغم اینکه نظام به کارگماری افراد تنوع گسترده‌ای از کارکردهای منابع انسانی را در برمی‌گیرد، ولی بیشتر گزینه‌هایی که باید با توجه به این کارکردها اتخاذ شود تا حد زیادی تحت تأثیر انتخاب اساسی و منحصر به فردی قرار دارد که با عنوان تصمیم ساختن یا خریدن شناخته می‌شود. در اینجا تحلیل خود از گزینه‌های استراتژیک را پس از تحلیل شغل و تبیین ابعاد کیفیت زندگی کاری با بررسی این گزینه اساسی که بطور عمده قلمرو بحث، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است آغاز می‌کنیم که کانون توجه این بررسی بر بازار نیروی کار داخلی (ساختن) در برابر بازار نیروی کار بیرونی (خریدن) قرار دارد.

فصل سوم: تحلیل شغل

تحلیل شغل فرایند تحلیل محتوای مشاغل است که به منظور هدایت امر کارمندیابی و گزینش، تشخیص نیازهای آموزش یا به قصد ارزشیابی شغل به کار گرفته می‌شود.

اهداف تحلیل شغل

منظور از تحلیل شغل این است که پاسخهای مناسبی برای سوالات زیر بدست آید:

- چرا این شغل وجود دارد؟
- چه فعالیتهای جسمی و روانی را دارنده شغل باید عهده‌دار شود؟
- چه موقع این شغل انجام شود؟
- چگونه کارکنان شغل را انجام دهند؟
- چه صلاحیتهایی برای انجام شغل مورد نیاز است؟
- شغل در کجا انجام شود؟
- شرایط کاری مورد نیاز (نظیر درجه حرارت، روشنایی، صدا، دود و بوهای نامطبوع و آزار دهنده) شغل چیست؟
- از چه نوع ماشین یا تجهیزاتی در شغل استفاده می‌شود؟
- چه چیزی به عملکرد موفقیت آمیز منجر می‌شود؟

مؤلفه‌های تحلیل شغل

تحلیل شغل اطلاعاتی را درباره سه جنبه اساسی شغل فراهم می‌کند:

۱. **محتوای شغل:** که وظایف و مسئولیتهای شغل را توصیف می‌کند و به شیوه‌هایی اشاره دارد که می‌تواند دامنه‌ای از بیانیه‌ها و استانداردهای جهانی تا توضیحات بسیار مفصل از وظایف و گامهای رویه‌ای را در برگیرد.
۲. **استلزامات شغل:** که شامل صلاحیتهای رسمی، دانش، مهارتها، تواناییها و ویژگیهای شخصیتی است و کارکنان برای انجام دادن شغل در موقعیت یا زمینه خاصی به آن نیاز دارند.
۳. **زمینه شغل:** که به اطلاعات موقعیتی و حمایتی در ارتباط با شغل خاصی اشاره دارد. مراد از زمینه شغل این است که اطلاعات شغل با توجه به موقعیتی که در سازمان دارد، تناسب و دامنه اطلاعاتی، قابلیت دسترسی به راهنمایی و هدایت، پیامدهای بالقوه خطا و اشتباهات، مقدار نظارت پیش‌بینی شده یا اعمال شده و ... چه ویژگیهایی باشد داشته باشد.

رویکردهای تحلیل شغل

دو رویکرد اساسی نسبت به تحلیل شغل وجود دارد:

۱. **رویکرد شغل مدار یا وظیفه‌مدار:** با آنچه باید انجام شود مرتبط است؛ یعنی وظایف، تکالیف و مسئولیتهای شغل (محتوای شغل)
۲. **رویکرد کارمندمدار یا رفتار مدار:** بر چگونگی انجام دادن شغل و رفتار انسانی مورد نیاز برای انجام دادن آن تمرکز می‌کند (استلزامات شغل)

رابطه تحلیل شغل و طراحی آن

اطلاعات شغل آنچنان که وجود دارد گردآوری، تحلیل و گزارش می‌شود نه آنچنان که باید وجود داشته باشد. تحلیل شغل بطور معمول پس از اینکه شغل طراحی شد، اجرا می‌شود. اطلاعات حاصل از تحلیل شغل ممکن است به طراحی یا طراحی مجدد شغل منجر شود.

منابع اصلی اطلاعات برای تحلیل شغل عبارتند از: مدیریت، تحلیلگران شغل، کارکنان و متصدیان شغل، سرپرستان و مشاوران، اتحادیه‌ها و مشتریان.

روشهای گردآوری اطلاعات برای تحلیل شغل می‌تواند شامل مشاهده یا کاربینی، پرسشنامه و پیمایش، نشستهای کارشناسی و گزارش‌گیری و ثبت وقایع حساس باشد. صاحب‌نظران بهره‌گیری از روش ترکیبی را مؤثرتر از یک روش می‌دانند. در فرایند تحلیل شغل ابتدا تلاش می‌شود درک جامعی از ماهیت وظایف سازمان بدست آید و انطباق مشاغل موجود با ساختار و اهداف کلی سازمان بررسی شود. سپس باید مقاصد اصلی تحلیل شغل را مشخص ساخت و توضیحات مناسبی برای کاربردهای احتمالی تحلیل آن ارائه داد. در مرحله سوم، در صورتی که سازمان از تنوع شغلی اندکی برخوردار باشد، همه مشاغل فهرست می‌شوند و در غیر اینصورت به دلیل صرفه‌جویی در وقت و هزینه توصیه می‌شود مشاغل اصلی و استراتژیک سازمان شناسایی شود و بعنوان نمونه مطالعه جامعی بر روی آنها صورت پذیرد.

چه موقع یک شغل تحلیل می‌شود؟

چرینگتون سه دلیل را برای اینکه تحلیل شغل عهده‌دار آن شود تشخیص داد:

۱. وقتی که سازمان تازه تشکیل می‌شود و برنامه تحلیل شغل آغاز می‌گردد.
۲. وقتی که شغل جدیدی ایجاد می‌شود.
۳. وقتی که یک شغل بر اساس نتایج حاصل از روشهای جدید، رویه‌های جدید یا فن‌آوریهای جدید بطور معناداری تغییر می‌کند.

شاخصهایی که نشان می‌دهد تحلیل شغل مورد نیاز است عبارتند از:

- فقدان مدارک دال بر انجام تحلیل شغل تاکنون
- سپری شدن زمان زیاد از تصویب تحلیل شغل قبلی
- افزایش نارضایتی کارکنان از محتوای شغل یا شرایط کاری
- عدم توافق بین سرپرست و دازنده شغل بر روی کاری که باید انجام شود.
- تجدید سازمان، ساختاردهی مجدد یا کوچک سازی
- تغییرات در فن‌آوری
- استفاده از منابع جدید کارمندیابی و هدایت کارکنان جدید

شرح شغل

شرح شغل عبارت نوشته شده‌ای است که تعیین می‌کند چرا یک شغل وجود دارد، دارنده آن چه کاری را واقعا انجام می‌دهد، چگونه آنان کار را انجام می‌دهند و تحت چه شرایطی شغل انجام می‌شود.

مؤلفه‌های شرح شغل

هیچ استاندارد خاصی برای نوشتن شرح شغل وجود ندارد. با این وجود، اغلب شرح شغل‌ها شامل اطلاعات و مؤلفه‌های ذیل هستند:

شناخت شغل (شماره شناسایی شغل)، خلاصه شغل، وظایف و مسئولیتها، روابط، مهارت و کردارانی، مساله حل کردن، پاسخگویی، اختیارات، شرایط خاص، استانداردهای عملکرد، عضویت رد اتحادیه صنفی و انجمنها.

شرایط احراز شغل

این شرایط اشاره به حداقل شرایطی دارد که متصدی شغل باید واجد آن باشد تا بتوان اطمینان یافت که از توانایی لازم برای عهده‌دار شدن شغل برخوردار است.

شغل‌زدایی

تغییرات سریع در محصولات و فن‌آوری باعث شده امروزه شغل مفهوم سنتی خود را از دست بدهد و سازمانها بجای اینکه دغدغه اصلی خود را مبتنی بر قاعده استخدام قرار دهند به قابلیت/استخدام/بمبندیشن و بکوشند سبب قابلیتها و شایستگیهای منابع انسانی مورد نیاز خود را بطور مستمر پر و به روز نگه دارند. همچنین گسترش سازمانها در سطح افقی و شکل‌گیری تیمهای کاری خودگردان دو گونه از تغییراتی است که فرایند شغل‌زدایی با خود به همراه داشته است.

فصل چهارم: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه‌ریزی اثربخش منابع انسانی نخستین مؤلفه کلیدی برای ایجاد استراتژی منابع انسانی است. برنامه‌ریزی منابع انسانی مستلزم تفسیر طرحهای مبتکرانه استراتژیک در سطح سازمان و تبدیل آن به برنامه‌ای عملی است و این کار به منظور تشخیص و تعیین افرادی صورت می‌گیرد که برای کسب این اهداف به آنان نیاز است. برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی است که از اطلاعات قابل دسترس استفاده می‌کند تا مقتضیات مهارت و قابلیت‌های مورد نیاز برای مواجهه با نیازهای بعدی سازمان را تعیین کند.

اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی

برنامه‌ریزی منابع انسانی برخی از فرایندهای کلیدی در درون سازمان را تسهیل می‌کند:

- نخست اینکه از طریق برنامه‌ریزی متوالی استمرار رهبری را تسهیل و تضمین می‌کند که اگر مدیران بطور برنامه‌ریزی نشده سازمان را ترک کنند اختلالی در عملیات روزمره سازمان ایجاد نمی‌شود یا این اختلاف به حداقل می‌رسد.
- با بررسی فراهم بودن کارکنان و مجموعه مهارت‌های آنان در آینده برنامه‌ریزی استراتژیک را تسهیل می‌سازد.
- با بررسی نیازمندیهای شغلی و تواناییهای کارکنان، درک تغییرات و گرایشها در بازار نیروی کار را تسهیل می‌سازد.
- سازمان با تعیین مهارتهایی که برای کسب اهداف استراتژیک مورد نیازند و همچنین تضمین موفقیت شغلی آتی در سازمان، می‌تواند رشد و گسترش کارکنان را تسهیل سازد.
- با تعیین نیازهای کارکنان در واکنش به برنامه استراتژیک سازمان، تخصیص منابع و برنامه‌ریزی بودجه را تسهیل می‌کند.
- با تخمین میزان کمبود یا مازاد کارکنان در آینده، کارایی سازمان را تسهیل می‌کند.

سیر تحول برنامه‌ریزی منابع انسانی

برنامه‌ریزی منابع انسانی با وجود اینکه از آغاز شکل‌گیری سازمانهای مدرن بعنوان یکی از وظایف مدیریت مطرح بوده است، ولی در پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی عمدتاً گرایش به واکنش‌پذیری داشته تا اثرگذاری. از این لحاظ در متون نظری سنتی بیشتر با مفهوم برنامه‌ریزی انسانی مطرح شده است. با جایگزینی مفهوم برنامه‌ریزی منابع انسانی و پس از آن مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به جای برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برای کاوشگری و پیش‌نگری منابع انسانی مورد نیاز سازمان، بینش وسیع‌تری به کار گرفته شد.

به زعم هول بروک، برنامه‌ریزی منابع انسانی تاکنون به روشهای مختلفی مطالعه شده است همچون:

- سیستمی از پیش‌بینی و مدیریت اطلاعات
- فرایندی از تأثیرگذاری مدیریت برای پذیرفتن منابع انسانی بصورت بعدی از برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان
- به منزله موضوع انسجام بخش برای مدیریت منابع انسانی
- رسمیت بخشیدن و قوت بخشیدن به شیوه‌های غیر رسمی برای ایجاد اعتبار دراز مدت در مدیریت افراد

رابطه برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی منابع انسانی

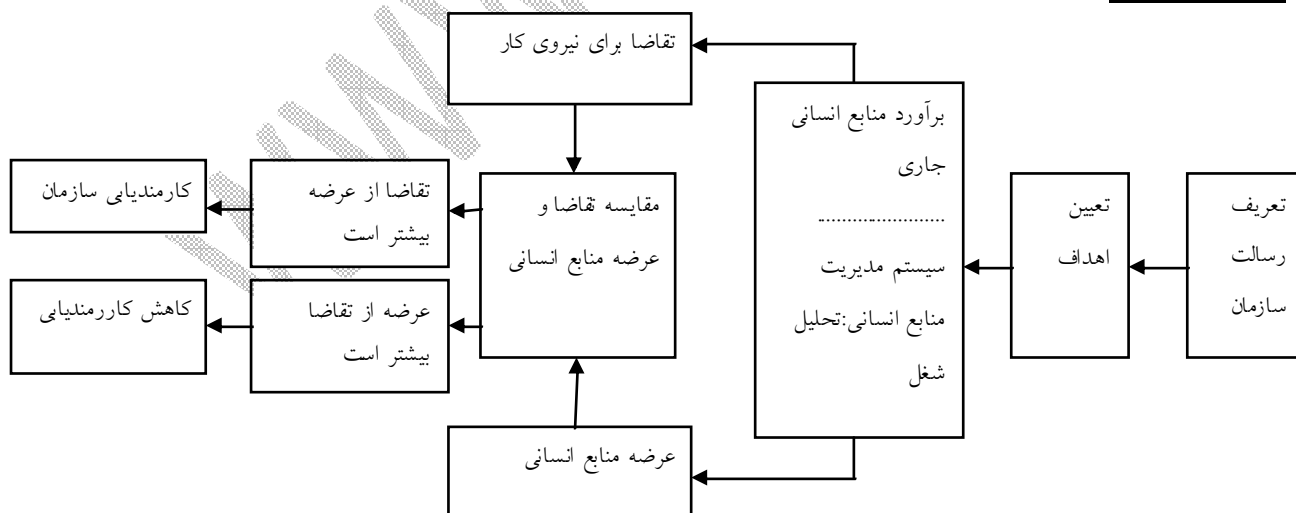
پیوند برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک آسان نیست. واکر، رویکردی پنج مرحله‌ای را برای بهترین حالت تشکیل این پیوند پیشنهاد می‌کند:

۱. تعیین فلسفه سازمان
 ۲. کاوشگری محیطی (شناسایی فرصتها و تهدیدات)
 ۳. ارزیابی قوتها و ضعفهای سازمان
 ۴. توسعه مقاصد و اهداف (چه چیزی بازده مورد انتظار محسوب می‌شود و زمان آن چه موقع است؟)
 ۵. توسعه استراتژیها (چه استراتژیهایی در مسیر اقدامات برای نیل به اهداف سازمان بهترین خوانده می‌شود؟)
- چنانچه برنامه‌ریزی منابع انسانی همسو و هماهنگ با اهداف، خطی مشی‌ها و استراتژی سازمان صورت پذیرد، همواره باید به دو سوال اساسی ذیل پاسخ دهد:

۱. چه افرادی برای سازمان مورد نیازند؟
۲. چگونه سازمان باید برای تأمین این نیاز اقدام کند؟

چهار چوب برنامه‌ریزی منابع انسانی

دی سنزو و رابینز فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را بر اساس شکل زیر نشان می‌دهند:



فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

عرضه و تقاضا در برنامه‌ریزی منابع انسانی

راشول اقداماتی به شرح ذیل پیشنهاد می‌کند:

۱- وقتی سازمان با کمبود منابع انسانی روبرو است:

الف) افزایش عرضه منابع انسانی از طریق:

- استفاده از منابع بیرونی بصورت: کارمندیابی، جذب افراد از سنین، جنسیت، نژاد، مهارت و تجربه‌های متفاوت، درج آگهی در جاهای مختلف، پیشنهاد کمک مالی برای جابجایی و ایاب و ذهاب، پرستاری و مراقبت از فرزند

- منابع درونی بصورت: ترفیع دادن، آموزش کارکنان موجود، به کارگیری مجدد کارکنان موجود.

ب) کاهش تقاضا برای منابع انسانی از طریق:

- طرح‌ریزی مجدد کار، طرح‌ریزی مجدد ویژگیهای شغل، استفاده از کارکنان موجود به شیوه متفاوت (تمام وقت و غیره)، واگذاری کار، جابجایی محل کار، خودکار یا ماشینی کردن کار

ج) حفظ و نگهداری، بهبود و پیشرفت از طریق:

- بهبود وضعیت و شرایط، بهبود سبک مدیریت و ارتباطات، ارتقاء و بازشناسی، آموزش، ترغیب و پاداش، بهبود نظام انتخاب، جایگزینی و انتصاب، کنترل و مراقبت از مساله ترک خدمت کارکنان.

۲- وقتی سازمان با مازاد منابع انسانی روبرو است:

الف) افزایش تقاضا از طریق:

- افزایش بازارها برای فرآورده‌ها یا خدمات

ب) کاهش عرضه از طریق:

- بازنشستگی زودهنگام، مساعدت برای تغییر مسیر شغلی و استخدام جایگزین، مأموریت، فرصتهای

مطالعاتی، نیروی مازاد داوطلبانه، داوطلبانه کار کردن، عزل و برکناری نیروی مازاد اجباری (ناخواسته)

ج) نگهداری وثیقه برای حسن انجام کار از طریق:

- قراردادهای کوتاه‌مدت؛ کار کردن بصورت انعطاف‌پذیر.

انتخاب اساسی در به کارگیری منابع انسانی: جهتگیری داخلی در مقابل بیرونی

مایلز و اسنو عقیده داشتند که سرمایه انسانی را همانند اشکال دیگر سرمایه‌گذاری می‌توان ایجاد کرد (از طریق آموزش و بهسازی جهتگیری داخلی) یا خرید (منبع‌گزینی خارجی جهتگیری خارجی). گرایش به سوی سیستم به کارگیری درونی شده با منطق بازار کار داخلی سازگار است ولی تکیه بر نظام به کارگیری متکی بر بازار با منطق بازار کار بیرونی همخوانی دارد.

بازارهای کار داخلی و گزینه ساختن

بطور کلی سیستمهای به کارگماری مبتنی بر بازارهای کار داخلی معمولاً ترکیبی از خصوصیات ذیل را بروز می-دهند:

- موجب محدودیت رقابتا شغلی برای دیگر کارکنان کنونی می شود.
 - ارتقا صرفاً از طریق یک مسیر شغلی از پیش تعیین شده بر اساس ارشدیت یا شایستگی صورت می گیرد.
 - شبیهای مهارت و پرداخت بازتابی از دانش تخصصی مرتبط با سازمان و آموزش ضمن خدمت است.
 - رویه های حاکم بر روابط استخدامی به گونه جامع تعیین می گردد تا برابری اداری ایجاد شود.
 - ایجاد حسن امنیت شغلی
- ساختار سازمانی سیستمهایی که نیروی کار آنان از طریق بازارهای کار داخلی تأمین می شود معمولاً مبتنی بر بوروکراسی سلسله مراتبی بلند و خشن است و تأکید زیادی بر وفاداری، نمادهای منزلت، فرایندها و روابط کار رسمی و تصمیم گیری دارند. اغلب پرداختها بشدت مبتنی بر ارشدیت است.
- به زعم بارون و کرپس برخی از مزایای اتخاذ نظام به کارگماری مبتنی بر بازار کار داخلی عبارتند از:
۱. موجب گسترش و تقویت استخدام بلند مدت می شود.
 ۲. به دلیل اینکه نظام وابستگی استخدامی بلندمدت را ترویج می کند، ممکن است در طول زمان بتوان شبکه های میان فردی بسیار مهم و نیز دانش تخصصی در مورد سازمان و مشاغل آن ایجاد و حفظ کرد.
 ۳. ممکن است سازمان بتواند هزینه های نیروی کار خود را کاهش دهد.
 ۴. بازارهای کار داخلی موجب کارآمدتر شدن وضعیت به کارگماری، بخصوص از لحاظ انتخاب و غربال کردن می شوند.
- برخی از معایب نظام به کار گماری مبتنی بر بازار کار داخلی عبارتند از:
۱. ممکن است سازمانها متحمل هزینه های سنگینی شوند.
 ۲. این نظام به جای اینکه در تخصیص کار و اضافه کاری بر نظامهای شناخته شده بازار تکیه کند، متکی بر نظامهای اداری می شود.
 ۳. چون امنیت شغلی، عنصر محوری نظامهای بازار کار داخلی را تشکیل می دهد، نیروی کار عملاً هزینه ثابتی برای سازمان محسوب می شود و سازمان به دلیل دادن تعهد نسبت به ایجاد امنیت شغلی همواره باید هزینه های سنگینی را متحمل شود.
 ۴. بازارهای کار داخلی می تواند عدم انعطاف پذیری فرهنگی را ایجاد کند.

بازارهای کار بیرونی و گزینه «خریدن»

سازمانهایی که ترجیح می دهند منابع انسانی خود را خریداری کنند بیشتر پستهای سازمان را به کارکنان خارج از سازمان تخصیص می دهند و ناگزیر می شوند که قیمت این منابع را بر اساس قیمت بازار پرداخت کنند و بر کیفیت داده های متکی باشند که از طریق بهره وری بالقوه داوطلبان بیرونی در اختیار سازمان قرار می گیرد. از طریق این

روش سازمان می‌تواند بهترین افراد را یافته یا برگزیند، در این صورت ممکن است سازمان از لحاظ آموزش بهسازی منابع انسانی به صرفه‌جویی‌های چشمگیری دست یابد. علاوه بر آن از تنوع روزافزون نیروی کار براحتی سود می‌برند.

برای اینکه مشخص شود کدامیک از دو گزینه ساختن یا خریدن نیروی کار مزیت بیشتری دارد، صاحب‌نظران نظریات مختلفی ارائه کرده‌اند. به زعم بارون و کریس، سازمانها تحت شرایط ذیل ترجیح می‌دهند که به جای خریدن منابع انسانی مورد نیاز، آنها را بسازند:

1. فرایند کار سازمانی، بسیار پیچیده و اختصاص به سازمان داشته باشد.
 2. فرایند کاری، نسبتاً ثابت باشد و سرعت تغییر فن‌آوری به اندازه کافی آرام باشد تا شرایط پیشرفت مستمر سرمایه انسانی را فراهم آورد.
 3. بازار نیروی کار به اندازه کافی متراکم و انبوه باشد که بازار نیروی کار داخلی مناسبی را برای سازمان فراهم آورد.
 4. استراتژی کسب و کار به جای رشد سریع و فرصت‌طلبانه، خواهان رشد مستمر و تکوینی مبتنی بر اشتراک مساعی کارکنان یا خدمت به مشتری باشد.
 5. فرهنگ سازمان بیش از انعطاف‌پذیری و نوآوری بر ثبات و تعهد تأکید کند.
- بر اساس چهارچوب لپاک و اسنل، سازمانهایی که بر سرمایه انسانی ارزشمند و منحصر بفرد تکیه می‌کنند، به احتمال زیاد سرمایه انسانی خویش را می‌سازند و چهارچوبهای به کارگماری منابع انسانی مبتنی بر بازار نیروی کار داخلی را اتخاذ می‌کنند.

فصل پنجم: کارمندیابی منابع انسانی

کارمندیابی عبارت از کشف متقاضیان بالقوه برای پستهای خالی سازمانی واقعی یا مورد انتظار است. راینر کارمندیابی را در برگیرنده «همه فعالیتها و تصمیمات سازمانی می‌دانست که یا بر تعداد و یا بر نوع افرادی تأثیر می‌گذارد که خواستار ارائه درخواست برای کار و یا پذیرش پست خالی هستند». از جمله مهمترین گزینه‌هایی که در هنگام بررسی ماهیت کارمندیابی و غربال در سازمان باید مورد توجه قرار گیرد عبارتند از:

- فلسفه و پیام کارمندیابی
- جهتگیری گذشته در مقایسه با جهتگیری آینده
- گستره تلاش برای کارمندیابی.

فلسفه و پیام کارمندیابی

در متون نظری مربوط به کارمندیابی به بحث در مورد این نکته پرداخته شده است که کدامیک از دو نوع پیام واقع-بینانه و اغراق‌آمیز در درازمدت منافع بیشتری به دست می‌دهد. فرضیات متفاوتی درباره پیامدهای هر یک از این پیامها بر پیامهای دیگر ارائه و آزمون شده است. ولی، چندین مطالعه کلی و فراتحلیلی بیانگر تأثیرات فراوان در جانب‌داری از پیام واقع‌گرایی است. برای مثال رابلی و دیگران دریافتند که بطور متوسط میزان ترک خدمت اختیاری

در مورد افرادی که با نگرش پیام واقع‌بینانه استخدام شده بودند ۵.۷ درصد کمتر از کارکنانی بود که از طریق پیامهای قراردادیو رسمی تر استخدام شده بودند. واقع‌گرایی در سراسر جهان تأثیری مثبت بر میزان ترک خدمت اختیاری دارد، ولی این تأثیر در مورد شغل‌های پیچیده به حداکثر می‌رسد.

گستره تلاش برای کارمندیابی

سازمانها هنگام طراحی برنامه‌های کارمندیابی، گستره‌ای را که می‌خواهند در آن تلاشهای خود را هدف قرار دهند، تعیین می‌کنند. «هدف‌گیری» تلاشهای کارمندیابی موجب ایجاد مجموعه‌ای از داوطلبان استخدامی برخوردار از کیفیت بالا ولی کوچکتر می‌شود، ولی رویکرد «تور گسترده» مجموعه بزرگتری از داوطلبان استخدامی را در برمی‌گیرد. رویکرد اول موجب کاهش خطر احتمالی استخدام افراد مناسب کاذب یا مثبتهای کاذب می‌شود. از طرف دیگر، سازمان فقط با استفاده از یک نگرش گسترده و انداختن تور بزرگ است که می‌تواند تضمین کند فرایند کارمندیابی، ریسک منفی‌های کاذب یا افراد نامناسب کاذب را افزایش نمی‌دهد.

روشهای کارمندیابی

برخی از روشهای مختلف کارمندیابی عبارتند از آگهی در روزنامه، مراجعه مستقیم متقاضی شغل، و مؤسسات کاریابی. در مورد اینکه بهترین روش کدام است، هیچ‌گونه سازگاری و توافق نظری وجود ندارد. برای مثال برخی از پژوهشهای انجام شده ثابت کرده‌اند که مراجعه مستقیم افراد متقاضی شغل و دیگر منابع غیر رسمی کارمندیابی نظیر معرفی و توصیه از سوی کارکنان سازمان نتایج مثبتی را به بار می‌آورد، ولی پژوهشهای دیگر بخصوص در سازمانهایی که کارکنان روحیه پایینی داشته باشند مؤید تأثیرات و نتایج بالقوه منفی است. آنچه از تحقیقات آشکار می‌شود این است که گزینه‌های مربوط به اتخاذ روشهای کارمندیابی احتمالاً وابسته به ترکیب استراتژیک کلی سازمان است. سازمانهایی که استراتژی تهاجمی دارند، در مقایسه با سازمانهایی که استراتژی تدافعی دارند، احتمالاً تلاشهای کارمندیابی خود را حول تعداد بیشتری از روشهای کارمندیابی شکل می‌دهند و در حیطه این ترکیب بیشتر بر روشهای کارمندیابی غیر رسمی (همانند مراجعه مستقیم) تکیه می‌کنند. سازمانهایی که بر نظامهای کنترل مبتنی بر فرایند اتکا می‌کنند، احتمالاً از فن‌آوریهای تولید بسیار معمولی برخوردارند که توانایی انعطاف‌پذیری کمتری دارند و بیشتر کارکردهای کارمندیابی خود را از طریق عقد قرارداد با سازمانهای بیرونی انجام می‌دهند.

فصل ششم: انتخاب کارکنان

هدف از انجام دادن فرایند انتخاب عبارت از یافتن بهترین فرد شایسته برای تصدی پست خالی از میان داوطلبان شغلی برای احراز پست مورد نظر است. انتخاب اثربخش مبتنی بر این اصل است که موفقیت سازمان در گرو برخورداری از منابع انسانی متخصص، متعهد و علاقه‌مند به کار است. یکی از شرطهای مهم برای انتخاب کارکنان شناخت نیازها و استلزامات پست مورد نظر است.

معیارهای انتخاب

مراد از معیارهای انتخاب پارامترهایی است که داوطلبان احراز شغل بر اساس آنها غربال و ارزشیابی می‌شوند. گزینه‌های مربوط به معیارهای انتخاب بر مبنای دست کم سه بعد اصلی تغییر می‌کنند: (۱) آنها بر اساس میزان تأکید و پافشاری معیارها بر موفقیتها و کامیابیهای پیشین در مقایسه با تواناییهای آتی تغییر می‌کنند. (۲) این معیارها ممکن است با توجه به گستره‌ای تغییر کنند که در آن گستره، کانون توجه این معیارها بر عادت‌ها و طرز تلقیهای فردی (مثل جسارت، صراحت لهجه) معطوف باشد. برخی از سازمانها بخصوص سازمانهایی که بر ساختارهای کاری مبتنی بر گروه و کنترل مبتنی بر برونداد تکیه می‌کنند، بر چیزی که معمولاً «تناسب فرهنگی» فرد متقاضی کار نامیده می‌شود تأکید فراوانی دارند. (۳) علاوه بر اینها سازمانهای مبتنی بر بازار نیروی داخلی تمایل دارند برای اینگونه معیارها اهمیت زیادی قائل شوند، زیرا یکی از اصولی که این گونه سازمانها را هدایت و راهنمایی می‌کند، حفظ فرهنگ قومی و فرهنگ اطاعت و پیروی است. افرادی که این فرهنگها را نمی‌پذیرند، می‌توانند تهدید جدی بالقوه‌ای برای این فرهنگ باشند.

معیارهای گزینش بطور سنتی مبتنی بر تحلیل شغل هستند. تحلیل شغل فرایندی است که از طریق آن می‌توان مسئولیتها، وظایف و کارهای اصلی مربوط به یک شغل را تشخیص داد. این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که افراد، شغلها و ارتباط میان آنها در طول زمان ثابت و پایدارند. در سازمانهایی که با تغییرات پیش‌بینی‌نشده مواجه هستند، این گرایش وجود دارد که معیارها حول نقشهای استراتژیک و شایستگی‌هایی شکل گیرند که برای ایفای این نقشها مورد نیازند.

روشهای انتخاب

برخی معیارهای مشخص (برای مثال توان بالقوه) بشدت خواستار انطباق برخی روشها یا ابزارهای آزمایش معین (برای مثال آزمونهای استعداد) به جای برخی روشهای دیگر (نظیر آزمونهای پیشرفت تحصیلی) هستند. بنابراین همانگونه که استفاده از برخی معیارهای گزینش خاص ممکن است به دلیل استراتژی منابع انسانی سازمان تغییر کند، استفاده از برخی روشهای انتخاب معین نیز ممکن است به هر دلیل تغییر نماید. برخی مطالعات حاکی از آنند که برخی از شیوه‌های گزینش (مثلاً اعتباریابی) در حقیقت «بهترین شیوه‌ها» هستند و اگر برای همه سازمانها سودمند نباشند، دست کم برای بسیاری از آنها مفیدند. بطور کلی یافته‌ها نشان می‌دهد با وجود اینکه روشهای گزینش اثربخش ممکن است برای بسیاری از سازمانها سودمند باشد، ولی میزان نسبی این منافع ممکن است به عنوان کارکردی از ویژگیهای حیاتی اقتضایی، متفاوت باشد.

گستره مداخله در فرایند گزینش

چه کسی باید در تصمیم‌گیریهای مربوط به گزینش افراد مداخله کند؟ در بسیاری از نظامهای به کارگماری مبتنی بر بازار نیروی کار داخلی، تصمیم‌گیریهای انتخاب داخلی تقریباً بطور خودکار بر مبنای معیارهای ارشدیت صورت می‌گیرد. با این وجود، تصمیمات مربوط به گزینش بیرونی را نمی‌توان بر مبنای معیار ارشدیت انجام داد. در نتیجه ایجاب می‌کند که فرد، اداره یا گروهی مسئولیت یکایک تصمیم‌گیریهای مربوط به گزینش را بپذیرد. تحقیقات اولیان و راینز حاکی از آن است که هم سطح ابهام شغل (یعنی ماهیت کنترل سازمانی) و هم مرکزیت هنجارهای برابری و

انصاف و اطاعت (یعنی جهت‌گیری بازار نیروی کار داخلی در مقابل بازار نیروی کار بیرونی) احتمالاً گزینه‌هایی را در رابطه با گستره مداخله در تصمیمات مربوط به گزینش شکل می‌دهد. در نتیجه گستره مداخله در سازمانهای مبتنی بر بازار نیروی کار بیرونی که مشاغل آنها را به ندرت از قبل می‌توان برنامه‌ریزی کرد احتمالاً بسیار زیاد است و در سازمانهای مبتنی بر بازار نیروی کار داخلی و سازمانهایی که مشاغل آنها را می‌توان برنامه‌ریزی کرد بسیار اندک است.

گامهای فرایند انتخاب

گامهای فرایند انتخاب بر اساس الگوی تمپلر، کاتانئو، دی‌سنزو و رابینز بصورت زیر است:

۱. غربال اولیه
۲. تکمیل فرم درخواست کار
۳. آزمون استخدامی
۴. مصاحبه جامع
۵. بررسی سوابق متقاضی در صورت نیاز
۶. بررسی معاینات پزشکی در صورت نیاز
۷. رد متقاضی یا پیشنهاد شغل نهایی

اهمیت انتخاب اثربخش در این است که به نگهداری کارکنان در سازمان، بهره‌وری، کاهش هزینه‌های آموزش و متابعت قانونی منجر شود.

بخش سوم: فرایند بالنده‌سازی منابع انسانی

فصل هفتم: آشناسازی و اجتماعی کردن کارکنان

آشناسازی

آشناسازی عبارت از انجام معارفه برنامه‌ریزی شده برای کارکنان جدید است تا از این طریق نسبت به شغل جدید آشنا شده، توانایی کار کردن با کارکنان دیگر را بدست آورند و نسبت به خطی‌مشی‌ها، فرایندها و فرهنگ سازمان آگاه شوند.

یک برنامه آشناسازی ایده‌آل برای کارکنان جدید معمولاً دو مؤلفه عمده را در برمی‌گیرد. یکی مربوط به اقدامات رسمی است که از سوی متخصصان منابع انسانی برای توجیه موضوعات اداری و سازمانی صورت می‌گیرد. در این مرحله در مورد رسالت، فلسفه و تاریخچه سازمان، ساختار و نمودار آن، نحوه استخدام، ساعات کار و حضور و غیاب، مرخصیها و تعطیلات، حقوق و دستمزد، نحوه ارزیابی عملکرد و ... گفتگو خواهد شد. در مرحله دوم آشنا سازی کارکنان جدید که عمدتاً از سوی سرپرست مستقیم صورت می‌گیرد و به آموزش ضمن خدمت منجر می‌گردد. در این مرحله در خصوص مواردی نظیر دادن اطلاعاتی درباره شغل، تکالیف، رویه‌ها، دستورالعملها و انتظارات؛ آشناسازی فرد تازه‌وارد با همکاران؛ ارائه اطلاعاتی درباره اداره، اهداف، قواعد، برنامه‌های زمان‌بندی شده،

گردش کارها و روابط با سایر واحدها؛ ارائه توضیحات لازم نسبت به اهداف مسیر ترقی شغلی، نیازهای آموزش، ارزیابی عملکرد و شیوه‌های ارتقا صحبت می‌شود.

اجتماعی کردن

اجتماعی کردن فراگردی است که از طریق آن به کارکنان راههای زندگی کردن در سازمان آموخته می‌شود. از طریق اجتماعی کردن سازمان زمینه همسازی و همنوایی کارکنان با ارزشها، هنجارها و نگرشهای گروهی و اجتماعی را فراهم می‌سازد. از این رو اجتماعی کردن یک فرایند انطباق است.

اجتماعی کردن هم بوسیله الگوهای رسمی نظیر آشناسازی کارکنان جدید، آموزش، آماده‌سازی و برنامه‌های روابط استاد و شاگردی آموخته می‌شود و هم بوسیله الگوهای غیر رسمی نظیر پند و اندرز همکاران، مشاهده، تجربه و آزمون و خطا.

دی‌سنزو و رابینز چندین مفروضه اساسی را در فرایند اجتماعی کردن کارکنان برشمرده‌اند:

- اجتماعی کردن بشدت عملکرد کارکنان و ثبات سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- ثبات سازمان از طریق اجتماعی کردن افزایش می‌یابد.
- اعضای جدید از اضطراب لطمه می‌بینند. لکن با آموختن حدود آزادی عمل و پذیرفته شدن به عنوان عضوی از سازمان می‌توانند برانگیخته شوند.
- اجتماعی کردن در خلأ روی نمی‌دهد، بلکه فراسوی شرح شغل رسمی و انتظاراتی که ممکن است از طریق افراد یا بوسیله مدیر عضو جدید ایجاد شود، روی می‌دهد.
- شیوه‌ای که در آن افراد با موقعیت جدید سازگار می‌شوند بطور قابل ملاحظه‌ای مشابه است.

سه مرحله اجتماعی کردن عبارتند از:

۱. مرحله اجتماعی کردن انتظاری یا قبل از ورود به سازمان
۲. مرحله رویارویی
۳. مرحله مقبولیت متقابل، انطباق یا دگرذیسی

دی‌سنزو و رابینز معتقدند پیامدهای این سه مرحله می‌تواند به بهره‌وری، تعهد سازمانی و ترک خدمت اختیاری منجر شود.

میلر می‌کوشد فرایند اجتماعی کردن را بر اساس شش رویکرد کلاسیک، روابط انسانی، منابع انسانی، سیستمها، فرهنگ و انتقادی مورد ملاحظه قرار دهد. وی بر این باور است اغلب پژوهشهای انجام شده در زمینه اجتماعی کردن مبتنی بر سه رویکرد کلاسیک، منابع انسانی و فرهنگ است.

استراتژیهای فردی اجتماعی کردن

۱. انجام بررسیها و پژوهشهای قوی بر روی سازمان و شغل قبل از پذیرش پست سازمانی
۲. کار کردن بصورت ساعتی بخصوص در نخستین هفته یا ماه، برای درک احساس واقعی نسبت به شغل

۳. داشتن ابتکار عمل برای شناخت رئیس جدید و همکاری که فرد تصور می‌کند با سرعت بیشتری می‌تواند ارزشها و هنجارهای گروه کار را از آنها بیاموزد.
۴. نشان دادن عملکرد درست و عالی از همان آغاز کار.

استراتژیهای سازمانی اجتماعی کردن

۱. پیشایش باید نسبت به شغل موردنظر واقع‌بینی بالقوه‌ای به کارکنان ارائه نمود.
۲. ارائه آموزشهای مرتبط
۳. طراحی یک برنامه آشناسازی بدون تنش

فصل هشتم: آموزش و بهسازی کارکنان

آموزش و بهسازی به تلاش برنامه‌ریزی‌شده‌ای اشاره می‌کند که بوسیله یک سازمان برای تسهیل یادگیری رفتار مرتبط با شغل بر روی بخشی از کارکنان اعمال می‌شود. هدف کلی آموزش و بهسازی شامل تحصیل دانش و مهارت است. هر برنامه آموزش و بهسازی یک یا چند هدف از اهداف ذیل را تعقیب می‌کند:

۱. سطح فردی خودآگاهی را بهبود می‌بخشد.
 ۲. مهارت فردی را در یک یا چند حوزه تخصصی افزایش می‌دهد.
 ۳. انگیزش فرد را برای انجام شایسته وظایف شغلی افزایش می‌دهد.
- وکسل و لائم اهداف و استراتژیهای آموزش و بهسازی را به شرح شکل زیر نشان می‌دهند:

اهداف

انگیزش	مهارتهای شغلی	خودآگاهی
نظریه انگیزش نقش نیاز برای موفقیت آموزش بازخور پیمایش	آشناسازی، آموزش و اجتماعی کردن سخنرانی دیداری شنیداری مدل وروم و یتون مطالعه موردی فرایند رویداد کمکهای شغلی آموزش مبتنی بر رایانه همایش از راه دور کلاسها/دانشکده های مبتنی بر کار گروهی سمینارها و کارگاههای آموزشی	پیشرفت مسیر شغلی نظریه نقش مدیریت نیاز برای موفقیت یادگیری دو حلقه ای آموزش حساسیت توسعه مدیریت خودگردانی تحلیل تعاملی
آماده سازی مدلسازی رفتار	آموزش ضمن خدمت روش استاد-شاگردی آموزش برنامه ای شبیه سازی آموزش مبتنی بر رایانه آموزش مدیر عقلانی بحث کنفرانس مراکز ارزیابی ایفای نقش بازیهای مدیریت سمینارهای شبکه ای مبادله رهبر-عضو هیأتهاى کارآموزی وظایف هنرپیشگی	آموزش مهارتهای تعاملی تطبیق دادن رهبر

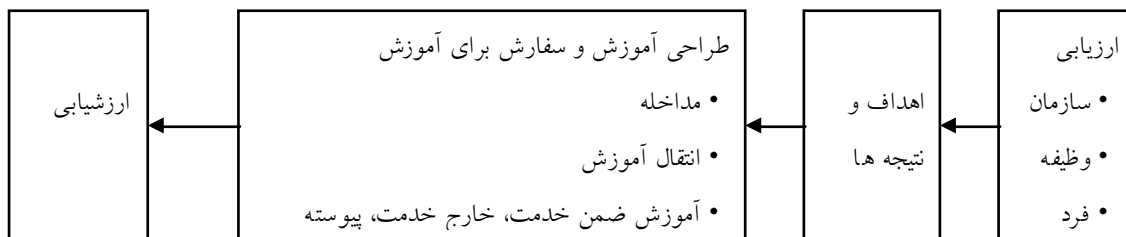
استراتژیها

رئاستی

تطبیق

آموزش

آموزش به تنهایی شامل برخی از انواع تغییرات برای کارکنان می شود؛ از قبیل تغییر در اینکه آنان چگونه وظایف شغلی خود را انجام دهند، چگونه با دیگران مرتبط شوند، شرایطی که تحت آن عمل کنند یا اینکه در مسئولیتهای شغلی آنان تغییراتی روی دهد. برنامه ریزی و استراتژی سازی برای آموزش شامل چهار گام متمایز می شود که در شکل زیر نشان داده شده است:



ارزیابی نیازهای آموزش شامل سه سطح تحلیلی است و هر سطح مستلزم پاسخگویی به چند سوال اساسی است:

۱- سطح سازمانی

- چگونه آموزش با اهداف سازمانی مرتبط می‌شود؟
- هزینه‌ها و منافع مورد انتظار نسبت به آموزش کدامند؟

۲- سطح وظیفه

- چه مسئولیتهایی برای هر یک از مشاغل واگذار شده است؟
- چه مهارت‌ها یا دانشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز مورد نیاز است؟

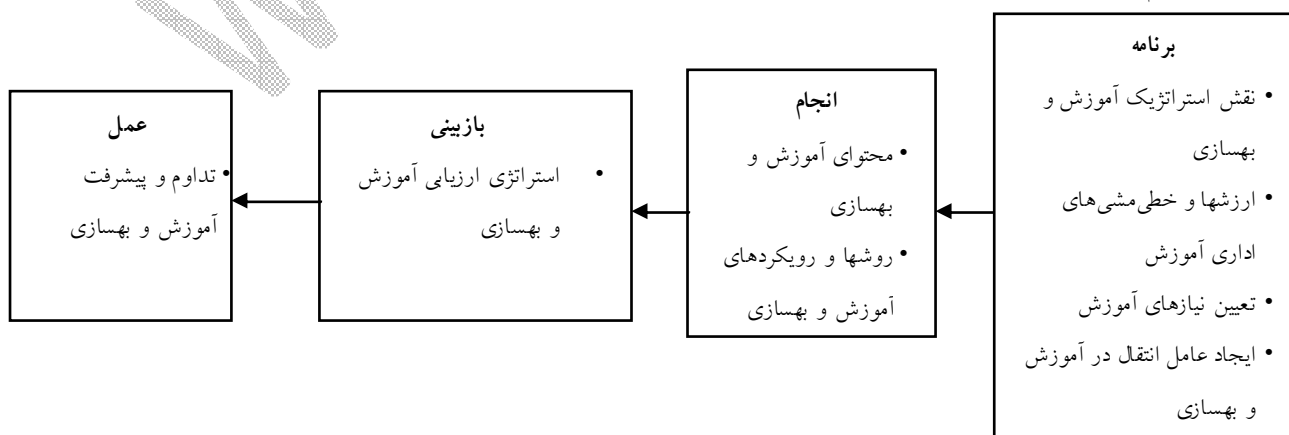
۳- سطح فردی

- چه دانش، مهارت‌ها و تواناییهایی کارآموزان شغلی پیش از این داشته‌اند؟
- سبکهای یادگیری کارآموزان شغلی کدامند؟
- نیازهای خاص کارآموزان شغلی کدامند؟

یک برنامه آموزشی به هر صورتی که انجام شود باید دست کم با دو سیستم مدیریت عملکرد و جبران خدمات سازمان مرتبط باشد.

پیوند آموزش و بهسازی با الگوی زبده‌گزینی

زبده‌گزینی یا محک‌زنی غالباً بمنظور شناسایی فعالیتهای سازمانهایی به کار می‌رود که بعنوان رهبران یا نوآوران در حوزه خاصی شناخته شده‌اند. هنگامی که بهترین شیوه‌های ممتاز شناسایی شوند، سازمانها می‌توانند از آن بعنوان محک یا معیار مقایسه برای ارزیابی میزان پیشرفتهای خود استفاده کنند. اولیان، دارهام، کریستف و براون چهارچوبی برای سیستم آموزش و بهسازی مطابق شکل زیر ارائه داده‌اند.



چرخه «برنامه، انجام، بازبینی، عمل» که در شکل بالا مشاهده می‌شود گاهی اوقات به چرخه شوارت یا دمینگ معروف است.

چهارچوب آموزش و بهسازی

مرحله اول: برنامه - همانطور که سازمانها به ارزیابی نیازهای توسعه‌ای می‌پردازند و برنامه‌هایی برای اجرای سیستم آموزش و بهسازی تهیه می‌کنند، یک ملاحظه مهم توجه به انتقال آموزش و بهسازی است. انتقال، میزان پیوستگی میان یادگیری در زمینه آموزش و بهسازی و رفتارها و نتایج را در محیط شغلی نشان می‌دهد. سه رویکرد اساسی برای بیشینه‌سازی انتقال وجود دارد: همپوشی بین آموزش و بهسازی و زمینه‌های شغلی، انسجام بین آموزش و بهسازی و سایر عناصر سیستم مدیریت منابع انسانی و انسجام مدیریت در فرایند آموزش و بهسازی.

مرحله دوم: انجام - این مرحله به انتخاب محتوای برنامه آموزشی خاص و نحوه ارائه آن اشاره دارد.

مرحله سوم: بازبینی - یکی از جدی‌ترین نواقص در فعالیتهای آموزش و بهسازی، ارزشیابی است.

مرحله چهارم: عمل - تلاش مستمر بر روی فعالیتهای آموزش و بهسازی را در برمی‌گیرد.

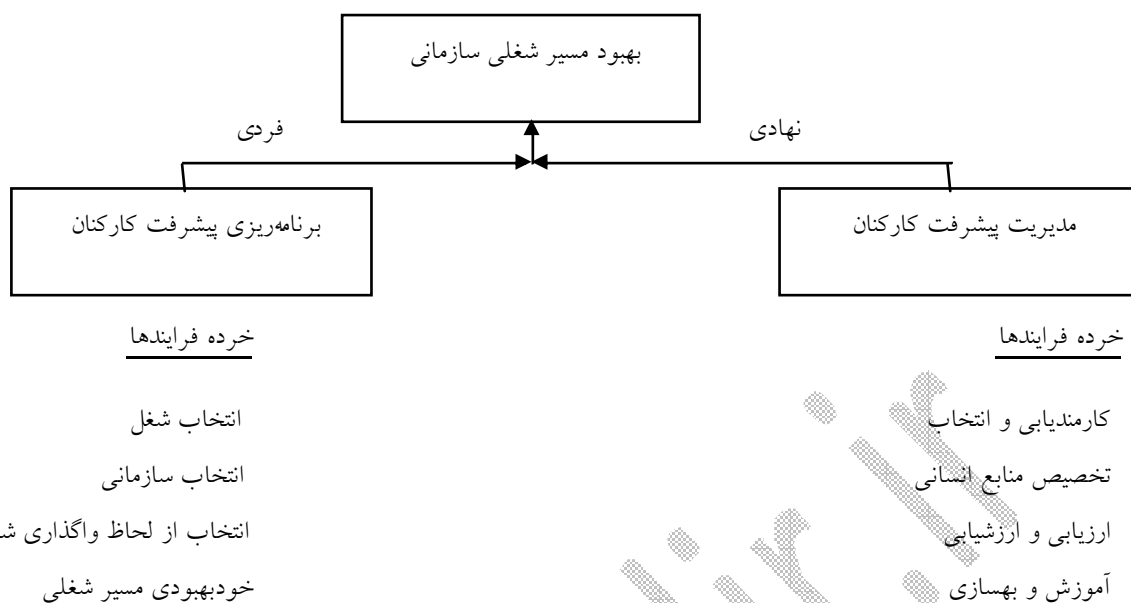
فصل نهم: مسیر پیشرفت شغلی کارکنان

مسیر شغلی به مجموعه‌ای از کارها و مشاغل اشاره می‌کند که افراد در مدت زندگی کاری خود بر عهده می‌گیرند. عمومی‌ترین کاربرد اصطلاح مسیر شغلی عبارت از پیشرفت در کار است. در برخی موارد، مسیر شغلی دلالت بر یک شغل یا حرفه داشته و مستلزم سطوح بالایی از تربیت و آموزش بوده است.

شاین کلمه مسیر شغلی را دارای معنای درونی و بیرونی می‌داند. به زعم وی مسیر شغلی درونی شامل احساس درونی است که فرد نسبت به زندگی کاری خود معمول می‌دارد. این مفهوم توالی نقشهای زندگی که یک فرد برای پیشرفت خود از طریق یک یا چند مسیر شغلی بیرونی در رؤیا و خیال خود می‌پروراند، اشاره می‌کند. مسیر شغلی بیرونی به توالی نقشهای رسمی که با یک حرفه معین پیوند می‌خورد، اشاره دارد.

بهبود مسیر شغلی

استراتژی‌هایی نظیر کوچک سازی، بازسازی و مهندسی مجدد حامی یک پیام مهم درباره بهبود مسیر شغلی است: به جای سازمان این فرد است که مسئول مسیر شغلی خود می‌باشد. گاتریج بر اساس شکل زیر مدل بهبود مسیر شغلی سازمانی را تشکیل می‌دهد.



مدل بهبود مسیر شغلی سازمانی

بر اساس این مدل بهبود مسیر شغلی سازمانی دربرگیرنده دو مؤلفه اصلی مدیریت پیشرفت کارکنان و برنامه‌ریزی پیشرفت کارکنان است. مدیریت پیشرفت کارکنان الگویی نهادی است که بر مبنای خرده‌فرایندهای کارمندیابی (انتخاب، تخصیص منابع انسانی، ارزیابی و آموزش) مدیران سازمانها می‌کوشند با توجه به توانایی و نیازهای افراد و نیز انتظارات سازمانی مشاغلی را بر عهده افراد بگذارند. برنامه‌ریزی پیشرفت کارکنان انگاره‌ای فردی است که بر مبنای خرده‌فرایندهای پیشه‌گزینی، انتخاب سازمانی، انتخاب از لحاظ واگذاری شغل و خودبهبودی مسیر شغلی تلاش می‌شود فرد مشاغلی را در سازمان بر عهده بگیرد که با قابلیت‌ها، علایق، شخصیت و ارزشهای او منطبق باشد.

بررسیها نشان می‌دهد که تغییرات سازمانی بر روی مسیرهای پیشرفت شغلی تأثیر می‌گذارد. در این رابطه نیکلسون با ارائه مدلی جوانب گوناگون تأثیرات تغییر سازمان را بر روی مشاغل و مسیر شغلی و افراد به شرح جدول ذیل نشان می‌دهد.

شکل تغییر سازمانی	تأثیر تغییر بر روی مشاغل و مسیر شغل	تأثیر روانشناختی تغییر بر روی افراد	استراتژیهای شفافبخش تسکین دهنده
کوچک سازی	امنیت شغلی	اضطراب	بی پرده سخن گفتن و مداخله
عدم لایه بنای	گرایش به ثبات	تنزل یافتن عزت	تفویض اختیار و خودگردانی
عدم تمرکز	تقسیم بندی و بخش بخش کردن و چندپارگی	رفتارهای رقابتی	تیم سازی و تحرک و جابجایی
سازماندهی مجدد	جابجایی	سرخوردگی	خودارزیایی و جهت یابی
استراتژیهای تقلیل هزینه	شدت بخشیدن به کار	فشار روانی	مدیریت زمان و وظیفه
نوآوری فناوری اطلاعات	مهارت زدایی	تنزل یافتن خود توانی و خود سودمندی	مهارت آموزی مجدد
سنجش شایستگی	فرسودگی فنی (از رده خارج شدن)	صیانت نفس	آماده سازی و روابط استلا شاگردی
پرداخت مبتنی بر عملکرد	فردگرایی و سیاستها	رفتارهای اعتمادی ضعیف	اهداف و بازخور مبتنی بر گروه

لنگرهای مسیر شغلی

لنگرهای مسیر شغلی منابع خودشناسی ثبات در مسیر شغلی درونی فرد است. شاین لنگر مسیر شغلی را برای شخص عبارت از خودپنداری او می داند که از سه مقوله عمده تشکیل شده است: (۱) استعدادها و تواناییهای ادراک خود، (۲) ارزشهای اساسی و مهم، (۳) احساس تکامل یافته نسبت به انگیزه‌ها و نیازهایی که مربوط به مسیر شغلی می شود.

لنگرهای مسیر شغلی شاین به اختصار عبارتند از:

۱. شایستگی فنی کارکردی
۲. شایستگی مدیریتی
۳. امنیت و ثبات
۴. خلاقیت کارآفرینی
۵. استقلال و خودمختاری
۶. خدمت و از خودگذشتگی
۷. چالشهای محض
۸. سبک زندگی

نظریه‌های انتخاب شغل بر اساس مراحل مختلف زندگی کاری

نظریه گینزبرگ: به زعم وی انتخاب شغل فرایندی است که از سالهای اولیه زندگی شروع می شود و در سرتاسر عمر ادامه دارد. این فرایند سه دوره عمده را در برمی گیرد:

۱. دوران رؤیایی یا خیالپردازی (تا قبل از ۱۱ سالگی)
۲. دوران آزمایشی (۱۱ تا ۱۸ سالگی): شامل چهار مرحله رغبت، صلاحیت، ارزش و مرحله گذار است.
۳. دوران واقع گرایی (۱۸ تا ۲۴ سالگی): شامل سه مرحله کاوش و جستجو، تبلور، و تعیین و تشخیص است.

نظریه سوپر: وی با تأثیر از نظریه خودپنداری، انتخاب شغل را متأثر از عقاید و باورهای فرد درباره خودش می-داند. از نظر سوپر سه عامل نقش، ویژگیهای فردی و موقعیت در مسیر پیشرفت شغلی افراد تأثیر دارند. از نظر او مسیر پیشرفت شغلی شامل چهار مرحله عمده می‌شود:

۱. مرحله رشد (تا ۱۲ سالگی): شامل سه دوره رؤیایی، رغبت و صلاحیت.
۲. مرحله کاوش و جستجو (۱۵ تا ۲۴ سالگی): شامل سه مرحله آزمایشی، مرحله گذر، و کوشش.
۳. مرحله استقرار و تثبیت در کار (۲۵ تا ۴۴ سالگی): شامل دو مرحله کوشش و تثبیت.
۴. مرحله ابقاء و حفظ وضع موجود (۴۵ تا ۶۴ سالگی)
۵. مرحله افول (۶۵ سالگی به بالا): شامل دو مرحله تقلیل و بازنشستگی.

نظریه هالند: این نظریه از وسیعترین رویکردهای به کار برده شده برای انتخاب مسیر شغلی است که به مدل

رجحان شغلی هالند مشهور است. این نظریه از سه مؤلفه عمده تشکیل شده است:

۱. هالند دریافت که افراد از ترجیحات شغلی متفاوتی برخوردارند.
 ۲. پژوهش او نشان داد که اگر فرد شغلی را داشته باشد که بتواند آنچه را که فکر می‌کند مهم است انجام دهد، بهره‌وری زیادی خواهد داشت.
 ۳. افراد بیشتر با کسانی مشترکند که انگاره‌های علایق مشابهی داشته باشند و با کسانی که فاقد این انگاره‌ها هستند کمتر اشتراک دارند.
- از این رو نظریه هالند بر پایه دو اصل اساسی استوار است:
۱. انتخاب شغل به نوع شخصیت فرد بستگی دارد (وی شخصیت افراد را به ۶ نوع تقسیم‌بندی کرد: (واقع‌گرا، پژوهنده، اجتماعی، معمولی، مشهور و هنری).
 ۲. انتخاب شغل رابطه مستقیمی با طرز تلقی و گرایشهای فرد دارد.

در خاتمه بحث مسیر شغلی، از زبان نوواک به پارادایمهای در حال تغییر مسیر شغلی اشاره می‌گردد.

پارادایمهای جدید	پارادایمهای قدیم
امنیت تأمین استخدام	امنیت شغلی
مسیرهای شغلی متناوب	مسیرهای شغلی طولانی
تناسب شخص/سازمان	تناسب شغل و شاغل
وفاداری شغلی/وظیفه	وفاداری سازمانی
تعادل کار/خانواده	موفقیت مسیر شغلی
یادگیری مجدد و مستمر	درجه تحصیلی دانشگاهی
شناستگیها/بهبود و بهسازی	پست/عنوان شغلی
استخدام قراردادی	استخدام تمام وقت
فرصتهای مطالعاتی برای پیشرفت شغلی	بازنشستگی
مشاغل/مسیرهای شغلی چندگانه	مشاغل و مسیرهای شغلی منحصربفرد

بخش چهارم: فرایند انگیزش منابع انسانی

فصل دهم: انگیزش کارکنان

فرایند انگیزش یکی از مهمترین جنبه‌های فرایند مدیریت منابع انسانی است؛ زیرا رفتار انسانی پیچیده است و اهتمام برای برانگیختن کارکنان یک فعالیت کاملاً تخصصی است. به کمک فرایند انگیزش می‌توان سهم مؤثر منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان را افزایش داد.

تعاریف انگیزش

انگیزش آنگونه که هرسی و بلانچارد آن را توصیف می‌کنند، قلمرو چرایی رفتار است. برخی تعاریف دیگر آن عبارتند از:

- فرایندی روانشناختی است که هدف و جهت رفتار را نشان می‌دهد.
- تمایل و آمادگی برای رفتار کردن بطریق هدفدار برای دستیابی به نیازهای ارضا نشده معین است.

دیدگاه‌های انگیزش

دیدگاه تاریخی انگیزش

۱. رویکرد سنتی: انگیزش کارکنان به بهترین وجه از سوی تیلور ابراز شد؛ کسی که معتقد بود نفع اقتصادی تنها نیروی انگیزشی برای کارکنان است.
۲. رویکرد روابط انسانی: در این رویکرد از کار التون مایو و همکارانش الهام گرفته شد که بر نقش فرایندهای اجتماعی در محیط کار تأکید داشتند.
۳. رویکرد منابع انسانی: در این رویکرد نه تنها توهم مداخله و مشارکت مهم است، بلکه کارکنان واقعاً هم برای خود و هم برای سازمان می‌توانند نقش مهم و اساسی داشته باشند.

دیدگاه‌های محتوایی انگیزش

عبارتند از:

۱. نظریه سلسله‌مراتبی نیازهای مزلو
۲. نظریه ERG انگیزش آلدرفر
۳. نظریه انگیزش بهداشت هرزبرگ
۴. نظریه انگیزه‌های موفقیت، تعلق و قدرت مک کللند

دیدگاه‌های فرایندی انگیزش

عبارتند از:

۱. نظریه برابری آدامز: افراد داده‌ها و ستاده‌های خود را در ارتباط با دیگران مقایسه می‌کنند.
۲. نظریه انتظار وروم: این نظریه را وروم پایه‌ریزی کرد و پورتر و لاولر آن را گسترش دادند. طبق این نظریه انگیزش، کارکردی از ارزش روابط میان تلاش عملکرد و عملکرد-پاداش است.

فصل یازدهم: طراحی شغل

طراحی شغل چیست؟

طراحی شغل کارکردی برای تشخیص فعالیت‌های کاری یک فرد یا گروه در یک محیط سازمانی است. اهداف طراحی شغل عبارت از بهسازی مشاغلی است که با استلزامات سازمان و فن‌آوری مورد نیاز آن مواجه هستند و باید نیازهای کارکنان و احتیاجات فردی آنان را برآورده سازد. طراحی شغل مستلزم در نظر داشتن ملاحظات تخصصی و مهندسی صنعتی، ملاحظات رفتاری و ملاحظات مهندسی انسانی است.

ملاحظات طراحی شغل

ملاحظات تخصصی و مهندسی صنعتی	ملاحظات رفتاری	ملاحظات مهندسی انسانی
ساده سازی شغل مهندسی صنعتی	توسعه شغل چرخش شغلی غنی سازی شغلی	ارگونومی

روشهای طراحی شغل

۱- **تخصصی کردن شغل:** شامل بکارگیری شیوه‌های کار استاندارد شده و داشتن کارکنانی است که کارهای تکراری انجام می‌دهند و وظایف به دقت تعریف و ساده شده است.

۲- **توسعه شغل:** در صدد گسترش شغل از طریق بازگیری افقی است، یعنی افزودن بر تنوع وظایفی که انجام می‌شود.

۳- **غنی سازی شغل:** شامل ایجاد تغییرات اساسی در محتوا و سطح مسئولیت شغل است. بارگیری عمودی به کارکنان فرصتی را برای تجربه کردن موفقیت‌های عمده، قدردانی، مسئولیت و رشد شخصی می‌دهد و بارگیری افقی کار را برای ارتقا بخشیدن به رغبت‌ها افزایش می‌دهد. غنی‌سازی شغل به تولید عامل‌های انگیزشی مناسبی در محتوای شغل منجر می‌شود.

۴- **چرخش شغلی:** تنوع وظیفه را بوسیله جابجایی متناوب کارکنان بین مشاغل افزایش می‌دهد. از مزایای آن می‌توان به بهبود رضایت شغلی کارکنان در مشاغل چالشی اشاره نمود. برخی از معایب آن عبارتند از افزایش هزینه‌ها آموزش، کاهش کارایی در ابتدا، نیاز به نظارت فزاینده برای پاسخگویی به سئوالات و بازبینی کار کارکنان جابجا شده، بی انگیزشی کارکنان باهوش و بلندپرواز و ...

گرایشهای جدید در طراحی شغل

- کنترل کیفیت به منزله بخشی از شغل کارکنان
- آموزش دیدن کارکنان در رشته‌های مختلف برای انجام مشاغل چندمهارتی
- مداخله کارکنان و رویکردهای تیمی برای طراحی و سازماندهی کار
- استفاده وسیع از کارکنان موقت
- خودکاری و خودتنظیمی برای کارهای دستی سخت

فصل دوازدهم: ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان

ارزیابی عملکرد فرایند شناسایی، مشاهده، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمانهاست. کسیو، ارزیابی عملکرد را عبارت از بررسی قوتها و ضعفهای مرتبط با کار یک فرد یا یک گروه در سازمان می‌داند.

فلسفه ارزیابی عملکرد

در گذشته مدیران ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته است. فلسفه امروزی ارزیابی عملکرد آنگونه که دیویس و نیواستروم تأکید می‌کنند عبارت از این است که:

۱. جهت‌گیری آن به سوی عملکرد است.
۲. بر روی هدفها و آماجها پافشاری می‌کند.
۳. تعیین هدفها یا هدفگذاری با رایزنی متقابل مدیر و کارکنان صورت می‌پذیرد.

مقاصد ارزیابی عملکرد

در یک کلام می‌توان گفت که هدف نهایی ارزیابی عملکرد عبارت از افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است و نه تنبیه و توبیخ کارکنان. کسیو، تشخیص مسائل سازمانی، تصمیمهای استخدای، دادن بازخور به کارکنان، ملاکهای برای اعتباربخشی به آزمونها و تعیین درجه اعتبار ابزارهای سنجش و هدفهایی برای برنامه‌های آموزش را از جمله مهمترین مقاصد سیستم ارزیابی عملکرد می‌داند. به زعم سینگر از ارزیابی عملکرد استفاده‌های متفاوتی نظیر تعیین ترفیعات و انتقالات، اخراج و انفصال از خدمت، بازخور و ارتباطات، رعایت مصوبات قانونی، نیازهای آموزشی و حقوق و پاداش به عمل آورد.

عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد

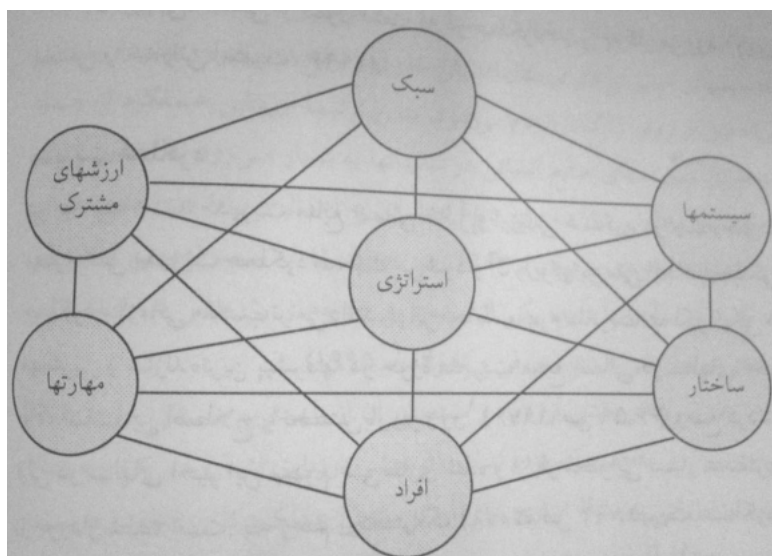
۱. حساسیتهای شخصی افراد
۲. وجود سوءظن نسبت به ارزیابی
۳. قوانین و مقررات سازمانی و دخالت اتحادیه‌ها

اغلب صاحب نظران در بررسیهای خود از رویکردهای سنتی ارزیابی عملکرد انتقاد کرده‌اند. برخی از تعبیر انتقادی آنان از سوی آرمسترانگ به شرح ذیل ارائه شده است:

- ارزیابی، سیستمی بوروکراتیک یا کنترل مدیریتی است.
- ارزیابی، طلب اطاعت و تسلیم است.
- ارزیابی، روابط اقتدار را تقویت می‌کند و وابستگی را نشان می‌دهد.
- ارزیابی اشاره دارد بر اینکه پاداشها و پیشرفتها منحصرأ در دستان رئیس است.

مدیریت عملکرد

در مباحث جدید مدیریت منابع انسانی، غالباً از ارزیابی عملکرد در چهارچوب مفهوم غنی مدیریت عملکرد صحبت می‌شود و آن را برای بررسی ایجاد پیچیدگی عملکرد سازمانی مناسب‌تر می‌دانند. به زعم آرمسترانگ، مدیریت عملکرد فرایندی استراتژیک و یکپارچه است که موفقیت پایدار را برای سازمان از طریق بهبود عملکرد افرادی که در آن کار می‌کنند و بوسیله ایجاد قابلیت‌های نقش‌آفرینان فردی و گروهی به ارمغان می‌آورد. همانگونه که بونز در شکل زیر نشان می‌دهد ابتکارات مدیریت عملکرد از طریق آرمان و بینش سازمان و ضرورت‌های استراتژیک هدایت می‌شود و این ابتکارات با یکدیگر ارتباط متقابل دارند.



مشابه این الگو برای نخستین بار از سوی واترمن و همکاران در اثر مشهورشان در شرکت مشاوره مکنزی و با رویکرد ترکیبی 57 ارائه شد که تلاش می‌کرد تناسبی بین استراتژی، ساختار، اهداف متعالی، سیستمها، کارکنان، مهارتها و سبک مدیریت ایجاد کند. همچنین میلر با طرح معماری سنادگی یا بسیط مضمون مشابهی را مطرح می‌کند که در آن باید اجماع روشنی نسبت به اهداف، استراتژی، ساختار، فرایند، سیستمها و رویه‌ها و عادات جاری و فرهنگ وجود داشته باشد و همه اینها از طریق تمرکز محوری شکل گرفته‌اند. این دیدگاه اشاره می‌کند مزیت رقابتی به جای اینکه با استراتژی منحصر بفردی بدست آید، از طریق همترازی و یکپارچگی محقق خواهد شد.

رویکرد ترکیبی که امروزه برای مدیریت عملکرد به شمار می‌رود، بر این نکته اشاره دارد که متخصصان سازمانی توانایی تعادل و همترازی پارامترهای سازمانی را در یک طریق تقویت‌کنندگی متقابل دارند. در نتیجه فزاینده‌گی تغییرات بطور موفقیت‌آمیزی استراتژی خاصی را به اجرا درمی‌آورد. این رویکرد همچنین اشاره دارد به اینکه مزیت استراتژیک می‌تواند از یک سلسله منظومه‌های ویژه‌ای ناشی شود و باید سازمانها در قبال تغییرات استراتژیک متعهد باشند.

هر سیستم مدیریت عملکرد باید از پنج خطی‌مشی اصلی و مهم پیروی کند:

۱. هرگونه بازخوری که به کارکنان ارائه می‌شود باید مشخص باشد نه کلی.
۲. باخور باید فقط از منابع معتبر و اعتمادپذیری کسب شود.

۳. بلافاصله پس از روی دادن وقایع، رفتار یا نتایجی که بیشترین منفعت را دارند باید بازخور ارائه شود.
۴. معیارهای عملکرد باید بر مبنای اهداف مشخص و اندازه‌گیری شدنی بنا شوند.
۵. این فرایند باید تبادل نظری را میان کارکنان و مدیر در برگیرد که به جدیدترین مسائل و همچنین طرحها و برنامه‌هایی برای آینده بپردازد.

ایده‌های جدید در ارزیابی عملکرد

سیستم مدیریت عملکرد، عملکرد با رفتار را ارزیابی نمی‌کند بلکه صرفاً نقش مشارکتی عملکرد را ارزیابی می‌کند. همه کارکنان پرداختهای متغیری دارند که عملکرد آنان را در جهت کسب نتایجی که بر سازمان تأثیر دارد، برمی‌انگیزد. در سیستم جریان خدمات بر مبنای مشارکت و همکاری، شش عامل کلیدی نقش دارد:

- مشکل‌گشایی فنی
- ارتباطات / گزارش‌دهی
- مدیریت منابع سازمان
- گذار و انتقال فن‌آوری (کسب فن‌آوری از محیط آزمایشگاهی و بکارگیری آن در دنیای واقعی)
- گسترش و بهبود واحد تحقیق و توسعه
- همکاری و نظارت

تقویت شایستگیهای محوری

شایستگیهای محوری عواملی چون رفتارها، مهارتها، ویژگیها، عوامل عملکردی و تخصصهایی است که از هر عضو سازمان انتظار می‌رود از آنها برخوردار باشد. این عوامل هر چند از لحاظ تعداد محدودند، ولی برای موفقیت سازمان عاملهای حیاتی به شمار می‌روند. سیستم ارزیابی در اینجا عملکرد سه نقش شناسایی این عوامل، تعریف شایستگی‌های محوری و تضمین نهادینه شدن و فهم این شایستگی‌ها را در سازمان ایفا می‌کند.

برخی نکات مهم در فرایند مدیریت عملکرد

- تلفیق فن‌آوری در فرایند مدیریت عملکرد: فن‌آوری مدیریت عملکرد را ساده‌تر می‌کند.
- ماهیت مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد فرایند مشترک میان مدیران و افراد و گروههایی است که آنها اداره می‌کنند. مدیریت عملکرد مبتنی بر توافق نسبت به اهداف، دانش، مهارت و استلزامات شایستگی، بهبود عملکرد و برنامه‌های رشد شخصی است.
- رویکرد کل‌نگر نسبت به مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد کل سازمان را در برمی‌گیرد و اینکه هر کاری هر فردی انجام می‌دهد برای نیل به اهداف کلی سازمان نقش اساسی دارد.
- مقاصد مدیریت عملکرد: هدف بنیادی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که در آن افراد و گروهها در قبال بهبود مستمر فرایندهای کاری برای مهارتها و نقش خود مسئولیت بپذیرند.

فصل سیزدهم: نظام پاداش و جبران خدمات

نظام پاداش

نظام پاداش کارکنان از خطی‌مشی‌ها، فرایندها و کارکردهای منسجم سازمان برای پاداش‌دهی به کارکنان مطابق با نقش، مهارت و شایستگی که دارند و ارزش بازار کار آنان تشکیل می‌شود. به زعم دی‌سنزو و رابینز چندین شیوه برای طبقه‌بندی نظام پاداش در سازمانها وجود دارد که عمدتاً بصورت دوشاخگی طراحی شده‌اند. سه نوع از این دوشاخگی‌ها عبارتند از:

- پاداشهای درونی در مقابل پاداشهای بیرونی
 - پاداشهای مالی در مقابل غیر مالی
 - پاداشهای مبتنی بر عملکرد در مقابل پاداشهای مبتنی بر عضویت
- دسلر موضوع پاداش را با طرح انواع برنامه‌های تشویقی شامل موارد ذیل می‌داند:

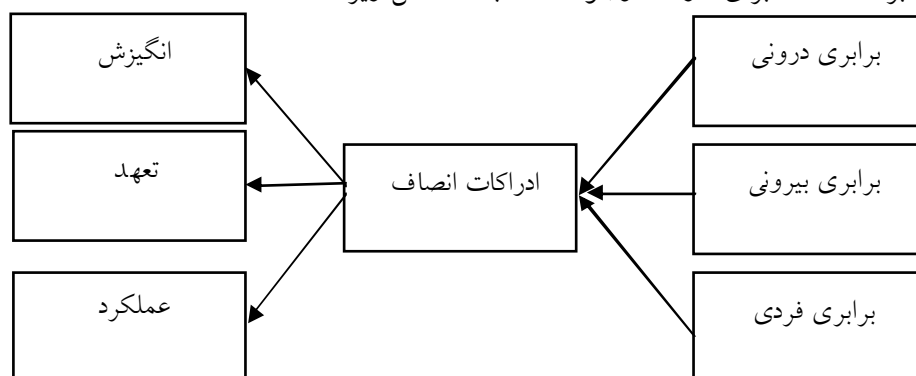
- برنامه‌های پرداخت تشویقی فردی
- پاداشهای نقدی
- برنامه‌های پرداخت گروهی
- برنامه‌های سهم شدن کارکنان در سود سالانه سازمان
- برنامه‌های تسهیم سود بین کارکنان و مدیران
- پرداختهای متغیر

رویکرد جدید در مدیریت پاداش عبارت از تلفیق مدیریت عملکرد و مدیریت پرداخت مرتبط با عملکرد با استراتژی سازمان است.

جبران خدمات

مفهوم جبران خدمات به کلیه حقوق و مزایای نقدی، غیرنقدی، مزایای متأثر از ویژگیها و تناسب شغلی و سرانجام شرایط محیط کار در مقابل خدمتی که کارکنان و مدیران سازمان برخوردار می‌شوند، اطلاق می‌گردد. در نگرش جدید به مدیریت منابع انسانی، جبران خدمات کارکنان تنها از طریق پرداخت حقوق و دستمزد و مزایای پولی صورت نمی‌پذیرد، بلکه میزان «کیفیت زندگی کاری» که شامل مزایای غیر مستقیم مالی و مزایای غیر مالی است مورد توجه قرار می‌گیرد.

بر اساس تفکر ملو، در طراحی نظام جبران خدمات کلی یک سازمان باید درک درستی از برابری و انصاف ادراک شده از سیستم جبران خدمات برای کارکنان وجود داشته باشد (شکل زیر).



برابری درونی اشاره به انصاف ادراک شده از تفاوت‌های پرداختی در میان مشاغل متفاوت در یک سازمان دارد. برابری بیرونی شامل ادراکات کارکنان از انصاف در جبران خدمات در ارتباط با پرداخت‌های خارج از سازمان و سازمان‌های دیگر است. برابری فردی نیز ادراکات کارکنان از پرداخت‌های متفاوت را در میان افرادی که مشاغل همانندی در سازمان مشابه دارند نشان می‌دهد.

به زعم بیردول و هلدن سه نظریه عمده انگیزشی که مبانی نظری برای استراتژیهای جبران خدمات را فراهم می‌سازند عبارتند از نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو، نظریه انگیزش بهداشت هرزبرگ و مدل انگیزشی پورتر و لاولر. ملو بر این باور است که سازمانها هنگام برقراری و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های جبران خدمات خود با موضوعات استراتژیک و کلیدی متعددی نظیر جبران خدمات در تناسب با بازار، توازن میان جبران خدمات ثابت و متغیر، استفاده از پرداخت مبتنی بر گروه در مقایسه با پرداخت مبتنی بر فرد، ترکیب مناسب جبران خدمات مادی و غیر مادی روبرو می‌شوند.

فصل چهاردهم: مزایای کارکنان

مزایا عبارت از آن قبیل مبالغی است که بصورت غیر مستقیم به کارکنان و به سبب ادامه همکاری آنان با سازمان پرداخت می‌شود. مزایای کارکنان مؤلفه‌ای غیر مستقیم از بسته جبران خدمات کل است که شامل همه بازده‌های مشهود کار کارکنان به جز پرداخت مستقیم است. بررسیها نشان می‌دهد مزایای کارکنان بطور مستقیم بر روی عملکرد آنان تأثیر ندارد، بلکه بی توجهی نسبت به آن می‌تواند به نارضایتی، افزایش غیبت از کار و ترک خدمت اختیاری منجر شود (یعنی جزو عوامل بهداشتی نظریه هرزبرگ است).

طبقه‌بندی مزایا

طبقه بندی مزایا
حقوق بیکاری (پرداخت در قبال ایام بیکاری)
مزایای بیمه
مزایای بازنشستگی
مزایای خدمات کارکنان

مزایای بیمه شامل سه بخش عمده است:

۱. میزان خدمات کارکنان (در صورت سانحه دیدن حین کار، مزایا و هزینه‌های پزشکی، بیمارستانی و درآمد جاری وی تأمین می‌گردد)؛
۲. بیمه عمر؛
۳. بیمه بیمارستانی، پزشکی و از کارافتادگی.

مزایای بازنشستگی دو مؤلفه تأمین اجتماعی و برنامه‌های بازنشستگی را در بر می‌گیرد. مزایای مربوط به خدمات کارکنان نیز شامل مزایای خدمات شخصی، مزایای خدمات مرتبط با شغل و مزایا و عایدی متفرقه مدیران و مقامهای اجرایی یا عواید غیر مستمر می‌شود. مزایای مربوط به برنامه‌های سلف سرویس که اکنون با مفهوم برنامه‌های مزایای انعطاف‌پذیر مطرح می‌شود، این اجازه را به کارکنان می‌دهد که به سلیقه خود حداکثر معینی از مجموعه مزایای متنوع را انتخاب کنند.

بخش پنجم: فرایند حفظ و نگهداری منابع انسانی

فصل یازدهم: برنامه‌های ایمنی و سلامت کارکنان

ایمنی در فرهنگنامه انجمن امریکایی مهندسان ایمنی بعنوان اصطلاحی کلی که بر یک سطح قابل قبول از ریسک، آزادی نسبی و احتمال ضعیف بروز آسیب دلالت دارد تعریف شده است. اغلب کارکنان و مدیران از شکست هراس دارند و این ترس موجب استرس می‌شود. در محیط کار عواملی نظیر نبود بازخور در مورد نتایج فعالیت به کارکنان، فقدان اطلاعات در مورد برنامه‌های آینده سازمان و همچنین مسیر پیشرفت شغلی، فقدان تنوع، حجم کاری زیاد، حجم کاری اندک به نحوی که بی فایده و کم اهمیت تلقی شود و ... سبب استرس می‌شود. نیوال به نقل از وار پنج مؤلفه بهداشت روانی را شامل این موارد می‌داند:

- خوب بودن مؤثر
- شایستگی
- آزادی عمل یا خودمختاری
- داشتن آرزو
- کارکرد منسجم و هماهنگ

فصل شانزدهم: ارتباطات

شبکه ارتباطات اثربخش شریان حیاتی سازمان است و در صورتی می‌توان مجموعه اطلاعات منسجمی را به متابه خون جاری در آن تزریق کرد که این شریان حیاتی صحت و پویایی لازم را داشته باشد. سوسمان و دیپ در یک نگاه اولیه فرایند ارتباطات را دست کم متشکل از شش عنصر اصلی ذیل معرفی می‌کنند: فرستنده پیام، پیام، مجرا، گیرنده پیام، بازخور و زمینه.

مؤلفه‌های ارتباطات

آنگونه که میلر توضیح می‌دهد، مفهوم‌پردازی از ارتباطات پنج مؤلفه حیاتی را در بر می‌گیرد:

- ارتباطات دو یا بیش از دو نفر افراد انسانی را در بر می‌گیرد.
- ارتباطات یک فرایند است.
- ارتباطات، تعاملی است.
- ارتباطات، نمادین است (کلامی و غیرکلامی).

- ارتباطات، عمدی است (این جنبه بیانگر توجه ما به خصیصه‌های همه شرکت‌کنندگان در فرایند ارتباطات است).

خصیصه‌های ارتباطات اثربخش

- به تعهد مدیریت عالی منجر می‌شود.
- برنامه‌ریزی شده، سنجیده و رو به ترقی است.
- از الگوی نظام‌گرا پیروی می‌کند.
- قابل اعتماد و موثق است.
- انعطاف‌پذیری لازم را دارد.
- با دقت وقت و پول کافی برای آن صرف می‌شود.
- در قبال بازخور آمادگی لازم را دارد.
- قبل از انتخاب رسانه، به محتوای پیام توجه دارد.
- ...
-

فصل هفدهم: روابط کارکنان و مذاکرات جمعی

مفهوم روابط صنعتی و روابط کارکنان

به زعم سالامون، روابط صنعتی بیشتر صنعتی بوده و بازتابی تاریخی دارد و متحد شدن کارگران یدی در بخشهای تولیدی و اقتصادی را مورد تأکید قرار می‌دهد؛ حال آنکه روابط کارکنان با پیدایش انواع کارکنان یقه سفید (کارمندان) در بخشهای خدماتی و بازرگانی و اقتصادی همراه است.

رویکردهای روابط کار

۱- نگرش یکپارچه یا وحدت‌گرا: که بر سازمان به منزله یک گروه منسجم و یکپارچه تأکید می‌کند و با هدف مشترکی مشخص شده است. این نگرش می‌تواند هم یک رویکرد اقتدارگرا یا پدرسالارانه باشد و هم نقش مدیریتی را منعکس کند.

۲- نگرش کثرت‌گرا: که به سازمان به مثابه آمیزه‌ای از گروههای متجانس مجزا تأکید می‌کند. این نگرش می‌تواند بر همکاری بین طرفهای مقابل و نیز تعارض تأکید کند. فاکس بر این باور است که این دیدگاه از سازمان احتمالاً نماینده این است که نوعی عدم توازن در بسیاری از جوامع غربی به وجود می‌آورد و اغلب همراه با دیدگاهی از جامعه‌آنطور که در فراسرمایه‌داری است ارزیابی می‌شود.

۳- نگرش مارکسیستی: که به سازمان به منزله مقیاس کوچک و نسخه بدلی از جامعه تأکید می‌کند که در آن زندگی می‌کند. این نگرش ممکن است رویکردی تکاملی یا انقلابی به تغییرات اجتماعی داشته باشد.

مؤلفه‌های مهم در روابط کارکنان

برخی مؤلفه‌های مهم که روابط کارکنان را تشکیل می‌دهند عبارتند از: ارتباطات، اعتماد، اخلاقیات، اخلاق، انصاف، احساسات، باورها، انتظارات، حل تعارض، مشاوره مسیر شغلی، بهبود مسیر پیشرفت شغلی، رهبری و بسیاری از مسائل ناملموس دیگر.

بخش کمی از روابط کارکنان در حوزه رسمیت سازمانی نمود می‌یابد. طرز تلقی‌ها، ادراکات، هنجارهای گروهی، تعامل متقابل بین کارکنان و تعارض میان آنها بخش اعظمی از جوهره روابط کارکنان را در خود نگه می‌دارد.

فصل هجدهم: نتیجه‌گیری

اصلی‌ترین چالش منابع انسانی سازمانها این است که چگونه و از چه طریق بتوانند به یکایک کارکنان خود کمک کنند تا عملکرد خویش را بهبود بخشیده و تقویت نمایند.

برخی از علل ناتوانی سازمانها در شناسایی و درک مسائل کنونی نیروی انسانی عبارتند از:

- فقدان تفکر نظام‌مند، استراتژیک و قانونمند نسبت به مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی
- ساده‌انگاری و سهل‌انگاری نسبت به مسائل حیاتی و استراتژیک مدیریت منابع انسانی سازمان
- مانع فرهنگی (مهمترین عامل)

در پاسخ به سوال مهم «بهترین راه افزایش عملکرد منابع انسانی سازمان چیست؟»، بهترین مدیران جهانی پاسخ می‌دهند که راهکارهای خود را بر پایه نقاط قوت یکایک کارکنان بنا و سپس نقاط ضعف آنان را کنترل کنید تا این نقاط ضعف ارتباطی به کار و عملکرد و در نتیجه فرایند نیل به اثربخشی سازمانی نداشته باشند.

به زعم بکینگهام و وس‌برگ، بهترین مدیران جهانی از پاسخ یاد شده به عنوان مبنایی برای پیشبرد کار خویش استفاده می‌کنند و رویکرد خود را نسبت به مدیریت بر اساس سه فرض زیر بنا می‌نهند:

۱. بهترین افراد، شایستگیهای رفتاری یکسانی را از خود بروز نمی‌دهند.
۲. نمی‌توان تمامی این شایستگیهای رفتاری را آموخت.
۳. نباید تمامی این شایستگیهای رفتاری را آموخت. زیرا برطرف کردن یک نقطه ضعف به موفقیت منجر نمی‌شود.