

۴۸۹۴۲
تمام خداوند جان و خرد

مقدمه ای بر مدیریت منابع انسانی

سروش ایوانی

فهرست نویسی فیبا	:	کشکولی، سیروس، ۱۳۵۵ -
سرشناسه	:	مقدمه ای بر مدیریت منابع انسانی / مؤلف سیروس ایلان کشکولی.
عنوان و نام پدیدآوران	:	تهران، رشد فرهنگ، ۱۳۹۵.
مشخصات نشر	:	۹۶ ص
مشخصات ظاهری	:	۲- ۴۴- ۸۵۳۰-۶۰۰-۹۷۸
شابک	:	فیبا
وضعیت فهرست نویسی	:	انروی انسانی -- مدیریت
موضوع	:	Manpower planning
عنوان	:	کارکنان -- مدیریت
موضوع	:	Personnel management
موضوع	:	۱۳۹۵ ک ۵ ن ۹۵۳۷ HF
رده بندی کتب	:	۶۵۸/۳۰۱
رده بندی دیوبی	:	۳۵۰۳۳۲۰
شماره انتشارات ملی	:	

نام کتاب: مقدمه ای بر مدیریت منابع انسانی
 مؤلف: سیروس ایلان کشکولی
 ناشر: رشد فرهنگ
 طراح جلد: میتا صفری
 صفحه آرایی: انتشارات رشد فرهنگ
 لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واصف
 ثبوت چاپ: اول - زمستان ۱۳۹۵
 تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
 قیمت: ۹۰۰۰۰ ریال



انتشارات رشد فرهنگ

شابک: ۲-۴۴-۸۵۳۰-۶۰۰-۹۷۸
 ISBN: 978-600-8530-44-2

آدرس انتشارات: تهران، خیابان مرتضوی، بعد از تقاطع جیحون، پلاک ۷۰۶

تلفن: ۶۶۳۷۷۵۷۰ و ۶۶۸۹۰۹۷۶-۷

Email: Roshdefarhang@yahoo.com

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
مقدمه.....	۵
عملکرد سازمان.....	۶
مدیریت عملکرد.....	۹
مدیریت منابع انسانی.....	۱۰
توابع استراتژی منابع انسانی.....	۲۷
مدیریت استراتژیک و مدیریت استراتژی منابع انسانی.....	۴۷
الگهای طراحی تدوین استراتژی منابع انسانی.....	۶۲
رابطه مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان.....	۷۳
عملکرد مدیران.....	۷۸
شاخص ها و فنون ارزیابی عملکرد.....	۸۰
پژوهشهای مرتبط با منابع انسانی.....	۸۳
فهرست منابع.....	۸۹

مقدمه

یکی از عوامل مهم که عملکرد سازمان ها را تحت تاثیر قرار می دهد منابع انسانی است. بنابراین برای عملکرد موثر سازمان توسعه منابع انسانی امری حیاتی است (سندگو^۱ و همکاران، ۲۰۱۳). نظریه پردازان سازمانی توجه خود را به سیاست های منابع انسانی مناسب و سازگار با استراتژی سازمان معطوف نموده اند. در واقع بهبود در سیاست های منابع انسانی با اتکا بر وظایف برآمده از مدیریت استراتژیک منابع انسانی میسر می شود (اسکولر و جکسون^۲، ۱۹۸۷). روشن است که استراتژی منابع انسانی در سازمان و روابط با کارکنان بر عملکرد سازمان موثر است. البته بنابر نظر اسکولر و جکسون (۱۹۸۷) منابع انسانی، میزان تأثیر استراتژی منابع انسانی و روابط کارکنان بر حسب تفاوت در عوامل اقتصادی و زمینه ای متغیر است (گرهارت و فنگ^۳، ۲۰۰۵). تغییر و تحولات محیط پیرامون موجب شده تا مدیران خود به عنوان یکی از عوامل مهم در جهت فائق آمدن بر تحولات متغیرات و چالشهای محیطی نگاه کنند. در چنین شرایطی مدیران نیازمند به

۱. sendogdu

۲. Schuler and Jackson

۳. Gerhart and Fang

و توانمندیهای بی شماری جهت اتخاذ تصمیمات کارآمد و اثر بخشی بیشتر در سازمان می باشند (هادی زاده مقدم و طهرانی، ۱۳۹۰).

عملکرد سازمان

ع کرد تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیرمادی را در برمی گیرد و توجه به ارزش های ناملموس و غیرمادی منجر به توسعه چارچو بهای ارزیابی آن می شود. در ایران ارزیابی بصورت کلاسیک توسط خواجه رشیدالدین فضل الله در اواخر قرن هفتم هجری قمری مطرح گردیده است، ایشان در کتاب رهنامه رشیدی، توصیه می کند که کلیه کارکنان از همه جهات انزرفی، اعتقادی، امانتداری، تعهد کار و کوشش مورد ارزیابی و کنترل قرار گیرند. رادرت اون که اولین مدیر پرسنل نامیده می شود برای ارزیابی عملکرد کارکنان و نحوه بازدهی کار کارکنان، تخته ها را در چهار رنگ سفید، زرد، سیاه تهیه کرد. بدین نحو که رنگ سفید برای عملکرد خوب، رنگ زرد برای عملکرد متوسط، رنگ آبی برای عملکرد ضعیف و بالاخره رنگ سیاه برای عملکرد خیلی ضعیف بکار گرفت. با گذشت زمان این روش

¹ . Performance

قوت یافت تا اینکه در نیمه قرن بیستم مسئله خود ارزیابی، توسط داگلاس مک گریگور مطرح شده است. هانری فایول که توجهش به افزایش قدرت تولید بود و به کارائی مدیر نظر داشت می گوید لازم است در فواصل زمانی معین، صورت گیرد تا معلوم شود که مدیران چگونه پیشرفت می کنند، تا چه حد ابتکار به خرج می دهند و قضاوتشان را اعمال می کنند و تا چه حد ابداع و نوآوری دارند (حقیقی و ربانی، ۱۳۸۶).

بسیاری از افرادی که ادعای تعریف مفهوم بهره‌وری را دارند در واقع مفهوم گسترده‌تری به نام عملکرد را تعریف کرده‌اند. عملکرد؛ سابقه و اثری است که فرد یا سازمان خود بر جای می‌گذارد. عملکرد معطوف به فعالیت‌ها، نتایج و دست‌ردها می‌شود و در نتیجه قابلیت‌های فرد، تیم، یا سازمان بدست می‌آید. بنابراین عملکرد هم شامل رفتار انجام شده و هم نتیجه حاصل از آن است. این درک مفهوم عملکرد بایستی به اهداف راهبردی یک سازمان توجه کرد تصمیمات آگاهانه و به هنگام عملکرد کلی سازمان را بهبود می‌دهند (تانگزن^۱، ۲۰۰۴). ارزیابی عملکرد کسب و کار یکی از مهمترین دستور کارهای مدیریت

^۱. Tangen

است؛ زیرا کلید دستیابی به بهبود مستمر در توانایی ارزیابی و سنجش مداوم عملکرد سازمان است. بسیاری از سازمانها نیز اهمیت ارزیابی مداوم عملکرد را درک کرده اند و سیستم های ارزیابی عملکرد متنوعی در سازمان به کار می برند. بین سالهای ۱۸۵۰ تا ۱۹۷۵ سازمانها تنها بر اساس معیارهای مالی به ارزیابی عملکرد می پرداختند، که به دلایلی چون: تمرکز دیدگاه کوتاه مدت داشتن، فقدان تمرکز استراتژیک و عدم انطباق بر فراهم کردن داده در مورد کیفیت پاسخگویی و انعطاف پذیری، تشوین دیدگاه منسب بینانه، شکست در فراهم کردن اطلاعات در مورد آنچه مشتریان بهار آن هستند و چگونگی عملکرد رقبا، مورد انتقاد قرار گرفتند (فاندر و همکاران، ۲۰۰۶). عملکرد سازمانی یکی از مهمترین سازه های مورد بحث در پژوهشهای مدیریتی است و بدون شک مهمترین معیار سنجش موفقیت در شرکت های تجاری به حساب می آید. به طور کلی، شاخصهای عملکرد سازمانی به دو دسته عینی و ذهنی قابل تقسیم است. شاخصهای عینی عمدتاً عددی، شاخصهایی است که به صورت کاملاً واقعی و بر اساس داده های عینی می توان به

¹ . Fernandes

شاخصهای سودآوری نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه گذاری و سود هر سهم بازده سهام اشاره کرد. شاخصهای ذهنی عملکرد سازمانی بیشتر شاخصهایی را شامل می شود که بر مبنای قضاوت گروههای ذینفع سازمان شکل می گیرد. از جمله این شاخصها می توان به رضایتمندی مشتریان، رضایت مندی کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و سایر موارد اشاره کرد. معمولاً صائبان شرکتها از ارائه اطلاعات واقعی مربوط به عملکرد سازمانی خود به سهام خردداران می کنند. از این رو در بسیاری از تحقیقات، از معیارهای ذهنی برای ارزیابی عملکرد استفاده شده است. به علاوه شواهد تحقیقی بسیار نشان می دهد که ادراک مدیران از عملکرد شرکتشان، با نتایج ارزیابی عملکرد واقعی شرکت با معیارهای عینی کاملاً سازگار است (دعایی و همکاران، ۱۳۹۰)

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد؛ کلیه فعالیتهای لازم برای اطمینان از هم افزایی و کارکرد صحیح سازمان و کلیه اجزای آن (زیرمجموعه ها، واحدها، مدیران، تیم ها، کارکنان، و ...) جهت تحقق متوازن اهداف (تربخشی) و موفقیت پایدار سازمان را دربرمی گیرد. مدیریت عملکرد فرایندی

راهبردی و یکپارچه است. که به تجزیه و تحلیل و استفاده از اطلاعات روی عملکرد و به نظارت پیوسته عملکرد می پردازد. هدف مدیریت عملکرد تحقق راهبردها می باشد و نوعی ابزار رقابت راهبردی است که با چارچوب های صلب، ناسازگار است (بردنت و لاقلین، ۲۰۰۹).

ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد بخشی از نظام مدیریت عملکرد است. این ارزیابی برای سنجش و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با نگرشی معین انجام می شود که در یک حوزه مشخص با شاخص های تعیین شده و در یک دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر عملکرد اجرا می شود (بردنت و لاقلین، ۲۰۰۹).

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی فرآیند جذب، استخدام، آموزش و بهسازی، به کارگیری و انتصاب و نگهداشت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان می باشد (طبرسآء، ۱۳۹۰). در تعریفی دیگر مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه ای است که برای رضایت کارکنان و تضمین

¹. Broadbent and Laughlin

هدفهای سازمانی برنامه ریزی و کوشش می کند، مدیریت منابع انسانی، در واقع، جنبه انسانی مدیریت است و مهمترین عامل در ارتقای کیفیت و کمیت تولیدات و ارائه خدمات در سازمان به شمار می رود (پوراسدی و حسینی، ۱۳۹۱)، که هدف آن، تأمین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف نهایی و استراتژیک می باشد. اما امروزه ورود به حوزه فعالیتهای تحول گرایانه، مستلزم ایفای نقشهای بیشتر از سوی متولیان منابع انسانی است. در سالهای اخیر، از تعدادی از پژوهشگران منابع انسانی طرفداران (بیر و هـ، سال ۱۹۸۵) این دیدگاه بودند که واحد منابع انسانی نقش بیشتری را ایفا می کند و سازماندهی نیروها بر عهده گیرد.

اقدامات مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی که کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرمستند به عنوان منبع مزیت رقابتی و اثربخشی سازمانی به شمار می آید، به علاوه، اقدامات مدیریت منابع انسانی به انجام اهداف و خلق ارزش کمک می کند. بنابراین یک سازمان باید در منابع انسانی به منظور رسیدن

موفقیت بلندمدت سازمان سرمایه گذاری کند. اقدامات، مدیریت منابع انسانی در هر نوع از سازمانی باید از روابط بین بخشهای سازمانی حمایت کند (کایا^۱، ۲۰۰۶). مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می شود.

نویسنده، "جک"، گرهارد و رایت^۲ (۲۰۰۶) منابع انسانی را به عنوان سیاستها، فرآیندها، سیستمهایی تعریف می کنند که رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند (لی و لی^۳، ۲۰۱۰).

همچنین مدیریت منابع انسانی، مدیریت و اداره پایدار با ارزش ترین داراییهای سازمان است. مثل این، نامین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان به منظور دستیابی به اهداف نهایی و راهبردی است (درویش و همکاران، ۱۳۹۲). لادو و لیسرر^۴ (۱۹۹۴) یک سیستم مدیریت منابع انسانی را یک مجموعه متهم و هم مرتبط از فعالیتها، اقدامات، و فرآیندها با هدف جذب، توسعه، و حفظ منابع انسانی یک سازمان تعریف کردند (احمد و اسکوردرا^۴، ۲۰۰۳) اقدامات

^۱ Kaya

^۲ Noe, Hollenbeck, Gerhard and Wright

^۳ Lee and Lee

^۴ Ahmad and Schroeder

منابع انسانی راهبردی به این معنی است که سازمان می‌تواند مهارت، نگرش و رفتار افراد را برای انجام کار شکل دهد و به اهداف سازمان نزدیک کند (چن و هونگ، ۲۰۰۹).

محققان دریافته‌اند که اقدامات مدیریت منابع انسانی همانند آموزش و توسعه، توسعه کارکنان، سیستم‌های جبران خدمت، فرآیندهای انتخاب، استخدام، ارتباط مثبتی با عملکرد دارد. به زعم هارل و تزاویر (۱۹۹۶) اقدامات مدیریت منابع انسانی از طریق بهبود مهارت‌ها و کیفیت کارکنان (انتخاب و آموزش) و افزایش انگیزش کارکنان (جبران خدمت) به عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. تحقیقات نشان می‌دهند که سرمایه‌گذاران در منابع انسانی با هدف استخدام، آموزش و انگیزش کارکنان دارایی‌هایی را می‌سازند که با ارزش و کمیاب هستند. هیلتراپ (۱۹۹۶)، استدلال کرد استخدام کارکنان توانمند و توسعه آنها از طریق اقدامات مدیریت منابع انسانی اثربخش، اساس قابلیت سازمانی را شکل می‌دهد.