

از مدیریت کارکنان تا مدیریت منابع انسانی

برای دهها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان، وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود؛ این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می‌شدند. اما اکنون حوزه‌ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است؛ مدیریت منابع انسانی آنطور که در حال حاضر درک می‌شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندی‌های سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. همچنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است. (شرمان، بوهلندر و چرودن، 1988)

مدیریت منابع انسانی در دهه 1980 ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد. همچنین فلسفه‌های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می‌توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند (آرمسترانگ، 1993).

مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تاکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد (آرمسترانگ، 1993).

در گام آتی به تعریف مدیریت منابع انسانی خواهیم نشست ...

مدیریت منابع انسانی چیست؟

مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان، مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد.

تعاریف گوناگونی از مدیریت منابع انسانی ارائه گردیده که در ذیل به پاره‌ای از آنها اشاره می‌نماییم:

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهند (نو و دیگران، 2000).

مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ، 1993).

مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز، 1988).

مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا، 1988).

مقصود از مدیریت منابع انسانی ، سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان وابستگی دارد ؛ به ویژه برای کارمندیابی ، آموزش دادن به کارکنان ، ارزیابی عملکرد ، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان ؛ به عنوان نمونه این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می‌شود :

- تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان) .
- برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی .
- گزینش داوطلبان واجد شرایط .
- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام‌شده .
- مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان) .
- ایجاد انگیزه و مزایا .
- ارزیابی عملکرد .
- برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه ، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی) .
- توسعه نیروی انسانی و آموزش .
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان .

در گام آتی از عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی خواهیم گفت ...

عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی کدامند ؟

این پارامترها به دو گروه تقسیم می‌شوند :

1- عوامل بیرونی

1-1- قوانین و مقررات

1-2- بازار نیروی کار

1-3- فرهنگ جامعه

1-4- سهامداران

1-5- رقابت

1-6- مشتریان

1-7- فناوری

2- عوامل درونی

2-1- اهداف اساسی یا رسالت سازمان

2-2- خط‌مشی‌ها

2-3- جو و فرهنگ سازمانی

در گام آتی از فلسفه و رویکردهای مدیریت منابع انسانی خواهیم گفت ...

فلسفه و رویکردهای مدیریت منابع انسانی کدامند؟

فلسفه مدیریت منابع انسانی (آرمسترانگ، 1993)

در بیان فلسفه مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

1- منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است.

2- چنانچه سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با یکدیگر تطابق داشته و سهم قابل‌ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک داشته باشند، دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل‌تر است.

3- فرهنگ و ارزش‌های کلی ، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشات می‌گیرد تاثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می‌گذارد ؛ چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود .

4- دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است ؛ منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند .

رویکردهای مدیریت منابع انسانی (آرمسترانگ، 1993)

دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد : رویکرد سخت و رویکرد نرم .

1- رویکرد سخت : به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی- خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند.

2- رویکرد نرم : بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد ؛ زیرا برخلاف دیگر منابع ، منابع انسانی فکر کرده و عکس‌العمل نشان می‌دهند . در این رویکرد بر استراتژی‌هایی برای دستیابی به تعهد ، از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت ، ارزش‌ها ، برنامه‌های سازمان و شرایط محیطی ، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه‌بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تاکید بیشتری می‌شود .

در واقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تاکید می‌ورزد . رویکرد سخت ، سیستم‌ها ، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد و رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد .

در گام آتی از اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی خواهیم گفت ...

اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی چیست ؟

اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌توان به صورت زیر آنها را بیان نمود :

1- تامین نیروی انسانی با حداقل هزینه .

2- پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد .

3- حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان .

4- تامین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل به‌گونه‌ایکه همسویی لازم بین اهداف شخصی آنان و هدفهای سازمان ایجاد گردد .

همانطور که در تعاریف مدیریت منابع انسانی بیان نمودیم وظایف کلی عبارتند از : جذب ، توسعه ، ایجاد انگیزش و نگهداشت . اما این وظایف را می توان به حوزه های فعالیت زیر دسته بندی کرد :

1- سازماندهی

1-1- طراحی سازمان

1-2- طراحی شغل

1-3- تجزیه و تحلیل شغل

1-4- طبقه بندی مشاغل

2- جذب منابع انسانی

1-2- برنامه ریزی

2-2- کارمندیابی

2-3- انتخاب

2-4- استخدام

3- توسعه و منابع انسانی

1-3- مدیریت عملکرد

2-3- آموزش

4- مدیریت پاداش

1-4- حقوق و دستمزد

2-4- ارزشیابی مشاغل

3-4- پاداش

4-4- مزایا

5- روابط کارکنان

1-5- روابط صنعتی

52- مشارکت

3-5- ارتباطات

6- بهداشت ، ایمنی و رفاه

1-6- بهداشت و ایمنی

2-6- رفاه

7- امور اداری استخدام و کارکنان

1-7- چارچوب قانونی و مقررات دولتی

2-7- رویه‌ها و اقدامات استخدام

3-7- سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

البته مدل‌های متفاوت دیگری نیز برای دسته‌بندی وظایف مدیریت منابع انسانی وجود دارد اما همگی آنان تقریباً همین اجزاء را شامل می‌شوند .

در گام آتی نوزده ویژگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را بیان خواهیم نمود ...

ویژگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی چیست ؟

مدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیت‌هاییست که دارای مبانی ، مفاهیم ، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمانهای بزرگ برای برخی از آنها واحدهای مستقلی تشکیل می‌دهند . با وجود تفاوت ماهیتی بین این فعالیت‌ها ، بیشتر آنها دارای ارتباط از جهت عملیات و اطلاعات هستند . نوزده فعالیت مشخص از مدیریت منابع انسانی عبارتند از :

1- تجزیه و تحلیل مشاغل

2- طراحی شغل

3- طبقه‌بندی مشاغل

4- ارزشیابی مشاغل

5- برنامه‌ریزی نیروی انسانی

6- کارمندیابی

7- انتخاب

8- انتصاب

9- اجتماعی کردن

10- آموزش کارکنان

11- ارزیابی عملکرد

12- بهداشت و ایمنی

13- بیمه و بازنشستگی

14- رفاه

15- انگیزش ، مشارکت و روابط کارکنان

16- حقوق و دستمزد

17- پاداش

18- جابجایی

در گام آتی نگاهی سیستمی به مدیریت منابع انسانی خواهیم داشت ...

مدیریت منابع انسانی در قالب یک سیستم چگونه طراحی می‌شود؟

هیچیک از منابع مطالعه شده در این زمینه، مجموعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را در قالب سیستمی از فرایندهای مرتبط و به هم پیوسته ترسیم و تشریح نکرده‌اند؛ یکی از دلایل این واقعیت این است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به قدری متفاوت، متنوع و دارای مبانی مختلف هستند که تجمع تمام آنها در قالب یک سیستم امکان‌ناپذیر است.

همانند تقسیم‌بندی رویکردهای سخت و نرم به مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های آنها هم می‌توان در دو دسته سخت و نرم گنجانید. به عنوان مثال مبحث انگیزش کارکنان یک فعالیت کاملاً نرم است در حالیکه فعالیت حقوق و دستمزد یک فعالیت کاملاً سخت است. البته این دسته‌بندی فرضی است چرا که میزان سختی یا نرمی دارای طیفی خواهد بود. به هر حال، علیرغم نبود چنین تصویر سیستماتیک از فعالیت‌های سخت مدیریت منابع انسانی، می‌توان سیستمی برای آن طراحی کرد که شامل فعالیت‌های روبه‌پذیر باشد.

سیستم اطلاعات منابع انسانی

تعاریف مختلفی از سیستم اطلاعات منابع انسانی وجود دارد:

1- در بیون (1997) تعاریف زیر آمده است:

1-1- یک سیستم رایانه‌ای تنها برای جمع‌آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده‌های موردنیاز یک سازمان از کارکنانش.

1-2- علاوه بر موارد فوق، برای کمک به برنامه‌ریزی، امور اداری، تصمیم‌گیری و کنترل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی طراحی می‌شود.

1-3- یک سیستم اطلاعات منابع انسانی باید رویکردی یکپارچه برای جمع‌آوری، ذخیره، تحلیل و کنترل جریان اطلاعات منابع انسانی در داخل یک سازمان تعریف شود.

2- شرممان، بوهلندر و اسنل (1998) سیستم اطلاعات منابع انسانی را سیستمی تعریف می‌کنند که اطلاعات جاری و دقیق برای مقاصد کنترل و تصمیم‌گیری فراهم کند. به گفته آنها طبق یک پیمایشی که اخیراً انجام شده است بیشتر فناوری اطلاعات استفاده شده در فرایند برای نگهداری اطلاعات کارکنان، نظارت بر عملیات حقوق و دستمزد، نگهداری اطلاعات مربوط به غیبت‌ها و مرخصی‌ها و انجام امور اداری و استخدام و برنامه‌های آموزشی بوده است.

3- اسکارپلو و لدوینکا (1988) سیستم اطلاعات منابع انسانی را بخشی از سیستم اطلاعاتی سازمان می‌دانند که اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری در امور منابع انسانی ارائه می‌دهد.

تفاوت در سطح استفاده از سیستم اطلاعات منابع انسانی در تعاریف فوق ، اشاره به این مطلب دارد که می توان سیستم اطلاعات منابع انسانی را در قالب یکی از سیستم های اطلاعاتی مانند سیستم پردازش عملیات ، سیستم اطلاعات مدیریت ، سیستم پشتیبان تصمیم گیری یا دیگر انواع سیستم های اطلاعات سازمانی طراحی کرد .

در گام آتی از مدیریت زنجیره تامین خواهیم گفت ...