



مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

دکتر حسن درویش دکتر محمدرسول الماسی فرد

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاوردهای انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

سیزده

پیشگفتار

فصل اول. مدیریت منابع انسانی در دنیای امروز.....	۱
هدف کلی.....	۱
هدف‌های یادگیری.....	۱
مقدمه.....	۱
۱-۱ مفهوم مدیریت منابع انسانی؛ ظهور و تکامل.....	۲
۲-۱ مدیریت منابع انسانی در مقایسه با مدیریت کارکنان.....	۵
۳-۱ چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی.....	۱۰
۱-۳-۱ حاکمیت فناوری اطلاعات.....	۱۱
۲-۳-۱ ظهور اقتصادی دانشی.....	۱۱
۳-۳-۱ جهانی شدن.....	۱۲
۴-۳-۱ کوچک‌سازی و ساختار دهی مجدد سازمان‌ها.....	۱۲
۵-۳-۱ فشارهای روانی محیط‌های کاری.....	۱۳
۴-۱ تغییر نقش مدیریت منابع انسانی.....	۱۴
۵-۱ شایستگی‌های مورد نیاز مدیران منابع انسانی در دنیای امروز.....	۱۸
۱-۵-۱ شناخت کسب‌وکار.....	۲۰
۲-۵-۱ شناخت فعالیت‌های منابع انسانی.....	۲۰
۳-۵-۱ مدیریت تغییر.....	۲۱
۴-۵-۱ شایستگی‌های فردی.....	۲۱
خلاصه.....	۲۲
خودآزمایی چهارگزینه‌ای.....	۲۴
خودآزمایی تشریحی.....	۲۶

فصل دوم. نگاهی عملیاتی به مدیریت منابع انسانی؛ کارکردها و وظایف.....	۲۷
هدف کلی.....	۲۷
هدف‌های یادگیری.....	۲۷
مقدمه.....	۲۷
۱-۲ کارکردها (وظایف) مدیریت منابع انسانی.....	۲۸
۲-۲ برنامه‌ریزی منابع انسانی.....	۳۰
۱-۲-۲ تعیین موجودی منابع انسانی در سازمان.....	۳۰
۲-۲-۲ بررسی اهداف و مقاصد سازمان.....	۳۰
۳-۲-۲ برآورد نیاز سازمان به منابع انسانی (تقاضا برای نیرو).....	۳۱
۴-۲-۲ برآورد عرضه منابع انسانی.....	۳۱
۳-۲ کارمندیابی.....	۳۲
۴-۲ استخدام و گزینش.....	۳۶
۵-۲ آموزش.....	۳۹
۶-۲ ارزیابی عملکرد.....	۴۴
۷-۲ جبران خدمات.....	۵۰
۱-۷-۲ سطح پرداخت.....	۵۱
۲-۷-۲ ساختار پرداخت.....	۵۱
۳-۷-۲ ترکیب‌بندی پرداخت.....	۵۳
خلاصه.....	۵۵
خودآزمایی چهارگزینه‌ای.....	۵۷
خودآزمایی تشریحی.....	۵۹

فصل سوم. بهره‌وری کارکنان: هدف مدیریت منابع انسانی.....	۶۱
هدف کلی.....	۶۱
هدف‌های یادگیری.....	۶۱
مقدمه.....	۶۱
۱-۳ مفهوم بهره‌وری.....	۶۳
۲-۳ اندازه‌گیری، انواع و سطوح مختلف بهره‌وری.....	۶۶
۳-۳ بهره‌وری (عامل) منابع انسانی.....	۶۷
۴-۳ الگوی بهره‌وری منابع انسانی.....	۶۹
۵-۳ نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقاء بهره‌وری کارکنان.....	۷۳
۶-۳ بهره‌وری و کارکرد کارمندیابی و استخدام.....	۷۴
۷-۳ بهره‌وری و کارکرد آموزش و توسعه.....	۷۵
۸-۳ بهره‌وری و کارکرد ارزیابی عملکرد.....	۷۶
۹-۳ بهره‌وری و کارکرد جبران خدمات.....	۷۸
۱۰-۳ بهره‌وری منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان.....	۷۹
خلاصه.....	۸۱

۸۲.....	خودآزمایی چهارگزینه‌ای.....
۸۴.....	خودآزمایی تشریحی.....
۸۵.....	فصل چهارم. کیفیت زندگی کاری: رسالت مدیریت منابع انسانی.....
۸۵.....	هدف کلی.....
۸۵.....	هدف‌های یادگیری.....
۸۵.....	مقدمه.....
۸۷.....	۴-۱ تاریخچه کیفیت زندگی کاری.....
۸۸.....	۴-۲ مفهوم کیفیت زندگی کاری.....
۸۹.....	۴-۲-۱ برداشت صریح از کیفیت زندگی کاری.....
۸۹.....	۴-۲-۲ برداشت ضمنی از کیفیت زندگی کاری.....
۹۳.....	۴-۳ الگوی کیفیت زندگی کاری.....
۹۴.....	۴-۴ مدیریت منابع انسانی و کیفیت زندگی کاری.....
۹۵.....	۴-۵ تعادل زندگی کاری - خانوادگی.....
۹۶.....	۴-۶ تعریف تعارض زندگی شغلی - خانوادگی.....
۹۷.....	۴-۷ انواع تعارض زندگی شغلی - خانوادگی.....
۹۷.....	۴-۷-۱ تعارض براساس زمان.....
۹۸.....	۴-۷-۲ تعارض براساس فشار (پیامدهای منفی استرس).....
۹۸.....	۴-۷-۳ تعارض براساس رفتار.....
۹۹.....	۴-۸ مدیریت منابع انسانی و تعادل زندگی کاری - خانوادگی.....
۱۰۱.....	۴-۹ مدیریت اوقات فراغت.....
۱۰۲.....	۴-۱۰ تعریف مدیریت اوقات فراغت.....
۱۰۳.....	۴-۱۱ فرایند مدیریت اوقات فراغت.....
۱۰۳.....	۴-۱۱-۱ تدوین اهداف مدیریت اوقات فراغت.....
۱۰۴.....	۴-۱۱-۲ شناسایی گزینه‌ها و برنامه‌های مختلف تفریحی و فراغتی.....
۱۰۴.....	۴-۱۱-۳ ارزیابی و انتخاب برنامه‌های تفریحی و فراغتی.....
۱۰۵.....	۴-۱۱-۴ اجرای برنامه‌های تفریحی و فراغتی.....
۱۰۵.....	۴-۱۱-۵ ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌ها.....
۱۰۶.....	خلاصه.....
۱۰۷.....	خودآزمایی چهارگزینه‌ای.....
۱۰۹.....	خودآزمایی تشریحی.....
۱۱۱.....	فصل پنجم. توسعه و توانمندسازی منابع انسانی.....
۱۱۱.....	هدف کلی.....
۱۱۱.....	هدف‌های یادگیری.....
۱۱۱.....	مقدمه.....
۱۱۲.....	۵-۱ مفهوم توسعه‌ی منابع انسانی.....
۱۱۵.....	۵-۲ سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه‌ی منابع انسانی.....
۱۱۷.....	۵-۳ الگوی توسعه منابع انسانی.....

۱۱۷.....	۵-۳-۱ مدل I-A
۱۲۰.....	۵-۴ فرایند توسعه منابع انسانی
۱۲۲.....	۵-۵ مکانیزم‌های توسعه منابع انسانی
۱۲۴.....	۵-۶ تفاوت توسعه منابع انسانی و آموزش
۱۲۶.....	۵-۷ توانمندسازی کارکنان
۱۲۸.....	۵-۸ رویکردهای توانمندسازی منابع انسانی
۱۲۹.....	۵-۸-۱ رویکرد مکانیکی
۱۲۹.....	۵-۸-۲ رویکرد ارگانیکی
۱۳۰.....	۵-۹ توانمندسازی ارگانیکی: پیوند با توسعه منابع انسانی
۱۳۰.....	۵-۹-۱ احساس شایستگی
۱۳۱.....	۵-۹-۲ احساس داشتن حق انتخاب
۱۳۱.....	۵-۹-۳ احساس مؤثر بودن
۱۳۱.....	۵-۹-۴ احساس معنادار بودن
۱۳۱.....	۵-۹-۵ داشتن اعتماد به دیگران
۱۳۲.....	خلاصه
۱۳۳.....	خودآزمایی چهارگزینه‌ای
۱۳۵.....	خودآزمایی تشریحی

۱۳۷	فصل ششم. مدیریت دانش و پیوند آن با مدیریت منابع انسانی
۱۳۷.....	هدف کلی
۱۳۷.....	هدف‌های یادگیری
۱۳۷.....	مقدمه
۱۳۹.....	۶-۱ ظهور مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌ها
۱۴۱.....	۶-۲ تعریف دانش و مدیریت دانش
۱۴۱.....	۶-۲-۱ دانش
۱۴۴.....	۶-۲-۲ مدیریت دانش
۱۴۵.....	۶-۳ چرخه حیات (فرایند) مدیریت دانش
۱۴۶.....	۶-۳-۱ خلق و کسب دانش
۱۴۶.....	۶-۳-۲ سازماندهی و کدگذاری دانش
۱۴۶.....	۶-۳-۳ تسهیم و انتقال دانش
۱۴۷.....	۶-۳-۴ به‌کارگیری و ارزیابی دانش
۱۴۷.....	۶-۴ پارادایم‌های مدیریت دانش
۱۵۰.....	۶-۵ سیستم‌های مدیریت دانش
۱۵۲.....	۶-۶ استراتژی‌های مدیریت دانش
۱۵۴.....	۶-۷ مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش
۱۵۵.....	۶-۸ کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پیوند با مدیریت دانش
۱۵۶.....	۶-۸-۱ کارمندیابی و استخدام
۱۵۷.....	۶-۸-۲ آموزش
۱۵۷.....	۶-۸-۳ ارزیابی عملکرد

۱۵۸.....	۴-۸-۶ پرداخت.....
۱۵۹.....	خلاصه.....
۱۶۱.....	خودآزمایی چهارگزینه‌ای.....
۱۶۲.....	خودآزمایی تشریحی.....
۱۶۳.....	فصل هفتم. مدیریت استعداد.....
۱۶۳.....	هدف کلی.....
۱۶۳.....	هدف‌های یادگیری.....
۱۶۳.....	مقدمه.....
۱۶۵.....	۱-۷ مفهوم مدیریت استعداد.....
۱۶۶.....	۲-۷ تعریف استعداد.....
۱۶۷.....	۳-۷ ارکان استعداد.....
۱۶۸.....	۱-۳-۷ توانمندی ذاتی.....
۱۶۸.....	۲-۳-۷ فرصت.....
۱۶۸.....	۳-۳-۷ مهارت.....
۱۶۹.....	۴-۷ رویکردهای مختلف به مدیریت استعداد.....
۱۷۱.....	۵-۷ الگویی برای مدیریت استعداد.....
۱۷۶.....	۶-۷ تفاوت‌ها و مشابهت‌های مدیریت استعداد با مدیریت منابع انسانی.....
۱۷۶.....	۱-۶-۷ مشابهت‌ها.....
۱۷۷.....	۲-۶-۷ تفاوت‌ها.....
۱۷۹.....	۷-۷ فرصت‌ها و چالش‌های مدیریت استعداد در سازمان‌ها.....
۱۷۹.....	۱-۷-۷ فرصت‌ها.....
۱۸۱.....	۲-۷-۷ چالش‌ها.....
۱۸۳.....	خلاصه.....
۱۸۵.....	خودآزمایی چهارگزینه‌ای.....
۱۸۷.....	خودآزمایی تشریحی.....
۱۸۹.....	فصل هشتم. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی.....
۱۸۹.....	هدف کلی.....
۱۸۹.....	هدف‌های یادگیری.....
۱۸۹.....	مقدمه.....
۱۹۰.....	۱-۸ ظهور مفهوم شایستگی در حوزه مدیریت و سازمان.....
۱۹۲.....	۲-۸ مفهوم مدیریت مبتنی بر شایستگی.....
۱۹۳.....	۳-۸ مدل شایستگی.....
۱۹۶.....	۴-۸ چرخه حیات شایستگی.....
۱۹۷.....	۵-۸ مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی.....
۲۰۰.....	۶-۸ الگویی برای شایسته‌سالاری.....
۲۰۰.....	۱-۶-۸ شایسته‌خواهی.....

۲۰۱	۸-۶-۲ شایسته‌یابی
۲۰۱	۸-۶-۳ شایسته‌گزینی
۲۰۲	۸-۶-۴ شایسته‌گماری
۲۰۲	۸-۶-۵ شایسته‌پروری
۲۰۳	۸-۶-۶ شایسته‌داری
۲۰۴	۸-۷ مزایای سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
۲۰۵	۸-۸ چالش‌های شایسته‌سالاری و مدیریت مبتنی بر شایستگی
۲۰۶	۸-۸-۱ مشکل تعریف یا تعیین شایستگی
۲۰۶	۸-۸-۲ ابهام در چگونگی شناسایی شایسته‌ها
۲۰۷	۸-۸-۳ ابهامات مربوط به شایستگی و تناسب آن با پاداش‌ها
۲۰۷	خلاصه
۲۰۸	خودآزمایی چهارگزینه‌ای
۲۱۰	خودآزمایی تشریحی
۲۱۱	فصل نهم. مدیریت منابع انسانی الکترونیک
۲۱۱	هدف کلی
۲۱۱	هدف‌های یادگیری
۲۱۱	مقدمه
۲۱۲	۹-۱ ظهور مفهوم مدیریت منابع انسانی الکترونیک
۲۱۴	۹-۲ تعریف مدیریت منابع انسانی الکترونیک
۲۱۶	۹-۳ الگوی مدیریت منابع انسانی الکترونیک: عوامل زمینه‌ای، ترکیب‌بندی و پیامدها
۲۱۸	۹-۴ انواع مدیریت منابع انسانی الکترونیک
۲۲۰	۹-۵ کارکردهای مدیریت منابع انسانی الکترونیک
۲۲۱	۹-۵-۱ جذب منابع انسانی
۲۲۱	۹-۵-۲ آموزش منابع انسانی
۲۲۳	۹-۵-۳ ارزیابی عملکرد منابع انسانی
۲۲۳	۹-۵-۴ پرداخت به منابع انسانی
۲۲۴	۹-۶ مشکلات و موانع به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی الکترونیک
۲۲۶	خلاصه
۲۲۸	خودآزمایی چهارگزینه‌ای
۲۲۹	خودآزمایی تشریحی
۲۳۱	فصل دهم. مدیریت منابع انسانی و برون‌سپاری
۲۳۱	هدف کلی
۲۳۱	هدف‌های یادگیری
۲۳۱	مقدمه
۲۳۳	۱۰-۱ ظهور مفهوم برون‌سپاری
۲۳۵	۱۰-۲ تعریف برون‌سپاری

۲۳۸.....	۳-۱۰ تئوری‌های برون‌سپاری.....
۲۳۹.....	۴-۱۰ برون‌سپاری و تئوری هزینه معاملات.....
۲۴۰.....	۵-۱۰ برون‌سپاری و تئوری شایستگی محوری.....
۲۴۱.....	۶-۱۰ تصمیم برون‌سپاری.....
۲۴۴.....	۷-۱۰ برون‌سپاری در مدیریت منابع انسانی.....
۲۴۷.....	۸-۱۰ برون‌سپاری و کارکردهای مدیریت منابع انسانی.....
۲۴۷.....	۱-۸-۱۰ کارمندیابی و انتخاب.....
۲۴۸.....	۲-۸-۱۰ آموزش و توسعه.....
۲۴۸.....	۳-۸-۱۰ پرداخت.....
۲۴۸.....	۴-۸-۱۰ در کنار فعالیت‌های مذکور سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی.....
۲۴۹.....	۹-۱۰ دلایل برون‌سپاری در مدیریت منابع انسانی.....
۲۵۱.....	۱۰-۱۰ چالش‌ها و مشکلات برون‌سپاری.....
۲۵۲.....	۱-۱۰-۱۰ مشکلات ساختاری.....
۲۵۲.....	۲-۱۰-۱۰ مشکل رفتاری.....
۲۵۵.....	خلاصه.....
۲۵۶.....	خودآزمایی چهارگزینه‌ای.....
۲۵۸.....	خودآزمایی تشریحی.....
۲۵۹.....	پاسخنامه.....
۲۶۱.....	منابع و مآخذ.....

پیشگفتار

منابع انسانی ماهر و کارآمد، پربهترین و ارزنده‌ترین ثروت و دارایی هر کشور و جامعه‌ای محسوب می‌شود. نگاهی به آمارهای تولید ثروت در کشورهای پیشرفته، نشان‌دهنده‌ی نقش تعیین‌کننده‌ی منابع انسانی در تولید، حفظ، و گسترش ثروت ملی این دست از جوامع می‌باشد. ارقام بالای تولید ثروت ملی در جوامع پیشرفته، در شرایطی حاصل شده‌است که این کشورها از منابع طبیعی و فیزیکی ناچیزی برخوردار هستند. متقابلاً در جوامع کمتر توسعه‌یافته و توسعه‌نیافته، آمارهای البته پایین به تولید ثروت، اساساً وابسته به منابع طبیعی و فیزیکی می‌باشند؛ در حقیقت این دست از کشورها علی‌رغم برخورداری از منابع طبیعی سرشار، به دلیل فقدان منابع انسانی شایسته و لایق توان استفاده از ظرفیت‌های بالای خود را نداشته و در شرایط اقتصادی و اجتماعی نامناسبی قرار گرفته‌اند. در این میان، سازمان‌ها به‌عنوان نهاد غالب جوامع امروزی، بستر اصلی فعالیت‌های کاری انسان‌ها را تشکیل داده و نقش اصلی را در به‌کارگیری این منابع ارزشمند بر عهده دارند. تئوری‌های مدیریت و سازمان تصدیق می‌کنند که «افراد و کارکنان منبع اصلی خلق ارزش رقابتی برای سازمان‌ها بوده و در واقع مهم‌ترین سرمایه‌ی شرکت‌ها به شمار می‌آیند؛ همه‌ی سازمان‌ها کم و بیش به تجهیزات، تکنولوژی و تسهیلات مشابهی دسترسی دارند، اما آنچه باعث تمایز میان آن‌ها می‌شود برخورداری از یک منابع انسانی با دانش، ماهر، و متعهد است». موضوع قابل تأمل آنکه علی‌رغم تأکید بر نقش و اهمیت نیروی انسانی متخصص و متعهد در سازمان‌ها، در عمل ما شاهد کوتاهی و قصور نسبت به این مهم

هستیم. سازمان‌ها عمدتاً بر اهداف مالی کوتاه‌مدت و مسائل عملیاتی متمرکز شده و کمتر به نقش منابع انسانی و لذا مدیریت آن تحت عنوان «مدیریت منابع انسانی» بها داده‌اند. در این راستا واحد منابع انسانی که در واقع مسئول با ارزش‌ترین منابع سازمان می‌باشد، اغلب به‌عنوان یک واحد هزینه ساز نگریسته می‌شود؛ واحدی که تأثیری مثبتی در سودآوری سازمان ندارد! این جهت‌گیری‌های سنتی و کوتاه‌نظرانه آشکارا در میان اداره‌کنندگان و مدیران سازمان‌ها و ادارات جامعه‌ی ما قابل رویت است. امروزه بحث تغییر نقش مدیریت منابع انسانی از «کارشناس عملیاتی» به «شریک استراتژیک» مطرح می‌باشد، حال آنکه بسیاری از سازمان‌های دولتی و غیر دولتی جامعه‌ی ما حتی به اندازه‌ی کافی به وظایف اداری و عملیاتی مدیریت منابع انسانی نظیر کارمندیابی، آموزش و ارزیابی عملکرد نیز توجهی نمی‌کنند^۱. بر همین اساس است که سازمان‌ها به‌طور عمده از متخصصان و مشاوران منابع انسانی بی‌بهره‌اند و لذا ظرفیت‌های بالای این حوزه‌ی کارکردی را مغفول باقی می‌گذارند. در تقابل با شرایط مذکور، سازمان‌های موفق، مدیریت منابع انسانی را در کانون توجه خود قرار داده و به‌واسطه‌ی پیوند استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب‌وکار، به دنبال خلق مزیت‌های رقابتی پایدار می‌باشند. در این سازمان‌ها برای مدیریت منابع انسانی علاوه بر نقش‌های مرسوم، نقش‌های جدید و مهمی (نظیر شریک استراتژیک، عامل تغییر، و توسعه‌دهنده‌ی سرمایه انسانی) تعریف می‌شود که به‌واسطه‌ی آن سازمان بتواند در تقابل با محیط‌های مغشوش و چالش برانگیز حاضر به‌گونه‌ای مؤثر عمل کند. در این‌جا مدیریت منابع انسانی نوش داروی همه‌ی مسائل سازمانی انگاشته نمی‌شود، اما به‌عنوان یکی از حوزه‌های کلیدی کسب‌وکار در مسیر ارزش‌آفرینی و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان، به‌طور اساسی مورد توجه قرار می‌گیرد. قدر مسلم است که سازمان‌های ما نیز برای ارتقاء پاسخ‌گویی داخلی، و بقاء و رقابت در عرصه‌ی بین‌المللی و به‌طور کلی حصول به بهره‌وری ناگزیر به تغییر سیاست‌ها و بهره‌گیری از تمام ظرفیت‌ها و قابلیت‌های موجود در حوزه‌ی منابع انسانی می‌باشند. به‌طور مشخص این امر پیش از هر چیز مستلزم تغییر نگرش به بحث منابع انسانی و مدیریت آن و البته کسب دانش و شناخت لازم از ابعاد و

۱. این درست مطابق جهت‌گیری کلان‌تری است که براساس آن، ثروت ملی ما نه از طریق سرمایه‌های انسانی و فکری بلکه عمدتاً از طریق بهره‌برداری از منابع طبیعی و فیزیکی (مشخصاً فروش نفت) به دست می‌آورد.

پیچیدگی‌های این حوزه می‌باشد؛ ضرورتی که بیش از همه بر عهده‌ی دانشجویان و علم‌اندوزان حوزه‌ی مدیریت و سازمان می‌باشد.

کتاب حاضر تحت عنوان «مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی»، با هدف معرفی مجموعه مباحث و موضوعات نوین در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی با نگاه ویژه به بخش دولتی تدوین گشته است؛ مباحث و موضوعاتی که به‌طور عمده طی یکی دو دهه‌ی اخیر دست اندرکاران و محققان این حوزه را با چالش مواجه ساخته است. کارمندیابی یا پرداخت حقوق و مزایا دیگر نمی‌تواند تنها دغدغه‌ی واحد منابع انسانی باشد؛ در دنیای رقابتی امروز واحد منابع انسانی ناگزیر است که برای سازمان ارزش آفرینی کرده و نقش فعال‌تری را در دستاوردهای سازمانی ایفا نماید و این موضوعی است که کتاب بیشتر تلاش می‌کند تا حد امکان آن را در کانون توجه خود قرار دهد. مدیریت منابع انسانی الکترونیک، مدیریت استعداد، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها، و برون‌سپاری مدیریت منابع انسانی از جمله مباحث و موضوعاتی است که در این‌جا مورد بحث قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، محتوای کتاب را چالش‌های فرا روی حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ بخش دولتی تشکیل می‌دهد؛ و در راستای طرح این چالش‌ها جهت‌گیری و تمرکز کتاب بر موضع‌گیری مناسب واحد منابع انسانی برای ایفای نقش فعال‌تر در موفقیت سازمان است. نکته‌ی قابل توجه آنکه طرح مباحث و موضوعات نوین در حوزه‌ی منابع انسانی نباید به معنای غفلت از کارکردها و مسائل عملیاتی مدیریت منابع انسانی انگاشته شود؛ اما از آن‌جا که پیش فرض کتاب حاضر این است که دانشجویان با وظایف و عملیات مرسوم مدیریت منابع انسانی در دوره‌ی کارشناسی آشنایی لازم را دارند، در این‌جا (مقطع کارشناسی ارشد) عمدتاً محتوای مطالب بر مباحث نوین در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی متمرکز است. با وجود این باید متذکر شد که کتاب در یک فصل مجزا، کارکردها و عملیات مدیریت منابع انسانی را مرور کرده و زمینه‌ی یادآوری مطالب مطرح‌شده در مقطع کارشناسی را فراهم می‌آورد.

با این توضیحات ساختار کتاب «مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی» به این ترتیب است؛ فصل نخست کتاب تصویری از مدیریت منابع انسانی در دنیای امروز ارائه می‌کند، تصویری که چالش‌های محیطی جدید، لزوم تغییر نقش مدیریت

منابع انسانی و شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران منابع انسانی اجزاء اصلی آن را تشکیل می‌دهد. در فصل دوم، همان‌طور که اشاره شد، وظایف و عملیات مرسوم مدیریت منابع انسانی به شکل گذرا مرور خواهد شد. در فصل سوم و نیز در فصل چهارم کتاب بحث بهره‌وری نیروی انسانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان، به‌عنوان اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی، طرح و مورد بررسی قرار می‌گیرند. فصل پنجم به مبحث توسعه و توانمندسازی منابع انسانی، فصل ششم در خصوص مدیریت دانش و پیوند آن با مدیریت منابع انسانی فصل هفتم به مبحث مدیریت استعداد و رویکردهای مختلف آن، فصل هشتم مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی و الگوهای آن، فصل نهم در خصوص مدیریت منابع انسانی الکترونیک و الگوهای آن و فصل دهم به مدیریت منابع انسانی و برون‌سپاری می‌پردازد. نکته‌ی مهم آنکه اغلب موضوعات مطرح‌شده در کتاب پیش رو، در مراحل ابتدایی سیر تکاملی خود قرار دارند و لذا قلمروی مفهومی آن‌ها هم چنان در ادبیات نوین مدیریت منابع انسانی در حال بحث و پژوهش می‌باشد. بر این اساس کتاب حاضر بیشتر یک زمینه‌ی آشنایی را برای دانشجویان و محققان ارائه می‌کند و لذا انتظار می‌رود خوانندگان با بررسی و پژوهش بیشتر به اشراف کامل‌تری از مباحث دست یابند.

امید است کتاب حاضر برای دانشجویان عزیز و سایر علاقمندان مفید واقع شود. در اینجا لازم می‌دانم از کلیه عزیزانی که ما را در تهیه و تنظیم این اثر یاری نمودند به‌ویژه مدیریت محترم تدوین جناب آقای دکتر ابراهیمی، کارشناس محترم گروه مدیریت دولتی سرکار خانم کارگری، کارشناس محترم مدیریت تدوین سرکار خانم طلوعیان کمال تشکر را بنمایم.

بدیهی است که پیشنهادات و انتقادات سازنده اهل فن موجب امتنان و سپاسگزاری خواهد بود.

دکتر حسن درویش

عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور

و

دکتر محمدرسول الماسی فرد

فصل اول

مدیریت منابع انسانی در دنیای امروز

هدف کلی

آشنایی با تفاوت‌های مدیریت منابع انسانی با مدیریت کارکنان، شناسایی چالش‌های موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی و فهم ضرورت تغییر و همچنین آشنایی با نقش‌های نوین در مدیریت منابع انسانی.

هدف‌های یادگیری

۱. شناخت مفهوم مدیریت منابع انسانی و تفاوت آن با مدیریت کارکنان؛
۲. آگاهی از چالش‌های حاضر در حوزه مدیریت منابع انسانی؛
۳. فهم ضرورت تغییر نقش مدیریت منابع انسانی در شرایط حاضر؛
۴. آشنایی با نقش‌های نوین مدیریت منابع انسانی؛
۵. شناخت شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران منابع انسانی در دنیای امروز.

مقدمه

امروزه دنیای کار و سازمان به‌طور فزاینده‌ای پیچیده و متلاطم گشته است. به تبع تغییرات دائمی در محیط کسب‌وکارها، بسیاری از مفاهیم و رویکردهای سازمانی که در دهه‌های گذشته مطرح و مورد استفاده بودند، اکنون یا به‌طور کلی منسوخ شده یا مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفته‌اند. در این میان، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یکی از کارکردهای شناخته‌شده سازمان‌ها، دستخوش تغییر و تحولاتی شده که به‌زعم برخی از صاحب‌نظران چنانچه مورد بازنگری و انطباق با این تغییرات قرار نگیرد، نابود

خواهد شد (آلریچ، ۱۹۹۷). امروزه مدیریت منابع انسانی با چالش‌ها و مسائلی متفاوت از گذشته مواجه است؛ دیگر دغدغه‌ی واحد منابع انسانی صرفاً کارمندیابی یا پرداخت حقوق و مزایا به کارکنان نیست، در دنیای رقابتی امروز واحد منابع انسانی ناگزیر است که برای سازمان ارزش آفرینی کرده و نقش فعالی را در دستاوردهای سازمانی ایفا نماید (گست، ۱۹۹۹: ۲۶۴). آنچه در این فصل بدان پرداخته می‌شود بررسی «ماهیت در حال تغییر مدیریت منابع انسانی» در دنیای امروز است. در این راستا چالش‌های فرا روی مدیریت منابع انسانی، نقش‌های در حال تغییر این واحد، و شایستگی‌های مورد نیاز فعالان در این حوزه مطرح و مورد بررسی قرار می‌گیرد. تأکید فصل بر جهت‌گیری واحد منابع انسانی به سمت رویکردهای استراتژیک و لذا انطباق با شرایط متلاطم محیطی در شرایط حاضر است. اما پیش از پرداختن به این موضوعات، در مقدمه‌ی فصل، پیرامون مفهوم مدیریت منابع انسانی، ظهور و تکامل آن و نیز تفاوت‌های آن با مدیریت کارکنان سابق بحث می‌شود.

۱-۱ مفهوم مدیریت منابع انسانی؛ ظهور و تکامل

پیش از طرح مفهوم «مدیریت منابع انسانی»^۱ در اوایل دهه ۱۹۸۰، رایج‌ترین اصطلاحی که برای توصیف حرفه‌ی مربوط به اداره‌ی «افراد» سازمان به کار می‌رفت «مدیریت کارکنان»^۲ بود. خود اصطلاح مدیریت کارکنان که تقریباً از دهه ۱۹۶۰ رواج پیاده کرده بود جانشینی برای «اداره امور رفاهی»^۳ و «روابط صنعتی (به‌طور کلی روابط کارگر - کارفرما)»^۴ سابق به شمار می‌رفت. با این حال، به‌طور دقیق‌تر، ریشه‌های تاریخی پیدایش و شکل‌گیری مفهوم مدیریت منابع انسانی به دوران انقلاب صنعتی و تحولات مرتبط با آن باز می‌گردد. در این دوران به دلیل شرایطی که از یک سو بر اثر انقلاب صنعتی و تحول سریع فناوری و تخصصی‌شدن مشاغل ایجاد شده بود و از سوی دیگر با اوج‌گیری نهضت‌های کارگری و پیدایش اتحادیه‌ها که به نمایندگی از سوی کارگران خواهان دریافت مطالبات خود بودند، موقعیت‌های جدیدی در مورد مسائل انسانی محیط کار فراهم شد (عباس‌پور، ۱۳۸۷: ۲۸). به عقیده‌ی سینگر^۵ (۱۹۹۰: ۵) تا قبل از

1. Human Resorce Management (HRM)

2. Personnel Management

3. Welfare Management

4. Industrial relations (Labor/Employmees relations)

5. Singer

این دوران نظر غالب در مورد کارگران و کارکنان این بود که وجود آنها منحصرراً برای برآورده ساختن نیازهای کارفرمایان است. از این رو، به رفاه کارکنان و نیازهای فردی و اجتماعی آنها توجه اندکی می شد، کارگران یکی از عناصر فرایند تولید محسوب می شدند که به ارزان ترین قیمت و تا سرحد ممکن به کار گرفته می شدند. اما گسترش سریع اعتصاب های کارگری و شکل گیری اتحادیه های کارگری در دوران انقلاب صنعتی سبب شد تا تحرکاتی برای بهبود شرایط کاری کارکنان به وجود آید (عباس پور، ۱۳۸۷: ۲۸-۲۹). بعد از شکل گیری تحولات مذکور، برخی از جریان های از جمله اقدامات فعالان حوزه روان شناسی صنعتی^۱، طرح مدیریت علمی^۲ تیلور و با کمی فاصله، پیدایش مکتب روابط انسانی^۳ به واسطه اقدامات عملی و اصول فکری که مطرح و مورد تأکید قرار دادند، مبانی اولیه مفهوم مدیریت منابع انسانی را تحت عنوان مدیریت امور رفاهی کارکنان پی ریزی کردند^۴. به تدریج با ورود نسل اولیه متخصصان امور رفاهی و اجرای برخی کارکردهای تخصصی به نظیر قیمت گذاری کار به منظور تعیین نرخ مناسب برای پرداخت دستمزد، ایمنی کار و مسائل بهداشتی جایگاه و نقش مدیریت امور رفاهی در سازمان ها تثبیت شد. طی دهه های ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ مدیریت امور رفاهی به طور فزاینده ای به سمت توسعه ی فنون آزمون سازی برای بهینه سازی شاغل و شغل تحول یافت. با این همه، در این سال ها مدیریت امور رفاهی به عنوان یک کارکرد حمایتی محدود و معمول در سازمان ها انگاشته می شد و هیچ گونه اهمیت و جایگاه استراتژیکی نداشت. از دهه ۱۹۶۰ حجم قوانین و مقررات دولتی در سازمان ها افزایش یافت و مفهوم مدیریت کارکنان جایگزین مدیریت امور رفاهی شد. آن گونه که دنی سی و گریفین^۵ (۲۰۰۱) تصریح می کنند، مدیریت کارکنان در این دوران به طور عمده در قبال به خدمت گرفتن کارکنان مسئول بود و فعالیت های اساسی

۱. والتر دیل اسکات و هوگو مونستربرگ دو تن از اولین و برجسته ترین روانشناسان صنعتی محسوب می شوند که ضمن تحقیق و پژوهش در این حوزه معتقد بودند که روان شناسی می تواند مدیران سازمان ها را در نیل به اهدافشان کمک کند.

۲. به ویژه اصل دوم و سوم تیلور که تصریح می کرد انتخاب کارکنان باید مبتنی بر بنیان علمی باشد و آموزش و تربیت آنان باید جنبه ی علمی داشته باشد بر شکل دهی اولیه به مفهوم مدیریت منابع انسانی امروز تأثیرگذار بود.

۳. شکل گیری نهضت روابط انسانی به ویژه با تأکیدی که التون مایو بر تأمین نیازهای انسانی و اجتماعی کارکنان داشتند، بر شکل دهی اولیه مفهوم مدیریت منابع انسانی تأثیر بسزایی داشت.

۴. در سال ۱۹۱۳ یکی از قدیمی ترین انجمن های تخصصی مدیریت منابع انسانی با عنوان «انجمن رفاه کارکنان» در انگلستان تأسیس شد. این انجمن یک دهه بعد، نام خود را به «موسسه رفاه کارکنان صنعتی» تغییر داد.

5. De Nisi and Griffin

منابع انسانی نظیر انتخاب و استخدام، آموزش، پرداخت و مزایا را اداره می‌کرد. این روند ادامه داشت تا اینکه طی دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ سازمان‌ها به تدریج برای نیل به بهره‌وری و رقابت با افزایش اهمیت استراتژیک کارکردهای مدیریت کارکنان اثربخش مواجه شدند. همان‌طور که پیش از این نیز اشاره شد در این زمان (یعنی اوایل دهه ۱۹۸۰) اصطلاح مدیریت منابع انسانی با هدف خلق کارکنان برانگیخته و متعهد برای رسیدن به حداکثر اثربخشی و کارایی در سازمان مطرح شد؛ رویکرد جدیدی که تحت لوای آن کارکنان تبدیل به اصلی‌ترین عنصر هر سازمان شدند و توانمندی و بهره‌وری آن‌ها، تعیین‌کننده‌ی موفقیت هر سازمانی گشت.^۱ نکته‌ی مهم آنکه طی دهه‌ی ۱۹۸۰ و بعد از آن مسائل و چالش‌هایی نظیر جهانی‌شدن، ظهور تکنولوژی‌های اطلاعاتی و ارتباطی، اقتصاد دانشی، کوچک‌سازی و مهندسی مجدد سازمان‌ها موجب شد تا حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی ابعاد جدیدی را به خود ببیند؛ موضوعاتی که بخش قابل توجهی از کتاب حاضر به بحث پیرامون آن‌ها اختصاص یافته‌است. اما پیش از واکاوی دقیق تر مفهوم مدیریت منابع انسانی و بحث پیرامون نقش‌ها و شایستگی‌ها، لازم است به این موضوع اشاره شود که در چند سال اخیر اصطلاح مدیریت سرمایه انسانی^۲ به تنایب به جای مفهوم مدیریت منابع انسانی به کار می‌رود؛ رویکردی که مدعی یک تغییر پارادایم نسبت به دیدگاه سنتی مدیریت منابع انسانی می‌باشد^۳ (کرینز، ۲۰۰۵؛ آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۲۹). با این حال، بررسی ادبیات تحقیق و دیدگاه برخی از صاحب‌نظران تأیید می‌کند که مفاهیم مطرح‌شده در حوزه‌ی مدیریت سرمایه انسانی ضمن آنکه با ماهیت مفاهیم حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی همپوشانی دارد، همچنان محدود و به‌ویژه به لحاظ عملیاتی ناقص است (کالدویل، ۲۰۰۴؛ آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۰). در واقع تأکید مدیریت سرمایه انسانی بر

۱. این رویکرد به‌طور مشخص به دیدگاه مبتنی بر منابع مربوط می‌شود که در ادامه‌ی همین فصل بدان پرداخته شده‌است.

2. Human Capital Management (HCM)

۳. به‌کارگیرندگان مفهوم مدیریت سرمایه انسانی تأکید می‌کنند سرمایه انسانی عاملی است که بیش از هر عامل دیگری بر روی رشد و بقای سازمانی تأثیرگذار است. به زعم آن‌ها دانش، تجربه، مهارت، خلاقیت و دیگر ویژگی‌های مرتبط با عاملین انسانی، سرمایه انسانی سازمان را تشکیل می‌دهند و لذا متضمن تحلیل و ارزیابی سیستماتیک از این موضوعات و برنامه‌ریزی برای این مهم است که چگونه نگرش‌ها و اقدامات افراد انسانی به خلق ارزش افزوده منجر می‌شود. از دیدگاه صاحب‌نظران این حوزه، تفاوت اصلی بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت سرمایه انسانی در این است که اولی افراد را به‌عنوان هزینه می‌بیند و دومی به‌عنوان دارایی. با این حال این ادعا توسط محققان حوزه‌ی منابع انسانی اساساً تأیید نشده‌است.

عاملین انسانی به عنوان کلیدی ترین سرمایه های سازمان در جهت خلق ارزش افزوده، بیشتر یک موضع گیری شکلی است تا یک تغییر محتوایی جدید؛ چرا که در حوزه ی مدیریت منابع انسانی، به تناوب موضوعاتی که پوشش داده می شود، نظیر بحث مدیریت دانش تأکید مذکور مورد توجه قرار گرفته است. این ها موضوعاتی است که هم در این فصل و هم سایر فصول به تفصیل بدان ها پرداخته می شود.

۲-۱ مدیریت منابع انسانی در مقایسه با مدیریت کارکنان

پس از آنکه اصطلاح مدیریت منابع انسانی ابتدا در آمریکا و سپس در انگلستان مطرح گردید، بحث ها و گفت وگوها راجع به ماهیت این مفهوم، کارکردهای آن و مهم تر از همه تفاوت های آن با رویکرد مدیریت کارکنان به سرعت شکل گرفت. در این راستا محققان مواضع متفاوتی را نسبت به مقوله ی مدیریت منابع انسانی اتخاذ کردند؛ عده ای بیان داشتند که مدیریت منابع انسانی صرفاً عنوانی زیبا برای همان مدیریت کارکنان سابق می باشد که در واقع با یک برچسب جدید به دنبال بازاریابی برای خود است (لگ، ۱۹۸۹: ۳۰). این عده مدیریت منابع انسانی را «بزاری جهت زورگویی به کارگران» دانسته و آن را مورد استهزاء و تمسخر قرار داده اند (کینی، ۱۹۹۰: ۳۶۵). حتی تعدادی از این محققان، پا را فراتر نهاده و با توجه به ابهام موجود در اصطلاح مدیریت منابع انسانی، مدیران و گردانندگان سازمان را به حذف واحد منابع انسانی ترغیب نمودند (مونکس، ۱۹۹۸). در مقابل اغلب صاحب نظران، موضع موافق و مثبتی را اتخاذ کرده و با تکیه بر مشخصه های متمایز مدیریت منابع انسانی، آن را به عنوان یک رویکرد ارزشمند و متفاوت از مدیریت کارکنان معرفی کرده اند. به زعم این دست از محققان، مدیریت منابع انسانی می کوشد تا برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان ظرفیت بالقوه منابع انسانی را به طور کامل به کار گرفته و توسعه دهد (استوارت، ۱۹۹۶: ۱۰۶). در این راستا بسیاری از محققان معتقدند که مدیریت منابع انسانی می تواند تبدیل به یک «مزیت رقابتی پایدار»^۱ برای سازمان شود (رد من و ویلکینسن، ۲۰۰۵: ۹-۱۲).

همان طور که اشاره شد یکی از موضوعاتی که همواره راجع به آن بحث بوده این است که آیا مدیریت منابع انسانی همان مدیریت کارکنان است که فقط برچسبی جدید

1. Sustainable competitive advantage