

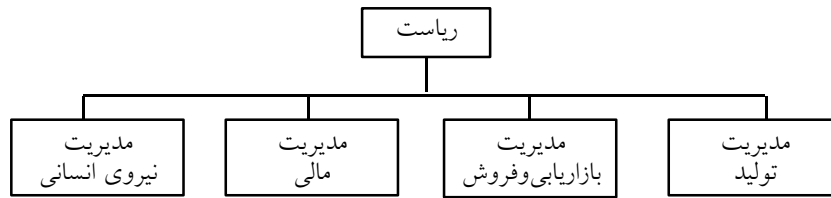
فصل اول

ماهیت مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند.^(۱) منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است. سازمان ممکن است شرکت صنعتی و تولیدی، شرکت تجاری خصوصی، وزارتخانه دولتی، باشگاه ورزشی و تفریحی، مؤسسه عام‌المنفعه و غیرانتفاعی، دانشگاه و یا واحدی از ارتش باشد.

در تقسیم‌بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و غیره قرار گرفته و انجام امور مربوط به آن به عهده حوزه‌ای معین واگذار گردیده است (شکل ۱-۱). این حوزه ممکن است مستقیماً تحت نظر ریاست سازمان باشد یا اینکه با واسطه‌هایی تحت نظری قرار گیرد و دارای وظایفی کاملاً تخصصی است که نقش مهمی در موفقیت نهایی سازمان دارد. اما از آنجا که سازمان به دست انسان طراحی و اداره می‌شود و انسانهای شاغل در کل سازمان موضوع اصلی مدیریت منابع انسانی هستند، مسائل نیروی انسانی نمی‌تواند فقط به یک حوزه تخصصی محدود شود. در نتیجه تصمیمات و عملکرد مسئولان امور پرسنلی، در کلیه سطوح سازمانی و به تبع آن در عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد.

با وجود اهمیت آشکار مدیریت منابع انسانی همیشه ابهامات و سوء تعبیرهایی درباره ماهیت واقعی، نقش و وظیفه دقیق آن وجود داشته است. یکی از دلایل این امر، جدید بودن این وظیفه نسبت به سایر وظایف در سازمان است؛ زیرا تا چندی پیش، نیازی به جدا کردن مدیریت منابع انسانی و اختصاص واحد یا اداره‌ای بخصوص با مجموعه‌ای از وظایف تخصصی به این منظور احساس نمی‌شد و در واقع، مدیریت منابع



شکل ۱-۱ نمونه‌ای از تقسیم‌بندی وظایف

انسانی جزء وظایف عمومی مدیریت به شمار می‌آید. (۲)
 دلیل دوم و مهمتر اینکه انسان موجودی زنده است که قادر به تفکر، قضاوت و تصمیم‌گیری است و ماده‌ای بی‌جان نیست که براحتی در دست دیگران شکل گیرد. به همین جهت خواسته‌ها، اهداف و آمال نیروهای شاغل همیشه موافق یا همسو با اهداف سازمان نیست. مقاومت کارکنان در مقابل تصمیماتی که درباره آنها گرفته می‌شود، منشأ دشواریها و تنشهایی است که در امر اداره و کنترل انسانها وجود دارد. به همین دلیل، دانشمندان علوم انسانی هرگز نتوانسته‌اند واکنشها و رفتارهای انسان را طبق فرمول یا مدل خاصی، به طور دقیق پیش‌بینی کنند. علاوه بر ویژگیهای فردی و شخصیتی انسان، مسائلی که تجمع انسانها، پیدایش گروهها و در نتیجه، رفتار گروهی به وجود می‌آورد، بر پیچیدگی موضوع افزوده، اداره و کنترل انسانها را در سازمان به مراتب دشوارتر می‌سازد.

عوامل مهم در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی

به دلیل اهمیت عامل انسانی و نقش منحصر به فرد او به عنوان طراح و مجری سیستمها و فرایندهای سازمانی و به دلیل گرایشهای اجتماعی موجود که قدر و ارزش بیشتری برای انسان قائل است، از چندی پیش شاهد تغییر نقش اداره امور پرسنل در سازمان بوده‌ایم. در واقع، به جای این اداره که پیشتر، کارهای اداری و دفتری کارکنان را انجام می‌داد، همان طور که گفته شد امروزه از **مدیریت منابع انسانی** صحبت می‌شود. نقش مدیریت منابع انسانی نخست، تشخیص استعدادها و بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنهاست. (۳)

توأم با تغییر در فلسفه وجودی اداره امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی بتدریج پا از وظایفی چون انتخاب و استخدام نیرو، تعیین حقوق و مزایا و ایجاد هماهنگی در روابط کارگری فراتر گذاشت. (۴) امروزه شاهدیم که مدیریت منابع انسانی در طرحریزی برنامه‌های مهم و استراتژیک مشارکت فعالی دارد و به طور کلی، جایگاهی

به مراتب والاتر از گذشته در سازمان یافته است.^(۵)

تغییر و تحولات سریع و پیچیده تر شدن محیط از جمله عوامل مهمی است که در گسترش نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان مؤثر بوده است. امروزه قوانین و مقررات بسیاری بر استخدام و چگونگی فعالیتهای سازمان نظارت می‌کند و اغلب، تخلف از آنها موجب تعقیب حقوقی، کیفری یا پرداخت جرایم نقدی سنگینی می‌شود.^(۶) بهداشت و ایمنی محیط کار، اجتناب از تبعیض در استخدام، پرداخت حقوق و دستمزدهای کافی و عادلانه از جمله مواردی است که تحت نظارت و کنترل مستقیم دولت می‌باشد و سازمان مکلف به رعایت آنهاست.

نیروی کار نیز امروزه توقعات بیشتری از قبل دارد، دیگر به هر شغلی در هر شرایطی و با هر دستمزدی تن در نمی‌دهد و برای کیفیت کار و زندگی کاری مطلوب، اهمیت زیادی قائل است. در نتیجه، متخصصان امور نیروی انسانی باید مشاغل را طوری طراحی کنند که کار در محیط سازمان برای کارکنان، مطلوب و رضایتبخش باشد.^(۷)

ترکیب نیروی انسانی نیز دچار دگرگونیهایی شده است. مشکلات اقتصادی و در نتیجه، عدم تکافوی درآمد مردان باعث شده است تا هر روز تعداد بیشتری از زنان به عنوان نان‌آور دوم، داوطلب استخدام در سازمانها شوند. اشتغال زنان توأم با مسائل خاصی چون بارداری، زایمان، الزام به مراقبت از کودکان و اجبار به خانه‌داری در حین اشتغال است که باید برای آن تدابیری اتخاذ شود. همچنین مسائل ناشی از پیری یا جوانی نیروی کار از جمله مشکلاتی است که سازمان به طور اعم و مدیریت منابع انسانی به طور اخص، با آن مواجه است.^(۸)

وظایف مدیریت منابع انسانی

فهرست زیر از جمله مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان است که در این کتاب برخی از آنها شرح داده می‌شود:

- نظارت بر استخدام در سازمان به طوری که این امر در چهارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات انجام گیرد و حق و حقوق قانونی متقاضیان مشاغل پایمال نگردد.
- تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگیهای هر یک مشخص و معین گردد.

- برنامه‌ریزی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان.
- کارمندیابی، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند.
- انتخاب و استخدام بهترین و شایسته‌ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان.
- طراحی و تنظیم برنامه‌هایی که ورود کارکنان جدید به سازمان را تسهیل و به ایشان کمک می‌کند تا جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود را در آن بیابند.
- آموزش کارکنان؛
- تربیت مدیر؛
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان؛
- طراحی سیستم پاداش؛
- طراحی سیستم حقوق و دستمزد؛
- وساطت میان سازمان و سندیکاهای کارگری؛
- طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته‌ها یا شکایات کارکنان؛
- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار؛
- طراحی سیستم انضباط.^(۹)

این وظایف و اثرگذاری متقابل آنها در شکل ۲-۱ نشان داده شده است. لازم است یادآوری شود وظیفه متخصصان امور پرسنلی، ستادی است و این متخصصان بی‌آنکه حق دخالت در امور یا قدرت دستوردهی مستقیم داشته باشند، در مقام مشاور با مدیران اجرایی و عملیاتی (مدیران صفی) همکاری می‌کنند و پیشنهادهای خود را به آنها ارائه می‌دهند. به عبارت دیگر، در حالی که مدیران صفی برای تصمیم‌گیریهای بهتر، به توصیه‌ها و راهنماییهای متخصصان ستادی نیاز دارند، اما مجبور به اجرای پیشنهادهای آنان نیستند. وجود چنین رابطه‌ای میان صف و ستاد همیشه مشکلاتی را به همراه داشته است که در متون مربوط به مدیریت توجه زیادی به آن شده است؛^(۱۰) زیرا شکی نیست که خدمات ستادی، بسیار ذی‌قیمت بوده، نقش مؤثر و بسزایی در کارآیی عمومی سازمان دارد. از این رو باید کوشش شود تا با ایجاد تفاهم و جوی مساعد، هرگونه تضاد و تعارضی که ممکن است میان مدیران صفی و ستادی به وجود آید، از بین برود و یا اصولاً از بروز آن جلوگیری گردد.



Source: American Society for Training and Development; 1983, p. 23.

شکل ۱-۲ وظایف مدیریت نیروی انسانی

از زمان پیدایش اداره‌ای به نام اداره امور پرسنل یا مدیریت نیروی انسانی با وظایفی تخصصی و با هویتی مستقل در سازمان، مدت نسبتاً کوتاهی می‌گذرد، ولی این بدان معنی نیست که وظایف مذکور قبلاً در سازمان انجام نمی‌گرفته است. اگر سازمان را «کار و فعالیت هماهنگ و تشریک مساعی منظم گروهی از انسانها برای نیل به اهدافی معین و از پیش تعیین شده»^(۱) تعریف کنیم، باید بگوییم که مسأله جذب و به کارگیری صحیح نیروهای متخصص و کاردان برای نیل به آن اهداف نیز همیشه وجود داشته است.

نوع و ماهیت مسائل نیروی انسانی در گذشته و حال تغییر چندانی نکرده است،

آنچه تغییر نموده، اصول و ماهیت مدیریت منابع انسانی و به تبع آن، روشهای به کارگیری انسانها و نظارت بر کار و عملکرد آنهاست. رفتار خشک، خشن و اغلب بیرحمانه با کارکنان که در گذشته‌ای نه چندان دور، عادی یا حتی ضروری تلقی می‌شد، با اصول امروزی مدیریت منابع انسانی، سازگاری ندارد. صبر و حوصله به جای خشونت، تفاهم به جای امر و نهی، تشویق و ترغیب به جای تنبیه، ایجاد انگیزه به جای اجبار و به طور کلی فراهم آوردن جوی مناسب برای پربارتر کردن زندگی خصوصی و اداری کارکنان از جمله اصولی است که امروزه کار در سازمان و فعالیتهای اجتماعی در چهارچوب آن انجام می‌شود.

راههای اثربخشی بیشتر مدیریت منابع انسانی

برای اینکه مدیریت منابع انسانی در آینده بتواند از عهده مسائلی به مراتب پیچیده‌تر از مسائل امروزی برآید، باید به آن اهمیت بیشتری داد و جایگاهی والاتر از آنچه به طور سنتی داشته است، برای آن در نظر گرفت.

به دلیل تغییر در فلسفه وجودی مدیریت منابع انسانی و گسترش وظایف آن و همچنین جدانپذیری مسائل سازمان و مدیریت از مسائل پرسنلی، حال بیش از هر زمان دیگری لازم است که معاون نیروی انسانی، به عنوان عضوی رسمی و دائمی در برنامه‌ریزیهای مهم و سیاستگذاریهای استراتژیک سازمان دخالت داده شود. تحقیق نیز نشان می‌دهد که در سالیان اخیر، معاونت نیروی انسانی در ردیف معاونت مالی، معاونت تولید و سایر معاونتها قرار گرفته، مسئول آن در جلسات هیأت مدیره حضور دارد و اغلب به عنوان یکی از اعضای هیأت امنای نیز انتخاب می‌گردد.^(۱۲)

به دلیل ستادی بودن وظایف پرسنلی و اصولاً به خاطر ماهیت وظایف ستادی، مدیران صفی معمولاً نظر چندان مثبتی نسبت به مدیران ستادی نداشته‌اند و همیشه این سوءظن وجود داشته است که آنان بی‌اعتنا به مسائل و مشکلات واقعی سازمان، پیشنهاداتی فریبنده ولی غیر عملی ارائه می‌دهند.^(۱۳)

به منظور فراهم کردن زمینه مساعد برای پذیرش نظرها و پیشنهادات، مسئولان امور پرسنلی باید به جای پافشاری بر مسائل سطحی و زودگذر، از مسائل مهم اقتصادی، سیاسی و اجتماعی آگاهی یابند و با درک عمیق ماهیت این مسائل، تأثیر آنها را بر سازمان در نظرها و پیشنهادهای خود اعلام نمایند.^(۱۴) همچنین این مسئولان باید آشنایی بیشتری با مسائل واقعی سازمان پیدا نموده، نقش فعالتری در تشخیص و حل مسائل مهم سازمانی ایفا کنند و با ارائه پیشنهادهای عملی به مدیران صفی در زمینه استفاده بهینه از

ماهیت مدیریت منابع انسانی ۷

منابع انسانی، طرز به کارگیری مؤثرتر نیروهای تحت سرپرستی شان را به آنها بیاموزند و از این طریق، سهم بیشتری در کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها داشته باشند.^(۱۵)

نقش مدیریت منابع انسانی در سودبخشی سازمان

وظیفه اصلی مدیریت منابع انسانی رسیدگی به امور مربوط به کارکنان است و مسئولان و متخصصان امور پرسنلی وقت و نیروی زیادی صرف آن می‌کنند؛ اما پرداختن به این امور تنها وظیفه مدیریت منابع انسانی نیست و تصمیم‌گیریها و عملکرد مسئولان امور پرسنلی اغلب به طور مستقیم در سودبخشی سازمان تأثیر می‌گذارد.^(۱۶) نمونه‌هایی از اقدامات مسئولان امور پرسنلی که می‌تواند با کاهش هزینه‌ها یا افزایش تولید و کارآیی، به سودبخشی بیشتر سازمان کمک کند به این شرح است:

۱. کاهش اضافه‌کاریهای غیر ضروری با افزایش راندمان کار در ساعات عادی.
۲. اتخاذ تدابیری برای کاهش غیبت و مرخصیهای به ظاهر موجه و کنترل آنها.
۳. طراحی صحیح مشاغل برای جلوگیری از اتلاف وقت کارکنان.
۴. جلوگیری از ترک سازمان با مدیریت صحیح و برقراری روابط انسانی و اجتماعی سالم و فراهم کردن محیط مناسبی که باعث خوشنودی و رضایت کارکنان شود و در نتیجه مانع از ترک سازمان و هزینه‌های ناشی از آن گردد.
۵. طراحی یک سیستم بهداشت و ایمنی مؤثر و نظارت دقیق بر آن برای جلوگیری از بروز حوادث و متحمل شدن هزینه‌هایی مانند پرداخت خسارت، دارو و درمان، بیمه‌های بیکاری یا از کارافتادگی و ضررهای ناشی از توقف کار و اتلاف وقت.
۶. آموزش مهارتهای لازم به منظور تربیت کارکنانی که حداکثر بازدهی را داشته باشند.
۷. یافتن و استخدام شایسته‌ترین فرد ممکن برای هر شغلی و در هر سطحی.
۸. طراحی سیستمی برای پرداخت حقوق و مزایا که بتواند در جذب و نگهداری نیروهای کارا با سایر سازمانها رقابت نماید.
۹. تشویق متصدیان مشاغل، به گونه‌ای که زمینه مساعدی برای ابراز نظرهایشان درباره کاهش هزینه‌ها فراهم آید.^(۱۷)

نتیجه اینکه، هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است. کمک به افزایش تولید و بهره‌وری، مؤثرترین کمکی است که می‌توان به سازمان نمود. بهره‌وری را می‌توان استفاده مؤثر از منابع انسانی و مالی تعریف کرد. اگرچه مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند دخالت مستقیم

چندانی در چگونگی استفاده از سایر منابع در سازمان داشته باشد، ولی با توجه به حضور و دخالت عامل انسانی در تمام صحنه‌ها، مدیریت منابع انسانی می‌تواند با طراحی برنامه‌ها و سیستمهایی برای به کارگیری شایسته نیروهای سازمان، نقش مهمی در بقا و کارایی سازمان ایفا کند.^(۱۸)

منابع

1. French, Wendell L.; 1986, p. 4.
2. Bakke, E. Wight; 1961, No. 21.
3. Prewitt, L. B.; 1982, p. 82.
4. Edney, F. R.; 1980, pp. 27-30.
5. Ortman, John K.; 1984, pp. 35-48.
6. Edney, F. R.; 1980, p. 28.
7. Lunda, D. L.; 1981, pp. 52-53.
8. Morrison, Malcolm H.; 1984, pp. 151-159.
9. Rue, Byras; 1988, p. 6.
10. Dalton, Melville; 1966, pp. 3-5 and 40-48.
11. Beach, Dale S.; 1985, p. 64.
12. Zippo, M.; 1981, p. 36.
13. Logan, Hall L.; pp. 322-325.
14. Stanton, E. S.; 1975, p. 16.
15. Rue, Byras; 1988, pp. 12-13.
16. Gow, Jack F.; 1985, pp. 30-32.
17. Ibid.
18. Burton, E. K.; 1981, p. 85.