

مدیریت منابع انسانی پیشرفته

محمد محمدی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت منابع انسانی

پیوند استراتژی و عمل

نویسندگان: استوارت ال. گریگ، جی. براون

مترجمین:
دکتر سید محمد اعرابی
دکتر مرجان فیاضی



❖ عنوان کتاب: مدیریت منابع

انسانی: پیوند استراتژی و عمل

❖ تألیف: گریگ ال. استوارت و کنت

جی. براون

❖ ترجمه: دکتر سید محمد اعرابی و

دکتر مرجان فیاضی

❖ انتشارات: انتشارات همگامه

گفتار اول

مبانی مدیریت منابع انسانی

❖ **آرمسترانگ:** مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار باارزش ترین دارایی سازمان (شرکت) و منفردا و در کنار هم برای دستیابی به اهداف ان تلاش می کنند.

❖ **براتون و گلد (۲۰۰۳):** رویکرد استراتژیک نسبت به مدیریت کارکنان با تاکید بر محور قراردادن قابلیت های آنان در برتری رقابتی سازمان.



استوری، دو بعد را برای مدیریت منابع انسانی برمی شمرد:

❖ بعد سخت منابع انسانی

❖ بعد نرم منابع انسانی



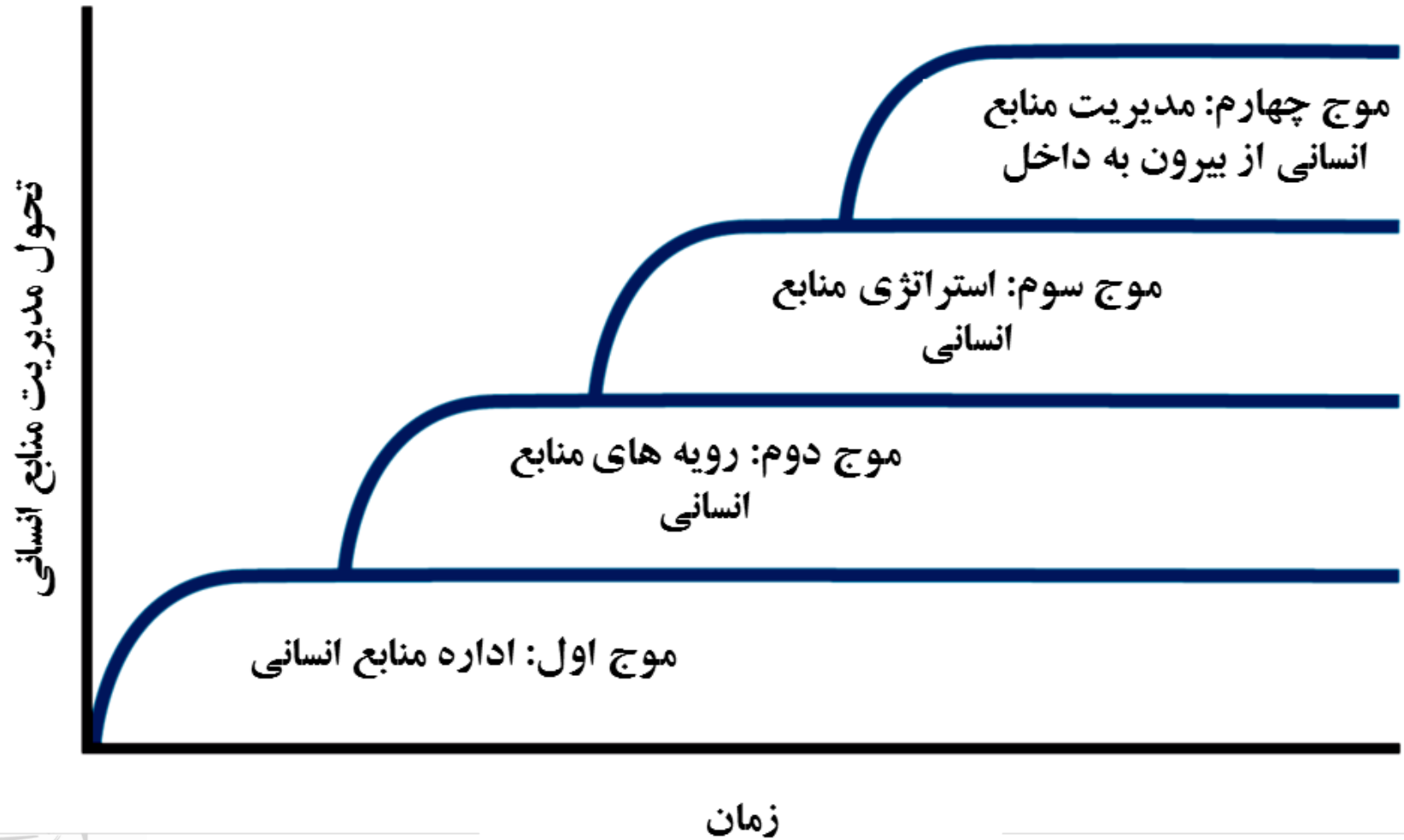
اهداف مدیریت منابع انسانی

❖ اهداف کلی

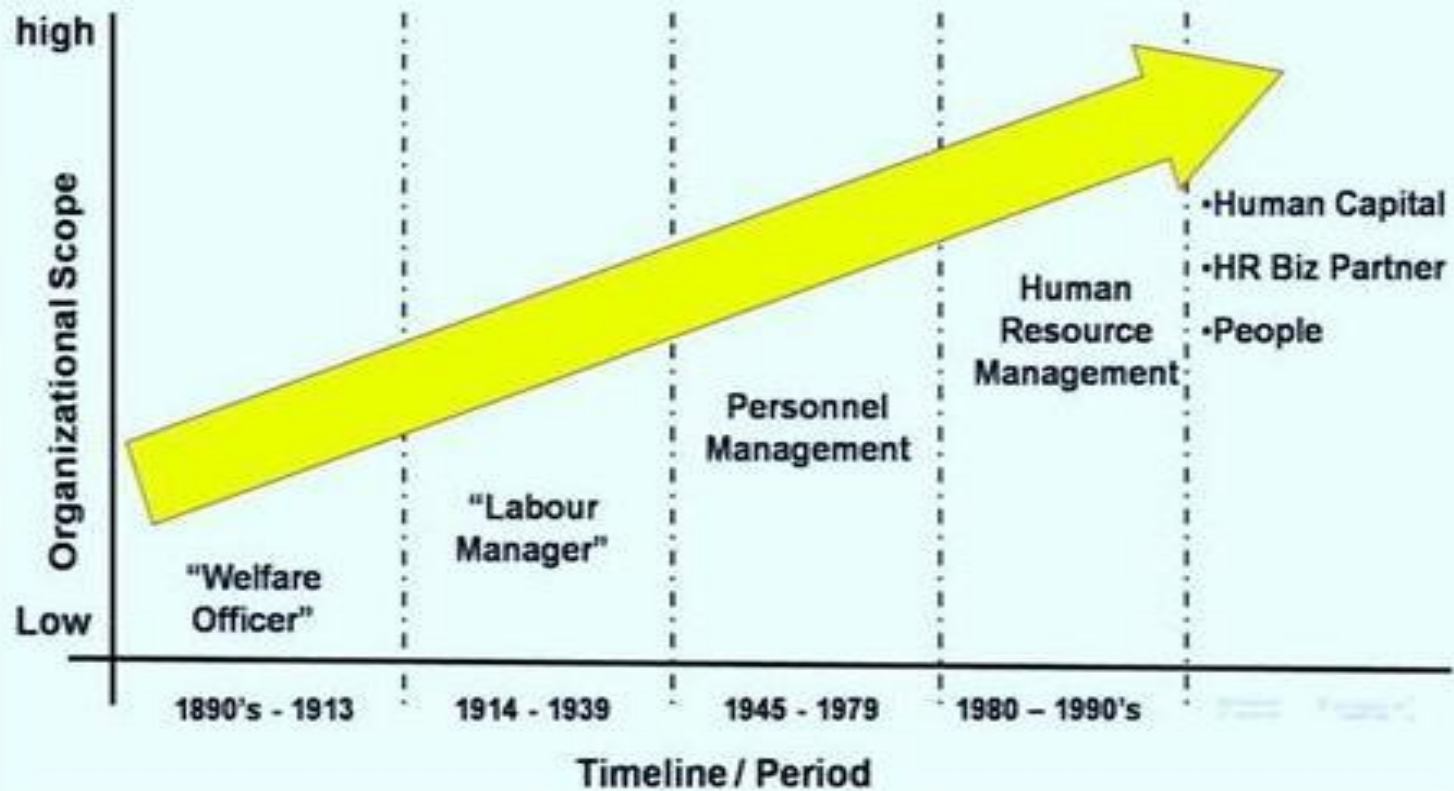
❖ اهداف اختصاصی



سیر تحول مدیریت منابع انسانی



Evolution of HRM ...



COMPARISON OF HR APPROACHES

CRITERIA	PERSONNEL	HRM	HCM
FOCUS	TACTICAL EXPENSE EFFECIENCY	ADD VALUE REVENUE EFFECTIVENES	STRATEGIC VISION ASSET INVESTMENT METRICS
CHANGE	EVOLUTIONARY	TRANSITORY	TRANSFORMATION
COMPETENCIES	ADMINISTRATIVE	USE OF TOOLS AND TECHNIQUES	COLLABORATION
ROLE	EMPLOYEE CHAMPION	FUNCTIONAL EXPERT	BUSINESS PARTNER

سیستم مدیریت منابع انسانی

درونداد

- منابع مالی
- منابع انسانی
- منابع ارزشی
- منابع مادی

فرایند

- مهارت های مدیریتی
- وظایف عمومی مدیریتی
- وظایف اختصاصی منابع انسانی
- نقش های مدیریت منابع انسانی

برونداد

- منافع اجتماعی
- منافع سازمانی
- منافع وظیفه ای
- منافع اختصاصی

بازخورد



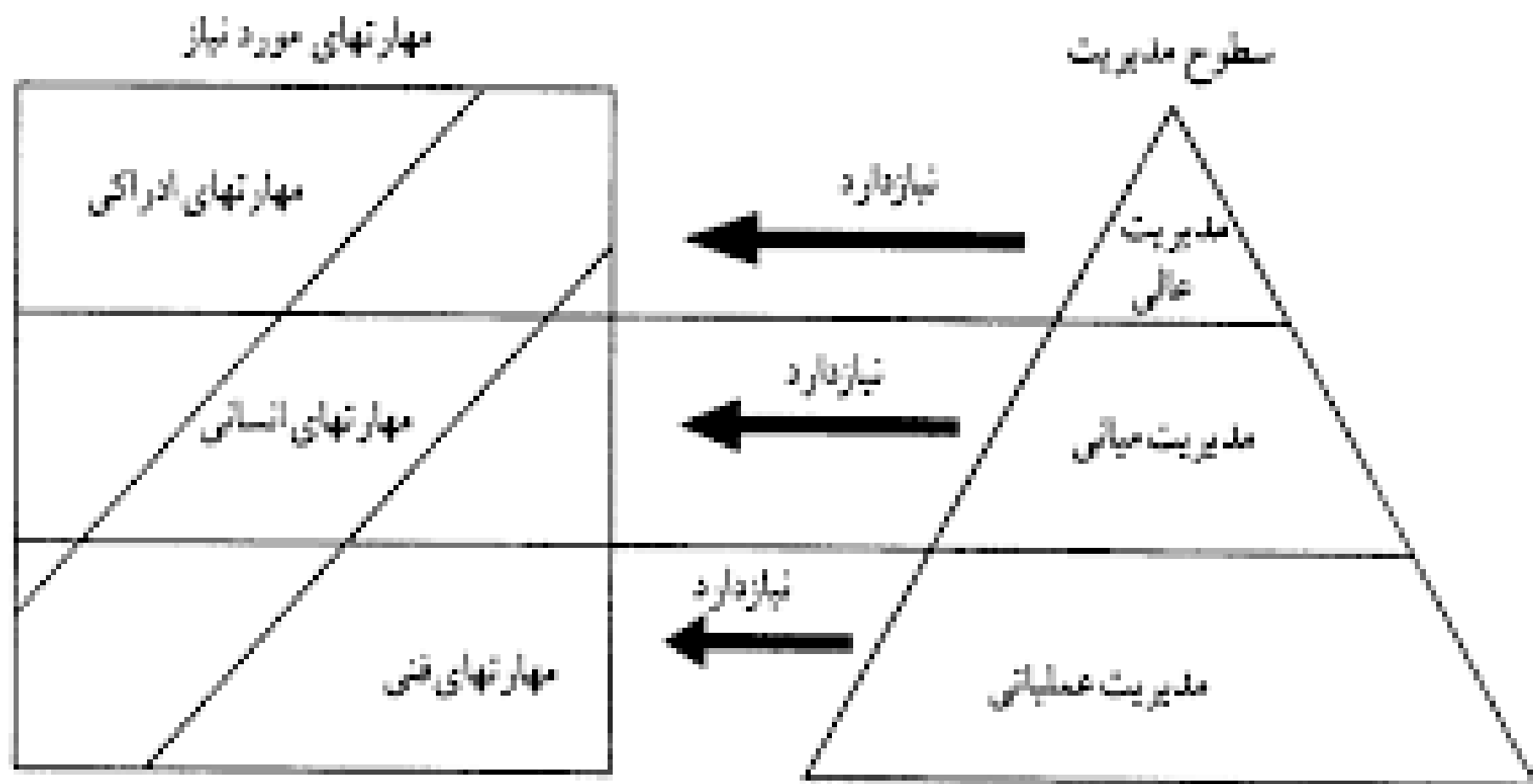
❖ مهارت فنی

❖ مهارت انسانی

❖ مهارت ادراکی



مهارت‌های مدیریتی



طبقه بندی شناخت لیندبلوم



هوش هیجانی

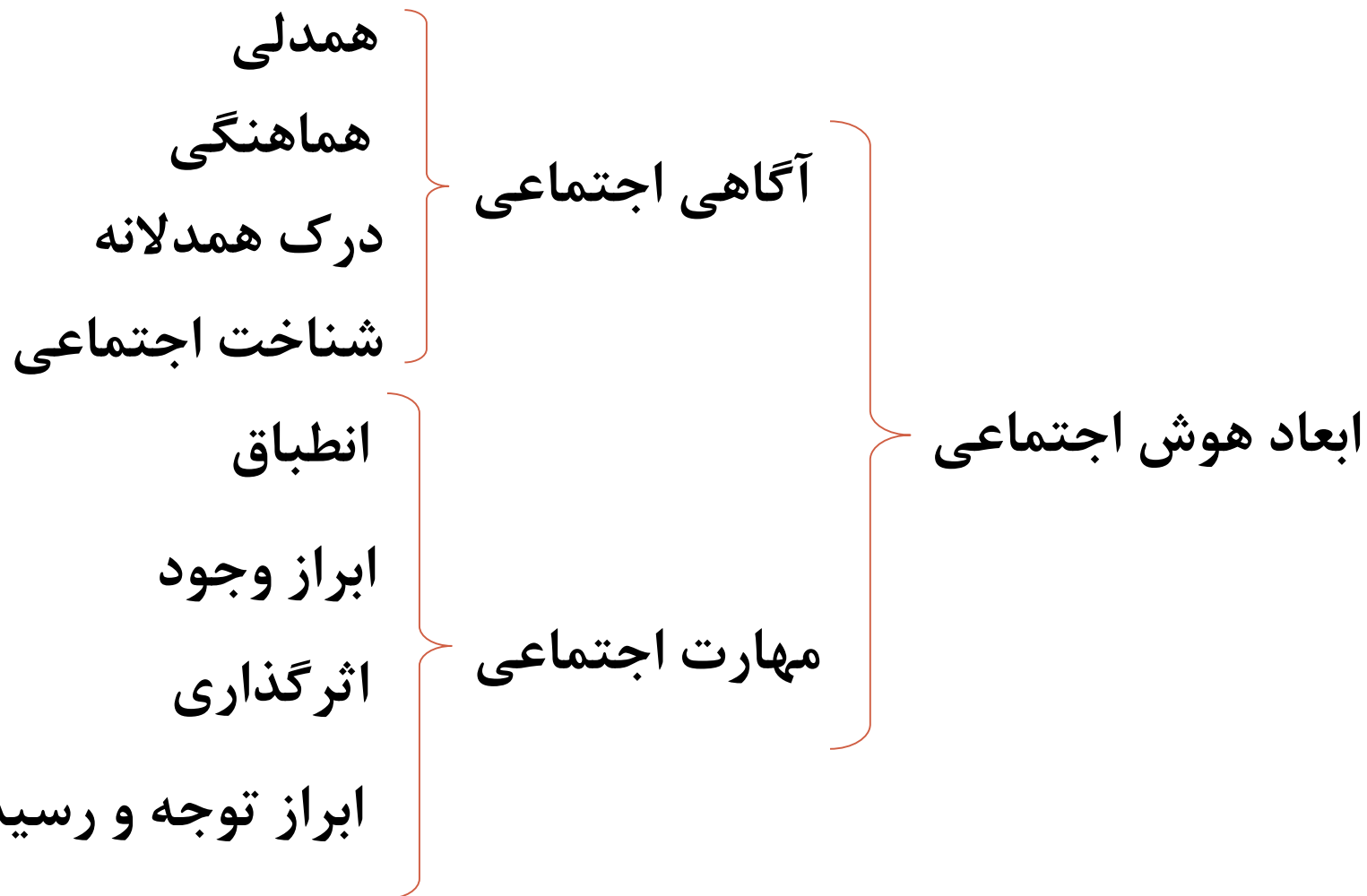
جامعه

خود

آگاهی اجتماعی (همدلی)	خود آگاهی
مهارت اجتماعی (نفوذ)	خود کنترلی (مدیریت خود)

شناخت

کنترل



نفوذ بین فردی

هوشیاری اجتماعی

توانایی شبکه سازی

صداقت آشکار

ابعاد هوش سیاسی



وظایف عمومی مدیریتی

❖ برنامه ریزی

❖ سازماندهی

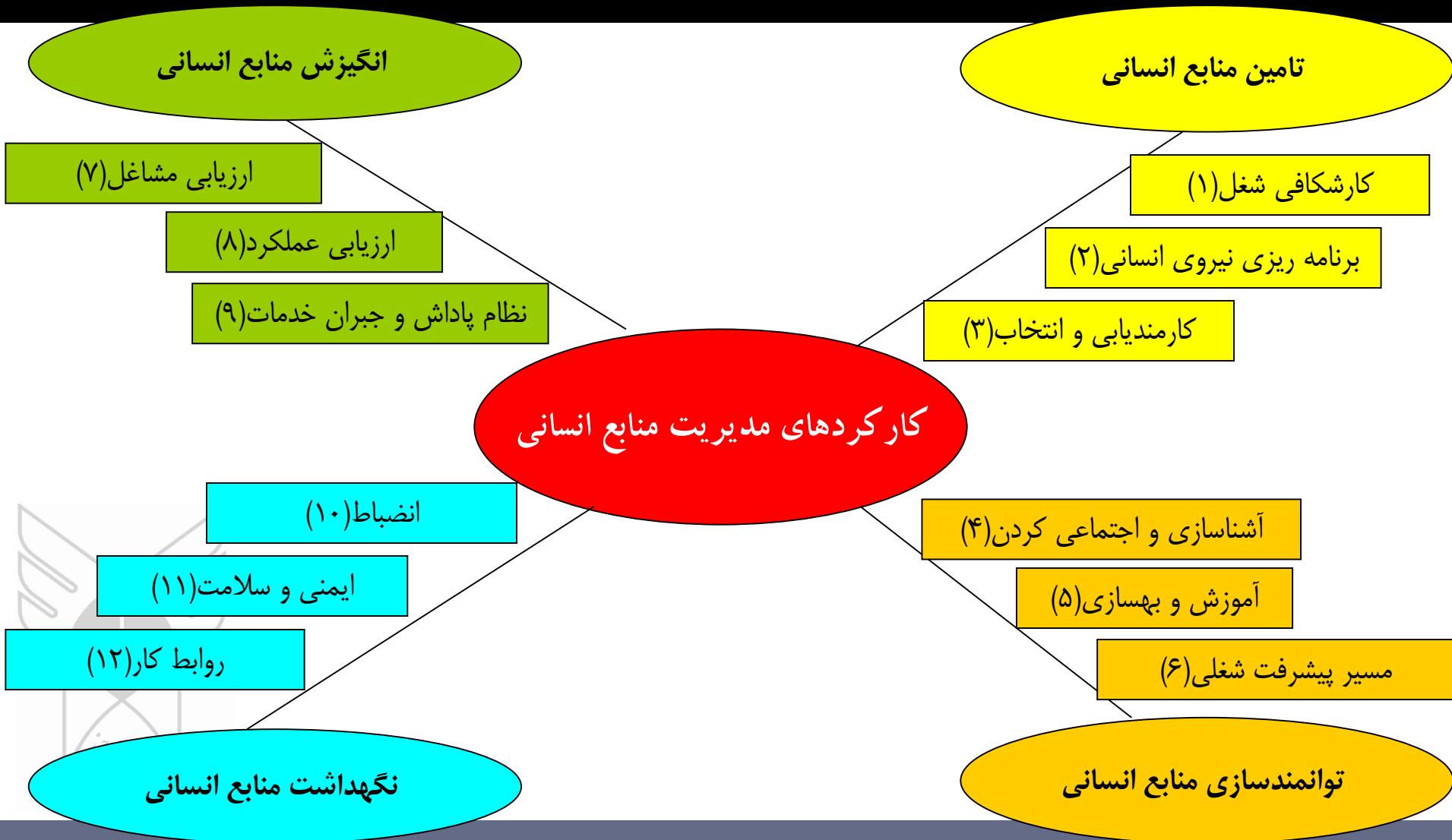
❖ فرماندهی

❖ هماهنگی

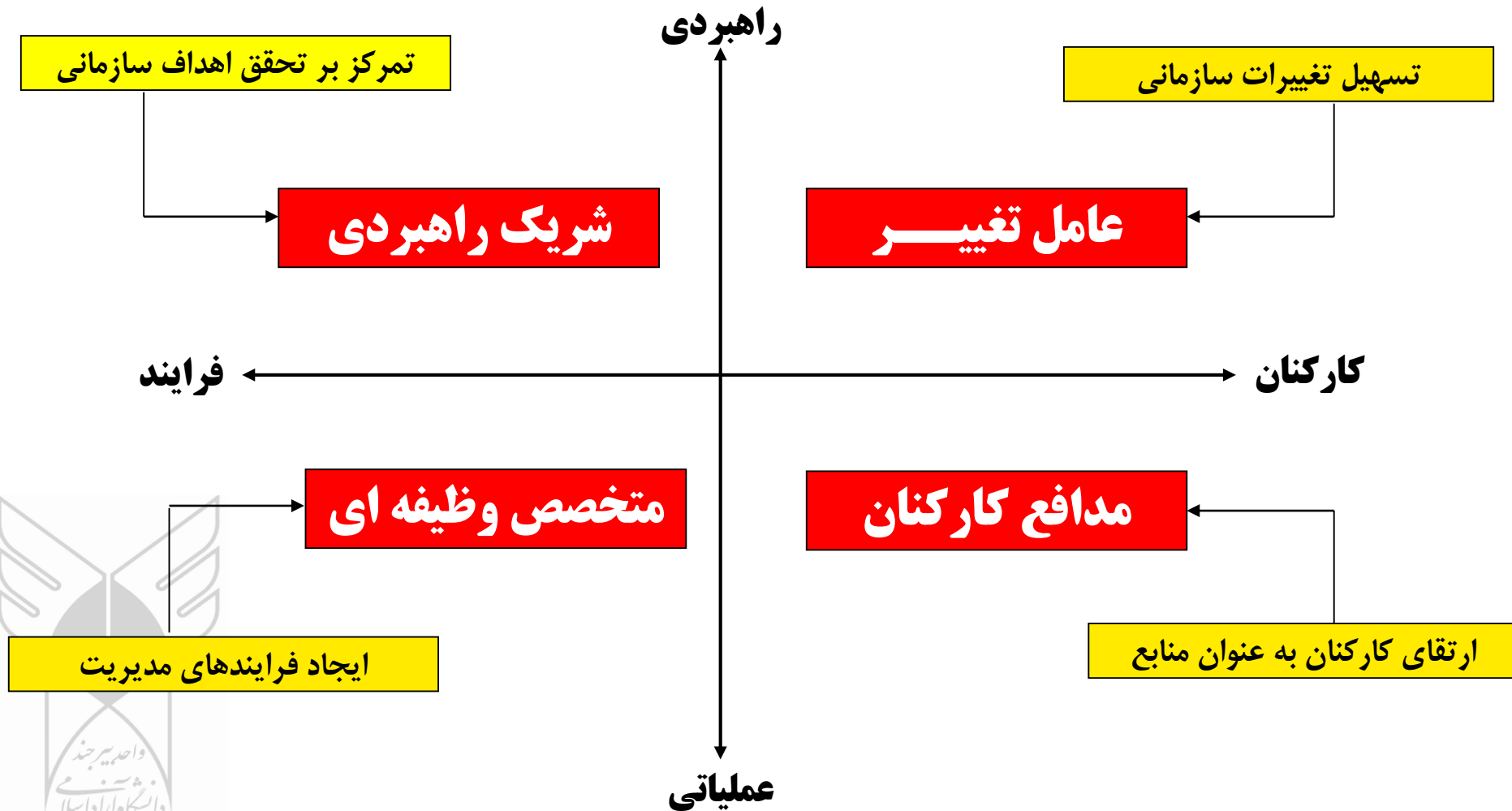
❖ کنترل



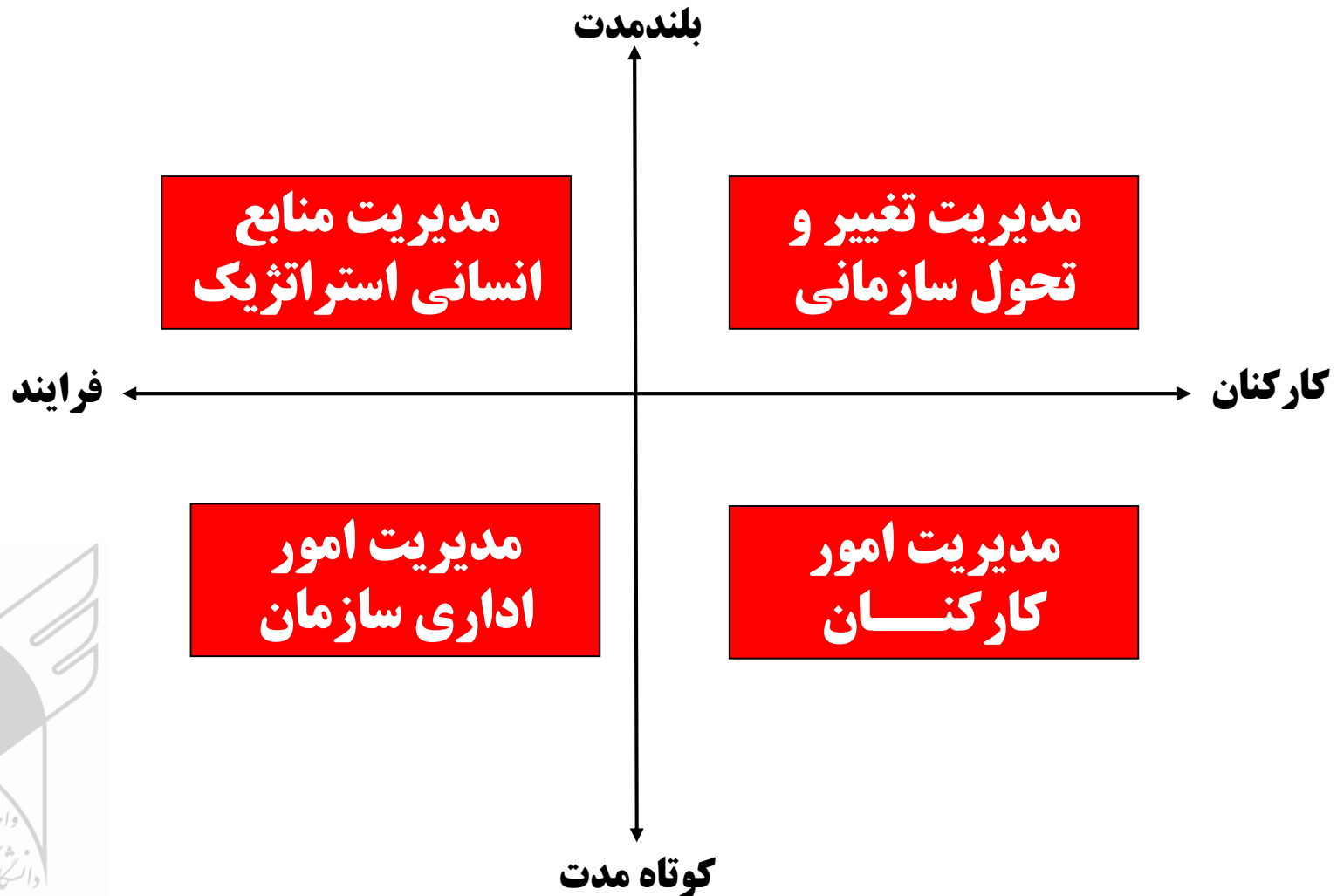
کارکردهای مدیریت منابع انسانی (دی سترو و رلیتر، ۱۹۹۶)



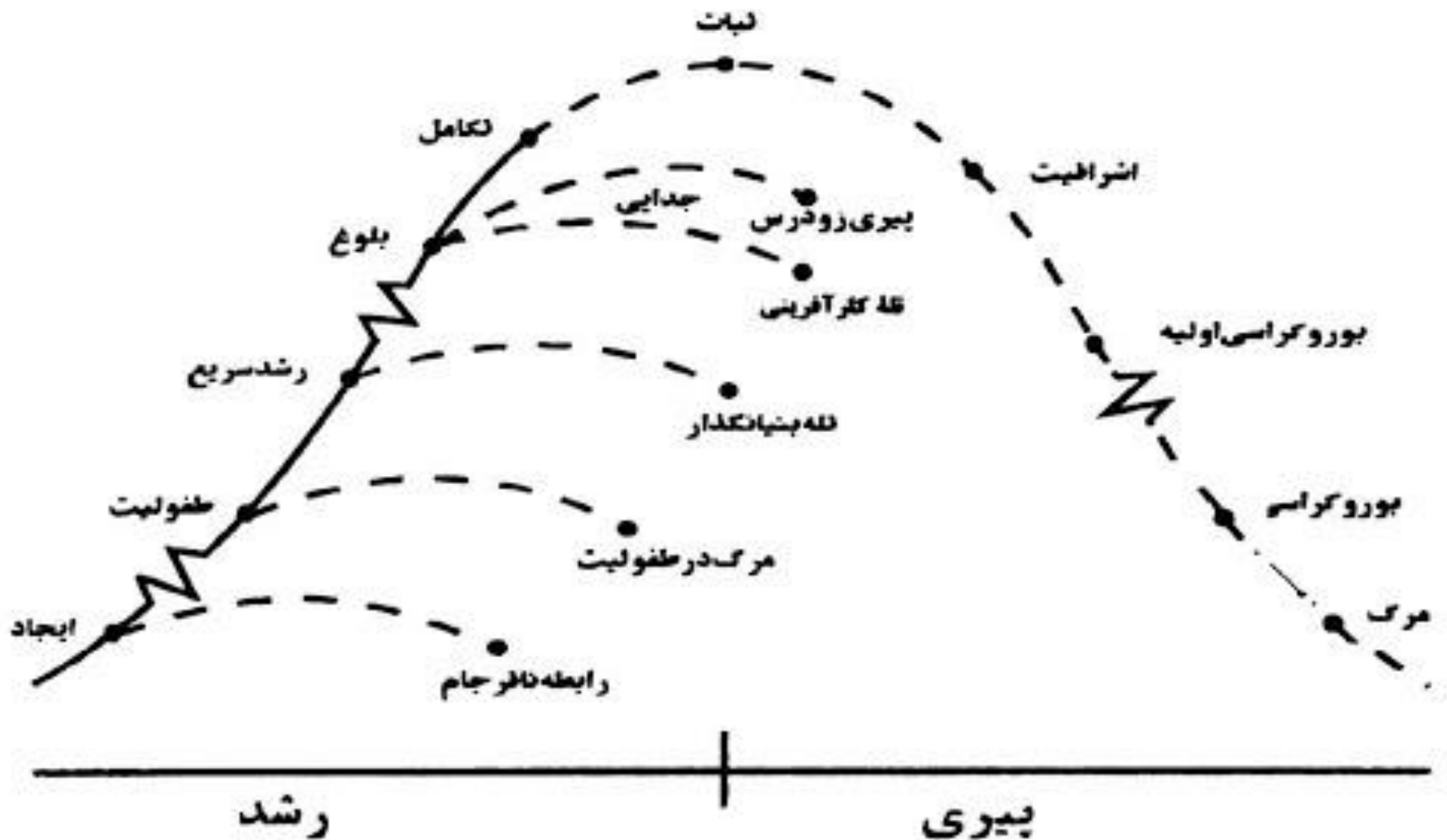
نقش های مدیریت منابع انسانی (آلریچ، ۱۹۹۷)



جایگاه مدیریت منابع انسانی (راب فال، ۲۰۰۱)



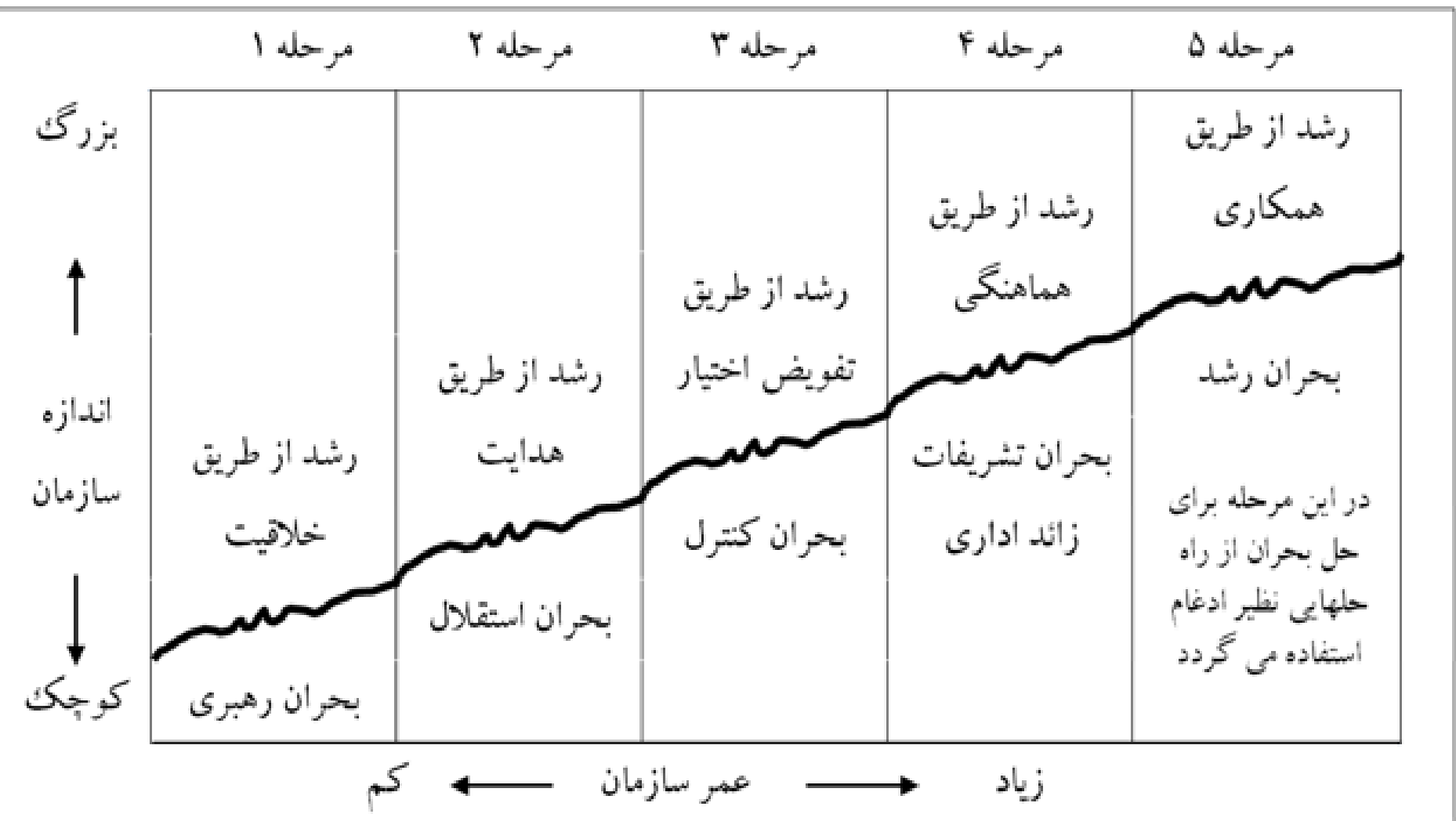
موفقیت در مراحل چرخه حیات (آدیزس)



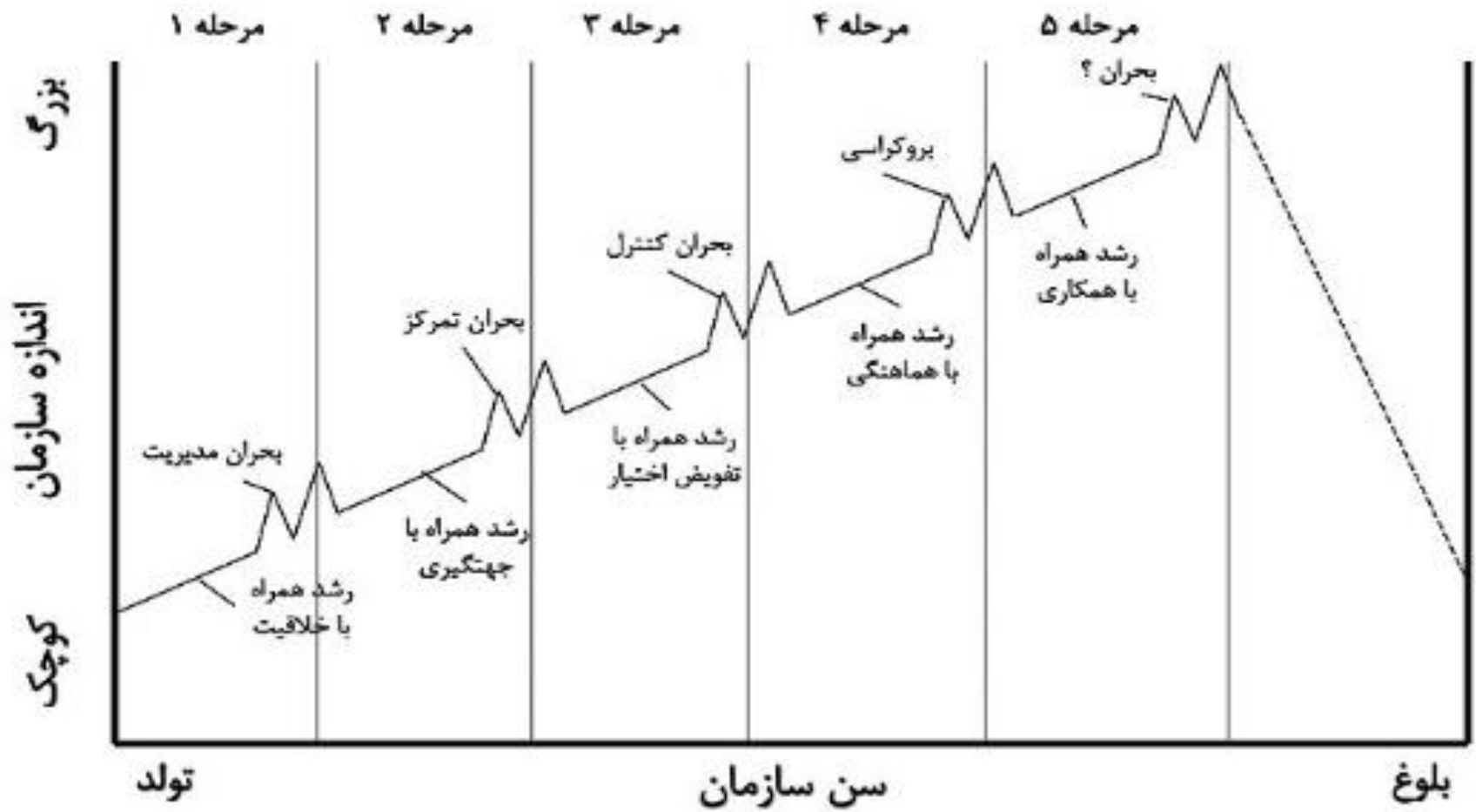
موفقیت در مراحل پررنگ حیات (آدیزس)

مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم	مرحله پنجم	
تولد	رشد	بلوغ	پیری	مرگ	
تمرکز بر یک موقعیت خاص	یکپارچگی عمودی و افقی	تنوع همگون و ناهمگون	استراتژی سود پس از اجرای استراتژی کاهشی	ورشکستگی یا انحلال	استراتژی‌های مشهور
ساختار ساده	ساختار وظیفه‌ای	تمرکززدایی به سوی مراکز سود یا سرمایه	جراحی ساختاری	به هم ریختگی ساختار	ساختار سازمانی احتمالی

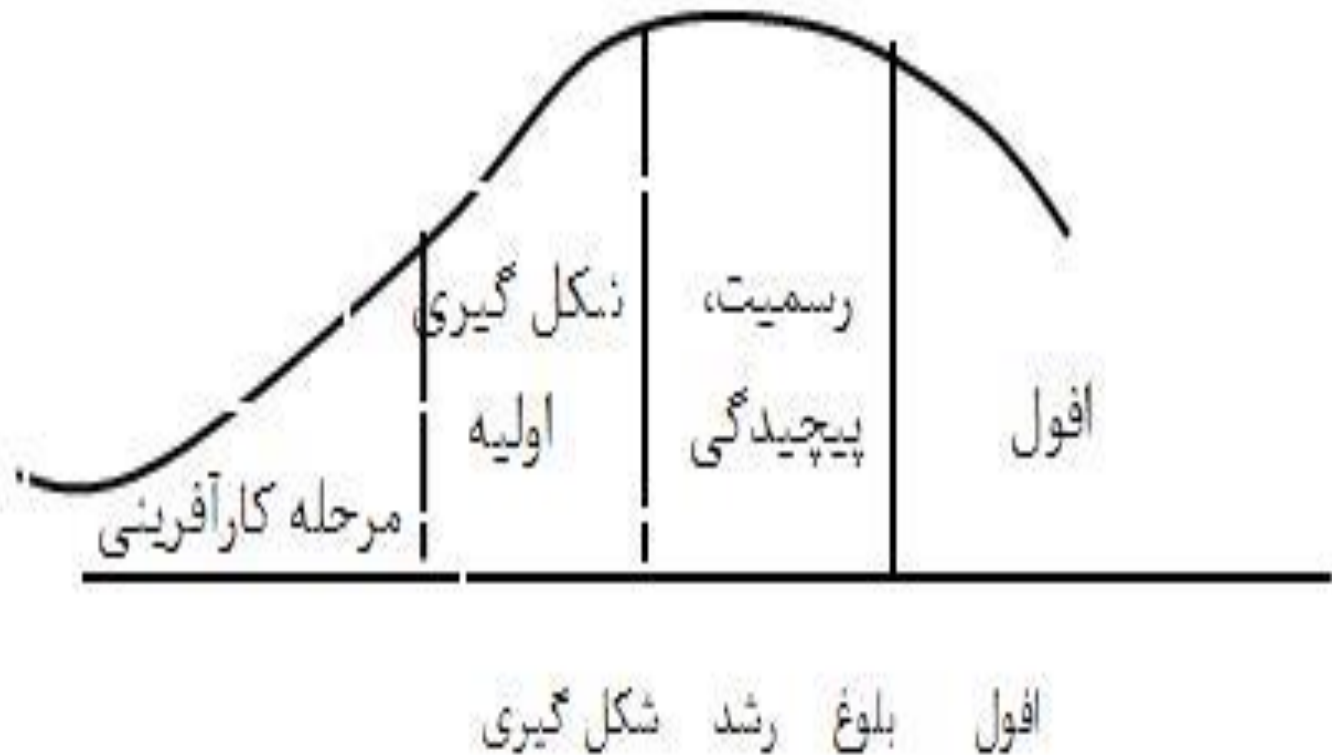
موفقیت در مراحل پرخیز حیات (کریئر)



موفقیت در مراحل پر خه حیات (کریئر)



موفقیت در مراحل چرخه حیات (الگوی کامرون و وتن)

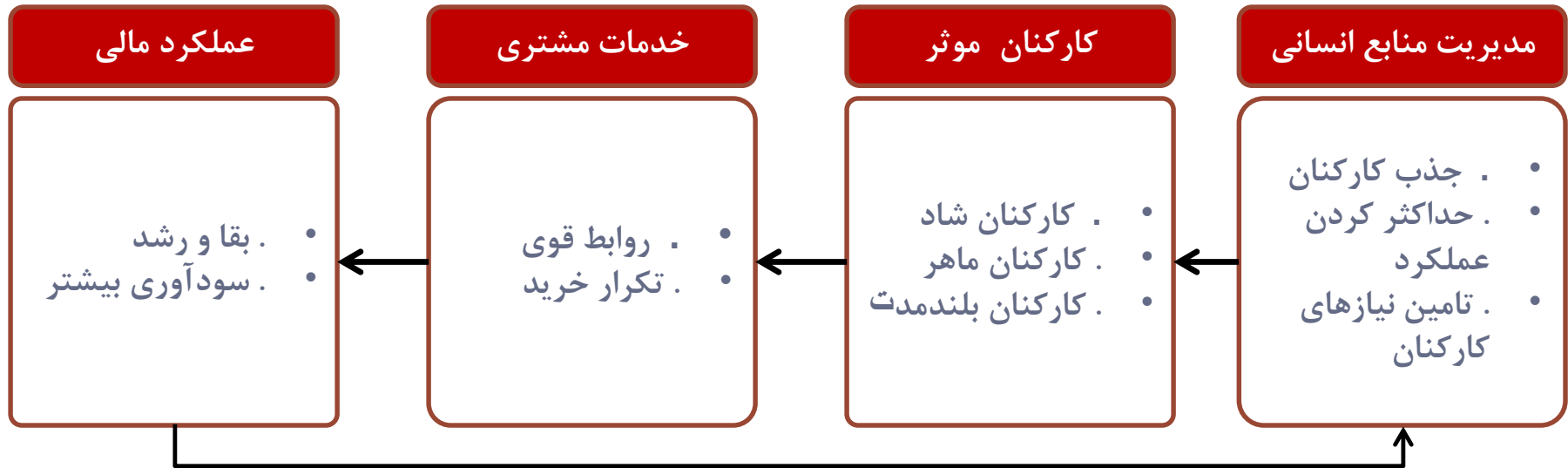


مدیریت منابع انسانی در طی مراحل حیات سازمان

منابع انسانی	هدف	مرحله
لزوم استخدام و حفظ کارکنان، تاکید بر برنامه های ارزیابی عملکرد و پرداخت مناسب	بقا و رشد	کارآفرینی
لزوم ایجاد و توسعه کانال های ارتباطی؛ تاکید بر ایجاد وفاداری کارکنان	هویت، انسجام و رفع تعارض	کار گروهی
لزوم داشتن برنامه های رسمی گزینش، آموزش و جبران خدمت، تاکید بر بهبود مستمر مهارت های کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان	تولید کارا	رسمی سازی
لزوم تغییر در برنامه ها و فعالیت ها با توجه به تغییر شرایط، تاکید بر روش های جدید سازمان دهی	سازگاری و تجدید ساختار	پیچیدگی

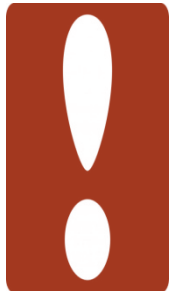
موفقیت از منظر ذی نفعان

ذینفعان سازمان	
<p>مشتریان</p> <p>اگر مشتری کالا یا خدمات را خریداری نکند سازمان با مشکلات جدی مواجه میشود.</p> <p><u>تحقیقات اثبات کرده مدیریت موثر منابع انسانی از طریق برقراری روابط مناسب کارکنان با مشتریان منجر به افزایش رضایت مشتریان می شود.</u></p>	<p>کارکنان</p> <p>کارکنان سازمان یکی از مهمترین گروههای ذینفع هستند. زیرا آنها با تولید کالا و ارائه خدمت نقش دارند.</p> <p>بدیهی است که بر توانایی سازمان در تحقق اهداف تأثیر زیادی داشته باشند بنابراین تامین نیازهای اساسی آنها در موفقیت سازمان نقش تعیین کننده دارد</p>
<p>جامعه:</p> <p>جامعه یک اجتماع گسترده است که سازمان در آن فعالیت می کند جامعه یکی از مهمترین ذینفعان سازمانی است نیروهای گوناگون سیاسی و اجتماعی می تواند شدیداً سازمان را تحت تأثیر قرار دهند</p> <p>به عنوان مثال نگرش مردم نسبت به ماشین های بزرگ صنعت خودروسازی کشور را متحول کرد</p> <p>سازمان هایی که شهروندان بهتری برای جامعه خود هستند سودآورتر از سازمان هایی هستند که از توجه به مسائل اجتماعی و محیطی غافل ماندند.</p>	<p>مالکان</p> <p>مالکان به وسیله تعیین رهبران و تصمیم گیرندگان در سازمان تاثیر می گذارند.</p> <p>خواسته اصلی بالکان <u>سودآوری</u> سازمان است</p> <p>تحقیقات نشان می دهد فعالیت های مدیریت منابع انسانی با سودآوری سازمان رابطه تنگاتنگ دارد</p> <p>سود اوری از طریق مدیریت منابع انسانی :</p> <ol style="list-style-type: none">۱. استخدام های دقیق۲. کارکنان ماهر و آموزشهای مداوم و مفید۳. ارزیابی دقیق عملکرد۴. فرصت های برابر برای ارتقاء۵. پرداخت مبتنی بر عملکرد <p>نتیجه: کارمندی که مهارت بالاتر پرداخت مطلوب و منصفانه و امنیت شغلی دارد و عملکرد بالاتری دارد این عملکرد بهتر به صورت بهبود در شاخص سازمانی نظیر رشد فروش منعکس می شود</p>



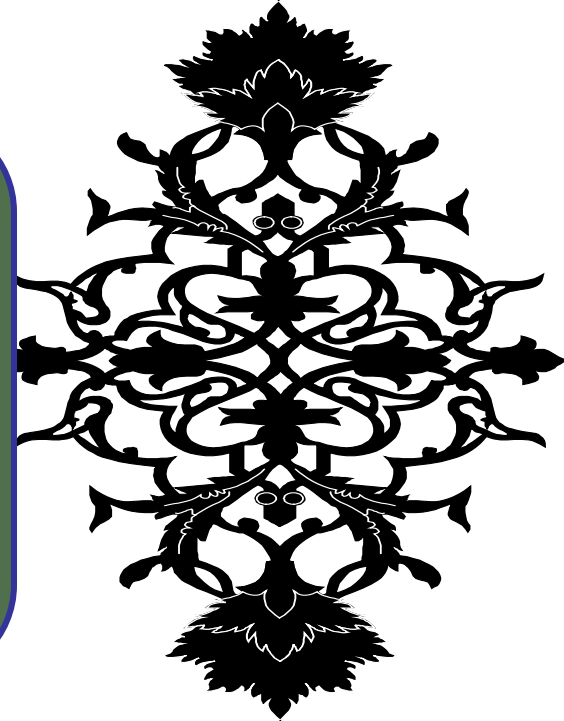
❖ مدیریت موثر افراد بخش مهمی از زنجیره موفقیت است و مزیت سازمان های موفق است.

❖ آموزش و حفظ کارکنان برتر این مزیت را برای سازمان دارد که نیازهای مشتریان را تضمین و منابع بیشتری برای سرمایه گذاری در فعالیت های منابع انسانی کسب نمایند.



گفتار دوم

مدیریت استراتژیک منابع انسانی



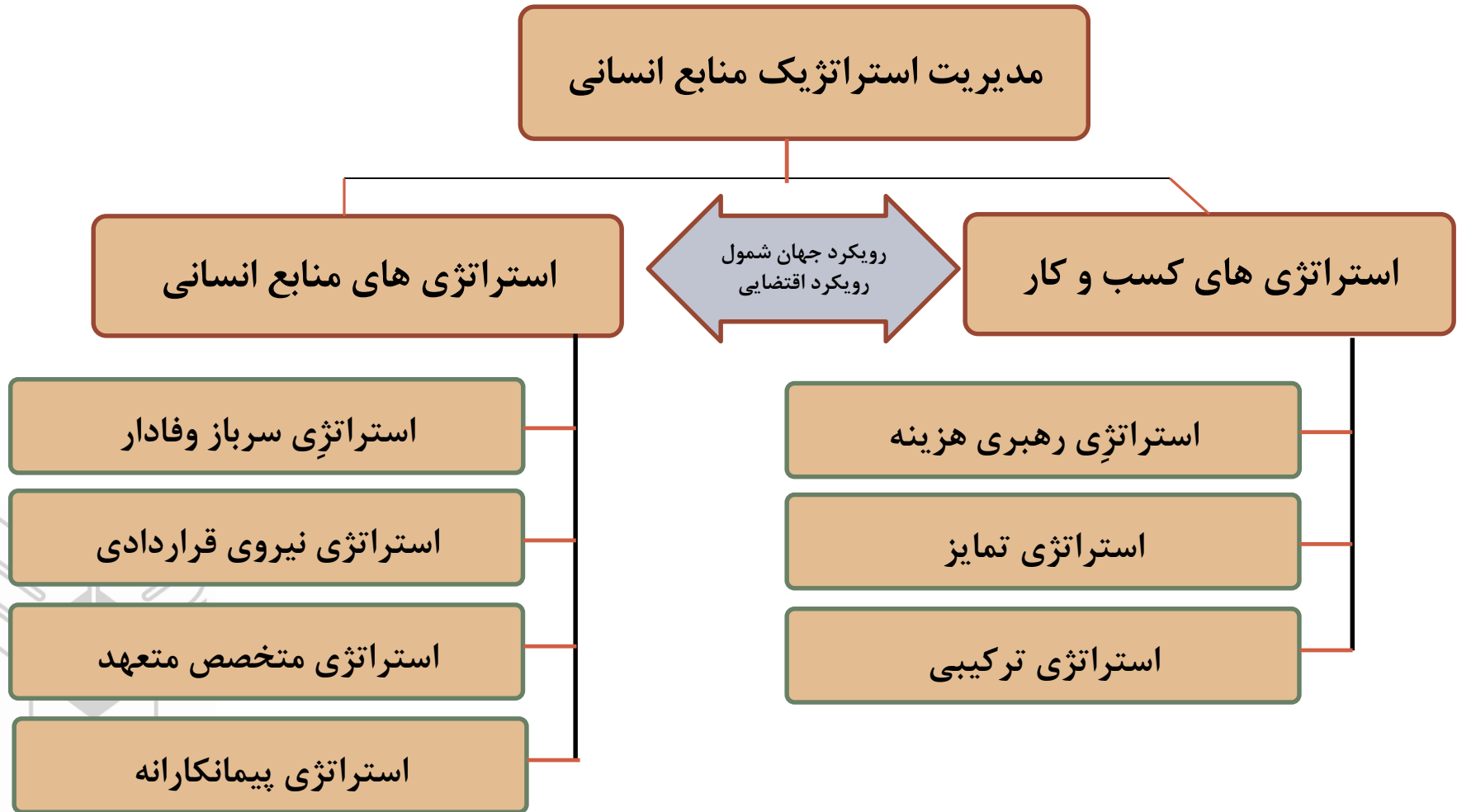
رویکردهای ارزیابی الگوهای منابع انسانی؟؟؟

۱- رویکرد جهان شمول

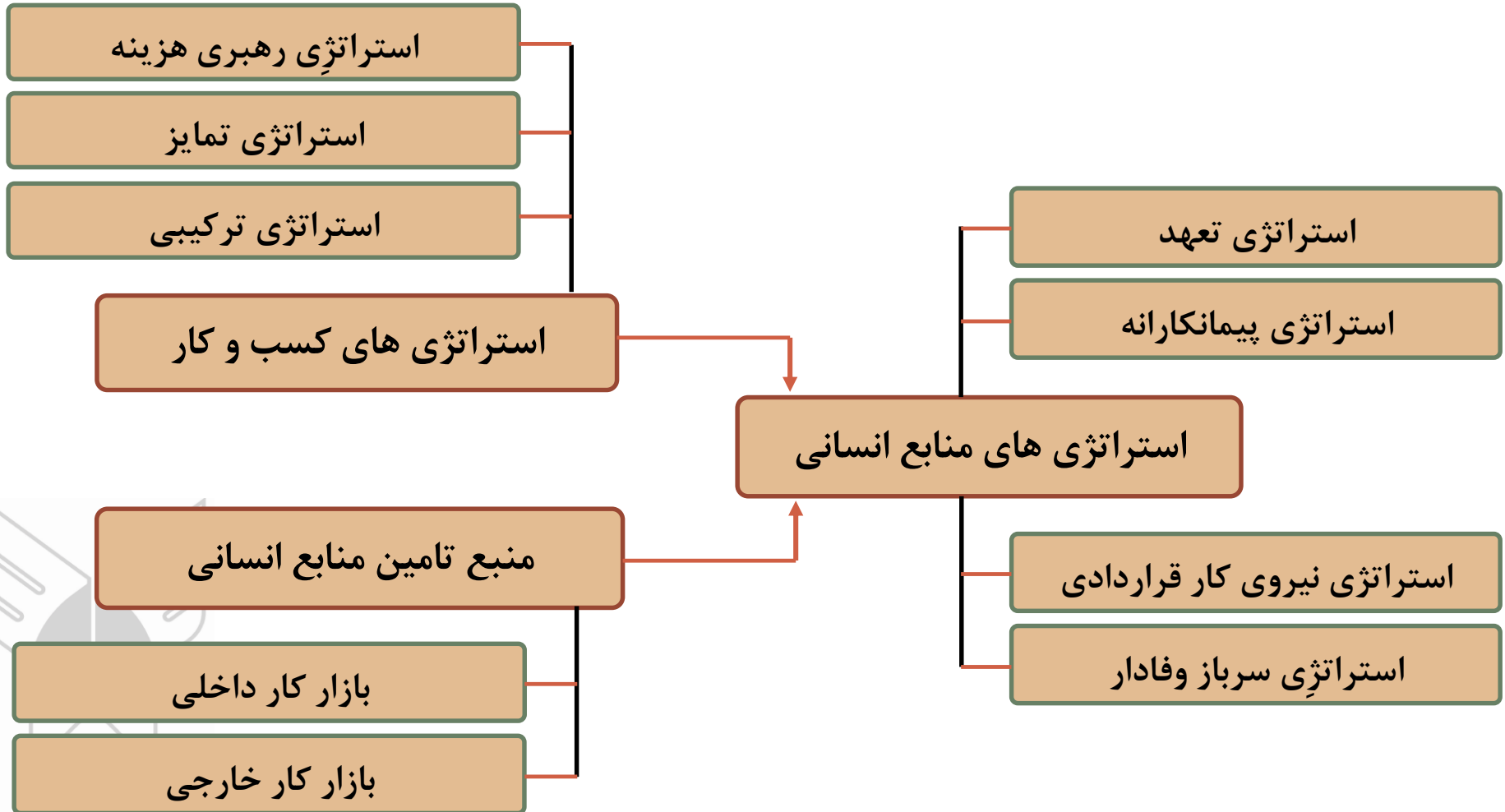
۲- رویکرد اقتضایی



مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی



مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی



رویکردهای استراتژی های منابع انسانی

مقایسه تطبیقی استراتژی های کسب و کار از حیث مؤلفه های منابع انسانی

استراتژی رهبری هزینه	استراتژی تمایز
تاکید بر مشارکت گروه	تاکید بر مشارکت افراد
تمرکز بر بهبود فرایندها	تمرکز بر نتایج، پیامدها و بازده
توسعه مهارت های عمومی کارکنان	توسعه مهارت های تخصصی کارکنان
همکاری میان کارکنان	رقابت نسبی بین کارکنان
فرهنگ کارآیی	فرهنگ خلاقیت
وظایف کاری کاملاً مشخص و از پیش تعریف شده	وظایف کاری منعطف
قوانین و رویه برای استاندارد کردن کارها	استفاده اندک از قوانین و رویه ها مگر در شرایط استثنایی

تفاوت های بازار کار داخل و خارج

بازار کار خارج	بازار کار داخل
استخدام افرادی که مهارت های تخصصی را دارند	استخدام افرادی که در ابتدای مسیر شغلی هستند
تمرکز بر محدود بر سیاست های شرکت	تمرکز شدید بر کارکنان جدید
تاکید بر وارد کردن نیروی جدید	تاکید بر ارتقای درون سازمانی
فرصت های آموزش محدود	فرصت های آموزش مستمر
توسعه مهارت هایی که برای بسیاری از سازمان ها ارزشمند است.	توسعه مهارت هایی که تنها برای یک سازمان ارزشمند است.
پذیرش ترک خدمت	جبهه گیری در مقابل ترک خدمت
پول، مبنای همکاری کارمند است	وفاداری، اساس همکاری کارمند است.
وابستگی شدید به حرفه	وابستگی شدید به سازمان

استراتژی های منابع انسانی

جهت گیری استراتژیک	داخل	خارج
	بازار کار	خارج
تمایز	متخصص متعهد تمایز/بازار کار داخل تاکید بر تمایز الگوی پرورش استعداد	پیمانکارانه تمایز/بازار کار خارج تاکید بر تمایز الگوی خرید استعداد
	سرباز وفادار رهبری هزینه/ بازار کار داخل تاکید بر کارآیی الگوی پرورش استعداد	نیروی قراردادی رهبری هزینه/ بازار کار خارج تاکید بر کارآیی الگوی خرید استعداد
هزینه	داخل	خارج



گفتار سوم
تأمین و حفظ کارکنان

ت طراحی کار و اصول آن

❖ تعریف

❖ اصول طراحی کار

۱- تفکیک

۲- انسجام (یکپارچگی)

❖ ارکان طراحی کار

۱- خودمختاری

۲- وابستگی



ارکان طراحی کار؟؟؟

استراتژی
تمایز

استراتژی متخصص متعهد

هدف طراحی:

نوآوری، تجربه، مسئولیت پذیری

ویژگی های طراحی:

خودمختاری زیاد، وابستگی متقابل

استراتژی سرباز وفادار

هدف طراحی:

کارآیی، استانداردسازی، تخصص گرایی

ویژگی های طراحی:

خودمختاری کم، وابستگی کم

کارمندیابی داخلی

استراتژی پیمانکارانه

هدف طراحی:

نوآوری، تجربه، مسئولیت پذیری

ویژگی های طراحی:

خودمختاری زیاد، وابستگی متقابل

استراتژی نیروی قراردادی

هدف طراحی:

کارآیی، استانداردسازی، تخصص گرایی

ویژگی های طراحی:

خودمختاری کم، وابستگی کم

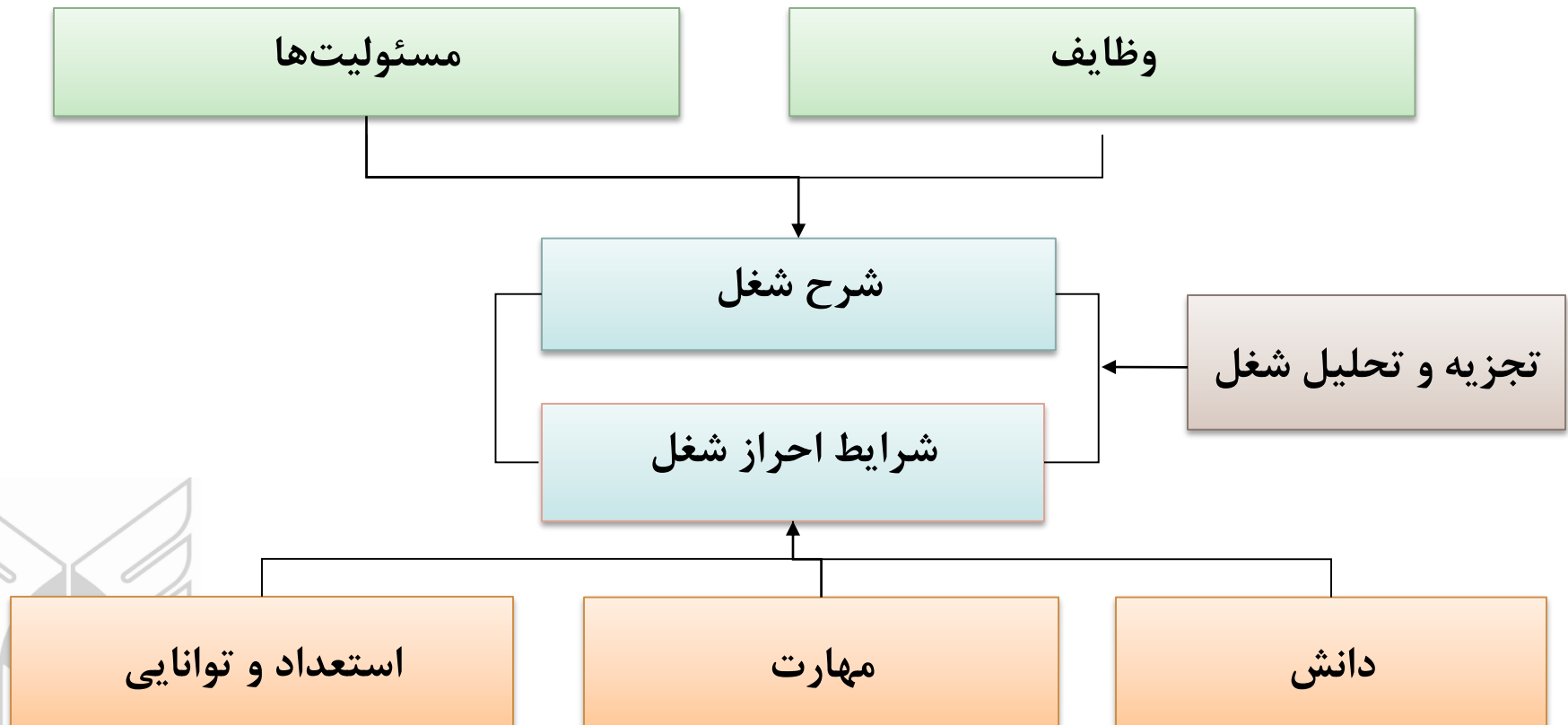
کارمندیابی خارجی

استراتژی
رهبری هزینه

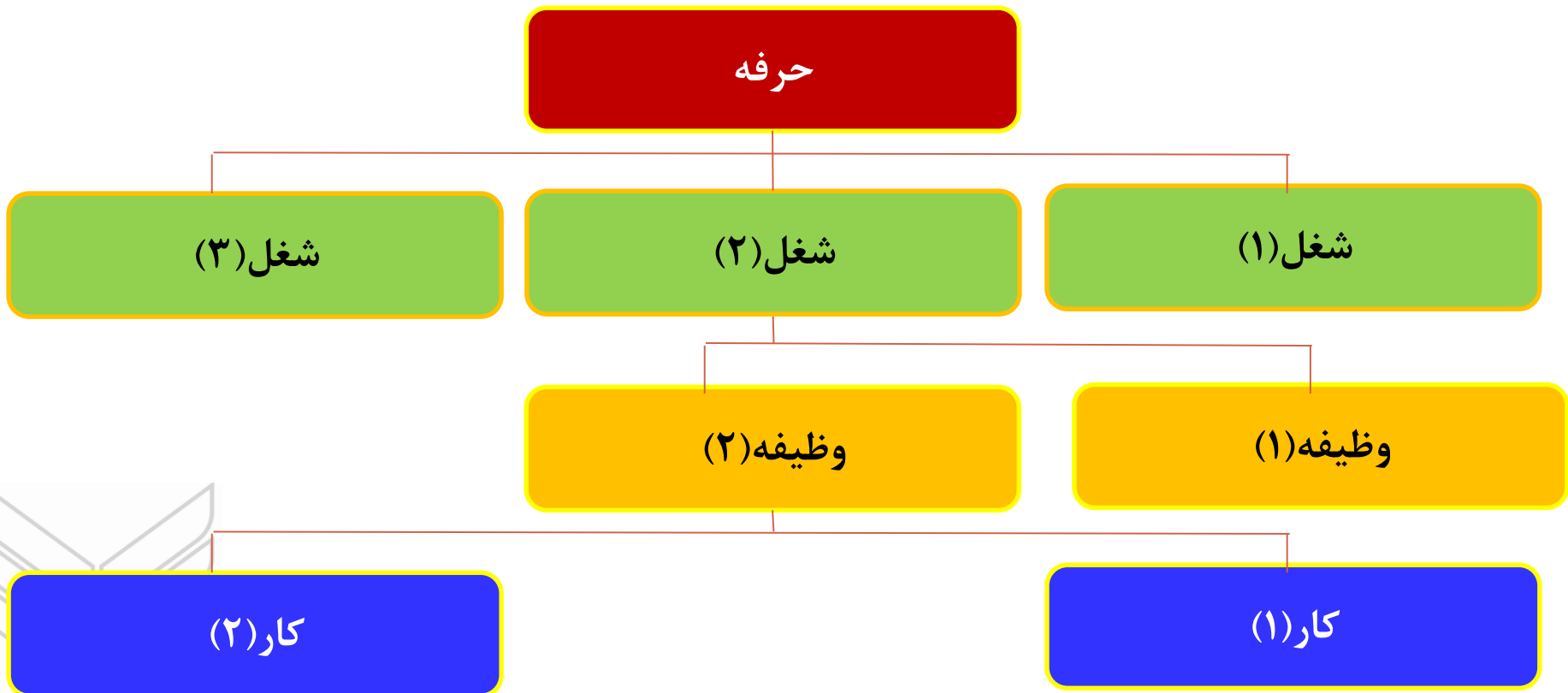
طراحی فرایند کار - مدل شایستگی



تجزیه و تحلیل اکار شکافی شغل

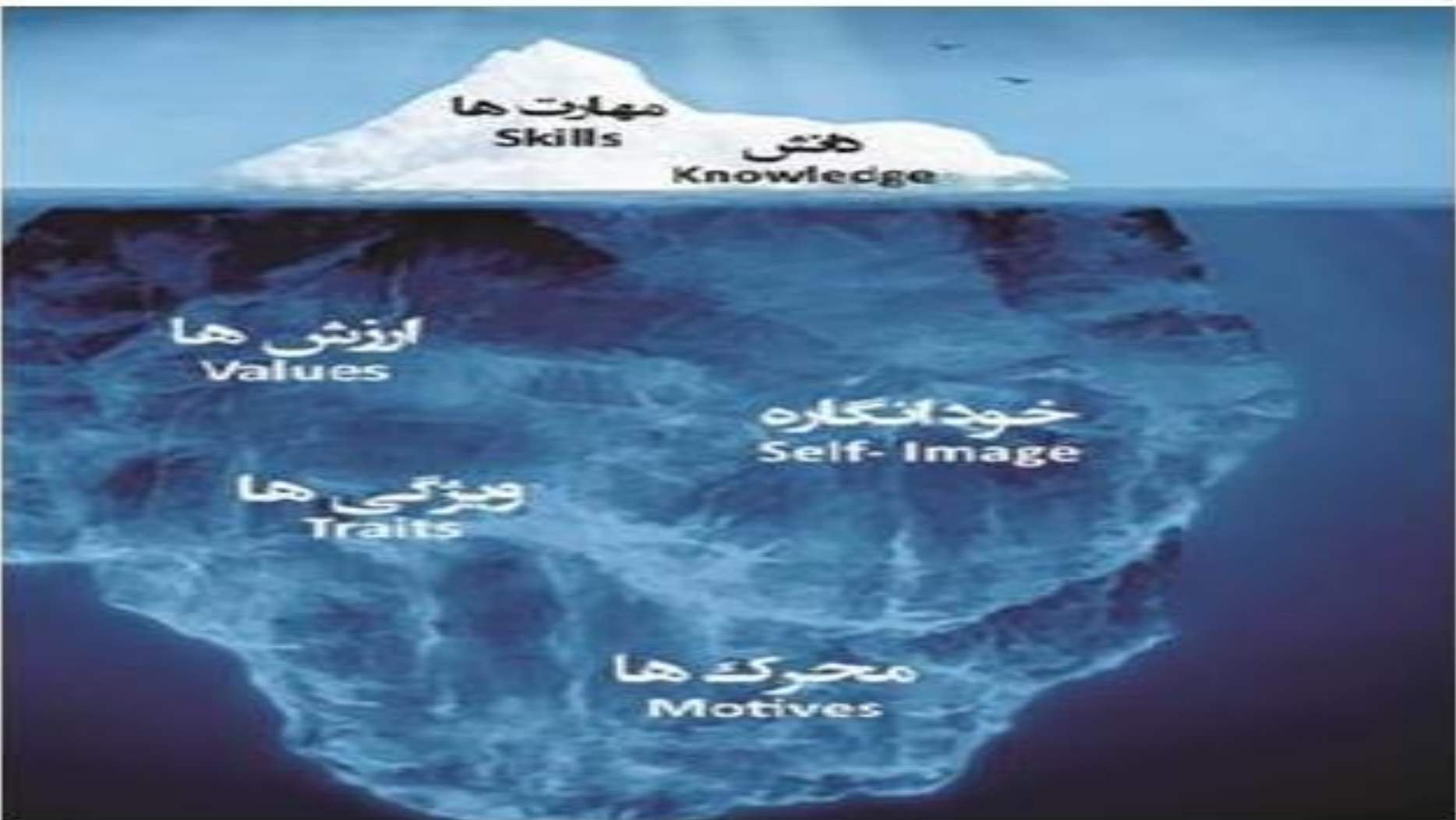


اصطلاحات طراحی شغل



طبقات ششگانه	شرح	تعداد عناصر	مثال
۱ منابع اطلاعاتی	اطلاعاتی که شاغل برای انجام دادن کار به آن نیاز دارد، از کجا و چگونه تهیه می کند؟	۳۵	استفاده از کتب، مجله ها، جزوه ها، مقالات، گزارش های کتبی، بخشنامه ها، دستورالعملها و مکتوباتی از این قبیل.
۲ فعالیتهای فکری	انجام دادن کار تا چه اندازه به استدلال و تعقل، تصمیم گیری، برنامه ریزی و پردازش اطلاعات نیاز دارد؟	۱۴	- توانایی استار معانی (به رمز بردن) - توانایی کشف معانی (رمزگشایی) - قدرت استدلال در حل مسائل
۳ فعالیتهای جسمانی	- چه فعالیتهای جسمانی ای برای انجام کار لازم است؟ - از چه ابزار و وسایلی برای انجام کار استفاده می شود؟	۴۹	- استفاده از ماشین تحریر و وسایل مشابه - نصب و راه اندازی ماشین آلات
۴ برقراری ارتباط با دیگران	برای انجام دادن کار، باچه کسانی باید در ارتباط بود و چه روابطی باید بادیگران برقرار کرد.	۳۶	- تماس با مشتری یا ارباب رجوع - نظارت بر کار دیگران - آموزش کارکنان
۵ زمینه شغل	محیطی که کار در آن انجام می گیرد، چگونه است؟	۱۹	- شرایط محیط کار (گرما یا سرمای زیاد، سروصدا، ازدحام...) - مسئولیتها و تعهدات اجتماعی سازمان - تضادها و تعارضات میان فردی در سازمان
۶ سایر فعالیتهای شغل	بجز آنچه در طبقات پنجگانه مذکور شرح داده شد، چه نیازهای دیگری در رابطه با شغل وجود دارد و چه فعالیتهای دیگری باید انجام شود.	۴۱	- سرعت (تنظیم شده) کار - قوانین و مقررات - مسئولیت بهداشت و ایمنی محیط کار
جمع عناصر		۱۹۴	

کوه یخ شایستگی ها



طراحی شغل و رویکردهای آن

رویکردها و دیدگاه های طراحی شغل

❖ رویکرد مدیریت علمی

• نظریه دوعاملی انگیزش

• نظریه فعال سازی شغل

• نظریه ویژگی های شغلی

❖ رویکرد انگیزشی

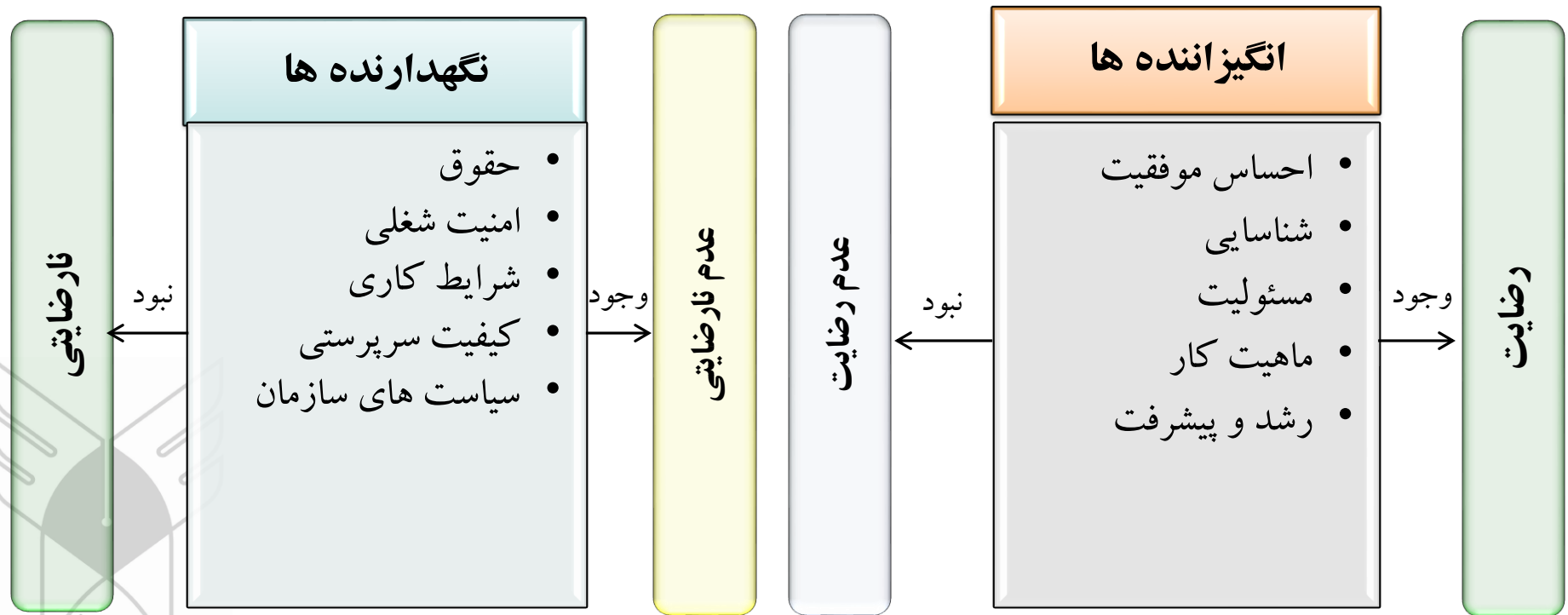
❖ رویکرد سیستمی

❖ رویکرد ویژگی های عامل انسانی



شیوه های طراحی شغل

۱-۲- نظریه دو عاملی انگیزش هرزبرگ



تأثیر بالقوه انگیزش بر عملکرد (تحقیقات ویلیام جیمز)

- **۲۰ الی ۳۰ درصد:** با این مقدار ابراز توانایی خود می توانستند شغل خود را حفظ می توانند شغل خود را حفظ کنند.
- **۸۰ الی ۹۰ درصد:** اگر کارکنان انگیزش بیشتری داشته باشند تقریباً این مقدار از توانایی خود را ابراز می دارند.
- **مدیر موفق:** ۲۰ الی ۳۰ درصد ظرفیت کارکنان را به کار می گیرد، بدون استفاده از انگیزش. (تحقق اهداف فردی)
- **مدیر مؤثر:** ۸۰ الی ۹۰ درصد ظرفیت کارکنان را به کار می گیرد، با استفاده از انگیزش. (مؤثر در اهداف سازمانی)

توانایی بر حسب درصد

۹۰ الی ۱۰۰ درصد

۸۰ الی ۹۰ درصد
(مؤثر در اهداف سازمان)

۲۰ الی ۳۰ درصد
(تحقق اهداف فردی)

سطح تحت تأثیر انگیزش

تخصصی کردن افقی شغل
(گردش شغلی)

دیدگاه های طراحی شغل

مدیر امور اداری

کارشناس امور رفاهی

کارشناس امور اداری

کارشناس طبقه بندی مشاغل



تخصصی کردن افقی شغل
(توسعه شغلی)

دیدگاه های طراحی شغل



شیوه های طراحی شغل

