

مدیریت منابع انسانی
در شرکت‌های مشاوره مهندسی



مونکو ایران
Monenco Iran

عنوان و نام پدیدآور	مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های مشاوره مهندسی / به کوشش کارشناسان شرکت مهندسين مشاور مונکو ايران.
مشخصات نشر	تهران : شیوه، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	۴۱۸ ص. : مصور، جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۹۶۱-۰۰۰-۲
وضعیت فهرست‌نویسی	فیبا
یادداشت	واژه‌نامه .
یادداشت	کتابنامه: ص. ۳۸۴.
موضوع	شرکت‌های مهندسی — مدیریت کارمندان و کارکنان
موضوع	Engineering firms — Personnel management
موضوع	شرکت‌های مهندسی — ایران — مدیریت کارمندان و کارکنان
موضوع	Engineering firms — Personnel management — Iran
موضوع	مهندسان مشاور
موضوع	Consulting engineers
موضوع	مهندسان مشاور — ایران
موضوع	Cosulting engineers — Iran
شناسه افزوده	شرکت مهندسين مشاور مونکو ايران
شناسه افزوده	Monenco Iran Consulting Engineers
رده‌بندی کنگره	۶۱۹۰/۴۱۳۱۷
رده‌بندی دیویی	۶۲۰.۰۶۸
شماره کتابشناسی ملی	۲۰۷۴۵۰

مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های مشاوره مهندسی

به کوشش : کارشناسان شرکت مهندسين مشاور مونکو ايران

ناشر: انتشارات شیوه

نوبت چاپ دوم، زمستان ۱۳۹۷

طرح جلد: میدرضا یگانه

صفحه‌آرایی: خسرو نوروززاده چگینی

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۸۰۰۰۰۰ ریال

مرکز پخش: ۰۹۱۲۸۰۵۴۰۸۷

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۹۶۱-۰۰۰-۲

فهرست مطالب

XIX	پیشگفتار مدیرعامل
XXIII	مقدمه و ساختار کتاب
XXIII	درباره صنعت مشاوره مهندسی
XXVII	صنعت مشاوره مهندسی در جهان و ایران
XXXI	ساختار کتاب
XXXIV	منابع

بخش اول. ماهیت شرکت های مهندسی از دیدگاه منابع انسانی

۳	فصل اول. ساختار شرکت های مهندسی مشاور
۴	۱-۱- مقدمه
۶	۱-۲- ماهیت سازمان های خدمات تخصصی
۶	۱-۳- اختار سازمانی در شرکت های مشاوره مهندسی
۸	۱-۳-۱- مالکیت و حاکمیت
۱۱	۱-۳-۲- گزینه هایی برای ساختار سازمانی
۱۸	۱-۳-۳- نقش کارکنان پشتیبانی
۲۰	۱-۴- تعیین مسئولیت قیمت گذاری، بازاریابی، توسعه خدمات جدید و بودجه بندی
۲۰	۱-۵- پیشرفت شغلی
۲۲	۱-۴- نمونه های ساختار سازمانی در شرکت های مشاوره مهندسی
۲۲	۱-۴-۱- شرکت های بین المللی
۲۶	۱-۴-۲- شرکتهای مشاوره مهندسی ایرانی
۳۱	۱-۵- تفکیک عمودی و افقی
۳۲	۱-۵-۱- ساختار عمودی هرم تخصصی
۳۲	۱-۵-۲- ساختار افقی هرم تخصصی
۳۳	۱-۶- نسبت اهرمی
۳۴	۱-۶-۱- نسبت اهرمی و بازار کارفرمایی
۳۸	۱-۶-۲- نسبت اهرمی و بازار متخصصان
۳۹	۱-۶-۳- نسبت اهرمی و سودآوری
۴۱	۱-۷- منابع

فصل دوم. رفتارشناسی نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی

- ۴۳ ۱-۲- مقدمه
- ۴۳ ۲-۲- تأثیر رفتار کارکنان و فرهنگ سازمانی بر شرکت‌های مهندسی مشاور
- ۴۵ ۳-۲- معرفی آزمونهای سنجش ویژگیهای شخصیت
- ۴۶ ۲-۳-۱- آزمون میرز - بریگز (MBTI)
- ۴۷ ۲-۳-۲- انیاگرام
- ۴۸ ۲-۳-۳- تئوری تناسب شخصیت با شغل جان هالند
- ۴۹ ۲-۳-۱- پرسشنامه شخصیتی NEO-PI-R
- ۵۱ ۲-۵-۱- آزمون DiSC
- ۵۶ ۲-۴- مرئیه روش‌های شناسایی مدل رفتاری و انتخاب مدل مناسب برای شرکت مشاوره مهندسی
- ۵۶ ۲-۵- رفتار سازمانی
- ۵۸ ۲-۵-۱- رفتار گروهی
- ۵۹ ۲-۶- فرهنگ سازمانی
- ۵۹ ۲-۶-۱- فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر مدل رفتاری کارکنان
- ۶۰ ۲-۶-۲- تعریف فرهنگ سازمانی
- ۶۱ ۲-۶-۳- کارکردهای فرهنگ
- ۶۳ ۲-۶-۴- انواع مدل‌های سنجش فرهنگ سازمانی
- ۷۷ ۲-۷- جمع‌بندی
- ۷۸ ۲-۸- منابع

بخش دوم. فرآیندهای اصلی منابع انسانی

فصل سوم. استراتژی و برنامه‌ریزی منابع انسانی

- ۷۹ ۳-۱- مقدمه
- ۸۱ ۳-۲- استراتژی
- ۸۲ ۳-۳- شرکت‌های مشاوره مهندسی
- ۸۴ ۳-۴- استراتژی در شرکت‌های مشاوره مهندسی
- ۸۵ ۳-۴-۱- دانش
- ۸۷ ۳-۴-۲- قابلیت رابطه‌ای
- ۸۹ ۳-۴-۳- شهرت
- ۹۰ ۳-۵- نقش مدیریت منابع انسانی در موفقیت شرکت‌های مشاوره مهندسی
- ۹۰ ۳-۵-۱- موفقیت سازمانها

۹۱	۲-۵-۳- نقش مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های مهندسی مشاور
۹۳	۳-۵-۳- نقش منابع انسانی در چرخه حیات شرکت‌های مهندسی مشاور
۹۸	۶-۳- رویکرد استراتژیک به منابع انسانی در سازمان‌های مشاوره مهندسی
۹۹	۳-۶-۱- تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با روش نقاط مرجع استراتژیک
۱۰۲	۳-۶-۲- ویژگی‌های الگوهای استراتژیک چهارگانه
۱۰۶	۳-۷- برنامه‌ریزی نیروی انسانی در شرکت‌های مشاوره مهندسی
۱۰۶	۳-۷-۱- برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی
۱۰۷	۳-۷-۲- اهداف برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۰۸	۳-۷-۳- فرآیند برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۱۳	۳-۷-۴- تحلیل پیش‌بینی‌های عرضه و تقاضا
۱۱۷	۳-۷-۵- برنامه‌ریزی ای احرا
۱۱۹	۳-۸- الگوی تدوین استراتژی منابع انسانی در شرکت‌های مشاوره مهندسی
۱۲۳	۳-۹- منابع
۱۲۵	فصل چهارم. جذب و استخدام منابع انسانی
۱۲۶	۴-۱- مقدمه
۱۲۷	۴-۲- اهمیت جذب و استخدام در سازمان‌ها
۱۲۸	۴-۳- عوامل مؤثر بر جذب و استخدام
۱۲۸	۴-۳-۱- عوامل درون سازمانی
۱۳۰	۴-۳-۲- عوامل برون سازمانی
۱۳۳	۴-۴- گام‌های فرآیند جذب و استخدام
۱۳۳	۴-۴-۱- برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۱۳۴	۴-۴-۲- تحلیل شغل، تدوین شرایط احراز، قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز شغل
۱۳۶	۴-۵- منابع و کانال‌های جذب
۱۳۶	۴-۵-۱- کارمندیابی درون سازمانی
۱۳۷	۴-۵-۲- کارمندیابی برون سازمانی
۱۴۳	۴-۶- ارزیابی اثربخشی فرآیند جذب
۱۴۴	۴-۷- انتخاب
۱۴۵	۴-۷-۱- مراحل انتخاب
۱۵۳	۴-۸- اشتباهات رایج در گزینش و استخدام نیروی انسانی و روش‌های پیشگیری از آنها
۱۵۸	۴-۹- ضمیمه (۱) تاریخچه جذب و استخدام در ایران
۱۶۰	۴-۱۰- منابع

فصل پنجم. جبران خدمات

- ۱۶۱ ۵-۱- مقدمه
- ۱۶۲ ۵-۲- هدف جبران خدمات
- ۱۶۳ ۵-۳- تعاریف، اصول و مبانی نظری
- ۱۶۴ ۵-۴- اهمیت ارزشیابی شغل
- ۱۶۵ ۵-۴-۱- گام‌های ارزشیابی شغل
- ۱۶۸ ۵-۴-۲- روش‌های ارزشیابی شغل
- ۱۷۱ ۵-۵- نظام جبران خدمات
- ۱۷۱ ۵-۱-۱- نگاه جبران خدمات در مدیریت منابع انسانی
- ۱۷۲ ۵-۵- عوامل اثرگذار در طراحی نظام جبران خدمات
- ۱۷۴ ۵-۵-۳- عناوین متنوع برای جبران خدمات
- ۱۷۵ ۵-۵-۴- چالش‌های جبران خدمات
- ۱۷۶ ۵-۵-۵- چالش‌های جبران خدمات در مفهوم جهانی
- ۱۷۷ ۵-۵-۶- محتوای جبران خدمات
- ۱۷۸ ۵-۶- ارائه مدل
- ۱۷۹ ۵-۷- نتیجه‌گیری
- ۱۸۰ ۵-۸- ضمیمه (۱) تاریخچه جبران خدمات در ایران
- ۱۸۳ ۵-۹- ضمیمه (۲) چارچوبی برای مدیریت منابع انسانی
- ۱۸۴ ۵-۱۰- منابع

فصل ششم. مدیریت عملکرد کارکنان

- ۱۸۵ ۶-۱- مقدمه
- ۱۸۶ ۶-۲- چرایی عملکرد
- ۱۸۷ ۶-۳- ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد
- ۱۸۹ ۶-۳-۱- تفاوت‌های ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد
- ۱۹۰ ۶-۴- مدیریت عملکرد به عنوان یک فرآیند یکپارچه
- ۱۹۱ ۶-۵- مدیریت عملکرد در سطح فردی
- ۱۹۲ ۶-۵-۱- الگوها و چارچوب‌های مدیریت عملکرد فردی
- ۱۹۳ ۶-۶- پیش‌نیازهای فرآیند مدیریت عملکرد
- ۱۹۴ ۶-۶-۱- تعیین استراتژی‌ها و اهداف سازمانی
- ۱۹۶ ۶-۶-۲- تأیید و حمایت مدیران ارشد سازمان و مدیران سایر سطوح سازمانی
- ۱۹۶ ۶-۶-۳- تعیین اهداف واحدها و بخش‌ها

۱۹۸	۶-۶-۴- فرآیند مدیریت عملکرد فردی
۲۰۱	۶-۷-۷- روش‌های ارزیابی عملکرد
۲۰۲	۶-۷-۱- روش‌های مبتنی بر ویژگی‌های فردی
۲۰۳	۶-۷-۲- روش‌های مبتنی بر رفتار یا روش‌های رفتاری
۲۰۳	۶-۷-۳- روش‌های مبتنی بر نتایج
۲۰۴	۶-۸- خطاهای ارزیابی
۲۰۵	۶-۹- مرور، بازنگری و تحلیل عملکرد
۲۱۱	۶-۱۰- استفاده از نتایج مدیریت عملکرد کارکنان
۲۱۱	۶-۱۰-۱- استفاده از نتایج مدیریت عملکرد در پرداخت
۲۱۲	۶-۱۰-۲- استفاده از نتایج مدیریت عملکرد در جذب و استخدام
۲۱۳	۶-۱۰-۳- استفاده از نتایج مدیریت عملکرد در آموزش
۲۱۳	۶-۱۱- چالش‌ها راهکارهای پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد
۲۱۳	۶-۱۱-۱- الف) مشکلات مربوط به اجرای فرآیند مدیریت عملکرد
۲۱۵	۶-۱۱-۲- ب) مشکلات مربوط به فرساخت‌های مورد نیاز جهت اجرای فرآیند مدیریت عملکرد
۲۱۷	۶-۱۲- مدیریت عملکرد در شرکت‌های مشاوره مهندسی
۲۲۱	۶-۱۳- پیوست (۱)
۲۲۳	۶-۱۴- منابع
۲۲۵	فصل هفتم. توسعه کارکنان
۲۲۶	۷-۱- مقدمه
۲۲۶	۷-۲- فرآیند یادگیری و توسعه
۲۳۰	۷-۳- شیوه‌های مختلف توسعه کارکنان در شرکت‌های مشاوره مهندسی
۲۳۰	۷-۳-۱- تنظیم مسیر شغلی
۲۳۳	۷-۳-۲- آموزش حین کار: پرورش حس پیوستگی و تعهد
۲۳۵	۷-۳-۳- منتورینگ، ارائه پشتیبانی فردی و تخصصی
۲۳۷	۷-۳-۴- مربیگری؛ یکی از مؤثرترین ابزارهای توسعه کارکنان
۲۳۹	۷-۳-۵- نقش قراردادهای عاطفی در توسعه منابع انسانی
۲۴۱	۷-۳-۶- نقش بازخورهای مدیریتی در توسعه کارکنان
۲۴۳	۷-۴- مربیگری برای شرکت‌های مشاوره مهندسی
۲۴۴	۷-۵- اجرای مربیگری
۲۴۶	۷-۶- منابع

۲۴۷	فصل هشتم. مدیریت استعدادها
۲۴۸	۸-۱- مقدمه
۲۵۰	۸-۲- استعداد چیست؟
۲۵۰	۸-۲-۱- فلسفه استعداد
۲۵۰	۸-۲-۲- تعریف استعداد
۲۵۲	۸-۳- مدیریت استعداد
۲۵۴	۸-۳-۱- ابعاد و محدوده های مدیریت استعداد
۲۵۵	۸-۳-۱-۱- اهمیت پرداختن به موضوع مدیریت استعداد
۲۵۸	۸-۴- نظریه های مرتبط با مدیریت استعداد
۲۶۲	۸-۵- مدل بونو و مدیریت استعداد
۲۶۲	۸-۶- شایستگی
۲۶۴	۸-۶-۱- تدوین شایستگی
۲۶۵	۸-۶-۲- طبقه بندی شایستگی
۲۶۶	۸-۷- مدیریت منابع انسانی بر اساس شایستگی و استعداد
۲۶۷	۸-۷-۱- مفهوم سازی استعداد و شایستگی
۲۶۹	۸-۷-۲- مزایای انتخاب و جذب بر اساس مدل استعداد بر مبنای شایستگی ها
۲۶۹	۸-۸- لزوم اجرای مدیریت استعداد در شرکت های مشاوره مهندسی
۲۷۰	۸-۸-۱- شایستگی های مدیر پروژه در سازمان های مشاوره مهندسی
۲۷۲	۸-۹- مدیریت استعداد در سازمان های مختلف
۲۷۴	۸-۱۰- پاداش نوآورانه به عنوان شریک استراتژیک در مدیریت استعداد
۲۷۴	۸-۱۰-۱- مدیریت استعداد یکپارچه:
۲۷۵	۸-۱۱- مدیریت استعداد بر اساس ماتریس نه خانه
۲۷۷	۸-۱۱-۱- پست های کلیدی
۲۸۰	۸-۱۱-۲- کانون ارزیابی
۲۸۱	۸-۱۲- پیشنهاد
۲۸۳	۸-۱۳- مدیریت استعداد در سازمان های مشاوره مهندسی
۲۸۵	۸-۱۴- جانشین پروری
۲۸۶	۸-۱۴-۱- تعریف جانشین پروری
۲۸۶	۸-۱۴-۲- عوامل کلی در موفقیت برنامه جانشین پروری
۲۸۷	۸-۱۴-۳- بررسی ادبیات جانشین پروری در لزوم اجرای جانشین پروری
۲۹۰	۸-۱۴-۴- اصول جانشین پروری

۲۹۰	۸-۱۴-۵- چالش‌های جانشین‌پروری
۲۹۰	۸-۱۴-۶- برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت جانشین‌پروری
۲۹۲	۸-۱۵- توصیه‌ها و پیشنهادات
۲۹۵	۸-۱۶- جانشین‌پروری در شرکت‌های مهندسی
۲۹۷	۸-۱۷- منابع
۲۹۹	فصل نهم. انگیزش و نگهداشت کارکنان
۳۰۰	۹-۱- مقدمه
۳۰۰	۹-۲- نظریه‌های انگیزش
۳۰۱	۹-۲-۱- نظریه‌های محتوایی
۳۰۲	۹-۲-۲- نظریه‌های فرآیندی یا شناختی
۳۱۰	۹-۳- انگیزش کارکنان در شرکت‌های خدمات تخصصی
۳۱۰	۹-۳-۱- انواع مشوق‌ها
۳۱۳	۹-۴- نگهداشت کارکنان
۳۱۳	۹-۴-۱- اهمیت نگهداشت کارکنان
۳۱۴	۹-۴-۲- نگهداشت کارکنان در شرکت‌های مهندسی مشاور
۳۱۷	۹-۴-۳- تعیین اولویت‌های نگهداشت
۳۱۷	۹-۴-۴- عوامل مؤثر در ماندگاری کارکنان
۳۲۲	۹-۵- منابع
۳۲۳	بخش سوم. ارزیابی اثربخشی مدیریت منابع انسانی
۳۲۵	فصل دهم. بهره‌وری نیروی انسانی
۳۲۶	۱۰-۱- مقدمه
۳۲۸	۱۰-۲- تعاریف و مفاهیم
۳۳۲	۱۰-۳- سطوح بهره‌وری
۳۳۳	۱۰-۳-۱- بهره‌وری در سطح کلان
۳۳۴	۱۰-۳-۲- بهره‌وری در سطح میانه
۳۳۵	۱۰-۳-۳- بهره‌وری در سطح خرد
۳۳۶	۱۰-۴- بهره‌وری در سطح سازمان
۳۳۷	۱۰-۴-۱- استقرار سیستم بهره‌وری در سازمان
۳۳۷	۱۰-۴-۲- اندازه‌گیری بهره‌وری در سازمان‌ها
۳۴۵	۱۰-۴-۳- افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها

- ۳۴۷ ۵-۱۰- بهره‌وری فردی و عوامل تأثیرگذار بر آن
- ۳۴۸ ۱-۵-۱۰- رضایت شغلی
- ۳۴۸ ۲-۵-۱۰- نگرش
- ۳۴۸ ۳-۵-۱۰- باورها
- ۳۴۹ ۴-۵-۱۰- شایستگی‌ها
- ۳۴۹ ۵-۵-۱۰- توان و مهارت
- ۳۴۹ ۶-۵-۱۰- مشارکت
- ۳۴۹ ۱-۵-۱۰- ارجحیت و تعهد
- ۳۴۹ ۸-۵-۱۰- آموزش
- ۳۵۰ ۱-۵-۱۰- انگیزش
- ۳۵۱ ۲۰-۵-۱۰- ارزش‌ها
- ۳۵۱ ۱۱-۵-۱۰- ویژگی‌ها
- ۳۵۱ ۱۲-۵-۱۰- استقلال عمل
- ۳۵۱ ۱۳-۵-۱۰- کار با معنی و چالش برانگیز
- ۳۵۲ ۱۴-۵-۱۰- فضای کار
- ۳۵۲ ۱۵-۵-۱۰- ساختار سازمانی
- ۳۵۲ ۱۶-۵-۱۰- حمایت سازمانی
- ۳۵۲ ۶-۱۰- ابزارهای استراتژیک سنجش عملکرد
- ۳۵۳ ۱-۶-۱۰- ایجاد زیرساخت مناسب
- ۳۵۳ ۷-۱۰- بررسی دلایل عمده پایین بودن بهره‌وری در ایران
- ۳۵۶ ۸-۱۰- جمع‌بندی
- ۳۵۷ ۹-۱۰- منابع

فصل یازدهم. ارزیابی منابع انسانی

- ۳۵۹ ۱-۱۱- مقدمه
- ۳۶۰ ۲-۱۱- رویکردهای ارزیابی منابع انسانی
- ۳۶۱ ۱-۲-۱۱- رویکرد پیمایش‌ها
- ۳۶۱ ۲-۲-۱۱- آوازه منابع انسانی
- ۳۶۱ ۳-۲-۱۱- حسابداری منابع انسانی
- ۳۶۱ ۴-۲-۱۱- ممیزی منابع انسانی
- ۳۶۱ ۵-۲-۱۱- مطالعات موردی منابع انسانی
- ۳۶۲ ۶-۲-۱۱- کنترل هزینه منابع انسانی

۳۶۲	۱۱-۲-۷- الگوبرداری رقابتی
۳۶۲	۱۱-۲-۸- رویکرد شاخص‌های کلیدی
۳۶۲	۱۱-۲-۹- رویکرد شاخص‌های اثربخشی منابع انسانی
۳۶۳	۱۱-۲-۱۰- کارت امتیازی منابع انسانی
۳۶۳	۱۱-۲-۱۱- شاخص سرمایه فکری
۳۶۳	۱۱-۲-۱۲- مدیریت بر مبنای هدف
۳۶۳	۱۱-۲-۱۳- مراکز سود منابع انسانی
۳۶۴	۱۱-۲-۱۴- بازدهی سرمایه‌گذاری
۳۶۴	۱۱-۲-۱۵- تأثیر بر عملکرد سازمان
۳۶۴	۱۱-۲-۱۶- ارزش افزوده منابع انسانی
۳۶۵	۱۱-۲-۱۷- شاخص‌های سخت و نرم
۳۶۵	۱۱-۲-۱۸- تعالی منابع انسانی
۳۶۷	۱۱-۳- مقایسه رویکردهای مختلف
۳۶۸	۱۱-۴- مدل مناسب جهت استفاده در شرکت‌های مشاوره مهندسی
۳۶۹	۱۱-۴-۱- سرمایه فکری
۳۷۱	۱۱-۴-۲- شاخص اثربخشی منابع انسانی
۳۷۲	۱۱-۴-۳- بازدهی سرمایه‌گذاری
۳۷۷	۱۱-۴-۴- مدل فلیپس
۳۸۰	۱۱-۴-۵- مسیر ارتقای بلوغ منابع انسانی
۳۸۱	۱۱-۵- نتیجه‌گیری
۳۸۲	۱۱-۶- منابع

پیشگفتار

در کشوری که سالیانه بیش از دویست هزار مهندس جوان به جمع مهندسين آماده به کار آن کشور اضافه می‌شوند، در کشوری که بسیاری از دانشگاه‌های آن با بهترین دانشگاه‌های جهان رقابت می‌نمایند و در کشوری که هر ساله بسیاری از دانشجویان آن موفق به اخذ پذیرش جهت تحصیلات تکمیلی از معتبرترین دانشگاه‌های دنیا می‌گردند و از دیگر سو در جامعه‌ای که نیاز به نوآوری در بخش‌های مختلف آن کاملاً هویداست و در صناعی که علیرغم تجهیز به آخرین ماشین‌آلات در بسیاری از موارد بهره‌وری مناسبی نداشته و محصولات آن قدرت رقابت چندانی، چه از نظر قیمت و چه از نظر کیفیت با محصولات مشابه تولیدی سایر کشورها را دارا نیست؛ مشخص می‌گردد آنچنان که باید و شاید به مقوله - ی منابع انسانی، پرداخته نشده و به دلیل عدم توجه به دانش مرتبط با این موضوع تخصیص بهینه منابع انسانی و مدیریت هیچ آن صورت نپذیرفته است.

متأسفانه علیرغم پیچیدگی‌های دانش مدیریت منابع انسانی، این مقوله کمتر به صورت علمی در کشور مورد توجه قرار گرفته و عمده تأمل‌ها، براساس شایستگی‌های مرتبط افراد تخصیص داده نشده و توسعه مهارت‌ها به صورت سیستماتیک دنبال نگردیده و نیروی انسانی مورد مراقبت جدی قرار نگرفته و ماحصل آن عدم استفاده صحیح از پرسنلی است که اگرچه بالقوه توانایی‌های زیادی دارا می‌باشند، این پتانسیل بالقوه، به نحو مناسب و با کمترین هزینه به نیروی بالفعل تبدیل نگردیده و سبب عدم بهره‌وری مناسب نیروی کار می‌گردند.

شاید بتوان گفت اولین گام در مدیریت منابع انسانی توجه به موضوع فرهنگ سازمانی است، جایی که اگر به درستی شناسایی و مدیریت نگردد، کلیه برنامه‌ریزی سازمان را با چالش مواجه می‌نماید و تقریباً موفقیت سازمان را غیرممکن می‌سازد. تفاوت دیدگاه مدیریت پرسنل سازمان از محیط سازمان و فرهنگ غالب در آن، ریشه‌ی بسیاری از معضلات نیروی انسانی در محیط کار می‌باشد. جایی که مدیریت سازمان تصویری از سازمان نتیجه‌گرا را برای خود ایجاد نموده در حالی که کارکنان تصور یک محیط انتظامی را از سازمان در ذهن خود دارند، تقریباً می‌توان گفت که هیچگاه سازمان به اهداف عالیه‌ای که مدیریت برای آن ترسیم کرده است نایل نخواهد شد (۱).

مروری بر آخرین مطالعات انجام شده در خصوص منابع انسانی، مؤید واقعیت‌هایی است که اگر مورد توجه جدی قرار نگیرند سبب می‌گردد که سازمان‌های ایرانی از آن حداقل فعالیت‌هایی که در زمینه منابع انسانی خود نیز انجام می‌دهند نیز صرفنظر نمایند؛ چرا که به دلیل عدم اجرای صحیح کار، نتایج موردنظر خود را به دست نیاورده و به جای اصلاح روش اجرا نسبت به حذف اقدام انجام شده مبادرت می‌نمایند. در این خصوص شاید توجه به دو مقوله‌ی زیر خالی از فایده نباشد. براساس تحقیقات انجام شده موارد زیر مشخص گردیده‌اند (۲):

عدم تأثیر آموزش‌های ارائه شده بر عملکرد افراد و حذف تأثیر آموزش ارائه شده در کمتر از سه ماه

پس از شرکت در دوره‌ی آموزشی.

عدم تأثیر اخذ مدارک MBA و DBA بر عملکرد افراد در سازمان و در مقابل تأثیر زیاد این مدارک در موفقیت شخصی افراد.

نکته‌ی جالب توجه در این تحقیقات آن است که در هر دو مورد مذکور دلایل عدم موفقیت اقدامات انجام شده، نه برگزاری دوره‌های آموزشی بلکه عدم توجه سازمان به بازنگری روش‌ها و روال‌های سازمانی پس از برگزاری دوره‌های آموزشی ارائه شده است. طبیعی است وقتی سازمان روال‌های خود را براساس دانش‌های جدید بازنگری ننماید، دوره‌های آموزشی ارائه شده نه تنها اثر مناسبی نخواهد داشت که شاید، عکس باعث کاهش بهره‌وری سازمان نیز گردند.

نقش رهبری سازمان از دیگر موارد حایز اهمیت در مدیریت منابع انسانی است و زمانی که برای توسعه‌ی مجموعه‌ی ساینسی‌های هشت‌گانه برای رهبری سازمان (۲) برنامه‌ریزی منسجمی صورت نمی‌پذیرد، نتیجه‌ی آن سواست. با عدم قدرت انتخاب جهت مدیران اجرایی توانمند در سطح سازمانی و ملی خواهد بود که بالطبع سبب می‌گردد متولیان اجرا به دلیل عدم وجود دانش و مهارت کافی نتوانند نیروی انسانی تحت مدیریت خود را به نحو مناسب هدایت و توسعه داده و نسل جدید مدیران را به جامعه تحویل نمایند.

کتاب حاضر، با هدف توجه به مقوله‌ی مدیریت منابع انسانی در یکی از مهم‌ترین سازمان‌های کشور یعنی مهندسین مشاور که نقشی بی‌بدیل در توسعه‌ی کشور دارا بوده و سرمایه‌ی اصلی آن نیروی انسانی است، نگارش یافته و در آن نهایت کوشش به عمل آمده که موضوعات مورد بحث به صورت کاربردی و با تکیه بر تجارب شرکت مهندسین مشاور موندکو به مخاطبین عرضه گردد.

کتاب حاضر، نتیجه‌ی سعی و تلاش دو ساله‌ی سرکار خانم منوچهره صادقیان و همکارانشان در معاونت پشتیبانی شرکت موندکو ایران بوده که تمام تلاش خود را معطوف کرده‌اند تا آخرین موضوعات تخصصی را به صورت کاملاً کاربردی برای خوانندگان ارائه نموده و امکان استفاده از روش‌های ذکر شده را در شرکت‌های مهندسی مشاور و سایر شرکت‌های خدمات تخصصی به صورت کاملاً کاربردی مهیا نمایند.

امیدوارم کتاب حاضر نیز مانند سایر کتاب‌های منتشر شده توسط شرکت موندکو ایران، مورد استقبال خوانندگان محترم قرار گرفته و شرکت موندکو ایران را از نقطه نظر ایشان بهره‌مند نمایند.

علیرضا شیرانی

مدیرعامل شرکت مهندسین مشاور موندکو ایران