



دانشگاه سامان نور
په

مدیریت منابع انسانی

(رشته مدیریت)

دکتر سید حسین ابطحی

بسم الله الرحمن الرحيم

پیشگفتار ناشر

کتاب‌های دانشگاه پیام نور حسب مورد و با توجه به شرایط مختلف یک درس در یک یا چند رشته دانشگاهی، به صورت کتاب درسی، متن آزمایشگاهی، فرادرسی، و کمک درسی چاپ می‌شوند.

کتاب درسی ثمره کوشش‌های علمی صاحب اثر است که براساس نیازهای درسی دانشجویان و سرفصل‌های مصوب تهیه و پس از داوری علمی، طراحی آموزشی، و ویرایش علمی در گروه‌های علمی و آموزشی، به چاپ می‌رسد. پس از چاپ ویرایش اول اثر، با نظرخواهی‌ها و داوری علمی مجدد و با دریافت نظرهای اصلاحی و متناسب با پیشرفت علوم و فناوری، صاحب اثر در کتاب تجدیدنظر می‌کند و ویرایش جدید کتاب با اعمال ویرایش زبانی و صوری جدید چاپ می‌شود.

متن آزمایشگاهی (م) راهنمایی است که دانشجویان با استفاده از آن و کمک استاد، کارهای عملی و آزمایشگاهی را انجام می‌دهند.

کتاب‌های فرادرسی (ف) و **کمک درسی** (ک) به منظور غنی‌تر کردن منابع درسی دانشگاهی تهیه و بر روی لوح فشرده تکثیر می‌شوند و یا در وبگاه دانشگاه قرار می‌گیرند.

مدیریت تولید محتوا و تجهیزات آموزشی

فهرست مطالب

فصل اول

۱	ماهیت مدیریت منابع انسانی
۴	فلسفه مدیریت منابع انسانی
۴	مفهوم مدیریت منابع انسانی
۶	تاریخچه و نقش مدیریت منابع انسانی
۱۱	اهداف مدیریت منابع انسانی
۱۲	وظایف و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی
۱۷	سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی
۱۸	خلاصه فصل اول
۲۰	خودآزمایی

فصل دوم

۲۳	تجزیه، طراحی و طبقه‌بندی مشاغل
۲۴	تجزیه شغل
۲۶	برخی از اصطلاحات تجزیه شغل
۲۷	روش‌های تجزیه شغل
۳۵	نتایج حاصل از تجزیه شغل
۳۹	کاربردهای مختلف تجزیه شغل
۴۰	طبقه‌بندی مشاغل
۴۳	خلاصه فصل دوم
۴۴	خودآزمایی

فصل سوم

۴۹	نیرویابی، جذب و گزینش
۵۱	نیرویابی
۵۷	جذب
۵۸	گزینش
۶۲	ارائه اسناد و مدارک لازم توسط متقاضی
۶۲	انجام تحقیقات لازم در مورد متقاضی
۶۳	انجام آزمون‌های فیزیکی
۶۳	انجام آزمون‌های استخدامی
۶۴	مصاحبه استخدامی
۷۲	معیارهای گزینش

۷۳	نقش مدیران منابع انسانی در نیرویابی، جذب و گزینش
۷۴	خلاصه فصل سوم
۷۵	خودآزمایی

فصل چهارم

۷۷	آموزش و توسعه منابع انسانی
۷۹	یادگیری
۸۲	استانداردهای عملکرد و آگاهی از نتایج کار
۸۹	روش‌ها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی
۹۹	آموزش حساسیت
۱۰۱	تجزیه و تحلیل رفتارهای متقابل
۱۰۶	چرخش در مشاغل
۱۰۷	مدیریت چند جانبه
۱۱۱	خلاصه فصل چهارم
۱۱۲	خودآزمایی

فصل پنجم

۱۱۹	حقوق و دستمزد
۱۲۱	تعاریف و مفاهیم کل حقوق و دستمزد
۱۲۳	نظریه‌های حقوق و دستمزد
۱۲۸	نظریه‌های فرهنگی و ارزشی
۱۳۴	اجزای تشکیل دهنده حقوق و دستمزد
۱۳۴	ارزش کار برحسب نیاز جامعه
۱۳۵	سیاست‌های کلی حقوق و دستمزد
۱۳۷	پرداخت حقوق و دستمزد در زمان بیماری
۱۳۸	خلاصه فصل پنجم

فصل ششم

۱۴۱	ارزشیابی مشاغل
۱۴۳	ارزشیابی مشاغل چیست؟
۱۴۴	فواید ارزشیابی مشاغل
۱۴۴	محدودیت‌های ارزشیابی مشاغل
۱۴۶	نحوه انجام ارزشیابی مشاغل
۱۴۶	روش‌های ارزشیابی مشاغل

۱۵۶	محاسن و معایب روش مقایسه عوامل
۱۶۴	تنظیم و استقرار سیستم حقوق و دستمزد
۱۶۵	محاسن و معایب روش امتیازی
۱۶۶	ارزشیابی مشاغل در ایران
۱۷۳	خلاصه فصل ششم
۱۷۵	خودآزمایی

فصل هفتم

۱۷۹	انضباط و رسیدگی به شکایات
۱۸۰	تعریف و مفاهیم انضباط
۱۸۱	انواع انضباط
۱۸۳	سیاست‌های کلی اعمال انضباط
۱۸۴	استراتژی‌های اعمال انضباط
۱۸۵	رسیدگی به شکایات
۱۸۶	روش ارائه شکایات
۱۸۶	خلاصه فصل هفتم
۱۸۷	خودآزمایی

فصل هشتم

۱۹۱	ارزشیابی شایستگی کارکنان
۱۹۲	تعاریف، مفاهیم و اهداف ارزشیابی
۱۹۴	اهداف ارزشیابی کارکنان
۱۹۵	معیارهای ارزشیابی
۱۹۶	ارزشیابی عینی یا ارزشیابی ذهنی
۱۹۷	انحرافات در ارزشیابی کارکنان
۱۹۸	تعمیم گروهی
۱۹۸	تمایل به ارزشیابی متوسط
۱۹۸	تمایل به ارفاق و سخت‌گیری‌های بی‌مورد
۱۹۹	انتظارات فرهنگی
۲۰۳	روش‌ها و فنون ارزشیابی شایستگی کارکنان
۲۱۴	مصاحبه‌های ارزشیابی
۲۱۶	خلاصه فصل هشتم
۲۱۷	خودآزمایی

فصل نهم

۲۲۱	برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۲۲۳	مزایای برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۲۲۵	تعاریف و مفاهیم برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۲۲۶	مرتبط ساختن برنامه‌ریزی نیروی انسانی با برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۲۸	گام‌های اولیه برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۲۳۰	تعیین استراتژی‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۲۳۱	مراحل برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۲۴۸	استفاده از مدل در برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۲۵۱	خلاصه فصل نهم
۲۵۲	خودآزمایی

فصل دهم

۲۵۵	سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان
۲۵۶	اهم نکات پیام‌ها و برنامه‌های مربوط به تأمین سلامتی، ایمنی و رفاه کارکنان
۲۵۹	مبارزه با الکل و مواد مخدر
۲۶۰	مبارزه با سیگار
۲۶۱	تقلیل فشارهای عصبی یا استرس
۲۶۳	عوامل حادثه‌زا در محیط کار
۲۸۴	خلاصه فصل دهم
۲۸۵	خودآزمایی

فصل اوّل

ماهیت مدیریت منابع انسانی^۱

اهداف اصلی

۱. اهمیت و اهداف مدیریت منابع انسانی
۲. تعاریف و منابع مدیریت منابع انسانی
۳. وظایف و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی
۴. نقش سازمان امور اداری و وزارت کار و امور اجتماعی در مدیریت منابع انسانی در ایران

هدف‌های رفتاری

- پس از مطالعه دقیق این فصل از شما انتظار می‌رود:
۱. فلسفه مدیریت منابع انسانی را به خوبی شرح دهید.
 ۲. سیر تکوینی مدیریت منابع انسانی در سازمان را به خوبی تشریح نمایید.
 ۳. مدیریت منابع انسانی را به درستی تعریف نمایید.
 ۴. اهداف مدیریت منابع انسانی را ذکر کنید.
 ۵. اهمیت مدیریت منابع انسانی را شرح دهید.
 ۶. وظایف و مسئولیت‌های عمومی مدیران منابع انسانی را بیان نمایید.
 ۷. وظایف و مسئولیت‌های اختصاصی مدیران منابع انسانی را تشریح نمایید.

۸. جایگاه امروزی مدیریت منابع انسانی در سازمان را به خوبی شرح دهید.
۹. نقش وزارت کار و امور اجتماعی را در اداره امور کارکنان بخش غیر دولتی به درستی تشریح نمایید.
۱۰. ماهیت سیاست‌ها و استراتژی‌های پرسنلی را به خوبی تشریح نمایید.

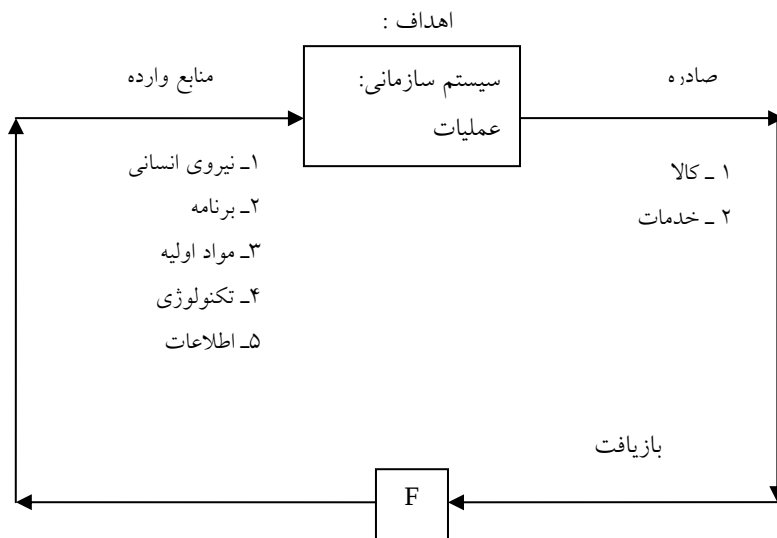
مقدمه

وظایف و مسئولیت‌های دولت‌ها در قبال جامعه، اغلب به وسیله سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی موجود در جوامع (در این صورت مؤسسات بخش خصوصی نیز مشمول آن می‌شود) انجام می‌پذیرد و منابع انسانی عوامل مهمی برای تحقق اهداف سازمان‌های مذکور به شمار می‌روند. در حقیقت این نیروهای انسانی هستند که سازمان‌های مذکور را به اهداف‌شان می‌رسانند. و زمانی که سازمان‌ها که معمولاً به منظور رفع نیازهای اجتماعی ایجاد گردیده‌اند به اهداف خود نایل گردند. در واقع جامعه و سرانجام دولت‌ها را به اهداف خود می‌رسانند و این به معنی توفیق دولت‌مردان در اداره امور جامعه و تحقق اهداف و آرزوهای افراد جامعه می‌باشد مردم جامعه زمانی که به آمال و آرزوهای خود رسیده باشند، خلاقیت و نوآوری می‌کنند، کالاهای مرغوب می‌سازند و خدمات شایسته ارائه می‌نمایند. و بدین ترتیب است که سرمایه‌ها به کار می‌افتد، داد و ستدها انجام می‌پذیرد، مسافرت‌ها آغاز می‌گردد، شهرها ساخته می‌شود، خدمات عمومی شکل می‌گیرد، بهداشت، رفاه و امنیت ایجاد می‌گردد، تعلیم و تربیت شکل می‌گیرد، برای آینده برنامه‌ریزی می‌شود، مقدمات لازم برای تکامل انسان‌ها در ابعاد مختلف فراهم می‌گردد و خلاصه مردم جامعه در کمال آسایش آرامش خاطر به امور عقیدتی، سیاسی، تفریحی، علمی، آموزشی، تجاری و خدماتی پرداخته و برای سعادت و کمال خود و سایرین فعالیت می‌نمایند، و مدیریت منابع انسانی در سطح خرد و کلان راه را برای نیل به اهداف فوق هموار می‌کند.

با یک نگرش سیستمی به سازمان و مدیریت درمی‌یابیم که موفقیت هر سازمان در گرو تلفیق «منابع وارده»^۱ به یک سازمان یعنی نیروی انسانی^۲، سرمایه^۳، تکنولوژی^۴،

مواد اولیه^۱ و اطلاعات^۲ در جهت نیل به اهداف سازمانی است. همان‌طور که در شکل ۱-۱ ملاحظه می‌گردد، سازمان‌ها دارای هدف یا اهدافی هستند که لزوماً منابع وارده در آنها باید متناسب با اهداف آنها باشند تا به وسیله مدیران در داخل سازمان تلفیق، ترکیب و هماهنگ گردیده و نیل به اهداف سازمانی را میسر سازند.

البته همان‌گونه که در شکل ملاحظه می‌گردد سیستم‌های سازمانی برای تکامل خود باید با محیط اطراف ارتباط برقرار نموده و اطلاعات لازم در مورد کالا و یا خدمات ارائه شده به جامعه توسط باز یافت دریافت نمایند و نسبت به رفع نقایص و کمبودهای خود اقدامات لازم را به عمل آورند.



شکل شماره ۱-۱. نگرش سیستمی به سازمان

با نگرش مجدد به سیستم‌های سازمانی درمی‌یابیم که انسان، در واقع، مهم‌ترین عامل در جهت نیل به اهداف سازمانی به شمار می‌رود، زیرا سایر منابع وارده به سازمان به خودی خود نخواهند توانست اهداف سازمانی را تحقق بخشند در یک سیستم سازمانی مدیران تولید سعی در بهبود کیفی و کمی تولیدات، مدیران صنعتی سعی در

بهبود سیستم‌ها و روش‌ها، مدیران امور مالی سعی در تهیه سرمایه و استفاده مطلوب از آن و مدیران منابع انسانی سعی در ارائه برنامه‌هایی جهت هماهنگی بین اهداف سازمان و نیروهای انسانی و تأمین اهداف سازمانی دارند.

فلسفه مدیریت منابع انسانی

با توجه به سیر تکوینی و جایگاه مدیریت منابع انسانی در جهان امروز، فلسفه مدیریت منابع انسانی روشن می‌گردد. این فلسفه بر مبنای یک سری فعالیت‌های مداوم که اولاً هماهنگی بین سازمان و منابع انسانی را در جهت پذیرش اهداف مشترک سازمانی ایجاد می‌کند، و ثانیاً نیل به اهداف سازمان و منابع انسانی را تضمین می‌نماید، پایه‌گذاری شده است. در حقیقت، می‌توان گفت که فلسفه مدیریت منابع انسانی بر این اساس استوار است که از یک طرف، نیل به اهداف سازمانی را در گرو تأمین نیازهای انسانی و از طرفی دیگر، تأمین نیازهای انسانی را در گرو نیل به اهداف سازمانی می‌داند. براساس این طرز تفکر، سازمان و کارکنان آن به یکدیگر متکی هستند و مدیران منابع انسانی با پر نمودن خلأ بین مدیران و کارکنان نیل به اهداف فوق را تسهیل کنند.^۱

مفهوم مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه‌ای است که کوشش می‌کند تا در جهت کسب رضایت کارکنان و تأمین هدف‌های سازمانی سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و فعالیت نماید.

موفقیت هر سازمان، در واقع، در گرو ترکیب و تلفیق مؤثر سرمایه، ابزارآلات کاری و منابع انسانی است، به طریقی که نیل به اهداف برنامه‌های کوتاه، میان و بلند مدت تضمین گردد. به دلیل پیچیدگی سازمان‌های امروزی، تخصص‌های ویژه‌ای برای اداره امور سازمانی ایجاد گردیده است مدیریت امور مالی که در جهت استفاده مطلوب از سرمایه فعالیت می‌کند مدیریت تولید که در جهت استفاده مؤثر و طراحی مناسب ماشین‌آلات و ابزارآلات تولیدی کوشش می‌کند. مدیریت فروش و بازاریابی که در

جهت یافتن بازار مناسب و افزایش میزان فروش فعالیت می‌نماید. و بالاخره مدیریت منابع انسانی که برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و نظارت بر کلیه عملیات استخدامی و همچنین آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه‌های کاری و به ویژه برنامه‌ریزی انسانی را با همکاری و مشاوره سایر مدیران سازمان به عهده دارد.

مدیران منابع انسانی، نه تنها در مقابل نیروهای انسانی یک سازمان مسئول‌اند، بلکه از طرف دیگر در مقابل مدیران رده بالای سازمان نیز مسئولیت دارند آنان مسئول‌اند نیازها و خواسته‌های مدیران رده بالای سازمانی را به نیروهای انسانی، و نیازها و خواسته‌های کارکنان را به مدیران رده بالای سازمانی منعکس نموده و، در واقع، خلأ بین این دو را پر کنند. بنابراین، مدیران پرسنلی باید با کلیه قشرهای سازمانی زبان مشترک پیدا نموده و ارتباطات انسانی را در داخل سازمان قوت بخشند.

گاهی مدیران منابع انسانی در حیطه کاری خود ممکن است به مسائلی برخورد نمایند که برای آنها پاسخ صحیحی که مورد قبول همگان قرار گیرد. وجود نداشته باشد. در این حالت است که آنان باید قدرت تشخیص و تجزیه و تحلیل مسائل را داشته و با اقدامات خود نه حق و حقوق نیروهای انسانی را به مخاطره بیاندازند و نه حق و حقوق سازمان را.

مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای نیست که با گذراندن چند واحد درسی در این زمینه و یا شرکت در چند دوره آموزشی تخصصی بتوان مهارت‌های لازم را به منظور انجام موفقیت‌آمیز این نوع مدیریت کسب نمود. این دروس و دوره‌های آموزشی تنها ممکن است تصویری کلی از این نوع مدیریت را برای علاقمندان این رشته تخصصی روشن کند. پس از آن، تنها دوره‌های آموزشی هدف‌دار، برنامه‌ریزی شده، مداوم و کاربردی توأم با تحقیق و پژوهش می‌تواند مهارت‌های لازم را در علاقه‌مندان این رشته مدیریت ایجاد نماید. افراد بی‌تجربه و یا کسانی که مسائل مطرح شده در مورد مدیریت منابع انسانی را مدینه فاضله تلقی می‌کنند ولی قادر به کاربرد آن نیستند و نباید به این گونه مسئولیت‌ها گمارده شوند.^۱

تاریخچه و نقش مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی در واقع جنبه انسانی مدیریت بوده و مهم‌ترین عامل در ارتقای کیفیت و کمیت تولیدات و ارائه خدمات در سازمان به شمار می‌رود. مدیران منابع انسانی کسانی هستند که مسائل مربوط به نیروی انسانی یک سازمان را جهت تأمین یا تحقیق اهداف سازمان و افراد سازمانی را پیگیری و اجرا می‌نمایند.

بدین ترتیب همان‌گونه که ملاحظه می‌گردد، مدیریت منابع انسانی سر و کارش با انسان است و این خود، یکی از جاذبه‌های این شغل بوده و آن را از ارزش والایی برخوردار می‌سازد. برای روشن شدن مدیریت منابع انسانی ابتدا به شرح مختصر درباره تاریخچه و جایگاه آن در جهان امروز می‌پردازیم.

الف) سیر تکوینی مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، در حقیقت، عنوانی است که طی دهه ۱۶۷۰ مطرح گردیده است. بسیاری از نویسندگان هنوز عناوین قبلی و قدیمی آن یعنی مدیریت پرسنلی، اداره امور کارکنان، روابط صنعتی و یا روابط کار را عموماً به صورت مترادف مورد استفاده قرار می‌دهند. هر چند که بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که واژه مدیریت منابع انسانی مفهومی کلی‌تر و وسیع‌تر از مدیریت پرسنلی است و کلیه عناوین مذکور را دربرمی‌گیرد. مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه‌ای از مدیریت به شمار می‌رود و قبل از اینکه به صورت تخصصی ویژه درآید، کم و بیش در گوشه و کنار دنیا افرادی بودند که در جهت حمایت از کارکنان، به ویژه کارکنان محروم که در شرایط کاری نامطلوبی کار می‌کردند، مطالبی را مطرح می‌نمودند. به عنوان مثال در حدود سال ۱۸۰۰ میلادی یکی از کارخانه‌داران انگلیسی به «رابرت اون»^۱ برای اولین بار نیازهای نیروی انسانی در سازمان را مورد بررسی و تأکید قرار داد و از بهبود شرایط محیط کار سخن گفت. در حدود سال ۱۸۳۵ میلادی یکی از صاحب‌نظران علم مدیریت به نام «آندرواور»^۲ در کتابی تحت عنوان «فلسفه صاحبان صنایع» از انسان به عنوان یکی از عوامل مهم تولید نام برد و موفقیت سازمان و مدیریت را نه تنها مستلزم توجه به زمینه‌های فنی، تجاری، بلکه انسان و رفاه و بهزیستی کارکنان دانست.

هانری فایول^۱ (۱۹۳۵ - ۱۸۴۱) که دانشمندی فرانسوی و یک مهندس تجربی بود، اصولی را برای مدیریت بیان نمود که بسیاری از آن نمایانگر توجه او به انسان به عنوان یکی از عوامل مؤثر در اداره امور سازمان است. به عنوان مثال اصول پرداخت حقوق و دستمزد مناسب، رعایت عدل و انصاف، ثبات وضع خدمتی کارکنان، ایجاد روحیه همکاری دسته جمعی و غیره همه در مورد انسان و مسائل مدیریت منابع انسانی در سازمان است. هرچند که خود فایول مدعی نبود که اصول در تمام دنیا قابل عمل است، ولی پس از مدتی اصول او جزیی از اصول اساسی مدیریت شد. فردریک وینسلو تیلور^۲ (۱۹۱۷ - ۱۸۵۶) که او هم یک مهندس تجربی بود و یک مثال زنده برای ذاتی بودن مدیریت بشمار می‌آمد، فلسفه مدیریت علمی او، افکار مدیریت پرسنلی را تقویت نمود. او در درجه اول روش‌های علمی نوینی را برای جایگزینی روش‌های غیر علمی که مورد استفاده منابع انسانی در سازمان‌های تولیدی صنعتی بود توصیه نمود. و در درجه دوم گزینش‌های علمی، نیروهای انسانی و آموزش آنان را توصیه نمود که در مقایسه با روش‌های سنتی که خود کارکنان شغل خود را انتخاب و خود را آموزش می‌دادند، طرح جدیدی در مدیریت منابع انسانی بشمار می‌آمد. در درجه سوم تیلور مسئله همکاری با نیروهای انسانی با مدیران را در جهت استفاده از روش‌های علمی مطرح نمود و در درجه چهارم مسئله تقسیم کار و مسئولیت بین مدیران و کارکنان را مطرح نمود، که در مقایسه با گذشته که همه مسئولیت‌ها متوجه کارکنان بود، خود یک طرز تفکر جدیدی را در مدیریت منابع انسانی بنیان نهاد، به همین لحاظ است که اصول مدیریت علمی تیلور را می‌توان تقویت‌کننده افکار مدیریت منابع انسانی ذکر نمود.^۳

التون مایو^۴ (۱۹۴۹ - ۱۸۸۰) یک محقق استرالیایی الاصل مقیم آمریکا استاد دانشگاه هاروارد و در واقع بنیانگذار نهضت روابط انسانی و جامعه‌شناسی صنعتی بود. مطالعاتی که به سرپرستی او انجام شد، اهمیت تأثیر گروه‌های غیر رسمی را در رفتار کارکنان نشان داد. براساس مطالعات مزبور، او و همکارانش توانستند اصولی را معرفی نمایند که در مدیریت منابع انسانی کاربرد فراوانی دارد. این مطالعات که تحت عنوان

1. Henry Fayol

2. Feredrick Winslow Taylor

3. D. Torrington & L.Hall. OP. Cit. PP.3 - 7

4. Elton Mayo

مطالعات هاثورن^۱ نامیده شد بین سال‌های ۱۹۲۷ تا ۱۹۳۲ در شرکت وسترن الکتریک انجام شد. التون مایو و همکارانش در مطالعات هاثورن برخلاف تیلور و فایول که بیشتر انسان و سازمان را از جنبه‌های فنی و تولیدی بررسی می‌کردند، روش‌های روان‌شناسی و بالاختص روان‌شناسی صنعتی را در حل مسائل سازمان، مدیریت و منابع انسانی مورد استفاده قرار دادند. به عقیده مایو و همکارانش، منابع انسانی بیشتر بر مبنای «منطق احساسات» کار و فعالیت می‌نمایند. و حال آنکه منطق مدیران «منطق هزینه و کارایی» است و تا زمانی که این تفاوت درک نگردیده و فکری برای آن نشود، مشکلات موجود بین مدیران و کارکنان حل نخواهد گردید.

به هر حال تأثیر مطالعات التون مایو و همکارانش در سیر تکوینی مدیریت منابع انسانی قابل ملاحظه است و شاید بتوان گفت که افکار و عقاید مایو باعث تشخیص و درک بیشتر انسان در محیط کار شد و نشان داد که درجه موفقیت یا شکست سازمان بستگی کامل به نوع مدیریت منابع انسانی در سازمان دارد.

چستر بارنارد^۲ (۱۹۶۱ - ۱۸۸۶) که سال‌ها رئیس شرکت تلفن بل در نیوجرسی بود، معتقد است که هر سازمانی دارای هدف است. اما این مسئله به تنهایی موجب تمایل منابع انسانی به همکاری نمی‌شود، مگر اینکه این «هدف» را کلیه اعضای سازمان بپذیرند. بدین صورت ممکن است که در یک سازمان فردی را به کاری بگمارند که نسبت به آن علاقه چندانی نداشته باشد، ولی او قبول می‌کند چون فکر می‌کند که این کار منطبق با اهداف سازمانی است که او قبلاً اهداف سازمان را پذیرفته است. بنابراین بارنارد معتقد است که مبنای اصلی کار در سازمان، قصد و نیت همکاری است که باید منابع انسانی در یک سازمان داشته باشند. در غیر این صورت این وظایف مدیران و بالاختص مدیران منابع انسانی در یک سازمان است که چنین طرز تفکری را در کارکنان ایجاد نمایند و این عمل میسر نمی‌گردد مگر با ایجاد ارتباطات موثر انسانی در سازمان. او حتی معتقد است هنگامی که سازمان رسمی به وجود می‌آید، اگر بخواهد به طور موثری فعالیت کند باید به عنوان وسیله ارتباط و وابستگی و به عنوان راهی برای حفظ همبستگی کارکنان در مقابل سلطه نظام رسمی، اقدام به ایجاد نظام‌های غیر رسمی مثبتی کند.

1. Hawthorn
2. Chaster Barnard

هربرت سایمون^۱ در اواسط قرن بیستم نگرش سیستمی را در سازمان و مدیریت مطرح ساخت و ضمن بررسی و تجزیه و تحلیل عمیقی درباره فرایند تصمیم‌گیری و رفتار انسانی در سازمان، انسان را یکی از اجزای مهم سازمان تلقی کرد. سایمون یک دانشمند علوم سیاسی و اجتماعی «مدیریت» را مترادف با «تصمیم‌گیری» می‌دانست و مطالعات او بیشتر به چگونگی آغاز تصمیمات موثر مربوط می‌شود سایمون معتقد بود که در افکار، رفتار و تصمیم‌گیری‌های یک فرد تعداد زیادی عوامل غیر منطقی، عاطفی و ناخودآگاه وجود دارد. او می‌خواست شرایط سازمانی را به طریقی طرح‌ریزی نماید که افراد در تصمیمات خود تا حد امکان از عواطف و احساسات و عوامل خود ناآگاهانه دور و به عقل و منطق نزدیک‌تر شوند. او البته منطق را در مورد تصمیم‌گیری، منطبق بودن با هدف‌های سازمانی می‌دانست نظریات او هم در مدیریت منابع انسانی تأثیر فراوانی داشت.

پیتراف دراگر^۲ دانشمند اطریشی الاصل و مبتکر شرکت‌های بزرگ چند ملیتی معتقد بود که شرکت‌های بزرگ نماینده جامعه صنعتی مدرن هستند و می‌بایست با پذیرفتن بعضی از ارزش‌های شناخته شده و پذیرفته شده، به مؤسسات اجتماعی تبدیل گردند و در فعالیت‌های روزانه خود، در حالی که به دنبال منابع سازمانی خویش می‌باشند، به تعهدات اجتماعی نیز عمل کنند. تنها در آن صورت اعتقادات و ارزش‌های جامعه باید در فعالیت‌های سازمانی رعایت شوند. به عقیده دراگر ارزش‌های اساسی که باید رعایت شوند، دادن فرصت‌های مساوی به افراد جامعه و رعایت شأن متناسب با مقام و وظیفه آنان است. بنابراین، قدرت مدیریت دیگر نمی‌تواند قدرتی باشد که به وسیله صاحبان زر و زور تفویض شده باشد، بلکه بر مبنای اصولی است که از طرف جامعه به عنوان اصول قانونی اعمال قدرت پذیرفته شده و جنبه‌های قانونی آن رعایت گردد. نظریات نامبرده هم در مدیریت منابع انسانی موثر بود. زیرا رعایت ارزش‌های اساسی در مدیریت پرسنلی از جایگاه مهمی برخوردار است.^۳

1. Herbert A. Simon

2. Peter F. Druker

۳. پیو و دیگران، صاحب‌نظران علم‌سازمان، ترجمه جواد عامری، انتشارات دانشگاه تهران، سال ۱۳۵۲ صص ۵۸-۴۵

ب) جایگاه امروزی مدیریت منابع انسانی

امروزه نقش مدیران منابع انسانی به کلی با گذشته تفاوت نموده اهمیتی، اگر نگوئیم بیشتر، ولی در حد سایر مدیران سازمان پیدا کرده، وظایف و مسئولیت‌های مهم‌تری برای آن منظور شده و روز به روز به نقش و اهمیت آن در سازمان افزوده می‌گردد. در عصر حاضر، مدیران بالای سازمان به این نتیجه رسیده‌اند که بدون وجود یک مدیر منابع انسانی خوب، امکان نیل به اهداف سازمانی مشکل می‌گردد. به علاوه تحقیقات نمایانگر این واقعیت است که رابطه‌ای بسیار قوی بین انجام وظایف و مسئولیت‌های اقتصادی یک سازمان از یک طرف و عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی از طرف دیگر وجود دارد.^۱ در سازمان‌های اداری کشور ما، مدیران منابع انسانی، در واقع، همان مدیران امور اداری هستند و متأسفانه در عمل ملاحظه می‌گردد که اغلب آنان دارای تخصص در امور مالی بوده و عده‌ای فاقد هرگونه تخصص در زمینه‌های مربوط می‌باشند. و این در واقع بها ندادن به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی است که نتایج منفی آن در تولید کالا و ارائه خدمات ملاحظه می‌گردد.

باید توجه داشت که مدیریت منابع انسانی یکی از ظریف‌ترین، دقیق‌ترین و شاید پیچیده‌ترین نوع مدیریت‌هاست که از جایگاه و اهمیت خاصی در سازمان برخوردار است و مدیران منابع انسانی نیاز به سوابق علمی و عملی وسیعی در زمینه‌های مدیریت، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد، فلسفه و در جامعه ما بالاخص، نیاز به اطلاعات جامعی در زمینه‌های عقیدتی، سیاسی و فرهنگی دارند.

به هر حال افزایش اهمیت مدیریت منابع انسانی در دنیای امروز، آن را به منزله یکی از شریان‌های مهم حیاتی سازمان محسوب نموده و به همان نسبت وظایف و مسئولیت‌های مدیران منابع انسانی را افزایش داده، هر چند که کلیه مسئولیت‌های مربوط به کارکنان یک سازمان تنها متوجه مدیران منابع انسانی نیست، ولی به هر حال طبیعت و ماهیت این شغل مستلزم همکاری بسیار نزدیک مدیران منابع انسانی با سایر مدیران، سرپرستان و کسانی است که مسئولیت نظارت و کنترل و ایجاد هماهنگی تعدادی از نیروهای انسانی را به عهده دارند.

1. N. Basts. "Wanted: Human Resource Pros", Business Week's Guide to Careers, Vol. 3, No. 1, 1985, PP34 - 37

اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف مدیریت منابع انسانی عبارت است از افزایش کارایی نیروهای انسانی در سازمان. این هدف می‌تواند راهنمای مطالعه و کاربرد اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی باشد. مطالعات مدیریت منابع انسانی می‌تواند به این سؤال اساسی پاسخ دهد که مدیران منابع انسانی چه می‌کنند و چه باید بکنند. به هر حال افزایش کارایی منابع انسانی در سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از چنان اهمیتی که حتی سازمان‌های کوچک هم درصدد ایجاد واحدی تحت عنوان مدیریت امور اداری برای افزایش کارایی کارکنان خود می‌باشند. البته لازم به تذکر است که در عمل مدیران منابع انسانی اهدافی را با توجه به شرایط داخل و خارج سازمانی برای خود مشخص نموده و دنبال کنند. این اهداف مشخص شده می‌تواند راهنمای خوبی برای فعالیت‌های گوناگون مدیران منابع انسانی در سازمان باشد. مدیرانی که به دلایلی نتوانند اهداف مذکور را مشخص و مدون نمایند، در عمل لطمات شدیدی را به سازمان و مدیریت وارد خواهند نمود. معمولاً چهار هدف به شرح زیر برای مدیریت منابع انسانی قائل می‌شوند:^۱

هدف اجتماعی

که عبارت است از احساس مسئولیت نمودن در مقابل نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان آن در جامعه.

هدف سازمانی

که عبارت است از احساس مسئولیت نمودن در مقابل اهداف سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروهای انسانی در نیل به اهداف سازمان و مدیریت.

هدف وظیفه‌ای

که منظور احساس مسئولیت نمودن در قبال وظایف و مسئولیت‌هایی که به عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته می‌شود.

هدف اختصاصی

که منظور احساس مسئولیت نمودن در قبال اهداف شخصی کارکنان مشغول به کار در سازمان، زیرا نیروهای انسانی به امید و آرزوهای رفع و تأمین نیازمندی‌ها و نیل به اهداف شخصی خود وارد سازمان شده و فعالیت می‌نمایند بنابراین نیل به اهداف کارکنان از طریق کار و فعالیت توسط مدیران پرسنلی تضمین گردد. در غیر این صورت آنها نسبت به سازمان، مدیریت و اهداف سازمانی بی‌توجه خواهند شد.

وظایف و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی^۱

زمانی فکر می‌شد که تنها ویژگی «انسان دوستی» شرط احراز پست مدیریت منابع انسانی است و وظایفی از قبیل کسب رضایت مدیران بالای سازمان در جذب و گزینش و نگهداری از نیروهای انسانی به منظور افزایش کارایی سازمان به عهده مدیران منابع انسانی قرار می‌گرفت. ولی همان‌گونه که قبلاً ذکر شد نقش مدیران منابع انسانی در دنیای امروز به نحو چشمگیری افزایش یافته و وظایف و مسئولیت‌های متعدد و متنوعی را برای آنان قائل هستند و مدیران پرسنلی و یا مدیران امور اداری باید از قابلیت‌های بالایی برخوردار باشند تا بتوانند با مسائل مختلفی که اغلب پاسخ صحیح و روشنی هم برای آنان یافت نمی‌شود مواجه شده و آنها را حل و فصل نمایند. به هر حال وظایف و مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی به دو قسمت به شرح زیر تقسیم می‌گردند:

الف) وظایف و مسئولیت‌های عمومی که عبارتند از :

۱. برنامه‌ریزی
۲. سازماندهی
۳. هدایت و رهبری
۴. نظارت و کنترل

ب) وظایف و مسئولیت‌های اختصاصی که عبارتند از :

۱. جذب و گزینش
۲. آموزش و توسعه منابع انسانی
۳. طراحی سیستم‌های حقوق و دستمزد

۴. شناخت استعدادها، علائق، انگیزه‌ها و شخصیت نیروهای انسانی از طریق ایجاد ارتباطات انسانی
۵. انجام اقدامات مربوط به نگهداری تن و روان منابع انسانی
۶. انجام اقدامات مربوط به فعل و انفعالات و جابه‌جایی‌های پرسنلی
۷. انجام اقدامات مربوط به نظم و انضباط و رسیدگی به شکایات
۸. ارزشیابی شایستگی کارکنان
۹. برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۰. انجام اقدامات مربوط به از کار افتادگی، بازنشستگی و مستمری‌بگیری کارکنان.

وظایف عموم مدیران پرسنلی یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت و کنترل در واقع همان وظایف چهارگانه کلیه مدیران در سطوح مختلف سازمانی است که مدیران منابع انسانی هم از این قاعده کلی مستثنی نیستند.

در مورد برنامه‌ریزی‌های پرسنلی به مانند سایر مدیریت‌ها، باید توجه داشت که اغلب مدیران آگاه، با تجربه و کارآمد پرسنلی معتقدند که قسمت اعظم وقت مدیریت باید صرف برنامه‌ریزی‌های پرسنلی جهت انجام کلیه وظایف اختصاصی مذکور به طریقی که نیل به هدف‌های سازمان، مدیریت و کارکنان را تضمین نماید. البته فرض بر این است کلیه مراحل برنامه‌ریزی‌های پرسنلی همان‌گونه که قبلاً ذکر شد باید با کمک و همکاری نزدیک سایر مدیران واحدهای مختلف و کارشناسان امور پرسنلی که معمولاً در واحدهای امور اداری سازمان‌های کشور ما مشغول به کار هستند انجام پذیرد.

در ارتباط با دومین وظیفه عمومی مدیران منابع انسانی یعنی سازماندهی، بدیهی است که پس از تعیین نحوه اجرای برنامه‌های کوتاه، میان و بلند مدت، سازماندهی و تقسیم کار لازم برای اجرای آن باید انجام پذیرد. سازماندهی در واقع وسیله‌ای برای اجرای برنامه‌های از قبل ریخته شده زمانی که وظایف و مسئولیت‌های واحد امور پرسنلی در رابطه با اهداف سازمانی مشخص گردید. مدیر منابع انسانی باید به وسیله طراحی ساختار ارتباطات بین مشاغل، شاغلین و عوامل فیزیکی، سازماندهی لازم را انجام دهد. در عین حال باید توجه داشت که ارتباطات پیچیده‌ای هم بین واحد امور

پرسنلی و سایر واحدهای سازمانی وجود دارد. زیرا با تخصصی شدن امور در سازمان‌های امروزی، بسیاری از مدیران رده بالای سازمانی به مدیران منابع انسانی به صورت یک مشاور در انجام بسیاری از مسائل و مشکلات انسانی سازمان نگاه می‌کنند. هدایت هم یکی دیگر از وظایف عمومی مدیران پرسنلی است. زمانی که برنامه‌های پرسنلی یک سازمان ریخته شد سازماندهی و تقسیم کارها به پایان رسید و همه مشغول کار شدند، طبیعی است نوبت به هدایت نیروهای انسانی در جهت انجام صحیح امور، کاری است ضروری. هدایت را گاهی ایجاد انگیزه، رهبری و یا فرماندهی نیز نامیده‌اند. به هر حال مشکلات بسیاری در همین مرحله نهفته است که مدیران منابع انسانی با کیاست و فراست خاص خود باید در جهت یادگیری مؤثر و کارآمد نیروهای انسانی آن‌ها را هدایت و راهنمایی نمایند.

نظارت و کنترل هم که ظاهراً آخرین وظیفه عمومی مدیران منابع انسانی است پس از برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت انجام می‌پذیرد، زیرا در این مرحله وظایف و مسئولیت‌های واحد امور پرسنلی مشخص گردیده و در حال انجام است. ممکن است این سؤال برای بسیاری مطرح باشد که در این مرحله چه باید کرد؟ پاسخ به این سؤال این است که چون همواره بین آنچه که طبق برنامه‌های از قبل ریخته شده باید انجام شود و آنچه که در عمل انجام می‌شود، همواره فاصله وجود دارد، بنابراین با نظارت و کنترل فاصله بین آنچه که باید انجام شود و آنچه که در عمل انجام می‌شود کمتر می‌گردد. این مرحله برای مدیران منابع انسانی در واقع مرحله‌ای است که دربرگیرنده کلیه برنامه‌های پرسنلی سازمان است که از قبل برنامه‌ریزی شده و در واقع نیل به اهداف سازمانی را تضمین می‌نماید.

اما در مورد وظایف اختصاصی مدیران منابع انسانی که در واقع موضوع اصلی این کتاب است و به تفصیل در هر یک از فصول کتاب تشریح خواهد گردید، باید به این نکته اشاره کنیم که تقدم و تأخری در تشریح وظایف مختلف مدیران منابع انسانی رعایت نگردیده و مطالب به طریقی تشریح گردیده که بهتر بتواند مفهوم واقع گردد.