



مدیریت و توسعه منابع انسانی ابزاری استراتژیک جهت پیشبرد سازمان

بخش اول

گرد آورنده: احسان پذیره

مقدمه

توسعه نیروی انسانی، عرضه و تقاضای آتی سازمان برای کارکنان را به طور منظم پیش بینی می کند. با تخمین تعداد و نوع کارکنانی که مورد نیاز است، واحد منابع انسانی می تواند جذب، گزینش، آموزش، برنامه ریزی شغلی و سایر فعالیت های دیگر را بهتر برنامه ریزی کند. برنامه ریزی نیروی انسانی که برنامه ریزی اشتغال نیز نامیده می شود، به واحد منابع انسانی امکان می دهد تا سازمان را در زمان درست با افراد مناسب مجهز کند. نیاز به تفکر استراتژیک در مدیران و رهبران سازمان برای رویارویی با چالش های فرارو به ویژه در حوزه برنامه ریزی، دست اندرکاران متخصص را بر آن داشته تا به برنامه ریزی نیروی انسانی با دیدی استراتژیک نگاه کنند. برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی رویکردی جامع و ساختار یافته به ارزیابی نیازهای فعلی و بلند مدت نیروی انسانی سازمان و برنامه ریزی برای پاسخگویی به آنها است. استراتژی جامع منابع انسانی، نقش مهمی در دستیابی به اهداف کلی استراتژیک سازمان ایفا می کند و به وضوح نشان می دهد که واحد منابع انسانی به خوبی جهت حرکت سازمان را درک کرده و از آن پشتیبانی می کند. استراتژی جامع منابع انسانی، همچنین از سایر اهداف استراتژیک واحدهای بازاریابی، مالی، عملیاتی و فنی سازمان نیز حمایت می کند.

اهمیت مدیریت منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی با هدف لحاظ کردن " بعد انسانی" در اهداف میان مدت و بلندمدت سازمان، به منظور تضمین:

- استخدام افراد درست
- ترکیب مناسب مهارت ها
- بروز تمایلات و رفتارهای درست از سوی کارکنان
- مسیر درست توسعه کارکنان
- تدوین می شود.

رویکرد واحدی برای توسعه استراتژی برنامه ریزی منابع انسانی وجود ندارد و رویکرد برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی از هر سازمان به سازمان دیگر فرق می کند. با این وجود، برخی رویکردها نسبت به رویکردهای دیگر برتر هستند اما در هر حالت، اهم دستاوردهای این برنامه ریزی برای سازمان عبارتند از:

- دستیابی به بهره وری پایدار، خلاقیت، نوآوری و کیفیت مناسب زندگی در گرو مدیریت و نیروی انسانی کارا، اثربخش، هوشمند و متعهد است.
- جلوگیری از بروز اشتباهاتی که در زمینه کارکنان رخ می دهد مانند:
- استخدام فردی نامناسب برای شغل مورد نظر.
- جایگاهی بسیار بالای کارکنان.
- استخدام کارکنانی که به هنگام کار نهایت سعی خود را نمی نمایند.
- متهم به قائل شدن تبعیض بین کارکنان.
- نادیده گرفتن آموزش و کاهش اثربخشی دوایر

سازمان.

• نقض مقررات در رفتار با کارکنان.

تاریخچه مدیریت منابع انسانی

• عنوان مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۶۷۰ مطرح شد. تا قبل از آن از اسامی مانند روابط صنعتی و کار، مدیریت پرسنلی و اداره امور کارکنان یاد می شد.

• در حدود سال ۱۸۰۰ یکی از کارخانه داران انگلیسی به نام رابرت اون برای اولین بار به بررسی نیازهای نیروی انسانی پرداخت و از بهبود شرایط محیط کار سخن گفت.

• در سال ۱۸۳۵ اندرو اور از انسان به عنوان یکی از عوامل مهم تولید نام برد و موفقیت سازمان و مدیریت را به رفاه و بهزیستی کارکنان نسبت داد.

• هنری فایول اصولی را برای مدیریت برشمرد که نمایانگر توجه او به انسان به عنوان یکی از عوامل مؤثر در امور سازمان است. اصولی مانند: پرداخت حقوق و دستمزد مناسب، ایجاد روحیه همکاری گروهی و رعایت عدل و انصاف.

• فردیک تیلور با تزیق اصول مدیریت علمی به بدنه سازمان سه نقش مهم در مدیریت منابع انسانی ایفا کرد:

- ۱- گزینش های علمی نیروی انسانی
- ۲- آموزش نیروی انسانی
- ۳- تقسیم کار و مسئولیت بین کارکنان و مدیران

• التون مایو پایه گذار نهضت روابط انسانی است. وی اهمیت تأثیر گروه های غیر رسمی را بر رفتار کارکنان نشان داد. تفاوت عمده کار وی با تیلور و فایول در این





- مهمترین وظایف اختصاصی مدیریت منابع انسانی
- نیرویابی، جذب و گزینش نیروی کار.
- تجزیه و تحلیل مشاغل.
- برنامه ریزی برای تامین نیروی انسانی.
- آموزش کارکنان.
- طراحی نظام ارزیابی کارکنان.
- طراحی نظامی برای رسیدگی به خواسته یا شکایت کارکنان.
- طراحی نظام بهداشت و ایمنی محیط کار.
- طراحی نظام انضباط و اخلاق در کار.
- اقدامات مربوط به نقل و انتقال کارکنان.
- مهمترین وظایف عمومی مدیریت منابع انسانی
- برنامه ریزی.
- سازماندهی.
- هدایت و رهبری.
- نظارت و کنترل.

رویکردهای مدیریت منابع انسانی

- رویکرد سنتی: پرداختن صرف به مسائل مالی، اداری و پرسنلی.
- رویکرد استراتژیک یا راهبردی: ترجمه استراتژیهای سازمان به استراتژیها و برنامه های عملیاتی توسعه منابع انسانی از یک سو، و نقش داشتن نیروی انسانی در تعریف استراتژیهای سازمان. این به معنای هم جهت کردن استراتژیهای افراد با استراتژیهای سازمان در راستای حمایت از استراتژیهای سازمان است.
- دلایل توجه به منابع انسانی با رویکرد استراتژیک
- ارزش رقابتی منابع انسانی
- افزایش سرعت تحولات در محیط کار
- نقش مهم منابع انسانی در تولید ارزش افزوده
- سهم بالای هزینههای منابع انسانی در کل هزینهها
- تغییر پارادایم نیروی انسانی به سرمایههای انسانی

تفاوت بین توسعه و آموزش منابع انسانی

شاید در نگاه اول توسعه ی منابع انسانی همان آموزش منابع انسانی تلقی شود ولی باید توجه داشت که این دو مفهوم کاملاً متفاوت هستند و در واقع آموزش، یکی از بخش های توسعه منابع انسانی است. در جدول (۲) مهمترین تفاوت های این دو مفهوم بیان شده است.

- مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاستها، اقدامات و سیستمهایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند (نئو و دیگران)
- مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان (آرمسترانگ)
- مدیریت منابع انسانی فرآیندی است شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی (دی سنزو و رابینز)
- مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپولو و لدوینکا)

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

همانطور که در جدول (۱) مشخص است، در کشورهای توسعه یافته ی جهان، بیشترین سهم سرمایه را منابع انسانی تشکیل می دهند ولی در کشور ما سهم منابع انسانی در مقایسه با کشورهای توسعه یافته، بسیار پایین است و در عوض سهم سرمایه های طبیعی و فیزیکی بالاست. با این حال نیز سهم قابل ملاحظه ای را در اختیار دارد که از این امر اینگونه می توان برداشت کرد که با مدیریت و برنامه ریزی مناسب بر روی این بخش از سرمایه، بهبود مناسب و درخور توجهی در بهره وری را شاهد خواهیم بود.

وظایف مدیریت منابع انسانی

وظایف مدیریت منابع انسانی به طور کلی به دو دسته وظایف عمومی و اختصاصی تقسیم می شود.

- است که مطالعات وی جنبه روانشناسی بویژه روانشناسی صنعتی داشت.
- چستر برنارد معتقد بود که هر سازمانی هدفی دارد و تنها زمانی به هدف خود نائل می شود که تمامی اعضای سازمان هدف را بپذیرند و برای آن تلاش کنند.
- هربرت سایمون در اواسط قرن بیستم با مطرح ساختن نگرش سیستمی در سازمان، انسان را یکی از اجزای مهم سازمان تلقی کرد.
- نادلر در دهه ۷۰ میلادی، آموزش و توسعه یافتگی همزمان را به صورت شاخص های کمی و کیفی بیان نمود.
- در قرن ۲۱ مدیریت منابع انسانی را به عنوان عاملی برای توسعه فردی، گروهی و سازمانی به منظور اثربخشی بیشتر سازمان می دانند.
- تحولات مدیریت منابع انسانی در ایران
- استقرار نظام اداری جدید بعد از مشروطیت (نظام کارگزینی)
- تصویب قانون استخدام کشوری در پارلمان در سال ۱۳۰۱
- اجرای طرح طبقه بندی مشاغل در صنعت نفت
- تغییرات اساسی در قوانین حقوق و... در دو دوره ۱۳۲۰-۱۳۰۱ و ۱۳۴۰-۱۳۲۰
- اجرای طبقه بندی مشاغل در سازمان برنامه
- تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی در سال ۱۳۴۵
- تصویب قانون کار
- تصویب لایحه هماهنگ پرداخت و برنامه اصلاح نظام اداری

تعریف مدیریت منابع انسانی

تعاریف مختلفی برای مدیریت منابع انسانی بیان شده است که از مهمترین آن ها می توان به موارد زیر اشاره نمود:

جدول (۱). مقایسه سهم نیروی انسانی در تولید ثروت

کشور	سهم سرمایه		
	طبیعی	فیزیکی	انسانی
ژاپن	۲٪	۱۸٪	۸۰٪
آلمان	۵٪	۱۷٪	۷۸٪
ترکیه	۱۳٪	۱۵٪	۷۲٪
ایران	۲۹٪	۳۷٪	۳۴٪





جدول (۲). تفاوت بین توسعه و آموزش منابع انسانی

مؤلفه‌ها	آموزش	توسعه
کانون توجه	حال گرا	آینده گرا
استفاده از تجارب کاری	کم	زیاد
هدف	آمادگی برای شغل جاری	آمادگی برای شغل آتی
مشارکت	بنا به ضرورت	داوطلبانه



شکل (۱). شکل شماتیک اهداف و دستاوردهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

- نرخ تورم جاری
- شرایط اقتصادی
- ۲- محیط اجتماعی
- گروه های اجتماعی فعال در محیط کار و سازمان
- هنجارها و نرم های اجتماعی
- ۳- محیط قانونی
- ۴- محیط جغرافیایی
- مکان استقرار سازمان
- منطقه بد آب و هوا یا معتدل
- ۵- محیط فرهنگی
- ۶- فن آوری
- ۷- جمعیت نیروی کار
- ۸- محیط سیاسی

مشارکت بیشتر نیروی انسانی در اداره سازمان در زمان های حال و آینده می باشد.

فلوچارت برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی

نمودار شماتیک مراحل اجرای برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی به صورت زیر می باشد. متغیرهای تأثیر گذار بر اجرای برنامه ریزی منابع انسانی متغیرهای مؤثر بر اجرای برنامه ریزی منابع انسانی به دو دسته تقسیم می گردد:

الف) عوامل خارجی

۱- محیط اقتصادی

ب) عوامل داخلی یا سازمانی

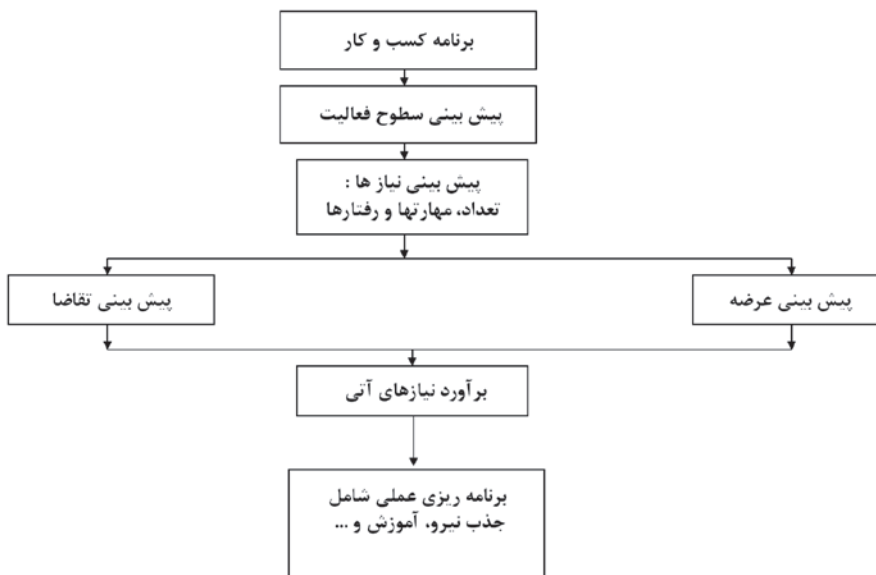
۱- اهداف(مقاصد و مأموریت های سازمان)

نگرش های مختلف در مورد برنامه ریزی نیروی انسانی

• برنامه ریزی نیروی انسانی ممکن است به عنوان برنامه جایگزینی مطرح شود در این صورت برنامه ریزی نیروی انسانی، کار تفکر در مورد خط مشی های استخدامی نیروی انسانی، ایجاد و ارائه برنامه های کارمندی، ارتقای افراد، تجزیه و تحلیل ترک خدمت نیروی کار و همچنین تحلیل رابطه بین سیاست پرداخت و کارمندی را خواهد بود.

• نگرش دیگر، برنامه ریزی نیروی انسانی را بخشی از فرآیند کارگزینی می داند که به صورت یک فرآیند فرعی کار تحلیل سطوح مهارت ها در سازمان، تحلیل پست های جاری و پست های مورد نیاز آتی را در بر دارد که ممکن است بر اثر بروز بازنشستگی یا انفصال، انتقال، ارتقاء، ترک بر اثر بیماری، غیبت، رشد و تعدیل و یا به دلایل دیگر حاصل شود.

• نگرش دیگر، نگرش اقتصادی برنامه ریزی نیروی انسانی است که به معنای بررسی کمی و کیفی نیروی انسانی جامعه از نظر سطح تحصیلات، سن، جنس، مهارت در چاقوب تولید ناخالص ملی و ساخت جمعیتی، در حال و آینده می باشد. در این نگرش برنامه های نیروی انسانی زیر مجموعه ای از برنامه های عمرانی و توسعه اقتصادی کشور بوده و باید در جهت تأمین هدف عمومی جامعه طراحی گردد. از سوی دیگر، هدف از برنامه ریزی نیروی انسانی بهبود بخشیدن به توانایی سازمان در جهت رسیدن به اهداف، بر اساس طراحی



شکل (۲). فلوچارت برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی





جدول (۳). مزایا و معایب تأمین نیرو از داخل و یا خارج

	معایب	مزایا
منابع داخلی	<ul style="list-style-type: none"> - فکر تازه به درون سازمان جاری نمی شود - هزینه آموزشی بالا است - افراد تحت تأثیر گروه های صنفی و سیاسی عمل می کنند. - نیاز شدید به ارائه برنامه های بهبود مدیریت 	<ul style="list-style-type: none"> - حفظ روحیه کارکنان - تشخیص بهتر توانایی - هزینه کمتر برای برخی مشاغل - به کارگماری فقط از سطوح داخلی سازمان
منابع خارجی	<ul style="list-style-type: none"> - ممکن است فرد انتخاب شده متناسب با خواسته شغلی نباشد. - ممکن است روحیه کارکنان موجود را تضعیف کند. - هزینه انتخاب و استخدام افزایش می یابد. 	<ul style="list-style-type: none"> - فکر و خون تازه در سازمان جاری می شود. - هزینه آموزشی نیروهای حرفه ای ارزان تر است. - گروه های حمایتی از قبل در سازمان وجود ندارند. - ممکن است اسرار رقبا به درون سازمان بیاید و موجب دیدگاه تازه شود. - به افسراد در بهره گیری از فرصت های استخدامی برابر کمک می کند.

فرآیند آموزش

برنامه های آموزشی باید بر مبنای احتیاجات تنظیم و به مرحله اجرا گذاشته شود. البته در این میان نیازهای غیرملموس نباید فراموش گردد. به عبارت دیگر داشتن مهارت و تخصص برای خوب انجام دادن کار لازم است ولی مسلماً کافی نیست. تقویت نیروی ایمان کارکنان و ایجاد اعتقاد به کار در آنها که خود نیاز به آموزش های خاصی دارد، باید در متن برنامه های آموزشی کارکنان گنجانیده شود.

روش های آموزش کارکنان

- آموزش ضمن کار
- آموزش استاد - شاگردی
- آموزش در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار
- کارآموزی همراه با آموزش نظری
- دوره های خارج از موسسه
- کارآموزی با ماشین های آموزشی
- ...

واضح است که هر سازمان با توجه به شرایط و موقعیتی که دارد، می بایست یکی از روش های فوق را اجرا نماید، ولی باید بر این نکته تأکید کرد که اجرای همزمان چندین روش از روش های فوق در سازمان محدودیتی ندارد.

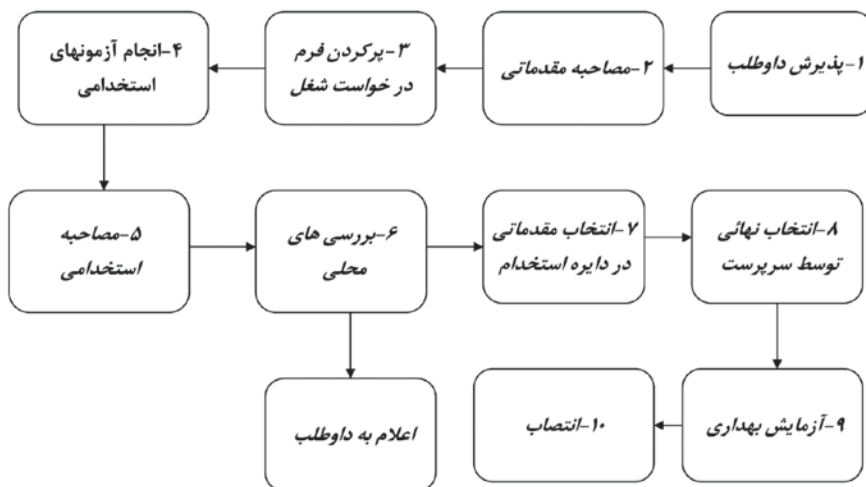
خدمات منابع انسانی

- ایمنی و بهداشت کارکنان و محیط کار
- پرداخت به موقع مطالبات کارکنان
- بیمه و تأمین اجتماعی

• تأمین نیرو از خارج از سازمان

تأمین نیرو از داخل و یا خارج از سازمان نقاط قوت و ضعفی دارد که مهمترین آن ها در جدول (۳) آورده شده است.

باید توجه داشت که هزینه های گزاف آموزش، کم کاری، پایین بودن کیفیت و ... می تواند ناشی از انتخاب ناصحیح باشد. از این رو سازمان های مختلف (کوچک، بزرگ و...) از روش های متفاوتی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز خود استفاده می کنند ولی اغلب مؤسسات در کشورهای صنعتی از رویه پیشنهادهی ریچارد اوربروک پیروی می کنند. بر اساس این روش مراحل انتخاب همانند فلوچارت زیر می بایست انجام شود:



شکل (۳). مراحل انتخاب بر اساس استراتژی اوربروک

۲- راهبردها و سیاست ها

۳- توان و شرایط مالی سازمان

۴- فرهنگ سازمانی

اهم موارد توسعه منابع انسانی

مهمترین فعالیت هایی که در فرآیند برنامه ریزی می بایست انجام گیرد به شرح زیر است:

فرآیند استخدام

اولین مرحله برای اجرای فرآیند برنامه ریزی، فرآیند استخدام یا جذب نیرو می باشد. باید توجه داشت که این مرحله در اصل پایه ی فرآیند برنامه ریزی می باشد و اگر در این مرحله دقت کافی نداشته باشیم و نیروی نامناسب جذب کنیم، انجام مراحل بعدی اگر نگوئیم ناممکن، به شدت دشوار خواهد شد. مراحل اجرای فرآیند استخدام را می توان به صورت زیر بیان نمود:

- فراخوان
- مراجعه متقاضی
- دریافت فرم استخدامی و پر کردن آن
- بررسی اولیه فرم های استخدامی / اطلاعات دریافتی
- آزمون های استخدامی
- مصاحبه
- گزینش فرد
- عقد قرارداد استخدامی
- دو منبع برای تأمین نیروی مورد نیاز وجود دارد:
- تأمین نیرو از داخل سازمان



• بازنشستگی

- امور صندوق ذخیره مالی و پرداخت تسهیلات
- امور رفاهی و ورزش
- نهادینه سازی سیستم انضباطی در سطح سازمان
- مدیریت کمیته های ایمنی و بهداشت صنعتی
- مجری و ناظر امور قراردادهای و پیمانکاران
- ایجاد و بهبود خدمات عمومی از قبیل سرویس های ایاب و ذهاب، رستوران و ...

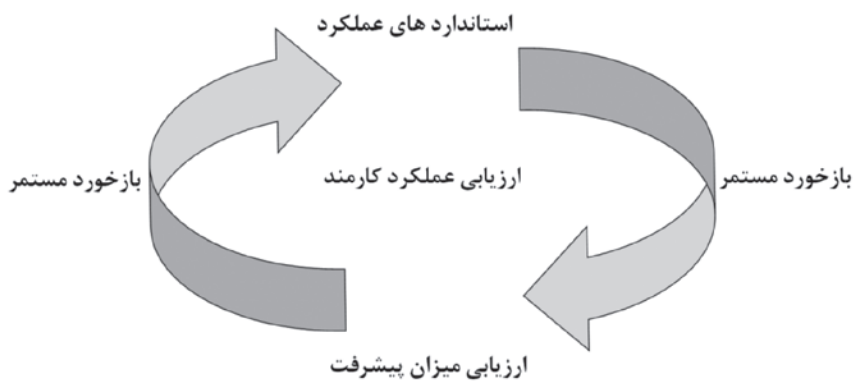
هنگامی می توانیم از کارکنان خود توقع بهره وری بالا داشته باشیم که نیازهای اولیه زندگی آن ها، که به سازمان مربوط می شود را تا حدودی برطرف نماییم. مسلماً کارگری که دغدغه بیمه و یا ایاب و ذهاب دارد، نمی تواند ذهن خود را بر روی کار متمرکز کند و این می تواند مهمترین عامل برای کاهش بهره وری او باشد که مدیریت نیز در این امر مقصر است.

ارزیابی عملکرد

عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود.

چرا سازمان ها ارزیابی عملکرد می کنند؟

- مبنایی برای پروسه های انتخاب و استخدام فراهم گردد.
- نیازهای آموزشی و میزان اثربخشی فعالیت های آموزشی مشخص شود.
- اطلاعاتی در مورد ارتقای مقام افراد و افزایش حقوق بدست آید.
- بازخورد مناسب را برای ایجاد انگیزه و توسعه نیروی انسانی فراهم می نماید.
- ترفیع کارکنان براساس لیاقت و شایستگی آنها صورت گیرد.
- افزایش یا کاهش حقوق و مزایا منطبق با نتایج ارزیابی صورت گیرد.
- ویژگی های شاغل با نیازهای شغل منطبق باشد.
- پرداخت پاداش متناسب با میزان تلاش و عملکرد کارکنان باشد.
- کارکنان توانمند و شایسته در سازمان باقی بمانند.



شکل (۴). چرخه ارزیابی عملکرد

روش های متداول ارزیابی عملکرد

- قدرت و نفوذ هر فرد در سازمان وابسته به میزان شایستگی، دانش، مهارت و کارائی وی باشد.
 - موانع و مشکلات سر راه عملکرد مطلوب به خوبی شناسائی شوند و برطرف گردند.
 - منابع کسب اطلاعات برای ارزیابی عملکرد کارکنان برای جمع آوری اطلاعات لازم برای ارزیابی عملکرد کارکنان منابع مختلفی وجود دارد که البته هر کدام از این منابع مزایا و معایب خاص خودشان را دارند. به عنوان مثال ممکن زیردستان به دلیل ترسی که از موقعیت شغلی خود دارند نسبت به عملکرد سرپرست خود، هیچ ایرادی نگیرند و یا همکاران یک شخص با توجه به میزان نزدیکی با آن شخص، بدی های آن شخص را ابراز نکنند که می بایست به این مسائل توجه ویژه ای داشت.
- ۱- روش رتبه بندی
 - ۲- روش مقیاس
 - ۳- روش مقایسه دودو
 - ۴- روش توزیع اجباری
 - ۵- روش انتخاب اجباری
 - ۶- روش فرم ارزیابی
- ادامه دارد ...



شکل (۵). منابع کسب اطلاعات برای ارزیابی عملکرد کارکنان

