



دانشگاه سindh
پیم نور

تحليل رفتار و مدیریت منابع انسانی

دکتر بلال پناهی دکتر حمیدہ شکاری ابراهیم آباد

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه ملی، که یک واجب دینی است.^۱

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 عرصه 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 شکرانه الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پر بار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه مطالعه هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه 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 مجموعه 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 دستاورد 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

۱. پیام مقام معظم رهبری به مناسبت آغاز هفته کتاب ۷۲/۱۰/۴

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

دانشگاه پیام‌نور با گستره 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 وظیفه مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه 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

پیشگفتار.....	یازده
فصل اول. کارکردهای مدیریت منابع انسانی.....	۱
هدف کلی.....	۱
هدفهای یادگیری.....	۱
مقدمه.....	۱
۱-۱ معرفی مدیریت منابع انسانی و جهت گیری استراتژیک آن.....	۲
۲-۱ فلسفه مدیریت منابع انسانی و هدفهای آن.....	۵
۳-۱ اهمیت مدیریت منابع انسانی و نقش آن در سودبخشی سازمان.....	۷
۴-۱ مهم ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی.....	۹
۱-۴-۱ قلمرو سنتی روابط صنعتی و مدیریت امور کارکنان.....	۱۱
۱-۴-۱-۱ مدیریت اطلاعات پرسنلی.....	۱۱
۲-۴-۱-۱ روابط کارگری و اتحادیه ها.....	۱۱
۳-۴-۱-۱ نظام پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش.....	۱۵
۴-۴-۱-۱ کمک های رفاهی.....	۱۹
۲-۴-۱ قلمرو مدیریت کلاسیک منابع انسانی.....	۲۰
۱-۲-۴-۱ برنامه ریزی منابع انسانی.....	۲۰
۲-۲-۴-۱ طراحی شغل.....	۲۳
۳-۲-۴-۱ مدیریت عملکرد.....	۲۷
۴-۲-۴-۱ کارمندیابی، جذب، انتخاب و استخدام.....	۳۱
۳-۴-۱ قلمرو توسعه منابع انسانی.....	۳۳
۱-۳-۴-۱ آموزش و پرورش کارکنان.....	۳۳
۲-۳-۴-۱ بهسازی سازمان.....	۳۵

۳۹	۱-۳-۳ برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی یا کارراهه.....
۴۱	۱-۴-۴ قلمرو مدیریت استراتژیک منابع انسانی.....
۴۱	۱-۴-۴-۱ شریک استراتژیک و راهبردی کسب‌وکار.....
۴۳	۱-۴-۴-۲ عامل ایجاد و تشویق نوآوری و خلاقیت.....
۴۴	۱-۴-۴-۳ مدیریت استعداد.....
۴۵	۱-۵-۵ مدیریت منابع انسانی از نظر اسلام.....
۴۸	خلاصه فصل اول.....
۵۰	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول.....
۵۲	خودآزمایی تشریحی فصل اول.....
۵۳	فصل دوم. تحلیل رفتار کارکنان و تحول مدیریت منابع انسانی.....
۵۳	هدف کلی.....
۵۳	هدف‌های یادگیری.....
۵۳	مقدمه.....
۵۴	۲-۱-۲ همسویی هدف‌های فرد و سازمان از نظر اسلام.....
۵۷	۲-۱-۲-۱ زمینه‌های همسویی هدف‌های فرد و سازمان.....
۵۸	۲-۱-۲-۲ مهم‌ترین شاخص‌های همسویی هدف‌های فردی و سازمانی در نهج‌البلاغه.....
۵۹	۲-۲-۲ رفتارهای متقابل کارکنان و مکانیزم‌های تحلیل آن.....
۵۹	۲-۲-۲-۱ تئوری تحلیل رفتار متقابل.....
۶۲	۲-۲-۲-۲ پنجره جوهری.....
۶۴	۲-۳-۲ همسویی هدف‌های فرد و سازمان بر مبنای تئوری Y.....
۶۵	۲-۳-۲-۱ مفروضات تئوری X و Y.....
۶۶	۲-۳-۲-۲ تئوری X و Y؛ وضعیت بلوغ و کنترل کارکنان.....
۶۸	۲-۳-۲-۳ اصول مهم سازمانی منتج شده از تئوری X و Y و پیامدهای آن‌ها.....
۶۹	۲-۳-۲-۴ مهم‌ترین کاربردهای منتج شده از تئوری Y و پیامدهای آن‌ها.....
۷۰	۲-۳-۲-۴-۱ تئوری Y و مشارکت کارکنان.....
۷۳	۲-۳-۲-۴-۲ تئوری Y و طرح اسکانلن.....
۷۵	۲-۴-۲ سیر تحول و موج‌های تغییر مدیریت منابع انسانی.....
۷۵	۲-۴-۲-۱ عوامل مؤثر در تحول مدیریت منابع انسانی.....
۷۷	۲-۴-۲-۲ چهار موج بزرگ تغییر منابع انسانی.....
۷۹	۲-۴-۲-۲-۱ موج اول: اداره منابع انسانی.....
۷۹	۲-۴-۲-۲-۲ موج دوم: متخصص کارکردهای منابع انسانی.....
۸۰	۲-۴-۲-۳ موج سوم: استراتژی منابع انسانی.....
۸۱	۲-۴-۲-۴ موج چهارم: مدیریت منابع انسانی از بیرون به داخل.....
۸۳	۲-۵-۵ تغییر رویکرد در نقش‌های مدیریت منابع انسانی.....
۸۴	۲-۵-۱ متخصص در زمینه توانایی‌های دانش استراتژیک.....

۲-۵-۲	شناسایی، جذب و تقویت استعدادها.....	۸۵
۲-۵-۳	توسعه شایستگی‌های محوری و توانایی فردی و سازمانی.....	۸۶
۲-۵-۴	مدیریت دانش و تسهیل یادگیری.....	۸۷
۲-۵-۵	ایجاد و گسترش ظرفیت‌های سازمانی.....	۸۸
۲-۵-۶	مدیریت زنجیره ارزش.....	۸۹
۲-۵-۷	توانایی جذب و حفظ کارگران دانشی.....	۹۰
۲-۵-۸	ایجاد تغییر و توسعه خلاقیت.....	۹۱
۹۱	خلاصه فصل دوم.....	۹۱
۹۴	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم.....	۹۴
۹۵	خودآزمایی‌های تشریحی فصل دوم.....	۹۵
۹۷	فصل سوم. توسعه و پرورش راهبردی منابع انسانی.....	۹۷
۹۷	هدف کلی.....	۹۷
۹۷	هدف‌های یادگیری.....	۹۷
۹۷	مقدمه.....	۹۷
۳-۱	مفهوم توسعه و پرورش منابع انسانی.....	۹۸
۳-۱-۱	فعالیت‌های محوری و فواید آموزش و توسعه کارکنان.....	۹۹
۳-۱-۲	هدف‌های توسعه منابع انسانی.....	۱۰۱
۳-۱-۳	سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی.....	۱۰۳
۳-۲	توسعه و پرورش منابع انسانی از نظر اسلام.....	۱۰۴
۳-۳	تئوری‌های مربوط به توسعه و پرورش منابع انسانی.....	۱۰۶
۳-۳-۱	تئوری‌های برنامه‌ریزی برای توسعه منابع انسانی.....	۱۰۷
۳-۳-۱-۱	تئوری‌های حفظ وضع موجود.....	۱۰۷
۳-۳-۲	تئوری‌های انقلابی.....	۱۰۸
۳-۳-۳	تئوری‌های ضدانقلابی.....	۱۰۹
۳-۳-۲	مدل‌های توسعه منابع انسانی.....	۱۰۹
۳-۳-۲-۱	مدل‌های گروه اول: توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک وظیفه.....	۱۱۰
۳-۳-۲-۲	مدل‌های گروه دوم: توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی.....	۱۱۱
۳-۴	روش‌ها و فنون بهبود و پرورش منابع انسانی.....	۱۱۲
۳-۴-۱	روش‌های آموزش عملی.....	۱۱۳
۳-۴-۲	تکنیک‌ها و روش‌های توسعه مدیریت و سرپرستی.....	۱۱۳
۳-۴-۲-۱	مهارت‌های ارتباطی.....	۱۱۵
۳-۴-۲-۲	دانش شغلی.....	۱۱۶
۳-۴-۲-۳	دانش سازمانی.....	۱۱۷
۳-۴-۴	دانش عمومی.....	۱۱۷
۳-۴-۵	نیازهای ویژه انفرادی.....	۱۱۸

۵-۳	سازمان یادگیرنده و توسعه و پرورش منابع انسانی.....	۱۱۹
۵-۳-۱	راهکارهایی جهت تقویت سازمان‌های یادگیرنده.....	۱۲۲
۶-۳	مدیریت تغییر و پرورش منابع انسانی.....	۱۲۳
۷-۳	توسعه استراتژیک کارکنان.....	۱۲۵
۸-۳	توسعه و پرورش منابع انسانی در محیط بین‌المللی.....	۱۲۹
۸-۳-۱	دیدگاه‌های مختلف درباره پرورش منابع انسانی در محیط بین‌المللی.....	۱۳۰
۸-۳-۲	تعلیم و تربیت کارکنان و مدیران جهانی.....	۱۳۴
	خلاصه فصل سوم.....	۱۳۷
	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم.....	۱۳۸
	خودآزمایی‌های تشریحی فصل سوم.....	۱۴۰
	فصل چهارم. شایستگی‌های منابع انسانی.....	۱۴۱
	هدف کلی.....	۱۴۱
	هدف‌های یادگیری.....	۱۴۱
	مقدمه.....	۱۴۱
۱-۴	شایستگی‌های کارکنان از نظر اسلام.....	۱۴۲
۲-۴	مشارکت کارکنان اقدام زمینه‌ای برای شایسته‌پروری.....	۱۴۵
۳-۴	شایسته‌پروری و حسابداری منابع انسانی.....	۱۴۶
۴-۴	تعریف و طبقه‌بندی انواع شایستگی‌ها.....	۱۴۸
۵-۴	نقش شایستگی‌های منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی.....	۱۵۳
۶-۴	مدل‌های مربوط به شایستگی‌های منابع انسانی.....	۱۵۶
۶-۴-۱	مطالعات یئونگ و همکارانش.....	۱۵۶
۶-۴-۲	مطالعه تاووز پرین.....	۱۵۸
۶-۴-۳	مطالعات شایستگی منابع انسانی دانشگاه میشیگان.....	۱۵۸
۶-۴-۳-۱	اولین مقطع از مطالعه شایستگی منابع انسانی میشیگان.....	۱۵۹
۶-۴-۳-۲	دومین مقطع از مطالعه شایستگی منابع انسانی میشیگان.....	۱۶۰
۶-۴-۳-۳	سومین مقطع از مطالعه شایستگی‌های منابع انسانی میشیگان.....	۱۶۱
۶-۴-۳-۴	چهارمین مقطع از مطالعه شایستگی‌های منابع انسانی میشیگان.....	۱۶۴
۶-۴-۵	مقطع پنجم مطالعه شایستگی‌های متولیان منابع انسانی دانشگاه میشیگان.....	۱۶۵
۶-۴-۶	مدل شایستگی‌های عمومی انجمن آمریکایی آموزش و توسعه.....	۱۶۷
۶-۴-۵	چارچوب شایستگی‌های متولیان منابع انسانی آکادمی ملی مدیریت دولتی.....	۱۶۸
۶-۴-۶	مدل شایستگی‌های متولیان منابع انسانی مؤسسه بین‌المللی مدیریت کارکنان.....	۱۶۹
۶-۴-۷	مدل شایستگی‌های منابع انسانی اداره مدیریت کارکنان.....	۱۷۰
۶-۴-۸	چارچوب شایستگی عاطفی.....	۱۷۱
۶-۴-۹	چارچوب شایستگی‌های متولیان منابع انسانی وزارت دفاع آمریکا.....	۱۷۲
	خلاصه فصل چهارم.....	۱۷۳

خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم.....	۱۷۴
خودآزمایی‌های تشریحی فصل چهارم.....	۱۷۶
فصل پنجم. هدایت و رهبری منابع انسانی.....	۱۷۷
هدف کلی.....	۱۷۷
هدف‌های یادگیری.....	۱۷۷
مقدمه.....	۱۷۷
۱-۵ ویژگی‌ها و سبک‌های رهبری از نظر اسلام.....	۱۷۸
۱-۵-۱ انسان‌شناسی و ارتباط آن با شیوه رهبری از نظر اسلام.....	۱۷۹
۱-۵-۲ تفاوت‌های رویکردهای غربی و اسلامی به رهبری.....	۱۸۰
۱-۵-۳ ابعاد رهبری معنوی اسلامی.....	۱۸۴
۱-۵-۳-۱ یاد خدا.....	۱۸۴
۱-۵-۳-۲ اخلاص.....	۱۸۴
۱-۵-۳-۳ توکل.....	۱۸۵
۱-۵-۴ تقوا.....	۱۸۶
۱-۵-۵ معادگرایی.....	۱۸۶
۲-۵ سبک‌های جدید رهبری و منابع انسانی.....	۱۸۶
۲-۵-۱ نظریه صفات شخصی رهبری.....	۱۸۸
۲-۵-۲ نظریه‌های سبک‌های رفتاری.....	۱۸۹
۲-۵-۳ نظریه‌های اقتضایی.....	۱۸۹
۲-۵-۴ رهبری تحول‌گرا.....	۱۹۰
۲-۵-۴-۱ مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا.....	۱۹۱
۲-۵-۵ رهبری معنوی.....	۱۹۳
۲-۵-۱-۵ عناصر مهم رهبری معنوی.....	۱۹۶
۲-۵-۶ تئوری رهبری خدمتگزار.....	۱۹۸
۲-۵-۱-۶ ویژگی‌های رهبران خدمتگزار.....	۱۹۹
۲-۵-۲-۶ گوش دادن.....	۱۹۹
۲-۵-۳-۶ همدلی.....	۱۹۹
۲-۵-۴-۶ شفابخشی.....	۲۰۰
۲-۵-۵-۶ آگاهی.....	۲۰۰
۲-۵-۶-۶ متقاعدسازی.....	۲۰۰
۲-۵-۷-۶ مفهوم‌سازی.....	۲۰۱
۲-۵-۸-۶ آینده‌نگری.....	۲۰۱
۲-۵-۹-۶ خادمیت و سرپرستی.....	۲۰۱
۲-۵-۱۰-۶ تعهد به رشد افراد.....	۲۰۲
۲-۵-۱۱-۶ ایجاد گروه.....	۲۰۲

۲۰۲	۱۲-۶-۲-۵ ویژگی‌های وظیفه‌ای رهبری خدمتگزار.....
۲۰۴	۳-۵ راهبردهای انگیزش و هدایت منابع انسانی.....
۲۰۴	۱-۳-۵ نگرش‌های مرسوم به انگیزش در سازمان.....
۲۰۴	۱-۳-۵ الگوی سنتی.....
۲۰۵	۲-۱-۳-۵ الگوی روابط انسانی.....
۲۰۶	۳-۱-۳-۵ الگوی منابع انسانی.....
۲۰۸	۲-۳-۵ انگیزش و اصلاح رفتار.....
۲۰۸	۱-۲-۳-۵ روش‌های اصلاح رفتار.....
۲۱۱	۲-۲-۳-۵ مفهوم تشویق و تنبیه در منابع انسانی.....
۲۱۲	۴-۵ حفظ و نگهداری استراتژیک منابع انسانی.....
۲۱۴	خلاصه فصل پنجم.....
۲۱۶	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم.....
۲۱۷	خودآزمایی‌های تشریحی فصل پنجم.....
۲۱۹	فصل ششم. مدیریت منابع انسانی الکترونیک.....
۲۱۹	هدف کلی.....
۲۱۹	هدف‌های یادگیری.....
۲۱۹	مقدمه.....
۲۲۰	۱-۶ کارکنان دانشی و سازمان‌های عصر دانش.....
۲۲۴	۱-۱-۶ مدیریت دانش و عناصر اصلی آن.....
۲۲۶	۲-۶ تکنولوژی اطلاعاتی و مدیریت منابع انسانی.....
۲۲۷	۳-۶ سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی.....
۲۲۹	۴-۶ مدیریت منابع انسانی الکترونیک و زیرسیستم‌های فرعی آن.....
۲۲۹	۱-۴-۶ تعریف مدیریت منابع انسانی الکترونیک.....
۲۳۰	۲-۴-۶ مهم‌ترین دلایل پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک.....
۲۳۲	۳-۴-۶ مهم‌ترین زیرسیستم‌های فرعی مدیریت منابع انسانی.....
۲۳۳	خلاصه فصل ششم.....
۲۳۵	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم.....
۲۳۶	خودآزمایی‌های تشریحی فصل ششم.....
۲۳۹	پاسخنامه.....
۲۴۱	واژه‌نامه.....
۲۴۵	منابع.....

پیشگفتار

امروزه مطابق با نظر اغلب محققان و اندیشمندان حوزه مدیریت و کسب و کار یکی از مهم‌ترین عناصر در ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. این عنصر بنابه قابلیت‌ها و ویژگی‌هایی که دارد و یا می‌تواند کسب کند جزء منابعی است که تقلیدپذیری و یا جایگزینی آن بسیار سخت بوده و به واسطه تبدیل این قابلیت‌ها به شایستگی‌های بالفعل و متمایز است که هم‌اکنون به‌عنوان تنها مزیت رقابتی برای سازمان‌های پیشرو مطرح شده است.

از طرف دیگر برای موفقیت سازمان بایستی هدف‌ها و مسیر اجزا و عناصر تشکیل دهنده سازمان که مهم‌ترین این عناصر، منابع انسانی است با هدف‌ها و مسیر سازمان در یک راستا قرار گیرند. این همسویی بین هدف‌های سازمانی و هدف‌های فردی کارکنان یکی از مهم‌ترین مباحث مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی است که در مجامع علمی و دانشگاهی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. این در حالی است که بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم داشتن منابع انسانی شایسته و توانمند، موفقیت بالایی را به دست نمی‌آورند و یا اغلب با چالش‌های بزرگی در زمینه هدایت و یا حتی حفظ آن‌ها مواجه هستند. در این راستا، در این کتاب در شش فصل اصلی مباحث جدید و استراتژیک مربوط به تحلیل رفتار و مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. بدین ترتیب که در فصل اول تعریف مدیریت منابع انسانی ارائه شده است، فلسفه مدیریت منابع انسانی تشریح شده؛ هدف‌های مدیریت منابع انسانی بیان شده؛ نقش فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان تشریح شده است و

کارکردهای قدیمی و جدید مدیریت منابع انسانی در چهار دسته کلی مورد بررسی قرار گرفته است.

در فصل دوم یکی از بزرگ ترین منازعاتی که از گذشته تاکنون بین سازمان و فرد وجود داشته و تا عصر حاضر، ذهن مدیران، مسئولان سازمان و نظریه پردازان مدیریت را به خود مشغول داشته، یعنی همسویی هدف های فردی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته، مهم ترین شاخص های همسویی هدف های فردی و سازمانی در نهج البلاغه مطرح شده، رفتارهای متقابل کارکنان و مکانیزم های تحلیل آن مورد بحث واقع شده، و سیر تحول مدیریت منابع انسانی و همچنین موج های تغییر مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. در فصل سوم مفهوم توسعه و پرورش منابع انسانی بررسی شده و مطرح شده است که سازمان ها می توانند با اجرای برنامه های توسعه و پرورش منابع انسانی بر رفتار کارکنان و اعضای خود اثر بگذارند؛ همچنین در این فصل اهمیت توسعه و پرورش منابع انسانی از نظر اسلام تشریح شده؛ تئوری های مربوط به توسعه و پرورش منابع انسانی تشریح شده؛ روش ها و فنون بهبود و پرورش منابع انسانی و همچنین چگونگی تحقق توسعه استراتژیک کارکنان معرفی شده و در نهایت اهمیت توسعه و پرورش منابع انسانی در محیط بین المللی مورد بررسی قرار گرفته است.

در فصل چهارم در مبحث اول اهمیت شایستگی های کارکنان از نظر منابع اسلامی مورد بررسی قرار گرفته؛ در مبحث بعدی مشارکت کارکنان به عنوان یک اقدام زمینه ای و حمایتی برای شایسته پروری و اهمیت حسابداری منابع انسانی مطرح شده است. در بخش های بعدی این فصل تعریف و طبقه بندی انواع شایستگی ها، کاربردها و مزایای استفاده از شایستگی ها در کسب مزیت رقابتی سازمان تشریح شده؛ و در بخش نهایی مدل های مربوط به شایستگی های منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته است.

فصل پنجم به هدایت و رهبری مدیریت منابع انسانی اختصاص داده شده است. با توجه به اینکه رهبران موفق همواره نقش بسیار حساس و پیچیده ای در سازمان دهی و هدایت سازمان ها و نیل به موفقیت سازمانی ایفا کرده اند. در این فصل ویژگی ها و سبک های رهبری از نظر اسلام مورد بررسی قرار گرفته؛ چگونگی مدیریت منابع انسانی در سبک های جدید رهبری تشریح شده و چگونگی انگیزش منابع انسانی در سازمان های معاصر تشریح شده؛ و در نهایت چگونگی حفظ و نگهداری استراتژیک منابع انسانی مطرح شده است. در فصل ششم سازمان های عصر دانش و کارکنان دانشی

معرفی شده؛ تکنولوژی اطلاعاتی و تأثیرگذاری آن بر مدیریت منابع انسانی و نقش‌های آن تشریح شده؛ سپس سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی معرفی شده و در نهایت مدیریت منابع انسانی الکترونیک و زیرسیستم‌های فرعی آن ذکر شده است.

مؤلفان

فصل اول

کارکردهای مدیریت منابع انسانی

هدف کلی

آشنایی با ماهیت و فلسفه مدیریت منابع انسانی و مهم‌ترین کارکردهای آن.

هدف‌های یادگیری

پس از مطالعه دقیق این فصل از دانشجویان انتظار می‌رود:

۱. مدیریت منابع انسانی را تعریف کرده و اهمیت آن را درک کنند.
۲. فلسفه مدیریت منابع انسانی را به‌اختصار تشریح کنند.
۳. هدف‌های مدیریت منابع انسانی را بنویسند.
۴. نقش فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان را بیان کنند.
۵. کارکردهای قدیمی و جدید مدیریت منابع انسانی را به‌اختصار تشریح کنند.

مقدمه

در جهان رقابتی امروز که بهره‌وری در همه زمینه‌ها افزایش یافته است، تنها سازمان‌هایی می‌توانند در این دنیای پرتلاطم باقی بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده کرده و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. در وضعیت کنونی کامیابی سازمانی، به آمیزه‌ای اثربخش از پول، مواد، ماشین و منابع انسانی برای دستیابی به هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بستگی دارد. یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. واقعیت این است که اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانشگر، فرصت‌شناس و

تبیین گر مسائل بی‌بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد. برای رسیدن به هدف جهانی شدن و یا حتی ماندن در این سطح، پرورش و جایگزینی نیروهای جدید به‌منظور ادامه راه رشد و ترقی الزامی است و آینده صنعت متعلق به کسانی است که برای آن برنامه و هدف دارند؛ بنابراین نقش کلیدی و اصلی نیروی انسانی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سطوح کلان و خرد، باعث شده که یکی از مباحث مهم علم مدیریت به مدیریت منابع انسانی اختصاص یابد. در این راستا در این فصل مدیریت منابع انسانی را تعریف کرده، فلسفه مدیریت منابع انسانی را تشریح می‌کنیم؛ هدف‌های مدیریت منابع انسانی را بیان کرده؛ نقش فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در سود بخشی سازمان را تشریح می‌کنیم و کارکردهای قدیمی و جدید مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

۱-۱ معرفی مدیریت منابع انسانی و جهت‌گیری استراتژیک آن

امروزه یکی از دانش‌های ضروری برای اداره سازمان‌های انسانی، مدیریت منابع انسانی^۱ است. منظور از منابع انسانی یک سازمان عبارت است از تمام افرادی که در سطوح مختلف سازمان مشغول به‌کارند. براساس تعریفی دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است از ایجاد و توسعه برنامه‌هایی که از طریق آن‌ها، ضمن بهبود توانایی‌های نیروی انسانی، هدف‌های فردی و سازمانی حاصل شود. همین‌طور آن را به‌عنوان ایجاد، پرورش و حفظ سرمایه‌های انسانی برای دستیابی به هدف‌ها تعریف کرده‌اند (زارعی متین، ۱۳۷۹: ۵). در هر حال مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک طیفی از فعالیت‌های مدیریت، که هدف آن دستیابی به هدف‌های سازمانی توسط استفاده مؤثر از کارکنان است، تعریف می‌شود و مبین یک اصل مهم است که «افراد مهم‌ترین منابع در کسب‌وکار هستند».

مدیریت منابع انسانی به‌صورت استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی برای نیل به هدف‌ها از پیش تعیین شده توسط سازمان تعریف می‌شود. نوئی و همکارانش^۲ (۲۰۰۶) نیز منابع انسانی را به‌عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌هایی تعریف می‌کنند که رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (لی و همکارانش^۳،

1. Human Resource Management (HRM)

2. Noe et al

3. Lee et al

۲۰۱۰: ۱۳۵۱). همچنین مدیریت منابع انسانی، عبارت است از ایجاد و توسعه برنامه‌هایی که از طریق آن‌ها ضمن بهبود توانایی‌های نیروی انسانی، هدف‌های فردی و سازمانی حاصل شود. درواقع مدیریت منابع انسانی، ایجاد و پرورش و حفظ سرمایه‌های انسانی برای دستیابی به هدف‌ها است. چون تمام مدیران یک سازمان با تلاش‌های سایر افراد به هدف‌های خویش می‌رسند باید از دانش مدیریت منابع انسانی شناخت کافی داشته باشند. بدون دانش مدیریت منابع انسانی، نمی‌توان با کارایی مطلوب به هدف‌ها دست یافت و انسان‌ها را در راستای رشد و تعالی هدایت و رهبری کرد (زارعی متین، ۱۳۷۹). درواقع مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت هدف‌های سازمان است و شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می‌شود. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی واحدی در سازمان است که عملکرد کارکنان را در جهت هدف‌های استراتژیک^۱ کارفرما و سازمان به حد اعلا می‌رساند. مدیریت منابع انسانی به دنبال یافتن چگونگی مدیریت افراد در سازمان‌ها، با تمرکز بر سیاست‌ها و سیستم‌ها است. همچنین مدیریت منابع انسانی به روابط صنعتی نیز توجه دارد، که همان تعادل در اعمال سازمانی با قوانین ناشی از بحث‌های بین کارکنان و مدیران و قوانین دولتی است.

مدیریت منابع انسانی محصول جنبش روابط بشری در اوایل قرن بیستم است، زمانی که محققان به وسیله مدیریت استراتژیک نیروی کار شروع به خلق ارزش‌های کسب‌وکار کردند. این واحد در ابتدا تحت تأثیر فعالیت‌های مربوط به حقوق و مزایا بود، اما با توجه به روند جهانی شدن، تقویت شرکت‌ها، پیشرفت تکنولوژی، و اهمیت تحقیق و توسعه؛ اکنون مدیریت منابع انسانی بر مباحث استراتژیک مانند ادغام و تملیک، مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی جانشینی، روابط صنعتی و روابط کاری، چندگانگی فرهنگ و ... متمرکز است.

همچنین، مدیریت منابع انسانی، رشته‌ای از مطالعات است که در زمینه مدیریت و روان‌شناسی صنعتی و سازمانی از محبوبیت بالایی برخوردار است. درواقع مدیریت منابع انسانی با علوم چون مدیریت رفتار، روان‌شناسی صنعتی، اقتصاد نیروی انسانی، آمار و کامپیوتر ارتباطی تنگاتنگ دارد. امروزه از مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود که

برای سازمان‌ها ارزش‌آفرینی کند. این ارزش‌آفرینی هم برای ذی‌نفعان داخلی و هم ذی‌نفعان خارجی است. ذی‌نفعان داخلی کارکنان و سازمان هستند درحالی‌که ذی‌نفعان خارجی مشتریان سازمان، سرمایه‌گذاران و همچنین جامعه است. در محیط کاری فعلی، تمام شرکت‌های جهانی بر بقای استعداد و افزایش آگاهی نیروی کار تمرکز دارند. تمام شرکت‌ها می‌کوشند تا ترک خدمت کارکنان را کاهش دهند و آگاهی آنان را ارتقا بخشند. استخدام نیروی کار جدید هزینه‌های بالایی به بار می‌آورد و بخش مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کند تا با پیشنهاد دادن مزایای جذاب به کارکنان، خطر از دست دادن کارکنان توانمند را کاهش دهند.

مدیران موفق دنیای امروز نیز رمز موفقیت سازمان خود را در بهره‌مندی از انسان‌هایی فرهیخته می‌دانند و بر این باورند که دارایی ارزشمندی که برای ما مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، کارکنان ما هستند و تنها همین انسان‌ها هستند که ما را در صحنه رقابت پیش‌تاز نگه می‌دارند. همچنین سازمان‌ها امروزه به توان بالقوه و در حال ظهور راهبرد نیروی انسانی و نقش محوری و روزافزون دارایی‌های نامشهود و سرمایه فکری^۱ واقف شده‌اند.

قطعاً عملکرد برتر تجاری، شرکت‌ها را ملزم می‌سازد که پیوسته توان رقابتی خود را تقویت کنند؛ زیرا بقا و عملکرد برتر اکنون به انعطاف‌پذیری، نوآوری و سرعت حضور در بازار نیاز دارد و مزیت رقابتی امروز اساساً از منابع و قابلیت‌های داخلی هر سازمان، شامل توانایی جذب، توسعه و نگهداری نیروی انسانی توانمند و متعهد سرچشمه می‌گیرد (بکر و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۱). از نظر بکر و همکارانش^۲، منابع انسانی در جایگاه نیروی توانمندساز سرمایه انسانی بوده و با مدیریت سایر دارایی‌های نامشهود نظیر سرقفلی، تحقیق و توسعه، دارایی‌های فیزیکی، تجهیزات، تبلیغات و ... نقش مهمی را در افزایش بهره‌وری ایفا می‌کند. برای مبارزه با فشارهای رقابتی و نیروهای محیطی، واژه‌نامه مدیریت نیروی کار نیز میل به تغییر پیدا کرده است. در نتیجه مدیریت منابع انسانی یا حتی مدیریت راهبردی منابع انسانی جایگزین مدیریت پرسنلی سنتی شده است (والتون، ۱۳۸۸: ۱۴۹).

مدیریت منابع انسانی، مدیریت و اداره پایدار باارزش‌ترین دارایی‌های سازمان

1. Intelligence Capital

2. Becker et al

(کارکنان) است که سازمان را در تحقق هدف‌هایش یاری می‌کند. بدین ترتیب مدیریت منابع انسانی عبارت از سیاست‌ها، برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها و سیستم‌هایی است که بر رفتار، طرز تلقی‌ها و عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد (مولکویچ^۱، ۱۹۹۷) و هدف آن تأمین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به هدف‌های استراتژیک است.

بنابراین در عصر امروزی منابع انسانی باید دارای نقش استراتژیک و تعیین‌کننده‌ای در طراحی و اجرای استراتژی‌های تحول و انتقال سازمانی باشد. بخش منابع انسانی می‌تواند به تجزیه و تحلیل و شناسایی مسائل مربوط به کارکنان کمک کند و آن دسته از موضوعات و مسائل مربوط به کارکنان را که نقشی عمده و جدی در موفقیت استراتژی دارند، مشخص و برجسته سازد. بخش منابع انسانی می‌تواند در خصوص مقوله‌هایی چون جذب، برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های اساسی، پاداش، ارتباطات و جلب تعهد کارکنان، توصیه‌هایی مناسب ارائه دهد.

بخش منابع انسانی می‌تواند مشکلات کارکنان را پیش‌بینی کند، به گونه‌ای که پیش از آنکه مسئله‌ساز شوند، به آن‌ها بپردازد. اگر در برنامه مذکور طراحی مجدد ساختار و تعدیل نیرو نیز پیش‌بینی شود، بخش منابع انسانی می‌تواند سازمان را در خصوص نحوه انجام صحیح و انسانی این موارد، با کمترین آسیب به خانواده‌ها و زندگی کارکنان متأثر از این اقدامات، راهنمایی کند (آرمسترانگ، ۱۳۹۰: ۱۳۶). تعداد زیادی از پژوهشگران منابع انسانی (بیبر، اسپکتر، لارنس، میلز، والتن، ۱۹۸۵؛ دایر، ۱۹۸۳، ۱۹۸۵؛ فامبران، تی‌چی و دوانا^۲، ۱۹۸۴) در سال‌های میانی دهه ۱۹۸۰، از طرفداران این دیدگاه بودند که واحد منابع انسانی نقش بیشتری در استراتژی و سازمان‌دهی نیروها بر عهده گیرد.

۱-۲ فلسفه مدیریت منابع انسانی و هدف‌های آن

فلسفه مدیریت منابع انسانی با توجه به سیر تکوینی و جایگاه مدیریت منابع انسانی در جهان امروز قابل تبیین است. این فلسفه بر مبنای یک رشته فعالیت‌های مداوم پایه‌گذاری شده است که بین سازمان و منابع انسانی در پذیرش هدف‌های مشترک

1. Milkovich

2. Beer, Spector, Lawrence, Mills and Walton; dyer, Fombrun; Tichy & Devanna

سازمانی ایجاد هماهنگی کرده و رسیدن به آن‌ها را تضمین می‌کند. در حقیقت، می‌توان گفت فلسفه مدیریت منابع انسانی بر دو اصل استوار است: از یک سو، رسیدن به هدف‌های سازمانی را در گرو تأمین نیازهای منابع انسانی و از دیگر سو، تأمین نیازهای منابع انسانی را در گرو نیل به هدف‌های سازمانی می‌داند. براساس این طرز تفکر، سازمان و کارکنان آن به یکدیگر متکی هستند و مدیران منابع انسانی، با پر کردن خلأ بین مدیران و کارکنان، رسیدن به هدف‌های یاد شده را آسان می‌سازند (ابطحی، ۱۳۸۳: ۶). مدیریت منابع انسانی باید زبان مشترک سازمان را بداند، و در اکثر مواقع با مسائلی روبه‌رو می‌شود که جواب مشخصی برای آن پیدا نمی‌کند در نتیجه باید تصمیمی را اتخاذ کند نه حق و حقوق منابع انسانی را زیر پا گذارد و نه حق و حقوق مدیر عالی سازمان را؛ بنابراین مدیریت منابع انسانی ازجمله وظایف و تخصص‌های ویژه‌ای است که در کنار سایر وظایف تخصصی سازمان موضوعیت یافته است و باعث شده برای مدیر منابع انسانی تعهدات و مسؤولیت‌های خاصی در راستای دوام و بقای اثربخشی سازمان موضوعیت یابد. ازجمله مدیران منابع انسانی، نه‌تنها در مقابل نیروی انسانی یک سازمان مسئول‌اند، بلکه در برابر مدیران رده بالای سازمان نیز، پاسخگو هستند، تا نیازها و خواسته‌های آن‌ها را به کارکنان و نیازها و خواسته‌های کارکنان را به آن‌ها منعکس و خلأ بین این دو قشر را پر کنند؛ بنابراین، مدیران منابع انسانی باید با همه قشرهای سازمانی هم‌زبان باشند و ارتباطات انسانی را در داخل سازمان قوت بخشند (امیری و پناهی، ۱۳۸۹: ۱۷).

باید توجه داشت که هدف‌های مدیریت منابع انسانی از هدف‌های کلی سازمان جدا نیست، زیرا مدیریت منابع انسانی جزئی از مدیریت سازمان را تشکیل می‌دهد. دانش مدیریت منابع انسانی با پی‌جویی هدف‌های زیر در راستای هدف‌های کلی سازمان گام برمی‌دارد:

۱. تأمین نیروی انسانی موردنیاز؛
۲. پرورش و توسعه توانایی‌ها و انگیزه نیروی انسانی؛
۳. حفظ و نگهداری نیروی انسانی شایسته از طریق برقراری نظام پرداخت مناسب و متعادل و انگیزشی؛
۴. جلب رضایت کارکنان و ایجاد همسویی لازم بین هدف‌های فردی و سازمانی از طریق توجه به نیازهای سطح بالای انسانی و بهبود زندگی شغلی (زارعی متین، ۱۳۷۹).

همچنین به‌طور کلی چهار هدف زیر برای مدیریت منابع انسانی ذکر شده است که عبارت‌اند از:

- **هدف اجتماعی.** احساس مسئولیت کردن در مقابل نیازهای اجتماعی و ایجاد جایگاه برای سازمان و کارکنان در جامعه.
- **هدف سازمانی.** احساس مسئولیت کردن در مقابل هدف سازمانی و استفاده از منابع انسانی برای رسیدن به هدف‌های سازمان.
- **هدف وظیفه‌ای.** احساس مسئولیت کردن در مقابل وظایفی که به امور اداری داده شده است.
- **هدف اختصاصی.** احساس مسئولیت کردن در مقابل هدف‌های شخصی کارکنان است. باید نیل به هدف‌های کارکنان از طریق کار و فعالیت توسط مدیران پرسنلی تضمین شود (ابطحی، ۱۳۷۹؛ سعادت، ۱۳۸۵).

۱-۳ اهمیت مدیریت منابع انسانی و نقش آن در سودبخشی سازمان

مدیریت منابع انسانی، همان‌طور که از نامش پیداست، به‌طور کلی با مدیریت افراد^۱ در ارتباط است. مدیریت منابع انسانی شامل تمام تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و اقداماتی است که بر ماهیت ارتباط بین سازمان و کارمندان یا منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. درواقع مدیریت منابع انسانی اصطلاح جدیدی است که در گذشته به آن مدیریت نیروی کار^۲ یا مدیریت پرسنلی^۳ می‌گفتند، این نام‌گذاری جدید به دلیل وظایف و هدف‌های خاصی است که عده‌ای از صاحب‌نظران برای مدیریت منابع انسانی قائل‌اند. «فولر^۴» هم روی تفاوت واقعی بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت سنتی پرسنلی تأکید کرده است (دعائی و عالی، ۱۳۸۴: ۱۷۳).

امروزه نقش مدیران منابع انسانی به‌کلی با گذشته متفاوت شده است به‌طوری‌که اگر نگوییم بیشتر، حداقل به‌اندازه سایر مدیریت‌های سازمان، اهمیت پیدا کرده و وظایف و مسئولیت‌های مهم‌تری برای آن منظور شده است و روزبه‌روز نیز بر نقش و اهمیت آن در سازمان افزوده می‌شود. در عصر حاضر، مدیران رده بالای سازمان به این

1. People Management

2. Labor Management

3. Personnel Management

4. Foler

نتیجه رسیده‌اند که بدون یک مدیر منابع انسانی مؤثر و موفق، امکان رسیدن به هدف‌های سازمانی مشکل است. علاوه بر این، تحقیقات موجود نمایانگر این واقعیت است که رابطه‌ای بسیار قوی بین انجام وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی یک سازمان، از یک طرف و عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی آن، از طرف دیگر، وجود دارد.

در بیشتر سازمان‌ها مدیران منابع انسانی همان مدیران امور اداری هستند و متأسفانه در عمل دیده می‌شود که بیشتر آنان فاقد هرگونه تخصص در زمینه‌های مربوطه‌اند. این امر درواقع نوعی بی‌ارزش شمردن مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی و غیردولتی است که نتایج منفی آن در تولید کالا و ارائه خدمات دیده می‌شود. باید توجه داشت که مدیریت منابع انسانی، یکی از ظریف‌ترین، دقیق‌ترین و شاید هم سخت‌ترین و پیچیده‌ترین نوع مدیریت‌هاست. مدیران منابع انسانی، نیاز به سوابق علمی و عملی وسیعی در زمینه‌های مدیریت، روانشناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد و فلسفه دارند و در جامعه ما به‌ویژه نیازمند اطلاعات جامعی در زمینه‌های عقیدتی سیاسی و فرهنگی هستند.

به‌هرحال، نقش کلیدی و اصلی نیروی انسانی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سطوح کلان و خرد، باعث شده که یکی از مباحث مهم علم مدیریت به مدیریت منابع انسانی اختصاص یابد. در طول دهه گذشته مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد راهبردی اداره کارکنان در کل سازمان شهرت یافته است و توسعه و گسترش آتی آن نیز به تحولات درونی و بیرونی سازمان‌ها مرتبط خواهد بود (آرمسترانگ، ۱۳۸۰)؛ به عبارت دیگر افزایش اهمیت مدیریت منابع انسانی در دنیای امروز، آن را در شمار یکی از شریان‌های مهم حیاتی سازمان قرار داده و به همان نسبت بر وظایف و مسئولیت‌های مدیران منابع انسانی افزوده است. هر چند که تمامی مسئولیت‌های مربوط به کارکنان یک سازمان، تنها متوجه مدیران منابع انسانی نیست، ولی به‌هرحال طبیعت و ماهیت این شغل مستلزم همکاری بسیار نزدیک مدیران منابع انسانی با سایر مدیران سرپرستان و کسانی است که مسئولیت نظارت، کنترل و ایجاد هماهنگی بین گروهی از کارکنان را بر عهده دارند (ابطحی، ۱۳۸۳: ۱۴-۱۳). علاوه بر نقش اصلی مدیریت منابع انسانی که رسیدگی به امور مربوط به کارکنان است، همچنین می‌تواند با انجام اقداماتی به کاهش هزینه‌ها و افزایش تولید و بهره‌وری کمک کند. نمونه‌ای از این فعالیت‌ها به شرح زیر است:

۱. کاهش اضافه‌کاری‌های غیرضروری با افزایش بهره‌وری کار در ساعات عادی.