

مدیریت منابع انسانی (HRM)

فرشاد جنوی، لیسانس مهندسی صنایع - برنامه ریزی و تحلیل سیستم ها، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ابهر
Janavi_farshad@yahoo.com

چکیده

تحقق توسعه در کشورها، مستلزم برنامه ریزی وسیعی است که تمامی منابع را به کار گرفته و با مدیریت صحیح و استفاده بهینه از آنها حداکثر ارزش افزوده را در سطح ملی ایجاد کند.

بنگاه‌های اقتصادی از پایه‌های اصلی برنامه‌های توسعه به شما می‌روند و رشد و توسعه آنها در تعامل با برنامه‌های ملی رشد و توسعه ملی را به دنبال دارد. نقش زیر ساخت‌های اجتماعی را در این تعامل نباید فراموش کرد. انجمن‌ها به عنوان نهادهای مدنی منعکس کننده دیدگاه‌ها و چالش‌های بنگاه‌ها اعم از بنگاه‌های تولیدی، خدماتی، مهندسی و پژوهشی هستند و با حضور خود در مراجع تصمیم‌گیری ملی می‌توانند نقش مهمی را در فرایند توسعه ایفا کنند.

مدیریت نیروی انسانی در قرن بیست و یکم سمت و سوی تازه ای یافته است. تجربه دهه های آخر قرن گذشته نشان داد که در محیط کار پویا و دینامیک فعلی، برای ایجاد و حفظ توان رقابتی هر شرکت یا سازمان باید بتواند نخبگان را جذب و به مدیریت توانایی های ایشان پردازد. کلماتی مانند دانش، نخبگی، خلاقیت، تفکر، توانایی و تعهد در واژگان و تفکر روزمره هر مدیر موفق قرن حاضر یافت می شوند.

مقدمه

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. 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.

تعریف

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (نو و دیگران ۲۰۰۰، ۴).

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 ۱۹۹۳، ۳۳-۳۴).

مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز ۱۹۸۸، ۴).

مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا ۱۹۸۸، ۴). مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان.

برای مثال 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 استخدام
- 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 (دسلر ۱۳۸۱، ۲).

وظایف مدیریت منابع انسانی:

- ۱- تجزیه و تحلیل و شرح شغل
- ۲- برنامه ریزی نیروی انسانی
- ۳- فرایند آموزش
- ۴- ارزشیابی عملکرد
- ۵- حقوق و دستمزد و پاداش
- ۶- انضباط و اصلاح رفتار کارکنان
- ۷- بازنشستگی

موضوع های پرسنلی در منابع انسانی:

اولین نقش پرسنلی مدیران، استخدام کارکنان مناسب است. میزان سهولت این امر به عواملی بستگی دارد. شاید یکی از عوامل عمده، وضعیت بازار کار محلی باشد. در اواخر دهه ۱۹۹۰، نرخ بیکاری در حال تنزل، یک عامل کلیدی محسوب می شد و براین اساس رقابت برای جذب افراد مستعد، بالا بود. مدیران بایستی به سرعت به استخدام افراد مستعد می پرداختند یا درخصوص از دست رفتن نیروی کار مستعد ریسک می کردند. در وضعیت کنونی، این شرایط تغییر یافته و یک شرکت ممکن است تعداد زیادی رزومه دریافت کند .

داشتن ساختارها و فرایندهایی مناسب به منظور ارزیابی تجارب و مهارت‌های هر متقاضی و حصول اطمینان از انتخاب فرد مناسب از میان جمع کثیری از افراد واجد شرایط، مهم است. (مسمر، ۲۰۰۲). در این مورد فرض می شود که سازمان به فرایندی منظم و ساخت یافته برای شناسایی ویژگیها و مهارت‌های موردنیاز مشاغل متعهد است که درخصوص آنها تصمیم گیری می شود .

برخی مدیران تصور می کنند مهارت‌های شخصی خاصی دارند که به آنها اجازه می دهد فرد مناسب را برای تصدی شغل موردنظر انتخاب کنند. این افراد تصور می کنند مهارت‌های مذکور بر تجربه یا صرفاً احساس درونی آنها مبتنی هستند .

دادن اجازه به چنین مدیرانی در جهت اعمال رفتارهایی با این روش‌های ناسالم، غیرعقلانه یا شاید احمقانه باشد. نقش واحد منابع انسانی تحمیل قوانین در زمینه فرایند انتخاب، هم در ارائه پیشنهاد روشی منصفانه و یکسان برای عموم متقاضیان و هم در جهت حصول اطمینان از انتخاب بهترین فرد برای شغل موردنظر است .

پیش بینی نیازها و برنامه ریزی طبق آن از مقوله های مهم تلقی می گردد. فرایند استخدام می تواند نیازمند زمان قابل ملاحظه ای باشد و تصمیماتی که در وضعیتهای عجولانه اتخاذ شود، نتایج فاجعه آمیزی به همراه خواهد داشت. (مالینگ، 2001)

از آنجایی که در شرایط کنونی جهت گیری و حرکت اقتصاد بیشتر به سوی اقتصادی خدماتی و اطلاعاتی است، رقابت برای اشخاص واقعاً مستعد شدیدتر شده است: به عبارت دیگر، شاید به کارگماری و نگهداری چنین افرادی، مهمترین چالشی است که فراروی تجارت کنونی آمریکا قرار دارد. (ماریوت، 2001)

سازمانها و شرکتهای موفق آنهایی خواهند بود که توانایی جذب و حفظ کارکنان بسیار ماهر را دارند. در انجام چنین موضوع مهمی، این سازمانها باید قادر به مقایسه بین آنچه کارکنان می خواهند با آنچه که کارفرمایان مایل به دادن آن هستند، باشند. این دیدگاه مشارکتی نسبت به منابع انسانی از یک فهم و ادراک مشترک میان مدیران و مجریان منابع انسانی برمی آید. در این زمینه شرکتهای زیادی از طریق ارائه و پیشنهاد مزایایی منعطف و نوآورانه از کارکنانشان مراقبت می کنند .

انتظارات متغیر کارکنان، چالشهای متفاوت عدیده ای را به حرفه ای های مدیریت منابع انسانی تحمیل می کند. به منظور نگهداری کارکنان خوب و حفظ آنهايي که شاد و بهره ور هستند، ضروری است چالشهایی مذکور به صورت موفقیت آمیزی برآورده شوند (سیمز، 1994).

گام بعدی پس از تعیین نیازها، ایجاد یک طرح هزینه - اثربخشی برای نیازهای کارکنان است. در انجام این مهم، حرفه ای های منابع انسانی باید مطلع باشند که نیازهای کارکنان ایستا نیستند و به طور مستمر درحال تکامل و تغییرند. تعداد زیادی از شرکتهای متوجه این حقیقت در برنامه های جبران خدمات و مزایای خود شده اند و مزایایی فراهم کرده اند که به طور خاص بهترین تناسب را با کارکنان دارد. سازمانها باید تلاش مستمری در جهت ایجاد برنامه هایی بهتر برای پاداش و مزایای کارکنان از خود نشان دهند. آنها باید برنامه های پاداش نهایی خود را به عنوان ابزارهای مهمی در جهت جذب، پاداش دهی و حفظ کارکنان ماهر در نظر گیرند و به طور مستمر در جهت اطمینان از این موضوع که آیا این برنامه ها واقعاً ارزشی را به همراه دارند، بر آنها نظارت کنند .

اینکه سازمان کارکنان کنونی را حفظ کند - که اغلب گزینه ارزانتری است و یا اینکه کارکنان جدیدتری را استخدام و آموزش دهد، موضوع مهمی برای عملکرد و بهره وری سازمان تلقی می شود. در صورت انتخاب گزینه دوم یک سلسله هزینه های عمده ای در زمینه استخدام های جدید به وجود می آید. علاوه بر هزینه های آشکار حقوق و جانی :

هزینه های اداره منابع انسانی مرتبط با تبلیغات، حفظ اسناد، اندازه سازی شغل و غیره
هزینه های مسافرت و دیگر هزینه های مرتبط با فرایند استخدامی

هزینه های جابجایی متقاضیان موفق و غیره .

همچنین ممکن است هزینه های اضافی دیگری در ارتباط با مکان اداره، مبلمان، تسهیلات پشتیبانی و غیره نیز وجود داشته باشد .

هزینه های عمده دیگر با رسانیدن کارکنان جدید به سطح کارکردی و تولیدی قابل قبول یا موردانتظار پیوند می خورد. طی چنین دوره ای ممکن است اختلالات مهمی در فرایندهای تولید، برنامه ریزی و غیره به وجود آید، بویژه جایی که کارمند جدید بخشی از یک تیم مرتبط با هم باشد. در این راستا، اطمینان از تشخیص چنین اختلالی به عنوان یک موضوع سیستمی که با جابجایی کامل پرسنلی پیوند می خورد، بسیار ضروری است .

هزینه های دیگر به عنوان بخشی از روابط پیمانی و مقاطعه ای منعقد شده بین کارمند و کارفرما پرداخت می شود. پرداختهایی که علاوه بر حقوق به کارکنان پرداخت می شود، می تواند برحسب موقعیت کارمند و قدمت فرد در آن جایگاه خاص متفاوت باشد. این مزایا نوعاً شامل مرخصی های استعلاجی، استحقاقی و تعطیلات عمومی است، و همچنین ممکن است شامل برنامه های بازنشستگی و انفصال، بیمه زندگی و دارویی و دیگر مزایای پیمانی باشد .

مراقبتهای بهداشتی عرصه ای است که در سالهای اخیر افکار و نگرشها درخصوص آن تغییر یافته است. هزینه در حال افزایش مراقبتهای بهداشتی مسئله بخرنجی برای تمام کارفرمایان است. (ویلنوت، ۲۰۰۱). یکی از روشهایی که به وسیله آن کارفرمایان تلاش می کنند این هزینه ها را در سطح پایین نگه دارند، تغییر مسیر از طرح بیمه سنتی و کاملاً تامین شده به سوی یک برنامه مزیتی سرمایه گذاری (از خود) (SELF-FUNDED) به عنوان مثال به وسیله سازمان) است .

در چنین طرحی، کارفرما مستقیماً هزینه های دارویی را به کارکنان پرداخت می کند. این طرح به طور عادی از طریق تاسیس یک صندوق عام المنفعه و با حمایت، مساعدت و مشارکت تمامی کارکنان و کارفرمایان پیاده می شود. (ویلنوت، ۲۰۰۱). مهم است به خاطر داشته باشیم کارکنان برای هر دو پاداش مالی و غیرمالی ارزش قائلند و اینکه پاداش غیرمالی نیز هزینه هایی را برای سازمان دربردارند. با وجود این، ضروری است که هزینه ها و مزایا با هم متوازن باشند. اخیراً گروه ماریوت پژوهش پیشگامانه ای را درخصوص کارکنان انجام داده است که آنها را قادر می سازد پیشنهادات و مفروضات ارزشی خود را با اقتصاد جدید بهسازی و اصلاح کنند. آنها سیستمی برای نشان دادن فاکتورهای پولی و مالی و غیرپولی ایجاد کرده اند. برخی از این فاکتورها شامل طرحهای منعطف به همراه برنامه های پاداش متناسب و فرصتهای توسعه ای هستند. این سیستم همچنین ارزشی را برای مشتریان آنها خلق می کند. (ماریوت، ۲۰۰۱)

انتظار خدمت‌های موقت و بیکاری‌های آنی به طور نسبی پدیده‌هایی عادی در اقتصاد امروز به شمار می‌روند. صرفاً به واسطه سازگاری با تغییرات بازار است که یک سازمان می‌تواند رشد و بقای بلندمدت خود را تضمین کند. با وجود این، این رشد و بقا به وسیله روشهایی که سازمانها از طریق آن به کسادی موجودی در اقتصاد پاسخ می‌دهند، تأثیر می‌پذیرد. (فرانسیس، ۲۰۰۲)

مدیران بایستی قبل از آنکه تصمیمات مربوط به بیکاری‌های آنی را اتخاذ کنند، تصمیمات بسیار مهم را به دقت از نقطه نظر هزینه‌های کلی سازمان ارزیابی کنند. اخذ تصمیمات سریع می‌تواند به گزینه‌هایی منتهی شود که به سمت پس اندازهای کوتاه مدت و غیرواقعی جهت‌گیری داشته باشد. معمولاً هزینه‌های تقلیل و کاهش کارکنان طی رکود اقتصادی تا زمانی که اقتصاد بهبود می‌یابد، احساس نمی‌شوند (فرانسیس، ۲۰۰۲). این دلیلی است که براساس آن برای مدیران مهم است آنچه که سازمان ممکن است از دست دهد را به دقت ملاحظه کرده و ضرر بالقوه را با همه صرفه‌جویی‌های پیش‌بینی شده از انقطاع‌های شغلی برنامه‌ریزی شده مقایسه کنند.

نتیجه‌گیری:

امروزه نه تنها در کشور ما بلکه در همه جای دنیا سود دهی و به ثمر رسیدن یک کسب و کار تنها با منابع مالی فناوری و دستگاه‌ها و وسایل مدرنیزه امکان‌پذیر نیست. بلکه برای راه‌اندازی این امکانات نیازمند یک منبع بسیار مهم به نام نیروی انسانی است. در ایران ما با توجه به انبوه نیروی انسانی متخصص بیش از پیش نیاز به یک تشکّل مدنی برای هدایت و هدفمند کردن دانش مدیریت منابع انسانی وجود دارد. بنابراین در سال جاری برخی از دلسوزان و متخصصان این دانش گردهم آمدند تا در کنار سایر متخصصان سنگ بنای اولین انجمن مدیریت منابع انسانی را پی‌افکنند. اگرچه این نهان نوپا نیاز به ممارست و تجربه‌اندوزی بیشتر دارد ولی با جسارتی که به خرج داده شده، مطمئناً آینده به نفع این مجموعه رقم خواهد خورد. به امید آن روز.

منابع

اسفندیار سعادت - مدیریت منابع انسانی - انتشارات سمت - ۱۳۷۰
کمال پرهیزکار - مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی - ۱۳۷۵ - انتشارات دیدار
وب سایت انجمن مدیریت منابع انسانی در ایران

www.hrmsociety.ir

www.hr.blogfa.ir

www.hrm.ir