

## مدیریت منابع انسانی

سری کتابهای کمک آموزشی کارشناسی ارشد

مجموعه مدیریت

مؤلف: سعید پاکدل



سرشناسه	: پاکدل، سعید (۱۳۵۸)
عنوان	: مدیریت منابع انسانی
مشخصات نشر	: تهران: مشاوران صعود ماهان، ۱۴۰۱
مشخصات ظاهری	: ۴۶۰ ص
فروست	: سری کتابهای کمک آموزشی کارشناسی ارشد
شابک	: ۴-۷۲۰-۴۵۸-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فنیایی مختصر
یادداشت	: این مدرک در آدرس <a href="http://opac.nlai.ir">http://opac.nlai.ir</a> قابل دسترسی است.
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۲۳۵۰۲۶



کتاب: مدیریت منابع انسانی.....  
مدیر مسئول: هادی سیاری، مجید سیاری.....  
مؤلف: سعید پاکدل.....  
ناشر: مشاوران صعود ماهان.....  
مدیر تولید محتوا: سمیه بیگی.....  
نوبت و تاریخ چاپ: اول / ۱۴۰۱.....  
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد.....  
قیمت: ۴/۱۹۰/۰۰۰ ریال.....  
شابک: ISBN: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۷۲۰-۴.....

انتشارات مشاوران صعود ماهان: خیابان ولیعصر، بالاتر از تقاطع مطهری،

روبروی قنادی هتل بزرگ تهران، جنب بانک ملی، پلاک ۲۰۵۰

تلفن: ۴-۸۸۱۰۰۱۱۳

# سخن ناشر

## «ن والقلم و ما یسطرون»

### کلمه نزد خدا بود و خدا آن را با قلم بر ما نازل کرد.

به پاس تشکر از چنین موهبت الهی، مؤسسه ماهان درصدد برآمده است تا در راستای انتقال دانش و مفاهیم با کمک اساتید مجرب و مجموعه کتب آموزشی خود برای شما داوطلبان ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد، گام مؤثری بردارد. امید است تلاش‌های خدمتگزاران شما در این مؤسسه پایه‌گذار گام‌های بلند فردای شما باشد. مجموعه کتاب‌های کمک آموزشی ماهان به‌منظور استفاده داوطلبان کنکور کارشناسی ارشد سراسری و آزاد تألیف شده‌اند. در این کتاب‌ها سعی کرده‌ایم با بهره‌گیری از تجربه اساتید بزرگ و کتب معتبر داوطلبان را از مطالعه کتاب‌های متعدد در هر درس بی‌نیاز کنیم.

دیگر تألیفات ماهان برای سایر دانشجویان به‌صورت ذیل است.

● مجموعه کتاب‌های ۸ آزمون: شامل ۵ مرحله کنکور کارشناسی ارشد ۵ سال اخیر به همراه ۳ مرحله آزمون تألیفی ماهان همراه با پاسخ تشریحی می‌باشد که برای آشنایی با نمونه سوالات کنکور طراحی شده است. این مجموعه کتاب‌ها با توجه به تحلیل ۳ ساله اخیر کنکور و بودجه‌بندی مباحث در هریک از دروس، اطلاعات مناسبی جهت برنامه‌ریزی درسی در اختیار دانشجو قرار می‌دهد.

● مجموعه کتاب‌های کوچک: شامل کلیه نکات کاربردی در گرایش‌های مختلف کنکور کارشناسی ارشد می‌باشد که برای دانشجویان جهت جمع‌بندی مباحث در ۲ ماهه آخر قبل از کنکور مفید است.

بدین‌وسیله از مجموعه اساتید، مولفان و همکاران محترم خانواده بزرگ ماهان که در تولید و به‌روزرسانی تألیفات ماهان نقش مؤثری داشته‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌نماییم.

دانشجویان عزیز و اساتید محترم می‌توانند هرگونه انتقاد و پیشنهاد درخصوص تألیفات ماهان را از طریق سایت ماهان به آدرس [mahan.ac.ir](http://mahan.ac.ir) با ما در میان بگذارند.

مؤسسه آموزش عالی آزاد ماهان

# سخن مؤلف

## مقدمه مؤلف

مشکل اساسی اغلب داوطلبان آزمون کارشناسی ارشد تعدد و تنوع منابع درسی و ناآگاهی از این منابع است. برای رفع این مشکل، مجموعه حاضر به دلیل ارائه کامل شرح دروس، توضیح سرفصل‌ها و مباحث منبع آزمون، کمک قابل توجهی به داوطلبان خواهد کرد تا ضمن ارائه مجموعه‌ای منسجم از مطالب، منابع اصلی در درس نظام سیاست‌های تطبیقی را به داوطلبان ارائه کند. کتاب حاضر برای کمک به داوطلبان و جلوگیری از پراکنده‌خوانی آن‌ها تدوین شده است. این مجموعه همچنین قابل استفاده دانشجویان سال‌های پایین‌تر نیز می‌باشد و می‌تواند به‌عنوان مرجع درسی بسیار مناسبی برای دانشجویان مورد استفاده قرار گیرد.

دسترسی داوطلبان به مباحث آزمون سراسری و مجموعه سوالات چهار گزینه‌ای در آمادگی آنان بسیار مؤثر بوده و نحوه و شکل مطالعه برای این آزمون را برای داوطلبان مشخص خواهد نمود. کتاب حاضر برای پوشش یکی از سرفصل‌های آزمون کارشناسی ارشد، مجموعه‌ای از مباحث مهم و سؤالات سال‌های گذشته آزمون کارشناسی ارشد را که منبع درس سیاست‌های مقایسه‌ای می‌باشند، فراهم آورده است.

ویژگی‌های این کتاب شامل:

- ۱) مباحث درس به‌صورت توضیحی و به‌طور کامل ارائه شده است و داوطلب را از مطالعه کتاب‌های دیگر بی‌نیاز می‌کند.
  - ۲) در این مجموعه تلاش شده است، در خلال مباحث نکاتی که مهم و کلیدی می‌باشند، مورد توجه قرار گیرد تا همه مباحث مربوطه را پوشش دهد و مجموعه‌ای کامل را فراهم آورد.
  - ۳) منبع و محل پاسخ سوالات آزمون‌های سال‌های گذشته مشخص شده است تا برای داوطلبان روشن شود که سوال از چه نکته‌ای طرح شده است.
  - ۴) فصل پایانی کتاب حاوی سوالات آزمون‌های سال‌های گذشته و مجموع نکاتی است که سال‌های گذشته از طرف طراحان سوالات کنکور کارشناسی ارشد بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.
- در خاتمه ضمن آرزوی توفیق و موفقیت برای داوطلبین آزمون سراسری، امید هست کتاب حاضر بتواند به داوطلبین برای موفقیت در آزمون کمک کند. ضروری است از مدیران مؤسسه آموزشی ماهان که در تهیه و ویرایش کتاب نقش داشته‌اند، تشکر کنم. بی‌شک همه کاستی‌های کتاب متعلق به نگارنده است. امیدوارم با مطالعه کتاب کاستی‌ها را به اینجانب انتقال دهید.

موفق باشید

سعید پاکدل

## فهرست

۷	فصل اول – مدیریت منابع انسانی، تعاریف و مفاهیم
۱۱	مدیریت منابع انسانی
۱۳	مدیریت پرسنلی در مقابل مدیریت منابع انسانی
۲۴	سوالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل اول
۲۸	پاسخنامه سؤالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل اول
۳۳	فصل دوم – تاریخچه پیدایش و شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی
۴۱	سیر تحول تئوری‌های مدیریت و کاربرد آنها در مدیریت منابع انسانی
۴۳	زمینه‌های فعالیت متخصصان امور نیروی انسانی
۴۶	سوالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل دوم
۵۰	پاسخنامه سؤالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل دوم
۵۷	فصل سوم – مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۵۹	نقش مدیریت منابع انسانی به عنوان یک شریک راهبردی
۶۱	مراحل تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۶۶	سیر تحول مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۷۲	سوالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل سوم
۷۵	پاسخنامه سؤالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل سوم
۸۲	فصل چهارم – تجزیه و تحلیل و طراحی شغل
۸۲	اهداف و اهمیت تجزیه و تحلیل مشاغل
۸۳	منظور از تجزیه و تحلیل شغل چیست؟
۹۸	رویکردهای طراحی شغل
۱۱۰	ارزشیابی مشاغل مدیریت
۱۱۲	سوالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل چهارم
۱۱۷	پاسخنامه سؤالات چهارگزینه‌ای فصل چهارم
۱۲۵	فصل پنجم – فرآیند برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۲۷	تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۳۲	مقایسه روش‌های برآورد عرضه و تقاضا برای نیرو
۱۳۸	سوالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل پنجم
۱۴۰	پاسخنامه سؤالات چهارگزینه‌ای فصل پنجم
۱۴۳	فصل ششم – کارمندیابی
۱۴۴	تعریف کارمندیابی
۱۴۵	عوامل موثر بر کارمندیابی
۱۵۷	استخدام نیرو ناهمگون
۱۶۱	سوالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل ششم
۱۶۳	پاسخنامه سؤالات چهارگزینه‌ای فصل ششم
۱۶۷	فصل هفتم – فرآیند انتخاب
۱۶۹	اهمیت فرایند انتخاب در سازمان
۱۷۱	مراحل مختلف فرایند انتخاب
۱۸۴	سوالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل هفتم
۱۸۸	پاسخنامه سؤالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل هفتم
۱۹۳	فصل هشتم – اجتماعی کردن (جامعه‌پذیری)
۱۹۴	تعریف اجتماعی کردن
۱۹۸	فنون اجتماعی کردن (جامعه‌پذیری)
۲۰۱	سوالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل هشتم
۲۰۴	پاسخنامه سؤالات چهارگزینه‌ای سراسری فصل هشتم
۲۰۷	فصل نهم – آموزش، توسعه و بهسازی منابع انسانی

۲۰۹	تعاریف مفاهیم
۲۱۴	اصول یادگیری
۲۳۴	سوالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل نهم
۲۴۱	پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌های فصل نهم
۲۴۹	<b>فصل دهم - ارزیابی عملکرد</b>
۲۵۲	تفاوت ارزیابی عملکرد با مدیریت عملکرد
۲۵۵	عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد
۲۵۹	روش‌های ارزیابی عملکرد
۲۷۶	سوالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل دهم
۲۸۳	پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌ای فصل دهم
۲۹۱	<b>فصل یازدهم - تفاوت حقوق با دستمزد</b>
۲۹۳	نظام جبران خدمات کارکنان و اهداف آن
۳۲۰	سوالات چهارگزینه‌های تألیفی فصل یازدهم
۳۲۵	پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل یازدهم
۳۳۱	<b>فصل دوازدهم - سیستم مدیریت پاداش و مزایا</b>
۳۳۴	مزایا و خدمات
۳۴۷	سوالات چهارگزینه‌ای تألیفی فصل دوازدهم
۳۴۹	پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌های فصل دوازدهم
۳۵۱	<b>فصل سیزدهم - کار راه توسعه مسیر شغلی</b>
۳۵۲	سنگ بنای رفتارهای منصفانه در سازمان
۳۶۰	سوالات چهارگزینه‌های تألیفی فصل سیزدهم
۳۶۳	پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌ای فصل سیزدهم
۳۶۹	<b>فصل چهاردهم - سیستم انضباط: اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان</b>
۳۷۳	فرایند انضباط
۳۷۴	انواع انضباط
۳۸۳	سوالات چهارگزینه‌ای فصل چهاردهم
۳۸۶	پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌ای فصل چهاردهم
۳۸۹	<b>فصل پانزدهم - مدیریت ایمنی و بهداشت کارکنان</b>
۳۹۰	اقدامات تندرستی در سازمان
۴۰۲	پیامدهای استرس برای سازمان
۴۰۶	سوالات چهارگزینه‌ای فصل پانزدهم
۴۰۹	پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌ای فصل پانزدهم
۴۱۳	<b>فصل شانزدهم - حفظ و نگهداری کارکنان</b>
۴۲۱	فسخ استخدام نیروهای کلیدی
۴۲۳	سوالات چهارگزینه‌ای فصل شانزدهم
۴۲۴	پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌ای فصل شانزدهم
۴۲۷	<b>فصل هفدهم - روابط کار</b>
۴۲۸	تعاریف روابط کار
۴۴۸	سوالات چهارگزینه‌ای فصل هفدهم
۴۵۲	پاسخنامه سوالات چهارگزینه‌ای فصل هفدهم
۴۵۷	سوالات کنکور سراسری ۹۷ تا ۹۵
۴۷۵	منابع

# فصل اول

## مدیریت منابع انسانی؛ تعاریف و مفاهیم

---

- ♦ ماهیت مدیریت منابع انسانی
- ♦ تعریف، موضوع و نقش مدیریت منابع انسانی
- ♦ فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان
- ♦ وظایف مدیریت منابع انسانی
- ♦ اهمیت و ضرورت مطالعه مدیریت منابع انسانی
- ♦ مدیریت پرسنلی در مقابل مدیریت منابع انسانی
- ♦ نقش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان
- ♦ نقش‌های کلیدی مدیران منابع انسانی





## فصل اول

# مدیریت منابع انسانی؛ تعاریف و مفاهیم

**سازمان**<sup>۱</sup>، ترتیب منظم افراد برای دستیابی به اهداف مشخص است. همه سازمان‌ها، دارای سه مشخصه مشترک می‌باشند:

(۱) مقاصد مشخصی دارند که به صورت مجموعه‌ای از مأموریت‌ها، برنامه‌ها و اهداف بیان می‌شوند.

(۲) از آحاد مردم تشکیل شده‌اند.

(۳) ساختار منظمی (قوانین و مقررات، حدود تصمیم‌گیری و اختیار سرپرستان، شرح شغل کامل و مدون و آنچه که اعضا باید انجام دهند) را برای تنظیم و تحدید رفتار اعضایشان، ایجاد می‌نمایند.

از دیدگاه مدیریت رفتار سازمانی، با تأکید به اداره انسانی و مدیریت امروز، **مدیریت**، توانایی کار با انسان، به وسیله انسان، برای انسان و براساس وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل تعریف می‌شود. موفقیت هر سازمان، به:

- تخصیص و بکارگیری مناسب ابزار، تجهیزات، پول، مواد خام و منابع انسانی سازمان در برنامه‌های سازمان

- تخصیص و بکارگیری مناسب مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات فردی و جمعی کارکنان در راستای اهداف سازمان

بستگی دارد.

نکته ۱: سازمان، ترتیب منظمی از آحاد مردم است که از ساختار منظمی برای مدیریت رفتار اعضایش برخوردار بوده و در پی دستیابی به اهدافی مشخص می‌باشد.



در یک دسته‌بندی ساده، عناصر انسانی سازمان، به دو دسته عمده مدیران و غیرمدیران در سلسله مراتب تقسیم می‌شوند:

- غیرمدیران، اغلب به انجام وظایف خود، تحت نظارت مدیران می‌پردازند.

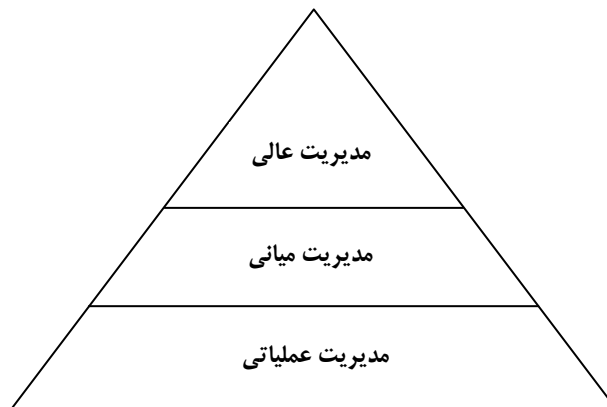
- مدیران، هدایت‌گری دیگران (غیرمدیران) را بر عهده داشته و به سه سطح تقسیم‌بندی می‌شوند:

(۱) **مدیران عملیاتی**<sup>۲</sup>: این دسته از مدیران، با عناوینی همچون مدیران سرپرستی، مدیران خط اول، مدیران خط آتش و ناظر، به عنوان اولین سطح مدیریتی سازمان که نخستین برخورد را با مشتریان و ارباب رجوع دارند، شناسایی می‌شوند. به عنوان مثال، در یک کارخانه تولیدی، مدیر خط اول با عنوان «سرکارگر» و در یک سیستم ورزشی، با عنوان «مربی» شناسایی می‌شوند.

(۲) **مدیران میانی**<sup>۳</sup>: این دسته از مدیران، حلقه ارتباطی مدیران سطح عالی و مدیران سطح عملیاتی محسوب شده و با عناوینی همچون رئیس بخش، مسئول پروژه، رئیس واحد و مدیر قسمت شناسایی می‌شوند.

1. Organization
2. Supervisor Managers
3. Middle Managers

۳) مدیران عالی<sup>۱</sup>: این دسته از مدیران، در رأس سازمان یا منطقه بالای سازمان قرار داشته و با عناوینی همچون مدیر ارشد، رئیس مؤسسه، جانشین رئیس وزیر، فرمانده عملیاتی، مدیر اجرایی، معاونین و رئیس هیئت امناء، شناسایی می‌شوند.



شکل ۱: سطوح مدیریت در سازمانها

براساس تفکر سنتی در سازمان و مدیریت، پول، تجهیزات، فن آوری و زمین، به‌عنوان اقلام اصلی سرمایه‌های سازمانی شناخته می‌شدند اما امروزه، منابع انسانی<sup>۲</sup> به‌عنوان بهترین سرمایه محسوب می‌شوند و نگاه هزینه‌ای به منابع انسانی، در حال منسوخ شدن است. مفهوم منابع انسانی مؤید این مطلب است که کارکنان، منابعی کمیاب هستند که می‌توانند برای سازمان، ارزش افزوده بالایی داشته باشند. منابع انسانی شایسته، به‌راحتی قابل کپی برداری، تقلید و جایگزینی نبوده و عملکرد آن‌ها، موجب کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود. زمانی که سازمان در زمینه مالی، انتقال فن آوری و ارائه محصولات جدید با چالش‌های جدی مواجه می‌شود، تنها در صورتی می‌تواند مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ کند که منابع انسانی شایسته آن سازمان، توانایی لازم برای مواجهه با این چالش‌ها را داشته باشند. بر این اساس، منابع انسانی، اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است و هر سازمانی در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌های خود، باید اقدامات لازم را در زمینه منابع انسانی انجام دهد. در این راستا:

- هر فعالیت سازمان، باید به فعالیت‌های کوچک‌تر تقسیم و به‌صورت شغل طراحی شود تا یک نفر بتواند از عهده انجام آن بر آید.
- پس از تحلیل و طراحی شغل، باید برنامه‌ریزی لازم برای جذب منابع انسانی صورت گیرد.
- از طریق کارمندیابی، منابع انسانی بالقوه شناسایی شوند.
- از طریق سیستم انتخاب، نیروی انسانی شایسته، به استخدام سازمان درآید.
- پس از انتخاب کارکنان، مراحل جامعه‌پذیری افراد در سازمان صورت گیرد.
- با استقرار فرد در شغل مورد نظر، باید سیستم جبران خدمات (حقوق و دستمزد) وی مشخص شود.
- برای ایجاد انگیزه در کارکنان و شناسایی افراد با عملکرد بالا، باید سیستم مدیریت عملکرد کارکنان استقرار یابد.
- براساس ارزیابی عملکرد افراد، باید آموزش‌های لازم در زمینه رفع نقاط ضعف و توسعه توانمندی‌های لازم، به افراد داده شود تا برای طی مسیر شغلی و جانشینی در مشاغل کلیدی سازمان، آماده گردند.
- ایجاد سیستم پاداش و در عین حال سیستم انضباطی مؤثر، زمینه را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌کند.
- لازم است آینده کارکنان پس از جدایی از سازمان و بازنشستگی مدنظر قرار گیرد و در طول دوران خدمت، تدابیر لازم برای آن اندیشیده شود.

عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان، در گرو تحقق کامل اقدامات منابع انسانی و محقق شدن رضایت کارکنان و مشتریان است. نوآوری و خلاقیت، بهره‌وری بیشتر و در نهایت، موفقیت سازمان و کسب شهرت و آوازه بالا در جامعه را به‌دنبال دارد. از این گفتار

مشخص می‌شود که مشارکت در اقدامات منابع انسانی نه فقط وظیفه مدیران و کارشناسان منابع انسانی بلکه مسئولیت تمام مدیران و اعضای سازمان می‌باشد.



نکته ۲: مدیران عملیاتی، از آنجا که نخستین برخورد را با مشتریان و ارباب رجوع دارند، به مدیران خط اول یا مدیران خط آتش معروفند.

## مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی<sup>۱</sup>، از جمله مسئولیت‌های اصلی مدیریت در هر سازمان بشمار می‌رود و همه مدیران در سطوح مختلف سازمان، به نوعی از این مسئولیت برخوردارند. مدیریت منابع انسانی را «بهره‌برداری از سرمایه‌های انسانی سازمان برای نیل به اهداف سازمانی» می‌دانند. مدیران اداره کارکنان، افرادی هستند که معمولاً با ارائه نظرات مشورتی یا ستادی، تلاش می‌کنند مشکلات بین کارگران و کارمندان را با دیگر مدیران حل کرده و مسئولیت اصلی هماهنگی در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را بر عهده‌دارند. به عبارت دیگر، مدیران اداره کارکنان، عهده‌دار یک نقش مشورتی و سازمان دهنده در سیاست‌های روابط انسانی هستند که توسط مدیران صفی اجرا می‌شود. جدیدترین نظریات درباره اداره انسانی، در دهه ۱۹۸۰ تحت عنوان «مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان و مدیریت استراتژیک منابع انسانی» مطرح شده است:

- مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان عبارتست از «شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان به عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه در فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی، به گونه‌ای که بطور مؤثر و منصفانه‌ای، منافع فرد، سازمان و جامعه را تضمین نماید». اصطلاح مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان، به دلیل نقش حیاتی منابع انسانی در سازمان، چالش‌ها بطور مؤثرتری در اداره منابع انسانی و رشد دانش حرفه‌ای که مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان را احاطه کرده است، متداول شده است.

- مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به «برنامه‌ریزی جامع، کامل و بلندمدت در رابطه با اداره انسانی» اشاره دارد. به دلیل اهمیت عامل انسانی به عنوان طراح و مجری سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی از یک سو و به علت گرایش‌های اجتماعی موجود که قدر و ارزش بیشتری برای انسان قائل هستند، از سوی دیگر شاهد تغییر در نقش اداره امور پرسنلی در سازمان بوده‌ایم. امروزه به جای این اداره که پیش‌تر، عهده‌دار انجام امور اداری و دفتری کارکنان بود، از مدیریت منابع انسانی صحبت می‌شود. نقش مدیریت منابع انسانی در وهله اول، تشخیص استعدادها بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم کردن امکاناتی برای شکوفایی آنهاست. تغییر و تحولات سریع و پیچیده شدن محیط، از جمله عوامل مهمی است که در گسترش این نقش، مؤثر بوده است. برخی از مهم‌ترین عواملی که بر اهمیت روزافزون مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های امروزی تأثیر بسزایی داشته‌اند، به شرح زیر می‌باشند:

امروزه قوانین و مقررات بسیاری بر استخدام و چگونگی فعالیت‌های سازمان نظارت می‌کنند که اغلب تخلف از آن‌ها، موجب تعقیب حقوقی، کیفری یا پرداخت جرایم نقدی سنگین برای سازمان می‌شود. رعایت بهداشت و ایمنی محیط کار، اجتناب از تبعیض در استخدام و پرداخت حقوق و دستمزدهای کافی و عادلانه، از جمله مواردی است که تحت نظارت و کنترل مستقیم دولت بوده و سازمان مکلف به رعایت آنهاست.

نیروی کار در شرایط کنونی، توقعات بیشتری نسبت به قبل دارد؛ دیگر به هر شغلی، در هر شرایطی و با هر دستمزدی، تن در نمی‌دهد و برای کیفیت کار و زندگی کاری مطلوب، اهمیت زیادی قائل است، لذا، به متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل به گونه‌ای طراحی کنند که کار در محیط سازمان، برای کارکنان، مطلوب و رضایت‌بخش باشد.

ترکیب نیروی انسانی، دچار دگرگونی‌هایی عظیمی شده است. مشکلات اقتصادی و در نتیجه، عدم تکافوی درآمد مردان باعث شده است تا هر روز تعداد بیشتری از زنان به عنوان نان‌آور دوم خانواده، داوطلب استخدام در سازمان‌ها شوند که همراه با مسائل خاصی

چون بارداری، زایمان، الزام به مراقبت از کودکان و اجبار به خانه‌داری در حین اشتغال بوده و باید برای آن، تدابیری خاص اندیشیده شود.

مسائل ناشی از پیری یا جوانی نیروی کار نیز از جمله مشکلاتی است که سازمان‌ها به‌طور اعم و مدیریت منابع انسانی به‌طور اخص، با آن مواجه هستند.

نکته ۳: تغییر در نقش اداره امور پرسنلی در سازمان‌ها، ناشی از اهمیت عامل انسانی (به‌عنوان طراح و مجری سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی) و گرایش‌های اجتماعی موجود (ارزش بالای انسان در جوامع) می‌باشد.



اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند دخالت مستقیم چندانی در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان داشته باشد ولی با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه‌ها، می‌تواند با طراحی برنامه‌ها و سیستم‌هایی برای بکارگیری شایسته نیروهای سازمان، نقش مهمی در بقا و کارایی سازمان ایفا کند. باید توجه داشت که نقش واحد منابع انسانی، از سازمانی به سازمان دیگر، متفاوت است. در سازمان‌های مختلف، واحد منابع انسانی در سطح معاونت یا مدیریت یا در تعامل مستقیم با اعضای هیأت مدیره، زمینه‌ساز تحقق استراتژی‌های اصلی سازمان و همسو نمودن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلی سازمان است.

### تعریف، موضوع و نقش مدیریت منابع انسانی

وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی، رسیدگی به امور مربوط به کارکنان است و مسئولان و متخصصان امور پرسنلی، زمان و نیروی زیادی صرف آن می‌کنند اما پرداختن به این امور، تنها وظیفه مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد مسئولان امور پرسنلی اغلب به‌طور مستقیم، در سودبخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. نتیجه اینکه، هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی، کمک به عملکرد بهتر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره‌وری (به معنای استفاده مؤثر از منابع انسانی و مالی)، مؤثرترین کمکی است که می‌توان به سازمان نمود.

طبق تعریف، مدیریت منابع انسانی عبارت است از شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی (منابع) انسانی، به‌منظور نیل به اهداف سازمان. براین اساس:

منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به‌کارند.

منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص، به‌وجود آمده است.

موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی، انسان‌های شاغل در کل سازمان است. در تقسیم‌بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و غیره قرار می‌گیرد که انجام امور مربوط به آن، به حوزه‌ای معین واگذار شده است. ابهامات و سوءتعبیرهای مربوط به ماهیت واقعی، نقش و وظیفه مدیریت منابع انسانی، با وجود اهمیت آشکار آن در سازمان‌های امروزی، عمدتاً ناشی از دو عامل زیر است:

۱- وظیفه مدیریت منابع انسانی، نسبت به سایر وظایف سازمان، وظیفه‌ای جدیدتر است. در واقع مدیریت منابع انسانی، جزء وظایف عمومی مدیریت به‌شمار می‌آید.

۲- انسان موجودی زنده است که قادر به تفکر، قضاوت و تصمیم‌گیری می‌باشد نه ماده‌ای بی‌جان که به‌راحتی در دست دیگران شکل گیرد. به‌همین دلیل خواسته‌ها، اهداف و آمال نیروهای شاغل در سازمان، همواره موافق یا همسو با اهداف سازمان نیست. از این رو، مقاومت کارکنان در مقابل تصمیماتی که درباره آن‌ها گرفته می‌شود، منشأ دشواری‌ها و تنش‌هایی است که در امر اداره و کنترل آن‌ها، وجود دارد.

نکته ۴: وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی، رسیدگی به امور مربوط به کارکنان؛ هدف اصلی مدیریت منابع انسانی، کمک به عملکرد بهتر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی و موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی، انسان‌های شاغل در کل سازمان است.



## مدیریت پرسنلی در مقابل مدیریت منابع انسانی

مدیریت پرسنلی<sup>۱</sup>، معمولاً به عنوان نام منسوخ شده مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود و در بسیاری از سازمان‌ها، ممکن است تفاوتی بین دپارتمان قدیمی مدیریت پرسنلی و دپارتمان امروزی مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته نشود اما مدیریت منابع انسانی می‌تواند به معنای فلسفه‌ای خاص درباره نقش منابع انسانی در سازمان‌ها و چگونگی پرورش و تربیت افراد برای حصول اهداف سازمانی باشد. مدیریت منابع انسانی و مدیریت پرسنلی، در موارد زیر با یکدیگر تمایز دارند:

- مدیریت پرسنلی، متمرکز بر نیروی کار بوده و تأکید بیشتری بر جنبه‌های عملیاتی فعالیت‌های سازمانی دارد. تمرکز بر نیروی کار (کارمندمحوری)، اشاره به مدیران پرسنلی دارد که بر حفظ کارکنان از آسیب مدیران، متمرکز هستند. مدیران پرسنلی، به عنوان پلی بین کارفرما و کارمند عمل کرده، عمل کارمندیابی و انتخاب را انجام می‌دهند و رویه‌های مدیریتی را مطابق نیازهای مدیریت سازمان، اجرایی می‌کنند.

- مدیریت منابع انسانی، به عنوان نگرش نوین بنیادی، مرتبط با استراتژی و نگاه به افراد به عنوان سرمایه‌های سازمان معرفی می‌شود که باید به عنوان بخشی از منافع بلندمدت سازمان، بطور فعال مدیریت شوند. گست (۱۹۸۹)، مدل مبتنی بر تعهد<sup>۲</sup> از مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کند که کاملاً متفاوت با مدل مبتنی بر اطاعت<sup>۳</sup> مدیریت پرسنلی است. مطابق مدل مذکور، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر موارد زیر است:

- ۱- مرتبط با مدیریت استراتژیک سازمان است.
  - ۲- در جست‌وجوی تعهد نسبت به اهداف سازمانی است.
  - ۳- بر نیازها، به جای نیروی کار جمعی متمرکز است.
  - ۴- سازمان را قادر به تفویض قدرت و اختیار می‌سازد و آن را انعطاف‌پذیرتر می‌کند.
  - ۵- بر افراد به عنوان سرمایه‌هایی که باید به صورت مثبت توسط سازمان بکار گرفته شوند، تأکید می‌کند.
- استوری (۱۹۹۲)، عواملی که مدیریت منابع انسانی را متمایز می‌سازند، به شرح زیر ارائه می‌دهد:

- ۱- توانایی و تعهد انسان: آن چیزی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند.
- ۲- اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی: باید به عنوان بخشی از استراتژی سازمان اجرا شود و در بالاترین سطح مدیریت لحاظ گردد.
- ۳- اهمیت بلندمدت مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی، باید با عملکردهای مدیریت یکپارچه شود تا نتایج مهمی را برای سازمان در نیل به اهدافش، به ارمغان آورد.
- ۴- فعالیت‌های کلیدی<sup>۴</sup> مدیریت منابع انسانی: باید از تشویق تعهد بجای اطاعت، برای برانگیختن کارکنان به فعالیت در سازمان استفاده نمود. استوری، مدلی شامل ۲۷ مفهوم که ابعاد مدیریت منابع انسانی را از یکدیگر متمایز می‌سازد، ارائه می‌دهد. این مفاهیم، در ۴ گروه کلی تقسیم‌بندی می‌شوند:

- ۱- باورها (اعتقادات) و پیش فرض‌ها
- ۲- مفاهیم استراتژیک
- ۳- مدیریت صف
- ۴- اهرم‌های کلیدی

نکته ۵: مدل «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تعهد»، توسط گست (۱۹۸۹) ارائه شد که تعهد نسبت به اهداف سازمانی را دنبال می‌کند، بر نیازها، به جای نیروی کار جمعی متمرکز است، تفویض قدرت و اختیار را انعطاف‌پذیرتر کرده و بر استفاده مثبت از افراد در سازمان تأکید دارد.

1. Personnel Management
2. Commitment-based Model
3. Obedience-based Model
4. Key Activities

مدل استوری، می‌تواند به عنوان مدل ایده‌آل مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شود و به عنوان ابزاری برای تحلیل سازمان‌ها بکار رود. به عقیده استوری، یک سازمان برای بدست آوردن مزیت رقابتی، نیاز دارد تا پاسخی استراتژیک به اعتقادات و مفروضات سازمان دهد. بدین منظور، مدیران صف نقش مهمی را در این زمینه بر عهده‌دارند. مدیران صف، همچنین مسئولیت تغییر در اهرم‌های کلیدی که منجر به جلوگیری از قفل شدن سازمان در رویه‌های بوروکراتیک می‌شوند و نیز سوق دادن سازمان به سمت سازمانی منعطف به وسیله تشویق تعهد در خلال اهداف مرتبط با عملکرد، دارا می‌باشند.

نکته ۶: به عقیده استوری (۱۹۹۲)، پاسخ استراتژیک به اعتقادات و مفروضات سازمان با محوریت نقش مدیران صف در سازمان، مهمترین راه کسب مزیت رقابتی است.

به واسطه تغییرات دنیای تجارت، نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند. زمانی واحدهای منابع انسانی به عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می‌شدند که سازمان‌ها را در زمینه‌های استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان یاری می‌رساندند یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می‌شد. در مدت بیست سال گذشته، اهمیت نیروی کار منعطف، خوب برانگیخته شده و بسیار ماهرانه آشکار شده است. در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید نه اینکه فقط هزینه‌ای را برای سازمان ایجاد کند. اولریش در مورد موفقیت سازمانی واحد منابع انسانی چهار شیوه را ارائه کرده‌است:

- با مدیران ارشد و صفی به‌منظور انتقال برنامه‌ریزی‌های انجام شده به حوزه عمل همکاری کنند؛  
- به منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی شود و بر این اساس کار سازماندهی انجام گیرد؛  
- به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود، در حالی که در جهت افزایش مشارکت کارکنان، به‌ویژه تعهد و توانایی آنها برای ایجاد نتایج فعالیت می‌کند؛

- مدیران منابع انسانی بایستی نقش عامل تغییر را در جهت تغییر و اصلاح فرایندها و بهبود ظرفیت سازمانی ایفا کنند.  
بیشتر واحدهای منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است فقط بر کارمندیابی، اداره برنامه‌های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیت‌ها در جهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند اما این مسئله‌ای نیست که موردنیاز مدیران حرفه‌ای منابع انسانی باشد. آنان باید در جهت بازنگری و شکل دهی مجدد واحد منابع انسانی همکاری‌هایی را با مدیران عملیاتی ترتیب داده، به پیامدهای آن متعهد شوند. مدیران صفی به سهامداران برای ایجاد ارزش اقتصادی به مشتریان در جهت ارائه خدمات یا تولید با ارزش و به کارکنان در قبال طراحی محل کاری ارزشمند پاسخگو هستند. ضروری است مدیران منابع انسانی نیز بخشی از این توافقات باشند.

## مدیریت منابع انسانی نرم در مقابل سخت

در یک دسته‌بندی، مدیریت منابع انسانی را به دو نوع سخت و نرم تقسیم‌بندی می‌کنند:

(۱) **مدیریت منابع انسانی سخت**<sup>۱</sup>: مدیریت منابع انسانی سخت، ریشه در برنامه‌ریزی نیروی انسانی دارد و به افراد، به دید منابع و ابزارهایی برای به دست آوردن اهداف سازمانی می‌نگرد. در مدیریت منابع انسانی سخت فرض بر این است که دلیل اصلی مدیریت سازمان از توسعه مدیریت منابع انسانی، افزایش سطح عملکرد است. مدیریت منابع انسانی سخت، بر اساس مدل میشیگان، کارکنان را به عنوان ابزار دستیابی به اهداف سازمان (نیروی انسانی همچون منابع تجاری) در نظر می‌گیرد. مبنای مدل میشیگان، بر کنترل استراتژیک، ساختار سازمانی و سیستم‌هایی برای مدیریت افراد می‌باشد لذا بر اساس مدیریت منابع انسانی سخت، عملیات یک سازمان برای سازگاری معقول بین استراتژی سازمان‌ها، ساختار و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

(۲) **مدیریت منابع انسانی نرم**<sup>۲</sup>: مدیریت منابع انسانی نرم، ریشه در روابط انسانی دارد و کارفرمایان را تشویق می‌کند تا استراتژی‌هایی را برای کسب تعهد کارکنان، در پیش بگیرند. مدل هاروارد که از طریق تشویق تعهد به وسیله نفوذ کارمندان، چرخه منابع انسانی، سیستم‌های کاری، سیستم‌های پاداش، منافع سهامداران، عوامل موقعیت، خروجی‌های منابع انسانی و پیامدهای بلندمدت، بیشتر بر خود کارکنان تمرکز دارد، جزو مدل‌های مدیریت منابع انسانی نرم به حساب می‌آید.

1. Hard Human Resource Management
2. Soft Human Resource Management

نکته ۷: مدیریت منابع انسانی سخت، ریشه در برنامه‌ریزی نیروی انسانی (افزایش سطح عملکرد) دارد و مدیریت منابع انسانی نرم، ریشه در روابط انسانی (کسب تعهد کارکنان) دارد.

## فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان

فعالیت‌های مدیران در سازمان، به دو دسته به شرح زیر تقسیم می‌شوند:

۱- **فعالیت‌های صفی (وظیفه‌ای)**: شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها هستند که جنبه اجرایی دارند مانند برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی، ارزشیابی عملکرد و بهداشت و ایمنی مشاغل. مدیران صفی، مسئولیت تأمین هدف‌های اصلی سازمان را بر عهده داشته و حق دارند کارهای زیردستان را هدایت نمایند (او همیشه رئیس فرد دیگری است). فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در بعد صفی، منجر به انجام کارکردهای آن یعنی وظایف مدیریت منابع انسانی خواهند شد. فعالیت‌های صفی (وظیفه‌ای) مدیریت منابع انسانی، در بردارنده دو دسته وظایف مشخص به شرح زیر می‌باشند:

۱) **وظایف مدیریتی**<sup>۱</sup>: وظایف مدیریتی، از عناصر اصلی نظام در یک فرآیند اجتماعی تشکیل شده‌اند. این دسته از وظایف، حالت عام داشته و از آنها تحت عنوان عناصر یا اصول سازمان و مدیریت نام می‌برند.

مهمترین وظایف مدیریتی مدیریت منابع انسانی، به شرح زیر هستند:

۱- برنامه‌ریزی: فرآیند پیش بینی و تجسم اقدامات آتی و چگونگی رسیدن به اهداف. در این فرآیند، تدوین برنامه‌ها و اقدامات، تصمیم‌گیری درباره ارزیابی راهکارها و انتخاب بهترین راهکار، ضروری است. اجرای صحیح سایر وظایف مدیریتی مانند سازماندهی، هدایت، کنترل و همچنین انجام وظایف عملیاتی نیروی انسانی، بستگی به این فرآیند دارد.

۲- سازماندهی: شناسایی و گروه‌بندی فعالیت‌ها، تعیین اختیارات و مسئولیت‌های شاغلان، تعیین مراتب سطوح و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیت‌ها. سازماندهی، به فرآیند تقسیم کار، تنظیم روابط و تعیین مراتب نیز اطلاق می‌شود.

۳- هدایت و رهبری: ارتباط و تعامل مناسب اجزای انسانی سازمان (رهبر، پیرو و مدیران) برای انجام فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و کسب اهداف تعیین شده و نیل به رشد سازمانی، به اعمال رهبری وابسته است. مدیران با ایجاد نظام ارتباطات مناسب، زمینه نفوذ خود را بر کارکنان فراهم نموده و آنها را برای نیل به اهداف برمی‌انگیزانند.

۴- کنترل و نظارت: فرآیند نظارت بر انجام برنامه‌ها، سنجش اقدامات به عمل آمده با برنامه‌ها، تشخیص انحرافات و انجام اقدامات اصلاحی. مدیران با انجام این وظیفه، توان جلوگیری از انحراف از برنامه‌ها را پیدا کرده و قادر به انجام اقدامات اصلاحی در راستای برنامه‌ها خواهند شد.

۲) **وظایف عملیاتی**<sup>۲</sup>: مهمترین وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی، به شرح زیر هستند:

۱- استخدام (تدارک نیرو): فرآیند تعیین کار براساس اهداف سازمان، طراحی مشاغل، کارشکافی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی. این وظیفه، به تدارک تعداد نیرو و کیفیت داوطلبان استخدام، برای کسب اهداف سازمان اشاره دارد.

۲- بهبود و پرورش نیروی انسانی: بهبود و بازسازی کارکنان، به فرآیند برنامه‌ریزی وضعیت خدمتی، ارزشیابی شاغلان و آموزش آنان اطلاق می‌گردد. مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان با استفاده از فنون سنجش عملکرد، تعیین مسیر خدمتی کارکنان و تدارک انواع برنامه‌های آموزنده از قبیل تشکیل سمینارها، برنامه‌های آموزشی کوتاه مدت و بلندمدت، موجبات پیشرفت شغلی کارکنان و بروز نگهداشتن آنها در سازمان را فراهم می‌کنند.

۳- جبران خدمت: فرآیند طراحی برنامه‌های پرداخت حقوق و دستمزد، پاداش، طبقه‌بندی مشاغل و تنظیم جداول حقوق و دستمزد. مدیریت منابع انسانی باید تلاش کند با استفاده از مطلوب‌ترین شیوه‌های جبران خدمت، رضایت کارکنان را کسب نماید تا آنها با حداکثر توان خود، برای نیل به اهداف سازمانی گام بردارند.

1. Line Activities (Task)
2. Managerial Task
3. Practical Task

۴- روابط کارکنان: فرآیند طراحی حقوق کار، برنامه‌های مربوط به مذاکره فردی و جمعی کارکنان و چگونگی ایجاد انضباط در سازمان. باید به یگانه‌سازی اهداف افراد با منافع و اهداف سازمان و سایر کارکنان پرداخت. این مهم زمانی میسر خواهد شد که احساسات و طرز تلقی همه کارکنان در رابطه با تنظیم سیاست‌ها و مقررات کارکنان، مورد توجه قرار گیرد.

۵- نگهداری کارکنان: نگهداری کارکنان، مربوط به استمرار و حفظ تمایل به وجود آمده برای انجام کار در سازمان بوده و به صورت غیرمستقیم، ارتباطات کارکنان را متأثر می‌سازد. مدیر منابع انسانی، باید فعالیت‌های مربوط به ایمنی و بهداشت روانی و فیزیکی کارکنان را تحت نظارت دقیق قرار دهد. لازمه برنامه‌های ایمنی در محیط کار، برنامه‌های حفظ بهداشت نیروی کار می‌باشد، منظور از برنامه‌ریزی بهداشت در نگهداری نیروی انسانی، طراحی برنامه‌های خدماتی و رفاهی، پیشگیری از وقوع حوادث و چگونگی طراحی و اجرای برنامه‌های ایمنی و بهداشت کارکنان در سازمان است.

۶- جداسدن کارکنان از سازمان: مدیریت منابع انسانی، با اتخاذ فنون و روش‌هایی مانند پژوهش عملکرد، بررسی بازخور، حل مسأله مطالعه موردی، روش‌های آزمایشگاهی، تحلیل حساسیت و مداخله، تلاش می‌کند با شناخت دلایل نارسایی‌های سازمانی، منابع انسانی را برای ایفای وظایف محوله، سرحال و پرتوان نگهدارد.

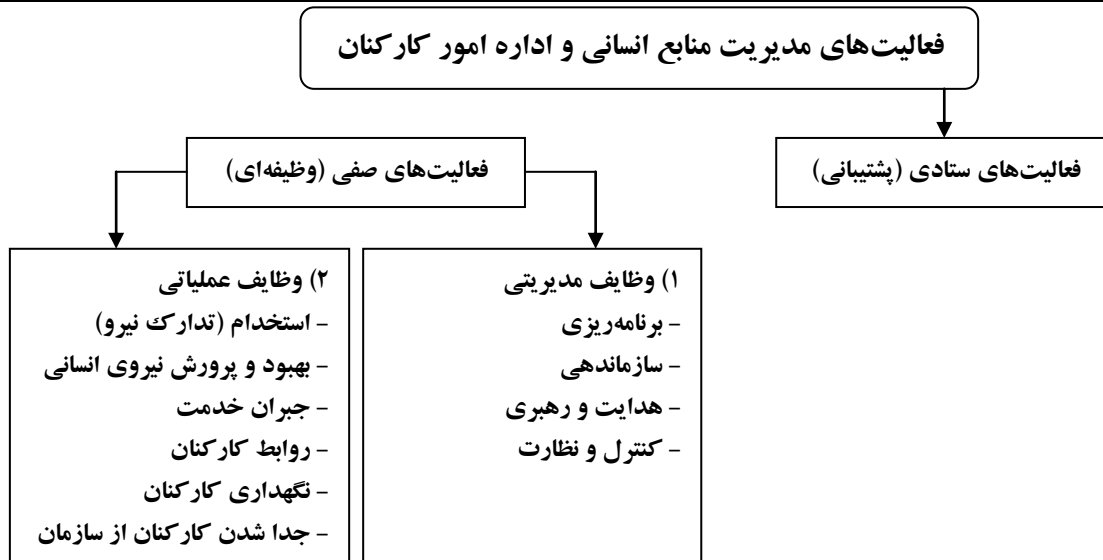
در سازمان‌های کوچک، مدیر صافی همه وظایف فوق را به تنهایی و بدون کمک دیگران انجام می‌دهد. با رشد سازمان، این دسته از مدیران نیاز به کمک، دانش تخصصی و توصیه‌هایی دارند که از طریق مشاوره با مدیران ستادی و متخصص در منابع انسانی، به آنها داده می‌شود.

نکته ۸: فعالیت‌های صافی (وظیفه‌ای)، منجر به تأمین هدف‌های اصلی سازمان و فعالیت‌های ستادی، منجر به برآوردن انتظارات دیگران از مدیریت منابع انسانی خواهند شد.



۲- **فعالیت‌های ستادی (پشتیبانی)**<sup>۱</sup>: فعالیت‌های ستادی، شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که جنبه مشورتی و پشتیبانی دارند. مدیران منابع انسانی، وظیفه مشاور یا ستادی ایفا می‌کنند (یعنی به مدیران صافی کمک می‌دهند) و این کار در فهرست وظایف اصلی این مدیران گنجانده شده است. فعالیت‌هایی مانند اقدام مثبت، تحقیقات اداره کارکنان، بررسی گرایش‌ها و تسهیلات خدمات دهی و مطالعاتی، نظارت بر اجرای برنامه‌های مربوط به مزایای کارکنان، کمک به مدیران صافی در رعایت مقررات مربوط به سلامت شغلی و فرصت‌های برابر برای همه داوطلبین واجد شرایط و دادخواهی و رسیدگی به شکایت‌ها و روابط کارگری، جزو فعالیت‌های ستادی مدیران منابع انسانی محسوب می‌شوند. فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در بعد ستادی، منجر به برآوردن انتظارات دیگران از مدیریت منابع انسانی خواهند شد. مدیران متخصص در منابع انسانی، به عنوان نوآور، برای حل یک مسأله جدید و در مورد روندهای جاری، آخرین اطلاعات را تهیه و ارائه می‌نمایند. آنها در راه یاری رسانیدن به مدیران صافی این واقعیت را فراموش نمی‌کنند که نقش طرفدار کارکنان را ایفا می‌نمایند. آنها در چارچوب تعهداتی که نسبت به مدیریت ارشد سازمان دارند، همواره حفظ منافع کارکنان را در اولویت اول خود دارند.





شکل ۲: فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان

وظیفه متخصصان امور پرسنلی در سازمان، دارای ماهیت ستادی است به این معنا که بی‌آنکه حق دخالت در امور یا قدرت دستوردهی مستقیم داشته باشند و صرفاً در مقام مشاور، باید با مدیران اجرایی و عملیاتی (مدیران صفی)، همکاری کنند و پیشنهادهای خود را ارائه دهند. درحالی‌که مدیران صفی برای تصمیم‌گیری‌های بهتر، به توصیه‌ها و راهنمایی‌های متخصصان ستادی نیاز دارند اما مجبور به اجرای پیشنهادهای آنان نیستند. در واقع، خدمات ستادی متخصصان امور پرسنلی، بسیار ذی‌قیمت بوده و نقش بسزایی در کارایی عمومی سازمان دارد؛ از این رو باید کوشش شود تا با ایجاد تفاهم و جوی مساعد، هرگونه تضاد و تعارضی که ممکن است میان مدیران صفی و ستادی به وجود آید، از بین رفته و از بروز آن جلوگیری گردد. نوع و ماهیت مسائل نیروی انسانی نسبت به گذشته، تغییر چندانی نکرده است؛ آنچه تغییر نموده، اصول و ماهیت مدیریت منابع انسانی و به تبع آن، روش‌های به‌کارگیری انسان‌ها و نظارت بر کار و عملکرد آنهاست. به دلیل ماهیت ستادی وظایف پرسنلی و اصولاً به‌خاطر ماهیت وظایف ستادی، مدیران صفی معمولاً نظر چندان مثبتی نسبت به مدیران ستادی نداشته و همواره این سوءظن وجود دارد که مدیران ستادی، بی‌اعتنا به مسائل و مشکلات واقعی سازمان، پیشنهادهای فریبنده ولی غیرعملی ارائه می‌دهند. به‌منظور فراهم کردن زمینه مساعد برای پذیرش نظرها و پیشنهادهای، مسئولان امور پرسنلی به‌جای پافشاری بر مسائل سطحی و زودگذر، آنها باید از مسائل مهم اقتصادی، سیاسی و اجتماعی آگاهی یابند و با درک عمیق ماهیت این مسائل، تأثیر این عوامل بر عملکرد و اهداف سازمان را در نظرها و پیشنهادهای خود، اعلام نمایند. همچنین این مسئولان باید آشنایی بیشتری با مسائل واقعی سازمان پیدا نموده، نقش فعال‌تری در تشخیص و حل مسائل مهم سازمانی ایفا کنند و به مدیران صفی در زمینه استفاده بهینه از منابع انسانی و طرز به‌کارگیری مؤثرتر نیروهای تحت سرپرستی‌شان، راهکارهای سودمندی ارائه دهند و از این طریق، سهم بیشتری در کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها ایفا کنند.

نکته ۹: وظایف مدیریتی مدیران منابع انسانی، شامل وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و کنترل و نظارت است که در زمره وظایف و مسئولیت‌های مدیران صف قرار می‌گیرند.

نکته ۱۰: مدیر تولید و مدیر فروش، در زمره مدیران صف مدیران منابع انسانی، در زمره مدیران ستادی قرار می‌گیرند.

## ■ وظایف مدیریت منابع انسانی

مدیریت عبارت است از فرآیند کسب اهداف به طور کارا و مؤثر و از طریق دیگران. در این تعریف، کارایی بخش حیاتی مدیریت است که ارتباط بین داده‌ها و ستاده‌ها را بیان می‌کند. اگر ستاده‌های حاصله از داده‌ها بیشتر باشد، کارایی زیاد است. در واقع، اگر مدیریت بتواند از داده‌های کمتری همان ستاده‌ها را حاصل کند (کاهش هزینه در مصرف منابع)، کارایی را افزایش داده است. در مدیریت، کارا بودن به تنهایی کافی نیست بلکه با اثربخشی (کامل انجام دادن فعالیت‌ها) نیز مرتبط است. اثربخشی در رابطه با مدیران هنگامی مطرح می‌شود که آنها به اهداف سازمان دست یابند. بنابراین کارایی، با استفاده از منابع و اثربخشی، با کسب اهداف ارتباط دارد. تحقق کارایی و اثربخشی فرآیند مدیریت، از طریق وظایف چندی میسر است. در اوایل قرن بیستم، یک صنعتگر فرانسوی به نام هنری فایول عنوان کرد که همه مدیران، پنج وظیفه برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل را انجام می‌دهند. در نیمه دوم ۱۹۵۰ دو پروفیسور در یو. سی. ال. آ. وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و کنترل را به عنوان وظایف مدیریت مطرح نمودند. این دیدگاه تا دهه ۱۹۷۰ بیشترین عمومیت را در رابطه با وظایف مدیریت مطرح می‌نمود تا اینکه صاحب نظران مدیریت، با نگرش سیستم‌های اجتماعی، وظایف مدیریت را با توجه به امکانات مادی سازمان و در رابطه با امور انسانی، شامل پنج اصل برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و بسیج منابع دانستند:

- مدیریت، به تعیین اهداف سازمان، برقراری راهبردهای کلی برای کسب هدف و ایجاد یک سلسله مراتب جامع از برنامه‌ها برای تلفیق و هماهنگ کردن فعالیت‌ها پرداخته، برنامه‌ها را مشخص و آنها را برنامه‌ریزی می‌نماید (برنامه‌ریزی).
- هر سازمانی، متشکل از افراد انسانی و دارایی‌های مادی و سرمایه‌ای است. مدیران باید با توجه به محدودیت‌های ناشی از موجودی انسانی و امکانات و منابع سازمان، برنامه‌ریزی، ترکیب و یگانه‌سازی را به گونه‌ای انجام دهند که کارایی و اثربخشی سازمان را حاصل نمایند (سازماندهی).<sup>۱</sup>
- هدایت و هماهنگی ارتباطات موجودی سازمان باید به گونه‌ای باشد که نگرشی در افراد جهت نیل به کسب هدف ایجاد شود و انجام وظیفه رهبری را تسهیل نماید (رهبری).<sup>۲</sup>
- برای اطمینان از این که کارها در جهتی که می‌باید باشند، صورت پذیرفته یا نه، مدیریت بایستی بر عملکرد سازمان نظارت کند. عملکرد واقعی بایستی با مجموعه اهداف و برنامه‌های تدوین شده و تعیین شده، مقایسه گردد تا هرگونه انحرافی تشخیص داده شود و متعاقباً اقدامات اصلاحی به عمل آید (کنترل).<sup>۳</sup>
- کارکردهای اداره انسانی در دایره وظیفه بسیج و منابع امکانات به تخصیص بهینه عناصر انسانی در کسب اهداف سازمانی توجه دارد (بسیج منابع).<sup>۴</sup>

مدیریت منابع انسانی، عهده‌دار وظایف متعددی در سازمان است که عمده‌ترین آن‌ها، به شرح زیر می‌باشد:

- تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در راستای استراتژی‌های سازمان و نهادینه‌سازی رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی
- نظارت بر استخدام نیرو در سازمان
- تجزیه و تحلیل و طراحی و ارزشیابی مشاغل
- برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی موردنیاز سازمان براساس برنامه‌های استراتژیک
- کارمندیابی و شناسایی افراد حایز شرایط بالقوه برای استخدام در سازمان
- انتخاب و استخدام شایسته‌ترین افراد برای تصدی مشاغل در سازمان
- تنظیم برنامه‌های جامعه‌پذیری و تدوین برنامه‌های مربوط به تسهیل ورود کارکنان جدید به سازمان
- طراحی سیستم جبران خدمات، اعم از حقوق و دستمزد و مزایای رفاهی

- تربیت مدیر از طریق توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری و طراحی برنامه‌های مسیر شغلی
- طراحی سیستم مدیریت عملکرد کارکنان
- طراحی سیستم پاداش‌های فردی و گروهی
- توسعه منابع انسانی از طریق برنامه‌های آموزشی
- وساطت میان سازمان و سندیکاهای کارگری از طریق طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار، روابط کار و حل مسائل مربوط به شوراهای کارگری
- طراحی سیستم انضباطی و ضوابط اخلاقی
- حسابرسی درونی<sup>۱</sup> (همسویی عمودی) و حسابرسی بیرونی<sup>۲</sup> (همسویی افقی) منابع انسانی

نکته ۱۱: از آنجا که کیفیت منابع انسانی سازمان، اصلی‌ترین و مهم‌ترین عامل کیفیت محصولات و خدمات سازمان و بهره‌وری سازمانی (اثربخشی + کارایی) است مدیریت منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای در عصر حاضر برخوردار گردیده است.



## ■ مراحل توسعه مدیریت منابع انسانی



مدیریت منابع انسانی، ظرف چندین سال، شاهد دگرگونی‌های زیادی بوده است:

- در نخستین سال‌های دهه ۱۹۰۰، دایره پرسنل (دایره منابع انسانی)، وظیفه استخدام و اخراج کارکنان را از دست سرپرستان خارج کرد، امور مربوط به حقوق را بر عهده گرفت، برنامه‌های مربوط به پاداش و مزایا را به اجرا در آورد و در زمینه گزینش، آموزش و ارتقای افراد، عهده‌دار فعالیت‌های تازه‌ای شد.
- در دهه ۱۹۳۰، قوانین مربوط به اتحادیه‌ها به تصویب رسید و مدیریت منابع انسانی وارد مرحله دوم فعالیت‌های خود شد و در رابطه متقابلی که با اتحادیه‌های کارگری برقرار کرد، بر حمایت از کارکنان تأکید زیادی نمود.
- در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، قوانین مربوط به تبعیض به تصویب رسید و مدیریت منابع انسانی، وارد سومین مرحله فعالیت خود شد. از آنجا که مراجعه به دادگاه‌ها می‌توانست جریمه‌های سنگینی را بر شرکت‌ها تحمیل نماید، لذا شیوه کار این دایره، اهمیت بیشتری پیدا کرد. دایره پرسنلی در زمینه‌هایی چون کارمندیابی، گزینش و آموزش افراد، تخصص‌های ویژه‌ای کسب کرد. از سوی دیگر، در پرتو روابطی که با اتحادیه‌های کارگری داشت، به شهرت بسزایی رسید و کوشید تا هم از بروز مسائل در سازمان جلوگیری کند و هم در زمینه رقابتی که شرکت‌ها با آن مواجه بودند، نقش‌های مثبتی ایفا کند.
- در زمان کنونی، اداره کارگزینی (پرسنل)، وارد چهارمین مرحله فعالیت خود شده است بدین معنا که از فعالیت‌های مربوط به حمایت یا گزینش افراد کاسته و در نقش یک برنامه‌ریز یا عامل تغییر، ظاهر شده است. این دگرگونی یا تحول (تبدیل شدن دایره پرسنلی به مدیریت منابع انسانی)، بازتابی از این واقعیت است که در سازمان‌های کنونی که سازمان‌ها در سطوح افقی گسترش یافته، نیروی کار خود را کاهش داده و بیشتر رقابتی شده‌اند، به افرادی نیاز است که از آموزش بالایی برخوردار بوده و تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند. وجود دستگاه‌های پیشرفته، به خودی خود نمی‌تواند موفقیت شرکت را تضمین نمایند. نمونه‌ای از نقش‌های جدید مدیریت منابع انسانی، به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- **افزایش شدید بهره‌وری و مدیریت منابع انسانی:** در دنیای پر رقابت کنونی و افزایش بسیار شدید بهره‌وری، برای کاهش دادن هزینه‌های نیروی کار (دستمزد)، مدیریت منابع انسانی نقش مهمی ایفا می‌کند. برای بسیاری از شرکت‌ها، ایجاد دوایر کنترل با هدف اعمال کنترل‌های شدید، نخستین گام مهم در راه کاهش هزینه‌های دستمزد محسوب می‌شود.
- ۲- **واکنش‌های مدیریت منابع انسانی:** یکی از هدف‌های اصلی تغییرات در مدیریت امروز، آماده کردن سازمان‌ها برای نشان دادن واکنش مناسب در برابر تغییرات فناوری و نوآوری‌های محصول است. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در برابر نیازهای مشتریان

1. Internal auditing  
2. External auditing

و چالش‌های رقبا واکنش‌های مناسب و سریعی نشان دهند، به انجام اقداماتی از قبیل کاهش نیرو، کاستن از ارتفاع هرم سازمانی و گسترش قاعده آن، واگذاری اختیارات بیشتر به کارکنان و تشکیل تیم‌های تخصصی، مبادرت ورزیده‌اند.

۳- **مدیریت منابع انسانی و سازمان‌های خدماتی:** در سازمان‌های خدماتی، رفتار کارکنان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سازمان‌های خدماتی، کالای چندان زیادی به غیر از ارائه خدمات خوب و مناسب، برای فروش ندارند و موفقیت آنان تنها به نگرش نیروی کار و انگیزه آنان (مدیریت منابع انسانی)، بستگی دارد. لذا در سازمان‌های خدماتی، مدیریت منابع انسانی نقشی حیاتی ایفا می‌کند. سازمان‌های خدماتی باید در نخستین گام، به دنبال یافتن افراد واجد شرایط باشند تا از بروز مسائل جلوگیری کنند. بکاربردن روش‌های مناسب در مدیریت منابع انسانی باعث می‌شود تعهد افراد نسبت به سازمان افزایش یابد، دارای روحیه بهتری شوند و خدمات ارزنده‌تری به مشتریان ارائه دهند و در نهایت، سودآوری بیشتری به بار آید.

۴- **مدیریت منابع انسانی و تعهد کارکنان:** رقابت و نیاز به نشان دادن واکنش مناسب در برابر عوامل محیطی، ایجاب می‌کند که کارکنان، تعهد بیشتری به سازمان پیدا کنند. ایجاد و افزایش تعهد کارکنان (یعنی هماهنگ شدن هدف‌های شرکت به گونه‌ای که افراد بکوشند وظایف خود را به شکلی انجام دهند که گویی در شرکت شخصی و متعلق به خود کار می‌کنند)، مستلزم فعالیت‌های گوناگونی است که در این میان، مدیریت منابع انسانی نقش اصلی را ایفا می‌کند.

۵- **مدیریت منابع انسانی و راهبردهای سازمان:** شاید بتوان چشمگیرترین نقش مدیریت منابع انسانی را در این دانست که نقش بزرگ‌تری را در تدوین راهبردها و استراتژی‌های سازمان عهده‌دار گردیده است. مقصود از راهبرد، برنامه‌ها و شیوه‌هایی است که شرکت بدان وسیله، نقاط قوت و ضعف داخلی را با تهدیدات و موقعیت‌ها یا فرصت‌های موجود در خارج از شرکت، متوازن و هماهنگ می‌کند تا بتواند در صحنه رقابت باقی بماند و از مزایای رقابتی بهره‌مند گردد. در زمان کنونی، این امور تغییر کرده‌اند. راهبردها، به تقویت جنبه‌های رقابتی سازمان و تقویت تعهد تیم‌های کاری بستگی دارند و مدیریت منابع انسانی در این زمینه‌ها، نقش اصلی را ایفا می‌کند. مدیریت منابع انسانی باید در تدوین برنامه‌های راهبردی، نقش اصلی را ایفا کند نه اینکه فقط واکنش انفعالی داشته باشد.

### ■ نقش‌های مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان

منظور از نقش، رفتارهای قابل انتساب به یک شغل یا پست می‌باشد. تعداد نقش‌هایی که مدیریت اداره امور کارکنان ایفا می‌کند، با توجه به اندازه سازمان، ضرورت وظایفی که بر عهده دارد و حدود اختیار و مسئولیت که به این دسته از مدیران واگذار می‌گردد، متفاوت است. مهمترین نقش‌های مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان، به شرح زیر می‌باشند:

۱- **مشاور:** ستاد امور کارکنان، دارای دانش تخصصی در حوزه اداره کارکنان بوده و بطور مکرر، دیدگاه‌های کارکنان (عقاید تازه، پیشنهادات، راه حل‌ها یا اقدامات عملی) را دریافت می‌کنند.

۲- **پشتیبانی کننده:** مدیریت اداره کارکنان برای ادارات صفی، خدمات سازمانی ارائه می‌دهند. تدارک مدیریت اداره کارکنان سبب می‌شود فرصت نفوذ برای واحدهای صفی ایجاد شود. برای انجام این خدمات، سازمان‌های صفی، اختیارات کارکردی خود مبنی بر قدرت اجرایی را به مدیریت منابع انسانی تفویض می‌کنند.

۳- **تدوین کننده خط مشی:** مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان، در راستای تدارک اطلاعات برای استفاده مدیریت عالی به منظور اخذ تصمیمات راهبردی و استراتژیک در فرآیند خط مشی گذاری، از طریق تنظیم پیش نویس سیاست‌ها و عضویت در کمیته سیاستگذاری، ایفای نقش می‌کند.

۴- **خلاق بودن:** امروزه موضوعات مرتبط با اداره کارکنان، نیازمند شیوه‌های مبتکرانه‌ای است که بازدهی و بهره‌وری کیفیت زندگی کاری را بهبود بخشد و پاسخگوی وضعیت‌های بحرانی، ابهام و رقابت شدید باشد. خلاق بودن مدیریت منابع انسانی، شامل

1. Consultant
2. Supporter
3. Policymaker
4. Creator

به روز ساختن فنون جاری و بهبود آنها با استفاده از ایده‌های خلاق برای حل مسائلی است که باید با زمان و مجموعه ویژه و خاص یک سازمان، سازگار باشند.

۵- **میانجی‌گری**<sup>۱</sup>: بروز تضادها، اختلافات و عدم توافق، موجب جدا شدن کارکنان از یکدیگر و کاهش کارایی می‌شود. مدیریت منابع انسانی به دلیل جایگاه رسمی و وظیفه‌ای خود در سازمان، تأثیر غیررسمی و روانی آن به صورت پذیرش در بین کارکنان مطرح بوده و می‌تواند به عنوان یک میانجی و ریش سفید، به کاهش تضاد و اختلاف در بین کارکنان کمک کند.

۶- **ناظر**<sup>۲</sup>: وقتی شکایت از سازمان با نقض مقررات قانونی همراه شود، مدیریت منابع انسانی می‌تواند با اعمال برنامه‌های مناسب، سرمایه سازمان را در مقابل تبلیغات نامطلوب و مشکلات بیمه نموده و سیاست‌های آن را منطبق با اهداف، حفظ نماید.

۷- **حل‌کننده مسأله**<sup>۳</sup>: در این نقش، ابتدا باید مسأله را تعیین شده و قبل از آنکه دامنه مسأله گسترده‌تر شده یا رشد کند، مدیران اداره کارکنان باید قادر باشند که با مدیریت اجرایی و کارکنان مربوطه در تماس باشند تا متوجه شوند که چه اتفاقی می‌افتد و در نهایت مسأله به کجا خواهد کشید؟ پس از مرحله شناسایی و تعریف مسأله، می‌توان راه‌های مختلف را یافته و بهترین راه حل را انتخاب نمود و سرانجام راه حل انتخاب شده را به صورت یک طرح عملی برای اجرا، پیشنهاد نماید.

۸- **متخصص در مقابل کلی‌دان**<sup>۴</sup>: مدیریت امور کارکنان به ویژه در سطوح پایین‌تر، نیازمند متخصصان است. از یک عضو اداره کارکنان این تصور می‌رود که ابتدا یک مدیر کلی‌دان باشد. او ضرورتاً باید واحد خود را مانند یک مدیر صفی تجهیز کند و محدوده‌ای از جنبه‌های مربوط به مسایل اجرایی سازمان را همانند یک مدیر صفی بشناسد. یک مدیر اداره کارکنان، در حوزه خود باید همانند یک متخصص عمل نماید اما در رابطه با سازمان، باید از ظرفیت مدیریتی عمومی برخوردار باشد و آن ویژگی‌هایی را که برای مدیریت عالی گفته می‌شود و آن رفتاری را که از مدیریت کلی‌دان انتظار می‌رود، باید به آن عمل نماید.

نکته ۱۲: مدیران منابع انسانی در نقش «متخصص در مقابل کلی‌دان»، باید همانند مدیریت عالی سازمان، در حوزه خود همانند یک متخصص و در رابطه با سازمان، از ظرفیت مدیریتی عمومی برخوردار باشد.



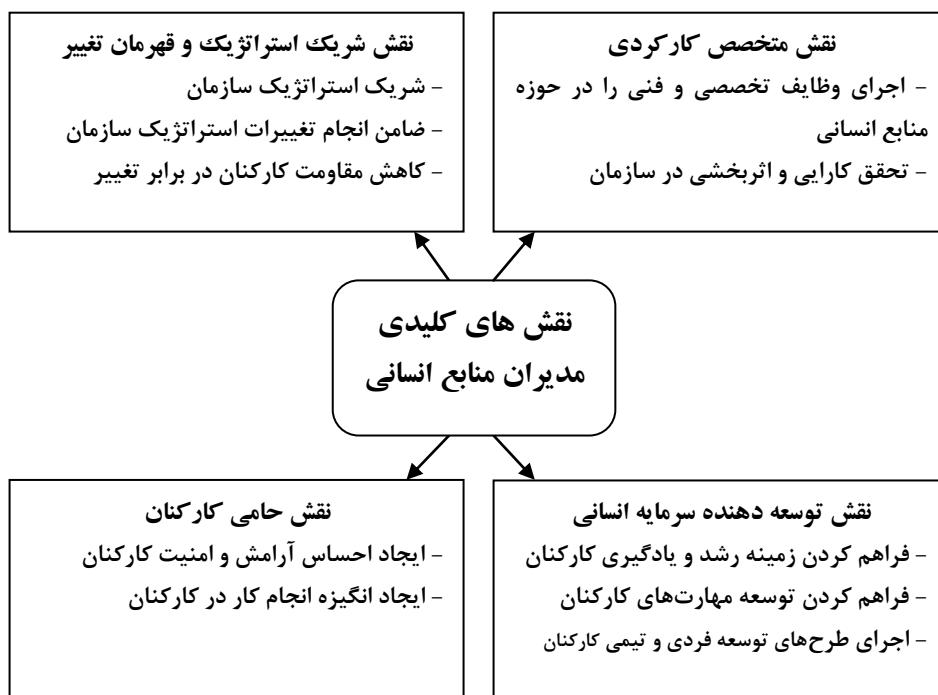
## ■ نقش‌های کلیدی مدیران منابع انسانی

عامل انسانی، به‌عنوان سرمایه اصلی سازمان، شناخته می‌شود و امروزه به‌جای یک اداره که صرفاً متولی انجام امور اداری کارکنان است، از مدیریت منابع انسانی صحبت می‌شود. از دهه ۱۹۸۰ و توأم با تغییر در فلسفه وجودی انسان در سازمان، مدیریت منابع انسانی به تدریج از وظایف استخدامی و تعیین حقوق و مزایا (دیدگاه سنتی) فراتر رفته و در تحقق برنامه‌های استراتژیک کل سازمان (دیدگاه جدید)، مشارکت فعالی دارد. برای موفقیت اقدامات منابع انسانی، مدیران منابع انسانی باید روابط قوی با مدیران ارشد سازمان برقرار کنند. آنان باید ضمن آشنایی هرچه بیشتر با مسائل واقعی سازمان، نقش فعال‌تری در تشخیص و حل مشکلات اساسی سازمان ایفا کنند تا از این طریق، تصمیمات منابع انسانی، برای بقیه معاونت‌ها لازم‌الاجرا باشد. اقدامات مربوط به منابع انسانی، تنها وظیفه مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیمات آن اغلب بطور مستقیم، در عملکرد و سوددهی کل سازمان (به‌عنوان هدف غایی مدیریت منابع انسانی)، تأثیرگذار است. اگرچه واحد منابع انسانی نمی‌تواند به‌طور مستقیم در تخصیص سایر منابع سازمان نقش داشته باشد ولی با توجه به نقش منابع انسانی در تمام واحدها، مدیریت منابع انسانی می‌تواند با طراحی سیستم‌های کارا و اثربخش منابع انسانی، زمینه بقا، سودآوری، کارایی و توسعه سازمان را فراهم کند. کسب اطلاع از مدیریت منابع انسانی، علاوه بر مدیران منابع انسانی، برای تمامی مدیران و به‌ویژه مدیران صفی، الزامی است. آنها باید در این زمینه تبحر لازم را کسب کنند چرا که برای انجام کار اثربخش با دیگران و بسیج منابع انسانی در راستای اهداف و استراتژی‌های سازمانی، درک رفتارهای

1. Mediator
2. Auditor
3. Problem Solver
4. Expert vs. Generalist

انسانی نیز ضرورت دارد. با تقسیم وظایف مدیران منابع انسانی به دو نوع کوتاه‌مدت و بلندمدت، در مورد افراد و فرایندها، چهار نقش کلیدی برای مدیران منابع انسانی شناسایی می‌شود:

- ۱- نقش شریک استراتژیک و قهرمان تغییر<sup>۱</sup>: مدیران منابع انسانی باید خود را شریک استراتژیک سازمان دانسته، ضامن انجام موفقیت‌آمیز تغییرات استراتژیک در سازمان هستند و باید با اتخاذ تدابیر مؤثر، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهند.
- ۲- نقش حامی کارکنان<sup>۲</sup>: مدیران منابع انسانی باید محیطی فراهم آورند که در آن، کارکنان احساس آرامش و امنیت نموده و انگیزه لازم برای انجام کار را داشته باشند.
- ۳- نقش توسعه‌دهنده سرمایه انسانی<sup>۳</sup>: مدیران منابع انسانی باید زمینه رشد، یادگیری و توسعه مهارت‌های همه کارکنان و مدیران را فراهم نموده و طرح‌های توسعه فردی و تیمی کارکنان در سطوح مختلف را پیگیری و اجرا کنند.
- ۴- نقش متخصص کارکردی<sup>۴</sup>: انتظار می‌رود که مدیران منابع انسانی بتوانند به‌عنوان متخصصان حرفه‌ای، وظایف تخصصی و فنی را در حوزه منابع انسانی نظیر انتخاب، آموزش، کارمندیابی و ارزیابی عملکرد، با، کارایی و اثربخشی لازم، ایفا کنند.



شکل ۳: نقش‌های کلیدی مدیران منابع انسانی

۱- **ناهمگونی نیروی کار**<sup>۵</sup>: ناهمگونی (گوناگونی) نیروی کار عبارت است از «هر نوع ویژگی که افراد انسانی در نظر می‌گیرند تا بدان وسیله، خود را متفاوت از دیگران بدانند» و عواملی همچون نژاد، جنس، سن، ارزش و هنجارهای فرهنگی را در بر می‌گیرد. ترکیب نیروی کار، روزبه‌روز ناهمگون‌تر می‌شود زیرا زنان، گروه‌های اقلیت و سایر کارکنان سالخورده نیز به جرگه نیروی کار می‌پیوندند. افزایش ناهمگونی نیروی کار، بر میزان وظایف منابع انسانی افزوده و سازمان‌ها را ملزم می‌دارد برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیرتری تدوین نمایند. برای زنان، باید موقعیتهای مناسب‌تری جهت ارتقای مقام به وجود آورده شود. همچنین با سالخورده‌تر شدن نیروی کار، شرکت‌ها باید هزینه‌های مربوط به مراقبت‌های بهداشتی و حقوق بازنشستگی را افزایش دهند.

1. Strategic partner and change champion role
2. Employee advocate role
3. Human capital developmer role
4. Functional expert role
5. Inhomogeneous Labor

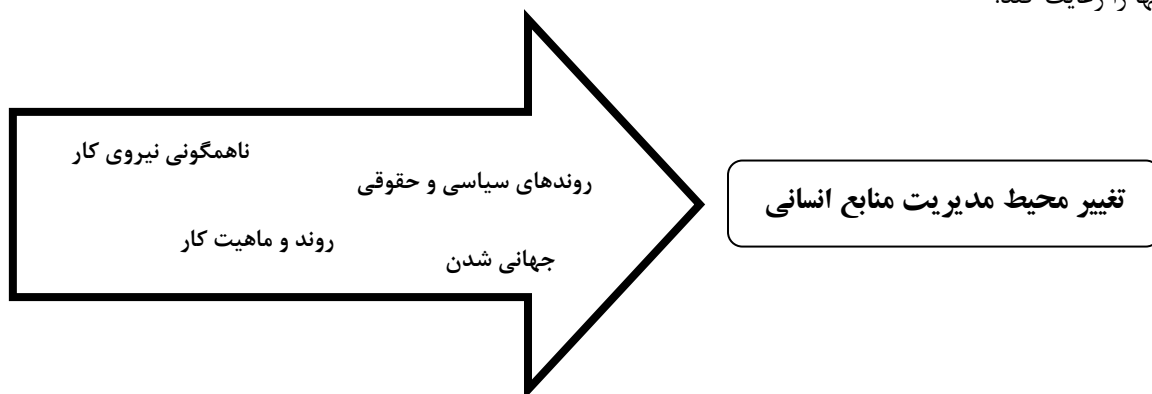
۲- **جهانی شدن**<sup>۱</sup>: جهانی شدن، به تمایل شرکت‌ها برای تولید و عرضه محصولات خود در بازارهای خارج، اشاره دارد. پدیده جهانی شدن، به معنای افزایش شدید رقابت است زیرا سازمان‌ها در گذشته، در سطح ملی رقابت می‌کردند و امروزه با ظهور جهانی شدن دریافته‌اند که باید با شرکت‌های قدرتمند خارجی که با سرعتی سهمگین حرکت می‌کنند، رقابت نمایند. با جهانی شدن مدیریت، سازمان‌های می‌بایست در زمینه بکارگیری نیروی انسانی در سطح جهانی، چالش‌های جدیدی را تجربه کنند.

۳- **روند و ماهیت کار**<sup>۲</sup>: جهانی شدن نیروی کار و سایر عوامل، ماهیت مشاغل و کارها را دستخوش تغییرات شدید قرار داده‌اند. عمده‌ترین روندهایی که در ماهیت کار رخ داده‌اند عبارتند از:

- روی آوردن به کارهای خدماتی و کارهایی که به دانش خاص نیاز دارند: این دسته از مشاغل، به انواع جدیدی از کارکنان با آگاهی‌های ویژه نیازمند است که برای اداره کردن آنها، باید از روش‌های نوین مدیریت منابع انسانی کمک گرفت.

- تأکید بر سرمایه‌های انسانی: امروزه سرمایه انسانی، به سرعت جایگزین سیستم‌ها و دستگاه‌ها شده و معیاری برای موفقیت یک شرکت به حساب می‌آید. ویژگی مشخص شرکت‌های امروز و فردا این است که در آنها، بر سرمایه انسانی (دانش، آموزش، مهارت و تخصص کارگر)، تأکید می‌شود. سرمایه فکری از دیدگاه مجله فورچون، شامل مجموعه نام و نشان تجاری، فرایندها، مهارت مدیریت، فن آوری، اطلاعات درباره مشتریان و عرضه‌کنندگان مواد اولیه و تجربه‌های قدیمی می‌شوند. در آینده، به سرعت از تعداد کارمندان و مشاغل دفتری کاسته شده و بر مشاغل حرفه‌ای، مدیریتی و فنی، افزوده می‌شود و کارکنان ناگزیر می‌شوند از آموزش‌های بهتری برخوردار گردند. در واقع افزایش سرمایه‌های انسانی یا فکری متعلق به این دسته از کارگران، نیازمند نوعی سیستم مدیریتی متفاوت از آنچه بر نسل‌های گذشته اعمال می‌شده است، می‌باشد و این، چالش اصلی مدیریت محسوب می‌شود. به این کارگران نمی‌توان دستور داد و بر کارشان نظارت دقیق اعمال کرد. برای خود کنترل کردن و ایجاد تعهد در آنها، به مهارت‌ها و سیستم‌های نوین مدیریت منابع انسانی نیاز است.

۴- **روندهای سیاسی و حقوقی**<sup>۳</sup>: قوانین مربوط به دادن فرصت برابر به کارکنان که مانع از قایل شدن تبعیض بین افراد از نظر نژاد و جنس می‌شود، مزایای بهداشتی که باید طبق قانون به کارگران اعطا کرد و رعایت معیارهای ایمنی در کارگاه و قوانین مربوط به روابط مدیریت و اتحادیه‌ها، از جمله عوامل قانونی و حقوقی است که مدیران با آنها سروکار داشته و مدیریت منابع انسانی باید آنها را رعایت کند.



شکل ۴: روندهای ایجاد تغییر در سازمان‌ها و نحوه مدیریت منابع انسانی

## مدیریت منابع انسانی در زمان کنونی

بر اساس تحقیقات انجام گرفته توسط محققین، انعطاف‌پذیری واحدهای تولیدی، به میزان زیادی به افراد (و نه به عامل فنی) وابسته است. اگرچه سیستم‌های پیشرفته رایانه‌ای می‌توانند مزایای زیادی از نظر کیفیت و هزینه نسبت به شرکت‌های رقیب به

1. Globalization
2. Task Nature & Trend
3. Legal & Political Trends

ارمغان آورند ولی آنچه که حایز اهمیت است این است که متصدیان دستگاه‌ها و مسئولان کارخانه‌ها، می‌توانند عملیات را انعطاف‌پذیر نمایند و این انعطاف‌پذیری به مدیرانی بستگی دارد که بتوانند با افراد ارتباط مناسب برقرار کنند و در نهاد آنها، درخت خلاقیت را بارور نمایند. دستگاه‌های پیشرفته و رایانه‌ای، در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرند. در زمان کنونی، مزیت رقابتی این است که شرکت بتواند از مهارت‌های ویژه یا شایستگی‌های ممتاز استفاده کند. این مزیت‌ها در توانایی مدیریتی قرار دارد که بتواند مهارت‌های تولیدی و فناوری را یکپارچه نموده و در مجموع به شایستگی‌هایی دست یابد که بتوان به افراد تفویض اختیار نموده و آنان را از آزادی عمل لازم، بهره‌مند گرداند. شایستگی‌های ممتاز، در سایه وجود کارکنانی با مهارت‌های بالا، فرهنگ‌های متمایز سازمانی، فرآیندهای مدیریتی و سیستم‌های خاص، به وجود می‌آیند.

نکته ۱۳: افزایش ناهمگونی نیروی کار بر اساس عواملی همچون نژاد، جنس، سن، ارزش و هنجارهای فرهنگی، میزان وظایف منابع انسانی را افزایش داده و سازمان‌ها را ملزم به تدوین برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیرتر می‌نمایند.







## سوالات چهارگزینه‌ای تالیفی فصل اول

- ۱- منظور از منابع انسانی یک سازمان، ..... .
- تمام افرادی است که در سطوح عالی سازمان، مشغول به کارند.
  - تمام افرادی است که در قالب کارکنان دانشی، مشغول به کارند.
  - تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان، مشغول به کارند.
  - تمام افرادی است که در قالب کارکنان یدی، مشغول به کارند.
- ۲- ..... عبارت است از شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی (منابع) انسانی، به منظور نیل به اهداف سازمان.
- توسعه منابع انسانی (۲) مدیریت منابع انسانی (۳) برنامه‌ریزی منابع انسانی (۴) بالندگی منابع انسانی
- ۳- موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی چیست؟
- انسان‌های شاغل در سازمان
  - کارایی و اثربخشی
  - سودآوری و کسب منفعت برای سازمان
  - بهره‌وری و بهبود عملکرد
- ۴- ابهامات و سوءتعبیرهای مربوط به ماهیت واقعی، نقش و وظیفه مدیریت منابع انسانی، عمدتاً ناشی از کدام عوامل است؟
- تناقض در اهداف و مقاصد مدیران عالی سازمان و ماهیت ستادی مدیریت منابع انسانی
  - ماهیت صفی مدیریت منابع انسانی و تغییر ماهیت کسب و کار
  - جدید بودن وظیفه مدیریت منابع انسانی نسبت به سایر وظایف سازمان و تنوع خواسته‌ها، اهداف و آمال نیروهای شاغل در سازمان
  - تغییر ماهیت کسب و کار و گرایش به سمت انجام فعالیت‌های خدماتی
- ۵- نقش مدیریت منابع انسانی در وهله اول، چیست؟
- تأمین اهداف و خواسته‌های سهام‌داران و اعضای هیأت مدیره
  - نیل به کارایی و اثربخشی
  - نیل به حداکثر سودآوری و انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله
  - تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنها
- ۶- کدام گزینه نادرست است؟
- وظیفه متخصصان امور پرسنلی، دارای ماهیت ستادی است و آن‌ها حق دخالت در امور یا قدرت دستوردهی مستقیم ندارند.
  - مدیران صفی، معمولاً نظر چندان مثبتی نسبت به مدیران ستادی نداشته و همواره این سوءظن وجود دارد که مدیران ستادی، بی‌اعتنا به مسائل و مشکلات واقعی سازمان، پیشنهادهای فریبنده ولی غیرعملی ارائه می‌دهند.
  - متخصصان امور پرسنلی، صرفاً در مقام مشاور، با مدیران اجرایی و عملیاتی (مدیران صفی) همکاری می‌کنند.
  - مدیران صفی برای تصمیم‌گیری‌های بهتر، به توصیه‌ها و راهنمایی‌های متخصصان ستادی نیاز داشته و مجبور به اجرای پیشنهادهای آنان هستند.
- ۷- وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی چیست؟
- کمک به عملکرد بهتر سازمان
  - رسیدگی به امور مربوط به کارکنان
  - نیل به کارایی و اثربخشی
  - بهبود و توسعه سازمانی
- ۸- مدیران منابع انسانی در این نقش، ضامن انجام موفقیت‌آمیز تغییرات استراتژیک در سازمان هستند و باید با اتخاذ تدابیر مؤثر، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهند:
- نقش توسعه‌دهنده سرمایه انسانی
  - نقش حامی کارکنان
  - نقش متخصص کارکردی
  - نقش شریک استراتژیک و قهرمان تغییر
- ۹- مدیران منابع انسانی در این نقش، باید محیطی فراهم آورند که در آن، کارکنان احساس آرامش و امنیت نموده و انگیزه لازم برای انجام کار را داشته باشند:
- نقش توسعه‌دهنده سرمایه انسانی
  - نقش حامی کارکنان
  - نقش متخصص کارکردی
  - نقش شریک استراتژیک و قهرمان تغییر

۱۰- مدیران منابع انسانی در این نقش، باید زمینه رشد، یادگیری و توسعه مهارت‌های همه کارکنان و مدیران را فراهم نموده و طرح‌های توسعه فردی و تیمی کارکنان در سطوح مختلف را پیگیری و اجرا کنند:

- (۱) نقش توسعه‌دهنده سرمایه انسانی  
(۲) نقش حامی کارکنان  
(۳) نقش متخصص کارکردی  
(۴) نقش شریک استراتژیک و قهرمان تغییر

۱۱- مدیران منابع انسانی در این نقش، باید وظایف تخصصی و فنی در حوزه منابع انسانی نظیر انتخاب، آموزش، کارمندیابی و ارزیابی عملکرد را با کارایی و اثربخشی لازم، اجرا کنند:

- (۱) نقش توسعه‌دهنده سرمایه انسانی  
(۲) نقش حامی کارکنان  
(۳) نقش متخصص کارکردی  
(۴) نقش شریک استراتژیک و قهرمان تغییر

۱۲- مدیر تولید و مدیر فروش، در زمره ..... و مدیر منابع انسانی، در زمره ..... قرار می‌گیرند.

- (۱) مدیران ستادی - مدیر ستادی  
(۲) مدیران ستادی - مدیر صفی  
(۳) مدیران صفی - مدیر صفی  
(۴) مدیران صفی - مدیر ستادی

۱۳- مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با ..... در ارتباط است.

- (۱) اهداف عملکردی سازمان  
(۲) نیازها و خواسته‌های کارکنان  
(۳) جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان  
(۴) اثربخشی و کارایی سازمان

۱۴- ..... حق دارد کارهای زیردستان را هدایت نموده و مسئولیت تأمین هدف‌های اصلی سازمان را بر عهده دارد.

- (۱) مدیر عملیاتی  
(۲) مدیر صفی  
(۳) مدیر ستادی  
(۴) مدیر ارشد

۱۵- این دسته از مدیران، به عنوان اولین سطح مدیریتی سازمان که نخستین برخورد را با مشتریان و ارباب رجوع را دارند، شناسایی شده و بعضاً با عناوینی همچون مدیران خط اول، مدیران خط آتش و ناظر، شناسایی می‌شوند.

- (۱) مدیر عملیاتی  
(۲) مدیر عالی  
(۳) مدیر ستادی  
(۴) مدیر میانی

۱۶- کدام گزینه در مورد «مدل مبتنی بر تعهد» گست (۱۹۸۹) در مدیریت منابع انسانی، صحیح نیست؟

- (۱) مدیریت منابع انسانی، در جستجوی تعهد نسبت به اهداف سازمانی است.  
(۲) مدیریت منابع انسانی، سازمان را قادر به تفویض قدرت و اختیار می‌سازد و آن را انعطاف‌پذیرتر می‌کند.  
(۳) مدیریت منابع انسانی، مرتبط با مدیریت استراتژیک سازمان است.  
(۴) مدیریت منابع انسانی، بر نیروی کار جمعی، به جای نیازها متمرکز است.

۱۷- بر اساس مدل استوری (۱۹۹۲)، عناصر اصلی تشکیل دهنده فعالیت‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی کدامند؟

- (۱) فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، رضایت شغلی و انگیزش  
(۲) مفاهیم استراتژیک، مدیریت صف، باورها (اعتقادات) و پیش فرض‌ها و اهرم‌های کلیدی  
(۳) باورها (اعتقادات) و پیش فرض‌ها، مدیریت صف و ستاد، نگرش و انگیزش  
(۴) تفویض قدرت و اختیار، تعهد کارکنان و ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی

۱۸- مدیریت منابع انسانی سخت، ریشه در ..... داشته و دلیل اصلی مدیریت سازمان از توسعه مدیریت منابع انسانی را ..... می‌داند.

- (۱) برنامه‌ریزی نیروی انسانی - افزایش سطح عملکرد  
(۲) روابط انسانی - کسب تعهد کارکنان  
(۳) برنامه‌ریزی نیروی انسانی - کسب تعهد کارکنان  
(۴) روابط انسانی - افزایش سطح عملکرد

۱۹- وظایف عملیاتی فعالیت‌های صفی مدیریت منابع انسانی، در برگرفته کدام دسته از موارد زیر می‌باشد؟

- (۱) استخدام، جبران خدمت، هدایت و رهبری، برنامه‌ریزی و جدا شدن کارکنان  
(۲) برنامه‌ریزی، سازماندهی، بهبود نیروی انسانی، روابط کارکنان، استخدام و جبران خدمت  
(۳) جبران خدمت، بهبود نیروی انسانی، جدا شدن کارکنان، روابط کارکنان، استخدام و نگهداری کارکنان  
(۴) سازماندهی، کنترل و نظارت، هدایت و رهبری و برنامه‌ریزی

۲۰- زمانی که مدیریت منابع انسانی، به تخصیص بهینه عناصر انسانی در کسب اهداف سازمانی بپردازد، کدامیک از کارکردهای مدیریت منابع انسانی تحقق یافته است؟

- (۱) رهبری (۲) برنامه‌ریزی (۳) سازماندهی (۴) بسیج منابع

۲۱- در کدامیک از ادوار توسعه مدیریت منابع انسانی، در پرتو روابطی که با اتحادیه‌های کارگری ایجاد شد، مدیریت منابع انسانی به شهرت بسزایی رسید و کوشید تا هم از بروز مسائل در سازمان جلوگیری کند و هم در زمینه رقابتی که شرکت‌ها با آن مواجه بودند، نقش‌های مثبتی ایفا کند.

- (۱) دهه ۱۹۳۰ (۲) دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ (۳) دهه ۱۹۰۰ (۴) دهه ۲۰۰۰

۲۲- مدیریت اداره کارکنان در این نقش، به منظور ایجاد فرصت برای ادارات صفی، به تدارک نیرو پرداخته و خدمات سازمانی ارائه می‌دهند تا سازمان‌های صفی از این طریق، اختیارات کارکردی خود مبنی بر قدرت اجرایی را به مدیریت منابع انسانی تفویض می‌کنند.

- (۱) نقش متخصص در مقابل کلی دان (۲) نقش مشاور  
(۳) نقش تدوین‌کننده خط مشی (۴) نقش پشتیبانی‌کننده



### سوالات چهارگزینه‌ای کنکور سراسری فصل اول

۱- آنچه که می‌تواند برای کشورهای در حال توسعه نیز قابل قبول باشد؛ محور قرار دادن ..... به عنوان یک مزیت رقابتی است.

(سراسری ۸۶)

- (۱) رفتار سازمانی (۲) روابط انسانی (۳) منابع انسانی (۴) رفتار مصرف‌کننده

۲- روند جدیدی که باعث اهمیت مدیریت منابع انسانی در تئوری و عمل گردیده است، نقش و رسالت این منبع استراتژیک به عنوان مهم‌ترین عامل تامین ..... و ..... در سازمان‌های دولتی، بازرگانی و صنعتی است.

(سراسری ۸۶)

- (۱) کیفیت- اثربخشی (۲) کمیت- بهره‌وری (۳) کمیت- کارایی (۴) کیفیت- بهره‌وری

۳- بخش عمده کار مدیران عالی از حیث پویایی و مشغله، به کار کدام دسته از مدیران شباهت دارد؟

(سراسری ۹۲)

- (۱) میانی (۲) عملیاتی (۳) مدیران فروش (۴) مدیران عمومی



## پاسخنامه سؤالات چهارگزینه‌ای تالیفی فصل اول

### ۱- گزینه «۳»

منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان، مشغول به کارند.

### ۲- گزینه «۲»

مدیریت منابع انسانی عبارت است از شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی (منابع) انسانی، به منظور نیل به اهداف سازمان.

### ۳- گزینه «۱»

موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی، انسان‌های شاغل در کل سازمان است. در تقسیم‌بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و غیره قرار گرفته که انجام امور مربوط به آن، برعهده حوزه‌ای معین است.

### ۴- گزینه «۳»

ابهامات و سوءتعبیرهای مربوط به ماهیت واقعی، نقش و وظیفه مدیریت منابع انسانی، با وجود اهمیت آشکار آن در سازمان‌های امروزی، عمدتاً ناشی از دو عامل زیر است:

- ۱- جدیدبودن این وظیفه نسبت به سایر وظایف سازمان: تاچندی پیش، نیازی به جدا کردن مدیریت منابع انسانی و اختصاص واحد یا اداره‌ای به خصوص با مجموعه‌ای از وظایف تخصصی به این منظور احساس نمی‌شد و درواقع، مدیریت منابع انسانی جزء وظایف عمومی مدیریت به‌شمار می‌آمد.
- ۲- انسان موجودی زنده است که قادر به تفکر، قضاوت و تصمیم‌گیری می‌باشد نه ماده‌ای بی‌جان که به راحتی در دست دیگران شکل گیرد. به همین جهت خواسته‌ها، اهداف و آمال نیروهای شاغل، همیشه موافق یا همسو با اهداف سازمان نیست.

### ۵- گزینه «۴»

نقش مدیریت منابع انسانی در وهله اول، تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنهاست.

### ۶- گزینه «۴»

وظیفه متخصصان امور پرسنلی در سازمان، دارای ماهیت ستادی است به این معنا که بی‌آنکه حق دخالت در امور یا قدرت دستوردهی مستقیم داشته باشند و صرفاً در مقام مشاور، با مدیران اجرایی و عملیاتی (مدیران صفی)، همکاری می‌کنند و پیشنهادهای خود را ارائه می‌دهند. درحالی‌که مدیران صفی برای تصمیم‌گیری‌های بهتر، به توصیه‌ها و راهنمایی‌های متخصصان ستادی نیاز دارند اما مجبور به اجرای پیشنهادهای آنان نیستند. همچنین به خاطر ماهیت وظایف ستادی، مدیران صفی معمولاً نظر چندان مثبتی نسبت به مدیران ستادی نداشته و همواره این سوءظن وجود دارد که مدیران ستادی، بی‌اعتنا به مسائل و مشکلات واقعی سازمان، پیشنهادهای فریبنده ولی غیرعملی ارائه می‌دهند.

### ۷- گزینه «۲»

وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی، رسیدگی به امور مربوط به کارکنان و هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی، کمک به عملکرد بهتر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است.

### ۸- گزینه «۴»

با تقسیم وظایف مدیران منابع انسانی به دو نوع کوتاه‌مدت و بلندمدت، در مورد افراد و فرایندها، چهار نقش کلیدی برای مدیران منابع انسانی شناسایی می‌شود:

۱- نقش شریک استراتژیک و قهرمان تغییر: مدیران منابع انسانی باید خود را شریک استراتژیک سازمان دانسته و اقدامات سازمان را در راستای استراتژی‌ها و اهداف آن، جهت دهند. مدیران منابع انسانی، ضامن انجام موفقیت‌آمیز تغییرات استراتژیک در سازمان هستند و باید با اتخاذ تدابیر مؤثر، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهند.

۲- نقش حامی کارکنان: مدیران منابع انسانی باید محیطی فراهم آورند که در آن، کارکنان احساس آرامش و امنیت نموده و انگیزه لازم برای انجام کار را داشته باشند.

۳- نقش توسعه‌دهنده سرمایه انسانی: مدیران منابع انسانی باید زمینه رشد، یادگیری و توسعه مهارت‌های همه کارکنان و مدیران را فراهم نموده و طرح‌های توسعه فردی و تیمی کارکنان در سطوح مختلف را پی‌گیری و اجرا کنند.

۴- نقش متخصص کارکردی: انتظار می‌رود که مدیران منابع انسانی بتوانند به‌عنوان متخصصان حرفه‌ای، وظایف تخصصی و فنی در حوزه منابع انسانی نظیر انتخاب، آموزش، کارمندیابی و ارزیابی عملکرد را با کارایی و اثربخشی لازم، ایفا کنند.

### ۹- گزینه «۲»

مطابق با توضیحات سوال ۸.

## ۱۰- گزینه «۱»

☞ مطابق با توضیحات سوال ۸

## ۱۱- گزینه «۳»

☞ مطابق با توضیحات سوال ۸

## ۱۲- گزینه «۴»

☞ مدیر تولید و مدیر فروش، در زمره مدیران صفی و مدیر منابع انسانی، در زمره مدیر ستادی قرار می‌گیرند.

## ۱۳- گزینه «۳»

☞ مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان در ارتباط است.

## ۱۴- گزینه «۴»

☞ مدیر صفی حق دارد کارهای زیردستان را هدایت نموده و مسئولیت تأمین هدف‌های اصلی سازمان را بر عهده‌دارد. مدیران هدایتگری دیگران ( غیر مدیران را بر عهده دارند).

## ۱۵- گزینه «۱»

☞ مدیران، هدایت‌گری دیگران (غیرمدیران) را بر عهده داشته و به سه سطح تقسیم‌بندی می‌شوند:

۱) مدیران عملیاتی: این دسته از مدیران، با عناوینی همچون مدیران سرپرستی، مدیران خط اول، مدیران خط آتش و ناظر، به عنوان اولین سطح مدیریتی سازمان که نخستین برخورد را با مشتریان و ارباب رجوع را دارند، شناسایی می‌شوند. به عنوان مثال، در یک کارخانه تولیدی، مدیر خط اول با عنوان «سرکارگر» و در یک سیستم ورزشی، با عنوان «مربی» شناسایی می‌شوند.

۲) مدیران میانی: این دسته از مدیران، حلقه ارتباطی مدیران سطح عالی و مدیران سطح عملیاتی محسوب شده و با عناوینی همچون رئیس بخش، مسئول پروژه، رئیس واحد و مدیر قسمت شناسایی می‌شوند.

۳) مدیران عالی: این دسته از مدیران، در رأس سازمان یا منطقه بالای سازمان قرار داشته و با عناوینی همچون مدیر ارشد، رئیس مؤسسه، جانشین رئیس وزیر، فرمانده عملیاتی، مدیر اجرایی، معاونین و رئیس هیئت امنا، شناسایی می‌شوند.

## ۱۶- گزینه «۴»

☞ مدیریت منابع انسانی، به عنوان نگرش نوین بنیادی، مرتبط با استراتژی و نگاه به افراد به عنوان سرمایه‌های سازمان معرفی می‌شود که باید به عنوان بخشی از منافع بلندمدت سازمان، بطورفعال مدیریت شوند. گست (۱۹۸۹)، مدل مبتنی بر تعهد از مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کند که کاملاً متفاوت با مدل مبتنی بر اطاعت مدیریت پرسنلی است. مطابق مدل مذکور، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر موارد زیر است:

۱- مرتبط با مدیریت استراتژیک سازمان است.

۲- در جستجوی تعهد نسبت به اهداف سازمانی است.

۳- بر نیازها، به جای نیروی کار جمعی متمرکز است.

۴- سازمان را قادر به تفویض قدرت و اختیار می‌سازد و آن را انعطاف‌پذیرتر می‌کند.

۵- بر افراد به عنوان سرمایه‌هایی که باید به صورت مثبت توسط سازمان بکار گرفته شوند، تأکید می‌کند.

## ۱۷- گزینه «۲»

☞ استوری (۱۹۹۲)، عواملی که مدیریت منابع انسانی را متمایز می‌سازند، به شرح زیر ارائه می‌دهد:

۱- توانایی و تعهد انسان: آن چیزی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند.

۲- اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی: باید به عنوان بخشی از استراتژی سازمان اجرا شود و در بالاترین سطح مدیریت لحاظ گردد.

۳- اهمیت بلندمدت مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی، باید با عملکردهای مدیریت یکپارچه شود تا نتایج مهمی را برای سازمان در نیل به اهدافش، به ارمغان آورد.

۴- فعالیت‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی: باید از تشویق تعهد بجای اطاعت، برای برانگیختن کارکنان به فعالیت در سازمان استفاده نمود. استوری، مدلی شامل ۲۷ مفهوم که ابعاد مدیریت منابع انسانی را از یکدیگر متمایز می‌سازد، ارائه می‌دهد. این مفاهیم، در ۴ گروه کلی تقسیم‌بندی می‌شوند:

۱- باورها (اعتقادات) و پیش فرض‌ها

۲- مفاهیم استراتژیک

۳- مدیریت صف

## ۴- اهرم‌های کلیدی

## ۱۸- گزینه «۱»

☞ در یک دسته‌بندی، مدیریت منابع انسانی را به دو نوع سخت و نرم تقسیم‌بندی می‌کنند:

۱) مدیریت منابع انسانی سخت: مدیریت منابع انسانی سخت، ریشه در برنامه‌ریزی نیروی انسانی دارد و به افراد، به دید منابع و ابزارهایی برای به دست آوردن اهداف سازمانی می‌نگرد. در مدیریت منابع انسانی سخت فرض بر این است که دلیل اصلی مدیریت سازمان از توسعه مدیریت منابع انسانی، افزایش سطح عملکرد است. مدیریت منابع انسانی سخت، بر اساس مدل میشیگان، کارکنان را به عنوان ابزار دستیابی به اهداف سازمان (نیروی انسانی همچون منابع تجاری) در نظر می‌گیرد. مبنای مدل میشیگان، بر کنترل استراتژیک، ساختار سازمانی و سیستم‌هایی برای مدیریت افراد می‌باشد لذا بر اساس مدیریت منابع انسانی سخت، عملیات یک سازمان برای سازگاری معقول بین استراتژی سازمان‌ها، ساختار و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد.

۲) مدیریت منابع انسانی نرم: مدیریت منابع انسانی نرم، ریشه در روابط انسانی دارد و کارفرمایان را تشویق می‌کند تا استراتژی‌هایی را برای کسب تعهد کارکنان، در پیش بگیرند. مدل هاروارد که از طریق تشویق تعهد به وسیله نفوذ کارمندان، چرخه منابع انسانی، سیستم‌های کاری، سیستم‌های پاداش، منافع سهامداران، عوامل موقعیت، خروجی‌های منابع انسانی و پیامدهای بلندمدت، بیشتر بر خود کارکنان تمرکز دارد، جزو مدل‌های مدیریت منابع انسانی نرم به حساب می‌آید.

## ۱۹- گزینه «۳»

☞ فعالیت‌های صفی (وظیفه‌ای) مدیریت منابع انسانی، در بردارنده دو دسته وظایف مشخص به شرح زیر می‌باشند:

## ۱) وظایف مدیریتی

۱- برنامه‌ریزی: ۲- سازماندهی،

۳- هدایت و رهبری، ۴- کنترل و نظارت

وظایف عملیاتی: مهمترین وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی، به شرح زیر هستند:

## ۱- استخدام

۲) بهبود و پرورش نیروی انسانی، ۳) جبران خدمت، ۴) روابط کارکنان، ۵) نگهداری کارکنان، ۶) جدا شدن کارکنان از سازمان

## ۲۰- گزینه «۴»

☞ صاحب نظران مدیریت، با نگرش سیستم‌های اجتماعی، وظایف مدیریت را با توجه به امکانات مادی سازمان و در رابطه با امور انسانی، شامل پنج اصل برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، کنترل و بسیج منابع دانستند:

- مدیریت، به تعیین اهداف سازمان، برقراری راهبردهای کلی برای کسب هدف و ایجاد یک سلسله مراتب جامع از برنامه‌ها برای تلفیق و هماهنگ کردن فعالیت‌ها پرداخته، برنامه‌ها را مشخص و آنها را برنامه‌ریزی می‌نماید (برنامه‌ریزی).

- هر سازمانی، متشکل از افراد انسانی و دارایی‌های مادی و سرمایه‌ای است. مدیران باید با توجه به محدودیت‌های ناشی از موجودی انسانی و امکانات و منابع سازمان، برنامه‌ریزی، ترکیب و یگانه‌سازی را به گونه‌ای انجام دهند که کارایی و اثربخشی سازمان را حاصل نمایند (سازماندهی).

- هدایت و هماهنگی ارتباطات موجودی سازمان باید به گونه‌ای باشد که نگرشی در افراد جهت نیل به کسب هدف ایجاد شود و انجام وظیفه رهبری را تسهیل نماید (رهبری).

- برای اطمینان از این که کارها در جهتی که می‌باید باشند، صورت پذیرفته یا نه، مدیریت بایستی بر عملکرد سازمان نظارت کند. عملکرد واقعی بایستی با مجموعه اهداف و برنامه‌های تدوین شده و تعیین شده، مقایسه گردد تا هرگونه انحرافی تشخیص داده شود و متعاقباً اقدامات اصلاحی به عمل آید (کنترل).

- کارکردهای اداره انسانی در دایره وظیفه بسیج و منابع امکانات به تخصیص بهینه عناصر انسانی در کسب اهداف سازمانی توجه دارد (بسیج منابع).

## ۲۱- گزینه «۲»

☞ مدیریت منابع انسانی، ظرف چندین سال، شاهد دگرگونی‌های زیادی بوده است:

- در نخستین سال‌های دهه ۱۹۰۰، دایره پرسنل (دایره منابع انسانی)، وظیفه استخدام و اخراج کارکنان را از دست سرپرستان خارج کرد، امور مربوط به حقوق را بر عهده گرفت، برنامه‌های مربوط به پاداش و مزایا را به اجرا در آورد و در زمینه گزینش، آموزش و ارتقای افراد، عهده‌دار فعالیت‌های تازه‌ای شد.