



Research Paper

Examining the Role of Human Resource Management in Improving Company Performance

Ali-Qorban Garavand*^۱

Mehrab Hedavand Mirzaei^۲

Received: ۰۳/۰۹/۲۰۲۳; Accepted: ۱۲/۰۲/۲۰۲۴

Abstract:

Human resource planning is a vital activity for responding to an organization's workforce needs following structural and organizational changes and in the face of a dynamic, complex, and competitive business environment. The purpose of this study is to explain the role of human resource management in enhancing and improving company performance. Adopting a review and library-based approach, this article analyzes reference materials, including articles, books, and information databases, that discuss human resource management from a comprehensive and conceptual perspective. Data were collected through documentary and library research, while the information was analyzed using content analysis, including descriptive analysis of the literature and scientific analysis of concepts, together with deductive, inductive, and comparative methods. The findings indicate that human resource planning is the process of aligning the workforce with organizational needs so that company objectives can be achieved effectively and efficiently. Among all organizational assets, human resources are of strategic and decisive importance, such that the full range of potentials in this area can have a profound impact on an organization's efforts to achieve its objectives. The similarity between this study and previous research lies in its conceptual examination of human resource management; however, its distinction lies in the operational application of human resource management to enhance company performance.

Keywords: Human Resource Management, Company Performance, Operations Management.

^۱. Instructor, Shahid Motahari Basij Faculty, Imam Hussein University of Officer and Police Training, Tehran, Iran (Corresponding Author).

^۲. Assistant Professor, Shahid Motahari Basij Faculty, Imam Hussein University of Officer and Police Training, Tehran, Iran.



مقاله پژوهشی

بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد شرکت‌ها

علی قربان گراوند^{۱*}

مهراب هداوند میرزایی^۲

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۲؛ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۳

چکیده

برنامه‌ریزی منابع انسانی فعالیتی حیاتی برای پاسخگویی به نیازهای کارکنان سازمان در پی تحولات ساختاری و سازمانی، در مواجهه با محیطی تجاری، پویا و پیچیده به شمار می‌رود. هدف این پژوهش، تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقا و بهبود عملکرد شرکت است. این مقاله با بهره‌گیری از رویکرد مروری و کتابخانه‌ای، به تحلیل منابع مرجع شامل مقالات، کتب و پایگاه‌های اطلاعاتی پرداخته که مدیریت منابع انسانی را از منظری مفهومی و جامع مورد بحث قرار داده‌اند. روش گردآوری داده‌ها مبتنی بر مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای بوده و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش تحلیل محتوا (تحلیل داده‌های توصیفی ادبیات و تحلیل علمی مفاهیم) و با به‌کارگیری روش‌های قیاسی، استقرایی و مقایسه‌ای انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که برنامه‌ریزی منابع انسانی، روند هم‌راستاسازی نیروی کار با نیازهای سازمان است تا اهداف شرکت به‌گونه‌ای مؤثر و کارآمد محقق شوند. در میان تمامی دارایی‌های سازمان، منابع انسانی از اهمیتی راهبردی و تعیین‌کننده برخوردار است؛ به‌طوری‌که تمامی پتانسیل‌های موجود در این حوزه، تأثیری شگرف بر تلاش‌های سازمان در جهت تحقق اهدافش بر جای می‌گذارد. شباهت این پژوهش با مطالعات پیشین در بررسی مفهومی مدیریت منابع انسانی تجلی یافته، اما تمایز آن در به‌کارگیری عملیاتی مدیریت منابع انسانی در راستای ارتقای عملکرد شرکت است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، عملکرد شرکت، مدیریت عملیات.

۱. مربی دانشکده شهید مطهری بسیج، دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین(ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

۲. استادیار دانشکده شهید مطهری بسیج، دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین(ع)، تهران، ایران.

مدیریت منابع انسانی فرایندی ساختاریافته برای مواجهه با چالش‌های گوناگون مرتبط با کارکنان، کارگران، مدیران و سایر ارکان انسانی است تا با پشتیبانی از فعالیت‌های سازمان، دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده را میسر سازد. از این رو، مدیران موظف‌اند اطمینان حاصل کنند که سازمان از نیروی کار شایسته بهره‌مند بوده و توانایی اجرای وظایف محوله را داراست؛ امری که به سازمان در دستیابی مؤثر و کارآمد به کلان‌پروژه‌ها و مقاصد خود یاری می‌رساند. مدیریت منابع انسانی در واقع طراحی سیستم‌های رسمی در درون سازمان است تا استفاده بهینه و اثربخش از استعدادهای انسانی را برای نیل به اهداف سازمانی تضمین کند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۷).

فرقی نمی‌کند سازمانی بزرگ با ده‌ها هزار کارمند باشد یا نهادی غیرانتفاعی با انگشت‌شمار اعضا؛ در هر صورت، تمامی کارکنان به نظام جبران خدمت و پاداش نیازمندند و این امر ضرورت وجود یک سیستم حقوق و دستمزد و پاداش اثربخش را دوجندان می‌سازد (Cardoso Faustino, ۲۰۰۳). در حقیقت، فعالیت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی مستلزم تفکر عمیق و درک دقیق این نکته است که چه اقداماتی به عملکرد مطلوب یا نامطلوب می‌انجامد. در محیط کاری معاصر که چالش‌های نیروی کار، قوانین جاری و انتظارات کارفرمایان پیوسته در حال دگرگونی است، مدیریت منابع انسانی نیز باید همگام با پویایی‌ها تکامل یابد؛ ضمن آنکه باید این اصل بنیادین را همواره مدنظر داشت که هر کارمند، انسانی صاحب‌اندیشه است، نه یک ماشین یا صرفاً ابزاری تجاری (عباسپور، ۱۳۸۸).

مطالعه مدیریت منابع انسانی حوزه‌ای میان‌رشته‌ای است که از دانش‌های گوناگونی نظیر روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و سایر علوم بهره می‌برد. این حوزه همچنین با طراحی و اجرای سیستم‌های یکپارچه جامعه‌پذیری، آماده‌سازی، توسعه منابع انسانی، مدیریت مسیر شغلی، ارزیابی عملکرد، نظام پرداخت و روابط سازنده کارکنان پیوندی تنگاتنگ دارد. مدیریت منابع انسانی در بردارنده تمامی تصمیمات و شیوه‌های مدیریتی است که به‌طور مستقیم بر سرمایه انسانی تأثیر می‌گذارند (حسین عمر، ۲۰۰۱). این دانش برای ارتقای اثربخشی منابع انسانی در سازمان ضرورت تام دارد و هدف نهایی آن، ایجاد واحدی کاری و پویا در ساختار سازمانی است. برای تحقق این مهم، مطالعات مدیریت پرسنل نشان می‌دهد که سازمان‌ها چگونه باید کارکنان خود را جذب، توسعه، بهینه‌سازی و ارزیابی کرده و از حیث کمیت (تعداد مناسب) و کیفیت (مهارت لازم) حفظ نمایند. مدیریت منابع انسانی در باب گستره عظیم پتانسیل نیروی کار بحث می‌کند؛ نیرویی که به عنوان موتور محرک و پشتیبان فعالیت‌های مدیریتی عمل کرده و با محیط کار هم‌افزایی ایجاد می‌کند. دگرگونی‌های پرشتاب فناوری، سازمان‌ها را ناگزیر ساخته است تا خود را با محیط متلاطم تجاری



سازگار سازند. از این رو، با توجه به اهمیت درک مبانی مدیریت منابع انسانی، پژوهش حاضر در صدد است تا نقش این حوزه را در بهبود عملکرد سازمان تبیین نماید (اسدی و همکاران، ۱۳۹۶).

روش تحقیق

این پژوهش از نوع مطالعات کتابخانه‌ای با رویکرد توصیفی - کیفی است که به توصیف و تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در ارتقای کارایی شرکت می‌پردازد. در این مقاله، داده‌های مورد نیاز از طریق بررسی اسناد، مقالات و کتب معتبر گردآوری شده و سپس با استفاده از روش تحلیل محتوا (تحلیل داده‌های توصیفی متون و تحلیل علمی مفاهیم) و با بهره‌گیری از روش‌های قیاسی، استقرایی و مقایسه‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

نتایج و بحث

تعریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی علمی یا روشی برای مدیریت روابط و نقش منابع متعلق به افراد در راستای دستیابی به هدفی معین است. بنا بر دیدگاه هاریانجا (۲۰۰۲، Marihot Tua Efendi Hariandja)، مدیریت استفاده صحیح از منابع انسانی در سازمان از طریق کارکردهایی نظیر برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام و انتخاب، توسعه منابع انسانی، برنامه‌ریزی و توسعه شغلی، خدمات پرداخت و رفاه، ایمنی و بهداشت شغلی و ارتباطات صنعتی صورت می‌پذیرد. به عبارتی دیگر، مدیریت منابع انسانی که از آن با عنوان مدیریت پرسنل نیز یاد می‌شود، در بردارنده برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارگردانی و خاتمه اشتغال، توسعه جبران خسارت، ادغام، نگهداری و فسخ قراردادهای استخدامی با منابع انسانی است تا از این طریق اهداف فردی، سازمانی و اجتماعی محقق گردند (۲۰۰۲، Marihot Tua Efendi Hariandja). در همین راستا، مفهوم مدیریت نیروی انسانی جایگزین مدیریت منابع انسانی شده است که بر کاربرد، راهنمایی، دانش، مقررات، توسعه عناصر کار، تمایز میان کارکنان شایسته و ناکارآمد و دستیابی به حداکثر قابلیت عملکردی در سازمان دلالت دارد.

نقش راهبردی مدیریت منابع انسانی در حوزه تولید

هر رهبر یا مدیر در یک شرکت، در عمل یک مدیر منابع انسانی نیز محسوب می‌شود. این بدان معناست که مدیران باید در تمامی مراحل و اقدامات مرتبط با مدیریت منابع انسانی، از برنامه‌ریزی اشتغال گرفته تا رسیدگی به امور کارکنان بازنشسته، مشارکت داشته باشند (۲۰۰۶، Sondang P Siagian). به طور معمول، در ساختار سازمانی یک واحد کاری تخصصی تشکیل می‌شود که مسئولیت هدایت فعالیت‌ها و اقدامات گوناگون مربوط به مدیریت منابع انسانی را بر عهده دارد. دو دلیل اساسی برای ضرورت تشکیل چنین واحد کاری وجود دارد: نخست اینکه، هرچند هر مدیر به نوبه خود یک مدیر



فصلنامه اندیشه مقاومت
در کفتمان انقلاب اسلامی



شماره ۶۷

زمستان

۱۴۰۲

از جنس منابع انسانی به شمار می‌آید، اما از منظر عملیاتی، وظایف و مسئولیت‌های اصلی و پشتیبانی دیگری را نیز بر دوش دارد؛ در نتیجه، تمرکز اصلی او غالباً بر مسئولیت‌های عملکردی معطوف است. دوم آنکه، امروزه مدیریت منابع انسانی نیازمند اداره‌ای کاملاً حرفه‌ای و تخصصی توسط کارشناسان این حوزه است تا از این طریق بتوان مسائل پیچیده آن را به شایستگی مدیریت کرد (Ambar ۲۰۰۳, Rosidah, & Teguh Sulistiyan).

بر اساس دسته‌بندی رایت (Math L Robeth, ۲۰۱۱)، اهداف مدیریت منابع انسانی شامل موارد زیر است:

۱- هدف سازمانی: این هدف با رویکرد شناخت ضرورت حضور مدیریت منابع انسانی (HRM) در راستای کمک به ارتقای اثربخشی سازمانی ترسیم می‌شود. اگرچه واحدی رسمی برای یاری‌رسانی به مدیران تأسیس شده است، اما مسئولیت مستقیم عملکرد کارکنان همچنان بر عهده خود مدیران است و واحد منابع انسانی صرفاً آنان را در مواجهه با چالش‌های این حوزه پشتیبانی می‌کند.

۲- هدف عملکردی: با هدف حفظ مشارکت‌های ساختار سازمانی در سطحی متناسب با نیازهای سازمان تعیین می‌گردد. چنانچه معیارهای مدیریت منابع انسانی پایین‌تر از سطح نیازهای سازمان باشد، ارزش بنیادین منابع انسانی مخدوش خواهد شد.

۳- هدف اجتماعی: این هدف با محوریت پاسخگویی اخلاقی و اجتماعی به نیازها و چالش‌های جامعه و از طریق اجرای اقداماتی جهت به حداقل رساندن پیامدهای منفی بر سازمان شکل می‌گیرد. افزون بر این، ناتوانی سازمان در هم‌راستاسازی منافع خود با جامعه می‌تواند موانع جدی ایجاد کند.

۴- هدف شخصی: به‌منظور یاری‌رسانی به کارکنان در جهت دستیابی به اهداف فردی‌شان تدوین می‌شود؛ اهدافی که می‌توانند زمینه‌ساز ارائه دستاوردهای فردی به سازمان باشند. توجه به اهداف شخصی کارکنان جهت حفظ نیروی کار، امور بازنشستگی و تقویت انگیزه آنان ضرورت دارد؛ چراکه غفلت از این امر، افت عملکرد و رضایت شغلی را در پی داشته و به خروج نیروها از سازمان می‌انجامد.

رویکرد مدیریت منابع انسانی در تولید

در بستر هر فعالیت سازمانی، بروز پاره‌ای از مشکلات اجتناب‌ناپذیر است. برای غلبه بر چنین چالش‌هایی و با توجه به مقتضیات زمانی، رویکردهای گوناگونی اتخاذ می‌شود. با این وجود، تاکنون نیز برخی از رهبران سازمانی برای حل معضلات به رویکردهای سنتی متوسل می‌شوند. بر اساس



دسته‌بندی گومز (۱۹۹۵، Faustino Cardoso Gomes)، سه رویکرد اصلی در این خصوص قابل تشخیص است:

۱- رویکرد مکانیکی (کلاسیک): تحولات بخش صنعتی به مدد بهره‌گیری از تجهیزات، ماشین‌آلات و ابزارهای الکترونیکی، پیشرفت چشمگیری در کارایی و عملکرد داشته است. در رویکرد مکانیکی، بروز مشکلات در حوزه نیروی کار با این فرض تحلیل می‌شود که عنصر انسانی تفاوتی با سایر عوامل تولید ندارد؛ به همین دلیل، رهبران شرکت با پرداخت حداقل دستمزد تمایل به اعمال فشار بر کارگران دارند تا از این طریق هزینه‌های تولید را کاهش دهند. چشم‌انداز این رویکرد نشان می‌دهد که نیروی کار در چنین ساختی صرفاً به عنوان سرمایه‌ای هم‌تراز با دیگر عوامل تولید انگاشته می‌شود. تلاش برای دستیابی به نیروی کار ارزان و بهره‌کشی حداکثر از آن، نتایجی به سود کارفرما به همراه دارد. این رویکرد تا پیش از دهه ۱۹۲۰ به‌طور کامل بر کشورهای صنعتی غربی حاکم بود.

۲- رویکرد والدینی (سرپرستی): در این رویکرد، کارگران با ارتقای سطح تفکر خود، تا حدی از وابستگی محض به مدیریت یا شرکت فاصله گرفته و در مسیر دستیابی به توازن در مزایا گام برمی‌دارند. پدرسالاری در این سیاق بدین معناست که مدیریت، نقش حامی و محافظ کارکنان را ایفا می‌کند؛ با این حال، رهبران شرکت با اتخاذ تدابیر گوناگون می‌کوشیدند تا مانع از آن شوند که کارگران برای احقاق حقوق خود به مراجع بیرونی متوسل گردند. این رویکرد از ابتدای دهه ۱۹۳۰ به‌تدریج منسوخ شد.

۳- رویکرد سیستم‌های اجتماعی (روابط انسانی): مدیریت منابع انسانی یا پرسنل، فرایندی چندبعدی و پیچیده است. همگام با افزایش پیچیدگی فعالیت‌های این حوزه، رهبران سازمان‌ها رویکردی نوین تحت عنوان «سیستم‌های اجتماعی» را برگزیدند که در آن، همواره عوامل محیطی و متغیرهای اجتماعی در فرایند حل مسائل لحاظ می‌شود.

اصول مدیریت منابع انسانی

در حوزه مدیریت منابع انسانی، سه اصل بنیادین به شرح زیر مطرح است:

الف) تمایل به خدمت: تلاش در جهت برآورده‌سازی نیازها و خواسته‌های منابع انسانی؛ امری که باعث می‌شود کارکنان خشنود نیز همواره در پی پاسخگویی به نیازها و انتظارات مراجعان و مصرف‌کنندگان خود باشند.

ب) ایجاد فرصت برای نقش‌آفرینی فعال: فراهم‌سازی بستر مناسب برای حضور مؤثر منابع انسانی در ساختار شرکت، با هدف تقویت روحیه سازمانی و ایجاد انگیزه در کارکنان تا بتوانند در تحقق اهداف راهبردی شرکت نقشی اثربخش ایفا کنند.



فصلنامه اندیشه مقاومت
در کفتمان انقلاب اسلامی



شماره ۶۷

زمستان

۱۴۰۲

ج) **ترویج روحه کار آفرینی در میان کارکنان:** این اصل ابعاد گوناگونی را در بر می گیرد: (۱) تمایل به دسترسی جامع به تمامی منابع انسانی شرکت؛ (۲) تمرکز بر تحقق اهداف کلان سازمان؛ (۳) برخورداری از انگیزه کار بالا؛ (۴) پاسخگویی در قبال تعهدات مالی و پرداختی های شرکت؛ (۵) دارا بودن نگاه دوراندیشانه؛ (۶) پایبندی به روش های برنامه ریزی شده، ساختاریافته و منظم؛ (۷) اشتیاق به انجام کار سخت؛ (۸) توانایی به سرانجام رساندن وظایف؛ (۹) اعتماد به نفس بالا؛ (۱۰) ریسک پذیری؛ (۱۱) دارا بودن استعدادیابی کسب و کار؛ (۱۲) حساسیت نسبت به شرایط و موقعیت های درون و برون سازمانی؛ (۱۳) توانایی برقراری روابط سازنده و تعاونی با تمامی ذی نفعان؛ و (۱۴) دقت، صبوری و سازش پذیری (۲۰۱۳، Danang Sunyoto).

برنامه ریزی منابع انسانی

هاسیبوان (۲۰۰۱، H. Malayu S. P. Hasibuan) بر این باور است که برنامه ریزی منابع انسانی به روند ارزیابی نیازها و سنجش میزان دسترسی به منابع انسانی و سپس یکپارچه سازی این دو مقوله اطلاق می شود. هدف از این برنامه ریزی آن است که مشخص شود در صورت افزایش دسترسی به نیروی کار، چه تصمیماتی باید اتخاذ گردد و به هنگام کاهش آن، چه راهکارهایی برای ادغام و تأمین نیازهای شرکت باید به اجرا درآید.

نقش برنامه ریزی منابع انسانی در پشتیبانی از کارکردهای سازمانی، مستلزم بهره گیری از دو استراتژی اصلی است: نخست، استراتژی تنوع بخشی برای اجرای بلندمدت؛ و دوم، استراتژی کم هزینه که غالباً برای مناطقی از منابع انسانی که به روال های همیشگی دلبسته اند، به کار می رود. فرایند برنامه ریزی منابع انسانی، تصمیمات مرتبط با این حوزه را شکل می دهد؛ به ویژه تصمیم گیری در خصوص استخدام یا عدم جذب نیرو. این فرایند شامل مراحل زیر است:

الف) پیش بینی: این مرحله برای برآورد عرضه و تقاضای صلاحیت های گوناگون منابع انسانی انجام می گیرد.

۱. پیش بینی نیازهای کمی را می توان با استفاده از مدل های همبستگی انجام داد. استفاده از این مدل ها بر این فرض استوار است که نیازهای منابع انسانی را نمی توان جدا از سایر فعالیت های سازمان بررسی کرد. با این حال، این رویکرد همواره کارآمد نیست؛ چراکه تحت تأثیر متغیرهای گوناگون از جمله دگرگونی های محیطی قرار می گیرد.

۲. پیش بینی عرضه منابع انسانی بر اساس تجربیات پیشین یا ملاحظات کارشناسی صورت می پذیرد. یکی از روش های آماری کاربردی در این زمینه، ماتریس انتقالی است. این پیش بینی های آماری باید با تکنیک دلفی تکمیل شوند؛ تکنیکی که





ساختاری مشابه روش گروه اسمی دارد، با این تفاوت که در آن، پیش‌بینی‌کنندگان مواجهه چهره‌به‌چهره ندارند.

۳. پیش‌بینی کمبود یا مازاد منابع انسانی: تفاوت میان مجموع نیازها و موجودی فعلی کارکنان، تقاضای خالصی را نمایان می‌سازد که باید از طریق جذب نیروی جدید جبران شود. تأمین نیروی انسانی متناسب با استانداردهای عملکردی، به شرکت اجازه می‌دهد تا حجم کل نیروی کار مورد نیاز خود را هماهنگ سازد. نیاز خالص به منابع انسانی با عواملی نظیر تجربه، سن، جنسیت، برآورد تعداد بازنشستگی‌ها، خاتمه خدمت و جابجایی مشاغل در ارتباط است.

ب) تنظیم اهداف

ج) برنامه‌ریزی راهبردی

د) اجرای برنامه

ه) ارزیابی برنامه

نتایج حاصل از برنامه‌ریزی منابع انسانی، منبع اطلاعاتی ارزشمندی برای سازمان فراهم می‌آورد تا برنامه‌های نوین جذب و استخدام کارکنان را هم‌راستا با نیازهای واقعی سازمان تدوین کند. مسئولیت کامل اجرای این برنامه‌ها در راستای پشتیبانی از تحقق اهداف تعیین‌شده، بر عهده واحد منابع انسانی است. دسترسی به نیروی کار مورد نیاز برای پیشبرد فعالیت‌های آتی، گامی حیاتی در جهت تضمین استمرار فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌رود (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹).

استخدام منابع انسانی

فرایند استخدام یا تصمیم‌گیری در خصوص عدم جذب نیرو، رویکردی است برای شناسایی و جذب نامزدهای مستعدی که توانایی ارائه عملکرد مطلوب را دارند. اهداف استخدام عبارت‌اند از: (الف) جذب متقاضیان واجد شرایط و مشتاق به همکاری؛ و (ب) استخدام نیروهای کارآمد و وفادار به سازمان پس از طی مراحل گزینش. افزون بر این، اهداف دیگری همچون چشم‌پوشی از جذب برخی افراد به دلیل پیامدهای منفی احتمالی بر وجهه عمومی شرکت نیز مدنظر قرار می‌گیرد.

محدودیت‌هایی که غالباً در فرایند جذب یا عدم مشارکت در سازمان تأثیرگذارند، شامل مجریان،

عوامل محیطی و موارد زیر هستند:

۱. سیاست‌های کلان سازمانی

۲. برنامه‌ها و اسناد بالادستی منابع انسانی

۳. شرایط حاکم بر بازار کار

۴. شرایط محیطی: نظیر نرخ بیکاری، وضعیت و سطح اقتصادی جامعه، قوانین کار و کمبود نیروی کار متخصص

۵. ویژگی‌های شرکت: واحد منابع انسانی باید درخواست‌های شغلی را با تکیه بر اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل شغل مطالعه کند تا امکان جذب افراد واجد شرایط متناسب با انتظارات سازمان فراهم شود

۶. الگوهای پیشین در جذب و انصراف: رویکردهای گذشته در جذب یا ریزش نیرو و همچنین شرایط مثبت و منفی شرکت باید به دقت از سوی واحد استخدام بررسی شود تا جذابیت لازم برای عرضه‌کنندگان نیروی کار بالقوه ایجاد گردد (T. Hani Handoko, ۲۰۰۱).

آموزش و توسعه منابع انسانی

آموزش، فرایندی یادگیری‌محور است که با هدف دستیابی به مهارت‌ها، مفاهیم، قواعد و نگرش‌های بنیادین جهت ارتقای عملکرد افراد صورت می‌پذیرد. مطابق با بند ۹ از ماده اول قانون شماره ۱۳ مصوب سال ۲۰۰۳، آموزش شغلی فعالیتی جامع برای ارائه، کسب، بهبود و توسعه بهره‌وری، نظم، انضباط، نگرش و اخلاق کاری متناسب با سطح مهارت و صلاحیت‌های شغلی کارکنان محسوب می‌شود. در این میان، توسعه به معنای آماده‌سازی افراد برای پذیرش مسئولیت‌های متفاوت یا سطوح بالاتر در شرکت‌ها، سازمان‌ها و یا مؤسسات آموزشی تعریف شده است. به‌طور کلی، آموزش بر افزایش قابلیت‌ها و تخصص‌های نیروی انسانی در راستای وظایف یا کارکردهای فعلی متمرکز است؛ در حالی که هدف از آموزش منسجم، بهبود عملکرد در موقعیت شغلی کنونی است. بنا بر دیدگاه هندی (Simamora Hendy, ۲۰۰۳)، پنج نوع آموزش جهت توسعه مهارت و افزایش بهره‌وری کارکنان قابل‌شناسایی است:

۱- آموزش مهارت‌ها: این نوع آموزش که به‌طور گسترده در سازمان‌ها ارائه می‌شود، شامل برنامه‌هایی با ساختار نسبتاً ساده است؛ بدین معنا که نیازها یا کمبودهای آموزشی از طریق ارزیابی دقیق شناسایی شده و معیارهای سنجش اثربخشی بر اساس اهداف تعیین‌شده در همان مرحله ارزیابی، تدوین می‌گردند.

۲- بازآموزی: به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از آموزش مهارت‌ها، بازآموزی با هدف تجهیز کارکنان به مهارت‌های لازم برای مواجهه با تغییر در نیازها و الزامات شغلی انجام می‌گیرد.

۳- آموزش کاربردی متقابل (آموزش عملکردی): این روش شامل آموزش کارکنان برای انجام فعالیت‌های کاری در حوزه‌هایی فراتر از وظایف اختصاصی آنان است.

۴- آموزش تیمی: در این نوع آموزش، گروهی از افراد برای دستیابی به هدفی مشترک، فرایند کار تیمی را تمرین می‌کنند.





۵- آموزش خلاقیت: این نوع آموزش بر این فرض استوار است که خلاقیت، مهارتی آموختنی است؛ بدین معنا که به نیروی کار فرصت داده می‌شود تا بر اساس ارزیابی منطقی و آزادانه، ایده‌های خود را با در نظر گرفتن ملاحظات هزینه و امکان‌سنجی ابراز نمایند (Simamora Hendy, ۲۰۰۳).

هدف از آموزش و توسعه شغلی، تجهیز، بهبود و تعالی صلاحیت‌های کاری به‌منظور ارتقای توانمندی، بهره‌وری و رفاه است. مهم‌ترین اهداف آموزش شغلی عبارت‌اند از:

۱- بهبود عملکرد کارکنان: این مورد، هدف اصلی آموزش برای افرادی است که به دلیل ضعف یا کمبود مهارت، عملکردی غیررضایت‌بخش دارند. اگرچه آموزش قادر به حل تمامی مشکلات عملکردی نیست، اما برنامه‌ای سالم و منسجم در کاهش این معضلات بسیار مؤثر است.

۲- همگام‌سازی مهارت‌ها با پیشرفت‌های فناوری: مربیان از طریق آموزش اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان می‌توانند به‌شکل مؤثری از فناوری‌های نوین بهره‌گیرند. تحولات پرشتاب فناوری موجب می‌شود مشاغل همواره در حال تغییر باشند؛ بنابراین، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان باید پیوسته به‌روزرسانی شود تا فناوری‌های نوین با موفقیت در سازمان ادغام گردند.

۳- کاهش زمان یادگیری: کمک به کارکنان جدید جهت دستیابی سریع‌تر به صلاحیت‌های لازم.

۴- کمک به حل مشکلات عملیاتی: توانمندسازی مدیران برای دستیابی به اهداف سازمانی در شرایطی که با کمبود یا مازاد منابع (فنی، مالی، انسانی) مواجه هستند.

۵- فراهم‌سازی فرصت‌های ترفیع: ارتقای شغلی از اهداف کلیدی برنامه‌های آموزش است.

۶- جامعه‌پذیری سازمانی: تلاش برای ایجاد دلبستگی و تمایل در کارکنان جدید نسبت به سازمان.

۷- برآورده‌سازی نیازهای رشد شخصی: مدیران موفق و کمال‌گرا همواره نیازمند چالش‌های جدید هستند؛ از این‌رو، آموزش و توسعه می‌تواند با ایفای نقشی دوگانه، هم کارایی سازمانی را افزایش دهد و هم رشد فردی را تقویت کند (Simamora Hendy, ۲۰۰۳).

نمودار جریان فرآیند

به‌منظور ساده‌سازی فرایند تجزیه و تحلیل، از نقشه‌های فرآیندی بهره گرفته می‌شود که شامل موارد

زیر است:

۱- نمودارهای جریان فرآیند: نقشه‌هایی که کلیه فعالیت‌ها را توصیف می‌کنند.

۲- نمودار دست چپ و راست: برخلاف نقشه‌های عملیاتی، این نمودار برای تحلیل فعالیت‌های کاری یک اپراتور در ایستگاه کاری خاص به کار می‌رود. در این نقشه‌ها، حرکات دست چپ و راست با دقت توصیف می‌شود تا تعادلی بهینه در حرکات کاری ایجاد گردد. این ابزار برای تحلیل کارهای دستی و تکرارپذیر، مانند فرایندهای مونتاژ، در اولویت قرار دارد.

۳- نمودارهای جریان: این نمودارها در اصل مشابه نقشه‌های جریان فرآیند هستند، با این تفاوت که بر روی طرح چیدمان تسهیلات کار ترسیم می‌شوند.

دسلر شش مرحله را برای تجزیه و تحلیل شغل برمی‌شمارد که (Sondang P Siagian, ۲۰۰۶) به آن پرداخته است:

۱- تعیین چگونگی استفاده از اطلاعات به دست آمده.

۲- شناخت شیوه جمع‌آوری داده‌ها (از طریق مصاحبه یا پرسشنامه).

۳- بررسی اطلاعات اساسی مربوطه، نظیر نمودارهای سازمانی، نقشه‌های فرآیند و شرح وظایف.

۴- انتخاب موقعیت‌های شغلی مشخص؛ از آنجا که مشاغل مشابه بسیاری برای تحلیل وجود دارند، انتخاب نمونه‌ای معرف برای تحلیل ضروری است.

۵- تجزیه و تحلیل شغلی؛ شامل گردآوری داده‌ها در مورد فعالیت‌های شغلی، رفتارهای مورد نیاز کارکنان، شرایط کار و ماهیت قابلیت‌های لازم برای انجام وظایف.

۶- تأیید اطلاعات تحلیل شغلی با کارکنانی که کار توسط آنان انجام می‌شود و همچنین نظارت مستقیم سرپرستان.

رویکرد طراحی شغل و رضایت شغلی کارکنان

در حوزه طراحی شغل، سه رویکرد اصلی قابل تشخیص است:

الف) رویکرد مکانیکی: این رویکرد که از آن با عنوان «مدیریت علمی» نیز یاد می‌شود، نشان‌دهنده تلاش طراحان شغل برای ایجاد ساختارهایی است که کارکنان بتوانند وظایف خود را با حداکثر کارایی به انجام رسانند. این امر با انجام مطالعات زمان‌سنجی و حرکت‌سنجی و همچنین به‌کارگیری سیستم‌های پرداخت تشویقی با هدف دستیابی به بهره‌وری بالا محقق می‌گردد. در چنین رویکردی، هسته مرکزی کار غالباً بر فعالیت‌های بدنی تمرکز دارد تا فعالیت‌های ذهنی. به‌منظور افزایش بهره‌وری، وظایف به اجزای کوچک، ساده، استاندارد و تکرارپذیر تقسیم می‌شوند که توسط یک فرد انجام می‌گیرند؛ در نتیجه، هر وظیفه جنبه‌ای کاملاً اختصاصی به خود می‌گیرد.

ب) رویکرد عوامل انسانی (ارگونومی): در این رویکرد، برنامه‌ریزی کار با محوریت ابعاد جسمانی بدن انسان، اصول مکانیکی حرکات و فیزیولوژی حاکم بر تن صورت می‌پذیرد. شناخت دقیق ابعاد بدن انسان، طراحی تجهیزات مورد استفاده در محیط کار را تسهیل می‌کند. هدف غایی این رویکرد، انطباق تجهیزات با تمامی ابعاد فیزیکی کاربر است که از آن تحت عنوان «ارگونومی» یاد می‌شود.



فصلنامه اندیشه مقاومت

در کفتمان انقلاب اسلامی



۶۹

بررسی نقش

مدیریت منابع

انسانی در بهبود

عملکرد شرکت‌ها



ج) رویکرد انگیزشی: این رویکرد بر این فرض استوار است که کار باید به گونه‌ای طراحی شود که انگیزه درونی کارکنان را برانگیزد و به ارتقای رضایت شغلی آنان منجر گردد. این فرض با رویکرد عوامل انسانی هم‌سو است، اما تعارض آشکاری با رویکرد مکانیکی دارد.

چالش‌ها و مسائل در مدیریت منابع انسانی

بنا بر دیدگاه بصیر (۲۰۱۲، Basir)، فرایند مدیریت در انجام امور عملیاتی و انطباق با مقررات و شرایط مطلوب کاری، گاه با چالش‌هایی مواجه می‌شود. مسائلی نظیر وضعیت مالی شرکت، شرایط ظرفیت بازار و انسجام درون‌سازمانی، از مؤلفه‌های حیاتی هستند که باید به‌دقت مورد توجه قرار گیرند. مطالعات گوناگون نشان می‌دهند که پنج خطای رایج در مدیریت منابع انسانی عبارت‌اند از: (۱) افراط در صمیمیت و نزدیکی با کارکنان در روند رسیدگی به امور؛ (۲) تأخیر در توسعه صلاحیت‌ها و توانمندی‌های نیروی کار؛ (۳) عدم انطباق فعالیت‌ها با ساختار سیستماتیک؛ (۴) غفلت از مسیرهای شغلی کارکنان؛ و (۵) نادیده گرفتن نظام جبران خدمات.

مدیریت منابع انسانی نه تنها در شرکت‌های بزرگ، بلکه در سازمان‌های کوچک با تعداد معدودی از کارکنان نیز امری ضروری و بنیادین به شمار می‌رود. با این وجود، در بنگاه‌های کوچک گاه به دلیل محدودیت‌ها، امور منابع انسانی توسط افرادی خارج از حوزه تخصصی‌شان اداره می‌شود؛ وضعیتی که می‌تواند به بروز خطاهایی نظیر موارد زیر بیانجامد: (۱) استخدام شتاب‌زده؛ (۲) عدم تخصیص منابع کافی برای آموزش کارکنان؛ (۳) ناتوانی در حل مشکلات عملکردی؛ (۴) اخراج‌های بی‌محابا؛ (۵) عدم تبعیت از قوانین کار؛ و (۶) دسته‌بندی و طبقه‌بندی نادرست کارکنان.

نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی منابع انسانی، فرایندی است نظام‌مند جهت تأمین نیروی کار متناسب با نیازهای سازمان، ارتقای کارایی و کمک به تحقق اهداف کلان آن. هدف از این برنامه‌ریزی، تحقق چشم‌رسالت و چشم‌انداز سازمان از طریق دستیابی به راهبردهای کارآمد، با در نظر گرفتن کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز است. این فرایند که شامل روش‌های علمی و غیرعلمی می‌شود، در شش گام ساختاریافته اجرا می‌گردد؛ از تعیین کمیت و کیفیت منابع انسانی گرفته تا آگاه‌سازی کارکنان از نقش‌شان در تحقق اثربخش اهداف سازمانی.

طراحی شغل نیز فرایندی است که طی آن وظایف اختصاصی، شیوه‌های انجام کار و نحوه تعامل آن با سایر مشاغل سازمان تعیین می‌گردد. هدف از طراحی شغل، مشخص کردن تکالیف هر فرد به گونه‌ای است که ضمن پذیرش مسئولیت‌های مرتبط در جهت دستیابی به اهداف بهینه، ابعاد و ملزومات اجرای شغل نیز به‌روشنی تبیین شود.

الف) منابع فارسی

- ۱) اسدی، فریده، مظفری، سید امیر احمد، و زارعی، علی. (۱۳۹۶). رابطه مدیریت منابع انسانی با عملکرد سازمانی از دیدگاه کارشناسان ستادی وزارت ورزش و جوانان ایران. بی‌نا، ۷(۱۳)، ۲۳-۳۰.
- ۲) اکبری، پیمان، و نظری، کامران. (۱۳۹۹). تحلیل نقش میانجیگری سرمایه فکری و کارآفرینی سازمانی در تأثیرگذاری مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه). دو فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۹(۱۷).
- ۳) حسینی، ابوالحسن، طبیبی، محمدرضا، و علی‌نایب خراسانی، پریسا. (۱۳۹۷). تأثیر شدت رقابت بر عملکرد سازمانی با نقش مدیریت منابع انسانی راهبردی و تصویر برند (مورد مطالعه: هتل‌های استان مازندران). مجله برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۷(۲۴)، ۸۲-۱۰۱.
- ۴) عباس‌پور، عباس. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته: رویکردها، فرایندها، کارکردها. تهران: سمت.

ب) منابع لاتین

- ۵) Barthos, Basir. (۲۰۱۲). Manajemen sumber daya manusia: Suatu pendekatan makro. Jakarta: Bumi Aksara.
- ۶) Dessler, Gary. (۲۰۱۱). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Penerbit Indeks.
- ۷) Gomes, Faustino Cardoso. (۲۰۰۳). Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- ۸) Handoko, T. Hani. (۲۰۰۱). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Yogyakarta: BPFE.
- ۹) Hariandja, Marihot Tua Efendi. (۲۰۰۲). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Grasindo.
- ۱۰) Hasibuan, Malayu S. P. (۲۰۰۱). Manajemen dasar, pengertian dan masalah. Jakarta: Bumi Aksara.
- ۱۱) Husaini, Abdullah. (۲۰۱۷). Peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. Jurnal Warta, ۹۲(۵۱)، ۱۰۵-.



فصلنامه اندیشه مقاومت

در کفتمان انقلاب اسلامی



بررسی نقش
مدیریت منابع
انسانی در بهبود
عملکرد شرکت‌ها

- ۱۲) Marwansyah. (۲۰۱۶). Manajemen sumber daya manusia (Ed. ۲). Bandung: Alfabeta.
- ۱۳) Mathis, Robert L., & Jackson, John Harold. (۲۰۰۱). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- ۱۴) Siagian, Sondang P. (۲۰۰۶). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- ۱۵) Simamora, Henry. (۲۰۰۶). Manajemen sumber daya manusia (Ed. ۳). Yogyakarta: YKPN.
- ۱۶) Sulistiyani, Ambar Teguh, & Rosidah. (۲۰۰۳). Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- ۱۷) Sunyoto, Danang. (۲۰۱۳). Sumber daya manusia. Yogyakarta: CAPS.
- ۱۸) Umar, Husein. (۲۰۰۱). Strategic management in action: Konsep, teori, dan teknik menganalisis manajemen strategis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.



فصلنامه اندیشه مقاومت
در کفتمان انقلاب اسلامی



شماره ۶۷

زمستان

۱۴۰۲

A) Persian References

۱. Asadi, Farideh; Mozaffari, Seyyed Amir Ahmad; & Zarei, Ali. (۲۰۱۷). "The Relationship between Human Resource Management and Organizational Performance from the Perspective of Headquarters Experts of the Ministry of Sport and Youth of Iran." n.p., ۷(۱۳), ۲۳-۳۰.
۲. Akbari, Peyman, & Nazari, Kamran. (۲۰۲۰). "Analysis of the Mediating Role of Intellectual Capital and Organizational Entrepreneurship in the Effect of Human Resource Management on Organizational Performance: A Case Study." *Biannual Journal of Innovation and Value Creation*, ۹(۱۷).
۳. Hosseini, Abolhasan; Tabibi, Mohammad Reza; & Ali-Nataj Khorasani, Parisa. (۲۰۱۸). "The Effect of Competitive Intensity on Organizational Performance with the Mediating Role of Strategic Human Resource Management and Brand Image: A Case Study of Hotels in Mazandaran Province." *Journal of Tourism Planning and Development*, ۷(۲۴), ۸۲-۱۰۱.

۴. Abbaspour, Abbas. (۲۰۰۹). *Advanced Human Resource Management: Approaches, Processes, and Functions*. Tehran: SAMT.

B) Latin References

۵. Barthos, Basir. (۲۰۱۲). *Human Resource Management: A Macro Approach*. Jakarta: Bumi Aksara.
۶. Dessler, Gary. (۲۰۱۱). *Human Resource Management*. Jakarta: Penerbit Indeks.
۷. Gomes, Faustino Cardoso. (۲۰۰۳). *Human Resource Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
۸. Handoko, T. Hani. (۲۰۰۱). *Personnel and Human Resource Management*. Yogyakarta: BPFE.
۹. Hariandja, Marihot Tua Efendi. (۲۰۰۲). *Human Resource Management*. Jakarta: Grasindo.
۱۰. Hasibuan, Malayu S. P. (۲۰۰۱). *Fundamentals of Management: Concepts, Definitions, and Problems*. Jakarta: Bumi Aksara.
۱۱. Husaini, Abdullah. (۲۰۱۷). "The Role of Human Resource Management in Organizations." *Jurnal Warta*, (۵۱), ۹۲-۱۰۵.
۱۲. Marwansyah. (۲۰۱۶). *Human Resource Management* (۲nd ed.). Bandung: Alfabeta.



فصلنامه اندیشه مقاومت

در کفتمان انقلاب اسلامی



بررسی نقش

مدیریت منابع

انسانی در بهبود

عملکرد شرکت‌ها

۱۳. Mathis, Robert L., & Jackson, John Harold. (۲۰۰۱). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
۱۴. Siagian, Sondang P. (۲۰۰۶). *Human Resource Management*. Jakarta: Bumi Aksara.
۱۵. Simamora, Henry. (۲۰۰۶). *Human Resource Management* (۳rd ed.). Yogyakarta: YKPN.
۱۶. Sulistiyani, Ambar Teguh, & Rosidah. (۲۰۰۳). *Human Resource Management*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
۱۷. Sunyoto, Danang. (۲۰۱۳). *Human Resources*. Yogyakarta: CAPS.
۱۸. Umar, Husein. (۲۰۰۱). *Strategic Management in Action: Concepts, Theories, and Techniques for Analyzing Strategic Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.



فصلنامه اندیشه مقاومت
در کفتمان انقلاب اسلامی



شماره ۶۷

زمستان

۱۴۰۲