

مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)

نویسنده: مایکل آر. مسترانگ

مترجمان: دکتر سید محمد اعرابی، داود ایزدی

ناشر: دفتر پژوهشهای فرهنگی

نوبت چاپ: اول، ۱۳۸۱

از: عباس محمدی قاهان



مقدمه

مدیریت منابع انسانی، انسان را به عنوان یک عامل حیاتی و ممتاز برای بقا، رشد و برتری سازمانی مد نظر قرار می دهد. مباحث نیروی انسانی را می توان در دو سطح (مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت عملیاتی منابع انسانی) تجزیه و تحلیل کرد. مدیریت منابع انسانی به علت تغییر در روندهای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، افزایش رقابت در سطح ملی و جهانی، افزایش نیروی ناهمگون کار و تغییرات شگرف در ماهیت نیروی کار با چالشهای جدیدی روبرو است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چنین شرایطی بیشتر مورد توجه قرار گرفته و هر روز نقش جدیدی از آن انتظار می رود. افزایش بهره وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، افزایش خدمات مناسبتر از دیدگاه مشتریان، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی های سازمانی، بخشی از نقشهای در حال تغییر مدیریت استراتژیک منابع انسانی است.

این کتاب، ترجمه کاملی است از کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اثر مایکل آر. مسترانگ که در سال ۲۰۰۱ منتشر شده است. کتاب شامل چهار بخش و هیجده فصل می باشد که اهم مطالب آن به شرح در پی آمده است:

۱. فوق لیسانس علوم ارتباطات و تبلیغات از دانشگاه امام صادق (ع)

فصل اول : مفهوم مدیریت منابع انسانی

واژه « مدیریت منابع انسانی » به عنوان جایگزینی برای « مدیریت کارکنان » وارد فرهنگ لغات مدیریت شده است . مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزشترین داراییهای شرکت ؛ یعنی کارکنان آن، که به شرکت در وصول به اهدافش کمک می کنند. این فصل به مقایسه مفهوم مدیریت منابع انسانی با مفاهیم نزدیک به آن مانند « مدیریت استراتژیک منابع انسانی » می پردازد ، سپس مدیریت منابع انسانی را به جنبه های سخت و نرم تقسیم کرده و هریک از آن دو را با استناد به مطالب ارائه شده توسط نظریه پردازان علم مدیریت تعریف می کند. هدف کلی مدیریت منابع انسانی عبارت است از تضمین اینکه سازمان بتواند به کمک کارکنانش ، موفق شود . مفهوم کامل مدیریت منابع انسانی در اواسط دهه ۸۰ و براساس نوشته های نویسندگان موضوعات مدیریتی ، که در آن دهه ظاهر شده بودند ، شکل گرفت.

مدل سازگار مدیریت منابع انسانی

مکتب میشیگان (فامبرن و همکارانش ، ۱۹۸۴) اولین تعریف روشن و صریح را از مفهوم مدیریت منابع انسانی ارائه کرد . در ادامه این فصل مباحث : چارچوب مدیریت منابع انسانی هاروارد ، بررسی تحولات در مفهوم مدیریت منابع انسانی توسط برخی از صاحب نظران دانشگاهی (نظیر : دیوید گست ، کرن لگ ، کریس هندری و اندرو پیترگو ، جان پرسل ، کیت سیسن ، جان استوری) ، ویژگیهای مدیریت منابع انسانی ، نقدهایی به مدیریت منابع انسانی ، مدیریت منابع انسانی و روابط صنعتی ، تناقضات و اخلاقیات مدیریت منابع انسانی ، تعارضات در اظهار نظرهای ارائه شده درباره مدیریت منابع انسانی ، مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان (شباهتها و تفاوتها) ، واکنشها به مدیریت منابع انسانی ، فعالیتهای اصلی مدیریت منابع انسانی (شامل : سازمان ، روابط شغلی ، تامین منابع ، مدیریت عملکرد ، توسعه منابع انسانی ، مدیریت پاداش و روابط کارکنان) و سرانجام ، الزامات اساسی مدیریت منابع انسانی در چهارده مورد بیان شده است .

فصل دوم : مفهوم استراتژی

استراتژی را در ساده ترین شکل خود می توان به عنوان بیان مقاصد سازمان تعریف کرد استراتژی ، چشم انداز آینده شرکت است که با توجه به آن می توان به مسائل اساسی یا عوامل موفقیت پرداخت ، و هدف از تصمیمهای استراتژیک ، تاثیر گذاری بلند مدت بر رفتارها و موفقیت سازمان است .

سه مفهوم کلیدی استراتژیک عبارت است از « مزیت رقابتی » ، « قابلیتهای متمایز » و « هماهنگی استراتژیک » .

مزیت یا برتری رقابتی ، نصیب شرکتی می شود که برای مشتریانش ارزش قائل است .

مزیت رقابتی در شرکتی ایجاد می شود که سریعتر یاد می گیرد و آموخته های خود را به شکلی موثرتر از رقبای خود به کار می برد. یک قابلیت یا شایستگی متمایز را می توان به عنوان یک ویژگی مهم توصیف کرد که موجب برتری شرکت و سازمان می شود. قابلیت های متمایز، یا شایستگی های اصلی، نشان می دهند که سازمان در انجام چه کاری تخصص دارد یا بی نظیر است. آنها در واقع نشان دهنده آن چیزی هستند که شرکت یا سازمان می تواند آن را بهتر از دیگران و رقبایش انجام بدهد. مفهوم هماهنگی استراتژیک، به معنای حداکثر کردن میزان هماهنگی مزیت رقابتی یک شرکت با قابلیت های آن شرکت و همچنین به معنای حداکثر کردن منابع با فرصت های موجود در محیط بیرونی است. استراتژی اساساً به تعریف مقاصد (قصد استراتژیک) و تخصیص یا تعدیل منابع با فرصت ها (استراتژی مبتنی بر منابع) و در واقع ایجاد هماهنگی استراتژیک بین آنها می پردازد. استراتژی را در ساده ترین شکل خود می توان به عنوان بیان مقاصد سازمان تعریف کرد. قصد استراتژیک می تواند به شکل بیانی خیلی کلی و گسترده از مأموریت یا بینش حاکم بر سازمان و یا می تواند به طور دقیق به تشریح اهداف و آرمان های سازمان بپردازد. طراحی استراتژی شرکت را می توان به عنوان فرایند خلق جهت و راستای حرکت تعریف کرد. مدیریت استراتژیک، مدیریتی ژرف بین و آینده نگر است، که به خلق و مفهوم سازی افکاری می پردازد که مقصد مناسب و آتی سازمان را نشان می دهند. کانون توجه مدیریت استراتژیک، شناسایی مأموریت و استراتژی های سازمان و همچنین منابع مورد نیاز برای اجرای موفق آن استراتژی هاست.

فصل سوم: مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم گیری درباره مقاصد و طرح های سازمان. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در شرکت و نیز به مسائل فراگیر و کلان سازمان می پردازد. مسایل اساسی مدیریت منابع انسانی مثل انتخاب رهبری و طراحی و تشکیل الگوهای موثر و مثبت روابط کاری در تمام شرکتها، مسائلی استراتژیک به شمار می روند. برای اینکه شرکتها بتوانند کارا عمل کنند، وجود سه عنصر اساسی ضروری است:

۱. مأموریت و استراتژی

۲. ساختار سازمانی

۳. مدیریت منابع انسانی

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل مدل مبتنی بر کسب و کار (مدل تجاری

استراتژیک) و مدل هماهنگی استراتژیک است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به عنوان «ابزار ایجاد تعادل و توازن بین مدیریت منابع انسانی با محتوای استراتژیک کسب و کار» تعریف می شود. ایده هماهنگی یا یکپارچگی استراتژیک، که گاهی از آن با نام «مدل سازگار کننده» یاد می کنند، محور مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد همخوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت ضروری است؛ زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند. هدف، ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف مدیریت منابع و هدفهای شرکت است. به نظر می رسد که فکر مدیریت منابع انسانی، در واقع تمایزی است بین فرایندهای طراحی؛ برنامه ریزی و اجرای استراتژی. در عمل، از آنجا که استراتژی ها معمولاً در پاسخ به شرایط در حال تغییر خلق می شوند و تکامل می یابند، این فرایندها را واقعاً نمی توان از یکدیگر تفکیک کرد؛ استراتژی ها آن طور که استفاده می شوند، طراحی می گردند.

فصل چهارم: فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی

طراحی مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، چندان دشوار نیست، بلکه تعیین اینکه به کدام عوامل باید توجه کرد و در طراحی و اجرای استراتژی از کدام فرایندها باید بهره گرفت، دشوار است. باید ماهیت شکل دار مفهوم استراتژی منابع انسانی را به عنوان فرایندی رسمی، به خوبی بیان شده و خطی در نظر گرفت که منبث از استراتژی شرکت است. مدل های متعددی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی، وجود دارد و بنابراین هنگام طراحی استراتژی های منابع انسانی می توان یک مدل یا ترکیبی از مدل ها را برگزید (البته باید توصیه کنیم که انتخاب، در عمل، به عواملی چون استراتژی شرکت، منابع موجود و محیط بستگی دارد). سه مدل اساسی به شرح در پی آمده در کتاب تعریف و توصیف شده است:

۱. مدل مدیریت تعهد بالا

۲. مدل مدیریت عملکرد بالا

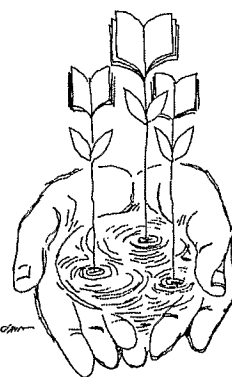
۳. مدل مدیریت مشارکت بالا

منابع انسانی شامل تجارب، دانشها، قضاوتها، خطر پذیری ها و خرد فردی می شود که در یک شرکت وجود دارد. درست مثل نظریه سرمایه انسانی، نظریه «منبع محور» تأکید می کند که سرمایه گذاری روی کارکنان، باعث افزایش ارزش آنها برای شرکت می شود. یک نگرش منبع محور، به روشهای افزایش قابلیت شرکت از طریق پرورش کارکنان و مدیران شرکت تأکید می کند. کارکنان و مدیرانی که می توانند استراتژیک فکر کنند، برنامه ریزی کنند و مسائل کلیدی استراتژیک را به



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

خوبی درک کنند. بهترین روش طراحی استراتژی های منابع انسانی، بر پایه این باور استوار است که مجموعه ای از بهترین روشهای مدیریت منابع انسانی وجود دارد و انتخاب آنها موجب بهینه شدن عملکرد سازمان می شود. شاید بهترین مجموعه شناخته شده فهرست پفرست است که از هفت روش منابع انسانی مورد استفاده در سازمانهای موفق تشکیل می شود، این روشها عبارتند از:



۱. امنیت شغلی
 ۲. استخدام با دقت بسیار
 ۳. گروههای خود مدیر
 ۴. پرداخت بالا به اقتضا و براساس عملکرد
 ۵. آموزش
 ۶. کاهش تفاوتها و تبعیضها
 ۷. تسهیم یا نشر اطلاعات.
- برای موفقیت در عمل از بخش دوم می توان مهارت کافی در روشهای طراحی و اجرای استراتژی منابع انسانی را کسب کرد.

فصل پنجم: طراحی و اجرای استراتژی منابع انسانی

نقش اصلی و اولیه مدیریت استراتژیک منابع انسانی می تواند توسعه و ترویج هماهنگی میان سازمان با محیط رقابتی و پویا باشد، اما این کارچندان ساده نیست. ممکن است یک فرایند استراتژیک مدیریت منابع انسانی مطلوب باشد، اما نمی توان مطمئن بود که اجرای این فرایند موفقیت آمیز خواهد بود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید «چارچوب های یک شکل کننده ای را ارائه دهد که هم فراگیر، هم اقتضایی و هم تعاملی باشد».

فرایند طراحی و اجرای استراتژی های منابع انسانی شامل مواردی به شرح در پی آمده است:

- مباحث بنیادی فرایند
- روشهای طراحی استراتژی های منابع انسانی
- چارچوب های استراتژیک
- عوامل استراتژیک غالب که بر استراتژی های قابل اجرا تاثیر می گذارند
- مدل های طراحی استراتژی های منابع انسانی
- روشهای پرداختن به مسایل کلیدی مربوط به هماهنگی، انعطاف پذیری و کسب انسجام
- اجرای استراتژی های منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی باید بر اولویتها تأکید کند. از آنجا که بررسی استراتژیک بر عملکرد مدیران تاثیر می گذارد، باید به کارکنان این سطح و البته با توجه به نیازهای بقیه کارکنان، توجهی ویژه مبذول داشت.

فصل ششم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمل

مسائل عملی به طراحی و محتوای استراتژی منابع انسانی، آینده شرکت و روش یکپارچه کردن استراتژی ها مربوط می شود.

با در نظر گرفتن اظهارات تایسون و ویچر (۱۹۹۴) که می گویند شما تنها می توانید از زاویه استراتژی های تجاری استراتژی منابع انسانی را بررسی کنید، فرایندهای طراحی استراتژی های تجاری و منابع انسانی، در تحقیقاتی توسط آرمسترانگ و لانگ (۱۹۹۴) در شرکتهای در پی آمده شناسایی و مشخص شده اند:

۱. شرکت توزیع ای بی سی

۲. شورای لومشایر

۳. مگاستورز

۴. پیلکینگتون اپترونیکس لیمیتد

۵. ولند واتر

مهمترین ویژگیهای عملی و مشاهده شده مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمانهای یاد شده به ترتیب به شرح در پی آمده است:

- یک استراتژی شفاف و هدفمند در سطح کسب و کار یا در سطح سازمان وجود دارد.
- استراتژی های منابع انسانی به طور عمده به توسعه سازمان و کارکنان داخل آن مربوط می شود

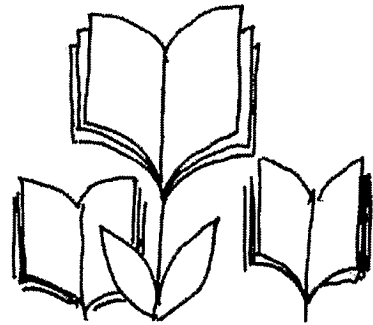
- بیشتر و البته نه همه آنها را می توان در نگرش خود « وحدت گرا » نامید (یعنی آنها به اشتراک منافع کارکنان و مدیران معتقدند)، و همه آنها تلاش می کنند که یک فرهنگ « تعهد محور » ایجاد کنند. اما در بسیاری از موارد آنها زحمت زیادی کشیده اند تا بتوانند اتحادیه های تجاری را به مشارکت در استراتژی های تغییر خود براساس مشارکت، ترغیب کنند.

- استراتژی های منابع انسانی به عوامل اصلی موفقیت سازمان مربوط می شود و کیفیت بالای محصولات به همراه مشارکت کارکنان می تواند به موفقیت سازمان در وصول به اهداف خود کمک کند

فصل هفتم: نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان

بسیاری از نویسندگان تحقیقاتی انجام داده اند که نشان می دهد روشهای مدیریت منابع انسانی می تواند موجب بهبود عملکرد شرکت شود، بویژه روشهای اعمال این مشارکت یا در واقع نقش مدیریت منابع انسانی، شامل موارد در پی آمده

- 1.ABC Distribution 2. Lanmshire council 3.Megastores
4. Pilkington optronics Limited 5. Welland Water



است:

- ایجاد یک تفاهم روان شناختی مثبت
- افزایش انگیزش و تعهد کارکنان
- افزایش مهارت‌های کارکنان و توسعه مهارت‌های اساسی آنها
- واگذاری مسئولیت‌های گسترده به کارکنان به طوری که بتوانند از تمام مهارت‌ها و توانایی‌هایشان استفاده کنند

- شفاف شدن فرصت‌های ارتقای شغلی و تعریف الزامات شایستگی

- ایجاد فرایندهای مدیریت عملکرد و توسعه مستمر؛ بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریت به منظور انتقال پیام‌های مربوط به مسائل مهم از نظر سازمان و روش سازمان در پرداخت پاداش‌های نقدی و غیرنقدی به تمام کارکنان
- طراحی استراتژی‌های روابط کارکنان که امکان مشارکت گسترده تر آنها را میسر سازد.
- بخش منابع انسانی می‌تواند به شرکت در دستیابی به مزیت رقابتی و ایجاد ارزش افزوده و اجرای طرح‌های کیفیت جامع کمک کند.

ارزش افزوده عبارت است از توسعه منابع و بهره‌گیری از همه منابع موجود در سازمان به شکلی که بازدهی قابل توجه و پایدار بیش از آنچه خرج شده است برای شرکت به بار آورد.

مفهوم مزیت رقابتی پایدار، زمانی تحقق می‌یابد که یک شرکت برای مشتریان ارزش خلق کند، بازارهایی را برگزیند که در آن بتواند عالی عمل کند و با بهبود مستمر موقعیت خود، یک هدف متحرک برای رقبایش ایجاد کند (یعنی دستیابی رقیباً به این موقعیت را دشوار سازد). دو روش منابع انسانی، بویژه، بسیار مهم شناخته شده‌اند:

۱) جذب نیرو و پرورش مهارت‌های کارکنان (شامل انتخاب، معرفی کارکنان جدید و بهره‌گیری از سیستم‌های ارزیابی عملکرد)

۲) طرح شغل (شامل انعطاف‌پذیری مهارت‌ها، مسئولیت‌ها، تنوع و بهره‌گیری از تیم‌های رسمی).

فصل هشتم: نقش استراتژیک کارکرد منابع انسانی

بخش منابع انسانی به عنوان یک شریک تجاری چهار نقش را بر عهده دارد:

۱. شریک استراتژیک - مدیریت استراتژیک منابع انسانی، هماهنگ‌کننده میان استراتژی تجاری و استراتژی منابع انسانی.
۲. عامل تغییر - مدیریت تغییر شکل و تغییر، خلق یک سازمان احیا شده.
۳. کارشناس اداری - مدیریت زیرساخت‌های شرکت، مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی.
۴. محبوبیت نزد کارکنان - مدیریت مشارکت کارکنان، افزایش تعهد و قابلیت‌های کارکنان.

دست اندرکاران امور منابع انسانی، به عنوان استراتژیست ها، به مسائل بلند مدت بزرگ مثل مدیریت و پرورش کارکنان و روابط اشتغال و کارکنان می پردازند. آنها مطابق طرحهای تجاری سازمان عمل می کنند، ضمن آنکه خود در فرایند این طرحهای تجاری نیز مشارکت دارند.

دست اندرکاران منابع انسانی، به عنوان شرکای تجاری، از استراتژی های تجاری شرکت آگاهند و به فرصتها و تهدیدها فراروی سازمان واقفند. آنها می توانند نقاط قوت و نقاط ضعف سازمان را شناسایی و تجزیه و تحلیل کنند و مسائل فراروی شرکت و همچنین نقش منابع انسانی خود را شناسایی کنند.

نگرش استراتژیک به مدیریت منابع انسانی به معنای آن است که متخصصان منابع انسانی می خواهند خلاق باشند؛ یعنی رویه ها و فرایند های جدیدی خلق و معرفی کنند که موجب افزایش اثر بخشی سازمان گردد.

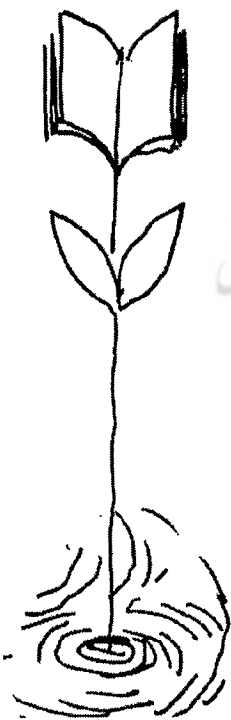
مدیران منابع انسانی، نقشی محوری در فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی ایفا می کنند. آنها مشخص می کنند که استراتژی های انسانی را چگونه می توان با استراتژی تجاری هماهنگ و یکپارچه کرد، طرحهای استراتژیک را تهیه می کنند و بر فرایند اجرای آن استراتژی ها نظارت می کنند. مدیران منابع انسانی باید نقشی محوری و اساسی در توسعه سازمان و مدیریت تغییر و همچنین در حصول به انسجام رسیدن در وجوه مختلف سیاستهای منابع انسانی ایفا کنند.

بخش سوم به استراتژی های سازمانی و رابطه تاثیر گذاری و تاثیر پذیری آن با استراتژی های منابع انسانی می پردازد. استراتژی های مدیریت تغییر، مدیریت فرهنگ و توسعه سازمانی از مهمترین استراتژی های سازمانی مطرح شده هستند.

فصل نهم: استراتژی های توسعه سازمانی

استراتژی های توسعه سازمانی به برنامه ریزی و اجرای برنامه هایی مربوط می شوند که برای افزایش اثر بخشی عملکرد سازمان طراحی می گردند. این استراتژی ها می توانند شامل استراتژی هایی برای طراحی فرایندهای سازمانی و برنامه های توسعه سازمانی برای تغییر شکل سازمانی و مدیریت انتقال از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب باشند.

استراتژی های افزایش اثر بخشی سازمانی بر طراحی فرایند هایی تمرکز می کند که از حصول به اهداف تجاری و خلق فرهنگی مثبت حمایت می کنند. نسخه ای واحد را نمی توان برای طراحی استراتژی ها پیدا و تجویز کرد. استراتژی های طراحی فرایند های سازمانی، می توانند شامل تهیه و اجرای برنامه های توسعه سازمانی باشند. توسعه سازمانی بر روش انجام کارها و همچنین تعریف کاری که باید انجام بشود، تأکید می کند. توسعه سازمانی به تغییر در کل یک سیستم، می پردازد.



استراتژی های تحول سازمانی به طراحی برنامه هایی مربوط می شوند که تضمین می کنند که سازمان بتواند دوراندیشانه به تقاضاهای جدید پاسخ بدهد و باز هم به شکلی کارا در محیط پویای خود به فعالیتش ادامه بدهد. طرحهای استراتژیک تحول سازمانی ممکن است شامل تغییرهای اساسی در ساختار، در فرهنگ سازمانی و در فرایندهای سازمان باشد. برنامه های تحول، از بالای سازمان هدایت می شوند. آنها روی «عامل تغییر» بیرونی تکیه نمی کنند، آن طور که روشهای سنتی بهبود سازمانی تکیه می کردند. البته ممکن است در خصوص برخی از جنبه های فرایند تحول مثل برنامه ریزی استراتژیک، سازماندهی مجدد یا طراحی فرایندهای جدید پاداش از نظرها و مشاوران خارج سازمان استفاده شود. پیش نیاز موفقیت یک برنامه، وجود یک رهبر برای فرایند تغییر شکل است، که دیگران را به تلاش برای کسب و تحقق هدفهای مهمتر به جای توجه صرف به منافع کوتاه مدت ترغیب کند.

منابع انسانی می تواند و باید نقش استراتژیک و کلیدی در طراحی و اجرای استراتژی های تحول و انتقال سازمانی ایفا کند.

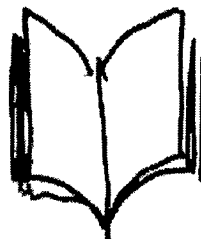
فصل دهم: استراتژی های مدیریت فرهنگ

استراتژی های تغییر فرهنگ برای تغییر وضعیت فرهنگی موجود سازمان و تبدیل آن به وضعیت فرهنگی مطلوب طراحی و اجرا می شوند. این استراتژی ها بر پایه تجزیه و تحلیل فرهنگ موجود و نقش و تاثیر آن در موفقیت سازمان در حصول به هدفهای خود، مبتنی و استوار هستند.

فلسفه مدیریت فرهنگ بر این باور استوار است که تجویز ارزشهای مشترک، رفتارهای مناسب را در پی خواهد داشت.

فرهنگ سازمانی باورها، دیدگاهها و ارزشهای مشترکی است که در یک سازمان وجود دارند؛ به زبان ساده تر فرهنگ عبارت است از «طرز انجام کارها توسط ما». فرهنگ سازمانی می تواند اثری عمیق بر رفتار کارکنان داشته باشد. گاهی واژه «جو سازمانی» را با واژه «فرهنگ سازمانی» اشتباه می گیرند. فرهنگ به ساختار ریشه ای سازمانها برمی گردد، ساختاری که ریشه در ارزشها، باورها و فرضیات مورد قبول اعضای سازمان دارد. در مقابل جو به آن دسته از جوه محیط برمی گردد که آگاهانه توسط اعضای سازمان درک می شود. ادراکها، احساسات یک فرد هستند. «جو سازمانی» نظر کارکنان سازمان درباره فرهنگ سازمانی آن است.

از نظر تئوری، برنامه های تغییر فرهنگ با تجزیه و تحلیل فرهنگ موجود آغاز می شود. سپس فرهنگ مطلوب تعریف می شود، که این امر به آشکار شدن «یک شکاف فرهنگی» منجر می شود که باید آن را پر کرد. این تجزیه و تحلیل می تواند انتظارات و توقعات فرهنگی را آشکار کند؛ به طوری که بتوان از فرایندهای پرورش و پاداش برای تعریف و تقویت فرهنگ مطلوب استفاده کرد.



فصل یازدهم : استراتژی های مدیریت تغییر

تغییر استراتژیک به تغییر شکل سازمان می پردازد . تغییر استراتژیک به مسائل بلند مدت ، کلی و کلان سازمان بر می گردد. تغییر استراتژیک درباره حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت آتی است که عموماً در قالب واژه هایی چون بینش و گستره استراتژیک تعریف شده است . تغییر استراتژیک هدف و مأموریت سازمان ؛ فلسفه کلان آن در خصوص مسائلی همچون رشد ، کیفیت ، خلاقیت و ارزشهای مربوط به کارکنان ؛ نیازهای تامین شده مشتریان و فناوری های به کار گرفته شده را در بر می گیرد . می توان از استراتژی های مدیریت تغییر اساساً در فرایند تغییر استراتژیک بهره گرفت ، اما شاید لازم باشد که از آنها برای پذیرش و قبولاندن نگرشی استراتژیک به تغییر عملیاتی استفاده شود .

برای طراحی و اجرای استراتژی های مدیریت تغییر ، باید فهمید که مبنای فرایند تغییر چیست ؟ چرا کارکنان در برابر تغییرات مقاومت می کنند و چگونه می توان بر این مقاومت غلبه کرد .

فرایند تغییر با آگاهی از نیاز و ضرورت تغییر آغاز می شود . مشکلات مربوط به معرفی می توانند این موارد باشند : مقاومت در برابر تغییر ، ثبات کم ، سطح بالایی از بحران و نگرانی میان اعضای سازمان ، تعارض و فقدان انگیزه و تحرک لازم .

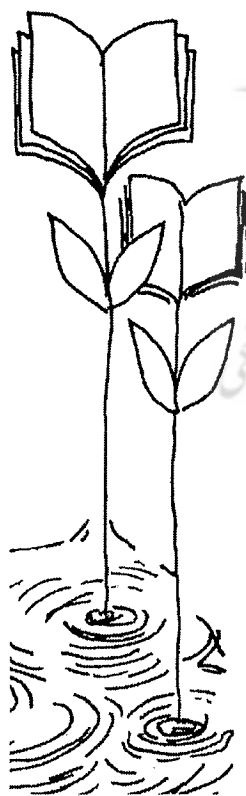
کارکنان به این خاطر در برابر تغییر مقاومت می کنند که آن را تهدیدی برای الگوهای رفتاری آشنا و همچنین پاداشهای مالی و وضعیت کنونی می دانند . غلبه بر مقاومت در برابر تغییر می تواند دشوار باشد ، حتی اگر تغییر چندان اثری بر کارکنان نداشته باشد .

اما باید تلاش کرد تا بر آن غلبه شود و این تلاش و امید به غلبه بر مقاومت کارکنان عنصر اصلی در طراحی یک استراتژی تغییر است .

معمولاً در سازمانها افرادی وجود دارند که می توانند تغییر را اجرا کنند . آنها به مقابله چالشها و استقبال از فرصتهای حاصل از اعمال تغییر می روند . آنها به عنوان عوامل تغییر ، انتخاب می شوند . سازمان باید از تمام توان خود برای توجیه و تبیین ضرورت تغییر و نحوه تاثیر آن بر سازمان و هر یک از کارکنان ، استفاده کند . علاوه بر این باید برای حمایت از منافع آنها که از تغییر متاثر می شوند ، تمام تلاشهای ممکن صورت پذیرد .

فصل دوازدهم : استراتژی های توسعه روابط کاری

واژه « روابط کاری » ، روابطی را توصیف می کند که بین کارکنان و کارفرمایان در محیط کار وجود دارد . این روابط ممکن است رسمی باشد ، مثل قراردادهای کاری ، توافقاتی رویه ای . یا ممکن است غیر رسمی باشد ، به شکل قرارداد های روان شناختی



که فرضیات و انتظارات خاصی را بیان می کند که مدیران و کارکنان دارند و می خواهند ابراز کنند. ممکن است بعدی فردی یا بعدی گروهی داشته باشد.

نقطه آغاز روابط کاری، تعهد هر کارمند در اعمال تلاش و ارائه مهارت‌های خود به کارفرما در مقابل دستمزد یا حقوق است که از او دریافت می کند. تعهدات کارفرما شامل این موارد است:

تعهد به پرداخت حقوق یا دستمزدها، فراهم کردن یک محیط کاری امن با حسن نیت با کارکنان برخورد کردن و طوری با آنها برخورد نکند که موجب سلب اعتماد آنها بشود و روابط کاری را متزلزل سازد. کارمند نیز تعهدات مشابهی دارد، که شامل اطاعت، شایستگی، صداقت و وفاداری می شود.

روابط کاری تا حد زیادی متأثر از قرارداد روان شناختی است. قرارداد روان شناختی ترکیب باورهای مورد قبول یک فرد یا کارفرمایش درباره انتظارات و توقعات آن دو از یکدیگر را بیان می کند. قرارداد روان شناختی را می توان به عنوان انتظارات نامکتوب طرفین قرارداد از یکدیگر نامید که طرفین آن تک تک کارکنان و کارفرمایان هستند.

باید برای طراحی و ایجاد یک قرارداد روان شناختی مثبت تلاش کرد؛ زیرا موجب افزایش تعهد کارکنان نسبت به سازمان، موجب افزایش رضایتمندی آنها و همچنین موجب برقراری روابط کاری بهتر خواهد شد.

مسئله کلیدی و مهم دیگر، تعهد دو جانبه است. ممکن است مدیریت از کارکنان بخواهد تا به سازمان متعهد باشند، اما اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت در جنبه های اساسی روابط کاری مثل امنیت شغلی و برخورد عادلانه، تعهدی نسبت به آنها ندارد، دیگر درخواست ها و تأکیدهای مدیریت بر ضرورت تعهد کارکنان بی اثر و بی پاسخ خواهد ماند.

اعتماد دستاورد مدیریت خوب است. با رفتارهای مدیریتی مناسب و با درک متقابل بهتر انتظارات، می توان اعتماد ایجاد و آن را حفظ کرد. مشخصاً صداقت مدیران و وفای آنها به عهد خود از جمله رفتارهایی هستند که موجب ایجاد اعتماد می شوند بخش چهارم به استراتژی های کارکردی منابع انسانی براساس استراتژی های سازمانی و استراتژی های منابع انسانی اختصاص یافته است.

فصل سیزدهم: استراتژی های جذب کارکنان

استراتژی جذب کارکنان متخصص آن است که سازمان کارکنان مورد نیاز خود را به دست می آورد و حفظ می کند و از آنها به نحوی مؤثر و کارا استفاده می کند.

هدف از استراتژی جذب کارکنان به دست آوردن و جذب کارکنان مناسب است که از شایستگیها، مهارتها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزشهای آتی برخوردار باشند. مدیریت منابع انسانی در مقایسه با مدیریت سنتی کارکنان، تأکید بیشتری دارد

روی پیدا کردن کارکنانی دارد که دیدگاهها و رفتارهایشان با دیدگاهها و تفکرات و باورهای مدیران همخوانی بیشتری دارد. جذب کارکنان تنها به کارمند یابی و گزینش آنها محدود نمی شود، بلکه به هر چیزی که به رفع نیازهای مهارتی و رفتاری شرکت منجر گردد مربوط می شود از قبیل آموزش و توسعه برای تقویت مهارتها و اصلاح رفتارها و روشهای پاداش به کارکنان.

اجزای استراتژی کارکنان عبارتند از: برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه های جذب نیرو از درون سازمان و یا از خارج سازمان، استراتژی حفظ کارکنان مورد نیاز سازمان و استراتژی انعطاف پذیری در امر بهره گیری از منابع انسانی تا سازمان بتواند به بهترین شکل از کارکنانش استفاده کند. هدف از استراتژی های حفظ، تضمین این است که کارکنان کلیدی در سازمان و در کنار آن باقی بمانند و گردش و ریزش کارکنان که بسیار بیهوده و پرهزینه است کاهش یابد.

فصل چهاردهم: استراتژی های مدیریت عملکرد

هدف از استراتژی های مدیریت عملکرد عبارت است از افزایش اثر بخشی سازمانی، افزایش بهره وری کارکنان و گروهها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی، تعهد و انگیزه کارکنان؛ مدیریت عملکرد، مسئولیت همیشگی و دایمی مدیران و رهبران گروههاست. مدیریت عملکرد صرفاً با برگزاری یک جلسه در سال برای ارزیابی عملکرد، محقق نمی شود. تک تک کارکنان مسئول مدیریت عملکرد خود هستند، اما باید آنها را در انجام این مهم راهنمایی و حمایت کرد. استراتژی های مدیریت عملکرد به مسائلی چون نحوه مدیریت شرکت برای رسیدن به اهداف تعیین شده می پردازند. مدیریت عملکرد از این جهت استراتژیک است که به مسائلی گسترده تر فراروی شرکت می پردازد. هدف از استراتژی مدیریت عملکرد، فراهم آوردن ابزار و راههایی است که از طریق آن نتیجه بهتری از سازمان، گروهها و افراد حاصل شود و این مهم از طریق درک و مدیریت عملکرد در داخل و در راستای چارچوبی توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازهای شایستگی برنامه ریزی شده میسر و ممکن می گردد. مدیریت عملکرد به آینده و به توسعه می نگرد.

مدیریت عملکرد چارچوبی ارائه می کند که براساس آن مدیران می توانند به جای دستور دادن به کارکنان خود، از آنها حمایت کنند، البته اگر مدیریت عملکرد را فرایندی تغییر دهنده بدانند نه ارزیابی کننده.

فصل پانزدهم: استراتژی های توسعه منابع انسانی

توسعه استراتژیک منابع انسانی به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا (یادگیر) و فراهم آوردن فرصتهای آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد

سازمانی، گروهی و فردی می پردازد. هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، تولید چارچوبی است فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان.

توسعه استراتژیک منابع انسانی به مسائل در پی آمده می پردازد: طراحی استراتژی های یادگیری یا پویایی فردی، طراحی و توسعه پویایی سازمانی و ایجاد سازمانی پویا (فراگیر)، مدیریت دانش و آگاهیهای کارکنان، توسعه سرمایه معنوی، توسعه و پرورش مدیران، توسعه و پرورش آگاهی عاطفی، توسعه قابلیت استراتژیک.

این نحوه رفتار تک تک کارکنان و اعضای سازمان است که سازمان را یادگیر می کند، اگر چه سازمانها می توانند شرایطی خلق کنند که چنین یادگیری را تسهیل می کند. سازمان پویا، سازمانی است که در خلق، کسب و انتقال دانش و در تعدیل و اصلاح رفتارش برای قادر شدن به انعکاس و انتقال دانش و بینشهای جدید، مهارت دارد. قابلیت استراتژیک عبارت است از « توانایی انتخاب مناسبترین استراتژی و سلسله اقدامات لازم برای اجرای آن استراتژی ».

فصل شانزدهم: استراتژی های پاداش

استراتژی پاداش بر نحوه تهیه و طراحی برنامه ها توسط سازمان، به منظور مطمئن شدن از اینکه رفتارها و عملکرد موثر کارکنان در تحقق اهداف تجاری شرکت مورد تقدیر قرار می گیرند، تمرکز می کند. باید « استراتژی پاداش » بر پایه این اصل مهم بنا و استوار شود که منبع نهایی ایجاد ارزش، کارکنان سازمان هستند. ویژگی استراتژی پاداش، تنوع آن است. هدف، طراحی یک استراتژی پاداش است که تناسب و توازن فرایندها و سیاستهای پاداش با اهداف تجاری و منابع انسانی سازمان و عملی بودن آنها را تضمین کند. دو عامل عمده موثر بر توسعه استراتژی پاداش، نیازهای اقتضایی و حصول به یکپارچگی استراتژیک می باشند. « نظریه اقتضا » بیان می دارد که سیاستها و روشها، برای مؤثر بودن، باید با ویژگیهای منحصر به فرد سازمان از جمله فرهنگ، سبک و تکنولوژی مدیریت تناسب داشته باشد. نیاز به « ارتباط بین استراتژی پاداش و استراتژی تجاری برای دستیابی به انسجام یا تناسب استراتژیک »، مشخص و مشهود است. از طریق هماهنگی میان استراتژیهای پاداش و استراتژیهای تجاری، بیشترین پرداخت نصیب کارکنانی خواهد شد که بیشترین ارزش را ایجاد می کنند. استراتژی های پاداش به مسائل در پی آمده می پردازند: ساختارهای پرداخت، بهره گیری از فرایند ارزیابی شغلی، روش همراهی با نرخهای بازار، پرداخت در برابر عملکرد فردی، شایستگی یا مهارت، پرداخت گروهی، مرتبط کردن پاداشها با عملکرد سازمانی و فراهم آوردن مزایا و حقوق بازنشستگی از جمله بهره گیری از منافع منعطف. در ادامه این فصل چند نمونه از شکلهای و انواع مختلف استراتژی های پاداش ارائه شده است.

فصل هفدهم: استراتژی های روابط کارکنان

استراتژی روابط کارکنان شامل تمام آن حوزه هایی از مدیریت منابع انسانی می شود

که در برگیرنده روابط کلی با کارکنان است روابطی که براساس توافقیهای گروهی و یا برپایه سیاستهای متداول مشارکت کارکنان و برقراری ارتباط با آنها ایجاد شده است و در آن روابط جایگاه اتحادیه های تجاری مشخص و پذیرفته شده است. استراتژی روابط کارکنان، مقاصد سازمان را درباره آنچه که باید انجام بشود و آنچه که باید تغییر کند، تعریف می کند.

موسسه خدمات روابط صنعتی، چهارنگرش به روابط کارکنان را شناسایی کرده است: ۱. خصمانه: این سازمان است که تصمیم می گیرد چه می خواهد بکند، و کارکنان باید خود را با خواست سازمان هماهنگ کنند. کارکنان تنها قدرتی که دارند این است که از همکاری خودداری کنند.

۲. سستی: یک روابط کاری خوب روزمره، اما مدیریت پیشنهاد می کند و نیروی کار نیز با نمایندگانی که انتخاب می کند به پیشنهاد مدیریت واکنش نشان می دهد.

۳. دوستانه: سازمان، کارکنان را در ترسیم و اجرای سیاستهای سازمان مشارکت می دهد، اما حق خود را برای مدیریت آنها حفظ می کند.

۴. تسهیم قدرت: کارکنان در تصمیمگیری های روزانه و استراتژیک، مشارکت داده می شوند. نگرش های خصمانه بیشتر در دهه های ۶۰ و ۷۰ متداول بودند. نگرش سستی هنوز هم در بیشتر سازمانها اعمال می شود، اما روزه روزعلاقه و توجه سازمانها به نگرش دوستانه بیشتر می شود. نگرش تسهیم قدرت هم نادر است.

روسو و کسنر-لوتو (۱۹۹۸) طی تحقیقات خود در آمریکا، پنج ارزش کلیدی روابط دوستانه را تعیین کرده اند:

۱. اعتماد و احترام متقابل،

۲. بینش مشترک درخصوص آینده و ابزار دستیابی به آن،

۳. مبادله مستمر اطلاعات،

۴. پذیرش و شناسایی نقش محوری چانه زنی گروهی،

۵. مشارکت کارکنان در تصمیمگیری. اگر مدیران و اتحادیه ها، این مسائل را با موفقیت حل و فصل کنند، آن گاه شرکتها می توانند بهره وری بیشتر، بهبود کیفیت، نیروی کار با انگیزه تر و متعهد تر و نرخ گردش و ریزش کمتر کارکنان و کاهش غیبتهای آنان را انتظار داشته باشند.

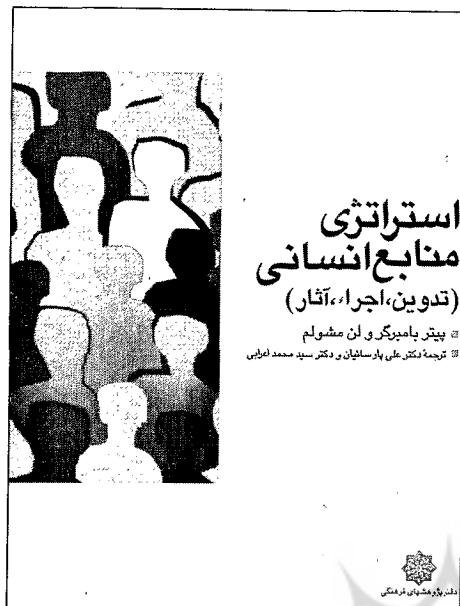
فصل هیجدهم (جمع بندی): دست به کار شدن

استراتژی های منابع انسانی تنها زمانی خوب و مؤثرند که به طرزی صحیح به اجرا گذاشته شوند و اعمال مثبتی را ایجاد کنند. طراحان این استراتژی ها، بخش ساده کار است

مشکلات و دشواریها وقتی شروع می شوند که بخواهیم آن استراتژی ها را اجرا کنیم

- برای اینکه بتوانیم این استراتژی‌ها را به طرز موثر اجرا کنیم باید
- درباره آنچه که به دست می‌آوریم واقع بین باشیم، سعی نکنیم که بیش از حد معقول چیزی به دست آوریم؛ تغییر تدریجی و آهسته، بهتر از این است که اصلاً تغییری روی ندهد
 - درک کنیم که کارکنان چه می‌خواهند و آنها از گفت و گویا ما چه به دست خواهند آورد
 - منافع حاصل از اجرای استراتژی را برای سازمان و برای همه اعضای آن، به صراحت بیان کنیم و حتی در متقاعد کردن کارکنان صریح باشیم
 - آمادگی مواجهه با مخالفتها و مشکلات را داشته باشیم
 - برای هر خلاقیت و ابتکار استراتژیک، یک طرح پروژه آماده کنیم که در آن مشخص شده باشد که چه کسی، کی و کجا آن طرح را اجرا خواهد کرد
 - در طرح استراتژیک خود به اهداف دقیق نیز توجه کنیم و معیارهای لازم برای ارزیابی موفقیت آن طرح استراتژیک را شناسایی و مشخص کنیم
 - کارکنان را در جریان پیشرفت امور قرار بدهیم
 - اثر استراتژی‌های منابع انسانی را در اولین فرصت مناسب ارزیابی کنیم و به هر مشکلی که هنگام اجرای استراتژی بروز می‌کند، رسیدگی کنیم.





استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار)

نویسندگان: پیتربامبرگر و لن مشولم

مترجمان: دکتر علی پارساییان و دکتر سید محمد اعرابی

ناشر: دفتر پژوهش‌های فرهنگی

چاپ: اول، ۱۳۸۱

صفحه: ۲۷۲

معرف: عباس محمدی قاهان

در سراسر کتاب با مسائلی در باره تدوین استراتژی و رابطه بین اجرا و عملکرد سازمان، به صورت مستمر روبه‌رو می‌شویم. کتاب کار خود را با پیدایش و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی آغاز می‌کند.

فصل اول کتاب تحت عنوان مقدمه به مباحثی به شرح موارد در پی آمده پرداخته است:

- منشاء پژوهش در استراتژی منابع انسانی؛
- مسائلی که از دیدگاه نظری مطرح هستند؛
- نقش استراتژی منابع انسانی در مدیریت استراتژیک؛
- مسائلی که برای دانشجویان استراتژی منابع انسانی مطرح می‌شوند؛
- طرح کتاب.

فصل دوم به پیدایش و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی پرداخته است. در این فصل تعدادی از الگوهای هنجاری برای تدوین استراتژی منابع انسانی و شرح الگوهای توصیفی که مورد بررسی پژوهشگران منابع انسانی قرار گرفته است، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این فصل همچنین به رابطه بین تدوین استراتژی برای کل سازمان و تدوین و

می گیرد.

اجرای استراتژی منابع انسانی توجهی ویژه داشته است و نقش سیاستهای سازمانی و عوامل خارجی، در تدوین استراتژی منابع انسانی را بررسی می کند. عناوین مطالب فصل دوم را به ترتیب از نظر می گذرانیم:

- نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی؛

- تدوین استراتژی براساس برنامه ریزی عقلایی و فزاینده؛

- سازگاری بین دو نگرش.

در فصل سوم الگوهای استراتژی منابع انسانی موجود در ادبیات مربوطه مورد بررسی قرار گرفته است. اگرچه پژوهشگران تعداد زیادی از گونه های استراتژیک را ارائه کرده اند، ولی در اصل، بسیاری از آنها شباهت زیادی با یکدیگر دارند. تقریباً تفاوت آنها از نظر استراتژی منابع انسانی در باره نگرش سازمانی برای تامین و نگهداری منابع (یعنی کانون توجه مدیران به عوامل خارجی یا داخلی) یا نگرش سازمانی از نظر سیستم کنترل (یعنی تأکید بر کنترل فرایند یا کنترل محصول) است. با توجه به این دو بعد، چهار استراتژی حاکم یا اصلی منابع انسانی، به شرح در پی آمده بیان شده است:

(آ) استراتژی مبتنی بر تعهد یا «استراتژی متعهدانه» (یعنی توجه به داخل و کنترل بازده و محصول)؛

(ب) استراتژی مبتنی بر نمایندگی آزاد و مستقل کارفرما یا «استراتژی پیمانکارانه» (یعنی توجه به خارج و کنترل محصول)؛

(پ) استراتژی مبتنی بر رفتار پدرمآبانه یا «استراتژی پدرانه» (یعنی توجه به خارج و کنترل فرایند)؛

(ت) استراتژی مبتنی بر بازار دست دوم نیروی کار یا «استراتژی ثانویه» (یعنی توجه به خارج و کنترل فرایند).

در فصل چهارم زیر سیستم گردش افراد یا زیرسیستم تامین نیروی انسانی، هدفهای مربوط به ترکیب و شایستگی منابع انسانی، روشهای منابع انسانی مانند برنامه ریزی، کارمندیابی و گزینش، توسعه مسیر شغلی و شالوده ریزی بازار کار داخلی، آموزش و توسعه مورد توجه قرار گرفته است. آن گاه با توجه به ادبیات مربوط، شیوه ای که گردش افراد به عنوان وسیله یا هدف در چهار الگوی استراتژیک متفاوت است، مطالعه خواهد شد.

در فصل پنجم با استفاده از یک روش تحلیلی زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش و نیز هدفهای این زیرسیستم و کنترل هزینه مورد توجه قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل و

ارزیابی شغل، ارزیابی عملکرد، ترکیب و ساختار پرداخت و پرداخت براساس عملکرد فردی و گروهی مورد بررسی قرار گرفته است. تفاوت مقاصد و راههای (وسایل) نظام پرداخت مبتنی بر چهار استراتژی حاکم نیروی انسانی مورد مطالعه قرار گرفته است و با توجه به دیدگاه گره‌ارت و میلکوویچ (۱۹۹۲) تعدادی از «بهترین روشهای» نظام پرداخت بررسی می‌شود.

عناوین فصل پنجم به ترتیب عبارتند از:

- چارچوب هایی برای درک رابطه بین پرداخت و عملکرد؛
- انتخاب عوامل اقتضایی مؤثر در طراحی استراتژی های ارزیابی عملکرد و پاداش؛
- مرتبط ساختن استراتژی های ارزیابی و پاداش به استراتژی منابع انسانی.


فصل ششم به بحث درباره زیرسیستم «روابط با کارکنان» می‌پردازد. ایجاد و تقویت قرارداد روان شناختی بین کارمند و کارفرما به عنوان نخستین هدف این زیرسیستم دانسته شده است و انجام دادن وظایفی مانند طراحی شغل، کمک به کارمند و کارفرما در حل اختلاف به عنوان ابزارهای اصلی برای رسیدن به چنین هدفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. پس از بررسی چگونگی کاربرد این وظایف براساس چهار استراتژی حاکم بر منابع انسانی؛ در این قلمرو به بهترین روشهایی که در ادبیات مربوطه وجود دارد، پرداخته شده است که از آن جمله اند: ساختار کار مبتنی بر هسته یا تیم، مشارکت دادن کارکنان در امور، اجرای برنامه های خانواده کاری و سیستم های حل اختلاف.

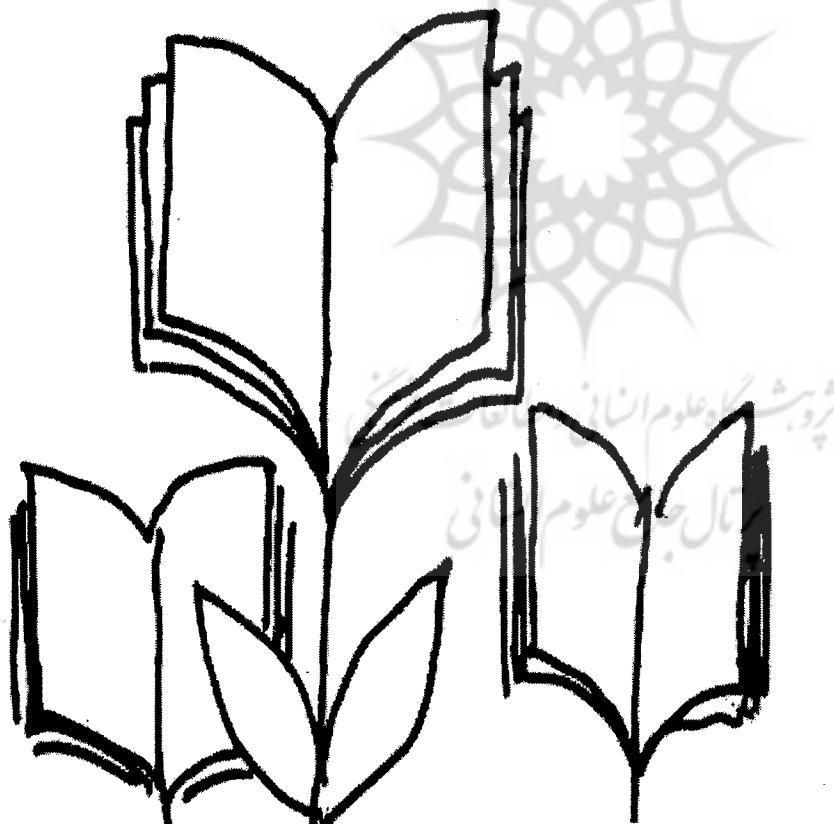
در فصلهای چهارم تا ششم کتاب، براساس نگرش مبتنی بر وسیله و مقصد، هدفهای استراتژیک که یک سازمان برای هر یک از سه زیرسیستم (مبتنی بر چهارگونه استراتژی حاکم منابع انسانی یعنی استراتژی های متعهدانه، پیمانکارانه، پدرانیه و ثانویه) به کار خواهد برد، مورد بررسی قرار گرفته است. آن گاه سیاستها و روشهای مختلف (یعنی وسیله ها) که در متن یا محتوای هر یک از استراتژی های حاکم برای دستیابی به هر یک از هدفهای زیرسیستم به کار برده می‌شوند، مورد بررسی قرار می‌گیرند.

در فصل هفتم پژوهش «اثر استراتژی منابع انسانی» بر عملکرد سازمان مرور و ارزیابی شده است. نخست زرفای اثر استراتژی منابع انسانی بر ابعاد مختلف عملکرد سازمان ارزیابی می‌شود و آن گاه در باره مساله هایی که به صورت ذاتی در سنجش یا اندازه گیری این اثر وجود دارند، بحث می‌شود؛ دوم، بر شیوه ای که استراتژی منابع انسانی بر عملکرد و عوامل تعدیل کننده نفوذ استراتژی اثر می‌گذارد، توجه شده است. در بخش پایانی این فصل در باره چالشهای اصلی نظری و عملیاتی

(برای مثال، شیوه سنجش یا اندازه گیری) که پژوهشگران در این زمینه با آنها رویرو هستند بحث و سپس در مورد کاربرد این پژوهش، از نظر تجزیه و تحلیل و کاربرد منطق استراتژیک منابع انسانی سخن گفته شده است.

فصل هفتم دارای عناوین در پی آمده است:

- نگرش نظری به رابطه بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمان؛
- نگرش تجربی به رابطه بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمان؛
- در جست و جوی نگرش های دیگر؛
- نگرش های جهانی، اقتضایی و شکلی؛
- چالشهای پیش رو، 





راهبردهای مدیریت منابع انسانی

گردآورنده: مایکل آرمسترانگ

مترجمان: دکتر خدایار ایبلی، حسن موفق

ناشر: فرا

چاپ: اول بهار، ۱۳۸۰

صفحه: ۴۰۰

معرف: شهرام رنج دوست

مقدمه

مدیران موفق دنیای امروز، رمز موفقیت‌های سازمان‌های خود را در بهره‌مندی از انسان‌های 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 نگاه می‌دارند.

تنها امتیاز رقابتی سازمانها نیز در سده بیست و یکم برخورداری از کارکنان فرهیخته و ارزشمند است و بهره‌وری این کارکنان، بزرگترین چالشی است که مدیران در این سده با آن روبرو هستند.

کتاب حاضر، مجموعه مقالاتی است به قلم مشاوران با تجربه شرکت مشاوره بین‌المللی کوپرز و لیبراند - یکی از بزرگترین شرکتهای مشاوره مدیریت با حدود ۶۷۰۰۰ نیروی انسانی در ۱۱۷ کشور جهان.

نویسندگان مقالات، تجربیات ارزنده خود را به عنوان مشاوران منابع انسانی در مؤسسه‌های مختلف دنیا به نگارش درآورده‌اند.

این کتاب برای همه مدیران در تمامی سطوح سازمان نگاشته شده است و به پیوند بین راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای کلان سازمان توجهی خاص دارد. بیکریبندی کتاب از سیزده فصل تشکیل شده است که به توضیح مختصر هر فصل می‌پردازیم.

فصل اول: راهبردهای منابع انسانی برای موفقیت کسب و کار

اگر بخواهیم این فصل را برای مخاطبان معرفی کنیم، می توان توضیح داد که:

۱. راهبرد منابع انسانی درباره تصمیمهایی است که بر به کارگیری و بهسازی کارکنان و روابط موجود بین مدیریت و افراد تحت سرپرستی آنها، تأثیر عمده و دیرپایی می گذارند. این راهبرد بیان کننده تمایلات بنگاه درباره چگونگی مدیریت آن بر منابع انسانی است - تمایلاتی که اساس طرحها، پیشرفتها و برنامه های مدیریت تحول را تشکیل می دهند .

۲. فلسفه وجودی راهبرد منابع انسانی، حمایت از تحقق راهبرد کسب و کار است، چنین حمایتی باید هم انفعالی و هم آینده ساز باشد .

هدف ویژه این فصل از کتاب آن است که از راهبرد منابع انسانی به عنوان یک نیروی تلفیقی، دید وسیعتری پیدا کنیم و چگونگی تحقق این هدف را مورد بحث قرار دهیم. برای این منظور، ابتدا ماهیت راهبرد کسب و کار و نحوه تدوین شکلهایی که به خود می گیرد بررسی می شود، و در وهله دوم، نحوه تلفیق راهبرد کسب و کار با راهبرد منابع انسانی مورد ارزیابی قرار می گیرد، و در آخر، اجزای تشکیل دهنده راهبرد منابع انسانی و رویکردهای تدوین و توسعه به کنکاش گذاشته می شود .

فصل دوم: پیدایش سازمان مناسب

در این فصل، طیفی از مسائل سازمانی رویاروی شرکتها و سایر بنگاهها مورد بررسی قرار می گیرد که واحد امور کارکنان یا امور منابع انسانی باید در کمک به حل آن مسائل، نقش ایفا کند .

این فصل با بررسی تاریخچه مسائل سازمانی شروع می شود و آن گاه سازمان را تعریف و رسالت و راهبرد سازمان را تشریح می کند. در ادامه ضمن بیان فرایندهای مدیریت و مدیریت تحول، از مجموع مباحث نیز نتیجه گیری به عمل می آید .

فصل سوم: کسب مزیت رقابتی در بازار نیروی کار

در این فصل، رویکردهای تحلیل عوامل درونی تأثیرگذار بر راهبردهای تجهیز منابع، محیط خارجی تأثیرگذار بر عرضه و تقاضای نیروی انسانی و بالاخره بازارهای بین المللی، انگلیس، منطقه‌های و محلی مورد مطالعه قرار می گیرد. آن گاه به روشهای ایجاد پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی و استفاده از آن برای پیش بینی های نیروی انسانی بررسی می شود. در پایان، عوامل مدنظر در تهیه راهبردهای کارمندیابی، نگهداری، توسعه و پرورش نیروی انسانی و کوچکسازی مورد توجه قرار خواهند گرفت .

فصل چهارم: توسعه منابع انسانی و راهبرد کسب و کار

این فصل، با شکایت از تخصیص هزینه اندک برای پرورش افراد در صنعت بریتانیا شروع می شود و گفته می شود که طرز تلقی مدیران درباره آموزش و پرورش در حال تغییر است.

پیش بینی ها حاکی از آن است که همراه با شدت گرفتن سرعت تحول، وجوه تمایز بین مدیران کسب و کار و متخصصان توسعه منابع انسانی در حال محو شدن است؛ زیرا مدیران کسب و کار برای سازگاری و پیشرفت خود به گونه ای روزافزون به مهارت های توسعه منابع انسانی نیاز دارند. اگر بخواهیم این فصل را در یک عبارت خلاصه و معرفی کنیم می توانیم بگوییم که: کسب و کار، همان توسعه منابع انسانی است.

فصل پنجم: مدیریت بهبود عملکرد

مدیریت عملکرد بالقوه حیطه های از مدیریت منابع انسانی است که می تواند بیشترین سهم را در عملکرد سازمان داشته باشد، مدیریت عملکرد، فرایندی است مبتنی بر یک رشته فعالیتها و به نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود مستمر عملکرد افراد و گروهها در جهت بهبود تمرکز راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود.

این فصل، ضمن تعریف مدیریت بهبود عملکرد، عناصر آن را تعیین کرده و در نهایت، مراحل مهم و مهارت های راه اندازی مدیریت عملکرد را بازگو می کند.

فصل ششم: رویکرد جدید مدیریت پاداش

فصل ششم کتاب با بررسی برخی دلایل نارسایی سیاستهای پاداش در برخورد با چالشهای یک محیط کسب و کار در حال تحول شروع می شود و ضمن تشریح دلایل شکست، مجموعه ای از پیشنهادها ارائه خواهد شد. آن گاه نحوه تلاش احتمالی یک راهبرد پاداش در پرداختن به برخی از این شکستها مورد بررسی قرار می گیرد. در پایان در اینکه، در دهه ۱۹۹۰ و بعد از آن سیاستهای پاداش را در چه جهتی می توان سوق داد، توصیه هایی ارائه می شود.

فصل هفتم: روابط کارکنان: یک چارچوب جدید

اصطلاح روابط کارکنان به طور سنتی با جنبه های رسمی تر ارتباط بین سازمان و افراد تحت استخدام آن مترادف است.

این فصل ابتدا با ارتباط بین روابط کارکنان و مدیریت منابع انسانی آغاز می شود، سپس ویژگیهای نیروهای تحول آفرین در سازمانها را توضیح می دهد، آن گاه ارتباط و روابط کارکنان و سرانجام اهمیت این قضیه را با چشم اندازهای تازه برای مخاطبان، ترسیم می کند .

فصل هشتم : ارتباط کارکنان و اشتغال اثربخش

ارتباطات و درگیر شدن ها برای اداره و انگیزش نیروی کار نه تنها روز به روز اهمیت خود را از دست نمی دهد، بلکه پراهمیت نیز می شود. ارتباطات برای مدیران صف و مدیران منابع انسانی در زمینه توانمندسازی، پیشبرد و حمایت از هدفهای کسب و کار، ابزاری مهم به حساب می آید . به موازات پیشرفت فناوری و از نظر جغرافیای گسترده تر شدن سازمانها، به کارگیری فناوری در جهت توسعه و توانمندسازی، همزمان با حفظ تماس لازم بین کارکنان، کاری پرچالش خواهد بود .

فصل نهم : کیفیت فراگیر : نقش منابع انسانی

محور بحث فصل حاضر این است که واحد منابع انسانی در یک سازمان می تواند به پرورش و نگهداشت ابتکارات کیفیت فراگیر کمک شایانی کند. اما در این فصل قبل از تشریح نقشهای راهبردی و عملیاتی این واحد، مباحث در پی آمده نیز مورد بحث قرار گرفته است :

- نحوه تکامل مفهوم کیفیت فراگیر؟
- مفهوم کیفیت فراگیر؟
- برنامه های توجیه به مشتری به عنوان جنبه مهم کیفیت فراگیر؟
- دلیل مبادرت شرکتها به کیفیت فراگیر؟
- چالشهای رویاروی شرکتها در ارتباط با کیفیت فراگیر.

فصل دهم : اطلاعات منابع انسانی : یک ابزار راهبردی

این فصل ضمن توصیف اطلاعات موجود و در دسترس کارشناسان منابع انسانی، چارچوبی را برای تحلیل و تعیین نوع اطلاعات به دست می دهد که، برای مقاصد مدیریت منابع انسانی باید در دسترس باشد. همچنین درباره توان نظامهای رایانه ای منابع انسانی برای فراهم ساختن چنان اطلاعاتی، مروری اجمالی دارد. لذا در اول فصل تعریفی از اطلاعات منابع انسانی ارائه می کند و آخر فصل نیز با تعریفی از نظامهای رایانه ای اطلاعات منابع انسانی به پایان می رسد .

فصل یازدهم: مدیریت منابع انسانی بخش دولتی: برنامه ای برای تحول

هدف این فصل، تعیین آن دسته از تحولاتی است که اینک در عملکرد مدیریت منابع انسانی مأمور در بخش دولتی روی می دهد. ضمناً فصل حاضر بر آن است تا برخی مشترکات بین رویکرد بخشهای دولتی و خصوصی را معین کند.

این فصل به چهار بخش تقسیم شده است:

بخش نخست با بررسی موضوعات مهم سیاستهای دولت از سال ۱۹۷۹ به این سو و شیوه ای که طی آن موضوعات یاد شده عامل انگیزش ابتکارات سیاستگذاری خاص بوده اند. بستر بحث را آماده می کنند.

بخش دوم، مفاهیم ضمنی گسترده برخی از آن ابتکارات در شیوه مدیریت افراد در بخش دولتی و شیوه ای را که خود با آن اداره می شوند، مورد بررسی قرار می دهد. بخشهای پایانی فصل نیز به دلالتهای ضمنی مشخص و مسائلی از مدیریت منابع انسانی می پردازد که برای تامین منابع بخش عمومی و منافع منابع انسانی آن، باید مورد بررسی قرار گیرند.

فصل دوازدهم: سازمان و مدیریت منابع انسانی: دیدگاه اروپایی

این فصل درباره سازمان و موضوعات مدیریت منابع انسانی در بافت اروپا - اعم از جامعه اروپایی و غیر آن - به بحث می نشیند. فصل حاضر جزئیات قوانین اجتماعی پیشنهادی جامعه اروپا را در بر نمی گیرد؛ زیرا این موضوع هنوز در فرایند شکل گیری و بحث قرار دارد.

این فصل به طور عمده بر موضوعات در پی آمده تاکید خواهد داشت:

- مدیریت فرهنگ و پویاییهای سازمان؛

- سازمان؛

- روابط صنعتی و مدیریت تحول؛


- پاداش؛

- تجهیز، بهسازی و آموزش نیروی انسانی.

فصل سیزدهم: مدیریت منابع انسانی در عمل: یک رویکرد مشترک

نویسنده در این فصل معتقد است که مدیریت منابع انسانی در عمل باید از یک راهبرد مشترک برای رسیدن به یک توسعه منابع انسانی عظیم، برخوردار باشد.

نتیجه گیری کلی

پیام مطرح شده در سراسر این کتاب آن است که مدیران به گونه ای یکسان نگران مدیریت منابع انسانی هستند و این نگرانی، خاص امور کارکنان نیست. احتمالاً این همان خصیصه ای است که به طور بسیار روشن، مدیریت منابع انسانی را از مدیریت امور کارکنان متمایز می کند. مدیریت منابع انسانی هم شغل-مدار و هم کارمند-محور است. مدیریت امور کارکنان با بذل توجه کمتر به نیازهای راهبردی کسب و کار، درصدد اولویت دادن به افراد بوده است. 



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



معرف: فرح ابراهیمی

مدیریت منابع انسانی

نویسنده: دکتر نسرين جزيني

ناشر: نشرنی، ویراست دوم

چاپ: سوم، ۱۳۸۰

صفحه: ۴۹۶

هدف این کتاب بیان و تشریح نقش واحد منابع انسانی در ارتباط با کارکنان است. در این راستا کوشش شده است تا جمع آوری و ارائه نظریه های نوین مدیریت منابع انسانی، معرفی چالشها، مفاهیم کلیدی و مسائل اجرایی به نحوی انجام گیرد که حتی بدون داشتن سوابق لازم در این حوزه، برای دانشپژوهان این رشته به سهولت قابل درک و دریافت باشد و برای استادان و پژوهشگران به عنوان ابزاری مفید به کار آید.

این کتاب آمیزه ای است از تجربه آموزشی مولف طی بیش از یک دهه در زمینه مدیریت بویژه دوره مدیریت منابع انسانی، همراه با دستاوردهایی که در حوزه مشاوره مدیریت برای صنایع مختلف کشور حاصل کرده، و در نهایت، نتایج گردهمایی هایی چند که همگی بر بنیان روابط انسانی استوار بوده اند.

جهان به سرعت در حال تغییر است و مدیریت منابع انسانی بخشی از این تغییر، قوانین جدید، فناوری جدید، رقابتهای جدید، نیروهای اجتماعی جدید، اندیشه ها و آرمانهای جدید، همه بخشی از این تغییر سریع بوده که به میزان قابل توجهی بر زندگی و عملکرد کارکنان سازمانها اثر گذاشته است. پاسخ به این نیازها منجر به دگرگونیهایی در چاپ نخست شد که چاپ تازه را، کم و بیش، به صورت یک تالیف جدید در آورده است. در ویراست جدید پنج فصل به کتاب افزوده شد. این فصول با توجه به مقولاتی که مدیران منابع انسانی در عصر کنونی با آن رو به رو هستند تدوین شده است.

نکات عمده کتاب عبارتند از:

فصل اول: مدیریت منابع انسانی: دیدگاهی کلی

مباحث مدیریت، کاربرد مدیریت منابع انسانی و مدیریت پرسنلی، مأموریت‌های مدیریت منابع انسانی، هدف‌های مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی (فعالیت‌های اصلی متخصصان مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی، برنامه ریزی نیروی انسانی: استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، مدیریت جبران خدمت: حقوق و دستمزد، بهداشت و ایمنی، روابط کار و کارگر).

فصل دوم: مدیریت منابع انسانی و چالش‌های محیطی

مباحث سیر تکامل منابع انسانی (مدیریت علمی و نیازهای انسانی، نفوذ عصر جدید)، چالش‌های بیرونی (ساختار نیروی کار، چالش‌های دانش فنی، چالش‌های اقتصادی، چالش‌های دولتی)، چالش‌های سازمانی (اتحادیه‌ها، سیستم‌های اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی و تضادها)، چالش‌های حرفه‌ای، سایر الزامات حرفه‌ای و چشم‌انداز مدیریت منابع انسانی.

فصل سوم: مدیریت منابع انسانی در محیطی پویا

مباحث جهانی شدن و آثار آن بر مدیریت منابع انسانی (دهکده جهانی، محیط‌های فرهنگی)، تنوع نیروی کار، تنوع در ساختار نیروی کار و آثار آن بر مدیریت منابع انسانی، الزامات در حال تغییر مهارت‌ها، کوچک کردن سازمان (دلیل منطقی کوچک کردن، کوچک کردن و آثار آن بر مدیریت منابع انسانی)، مدیریت کیفیت جامع (مدیریت کیفیت جامع در عصر کنونی، حمایت مدیریت منابع انسانی از مدیریت کیفیت جامع)، مهندسی مجدد فرایندهای کار برای کارایی بهبود یافته (مهندسی مجدد در مقابل مدیریت کیفیت جامع، مدیریت منابع انسانی و مهندسی مجدد)، نیروی کار اقتضایی، کارکنان اقتضایی و آثار آن بر مدیریت منابع انسانی، محل‌های غیر متمرکز کار، مدیریت منابع انسانی و مکان‌های غیر متمرکز کار، درگیر کردن کارکنان (چگونگی درگیر کردن کارکنان توسط سازمان، آثار درگیر کردن کارکنان بر مدیریت منابع انسانی).

فصل چهارم: مدیریت منابع انسانی و اشتغال زنان

مباحث زنان و اشتغال، مروری بر وضعیت اشتغال زنان در ایران، موانع و چشم‌انداز، مدیریت منابع انسانی و کارکنان زن.

فصل پنجم: برتری رقابتی

درک مشتری از ارزش، حفظ منحصر به فرد بودن و منشاء آن، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک برتری رقابتی (مدیریت منابع انسانی و اجرای استراتژی، منابع انسانی و ظرفیت برای تغییر، منابع انسانی و وحدت استراتژی)، مهارت‌های مورد نیاز مدیریت

منابع انسانی برای رقابتی بودن (مهارت‌های مدیریت عمومی، ایجاد نیاز برای تغییرات مدیریت منابع انسانی، ایجاد بینش نسبت به اهمیت فعالیتهای مدیریت منابع انسانی، تعهد اجرای فعالیتهای مدیریت منابع انسانی، کسب مهارت در ارائه فعالیتهای مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های حرفه ای مدیریت منابع انسانی).

فصل ششم: عوامل مؤثر در عملکرد سازمانی

مدلی از عملکرد سازمانی (محیط بیرونی، محیط درونی، دستاوردها) نقش مدیریت منابع انسانی، عوامل مالی و تکنولوژیکی (منابع مالی، منابع تکنولوژیکی و فیزیکی، ساختار)، فلسفه مدیریت و شیوه رهبری، آثار شیوه های رهبری برای مدیران مدیریت منابع انسانی، انگیزش و عملکرد فردی و تیمی (نظریه های نیاز، نظریه دو گام ملی - هرز برگ / نظریه بهداشت - انگیزش، نظریه تقویت، نظریه برابری، ارتباط انگیزش - عملکرد - رضایت، رفتار و عملکرد تیمی و درون تیمی)، فرهنگ و فضای سازمانی، انواع سازمانها و پیامدهای آن (نمونه هایی از انواع سازمانها، سیستم های مکانیکی و ارگانیکی).

فصل هفتم: طراحی و تجزیه و تحلیل شغل

اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل: دیدگاهی کلی، جمع آوری اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل (شناخت شغل، تبیین پرسشنامه، جمع آوری اطلاعات)، کاربردهای اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل (شرح شغل، شرایط احراز شغل، استانداردهای عملکرد شغل)، سیستم اطلاعات منابع انسانی (ملاحظات قانونی، سازماندهی بانک اطلاعاتی، گامهای کلی لازم در تبیین یک سیستم اطلاعات منابع انسانی سودمند:

۱. مطالعه سیستم موجود؛

۲. تبیین اولویتهای سیستم اطلاعات منابع انسانی؛

۳. تبیین و طراحی سیستم جدید؛

۴. استقرار کامپیوتر؛

۵. نگهداری سیستم.

دیدگاهی کلی از طراحی شغل (عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل رفتاری) جا به جایی کارایی با علایق رفتاری، روشهای طراحی شغل (تخصص کافی، تخصص بیش از حد، غنی سازی شغل و تیم های خودگردان، نگرشهای فردی، نگرشهای تیمی، تیم های خودگردان یا گروههای مستقل کاری)، مهندسی مجدد در طراحی شغل (بعد انسانی، موضوعات اخلاقی، نقش واحد منابع انسانی).

فصل هشتم: برنامه ریزی نیروی انسانی

فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی، ارتباط برنامه ریزی نیروی انسانی با برنامه ریزی استراتژیک، تقاضا برای منابع انسانی (عوامل مؤثر در تقاضای نیروی انسانی، شیوه های

پیش بینی، پیش بینی میزان نیاز به منابع انسانی)، عرضه منابع انسانی (برآورد عرضه داخلی، برآورد عرضه خارجی، اجرای برنامه های منابع انسانی).

فصل نهم: فرایند نیرویابی

محدودیت‌های فرایند نیرویابی (سیاست‌های سازمانی، برنامه های منابع انسانی، خصوصیات رفتاری نیرویابان، شرایط محیطی، الزامات شغلی، هزینه ها، سیستم های انگیزشی پرداخت)، منابع تامین نیرو (منابع داخلی سازمان، منابع خارجی سازمان، کارکنان جدا شده از سازمان)، فرم تقاضای شغلی.

فصل دهم: گزینش

گزینش: دیدگاهی کلی، نسبت گزینش، مراحل و گام‌های گزینش:

گام اول: پذیرش و مصاحبه مقدماتی؛

گام دوم: آزمون‌های استخدامی (اعتبار آزمون، انتخاب آزمون و احتیاط‌های لازم)؛

گام سوم: مصاحبه استخدامی (انواع مصاحبه های استخدامی، فرایند مصاحبه)؛

گام چهارم: تحقیقات محلی و بررسی سوابق؛

گام پنجم: معاینات پزشکی؛

گام ششم: مصاحبه سرپرستان؛

گام هفتم: مرور واقعی شغل؛

گام هشتم: تصمیم استخدامی.

فصل یازدهم: آموزش و توسعه

مراحل و گام‌های آموزش و توسعه (برآورد نیازهای آموزشی، اهداف آموزش و توسعه محتوای برنامه های آموزشی، اصول یادگیری)، روش‌های آموزش و توسعه (روش‌های اطلاعاتی آموزش، روش‌های تجربی آموزش)، ارزشیابی آموزش و توسعه، توسعه منابع انسانی (فرسایش شاغلین، تغییر ساختاری نیروی کار در داخل و خارج، تغییرات تکنولوژیکی، ترک خدمت).

فصل دوازدهم: ارزشیابی عملکرد

دلایل استفاده از ارزشیابی عملکرد، تعیین ضوابط (آمار تولید، آمار پرسنلی، قضاوت‌های ذهنی)، روش‌های درجه بندی (مقیاس‌های ترسیمی درجه بندی، روش رتبه بندی، مقایسه های زوجی، وقایع حساس، فهرست‌های بازبینی، روش انتخاب اجباری، مدیریت بر مبنای هدف (MBO)، مقیاس‌های درجه بندی متکی به رفتار (BARS))، انجام ارزشیابی (مرحله برنامه ریزی، مرحله مصاحبه)، خطاهای ارزیابی کنندگان، واقع

فصل سیزدهم: مدیریت جبران خدمت

اهداف مدیریت جبران خدمت، تجزیه و تحلیل شغل، ارزشیابی شغل (روش رتبه بندی، روش درجه بندی، روش مقایسه عوامل، روش امتیازی، بررسیهای حقوق و دستمزد، منابع آماری مدیریت جبران خدمت، قیمت گذاری شغل (درجه بندی پرداخت، نرخ یا دامنه پرداخت، تعدیل در نرخ یا دامنه پرداخت)، تراکم پرداخت، شرایط بدون تغییر وضعیت شغلی، سیستم دوگانه دستمزد.

فصل چهاردهم: سیستم های انگیزشی و مشارکت در منافع

سیستم های انگیزشی پرداخت و مشارکت در منافع (هدف روشهای غیرسستی جبران خدمت، استحقاق و تحت پوشش درآمدن، استانداردهای پرداخت، اجرای سیستم)، سیستم های انگیزشی پرداخت (قطعه کاری، پادشهای تولید، کارمزد، منحنی های آخرین حد پرداخت، پاداش شایستگی، پرداخت جبرانی برای دانش، انگیزشهای غیر پولی، انگیزشهای مدیران)، نگرشهای مشارکت در منافع (مالکیت کارکنان، برنامه های مشارکت در تولید، برنامه های مشارکت در سود، برنامه های کاهش هزینه).

فصل پانزدهم: مزایا و خدمات

نقش مدیریت جبران غیرمستقیم (اهداف اجتماعی، اهداف سازمانی، اهداف کارکنان)، مزایای بیمه (بیمه عمر، بیمه از کارافتادگی)، مزایای تامین کارکنان (امنیت شغلی، امنیت بازنشستگی، بازنشستگی زودرس)، مزایای مرخصی (استراحت بین کار، مرخصی های استعلاجی، تعطیلات و مرخصیهای استعلاجی، تعطیلات و مرخصیهای سالانه، ترک خدمت)، مزایای برنامه ریزی کار (ساعات کار شناور، مشارکت در شغل، خدمات کارکنان)، اجرای برنامه های مزایا و خدمات.

فصل شانزدهم: بهداشت و ایمنی

دلایل ایجاد حوادث، نظریه تمایل به حادثه (حادثه پذیری)، توسعه برنامه های بهداشتی و ایمنی (بررسی های ایمنی، کمیته های ایمنی، برنامه های آموزشی و انگیزشی، ارتقای بهداشت کارکنان)، مدیریت فشارهای روانی (منابع فشارهای روانی، ابهام نقش و تضاد نقش، نتایج فشارهای روانی شدید، جلوگیری از فشار روانی، برنامه های کمک به کارکنان).

فصل هفدهم: چالشهای روابط کارکنان

نقش واحد منابع انسانی، کیفیت زندگی کاری و درگیر کردن کارکنان (حلقه های کیفیت، سیستم های اجتماعی فنی، عزم همگانی، گروههای مستقل کاری)، عملیات روابط کارکنان (ارتباط

کارکنان، خدمات مشاوره‌ای، انضباط)، ظهور چالش‌های روابط کارکنان.


فصل هیجدهم: راهبردهای مشارکتی برای بهبود سازمان

بهبود سازمان و مشارکت کارکنان (نگرش‌های رایج نسبت به مشارکت، تحت چه شرایطی مشارکت کارکنان اثربخش است، نوع و میزان مشارکت.

فصل نوزدهم: مدیریت منابع انسانی بین‌المللی

(شرکتهای چند ملیتی، ابعاد فرهنگی)، خلاصه و نقش واحد مدیریت منابع.

فصل بیستم: چشم انداز مدیریت منابع انسانی

ممیزی عملکرد مدیریت منابع انسانی (جابه‌جایی و ترک خدمت، نرخ غیبت، روابط کارکنان، شکایات کارکنان، بررسی‌های رفتار یا عقیده)، جهانی شدن (حقوق کارکنان، عملکرد و کارایی کارکنان، نقش چالش‌گرانه مدیر منابع انسانی)، نقش‌های آتی متخصصان منابع انسانی (نقش شریک کسب و کار، نقش مشاور، نقش حمایت از کارکنان، نقش مدیریت تغییر- پژوهش در عمل، جهت آتی در مدیریت منابع انسانی)، منابع و مآخذ. 





معرف: مهر علی اقبالی زنونزق

توسعه منابع انسانی راهگشای توسعه اقتصادی و صنعتی کشورها

ترجمه و تدوین: وزارت صنایع - مدیریت صنایع کوچک

ناشر: وزارت صنایع - مدیریت صنایع کوچک -

کارآفرینان بصیر

چاپ: تابستان ۱۳۷۶

مقدمه

یکی از پر بارترین زمینه های بالقوه بهبود و توسعه منابع نیروی انسانی برای شرکتهای کوچک و متوسط، آموزش مدیران و صاحبان مخاطره پذیر و کار آفرین این واحدها می باشد. این قبیل برنامه های آموزش باید مفید و جامع باشد که نه تنها اصول بازرگانی، تکنولوژی و غیره را ببوشاند، بلکه به کار آموزان کمک کند تا بتوانند ضعفهای رفتاری خود را شناسایی کرده و در خود انگیزه ایجاد کنند. باید طرز فکر متبکرانه در آنها به قدری اشاعه و تشویق شود که آنها عملاً به مثابه یک کار آفرین واقعی در آیند. در واقع فعالیتهای صنعتی و بازرگانی کوچک برای شکوفایی مهارتهای مدیریتی مانند ابتکار، خلاقیت و توانایی، بسیار موثر است. و این امر در بخش خصوص کشورهای در حال توسعه و منطقه تحرک و فعالیت چشمگیری ایجاد می کند. این کتاب که به توسعه منابع انسانی و نقش آن در توسعه اقتصادی و صنعتی کشورهای در حال توسعه پرداخته است شامل یازده فصل و شش بخش است.

فصل اول: اصول و مبانی توسعه نیروی انسانی در صنایع کوچک و

متوسط

اغلب کشورهای در حال توسعه به نقش حیاتی صنایع کوچک و متوسط در توسعه

اجتماعی - اقتصادی کشورشان واقفند و در برنامه های توسعه خویش توجه، انگیزه و علاقه مندی خاص به توسعه و بهبود منابع نیروی انسانی از خود نشان می دهند. این مهم در کشورهای در حال توسعه خصوصاً در منطقه آسیا و اقیانوس آرام، به صورت کانون متمرکز فعالیتها درآمده است. در این فصل به مطالب در پی آمده پرداخته شده است:

۱. توسعه و بهبود منابع نیروی انسانی؛
۲. تعمیرات تکنولوژیکی برای توسعه منابع انسانی؛
۳. توسعه و بهبود منابع انسانی برای شرکتهای کوچک و متوسط؛
۴. طراحی برنامه های آموزشی برای بهبود و توسعه منابع انسانی؛
۵. سیستم آموزشی فنی و حرفه ای در کشورهای در حال توسعه؛
۶. مشارکت بخش خصوصی در امر آموزش.

فصل دوم: خط مشی و استراتژیهای بهبود و توسعه منابع انسانی در کشورهای در حال توسعه

در این فصل نگارندگان سعی کرده اند راهکارهای لازم برای رسیدن به هدفهای در پی آمده را ارائه کنند:

ا. دستیابی سریع به تکنولوژی پیشرفته. برنامه های دقیق آموزشی، افزایش مهارتها و تواناییها و دیگر برنامه های آموزشی؛

ب. برنامه ریزی و اقدام جهت کمک در امور آموزش فنی - حرفه ای.

خلاصه این فصل شامل مطالب در پی آمده است:

۱. سیاست و خط مشی های مدیریتی؛
۲. تکنولوژیهای جدید آموزشی برای بهبود و توسعه منابع انسانی؛
۳. سیاست و خط مشی های مالی برای بهبود و توسعه منابع نیروی انسانی؛
۴. همکاریهای منطقه ای برای توسعه و بهبود منابع نیروی انسانی؛
۵. نقش اسکاپ (SCAP) کمیسیون اقتصادی و اجتماعی آسیا و منطقه اقیانوس آرام در همکاریهای منطقه ای برای بهبود و توسعه منابع انسانی؛
۶. نقش مؤسسه های بین المللی در بهبود و توسعه منابع نیروی انسانی.

فصل سوم: تحقیقات میدانی و ارائه تجربیات کشورها و سازمانهای مختلف در ارتباط با منابع انسانی (تجربه کشور ژاپن)

بهبود و توسعه نیروی انسانی، کلیدی برای رشد و توسعه شرکتهای کوچک و متوسط است و در این راستا هم اکنون فعالیتهای گوناگونی در جریان و در حال پیشرفت هستند.

چه در زمینه هایی در بهبود و پیشرفت نیروی انسانی، نقش محوری و مرکزی را ایفا می کنند؟ چگونه تعداد بیشتری از شرکتهای، می توانند امر بهبود و پیشرفت اطلاعات و دانش منابع نیروی انسانی را برعهده بگیرند؟ و چگونه می توان در جهت هر چه مفیدتر شدن سطح آموزش این موضوعات، زمینه های تلاشی بزرگ را برای دولت به وجود آورد؟ اینها پرسشهایی هستند که در این فصل سعی شده است به آنها پاسخ داده شود. در ابتدای این فصل توضیحی در مورد چگونگی بهبود و پیشرفت توسعه اطلاعات و دانش منابع نیروی انسانی توسط شرکتهای کوچک و متوسط در کشور ژاپن، داده شده است و در بخش دیگر این فصل به نقش محوری شرکتهای در بهبود پیشرفت نیروی انسانی، پرداخته شده است.

فصل چهارم: ارائه تسهیلات، امکانات زیر بنایی برای توسعه و بهبود منابع نیروی انسانی در صنایع کوچک و متوسط

توسعه صنایع کوچک و متوسط امری مردم پسند و کارگر بر است، بنابراین توسعه و بهبود نیروی انسانی در صنایع کوچک و متوسط، امری ضروری و مردمی است. در ایجاد یک بخش نیرومند و تحرک در صنایع کوچک و متوسط، نیروهای مختلفی فعال و دست اندر کارند. عناوین مهم مطالب این فصل عبارتند از:

۱. معرفی سازمان تکنونت آسیا «Asia Techno Net»؛
۲. توسعه صنعتی از طریق بازدید از واحدهای صنعتی؛
۳. توسعه و گسترش و بهبود مدیریت ریسک پذیر و کار آفرین.

فصل پنجم: تجزیه و تحلیل استراتژی اصلی توسعه منابع انسانی (در کشورهای شرق و جنوب آسیا)

پیام فصل پنجم این است که آغاز و ابتکارات مدیریت مخاطره پذیر و کار آفرین، یک فرایند استراتژیک است که راههای انتخابی محاسبه شده استراتژیک را روشن و قابل رؤیت می سازد. برای خود مدیر مخاطره پذیر و کار آفرین، انتخاب رشته صنعتی و افراد و منابع مناسب استراتژی های موجود مطرح است، و برای تنظیم کنندگان امر و مؤسسه های حمایت کننده، بهره گیری از ابزار سیاست، خط مشی صنعتی، تشویق و پاداش و برانگیختن آشکار بخشها یا شاخه های صنعت نیز مطرح است. این فصل نیز حاوی مشاهده ها و مطالعات و بررسیهای خود نویسنده در مورد شرایط خاص کشورها می باشد. کشورها و مناطقی که از لحاظ تجزیه و تحلیل تحت پوشش قرار داده شده اند عبارتند از: فیلیپین، جمهوری خلق چین، تایوان، هنگ کنگ، سنگاپور، تایلند و هند.

فصل ششم: توسعه و گسترش شرکتهای کوچک از طریق برنامه های

توسعه مدیریت مخاطره پذیر و کارآفرین «تجربه ای از کشور هند»

برای اصلاح نابرابری و عدم تعادل های منطقه ای، پخش و انتشار منابع تولید، اشتغال زیاد و استفاده بهینه، ایجاد و ظهور گسترده مدیریت مخاطره پذیر و کارآفرین، امری ضروری است. این فصل به تجربه ای از کشور هند در زمینه توسعه مدیریت مخاطره پذیر و کارآفرین پرداخته است.

این فصل عناوین مهم به شرح در پی آمده را در بر دارد:

۱. کمک مشترک برای وام مدت دار و سرمایه در گردش؛
۲. تسهیلات برای خرید ماشین آلات به صورت استیجاری؛
۳. کمک برای درون سازی، کنترل مرغوبیت و ارتقای تکنولوژی؛
۴. تکامل برنامه پرورش و بهبود مدیریت ریسک پذیر در هند.

فصل هفتم: چگونگی توسعه مدیریت کارآفرین در کشور فیلیپین

«بررسی تحقیقاتی»

رشد فیلیپین و زنده ماندن آن، بیشتر مدیون و مرهون انعطاف و نرمش مردم فیلیپین و بخصوص مدیران مخاطره پذیر صنایع کوچک فیلیپین است و نقش دولت گذشته فیلیپین، خیلی ضعیف بوده است.

اهم مطالبی که در این فصل آمده اند عبارتند از:

۱. تغییر در توجه و تأکیدات دولت؛
۲. نقش مؤسسات دانشگاهی؛
۳. دستاوردها و موفقیت های جوانان؛
۴. ایجاد، بهبود و توسعه برنامه آموزشی؛
۵. ایجاد، بهبود و توسعه مواد و مطالب آموزشی؛
۶. چشم اندازها و انتظارات ملی و همکاری های منطقه ای.

فصل هشتم: نقش نیروی انسانی در انتقال تکنولوژی در کشورهای

در حال توسعه

انتقال تکنولوژی فرایندی است که توسط آن تکنولوژی پخش شده و گسترش پیدا می کند؛ به طوری که در مکان و نقطه ای غیر از مکانی که در آن تکامل یافته، مورد استفاده و بهره برداری قرار می گیرد.

- انتقال تکنولوژی از طریق سازمانها و وزارتخانه های علوم و تکنولوژی و یا مراکز تحقیقات و توسعه، می تواند صورت گیرد.
- در این فصل کوشش شده است تا مطالب در پی آمده تحلیل شوند:
۱. میزان و مقدار تکنولوژی انتقال داده شده؛
 ۲. نوع عرضه کننده تکنولوژی؛
 ۳. ترویج انتقال تکنولوژی و مدیریت و انتقال تکنولوژی؛
 ۴. توسعه تکنولوژی و چرخه انتقال؛
 ۵. منابع نیروی انسانی؛
 ۶. تجربه کشور هند در انتقال تکنولوژی؛

فصل نهم: گردهمایی کاربردی - علمی در مورد نیازهای « تکنولوژی و مدیریت » برای توسعه صنعتی

این فصل به مسائل مطرح شده در گرد همایی منطقه ای سران و مسئولان دولتهای مشترک المنافع پرداخته است، و بخش اصلی آن به سیاست استرالیا در مورد صنعت و تکنولوژی اختصاص یافته است.

خلاصه مهمترین عناوین مطرح شده در این فصل عبارتند از:

۱. سیاست استرالیا در مورد صنعت و تکنولوژی؛
۲. سیاستها و خط مشی استرالیا نسبت به صنایع کاملاً رشد یافته و صنایع جدید؛
۳. تجربه استرالیا در امر انتقال تکنولوژی؛
۴. شرایط مقدماتی لازم برای استفاده از تکنولوژی خارجی؛
۵. ارتباط استرالیا با منطقه آسیا و اقیانوس آرام.

فصل دهم: محدودیتهای دانش انسانی در مدیریت کارآفرینی و بهره برداری از تکنولوژی های موجود

از آنجا که یکی از مؤلفه های مدیریت کارآفرینی، وجود دانش انسانی توأم با واقعیتهای مربوطه است. بدین لحاظ گرد آورندگان با آگاهی به واقعیتهای ذکر شده در این فصل محدودیت دانش انسانی در مدیریت کارآفرین و بهره برداری از تکنولوژی های موجود را به صورت مسبوط شرح می دهند.

مهمترین عناوینی که در این فصل به آنها پرداخته شده است عبارتند از:


۱. مدیریت مخاطره پذیر و کارآفرین؛

۲. محدودیتهای بازرگانی و سودآور کردن دانش و علوم فنی؛

۳. محدودیتهای کاربرد و استفاده؛

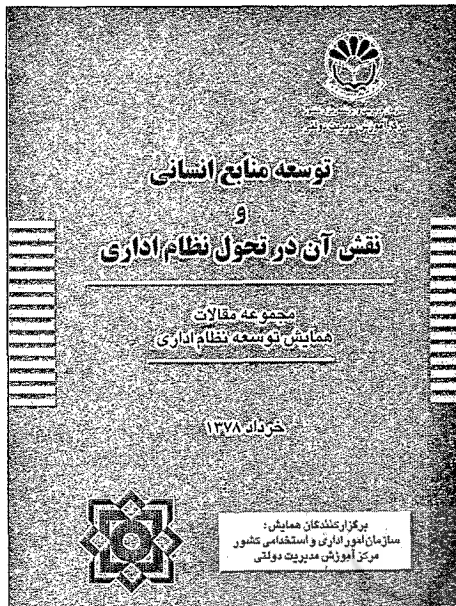
۴. مسائل فنی و ارتباطی.

فصل یازدهم: توسعه کار آفرینی و گسترش مشاغل کوچک و متوسط

نقش مشاغل کوچک و متوسط در کار آفرینی و اشتغالزایی، یکی از واقعیت‌های انکار ناپذیر در کشورهای پیشرفته محسوب می‌شود. صنایع کوچک و متوسط از آنجا که نقش اساسی در تولید اشتغال دارند یکی از شناسه‌های مهم در رفع معضل بیکاری است و این امر به روشنی در کشورهای پیشرفته و صاحب تجربه در زمینه مشاغل کوچک و متوسط دیده می‌شود. این فصل در قالب شش بخش، ضمن تعریف صنایع کوچک و متوسط به تشریح توسعه کار آفرینی از طریق مشاغل کوچک پرداخته است. 



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



توسعه منابع انسانی و نقش آن در تحول نظام اداری

نویسندگان: جمعی از اساتید مدیریت

ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی

چاپ: اول، ۱۳۸۰

صفحه: ۱۱۲

معرف: مهرعلی اقبالی زوزق

مقدمه

در دنیای معاصر بیش از هر زمان دیگر، بقا و دوام سازمانها در گرو تعادل بین توسعه منابع انسانی سازمان به تغییر و تحولات و نوآوریهای فراسازمانی است. در این میان شاید از جمله مسائلی که اکثر صاحب نظران مدیریت در خصوص آن توافق دارند آن است که، کلید اصلی این تعادل در استفاده از سازوکار موثر آموزش نهفته است. اهمیت و ضرورت این تعادل و همسویی و نیز درک ضرورت آموزش و نقش آن در توسعه منابع انسانی و در نهایت تحول نظام اداری هر چند منجر به آن شده است که امروزه موضوع آموزش به یکی از دلمشغولیهای مهم مدیران ارشد تبدیل شود، اما تارسیدن به جایگاه قابل قبول، هنوز راه درازی در پیش است. این کتاب شامل یک پیشگفتار و پنج مقاله به شرح در پی آمده است:

مقاله اول: توسعه منابع انسانی و نظام اداری

آموزش کارکنان دولت ضرورتی است که از درون رشد و گسترش روزافزون

قلمرو و مسئولیتهای دولت برخاسته است. نظام اداری کشورها به طور عمده در حال گسترش است که با گذشت زمان نه تنها به دامنه شان افزوده می شود، بلکه ماهیت و نحوه عملیات آنها نیز از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. از این رو دولتها که نقش رهبری و هدایت توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها را بر عهده دارند، به نظام اداری کاردان و شایسته نیاز دارند. در این مقاله کوشش شده است پس از تجزیه و تحلیل نقش و توسعه منابع انسانی در نظام اداری، ساختار نیروی انسانی در نظام اداری و وضعیت موجود آموزش در این نظام مورد بررسی قرار گیرد و بر مبنای آن ضرورت بازنگری در سیاستهای مربوط به توسعه منابع انسانی و اقداماتی که این زمینه می تواند نقش موثری ایفا کند، تبیین و احصا شود.

مقاله دوم: تاثیر آموزشهای ضمن خدمت در بهبود و توسعه عملکرد کارکنان جهاد سازندگی استان آذربایجان غربی

نظام آموزشی هر کشور وسیله عمده ای است که برای دوام بخشیدن به ارزشها و مهارتهای جمعیت و برای آماده کردن جامعه به پذیرش تغییرات و تحولات ناشی از توسعه اقتصادی می تواند مورد استفاده قرار گیرد. در عین حال هر نظام آموزشی محصول عوامل موجود جامعه ای است که نظام مورد نظر در آن مستقر است.

نویسنده این مقاله به ارائه تعریفی از آموزش و توصیف انواع آموزش پرداخته است و در ادامه با انتخاب جامعه آماری شامل کلیه جهادگران استان آذربایجان غربی در فاصله سالهای ۱۳۷۵ تا پایان آبان ماه ۱۳۷۷ - که دوره های آموزش ضمن خدمت را گذرانده اند - به تعیین تاثیر آموزشهای ضمن خدمت در بهبود توسعه عملکرد کارکنان جهاد سازندگی استان پرداخته است.

مقاله سوم: طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی در راستای اهداف برنامه سوم توسعه

نقش ارزیابی عملکرد مدیریت عبارت است از اندازه گیری عملکرد، برنامه ریزی، سازماندهی، تامین نیروی انسانی و هدایت و کنترل فرد به عنوان یک مدیر در یک سازمان. بر این اساس می توان نتیجه گرفت که از ارزیابی عملکرد مدیریت سازمان می توان برای تطبیق عملیات انجام شده یا عملیات پیش بینی شده به منظور کشف انحرافات، خطاها و اشتباهات و اصلاح آنها و اعمال تغییرهای لازم در برنامه در جهت تحقق هدفهای تعیین شده استفاده کرد. در این مقاله در مورد فرایند ارزیابی عملکرد، اقداماتی به شرح موارد در پی آمده به عمل آمده است:

۱. تعیین ملاکهای عملکرد مدیریت؛

۲. اندازه گیری ملاکهای مربوطه؛

۳. مقایسه نتیجه حاصل با استانداردها یا حدود انتظار تعیین شده؛

۴. ارائه الگوی مناسب به منظور قضاوت درباره سنجش عملکرد مدیریت خدمات بهداشتی - درمانی؛

۵. اجرای مقدماتی الگوی پیشنهادی و نمایان ساختن مراحل اجرایی آن.

مقاله چهارم: تحولات محیطی و لزوم توسعه منابع انسانی

سازمانها در حال تجربه تغییرات شدید اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی محیط خود هستند که این امر مدیران را در معرض مخاطرات غیرمنتظرهای قرار داده و آنها را به چاره اندیشی در مورد سازگاری با تغییرات وامی دارد. همراه با این تغییر، توسعه منابع انسانی به عنوان اصلیتترین منبع هر سازمان - هم از نظر مؤسسه ها و هم از نظر مراجع تنظیم کننده امور کشوری - اهمیت بسزایی دارد.


در این مقاله سعی شده است یک چارچوب کلی از موضوع و یک مدل پیشنهادی توسعه منابع انسانی ارائه شود به گونه ای که دو هدف در پی آمده را تحقق بخشد:

۱. حرکت سازمانها را به سوی توسعه همراه با شرایط جدید تسهیل کند؛
۲. به نهادهای مقننه کمک کند تا ضمن پاسخ گفتن به نیازهای جامعه، نیازهای خاص سازمانها را نیز تامین کنند.

مقاله پنجم: انگیزش و عوامل موثر آن در کارشناسان ترویج

برای هر مدیر، آگاهی از مسأله انگیزش کارکنان الزامی است. چرا که اگر فردی می خواهد تا بر رفتار و عملکرد مشخص دیگری تاثیر بگذارد، ابتدا باید بداند که چه نیازها و یا انگیزه هایی برای شخص مورد نظر مهمترین است. در این راستا بررسی عوامل موثر بر انگیزش، تفحص در علل رفتار با عملکرد متفاوت کارکنان می باشد.

در این مقاله، هدفهای در پی آمده دنبال می شوند:

۱. تعیین میزان و سطح انگیزش کارشناسان ترویج؛
۲. بررسی عوامل موثر و بازدارنده انگیزش در کارشناسان ترویج؛
۳. بررسی نگرش کارشناسان ترویج نسبت به سازمان ذی ربط؛
۴. بررسی علاقه مندی کارشناسان به حرفه خود؛
۵. بررسی تاثیر ویژگیهای شخصی افراد (کارشناسان ترویج) در انگیزش آنها. 

مدیریت نیروی انسانی (توسعه منابع انسانی)

تالیف: رزماری هاریسون

ترجمه: طرح مطالعه بهره وری در صنعت (وزارت صنایع)

ناشر: کارآفرینان بصیر

چاپ: اول، ۱۳۷۶

صفحه: ۷۷



معرف: شهرام رنجدوست

مقدمه

در حال حاضر، نیروی انسانی و حفظ و صیانت از آن در تمامی عرصه ها، یکی از مؤلفه های بالندگی در هر کشور محسوب می شود و این امر نیز در طول چندین سال اخیر ثابت شده است که کشوری پیشتاز در عرصه جهانی محسوب می شود که نیروی انسانی فرهیخته را تربیت و از آن به نحو مطلوبی، صیانت کرده است.

توسعه سازمانی از طریق پویایی و انعطاف پذیری و قابلیت درک و تطابق با شرایط متغیر محیطی، از عناصر اصلی موفقیت سازمانها در دستیابی به اهداف می باشد. این امر مستلزم توسعه منابع انسانی در ابعاد مختلف در راستای شکوفایی استعدادهای نیروی انسانی و بهره گیری از قوه تفکر، ابتکار و خلاقیت آنها است.

نیروی انسانی از یک طرف به عنوان یکی از عوامل اصلی مؤثر بر بهره وری و از طرف دیگر به عنوان عامل اصلی به کارگیری و استفاده از سایر عوامل، مهم ترین سرمایه در سازمان به حساب می آید. بنابراین افزایش بهره وری نیروی انسانی که با رشد شاخصهای توسعه منابع انسانی شامل پویایی، خلاقیت و کمالجویی محقق می شود، رشد و توسعه سازمانی را به دنبال خواهد داشت. هدف از توسعه منابع انسانی، پدید آوردن محیطی مناسب برای ظهور انسانهای توسعه یافته با ایجاد و توسعه مدیریت

منابع انسانی و بهره‌گیری از ابزارهای لازم برای این مهم است.
این کتاب از شش قسمت تشکیل شده که شرح مختصر هر قسمت در پی می‌آید:

قسمت ۱: ارتقای بهره‌وری از طریق توسعه افراد

مباحث این قسمت از سه موضوع اصلی تشکیل شده است:

۱. توسعه منابع انسانی و تعریف و جنبه‌های اصلی آن؛
۲. سرمایه‌گذاری در توسعه نیروی کار برای بهبود بهره‌وری؛
۳. چشم‌انداز و فلسفه سازمانی راجع به افراد و راهبرد منابع انسانی.

هدف کلی این قسمت، نشان دادن این امر است که چگونه به‌طور هدفمند بهره‌وری در سازمان‌ها می‌تواند از طریق یک روش راهبردی برای توسعه نیروی کار بهبود یابد و به این ترتیب، توسعه منابع انسانی (HRD) با بهبود بهره‌وری پیوند می‌خورد.

قسمت ۲: نیاز به یک راهبرد منابع انسانی

موضوعات این قسمت نیز بر مباحث در پی آمده تمرکز یافته است:

- بررسی برخی مفاهیم مربوط به «راهبرد» و مشخص کردن تفاوت «راهبرد» با کلماتی همچون چشم‌انداز، رسالت، استراتژی، هدفها و سیاست؛
- بررسی و تبیین ارتباط بین راهبرد شرکت و راهبرد منابع انسانی؛
- راهبرد منابع انسانی: یک موضوع کلیدی در سازمانها.

قسمت ۳: توسعه منابع انسانی بر حسب کسب و کار

هدف کلی این قسمت آن است که چگونه برنامه HRD بر حسب کار برآورده ساختن هدفهایی که از جمله شامل بهره‌وری است را نشان می‌دهد.
تشریح هدفها، سیاست و برنامه‌های مناسب نیازهای کسب و کار با در نظر گرفتن توسعه منابع انسانی و چگونگی فعال کردن طرحها و سیاستگذاری‌های HRD و همچنین نگاه سازمان به عنوان یک سیستم و ایجاد ارتباط بین توسعه منابع انسانی و نیازهای کسب و کار از تأکیدهای مهم این قسمت است.

قسمت ۴: تعیین نیازها و اولویتهای HRD از نظر بهره‌وری

این قسمت، اصلیتترین مسائلی را که در شناخت «شکاف‌های» بهره‌وری که HRD می‌تواند از عهده آنها برآید، تشریح می‌کند.

نگاه مولف در این قسمت، بیشتر توافق روی نیازها و اولویتهای برای مشخص کردن نیازها و اولویت بندی‌ها و همکاری عملی متخصصان و مدیران خطی است.


قسمت ۵: انتخاب، طراحی و هزینه های برنامه های HRD

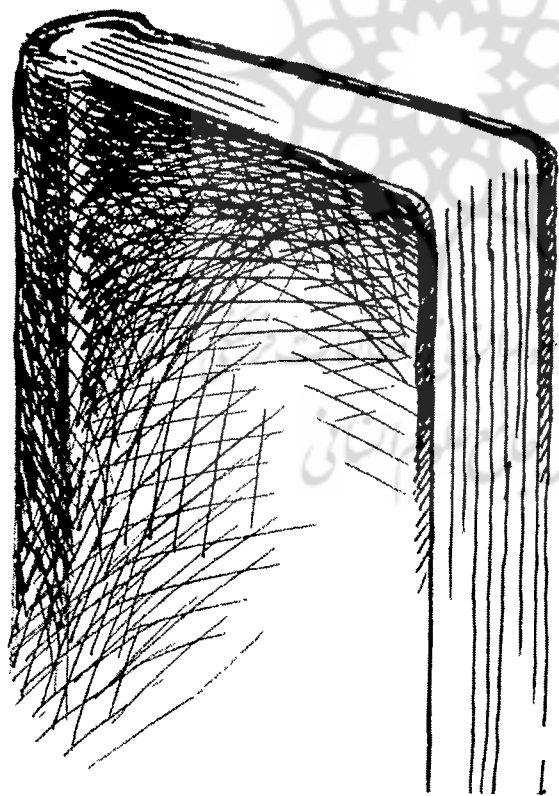
برقراری هدف از فعالیتهای توسعه و ارزیابی یادگیری، تصمیم در مورد رهیافت توسعه، ارزیابی هزینه ها و منابع، تنظیم هدفهای یادگیری و تصمیم در مورد روشهای اندازه گیری، تصمیم در مورد طراحی برنامه و انتقال یادگرفته ها به کارگاه و برنامه های نظارت و ارزیابی پیامدها، مباحث عمده این قسمت از کتاب را تشکیل می دهند.

قسمت ۶: ارزیابی تاثیر HRD بر بهره وری

هدف این قسمت از کتاب، تشریح پیامدهای برنامه های HRD و ارزیابی تاثیر آن در بهره وری است. همچنین هزینه های یک برنامه HRD را نیز برای مخاطبان ترسیم می کند.

توسعه نیروی انسانی برای بهره وری بیشتر، ارزیابی نقش HRD در بهره وری و توضیح اصول کلی ارزیابی هزینه ها و پیامدها، از نکات کلیدی این قسمت به شمار می روند.

لازم به یادآوری است که مؤلف کتاب در آخر هر قسمت یا بحث، پرسشهایی متناسب با موضوع بحث، برای به چالش کشیدن فکر خواننده طرح کرده است. 



چهره انسانی سازمان
دوگلاس مک گرگور
ترجمه حسین وزیری سابقی



چهره انسانی سازمان

نویسنده: دوگلاس مک گرگور

مترجم: حسین وزیری سابقی

ناشر: دفتر پژوهشهای فرهنگی

چاپ: اول ۱۳۸۱

صفحه: ۲۱۵

معرف: شهرام رنج دوست

مقدمه

از چالشهای مهم سازمانها در عصر حاضر توجه به عنصر انسان به عنوان یک واقعیت انکارناپذیر است. واقعیت این است که در سازمانها آنچه که بدان توجه کافی نشده و نمی شود رفتار سازمانی است و این بی توجهی موجب کاهش بهره وری نیروی انسانی در سازمانها به شکلی محسوس میباشد. کتاب چهره انسانی سازمان با ارائه رویکردهایی تازه در زمینه مدیریت مفهوم انسان سازمانی را به کلی دگرگون کرده، پارادایمی نوین جایگزین آن می کند که بر توانمندیهای بالقوه و بالفعل انسان تاکید می کند. همچنین بر بالندگی انسان در سازمان پای می فشارد و نقش انسان را در جامعه صنعتی و فراصنعتی ارتقا می دهد و به هیچ عنوان اجازه قربانی کردن افراد را در سازمانها نمی دهد. چهره انسانی سازمان، کوششی است برای اثبات این نظریه که پیشرفتهای نظری مدیریت درباره نظارت بر نیروی انسانی، خود کل شخصیت سازمان را رقم می زند و این پیش فرضها، ویژگیهای نسل بعدی مدیریت سازمان را نیز تعیین می کند. کتاب دارای سه بخش و شانزده عنوان است که شرح مختصر عناوین در پی می آید.

۱. مدیریت و معرفت علمی

تمامی علوم از جمله علم مدیریت برای دستیابی به هدفهای خود به معرفت نیاز دارد؛ چرا که بدون معرفت دورنمای هیچ چیز معلوم و مشخص نیست. مدیریت و مباحث آن

از جمله علمی است که با سایر رشته های علمی رابطه تنگاتنگ دارد، از این رو مدیریت و معرفت علمی باید با همدیگر تلفیق شده و پیش نیازها و پیش فرضهای خود را از علوم مربوطه بگیرد. دو بحث اصلی در اینجا عبارتند از:

- بنیان هر عمل مدیریتی بر نظریه است؛

- نظارت و سازش، گزینش گرانه است .

۲. شیوه های اثر گذاری و نظارت

نظارت علمی و آگاهانه از موجدات اصلی علم مدیریت است. اما باید توجه داشت که نباید نظارت را با مچگیری اشتباه بگیریم، چرا که در این صورت پدیده خطرناکی در سازمان خواهد بود. نظارت اگر علمی باشد، موجب پیشرفت و رقابت سالم در سازمان می شود. نظارت باید دائمی باشد و هر نظارتی هم نمی تواند بنام خوردی مثبت داشته باشد. در اینجا نیز آنچه مهم است آن است که شیوه های اثر گذاری و نظارت را به صورت دقیق بشناسیم و آن گاه اعمال کنیم.

۳. نظریه X: دیدگاه سنتی هدایت و نظارت

در این فصل نگارنده، دیدگاه سنتی هدایت و نظارت را در مدیریت که موسوم به نظریه X است، به صورت کامل تشریح می کند و با برشمردن ویژگیهای این نظریه، یک چارچوب کلی به خواننده ارائه می دهد. نظریه X پیامدهای یک راهبرد ویژه مدیریتی را باز می نماید. این نظریه ادعا دارد سرشت انسان را باز شکافی می کند. اما در واقع این چنین نیست؛ زیرا پیش فرضهای آن سخت محدودکننده است. در واقع این نظریه، ما را از شناسایی امکانهای دیگر راهبرد مدیریتی باز می دارد. در یک کلام نظریه X مبتنی بر پیش فرضهای ایستاست .

۴. نظریه Y: یگانگی هدفهای فرد و سازمان

نویسنده کتاب در این فصل، با آوردن پیش فرضهای نظریه Y مشخصات کلی این نظریه را برای خواننده ترسیم می کند. وی معتقد است که نظریه Y هدفهای میان فرد و سازمان را تقویت و تسهیل می کند. وی همچنین می گوید پیش فرضها نمایانگر امکان بالندگی و توسعه انسان در سازمان هستند. نظریه Y به انسان صرفاً به عنوان نیروی کار در کارخانه عنایت نمی کند، بلکه به سرچشمه توانایی ذاتی انسان در سازمان نظر دارد .

۵. مدیریت بر مبنای یگانگی و خود نظارتی

برجسته ترین نکته در مدیریت بر مبنای یگانگی و خود نظارتی، این است که این گونه مدیریت یک راهبرد است و تاکتیک های آن را شرایط تعیین می کند.



در این فصل نویسنده چگونگی کاربردی کردن نظریه γ را تشریح می کند و می گوید نظریه γ در سازمان معتقد به یگانگی و خود نظارتی در میان کارکنان سازمان است. در این صورت است که افزایش اثر بخشی و کارایی در میان همه اعضای سازمان، دیده می شود .

۶. نقدی بر ارزشیابی عملکرد

اگر خواستار آگاهی از تحقق اهداف در سازمان هستیم، یکی از شناسه های آن ارزیابی از عملکرد کارکنان است. ارزشیابی عملکرد به عنوان یک فن اداره امور کارکنان، اگر به موقع و به صورت منطقی، علمی و آگاهانه اجرا شود در بالا بردن کارایی کارمندان سودمند خواهد بود. نویسنده کتاب، ارزشیابی عملکرد از کارکنان را با صورت های غیر علمی و غیر منطقی به نقد می کشد و با برشمردن انواع ارزشیابی، بهترین نوع ارزشیابی را توصیه می کند .

۷. تعیین حقوق و ترفیعات

یکی از چالش های مهم در عرصه سازمانها، چگونگی تعیین حقوق، تشویقها، تنبیه ها و عزل و نصب ها در سازمانهاست .
با توجه به مباحث پیشین اگر معتقد به نظریه X باشیم، تعیین حقوق و ترفیعات و نظایر آن دارای مشخصه های خود خواهد بود و اگر به نظریه γ پایبند باشیم، آن موقع نیز شرایط و چگونگی تعیین حقوقها و عزل و نصب ها تفاوت خواهد داشت. در واقع مولف در این فصل این دو چالش را از منظرهای گوناگون مورد بررسی قرار داده است .

۸. طرح اسکانلن

مدیریت بر مبنای یگانگی و خود نظارتی، می تواند شکلهای گوناگون به خود بگیرد. یکی از شکلهای استثنایی، طرح اسکانلن است که نویسنده کتاب عمده بحث خود را در بخش نخست به این بحث اختصاص داده است. طرح اسکانلن یک فرمول، یا یک برنامه یا یک رویه نیست. این طرح، گونه ای زندگی صنعتی است، یک فلسفه مدیریت است که بر پیش فرضهای سازگار با نظریه γ بنا شده است .

۹. چشم انداز مشارکت

مفهوم مشارکت یکی از سخت ترین سوء تفاهم هایی است که در حوزه روابط انسانی پیدا شده است. شماری آن را ستوده و گروهی آن را نکوهش کرده و کسانی آن را با موفقیت به کار بسته اند. در این فصل، نویسنده با بررسی مفهوم مشارکت در مدیریت

آن را از جنبه های مختلف مورد بررسی قرار داده و معتقد است که اگر مشارکت مبتنی بر پیش فرضهای نظریهٔ لا باشد، موثرتر و کارسازتر و راهگشا خواهد بود. مشارکت در سازمانها، یک نوشدارو و یا ابزاری فریبنده و یا تهدیدکننده نیست، کاربرد بخردانه و سنجیده آن، همان تعهد طبیعی به «مدیریت بر مبنای یگانگی و خود نظارتی» است.

۱۰. جو مدیریت

این فصل به بررسی روابط موجود در سازمانها می پردازد، منظور از جو مدیریت در سازمانها، بررسی محیط روانی کارکنان در محیط کار و در مرحلهٔ اول، بررسی روابط میان فرادست و فرودست است. چگونگی روابط رئیس و مرئوس از دل مشغولیهای مدیریت در چند دههٔ اخیر می باشد که در این فصل به طور مبسوط بررسی شده است.

۱۱. روابط صف و ستاد

نظریهٔ سستی سازمان طبیعی، در چارچوب اصل اقتدار به رابطهٔ صف و ستاد می پردازد. سلسله مراتب اصلی، همان سلسله مراتب عملیاتی است و دیگر حوزه های کارکرد سازمان، خدمات و رایزنی صف را فراهم می کنند. این فصل به چگونگی روابط صف و ستاد، و استفاده صف از ستاد و قدرت ستاد در سازمانها می پردازد.

۱۲. بهبود همکاری صف و ستاد

اگر در سازمانها خواستار جهش چشمگیر و فراگیر در تمام ارکان آن هستیم، یکی از شناسه های آن توجه اصولی به صف و ستاد در آن مجموعه مورد نظر است. در بعضی از سازمانها همکاری میان صف و ستاد را مشاهده می کنیم، اما این رابطه در حد قابل قبول نیست و باید آن را به درجه مطلوب برسانیم.

یکی از پیامدهای این رویکرد، آن است که تیم مدیریت در همه رده های سازمان اهمیت می یابد. مدیران - خواه مدیران صف یا ستاد - مسئولند که برای دستیابی به هدفهای سازمان با عنصرهای دیگر سازمان همکاری کنند، همکاری نیز باید به گونه ای باشد که اختیار و قدرت شخص، از نیازهای کار پیروی کند. جدایی صف و ستاد نه تنها این گونه همکاری را بر نمی انگیزد، بلکه بازدارنده است. هدف این است که برای دستیابی به بهترین تصمیمها یا راهگشایی ها از مشارکت همه نیروی انسانی بهره گیری شود، در این فصل بر لزوم بهبود همکاری صف - ستاد تأکید شده است.



۱۳. بازشکافی رهبری

در این فصل، نویسنده به دلیل نیاز به مفهوم رهبری، آن را از زوایای گوناگون مورد بررسی قرار می دهد. این فصل به رهبری و وظایف آن، مشخصه های یک رهبر خوب، رابطه رهبری با مدیریت و تفاوت رهبری با مدیریت را با چشم اندازی نو می نگرد و از مخاطبان خود می خواهد تا در سازمانها، مفاهیم سنتی رهبری را رها کرده به سوی مفاهیم زنده و نو نگاه کنند.

۱۴. برنامه های بهبود مدیریت

مدتهاست که علم مدیریت به صورت نظام مند و سیستماتیک وضع شده است. اما برای کامل شدن علم مدیریت باید آن را بازسازی کرد تا هر روز راه تکاملی خود را بییماید، زمانی بر این عقیده بودند بهبود مدیریت فرایند خودکار است که توجهی چندان نمی خواهد و به عبارتی بهتر معتقد بودند بهبود مدیریت را باید به بخت و اقبال واگذار کرد. اما مدیران شرکتهای بزرگ، همه این مباحث را به دور ریختند و راه خود را در پیش گرفتند. این فصل برنامه های بهبود مدیریت و پیش نیازهای لازم را برای رسیدن به این برنامه ها همراه با شواهد و قرائن تشریح می کند.

۱۵. دستیابی به مهارتهای مدیریتی در کلاس درس

این فصل چگونگی دستیابی به مهارتهای مدیریتی در کلاس را تشریح می کند و می گوید شایستگی مدیریتی در شغل پدیدمی آید و نه در کلاس. با این همه، آموزش در کلاس درس می تواند در فرایند بهبود مدیریت اثربخش باشد؛ به شرطی که آموزشهای مورد نیاز و روشها و راهبردهای گوناگونی که به کار گرفته می شود به درستی دریافت شود. این یک نگرش ساده لوحانه است که گفته می شود آموزش خود به خود نیک است. بنابراین ارزش آموزش مهارت های مدیریتی در کلاس را نه تنها نباید نادیده بگیریم، بلکه مدیران با آگاهی از آموزشهای رسمی انتظار دارند که مسئولیت بالندگی شغلی، فرودستان را از دوش آنها بردارند.

۱۶. گروه مدیریتی

واقعیت این است که در سازمانها بیشتر مدیران از همکاری و کارگروهی دم می زنند و به اصطلاح از وحدت هدف در سازمانها سخن می گویند. اما آنچه واضح است بسیاری از به اصطلاح گروههای مدیریتی در اصل گروه نیستند، بلکه مجموعهای از روابط فردی با رئیس هستند که در آنها کارکنان برای قدرت، جایگاه، ارج و استقلال شخصی با یکدیگر همچشمی می کنند. وحدت هدف در چنین شرایطی، یک افسانه است.

این فصل چگونگی کار کردن با هم در سازمانها را تحت عنوان گروه مدیریتی برای خوانندگان به تصویر می کشد.

نتیجه گیری کلی

هدف این کتاب برانگیختن مدیریت برای گزینش یکی از دو نظریه X یا Y نیست، هدف کتاب بیشتر آن است که بگوید نظریه، مهم است و مدیریت را برانگیزاند، پیش فرض های خود را واریسی و آنها را روشن کند. در این راه کتاب دریچه ای به سوی آینده خواهد گشود. پیامدهای احتمالی آن می تواند بهبود چهره انسانی سازمان در چند دهه آینده باشد و شاید بتوان این بهبود را با بهبودی که در نیم سده گذشته در فناوری روی داده سنجید.

و سرانجام اگر بیاموزیم چگونه می توان به تواناییهای پنهان همکاری در نیروی انسانی صنایع پی برد، برای دولتها و ملتها الگویی فراهم خواهیم کرد که انسان، سخت نیازمند آن است .



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



ثروت آفرینان

نویسنده: لستر تارو

مترجم: مهندس عزیز کیاوند

ناشر: فرا

چاپ: اول، بهار ۸۱

صفحه: ۴۱۳

معرف: مهرعلی اقبالی زنوزق

مقدمه

جایجایی پایه های قدرت از قدرتهای نظامی و اقتصادی به قدرت دانایی، نظم جهانی را مواجه با تحولات اساسی کرده است. بنیانهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جوامع، در جریان سازماندهی جدید است و لذا قوانین بازی در این عرصه ها دستخوش تغییر شده است و مسلماً جوامعی که زودتر پی به قوانین بازی ببرند، برندگان این صحنه تحولات خواهند بود. لازمه بهره برداری از فرصتها، آمادگی رویارویی با تغییرهاست. لستر تارو استاد اقتصاد دانشگاه ام آی تی، در این کتاب به جای قضایای روزمره، پرسشهای عمیقتری را مطرح می کند: چه چیزهایی ماندنی هستند؟ تاریخدانان آینده، از چه چیز یاد خواهند کرد؟ شالوده تمدن چیست؟

تارو می گوید:

پایه های قدیم کامیابی فرو ریخته است. در تمام طول تاریخ بشر، منشاء کامیابی دستیابی به منابع طبیعی مانند زمین، طلا و نفت بوده است. ناگهان ورق برگشته و دانش به جای آن نشسته است. این عصر، عصر صنایع انسان ساخته برپایه دانایی و تواناییهای مغزی است. بیل گیتس، ثروتمندترین مرد دنیا، مالک چیزهای ملموس نیست. نه زمین دارد، نه طلا، نه نفت، نه کارخانه، نه فعالیت صنعتی دیگر و نه ارتش و سپاهی. این

دارد، نه طلا، نه نفت، نه کارخانه، نه فعالیت صنعتی دیگر و نه ارتش و سپاهی. این نخستین بار در تاریخ بشر است که ثروتمندترین مرد دنیا فقط دانش دارد و بس.

سومین انقلاب صنعتی، عناصر سازنده هرم ثروت را به ترتیبی جدید از نو می‌چیند. کسی به درستی نمی‌داند که قاعده بازی چیست؟ برندگان کسانی خواهند بود که ماهیت هرم ثروت را در اقتصادی متکی به دانش، زودتر دریابند.

در این کتاب - که آخرین کار استاد است - پایه‌ها و مسائل اساسی اقتصاد این قرن نو در سطح ملی و جهانی دیده شده و به روشنی بیان شده است. این کتاب در قالب چهار بخش و چهارده فصل گنجانده شده است:

۱. بخش اول: کاوش در اقتصاد متکی به دانش

فصل اول: چشم انداز اقتصادی

در این فصل، نگارنده با دیدگاه اقتصادی به منشاء ایجاد ثروت در قرنهای مختلف پرداخته است و به سه انقلاب صنعتی اشاره می‌کند. انقلاب صنعتی اول با اختراع ماشین بخار توسط لئوناردو داوینچی آغاز شد و به دوران هشت هزار ساله ای که کشاورزی منشاء ایجاد ثروت بود پایان داد. انقلاب صنعتی دوم در پایان قرن نوزدهم و آغاز سده بیستم با ورود برق به صحنه زندگی به وقوع پیوست، و اقتصاد محلی را به اقتصاد ملی تبدیل کرد.

امروز سومین انقلاب صنعتی در جریان است، میکروالکترونیک، رایانه، مخابرات و ارتباطات دوربرد و بیوتکنولوژی، همه شئون زندگی را دگرگون می‌سازند، و اقتصادهای ملی را به سوی اقتصادهای جهانی می‌کشاند.

فصل دوم: چشم درخشان بر بالای هرم ثروت

در این فصل نویسنده ثروت را عامل اصلی قدرت می‌داند که خرید کالاهای مصرفی بیشتری را ممکن می‌سازد، به شخص امکان می‌دهد که دیگران را به کار گیرد، اخراج کند، ارتقا یا تنزل مقام دهد، واحدهای کسب و کار راه بیندازد و نفوذ سیاسی نیز داشته باشد.

همچنین به نحوه ثروتمند شدن پرداخته و می‌نویسد: کسی از راه پس انداز پول خود، به ثروت هنگفت نرسیده است. ثروتمندان در پی یافتن فرصتهایی هستند که در شرایط عدم تعادل های بزرگ سرمایه گذاری کنند. راکفلر و بیل گیتس هر دو همین کار را کرده‌اند. در هر دو مورد پس انداز دوران عمرشان بخشی کوچک از کل ثروت آنها را تشکیل می‌دهد. کسی که پول خود را با دقت پس انداز و در شرایط تعادل طبیعی سرمایه گذاری کند می‌تواند در سن بازنشستگی خود راحت باشد، اما هیچگاه ثروتمند نمی‌شود.

فصل سوم: یافتن (و از دست دادن) گنجهای هرم ثروت

برای کسانی که بخواهند نابرابری اقتصادی فزاینده بین اشخاص، بین شرکتها و بین کشورها را کاهش دهند، مهمترین مطلب این است که چگونگی بنای هرم ثروت را در اقتصادی که پایه های آن بر دانش استوار است، بفهمند.

در این فصل نگارنده با مقایسه شرکت‌های بزرگ قدیمی که بسیار کوچک شده اند یا تعطیل شده اند یا شرکت‌های عظیمی که یک شبه سربرآورده اند، به بررسی تحولات سریع فناوری پرداخته است، و در ادامه به دو قاعده اساسی اشاره می‌کند:

۱. شرکتها و بنگاههای موفق باید وضع موجود خود را بر هم زنند تا نجات یابند، نظم کهنه را دور بریزند تا بتوانند سطح نور را به جای آن بسازند. اگر خود را در آب فرو نبرند دیگران سرشان را زیر آب خواهند برد.

۲. شرکت‌هایی که می‌خواهند رشدی سریع و سودی کلان داشته باشند باید از عدم تعادل های ناشی از توسعه بهره‌گیری کنند یا اینکه عدم تعادل های جامعه شناختی ایجاد کنند. فعالیتهای دیگر هرچه باشند رشد می‌کند و بازدهی اندک دارند.

۲. بخش دوم: باستان‌شناسی هرم ثروت

فصل چهارم: سازمان اجتماعی

هرم ثروت با سازمان اجتماعی آغاز می‌شود، سازمان اجتماعی سنگ بنای این هرم است. فقیرترین کشورهای دنیا با آشوب و هرج و مرج و ناتوانی در سازماندهی جامعه دست به گریبان و در حفظ نظم آن ناتوان هستند. سازمان اجتماعی نقطه آغاز در پی ریزی هرم ثروت است، اما در هر مرحله از تولید ثروت نیز نقش تعیین کننده ای دارد.

نویسنده در این فصل به بررسی توسعه اقتصادی در کشورهای مختلف از جمله آمریکا، ژاپن، روسیه و کشورهای اروپایی پرداخته و اقتصاد آمریکا را در تاثیر گذاری بر اقتصاد جهانی بسیار مهم می‌داند و اقتصاد روسیه را خیلی کوچک معرفی کرده است. او اعتقاد دارد که اهمیت روسیه از لحاظ داشتن سلاح‌های هسته‌ای، یک مساله بزرگ سیاسی است، نه اقتصادی.

در پایان این فصل نویسنده به بحث جهانی شدن می‌پردازد که باعث کاهش قیمت‌ها و افزایش بهره‌وری می‌شود.

فصل پنجم: مهارت‌های کارآفرینی

در قرن جدید، بازی اقتصادی در سه سطح انجام خواهد شد. اگر کشوری بخواهد که درآمد مردم آن در سطح جهان اول باشد باید کاری کند که سطح تحصیلات و تخصص همه مردم بالا باشد. شرکتها بازی را بر اساس تخصص متخصصان، سرمایه‌ای

که به کار می اندازند، قابلیت فنی خود و توانایی حرکت در بازارهای جهانی انجام می دهند، اما اشخاص بازی را بر پایه تحصیلات و تخصص و میل و رغبت خویش .. در این فصل کوشش شده است به نقش فرهنگ، جامعه و افراد خلاق در توسعه اقتصادی پرداخته شود. در پایان این فصل، نویسنده به یک اصل کلی دست یافته است و آن اینکه: هیچ‌عاملی جای مردان و زنان باکفایت و کارورز مدبر را نمی گیرد. برندگان این طایفه، صاحب ثروت و قدرت می شوند، اما اگر اینها نباشند کشور فقیر و ناتوان می گردد.

فصل ششم: تولید دانش

پیشرفت دانش و ظهور فناوری های دگرگون ساز امور اتفاقی نیستند، بلکه باید کشف و اختراع شوند. استعداد انسانی در سراسر جهان به تساوی تقسیم شده است، ولی ابتکار و خلاقیت نه. مؤلف در این فصل با توصیف خلاقیت و نوآوری به سطح مخارج تحقیق در کشورهای مختلف پرداخته و به سه اصل کلی رسیده است:

۱. جامعه ای که نظم را از هر چیز دیگر برتر بداند، خلاق نخواهد بود، اما اگر درجه مناسبی از نظم نباشد، خلاقیت دود می شود و به هوا می رود.

۲. از نظر علم اقتصاد، بازده اقتصادی سرمایه گذاری هر چه بیشتر در تحقیقات اجتماعی پایه و اساس، چنان روشن است که جای چون و چرا ندارد.

۳. سرمایه داری متکی به دانش و اطلاعات بدون وجود نظامی جدید که تکلیف مالکیت حقوق ناشی از دارایی علمی و فکری و تخصصی را روشن کند از کار خواهد افتاد. سرمایه داری به حقوق مالکیت روشن. بی چون و چرا و قابل اجرا نیاز دارد.

۳- بخش سوم: جویندگان گنج

فصل هفتم: مهارت و تخصص این متخصصان هستند که دانش جدید را کشف می کنند، محصولات جدید و فرایندهای نو را اختراع می کنند، فرایندهای تولید را اداره می کنند، ماشینها و تجهیزات پیچیده را به خوبی نگهداری می کنند، و حتی ابزارها و فرایندهای جدید را که حاصل پیشرفت دانش است به کار می گیرند.

در این فصل نگارنده با توجه به اهمیت تخصص و مهارت در توسعه اقتصادی، به توصیف مطالب در پی آمده می پردازد:

۱. تخصصهای بالاتر که به سرعت تغییر می کنند؛

۲. تحصیل مهارت و تخصص در دنیایی که شغلها دائمی نیستند؛

۳. تخصص و مهارت برای دو سوم نیروی کار که در طیف پایین جای دارند.

فصل هشتم: ابزارها

سرمایه گذاری های مادی در کارخانه ها، ساختمانهای اداری، تجهیزات، مسکن و زیرساختها ستون بعدی هرم ثروت هستند. سرمایه داری نام خود را از مالکیت این ساختارهای سرمایه ای گرفته است؛ زیرا در قرن بعد از انقلاب صنعتی، سرمایه و تجهیزات سرمایه ای عنصر اساسی توفیق اقتصادی به شمار آمد. ثروت و پیشرفت اقتصادی تابع مستقیم سرمایه گذاری شدند.

در این فصل نویسنده به توصیف مطالب در پی آمده پرداخته است:

۱. شماره مطلوب ابزارها؛

۲. ترکیب سرمایه گذاری خصوصی و عمومی؛

۳. سرمایه گذاری خوب.

فصل نهم: منابع طبیعی و زیست محیطی

منابع طبیعی و زیست محیطی پایه های ثروت ما را ایجاد کرده اند. ما بقای خود را مرهون همین منابع هستیم، تمدنهای خود را در بستر منابع طبیعی و زیست محیطی بنا می کنیم، و تمدن ما نیز بر پایه منابع و محیط طبیعی بنا شده است. فناوریهای ساخته دست انسان برای کاهش استفاده از منابع طبیعی و افزایش ذخایر طبیعی که از نظر اقتصادی در دسترس قرار گرفته اند، میدان استفاده از منابع طبیعی را گسترش داده اند.

مؤلف در این فصل با بیان این مطلب که رشد اقتصادی، دشمن طبیعت و محیط زیست نیست، بلکه برای نگهداری و رفع مشکلات آن ضروری است، به اثرات فناوری بر روی طبیعت و محیط زیست پرداخته و به یک قاعده کلی رسیده است که: پیشرفت اقتصادی و ارتقای سطح محیط زیست مترادفند، نه متضاد.

فصل دهم: ثروت بازار پسند

از آنجا که ثروت بازار پسند در بالای هرم ثروت قرار می گیرد، تمام توجه را به خود جلب می کند. اما اگر منابع طبیعی، سرمایه فیزیکی، تخصصها و مهارتها، دانش، کارآفرینان با تدبیر و سازمان اجتماعی که بستر همه اینهاست نبود، فقر به جای ثروت می نشست، و به طور خلاصه می توان گفت که ثروت، شاخص عملکرد سرمایه داری است. همان طور که از عنوان این فصل برمی آید نویسنده در این فصل به توصیف ثروت بازار پسند پرداخته است. ثروتی که در بازار به گردش درمی آید حائز اهمیت است؛ زیرا مستقیماً سطح زندگی را بالا می برد، خرید کالاهای مصرفی را ممکن می سازد، و قدرت اقتصادی ایجاد می کند. نویسنده در ادامه به تاثیر بخت می پردازد و می نویسد: بخت باید یاری کند. استعداد، انگیزه و پشت کار به تنهایی کافی نیستند که

کسی ثروتمند شود.

فصل یازدهم: بر باد دادن گنجها

در بلندمدت ثروتی که حاصل عملکرد بازار باشد افزایش نمی یابد، مگر اینکه رشد بهره وری داشته باشیم. بهره وری عبارتست از چیدن ستونهای اصلی هرم ثروت در کنار یکدیگر به طوری که انسانها با عمر و انرژی محدود خود بتوانند بیش از پیش تولید کنند. رشد بهره وری نیروی کار که در دهه ۱۹۶۰ سالی ۲/۳ درصد بود، در سال ۱۹۹۰ به ۱/۱ درصد کاهش یافته است. با اینکه ثروت برآمده از بازار بر تارک هرم ثروت می درخشد رشد بهره وری در درون هرم متوقف شده است. در این فصل نویسنده کوشیده است به سه سوال اساسی در پی آمده - که در ارتباط با عنوان فصل است پاسخ دهد:

۱. چرا رشد بهره وری پایین آمده است؟

۲. اگر سومین انقلاب صنعتی در جریان است، چرا رشد بهره وری شتاب نگرفته است؟

۳. چرا کاهش کارکنان شرکتها به افزایش بهره وری نینجامیده است؟

فصل دوازدهم: مهار تنشهای ایجاد ثروت

بعد از آنکه جویندگان گنج، چیزی یافتند یا نیافتند، کار درخشانتر سازندگان آغاز می شود. سازندگان به آنچه می یابند قانع نمی شوند، هدف آنان بنای هرم ثروتی بهتر و بزرگتر است. برای ایجاد چنین بنایی باید چهار تنش درونی یا ذاتی مهار گردد. در این فصل به بررسی این چهار تنش درونی پرداخته شده است که عبارتند از:

۱. آشفتگی در برابر نظم؛

۲. فرد در برابر جامعه؛

۳. حال در برابر آینده؛

۴. رقابت در برابر همکاری.

فصل سیزدهم: بنای هرم ثروت

در این فصل مؤلف ابتدا به ساختار اقتصادی ژاپن پرداخته و آن را با اصطلاح «خانه تکانی» آغاز کرده است. ژاپن نباید کار خود را از قاعده هرم آغاز کند و سازمان اجتماعی خویش را از نو بسازد. ژاپن به ساختاری اقتصادی نیاز دارد که بتواند با بحرانهای مالی مقابله کند.

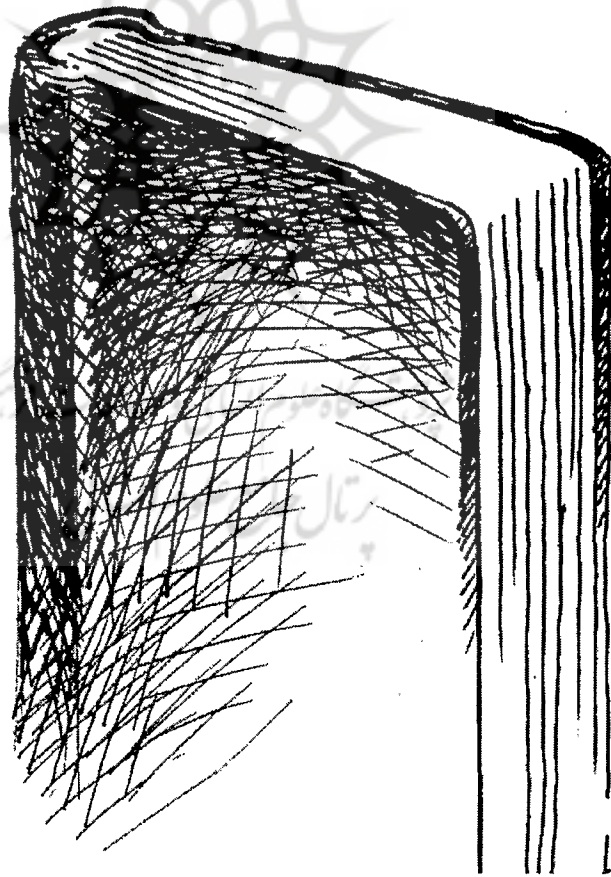
نویسنده در ادامه این فصل به ساختار اقتصادی اروپای غربی پرداخته و آن را با عنوان «ساختن کارآفرینان» آغاز کرده است و کار بازسازی اروپا از یک پله بالاتر آغاز می شود. اروپا اگر بخواهد در اقتصاد متکی به دانش قرن بیست و یک توفیق یابد، باید محیط را برای کارآفرینان لایق که مغز اقتصادی دارند و در صحنه کسب و کار دل به دریا می زنند

آماده سازد. و برای تحقق این مسأله اولویت‌هایی برگزیده است که عبارتند از:
اولویت اول: انعطاف پذیری بیشتر؛
اولویت دوم: حذف مالیات مزد و حقوق؛ مالکیت بر دارایی فکری و آثار قلمی.

فصل چهاردهم: و در پایان... درود بر سازندگان

تاریخ آینه است. افراد و ملت‌هایی که در یاد مانده اند، معماران و سازندگان زمان خود بودند. ساختن و بنا نهادن گاه فیزیکی و گاه عقلی و فکری است. اما همیشه آنهایی در خاطره‌ها می‌مانند که سازنده باشند.

مصرف کنندگان -بازیگران اصلی عصر ما- هیچگاه در یادها و خاطره‌ها نمی‌مانند. اگر بخواهیم بدانیم که چرا چنین است، باید به تفاوت انسان و حیوان نگاه کنیم. بنگارنده در این مثالهایی از کشورهای مختلف به نقش سازندگان و یاد کردن نسل از آنها می‌پردازد و می‌نویسد اگر رئیس جمهوری، آرمانی از خود به جای گذاشته باشد که جامعه را پیش ببرد و توان سازندگی بخشد، همان بهتر که از یاد برود



تازه ترین کتابهای
«توسعه منابع انسانی»
در آینه اینترنت

تهیه و تنظیم: دفتر نشریه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

نویسنده: جفری ای.ملو

Strategic Human Resource Management by

Jeffrey A. Mello, Jeff Mello

List Price: \$94,95

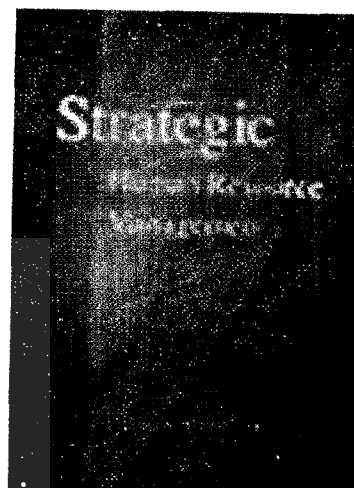
Price: \$94.95 & This item ships for FREE

with Super Saver Shipping.

Availability: Usually ships within 24 hours

25 used & new from \$49,99

Edition: Hardcover



اداره منابع انسانی از طریق مشارکت استراتژیک

نویسندگان: سوزان ای.جکسون، راندال اس.شولر

Managing Human Resources Through

Strategic Partnerships

By Susan E.Jackson, Randall S.Schuler

List Price:\$112.95

Price: \$112.95 & This item ships for FREE

with Super Saver

Availability: Usually ships within hours

Only 2 left in stock - - order soon (more on

the way).

29 used & new from \$24,99

Edition: Hardcover

