



انتشارات ادبیان روز

مدیریت منابع انسانی

کسب مزیت رقابتی

نویسنده:

پاتریک رایت، باری گرهارت،

جان هالنبک، ریموند نوئه

مترجمین:

دکتر نگین سنگری

(عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا)

مژگان کمپانی

پیشگفتار

بهبودی یکنواخت اما آرام اقتصاد ایالت متحده آمریکا سبب شده مصرف‌کننده‌ها و کسب‌وکارها هر دو با احتیاط بیشتری سرمایه‌گذاری کنند. کارفرمایان هر دو بخش دولتی و خصوصی محتاطانه به هنگام افزایش تقاضا برای محصولات یا خدمات خود کارکنان جدید استخدام می‌کنند. بعضی از شرکت‌ها برای یافتن کارکنان با کیفیت، مستعد و ماهر، علی‌رغم وجود تعداد زیادی از کارکنان در دسترس تلاش زیادی می‌کنند. هم‌چنین، همواره به دنبال بهبود نقطه سر به سر با کاهش هزینه‌ها هستند. این نه تنها خرید تکنولوژی جدید و به روز کردن ابزارها را به دنبال خواهد داشت، بلکه تاکید بیشتر برای اطمینان یافتن از این که شیوه‌های مدیریت و شرایط کار به کارکنان برای کار بیشتر و هوشمندانه‌تر کمک می‌کند و انگیزه، رضایت و تعهد آن‌ها را توسعه می‌دهد، منجر می‌شود. ما معتقد هستیم که تمامی جنبه‌های مدیریت شامل این که چگونه شرکت‌ها با محیط تعامل دارند و طراحی و ارزیابی شغل می‌تواند سازمان‌ها را برای دستیابی به مزیت رقابتی و خلق ارزش از طریق رویارویی با چالش‌ها یاری کند.

چالش‌های رقابتی به سه دسته قابل تقسیم‌بندی هستند:

۱) چالش پایداری

۲) چالش جهانی شدن

۳) چالش تکنولوژی

چالش پایداری: پایداری به توانایی یک شرکت برای بقا و موفقیت در یک محیط رقابتی پویا می‌پردازد. پایداری به این بستگی دارد که چگونه یک شرکت به خوبی نیاز کسانی که از موفقیت سازمان منفعت می‌برند را برآورده می‌سازد. چالش‌های پایداری شامل توانایی رویارویی با تغییرات اقتصادی و اجتماعی، مشارکت در فعالیت‌های اخلاقی و مسئولانه کسب‌وکار، استفاده اثربخش از منابع طبیعی و حمایت از محیط، تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا و توسعه ابزار و معیار اندازه‌گیری، میزان دستیابی به منافع ذی‌نفعان است.

برای رقابت در اقتصاد امروز، شرکت‌ها به ادغام، اکتساب، رشد و کوچک‌سازی می‌پردازند. شرکت‌ها برای بهره‌ور، خلاق و نوآور بودن و ارائه خدمات با کیفیت بالا به مشتری و کارکنان ماهر خود متکی هستند. مشاغل آن‌ها سخت است و سازمان‌ها نمی‌توانند امنیت شغلی را تضمین نمایند. یک موضوع این است که چگونه در شرایط اقتصادی متلاطم که فرصت موفقیت مالی را فراهم می‌کند و در عین حال کارکنان را قابل توسعه می‌سازد، نیروی کار بهره‌ور و متعهد را جذب و نگه‌داری کرد.

کسب‌وکارهای آینده‌نگر بر روی قدرت نیروی کار متنوع از نسل‌های مختلف سرمایه‌گذاری می‌کنند.

چالش جهانی شدن: جهانی شدن یک چالش مستمر است که سازمان‌ها با ورود به بازارهای نوظهور مانند چین و برزیل برای عرضه محصولات یا خدمات خود فکر می‌کنند.

چالش تکنولوژی: تکنولوژی جدید به کار هوشمندانه‌تر و ارائه محصولات و خدمات با کارایی بیشتر منجر می‌شود.

مقدمه مترجمین:

نویسنده‌های کتاب ابتدا نقش در حال تغییر منابع انسانی را از حالت سنتی که به یک سری وظایف کم اهمیت می‌پرداخت و نقش استراتژیک آن که برای سازمان ارزش‌آفرین است را تبیین می‌کنند. کتاب به خوبی به این می‌پردازد که تکنولوژی می‌بایست برای انجام فعالیت‌های یکنواخت به کار برده شود و مدیران بر روی فعالیت‌های منابع انسانی تمرکز کنند که ارزش‌پایداری برای سازمان ایجاد می‌کنند.

در کتاب با رویکردی نوین به مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است. نقش تکنولوژی‌های جدید در مدیریت منابع انسانی از جمله شبکه‌های اجتماعی و تاثیر آن‌ها در حوزه‌های مختلف منابع انسانی مورد بحث قرار گرفته است. چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان و کسب‌وکارهای نوپا با پرداختن به مطالعات موردی از دنیای واقعی کسب‌وکار به خوبی پردازش شده و راهکارهای اجرایی از بهترین‌های صنعت ارائه شده است.

کتاب در ۱۶ فصل و در دو جلد ۸ فصلی کلیه مباحث منابع انسانی را با دیدگاهی به روز و واقعی مطرح می‌کند. مطالب به گونه‌ای است که نیاز دانشجویان مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری را می‌تواند پاسخگو باشد. ضمن این که رویکرد کاملاً کاربردی کتاب راه‌گشای مدیران منابع انسانی در هر سازمان یا کسب‌وکار نوپایی است.

تمام تلاش‌مان را جهت ارائه اثری شایسته شما مخاطبین گرامی به کار برده‌ایم، اما از آنجا که هیچ کاری بی‌نقص نخواهد بود، خواهشمند است با پیام‌های خود ما را در بهبود اثر یاری فرمایید.

دکتر نگین سنگری

مژگان کمپانی

فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۵	پیشگفتار
۲۵	فصل اول- مدیریت منابع انسانی: کسب مزیت رقابتی
۲۶	وارد دنیای کسب و کار شوید
۲۷	مقدمه
۲۸	واحدهای منابع انسانی چه مسئولیت‌ها و نقش‌هایی ایفا می‌کنند؟
۳۱	نقش استراتژیک عملکرد مدیریت منابع انسانی
۳۷	شرح ارزش استراتژیک منابع انسانی
۳۹	حرفه مدیریت منابع انسانی: جایگاه‌ها و مشاغل
۴۴	چالش‌های رقابتی تاثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی
۶۱	تامین نیازهای ذی‌نفعان، سهامداران، مشتریان، کارکنان و جامعه
۶۴	تاکید بر خدمات مشتری و کیفیت
۶۹	تغییر ویژگی‌های جمعیت شناختی و تنوع نیروی کار
۷۷	مسائل حقوقی
۷۹	مسائل اخلاقی
۸۴	ورود به بازارهای بین‌المللی
۸۶	برون‌سپاری تولید به خارج از مرزها و تولید در داخل کشور
۹۴	سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و تیم‌های مجازی
۹۷	برطرف کردن چالش‌های رقابتی از طریق شیوه‌های HRM
۹۸	مدیریت محیط منابع انسانی
۹۹	اکتساب و آماده‌سازی منابع انسانی
۹۹	ارزیابی و توسعه منابع انسانی

۹۹	جبران خدمات منابع انسانی
۱۰۰	مسائل خاص
۱۰۱	ساختار این کتاب
۱۰۱	یادآوری
۱۰۲	خلاصه
۱۰۳	واژگان کلیدی
۱۰۵	تمرین خود ارزیابی
۱۰۵	به کارگیری استراتژی
۱۰۹	مدیریت کارکنان
۱۱۲	HR در کسب و کارهای کوچک
۱۱۵	بخش اول: محیط منابع انسانی
۱۱۷	فصل دوم - مدیریت منابع انسانی استراتژیک
۱۱۸	وارد دنیای کسب و کار شوید
۱۱۹	مقدمه
۱۱۹	یک مدل کسب و کار چیست؟
۱۲۲	مدیریت استراتژیک چیست؟
۱۲۴	مؤلفه‌های فرآیند مدیریت استراتژیک
۱۲۵	ارتباط بین HRM و فرآیند مدیریت استراتژیک
۱۲۷	نقش HRM در تدوین استراتژی
۱۲۸	ارتباط اجرایی
۱۲۹	ارتباط یک طرفه
۱۲۹	ارتباط دوطرفه

۱۲۹	ارتباط یکپارچه
۱۳۰	تدوین استراتژی
۱۳۴	پیاده‌سازی استراتژی
۱۳۸	تجزیه و تحلیل و طراحی شغل
۱۳۹	گزینش و استخدام کارکنان
۱۳۹	آموزش و توسعه کارکنان
۱۳۹	مدیریت عملکرد
۱۴۱	ساختار پرداخت حقوق، محرک‌ها و منافع
۱۴۱	روابط کار و کارکنان
۱۴۲	انواع استراتژیک
۱۴۳	نیازهای HRM در انواع استراتژیک
۱۴۴	استراتژی‌های هدایتی
۱۴۵	استراتژی‌های تمرکز
۱۴۶	استراتژی‌های رشد داخلی
۱۴۶	ادغام و اکتساب
۱۴۷	کوچک‌سازی
۱۵۱	نقش منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی استراتژیک
۱۵۱	استراتژی‌های نوظهور
۱۵۳	توسعه رقابت‌پذیری شرکت
۱۵۴	یادآوری
۱۵۵	خلاصه
۱۵۵	واژگان کلیدی

۱۵۵	سوالات بحث
۱۵۶	تمرین خود ارزیابی
۱۵۶	به کارگیری استراتژی
۱۵۹	مدیریت کارکنان
۱۶۱	HR در کسب و کارهای کوچک
۱۶۳	فصل سوم - محیط قانونی: فرصت استخدام برابر و ایمنی
۱۶۴	وارد دنیای کسب و کار شوید
۱۶۴	مقدمه
۱۶۵	سیستم قانونی در ایالت متحده آمریکا
۱۶۵	قوه مقننه
۱۶۵	قوه مجریه
۱۶۷	قوه قضائیه
۱۶۸	فرصت استخدام برابر
۱۶۹	اصلاحات قانون اساسی
۱۶۹	متمم سیزدهم
۱۶۹	متمم چهاردهم
۱۷۰	قانون گذاری کنگره ای
۱۷۰	بازسازی قانون حقوق مدنی (۱۸۶۶ و ۱۸۷۱)
۱۷۱	قانون پرداخت برابر سال ۱۹۶۳
۱۷۱	باب هفتم قانون حقوق مدنی سال ۱۹۶۴
۱۷۲	قانون تبعیض در سن استخدام (ADEA)
۱۷۴	قانون توانبخشی حرفه ای سال ۱۹۷۳

مدیریت منابع انسانی، کسب مزیت رقابتی / ۱۳

۱۷۴	قانون بازسامانی جانبازان دوره ویتنام در سال ۱۹۷۹
۱۷۴	قانون تبعیض در زمان بارداری
۱۷۵	قانون حقوق مدنی سال ۱۹۹۱
۱۷۶	قانون آمریکائیان دچار معلولیت سال ۱۹۹۰
۱۷۸	فرمان‌های اجرایی
۱۷۸	فرمان اجرایی ۱۱۲۴۶
۱۷۸	فرمان اجرایی ۱۱۴۷۸
۱۷۸	اجرای فرصت برابر استخدام
۱۷۹	کمیته فرصت استخدام برابر (EEOC)
۱۷۹	بررسی و حل و فصل
۱۸۰	جمع آوری اطلاعات
۱۸۰	صدور دستورالعمل‌ها
۱۸۱	برنامه‌های اجرایی قراردادهای فدرال (OFCCP)
۱۸۲	انواع تبعیض
۱۸۳	برخورد نابرابر
۱۸۵	مسئولیت مدعی
۱۸۵	تکذیب متهم
۱۸۶	تکذیب مدعی
۱۸۷	پرونده‌های چند انگیزه‌ای
۱۸۸	تاثیر متقابل
۱۸۹	مسئولیت مدعی
۱۹۰	تکذیب متهم

۱۹۱	تکذیب مدعی
۱۹۲	الگو و عمل
۱۹۳	تطبيق معقولانه
۱۹۳	مذهب و تطبيق
۱۹۵	معلولیت و انطباق
۱۹۷	انتقام برای مشارکت و مخالفت
۱۹۹	مسائل فعلی در مورد تنوع و فرصت استخدام برابر
۲۰۱	نتایج قانون آمریکائیان دچار معلولیت
۲۰۲	ایمنی کارکنان
۲۰۴	قانون ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (OSHA)
۲۰۵	حقوق کارکنان طبق OSHA
۲۰۷	تحقیقات OSHA
۲۰۸	فراخوان و جریمه‌ها
۲۰۸	تاثیر OSHA
۲۰۹	برنامه های آگاهی ایمنی
۲۰۹	شناسایی و اطلاع‌رسانی مخاطرات
۲۱۱	تقویت شیوه‌های ایمن
۲۱۱	ترویج ایمنی در سطح بین‌المللی
۲۱۲	یادآوری
۲۱۳	خلاصه
۲۱۳	واژگان کلیدی
۲۱۳	سوالات بحث

۲۱۴	تمرین خود ارزیابی
۲۱۵	به کارگیری استراتژی
۲۱۷	مدیریت کارکنان
۲۲۲	HR در کسب و کارهای کوچک

۲۲۵	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل و طراحی شغل
-----	---

۲۲۶	وارد دنیای کسب و کار شوید
۲۲۷	مقدمه
۲۲۸	ساختار سازمان و تجزیه و تحلیل جریان کار
۲۲۹	تجزیه و تحلیل جریان کار
۲۲۹	تجزیه و تحلیل خروجی های کار
۲۳۰	تجزیه و تحلیل فرآیندهای کاری
۲۳۳	تجزیه و تحلیل ورودی های کار
۲۳۷	ساختار سازمان
۲۳۷	ابعاد ساختار
۲۳۸	پیکربندی ساختاری
۲۴۶	ساختار و ماهیت مشاغل
۲۴۹	تجزیه و تحلیل شغل
۲۴۹	اهمیت تجزیه و تحلیل شغل
۲۵۰	اهمیت تجزیه و تحلیل شغل برای مدیران صفی
۲۵۲	اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل
۲۵۳	منابع اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل
۲۵۵	روش های تجزیه و تحلیل شغل

۲۵۵	پرسشنامه تحلیل سمت (PAQ)
۲۵۶	شبکه اطلاعات شغلی (O*NET)
۲۵۸	عناصر پویای تجزیه و تحلیل شغل
۲۵۹	طراحی شغل
۲۶۰	رویکرد ماشینی
۲۶۲	رویکرد انگیزشی
۲۶۴	رویکرد زیستی
۲۶۶	رویکرد حرکت ادراکی
۲۷۰	توازن میان رویکردهای متفاوت نسبت به شغل
۲۷۰	یادآوری
۲۷۱	خلاصه
۲۷۱	واژگان کلیدی
۲۷۲	سوالات بحث
۲۷۲	تمرین خود ارزیابی
۲۷۲	به کارگیری استراتژی
۲۷۴	مدیریت کارکنان
۲۷۵	HR در کسب و کارهای کوچک
۲۷۹	بخش دوم: اکتساب و آمادگی منابع انسانی
۲۸۱	فصل پنج - استخدام و برنامه ریزی منابع انسانی
۲۸۲	وارد دنیای کسب و کار شوید
۲۸۳	مقدمه
۲۸۴	پیش بینی

۲۸۵	تعیین تقاضای نیروی کار
۲۸۷	تعیین عرضه نیروی کار
۲۸۹	تعیین کمبود یا مازاد نیروی کار
۲۹۰	تعیین هدف و برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۹۲	کوچک‌سازی
۲۹۶	تملک و برنامه‌های بازنشتگی زود هنگام
۳۰۱	استخدام کارکنان موقت
۳۰۲	برون‌سپاری، برون‌سپاری فرامرزی و مهاجرت
۳۰۸	تغییر حقوق و ساعات کاری
۳۰۹	ارزیابی و پیاده‌سازی برنامه
۳۱۰	مورد خاص برنامه‌ریزی تبعیض معکوس
۳۱۱	فرآیند استخدام منابع انسانی
۳۱۲	سیاست‌های پرسنل
۳۱۳	استخدام داخلی در مقابل استخدام خارجی: امنیت شغلی
۳۱۴	پاداش‌های درونی و بیرونی
۳۱۵	تبلیغ تصویری
۳۱۶	منابع استخدامی
۳۱۷	منابع داخلی در مقابل منابع خارجی
۳۱۹	متقاضیان مستقیم و ارجاعی‌ها
۳۲۰	تبلیغات در روزنامه‌ها و نشریات
۳۲۱	استخدام الکترونیک
۳۲۳	موسسات کاریابی دولتی و خصوصی

۳۲۴	دانشکده‌ها و دانشگاه‌ها
۳۲۵	ارزیابی کیفیت یک منبع
۳۲۶	استخدام‌کنندگان
۳۲۸	یادآوری
۳۲۹	خلاصه
۳۲۹	واژگان کلیدی
۳۲۹	سوالات بحث
۳۳۰	تمرین خود ارزیابی
۳۳۱	به کارگیری استراتژی
۳۳۳	مدیریت کارکنان
۳۳۵	HR در کسب‌وکارهای کوچک
۳۳۷	فصل ششم - گزینش و جایگزینی
۳۳۸	وارد دنیای کسب‌وکار شوید
۳۳۹	مقدمه
۳۳۹	استانداردهای روش گزینش
۳۴۰	پایایی
۳۴۰	برآورد پایایی یک مقیاس
۳۴۳	استانداردهایی برای پایایی
۳۴۵	روایی
۳۴۵	اعتبار معیار محور
۳۴۹	اعتبار محتوا
۳۵۰	تعمیم پذیری

۳۵۱	مطلوبیت
۳۵۴	مشروعیت
۳۵۵	قانون‌گذاری فدرال
۳۶۰	فرمان‌های اجرایی
۳۶۰	انواع روش‌های گزینش
۳۶۱	مصاحبات
۳۶۵	مراجعه به معرف‌ها، بررسی درخواست نامه‌ها و بررسی پیشنهاد
۳۷۰	آزمون‌های توانایی جسمی
۳۷۱	آزمون‌های توانایی شناختی
۳۷۳	پرسشنامه شخصیت
۳۷۶	نمونه‌های کاری
۳۷۸	آزمون‌های صداقت و راستگویی و آزمون‌های مصرف مواد
۳۸۰	یادآوری
۳۸۱	خلاصه
۳۸۳	واژگان کلیدی
۳۸۳	سوالات بحث
۳۸۴	تمرین خود ارزیابی
۳۸۵	به کارگیری استراتژی
۳۸۷	HR در کسب‌وکارهای کوچک
۳۸۹	فصل هفتم - آموزش
۳۹۰	وارد دنیای کسب‌وکار شوید
۳۹۱	مقدمه

۳۹۲	آموزش: نقش آن در یادگیری مستمر و مزیت رقابتی
۳۹۷	طراحی فعالیت‌های آموزش رسمی اثربخش
۳۹۹	ارزیابی نیازها
۴۰۱	تجزیه و تحلیل سازمانی
۴۰۱	پشتیبانی مدیران و همکاران
۴۰۱	استراتژی شرکت
۴۰۴	تجزیه و تحلیل فردی
۴۰۶	تجزیه و تحلیل وظایف
۴۰۷	اطمینان از آمادگی کارکنان برای آموزش
۴۰۸	ایجاد یک محیط یادگیری
۴۱۱	اطمینان از انتقال آموزش
۴۱۲	پشتیبانی مدیر
۴۱۲	پشتیبانی همکاران
۴۱۵	فرصت استفاده از قابلیت‌های فراگرفته شده
۴۱۵	پشتیبانی تکنولوژیکی: سیستم‌های پشتیبانی عملکرد و مدیریت دانش
۴۱۷	مهارت‌های مدیریت بر خود
۴۱۸	انتخاب روش‌های آموزش
۴۲۰	روش‌های سخنرانی
۴۲۳	روش‌های عملی
۴۲۳	آموزش ضمن خدمت (OJT)
۴۳۶	روش‌های گروه‌سازی یا تیم‌سازی
۴۴۲	توصیه‌هایی برای انتخاب یک روش آموزش

۴۴۳	ارزیابی برنامه‌های آموزشی
۴۴۵	طرح‌های ارزیابی
۴۴۶	تعیین منافع مالی یادگیری
۴۴۷	مسائل خاص آموزش
۴۴۷	آمادگی بین فرهنگی
۴۴۹	مراحل آماده‌سازی بین فرهنگی
۴۴۹	مرحله پیش از اعزام شدن
۴۵۰	مرحله آموزش در محل
۴۵۱	مرحله بازگشت به میهن
۴۵۲	مدیریت تنوع و شمول نیروی کار
۴۵۸	اجتماعی کردن و آشناسازی و آماده‌سازی کارکنان جدید
۴۶۱	یادآوری
۴۶۱	خلاصه
۴۶۱	واژگان کلیدی
۴۶۲	سوالات بحث
۴۶۴	تمرین خود ارزیابی
۴۶۴	به کارگیری استراتژی
۴۶۵	مدیریت کارکنان
۴۶۷	HR در کسب‌وکارهای کوچک
۴۷۱	بخش سوم: ارزیابی و توسعه HRM
۴۷۳	فصل هشتم - مدیریت عملکرد
۴۷۴	وارد دنیای کسب‌وکار شوید

۴۷۵	مقدمه
۴۷۷	شیوه مدیریت عملکرد
۴۷۸	فرآیند مدیریت عملکرد
۴۸۱	اهداف مدیریت عملکرد
۴۸۱	اهداف استراتژیک
۴۸۱	اهداف اجرایی
۴۸۳	اهداف توسعه‌ای
۴۸۴	معیارهای مقیاس‌های عملکرد
۴۸۴	همبستگی استراتژیک
۴۸۷	روایی
۴۸۸	پایایی
۴۸۸	قابلیت پذیرش
۴۸۹	صراحت
۴۹۰	رویکردهای اندازه‌گیری عملکرد
۴۹۲	رویکرد قیاسی
۴۹۲	رتبه‌بندی
۴۹۲	توزیع اجباری
۴۹۵	مقایسه زوجی
۴۹۵	ارزیابی رویکرد قیاسی
۴۹۶	رویکرد تخصیص‌ای
۴۹۶	مقیاس درجه‌بندی نگاره‌ای
۴۹۷	مقیاس استانداردهای ترکیبی

۴۹۸	ارزیابی رویکرد خصیصه‌ای
۵۰۰	رویکرد رفتاری
۵۰۰	مقیاس ارزیابی بر اساس رفتارهای خاص
۵۰۱	مقیاس مشاهده رفتاری
۵۰۳	مدل‌های شایستگی
۵۰۵	ارزیابی رویکرد رفتاری
۵۰۶	رویکرد نتایج
۵۰۶	کاربرد اهداف
۵۰۸	کارت امتیاز متوازن
۵۰۹	سیستم ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری (ProMES)
۵۰۹	ارزیابی رویکرد نتایج
۵۱۱	رویکرد کیفیت
۵۱۵	ارزیابی رویکرد کیفیت
۵۱۵	انتخاب منبعی برای اطلاعات عملکرد
۵۱۶	مدیران
۵۱۸	همکاران
۵۱۹	زیردستان
۵۲۰	خود ارزیابی
۵۲۱	مشتریان
۵۲۲	استفاده از فناوری در مدیریت عملکرد
۵۲۶	کاهش خطاهای ارزیاب، سیاست‌ها و افزایش پایایی و روایی ارزیابی‌ها
۵۲۹	بازخورد عملکرد

۵۲۹	نقش مدیر در یک فرآیند بازخورد عملکرد اثربخش
۵۳۳	مدیران جهت تشخیص مشکلات عملکرد و مدیریت عملکرد
۵۳۳	تشخیص علل عملکرد ضعیف
۵۳۵	اقداماتی جهت مدیریت عملکرد کارکنان
۵۳۶	ایجاد و پیاده‌سازی سیستمی که از مقررات قانونی پیروی می‌کند
۵۳۹	خلاصه
۵۳۹	خلاصه
۵۴۰	واژگان کلیدی
۵۴۰	سوالات بحث
۵۴۱	تمرین خود ارزیابی
۵۴۲	به کارگیری استراتژی
۵۴۳	مدیریت کارکنان
۵۴۵	HR در کسب‌وکارهای کوچک

فصل اول

مدیریت منابع انسانی: کسب مزیت رقابتی

اهداف آموزشی

پس از مطالعه این فصل، شما باید بتوانید:

- هدف آموزشی ۱-۱: در مورد نقش‌ها و فعالیت‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی یک شرکت بحث کنید.
- هدف آموزشی ۱-۲: در مورد پیامدهای اقتصادی، تشکیل نیروی کار و اصول اخلاقی برای پایداری یک شرکت بحث کنید.
- هدف آموزشی ۱-۳: در مورد اینکه چگونه مدیریت منابع انسانی بر کارت امتیاز متوازن یک شرکت تاثیر می‌گذارد، بحث کنید.
- هدف آموزشی ۱-۴: در مورد این که شرکت‌ها برای رقابت در بازار جهانی چه کاری باید انجام دهند، بحث کنید.
- هدف آموزشی ۱-۵: مشخص کنید که فناوری جدید مانند شبکه‌های اجتماعی چگونه بر مدیریت منابع انسانی تاثیر می‌گذارد.
- هدف آموزشی ۱-۶: در مورد شیوه‌های مدیریت منابع انسانی که از سیستم‌های کاری با عملکرد بالا پشتیبانی می‌کند، بحث کنید.
- هدف آموزشی ۱-۷: به طور خلاصه شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را شرح دهید.

وارد دنیای کسب و کار شوید

ماریوت^۱ شیوه‌های منابع انسانی متجر به مشارکت کارکنان و مشتریان رضایت‌مند می‌شوند

اگر شما به مسافرت رفته باشید، احتمالاً هتل ماریوت را دیده‌اید یا در آن اقامت گزیده‌اید. اما آیا می‌دانید که ماریوت صاحب چند هتل دیگر نیز است؟ شرکای املاک و مستغلات صاحب بیشتر این هتل‌ها هستند و ماریوت آن‌ها را مدیریت کرده یا از آن‌ها تحت قراردادهای مشخصی استفاده می‌کند. ماریوت در صنعت رقابتی عمل می‌کند. در سال ۲۰۱۴ بازده سرمایه‌گذاری و درآمد خالص آن (به ترتیب ۱۳٫۸ بیلیون دلار و ۷۵۳ میلیون دلار) در سطح رکورد قرار داشت. تحلیل‌گران مالی انتظار رشد دو رقمی در سال ۲۰۱۵ و این که قیمت سهام به رکورد بالایی دست یابد، دارند. ماریوت برای آن که در صنعت هتل باقی بماند، املاکت جدیدی در سراسر جهان اضافه کرده است و خود را بازآفرینی می‌کند تا سلیقه‌های گردشگران نسل جدید دوره هزار ساله را به خود جذب کند. ماریوت سه برند جدید افزوده است، هتل‌های موکسی^۲ برای گردشگران آگاه به بودجه و هتل‌های AC و برند ادیشن^۳ برای گردشگران پیچیده‌تر. همچنین، ماریوت طراحی اتاق‌ها را تغییر می‌دهد تا سلیقه‌ها و ترجیحات دوره هزار ساله را منعکس کند: تخت خواب‌های راحت و بزرگ، تلویزیون‌های بزرگ، سالن‌های استراحت بزرگ و به جای خدمات معمول اتاق، خدمات و تحویل سفارش غذای آنلاین. این که چگونه ماریوت کارکنان خود را مدیریت می‌کند، نقش مهمی در عملکرد مالی آن و رضایت مشتری ایفا می‌کند. شیوه‌های مدیریت آن بر مبنای اصل "به شرکاء توجه کنید. آن‌ها به مشتریان توجه خواهند کرد" می‌باشد. یکی از ارزش‌های مهم ماریوت آن است که "ما نخست کارکنان را در نظر می‌گیریم". ماریوت در فهرست "شرکت‌های برتر برای کار کردن با آن‌ها" در مجله فورچون در تمام ۱۸ سالی که این فهرست وجود داشته، قرار داشته است که وجه تمایز آن با ۱۱ شرکت دیگر مانند پابلیکس^۴، هول فودز^۵، نورداستروم^۶ و REI می‌باشد. این شرکت بیش از ۲۰۰,۰۰۰ کارمند دارد که در هتل‌های سراسر جهان کار می‌کنند. کار آن‌ها لزوماً شهوت‌انگیز یا پیچیده نیست. بیشتر کارکنان آن که به عنوان "شرکاء" شناخته می‌شوند به مسافران کمک می‌کنند، غذا سرو می‌کنند و اتاق‌ها را تمیز می‌کنند. خدمه‌ها بزرگترین گروه از کارکنان آن هستند. هشت تا پنج درصد از شرکاء حقوق خود را به صورت ساعتی دریافت می‌کنند. علی‌رغم روال طبیعی کار و تقاضای مشتریان، شرکاء اغلب همکاران خود را به عنوان یک "خانواده" در نظر می‌گیرند و بسیاری از آن‌ها سال‌های زیادی در شغل خود باقی می‌مانند. متصدی مدیر کل ماریوت ۲۵ سال است که از متوسط صنعت بسیار بیشتر است. بیش از ۱۰,۰۰۰ کارمند به مدت بیش از ۲۰ سال برای ماریوت کار کرده‌اند. ماریوت بر استخدام افراد خوش برخوردی تأکید دارد که می‌توانند از طریق آموزش یاد بگیرند. شرکت کارکنان ساعتی را طبق مهارت‌های میان فردی، قابلیت اعتماد و گرایش خوش‌بینانه انتخاب می‌کند. عقاید کارکنان نیز حائز اهمیت است. در هر هتل، هر نوبت کاری با یک ملاقات ۱۵ دقیقه‌ای آغاز می‌شود که در طی آن کارکنان به هنگام سازی‌هایی را به اشتراک گذاشته و برای روز کاری خود دارای انگیزه می‌شوند. اغلب این ملاقات شامل استراحت کردن، موسیقی و رقص است. همچنین، منافع کارکنان به ایجاد یک شرکت مطلوب برای کار کردن در آن کمک می‌کند. این منافع شامل برنامه زمانی انعطاف‌پذیر، شماره تلفن کمک به کارکنان، منافع مراقبت‌های بهداشتی و سلامت برای کارکنان ساعتی در صورتی که آن‌ها ۳۰ ساعت در هفته کار کنند و تخفیف در نرخ قیمت اتاق برای کارکنان، خانواده و دوستان آن‌ها می‌باشد. کارکنانی که در اداره مرکزی شرکت کار می‌کنند به یک باشگاه ورزشی، خشک‌شویی، فروشگاه کادویی و خدمات مهد کودک دسترسی دارند. شرکت هر سال

1 Marriott

2 Moxy

3 Edition

4 Publix

5 Whole Foods

6 Nordstrom

جشن تعالی برگزار می‌کند و از کارکنان برجسته‌ای که در این رویداد حضور دارند، قدردانی می‌کند. شاید بهترین منفعت کارکنان فرصتی باشد که همه آن‌ها در اختیار دارند تا حرفه خود را ترقی دهند. بسیاری از مدیران اجرایی ارشد به صورت کارکنان ساعتی آغاز کرده و به‌عنوان خدومه، پیشخدمت، فروشنده یا گارد امنیتی کار کرده‌اند. به کارکنان فرصت‌هایی داده می‌شود تا مسیر شغلی خود را بررسی کرده و از تجربیات کاری خود درس بگیرند. کنترل کارکنان ارشد متدوال است. بیل ماریوت^۱، رئیس اجرایی و مدیر عامل ۴۰ ساله تا زمان استعفا دادن خود معتقد بود کارکنان رضایت‌مند منجر به هزینه‌های پایین‌تر می‌شوند. کارکنان رضایت‌مند به معنای آن است که ماریوت جابه‌جایی کمتری در کارکنان و نیاز کمتر به آموزش و کارکنان جایگزین محور داشته و نیروی کار با تجربه خدمات مشتری بهتری ارائه دهند. ماریوت مرتباً کارکنان خود را مورد بررسی دقیق قرار می‌دهد تا میزان تعهد آن‌ها را اندازه‌گیری کند. نتایج نشان می‌دهند در هتل‌هایی که میزان تعهد کارکنان بالاتر است، مشتریانی که با مشکلی روبه‌رو می‌شوند، از حل آن مشکل رضایت بیشتری دارند.

مقدمه

رقابت‌پذیری

توانایی یک شرکت برای حفظ و کسب بازار در صنعت خود

ماریوت نقش مهمی را به تصویر می‌کشد که مدیریت منابع انسانی (HRM) در تعیین پایداری، اثربخشی و رقابت‌پذیری کسب‌وکارهای ایالت متحده آمریکا ایفا می‌کند. رقابت‌پذیری به توانایی یک شرکت برای حفظ و کسب سهم بازار در صنعت خود اشاره می‌کند. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ماریوت عبارت است از کمک به پشتیبانی از استراتژی تجاری شرکت و ارائه خدماتی که مشتری برای آن ارزش قائل است. کیفیت محصول یا خدمات و این که محصول چقدر نیازهای مشتری را تامین می‌کند، ارزش محصول یا خدمات را مشخص می‌کند. رقابت‌پذیری به اثربخشی شرکت مربوط است و اثربخشی از طریق این که آیا شرکت نیازهای ذی‌نفعان (گروهی که تحت تاثیر شیوه‌های کسب‌وکار هستند) را تامین می‌کند یا خیر، مشخص می‌شود. ذی‌نفعان مهم شامل سهامداران، کسانی که خواستار بازگشت سرمایه خود هستند؛ مشتریان، کسانی که محصول یا خدمات با کیفیت بالا می‌خواهند؛ و کارکنان، کسانی که به کار مورد علاقه و پاداش معقولانه برای خدمات خود تمایل دارند، می‌باشند. جامعه که از شرکت می‌خواهد در فعالیت‌ها و پروژه‌ها شرکت کرده و آلودگی محیط زیست را به حداقل برساند نیز یک ذی‌نفع مهم است. شرکت‌هایی که نیازهای ذی‌نفعان را تامین نمی‌کنند، بعید است که نسبت به دیگر شرکت‌ها در صنعت خود مزیت رقابتی داشته باشند.

مدیریت منابع انسانی (HRM)

سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی که بر رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان تاثیر می‌گذارند

مدیریت منابع انسانی^۲ (HRM) به سیاست‌ها، شیوه‌ها و سیستم‌هایی مربوط می‌شود که بر رفتار، نگرش و عملکرد کارکنان تاثیر می‌گذارند. از نظر بسیاری از شرکت‌ها مدیریت منابع انسانی شامل "شیوه‌های کارکنان" است. شکل ۱-۱ چند شیوه مهم مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد. استراتژی نهفته در این شیوه‌ها را باید مورد ملاحظه قرار داد تا تاثیر آن‌ها بر عملکرد شرکت پیشینه

1 Bill Marriott

2 Human Resource Management

شود. همان طور که این شکل نشان می‌دهد، شیوه HRM شامل تجزیه و تحلیل و طراحی شغل، تعیین نیازهای منابع انسانی (برنامه‌ریزی منابع انسانی)، جذب کارکنان بالقوه (استخدام)، انتخاب کارکنان (گزینش)، آموزش به کارکنان در مورد این که چگونه وظایف شغلی خود را انجام داده و آماده کردن آن‌ها برای آینده (آموزش و توسعه)، پاداش دادن به کارکنان (جبران خدمات)، ارزیابی عملکرد آن‌ها (مدیریت عملکرد) و ایجاد محیط کاری سازنده (روابط کارکنان) می‌باشد.



شیوه‌های HRM مطرح شده در بخش اول این فصل تاکید دارد که این شیوه‌ها چقدر به طور اثربخش از اهداف تجاری بلندمدت و اهداف عینی پشتیبانی می‌کنند. به عبارت دیگر، شیوه‌های اثربخش HRM استراتژیک هستند! HRM اثربخش از طریق تاثیر داشتن بر کارکنان و رضایت مشتری، نوآوری، بهره‌وری، ایجاد شهرت و خوش‌نامی در شرکت، عملکرد شرکت را توسعه بخشیده است. نقش بالقوه HRM در عملکرد شرکت اخیراً شناخته شده است. ما با بحث در مورد نقش‌ها و مهارت‌هایی آغاز می‌کنیم که یک واحد مدیریت منابع انسانی و یا مدیران برای هر شرکتی که می‌خواهد رقابتی باشد، به آن نقش‌ها و مهارت‌ها نیاز دارند. دومین بخش از فصل، چالش‌های رقابتی را شناسایی می‌کند که شرکت‌های ایالت متحده آمریکا در حال حاضر با آن مواجه می‌شوند که بر توانایی آن‌ها به منظور تامین نیازهای سهامداران، مشتریان، کارکنان و دیگر ذی‌نفعان تاثیر دارد. ما در مورد این که چگونه این چالش‌های رقابتی بر HRM تاثیر می‌گذارند، بحث خواهیم کرد. فصل با مورد تاکید قرار دادن شیوه‌های HRM که در این کتاب به آن پرداخته شده و این که چگونه به رقابتی کردن شرکت‌ها کمک می‌کند، پایان می‌یابد.

واحدهای منابع انسانی چه مسئولیت‌ها و نقش‌هایی ایفا می‌کنند؟

هدف آموزشی ۱-۱
در مورد نقش‌ها و فعالیت‌های عملکرد مدیریت منابع انسانی یک شرکت بحث کنید

اخیراً، شرکت‌ها HRM را به عنوان ابزاری برای تاثیر داشتن در سودبخشی، کیفیت و دیگر اهداف تجاری بلندمدت از طریق توسعه و پشتیبانی عملیات تجاری بررسی کرده‌اند.

جدول ۱-۱ مسئولیت‌های واحدهای منابع انسانی را نشان می‌دهد. شرکت‌ها چقدر باید برای منابع انسانی سرمایه‌گذاری کنند و یک شرکت چه تعداد افراد متخصص در منابع انسانی را باید به کار گمارد؟

جدول ۱-۱- مسئولیت‌های واحدهای منابع انسانی

مسئولیت‌ها	عملکرد
تجزیه و تحلیل شغل، تجزیه و تحلیل کار، شرح شغل	تجزیه و تحلیل و طراحی شغل
استخدام، ارائه شرح شغل، مصاحبه، آزمون، هماهنگ‌سازی به کارگماشتن موقت کارکنان	استخدام و گزینش
وضعیت‌سنجی، آموزش مهارت، برنامه‌های توسعه، توسعه حرفه‌ای	آموزش و توسعه
مقیاس‌های عملکرد، تدوین و اجرای ارزیابی‌های عملکرد، بازخورد و مربیگری، مقررات و قوانین	مدیریت عملکرد
مدیریت حقوق و دستمزد، پرداخت تشویقی، بیمه، مرخصی، برنامه‌های بازنشستگی، به اشتراک‌گذاری سود، بهداشت و سلامت، برنامه‌های سهام	جبران خدمات و منافع
بررسی نگرش‌ها، کتاب‌های راهنمای کارکنان، پیروی از قانون کارگران، جابه‌جایی و خدمات کاریابی	روابط کارکنان/روابط کارگران
سیاست‌گذاری، اطلاع‌رسانی در مورد سیاست‌ها	سیاست‌های پرسنل
نگهداری سوابق، تیم‌های اطلاعات HR، تجزیه و تحلیل نیروی کار، رسانه‌های جمعی و اجتماعی، دسترسی به اینترنت و اینترنت	سیستم‌های اطلاعات و داده کارکنان
سیاست‌هایی برای اطمینان از رفتار قانونمند، بازرسی ایمنی، قابلیت دسترسی به سازگاری با محیط، سیاست‌های محرمانه، اصول اخلاقی	پیروی از قانون
برنامه‌ریزی و پیش‌بینی منافع انسانی، مدیریت استعداد، مدیریت تغییر، توسعه سازمانی	پشتیبانی از استراتژی کسب‌وکار

مطالعه‌ای برآورد کرده است که متوسط بودجه HR برای هر کارمند ۲,۹۳۶ دلار است. در تیم‌های بسیار موثر منابع انسانی، هر عضو از جانب ۶۴ کارمند عمل می‌کند. بیش از متوسط بودجه HR برای هر کارمند را صرف می‌کند (به طور متوسط ۴,۴۳۴ دلار برای هر کارمند) و درصد بالاتری از متخصصان HR را نسبت به سازمان‌های انطباق محور و اصلی HR به کار می‌گمارد.

عملکردهای منابع انسانی بسیار موثر بیشتر در کسب‌وکار تلفیق یافته و در کمک به مدیران برای جذب، ایجاد، استخدام و حفظ کارکنان با استعداد، مهارت دارد. آن‌ها می‌توانند به سرعت با نیازهای کسب‌وکار و تغییرات نیروی کار سازگار شوند، استعداد را از داخل شرکت شناسایی کرده و ترویج دهند و پیوسته سعی می‌کنند آن چه که کارکنان را برمی‌انگیزاند، شناسایی کنند تا به آن‌ها کمک کنند که رشد کرده و توسعه یابند. همچنین، عملکردهای HR بسیار موثر اطمینان می‌دهد که همواره استعداد و مهارت‌های لازم افراد متخصص در HR را ایجاد می‌کنند تا به شرکت کمک کنند با چالش‌های رقابتی جدید روبه‌رو شوند. هزینه‌های بالای عملکردهای HR بسیار موثر به ازای هر کارمند از طریق اندوخته بالای ناشی از میزان کاهش یافته تغییر در تعداد کارکنان و سطوح افزایش یافته اشتغال کارکنان جبران می‌شود.

واحد HR صرفاً مسئول راهنمایی برای کاریابی، پیروی از قانون کارکنان، نگهداری سوابق، آزمون، کمک هزینه بیکاری و برخی از ابعاد مدیریت منافع است. واحد HR به احتمال قوی با دیگر عملکردهای شرکت مانند مصاحبه استخدامی، مدیریت و مقررات عملکرد، همکاری خواهد کرد و تلاش می‌کند تا کیفیت و بهره‌وری را بهبود بخشد. به احتمال قوی‌تر شرکت‌های بزرگ نسبت به

شرکت‌های کوچک افراد متخصص در HR را به کار می‌گمارند که این افراد متخصص برتر هستند. تخصص‌های دیگر شامل استخدام، جبران خدمات و آموزش و توسعه می‌باشد.

واحد HR می‌تواند نقش‌ها و مسئولیت‌های بسیار متفاوتی ایفا کند که به اندازه شرکت، ویژگی‌های نیروی کار، صنعت و سیستم ارزش مدیریت شرکت بستگی دارد. ممکن است واحد HR مسئولیت تام فعالیت‌های منابع انسانی را در برخی شرکت‌ها بر عهده گیرد، در حالی که در شرکت‌های دیگر ممکن است این واحد با مدیران و دیگر واحدها مانند واحدهای مالی، عملیاتی و فناوری اطلاعات این نقش‌ها و مسئولیت‌ها را به اشتراک گذارد. در برخی شرکت‌ها، واحد HR به مدیریت سطح ارشد مشاوره می‌دهد و در شرکت‌های دیگر ممکن است واحد HR پس از آن که مدیران ارشد در مورد مسائل تجاری مربوط تصمیم‌گیری کرده‌اند، در مورد کارمندیابی، آموزش و جبران خدمات تصمیماتی اتخاذ کند.

یک راه برای تامل در مورد نقش‌ها و مسئولیت‌های واحد HR آن است که HR را به عنوان یک کسب‌وکار در داخل شرکت با سه خط تولید در نظر بگیریم. شکل ۱-۲ سه خط تولید HR را نشان می‌دهد. محصول نخستین خط تولید، خدمات اجرایی و تعاملات، محصول متداولی است که HR از نظر تاریخی ارائه کرده است. محصولات جدیدتر HR، خدمات شرکاء تجاری و نقش استراتژیک شرکاء، عملکردهای HR هستند که مدیران ارشد از HR می‌خواهند این عملکردها را انجام دهند.

شرکای استراتژیک:	خدمات شرکاء تجاری:	معاملات و خدمات اجرایی:
تاثیر داشتن در استراتژی کسب‌وکار بر اساس بررسی دقیق سرمایه انسانی، قابلیت‌های تجاری، آمادگی و توسعه عملکردهای HR به عنوان یک متمایزگر استراتژیک تاکید بر: دانش HR و دانش تجاری، رقابت، بازار و استراتژی‌های تجاری	ایجاد سیستم‌های اثربخش HR و کمک به پیاده‌سازی برنامه‌های تجاری، مدیریت استعداد تاکید بر: شناخت کسب‌وکار و اعمال نفوذ - حل مسئله، طراحی سیستم‌های اثربخش برای تضمین شایستگی‌های لازم	جبران خدمات، استخدام و کارمندیابی تاکید بر: کارایی منابع و کیفیت خدمات

شکل ۱-۲: HR به عنوان یک کسب‌وکار با سه خط تولید

به منظور اطمینان از آن که HR متمرکز بر کسب‌وکار است، متخصصین HR وال‌گرنیز^۱ با رهبران و وظیفه‌ای همکاری می‌کنند. واحد HR در ایجاد برنامه‌های استعداد استراتژیک برای هر کسب‌وکار موثر بوده و به پیاده‌سازی ابتکارات مهمی همچون برنامه‌ریزی زنجیره‌ای، مدیریت تغییر، طراحی سازمانی و توسعه فرهنگ و رهبری کمک می‌کند. رئیس HR در شرکت محصولات ساختمانی TAMKO کمک کرد تا وظایف منابع انسانی با نیازهای تجاری هم راستا شوند. او تاکید دارد که متخصصین HR بی‌تجربه زمان بسیار زیادی صرف وظایف معاملاتی مانند مدیریت لیست حقوق و دستمزد و منافع

می‌کنند. او از این متخصصین می‌خواهد که بر مدیران تامین‌کننده با مهارت، کارکنانی که به خوبی آموزش دیده‌اند و داده‌های پر معنا تمرکز کنند. او آموزش آن‌ها را بازبینی کرد تا اطمینان یابد که آن‌ها صنعت و مهارت‌هایی که شرکت برای موفقیت مستمر به آن نیاز دارد را درک نموده‌اند. او به کارکنان خود تاکید می‌کند در مورد ارائه راه‌حل‌های HR برای کمک به مدیران که از مشکلات محل کار اجتناب کرده یا آن‌ها را حل کنند، پوشش‌گرای باشند (به جای آن که واکنش‌گرا باشند). این تیم از طریق شناسایی و پیاده‌سازی سیستم جدید پیگیری ساعت حضور و غیاب، فرآیند آشنایی و معارفه مجازی و برنامه توسعه رهبری واکنش نشان دادند.

نقش استراتژیک عملکرد مدیریت منابع انسانی

میزان زمانی که عملکرد HRM به وظایف اجرایی اختصاص می‌دهد در حال کاهش است و نقش آن به عنوان یک شریک تجاری استراتژیک، عامل تغییر و پشتیبان کارکنان در حال افزایش است. مدیران HR با دو چالش مهم روبه‌رو می‌شوند: تمرکز بر استراتژی‌هایی برای آینده به جای تمرکز بر عملیات فعلی و آمادگی مدیران غیر منابع انسانی برای ایجاد و پیاده‌سازی شیوه‌های منابع انسانی. به منظور اطمینان از آن که منابع انسانی در مزیت رقابتی شرکت موثر هستند، بسیاری از واحدهای HR بر مبنای مدل خدمات به اشتراک گذاشته شده سازماندهی می‌شوند. مدل خدمات به اشتراک گذاشته شده می‌تواند به کنترل هزینه‌ها کمک کرده و تجاری و مناسب بودن شیوه‌های منابع انسانی را بهبود بخشد.

مدل خدمات اشتراک گذاشته شده

شیوه‌ای برای سازماندهی عملکرد منابع انسانی که شامل مراکز مهارت، مراکز خدمات و شرکای تجاری است

مدل خدمات به اشتراک گذاشته شده^۱ شیوه‌ای برای سازماندهی عملکرد منابع

انسانی است که شامل مراکز مهارت یا برتری، مراکز خدمات و شرکاء تجاری است. مراکز مهارت یا برتری دربرگیرنده متخصصان HR در زمینه‌هایی مانند کارمندیابی یا آموزش کسانی است که در سراسر شرکت خدماتی را ارائه می‌دهند. مراکز خدمات مراکز مهمی برای وظایف اجرایی و معاملاتی مانند ثبت نام در برنامه‌های آموزشی یا تغییر منافع است که کارکنان و مدیران می‌توانند به صورت آنلاین به آن دسترسی داشته باشند. شرکای تجاری اعضای

کارکنان منابع انسانی هستند که با مدیران واحدهای تجاری در مورد مسائل استراتژیک مانند ایجاد برنامه‌های جدید جبران خدمات یا توسعه برنامه‌هایی برای آمادگی مدیران سطح بالا کار می‌کنند. وال گریز از طریق یک تیم خدمات به اشتراک گذاشته شده، روابط کارکنان، استخدام و خدمات داده‌های منابع انسانی را میسر ساخت. وال گریز وب‌سایتی با نام منابع انسانی من^۲ معرفی کرد که کارکنان می‌توانند به پاسخ سوالات خود در مورد منافع، خط‌مشی‌های HR و مدیریت استعداد دسترسی داشته باشند. ما در فصل ۱۶ در مورد مدل خدمات به اشتراک گذاشته با جزئیات بیشتری بحث خواهیم کرد.

1 Shared Service Model
2 myHR

نقش مدیریت منابع انسانی در مدیریت به عنوان فناوری در حال افزایش است که برای بسیاری از اهداف مدیریتی مانند مدیریت سوابق کارکنان و امکان دادن به آن‌ها برای کسب اطلاعات در مورد برنامه‌های آموزشی، منافع و دیگر برنامه‌ها کاربرد دارد. قابلیت دسترسی به اینترنت نقش HRM را در حفظ و نگهداری سوابق کاهش داده است و به کارکنان امکان خودیابری می‌دهد.

خودیابری

دسترسی کارکنان به اطلاعات منابع انسانی به صورت آنلاین

خودیابری^۱ به دسترسی کارکنان به نرم‌افزارهای کاربردی اشاره دارد که اطلاعاتی در مورد مسائل منابع انسانی مانند آموزش، منافع، جبران خدمات و قراردادها؛ ثبت‌نام اینترنتی در برنامه‌ها و خدمات و تکمیل اینترنتی نظرسنجی‌های نگرشی ارائه می‌کند. روی آوردن به خودیابری به معنای آن

است که منابع انسانی می‌توانند بر مشورت کردن با مدیران در مورد مسائل مهم کارکنان بیشتر متمرکز شده و بر وظایف معاملاتی روزانه خود تمرکز کمتری داشته باشند. برای مثال، بانکورپ^۲ سیستم مدیریت سرمایه انسانی، نرم‌افزار کارکنان^۳ نسخه ۹,۱ را پیاده‌سازی کرد که به مدیران امکان می‌دهد تا اقدامات مربوط به کارکنان مانند از خدمات منفصل کردن، جابه‌جایی و تغییر در حقوق را بازبینی یا تصویب کنند. همان‌طور که مدیران احساس راحتی بیشتری با سیستم می‌کنند بر معاملاتی مانند تصویب پاداش، بازبینی رزومه‌های کاری و ارزیابی داوطلبان شغل کنترل بیشتری خواهند داشت. در ابتدا، مدیران از پذیرش وظایفی که پیش از آن بر عهده منابع انسانی بود مقاومت می‌کردند، اما آن‌ها این تغییر را پذیرفتند، زیرا دریافتند این تغییر انجام معاملات را تسریع بخشیده و به آن‌ها دسترسی بیشتری به داده‌های نیروی کار می‌دهد که می‌توانند برای تصمیم‌گیری از این داده‌ها استفاده کنند. اینک متخصصین منابع انسانی زمان بیشتری برای کار کردن با مدیران دارند تا اطمینان یابند که برنامه‌های توسعه کارکنان مناسب بوده، ارزیابی نیروی کار به علت بازنشستگی یا رشد لازم بوده و اطمینان یابند که ساختارهای سازمانی‌شان کارآمد و اثربخش است. همچنین، بسیاری از شرکت‌ها با ارائه‌دهندگان خدمات منابع انسانی قرارداد می‌بندند تا عملکردهای مهم اما اجرایی منابع انسانی مانند پردازش لیست حقوق را مدیریت کرده و نیز در زمینه عملکردهای حائز اهمیت از نظر استراتژیکی مانند استخدام، مهارت و خبرگی کسب کنند.

برون‌سپاری

شیوه‌ای که در آن از شرکت دیگری بخواهیم تا خدماتی را ارائه دهد

برون‌سپاری^۴ به شیوه‌هایی اشاره دارد که در آن شرکت دیگری (فروشنده، طرف سوم یا مشاور) خدماتی را ارائه می‌دهد. متداول‌ترین فعالیت‌های برون‌سپاری شده شامل فعالیت‌هایی است که مربوط به مدیریت منافع (مانند حساب‌های پرداختنی انعطاف‌پذیر، وضعیت شایستگی، برنامه سلامت و بهداشت)، جابجایی

1 Self-Service
2 Bancorp
3 PeopleSoft
4 Outsourcing

و لیست حقوق هستند. دلیل اصلی آن که مدیران اجرایی یک شرکت برون‌سپاری شیوه‌های منابع انسانی را برمی‌گزینند، صرفه‌جویی در هزینه، توانایی افزایش یافته در به کار گرفتن و مدیریت استعداد، کیفیت بهبود یافته خدمات منابع انسانی و حفاظت از شرکت در برابر دعوی حقوقی از طریق استانداردهای فرآیندهایی مانند گزینش و استخدام است. شرکت لاستیک و پلاستیک گودیر^۱ به شیوه‌های کارمندیابی و استخدام خود از طریق برون‌سپاری شیوه‌های کارمندیابی مجدداً نیرو بخشید. ارائه‌دهنده خدمات برون‌سپاری کارمندیابی با شرکت همکاری کرد تا با فرهنگ، تاریخ و تجربیات استخدام کارکنان آن آشنا شود. ارائه‌دهنده خدمات برون‌سپاری استخدام قادر بود به شرکت گودیر کمک کند تا فرآیند استخدام خود را از طریق ارائه دسترسی آنلاین به مدیران استخدامی برای ایجاد شرایط لازم شغلی، ارائه بازخورد از مصاحبات، زمانبندی مصاحبات، ایجاد پیشنهادنامه‌های شغلی سفارشی و کسب چشم‌انداز بی‌درنگ در مورد پیشرفت داوطلبان شغلی در فرآیند استخدام را ساده و موثر کند. شرکت گودیر به منافعی از برون‌سپاری کارمندیابی دست یافت که شامل بهبود مناسب بودن پیشنهادات شغلی، تنوع و کیفیت استخدامی‌های جدید و کاهش جابه‌جایی کارکنان می‌باشد. معمولاً، واحد مدیریت منابع انسانی (همچنین به عنوان واحد "پرسنل" یا "روابط کارکنان" نیز شناخته می‌شود) عمدتاً متخصص اجرایی و پشتیبان کارکنان است. این واحد به مشکلات کارکنان اهمیت می‌دهد، اطمینان می‌یابد که کارکنان به‌طور مناسب حقوق خود را دریافت می‌کنند، قراردادهای کارکنان را مدیریت می‌کند و از مسائل قانونی اجتناب می‌ورزد. واحد HRM اطمینان می‌یابد که مسائل مربوط به کارکنان در تولید یا فروش محصولات یا خدمات اختلال ایجاد نمی‌کند. مدیریت منابع انسانی اساساً واکنش‌گرا است؛ به عبارت دیگر، مسائل منابع انسانی تنها در صورتی که مستقیماً بر کسب‌وکار تاثیر گذارند، نگران‌کننده هستند. هنوز هم در بسیاری از شرکت‌هایی که باید ارزش رقابتی مدیریت منابع انسانی را شناخته یا در میان متخصصین HR که شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم جهت پیش‌بینی مسائل را نداشته یا نمی‌توانند در استراتژی‌های کسب‌وکار موثر باشند، این مسئله هنوز پابرجا است. با این وجود، شرکت‌های دیگر معتقد هستند که HRM برای موفقیت کسب‌وکار مهم بوده و از این رو نقش HRM را به عنوان یک عامل تغییر و شریک استراتژیک گسترش داده‌اند. گروه بحث و گفتگوی مدیران منابع انسانی شرکت‌ها و رهبران فکری نظری بیان می‌کنند که به‌طور فزاینده‌ای انتظار می‌رود HR بر مدیریت استعداد و مدیریت عملکرد تمرکز کنند. همچنین، HR باید در کمک به شرکت‌ها موثر باشند تا استعداد را جذب، ایجاد و حفظ کنند تا نیروی کار جهانی ایجاد کنند که شرکت‌ها برای موفقیت به آن نیاز دارند. متخصصین HR باید بتوانند از داده‌ها استفاده کنند و آن را تجزیه و تحلیل کنند تا برای تفکرات و راه‌حل‌های مسائل دلیل و برهان تجاری آورند. در بسیاری از شرکت‌ها، مدیران ارشد HR از مدیر عامل، رئیس یا هیئت‌مدیره می‌خواهند تا به سوالاتی پیرامون این که چگونه استراتژی‌های افراد

برای شرکت ارزش آفرینی می‌کند، پاسخ گویند. برای مثال، در شرکت پیتنی بوز^۱ مسئولیت‌های اجرایی و مدیر ارشد منابع انسانی شامل توسعه استراتژی‌های تجاری HR، مدیریت استعداد استراتژیک، برنامه‌ریزی متوالی، تنوع، تحلیل و پاداش‌های کلی، روابط کارکنان و خدمات معاملاتی و حرفه‌ای اشتراک گذاشته شده می‌باشد. جانا تورسون^۲ در طی دوره تصدی خود یک شریک تجاری قابل اعتماد از نظر چهار مدیر عامل و چندین تیم رهبری ارشد بوده است. او از طریق تغییر رهبری به هدایت شرکت کمک کرده است. تحت رهبری او عملکرد HR از استراتژی پیتنی بوز پشتیبانی کرده است، در حالی که فرهنگ شرکت و ارزش قائل شدن برای کارکنان را حفظ می‌کند. همانند دیگر رهبران HR بزرگترین چالش تورسون آن است که استعداد مناسب جهت برآورده کردن نیازهای کسب‌وکار را داشته باشد، به خصوص در طی زمان تغییر که مستلزم مهارت‌های جدید و متفاوت است. HR چگونه در شرکت کور ماینینگ^۳ و شرکت تفریحی و بین‌المللی MGM^۴ از کسب‌وکار پشتیبانی کرده است. HR در شرکت کور ماینینگ در پشتیبانی از تبدیل شرکت به یک فرهنگ تجاری کار آفرینی موثر بوده است که به کارکنان امکان می‌دهد تصمیماتی اتخاذ کنند که بر عملکرد روزانه‌شان تاثیر می‌گذارد. برای مثال، مهندسانی که در یک معدن در ایالت نوادا^۵ کار می‌کنند نیازی ندارند برای طراحی مجدد جاده‌هایی که به بهبود بهره‌وری کمک می‌کند، از شرکت درخواست موافقت کنند. فرآیند مدیریت عملکرد جدیدی معرفی شد (فرهنگ موفقیت) که رتبه و مقام را در نظر نگرفته و مکالمات مکرر بین مدیران و کارکنان را تقویت می‌کند. آن‌ها با یکدیگر هدف‌گذاری کرده و کارکنان مسئول دستیابی به این اهداف هستند که باعث می‌شود کاملاً مسئول عملکرد خود باشند. در شرکت تفریحی و بین‌المللی MGM کارکنان در سراسر جهان تشویق می‌شوند که سوال بپرسند، خط مشی‌ها را به چالش درآورند و شیوه‌ها را بهبود بخشند. HR هم با مدیران اجرایی سطح بالا و هم با کارکنان خط مقدم کار می‌کند تا به ایجاد تفکراتی کمک کند که درآمد مازاد ایجاد کرده، سرمایه شرکت را اندوخته کرده و تجربیات مشتریان را بهبود می‌بخشد. HR هر ماه یک بار جلسه ملاقاتی با سرپرستان و معاونان هماهنگ می‌کند که در آن در مورد موضوعاتی مانند عملیات و نوآوری بحث و گفتگو می‌شود. مدیران اجرایی در تیم‌ها فعالیت می‌کنند تا از طریق طوفان مغزی ایده‌ها و نظراتی ایجاد کنند، یک ایده و نظر را انتخاب کنند تا بر روی آن کار کنند و آن را به مدیران عملیاتی شرکت ارائه دهند. این تیم توصیه می‌کند که شیوه برندگذاری بطری‌های آب از طریق نام دارایی‌های شخصی متوقف شود و برندی تحت عنوان ام لایف^۶ پذیرفته شود که برای شرکت ۴۰۰,۰۰۰ دلار ذخیره می‌کند. HR گروه‌های تمرکزی از کارکنان خط مقدم ایجاد

1 Pitney Bowes

2 Johnna Torsone

3 Coeur Mining

4 MGM Resorts International

5 Nevada

6 M Life

کرده است تا نظرات و ایده‌هایی را مطرح کنند که به مدیران تدارکات مربوط می‌شود. همچنین، HR فهرست راهنما کارکنان را ایجاد کرده که شامل پست الکترونیک و شماره تلفن همه کارکنان و همچنین رهبران ارشد است. این فهرست راهنما کارکنان را قادر می‌سازد مستقیماً با مدیران ارشد ارتباط برقرار کنند. در نتیجه این تلاش‌ها، کارکنان پیشخدمت در شرکت تفریحی MGM میراژ^۱ ایده‌هایی مانند آن که میهمانان را با نام کوچک صدا کنند و تغییراتی برای بازیابی سریع‌تر اتومبیل‌ها اعمال کنند، مطرح کردند. ایده‌های آن‌ها باعث افزایش در امتیازات خدمات میهمانان و ادراک کارکنان از اعتماد و افزایش توانمندسازی شد که از طریق نظرسنجی عقیدتی کارکنان اندازه‌گیری شد. جدول ۲-۱ سولاتی را مطرح می‌کند که مدیران می‌توانند از آن برای تعیین آن که آیا HRM نقش استراتژیک در کسب‌وکار ایفا می‌کند یا خیر، استفاده کنند. اگر این سولات در نظر گرفته نشوند، بعید است که (۱) شرکت آمادگی پرداختن به چالش‌های رقابتی را داشته باشد یا (۲) از منابع انسانی به‌طور استراتژیک استفاده شود تا به شرکت در کسب مزیت رقابتی کمک کند. اساس ارزیابی رابطه بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار آن است که این سوال را در نظر بگیریم: "HR برای اطمینان از آن که افراد مناسب با مهارت‌های مناسب اقدامات مناسبی در کار خود انجام می‌دهند که برای پیاده‌سازی استراتژی کسب‌وکار حائز اهمیت است، چه کاری انجام می‌دهد؟" ما در فصل ۲ در مورد مدیریت منابع انسانی استراتژیک به تفصیل بحث خواهیم کرد.

جدول ۲-۱: سولاتی که مطرح می‌شود: آیا منابع انسانی نقش استراتژیک در کسب‌وکار ایفا می‌کند؟

۱. HR برای ارائه خدمات ارزش افزوده به مشتریان داخلی چه کاری انجام می‌دهد؟
۲. آیا اقدامات HR از اولویت‌های کسب‌وکار پشتیبانی کرده و با آن هم‌راستا است؟
۳. شما چگونه اثربخشی HR را اندازه‌گیری می‌کنید؟
۴. ما چگونه می‌توانیم در کارکنان مجدداً سرمایه‌گذاری کنیم؟
۵. ما از چه استراتژی HR استفاده خواهیم کرد تا کسب‌وکار را از نقطه الف به نقطه ب برسانیم؟
۶. از دیدگاه HR، ما باید برای بهبود جایگاه بازار خود چه کاری انجام دهیم؟
۷. بهترین تغییری که می‌توانیم برای آمادگی در آینده اعمال کنیم، چیست؟
۸. آیا ما به مشکلات کسب‌وکار واکنش نشان می‌دهیم یا آن‌ها را از قبل پیش‌بینی می‌کنیم؟

برخی شرکت‌هایی که از مدیران می‌خواهند مسئولیت بیشتری به کارکنان خود بدهند، معتقد هستند که واحدهای متداول HR غیرضروری هستند، زیرا این واحدها با ایجاد خط‌مشی‌ها و رویه‌های غیرضروری و ناکارآمد مانع از نوآوری می‌شوند. در این شرکت‌ها، لیست حقوق، منافع و دیگر فرآیندهای مهم HR به‌طور خودکار انجام شده یا برون‌سپاری می‌شوند. برای مثال، مدیران در شرکت روپرت لند اسکپ^۲ با ۹۰۰ کارمند که در بازارهای متفاوت در سراسر ایالت متحده آمریکا کار می‌کنند، مسئولیت‌های منابع انسانی مانند استخدام کارکنان و شرح برنامه‌های بازنگری شرکت را انجام می‌دهند.

1 Mirage

2 Ruppert Landscape

مدیران این شرکت حدود ۵٪ از زمان خود را صرف منابع انسانی می‌کنند. مدیرعامل این شرکت احساس می‌کند که مدیران محلی نسبت به متخصصان منابع انسانی که در دفتر مرکزی ایالت مریلند^۱ شرکت مستقر هستند، در جایگاه بهتری برای درک و حل مشکلات کارکنان قرار دارند. با این وجود، داشتن متخصصین HR و واحد HR مزیت‌های بسیاری دارد. مدیران اغلب فاقد دانش تخصصی لازم برای درک قوانین استخدام هستند و نمی‌دانند چگونه کارکنان بالقوه را شناسایی کنند، برای جایگاه‌های مختلف، مهارت و حقوق تعیین کنند و کارکنان فعلی را توسعه بخشند. متخصصین HR می‌توانند سیستم‌هایی را ایجاد کنند تا از مسئولیت قانونی اجتناب کرده، به کارکنان مشاوره ارائه دهند و به مدیران بیاموزند که چگونه استعداد را شناسایی و حفظ کرده و آن را توسعه بخشند. نقش HR در شرکت تسلا موتورز^۲، شرکت خودروسازی که تمام ویژگی‌های یک شرکت با فناوری پیشرفته را دارد، در نظر بگیرید. شرکت تسلا سازنده اتومبیل است و قطار برقی برای دیگر شرکت‌ها تولید می‌کند، در سراسر جهان ایستگاه‌های واگن بارگیری را به کار می‌اندازد و خودروهایی خود را مستقیماً به مشتریان می‌فروشد. مدل لوکس اس جوایز زیادی از آن خود کرده و تسلا در صدد است به زودی خودروی برقی مقرون‌به‌صرفه‌تری را معرفی کند. نقش HR در شرکت تسلا آن است که با کشف و کمک به حفظ با استعدادترین کارکنان از کسب‌وکار پشتیبانی می‌کند و اطمینان می‌یابد که کارکنان فرهنگ پرشتاب شرکت را درک کرده و به آن معتقد هستند. این فرهنگ مستلزم روزهای کاری طولانی و تغییرات مستمر است. آن‌ها به طرق مختلفی این کار را انجام می‌دهند. HR در جستجوی کارکنان با استعدادی است که نگرش مثبت داشته و خودجوش باشند و سعی کنند فرآیندها را در هر زمینه‌ای که در آن کار می‌کنند، بهبود بخشند. تیم کارمندیابی HR به منظور کشف استعداد برای به کار گماردن در یک تیم روایت‌شناسی، منابعی فراتر از منابع متداول، مانند دیگر خودروسازان، جستجو کرده و در عوض بر رقابت‌های روایت‌شناسی در دانشکده‌ها و صنایع مختلف مانند زیست فناوری تمرکز می‌کند که متخصصان برنامه‌ریزی رباتیک را به کار می‌گیرند. HR با کارکنان از واحدهای حقوقی، امنیتی، سلامت و امنیت محیطی و گروه کوچکی از کارکنان ذخایر شرکت و کارخانه برای ایجاد کتاب راهنما کارکنان کار کرده است. این کتاب راهنما که تحت عنوان "کتاب راهنمای ضد کتاب راهنما" شناخته می‌شود شامل چهار صفحه است که در آن به سبک محاوره‌ای نوشته شده که تسلا نشانه چیست و کار کردن در این شرکت چگونه است. برای مثال، خط‌مشی حضور کارکنان تاکید می‌کند که کارکنان باید از آن دسته افرادی باشند که تیم کاری بتواند بر آن‌ها تکیه کند. هنگامی که از کارکنان انتظار می‌رود سر کار باشند، باید سر کار حضور داشته باشند، زیرا در صورتی که کارکنان حضور نداشته باشند، تیم نمی‌تواند کارها را انجام دهد. HR از تاکید شرکت تسلا بر برقراری ارتباط باز از طریق "کانون پاسخگویی" در کارخانه فریمونت^۳ کالیفرنیا پشتیبانی می‌کند. در "کانون پاسخگویی" کارکنان می‌توانند به نزد کارمندان HR رفته و سوالاتی که در مورد منافع

1 Maryland

2 Tesla Motors

3 Fremont