

بررسی اصول و مبانی مدیریت منابع انسانی

مرضیه رستمی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۰۸ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۱۲/۲۹

چکیده

به صورت کلی می توان گفت که اصول مدیریت منابع انسانی (HRM) مجموعه ای از رویکردها و همچنین مجموعه ای جامع و کامل از به کارگیری روش هایی است که برای مدیریت و کنترل افراد و پرسنل مختلف حاضر در سازمان ها استفاده می شود و به صورت تخصصی و حرفه ای به کار گرفته می شود. باید این نکته مهم را در نظر داشت که به صورت کلی این اصول تخصصی و حرفه ای برای بهبود عملکرد یک سازمان و همچنین برای بهبود عملکرد و نیز کارایی افراد شاغل و حاضر در آن سازمان دولتی یا خصوصی، همچنین برای ایجاد محیط کاری کاملاً بهینه و مثبت و همچنین برای ارتقای سطح رضایتمندی پرسنل از محیط کاری خود و در نهایت به منظور توسعه کارکنان شاغل در یک سازمان مشخص طراحی و پیاده سازی شده اند. در ادامه این مقاله ما قصد داریم به برخی از اصول مدیریت منابع انسانی اشاره کنیم که می تواند مفید و کاربردی باشد.

واژگان کلیدی

مدیریت منابع انسانی، فرآیند جذب، گزینش، استخدام کارکنان

۱. لیسانس مدیریت بازرگانی و فوق لیسانس حقوق خصوصی، رئیس اداره منابع انسانی شهرداری داراب.

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.

ادبیات موضوع

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).

مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان

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 ۱۹۸۸، ۴).

مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ 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 ۱۹۹۳، ۳۳).

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 تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد.

فلسفه مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است. اگر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل‌تر است. فرهنگ و ارزش‌های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشأت می‌گیرد تأثیر 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.

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

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

رویکرد سخت:

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

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 تأکید 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 تأکید می‌کند. رویکرد سخت سیستم‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد.

اهداف مدیریت منابع انسانی

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

تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه

پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد

حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان

تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل بطوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آنها و هدف‌های سازمان ایجاد گردد.

وظایف مدیریت منابع انسانی

همانطور که در تعاریف مدیریت منابع انسانی آمد وظایف کلی عبارتند از: جذب، توسعه ایجاد انگیزش و نگهداشت؛ اما این وظایف را می‌توان به حوزه‌های فعالیت زیر دسته‌بندی کرد:

۱- سازماندهی

- طراحی سازمان
- طراحی شغل
- تجزیه و تحلیل شغل
- طبقه‌بندی مشاغل

۲- جذب منابع انسانی

- برنامه‌ریزی

- کارمندیابی

- انتخاب

- استخدام

۳- توسعه و منابع انسانی

- مدیریت عملکرد

- آموزش

۴- مدیریت پاداش

- حقوق و دستمزد

- ارزشیابی مشاغل

- پاداش

- مزایا

۵- رابط کارکنان

- روابط صنعتی

- مشارکت

- ارتباطات

۶- بهداشت، ایمنی و رفاه

- بهداشت و ایمنی

- رفاه

۷- امور اداری استخدام و کارکنان

- چارچوب قانونی و مقررات دولتی

- رویه‌ها و اقدامات استخدام

- سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

البته مدل‌های متفاوت دیگری نیز برای دسته‌بندی وجود دارد (جزئی ۱۳۷۸، ۲۹-۳۶) اما همه آنها تقریباً همین اجزاء را

شامل می‌شوند.

عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی

- عوامل بیرونی

- قوانین و مقررات

- بازار نیروی کار

- فرهنگ جامعه
- سهامداران
- رقابت
- مشتریان
- فناوری

عوامل درونی

- اهداف اساسی یا رسالت سازمان
- خط‌مشی‌ها
- جو و فرهنگ سازمانی

ویژگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیت‌هایی است 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:

- تجزیه و تحلیل مشاغل
- طراحی شغل
- طبقه‌بندی مشاغل
- ارزشیابی مشاغل
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی
- کارمندیابی
- انتخاب
- انتصاب
- اجتماعی کردن
- آموزش کارکنان
- ارزیابی عملکرد
- بهداشت و ایمنی
- بیمه و بازنشستگی
- رفاه

- انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان
- حقوق و دستمزد
- پاداش
- جابجایی
- انضباط

مدیریت منابع انسانی در قالب یک سیستم

هیچ یک 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 آن را هم می‌توان در دو دسته سخت و نرم گنجاند. به عنوان مثال مبحث انگیزش کارکنان یک فعالیت کاملاً نرم است در حالی که 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 رویه‌پذیر باشد.

سیستم اطلاعات منابع انسانی

تعاریف مختلفی از سیستم اطلاعات منابع انسانی وجود دارد. در بیون (۱۹۹۷) تعاریف زیر آمده است: یک سیستم رایانه‌ای فقط برای جمع‌آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده‌های مورد نیاز یک سازمان از کارکنانش. علاوه بر استفاده فوق برای کمک به برنامه‌ریزی، امور اداری، تصمیم‌گیری و کنترل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی طراحی می‌شود.

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

شرمان، بوهلندر و اسنل (۱۹۹۸، ۸) 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، 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.

اسکارپلو و لدوینکا (۱۹۸۸، ۷۱۴) 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.

نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

در عصر تغییرات سریع، نقش دولت، شهروندان و گروه های سازمانی سریعاً در حال تغییر است و بویژه سازمان های عمومی و خصوصی و سیستم های مدیریت یا به اختیار، یا به بدلیل فشار در حال تغییرند. همپای تحولات دولتی، شهروندان هم از یک نقش پذیرنده صرف به نقش چالشجو و مشارکتی، نقش فعالتری را در مدیریت بازی میکنند. چالش هایی که مدیریت و دولت ملل در حال توسعه با آن مواجه هستند، بسیار خطرتر از چالش های ملل صنعتی هستند. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، مرکز ثقل اجرا و تحقق اهداف توسعه ای در این ملل است. در ایران کلید طراحی و اجرای برنامه های توسعه و مدیریت مطلوب، توسعه و مدیریت منابع انسانی استراتژیک است. برای مواجه شدن با چالش های جهانی سازی، مدیران باید مدیران اثربخش و با کیفیتی بالا باشند.

ظرفیت سازی در مدیریت منابع انسانی

برای مواجهه با چالش های جهانی سازی، ایجاد ظرفیت در حوزه های سازمان، مدیریت، دولت و مدیریت عمومی لازم است نوآوری را به عنوان یک ابزار استراتژیک در ظرفیت سازی در نظر می گیرند.

ظرفیت سازی منابع انسانی

توسعه نهادی، سازمانی، مدیریتی، فناوری، فرهنگی، تواناییها، قابلیت اومهارتهای فردی و سیستم مدیریت عمومی که این قابلیت ها دولت و مدیریت دولتی را قادر میکند که نه تنها با چالش های جاری خود را مدیریت کنند، بلکه فراتر از آن هم عمل کنند (ظرفیت سازی یک موضوع ملی و محلی است)

ظرفیت سازی از دید برنامه توسعه ملل متحد:

فرایندی که طی آن افراد، گروه ها، سازمانها و نهادها و انجمنها تواناییهایشان را افزایش میدهند تا طی آن:

۱. وظایف اصلی را انجام دهند، مسایل را حل کرده و اهداف را تعریف و محقق کنند.

۲. نیازهای توسعه خود را درک کرده و رفع کنند.

ظرفیت سازی منابع انسانی منطقه ای: در همه بخش های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و مدیریتی باید بالاترین سطح و نوع مهارتها و پیشرفته ترین دانشها حاکم باشد.

ظرفیت سازی منابع انسانی، در روابط بین الملل: مجموعه ای از دانشها و مهارتهای است تا ظرفیتهای منابع انسانی استراتژیک متفاوت با ظرفیت سازی منابع انسانی منطقه ای نیاز اثربخش و لازم برای اداره تغییرات سریعی که جهانی سازی بر آنها تحمیل میکند را ایجاد کرده و بعنوان یک ملت در جامعه جهانی وظایف اثربخشی انجام دهند.

دو قابلیت کارکردی حکومت داری الکترونیک و مدیریت منابع انسانی الکترونیک: ۱. سازمانهای دولتی اطلاعات خدمات عمومی (از اعلان نیازهای پرسنلی گرفته تا ارزیابی منابع انسانی) بمنظور آگاه ساختن آحاد جامعه از عملکردشان را، به اطلاع همه می رسانند.

۲. شهروندان با حذف یا کاهش اتلاف وقت، بطور کارا واثربخش از دولت خدمات دریافت می دارند.

نوآوریها در مدیریت و توسعه منابع انسانی

از طریق نوآوری اقتضاعات محیطی تحت کنترل قرار گرفته و پیشینی میشود. بخاطر عدم قطعیتهای محیطی، منطقه ای و بین المللی، نوآوری خلاقیت، به عنوان نیروی محرکه برای نوآوری بیشتر در جهت افزایش ظرفیت در حوزه مدیریت است.

روشهای ظرفیت سازی استراتژیک منابع انسانی

۱. تکنولوژی اطلاعات: یک ابزار استراتژیک برای جمع آوری، پردازش، مدیریت داده ها و اطلاعات استراتژیک، بمنظور اتخاذ تصمیمات در جهت برنامه ریزی، کارمندیابی، ارتقاء، ارزشیابی و توسعه منابع انسانی کلیدی در همه سطوح است.

۲. حکومت داری الکترونیک و مدیریت منابع انسانی الکترونیک

با حکومت داری الکترونیک دولتها و مدیران منابع انسانی میتوانند پرسنل استراتژیک کلیدی را در تمام کشور تشخیص داده و مستقر کرده و آموزش دهند و ظرفیت را برای سازمانهای مختلف نیازمند به چنین پرسنلی، فراهم کنند.

۳. پرسنل و پستهای استراتژیک: ابتدا شناسایی پستها و وظایف استراتژیک انجام شده و سپس آماده سازی و ارتقاء پرسنل خبره انجام میشود.

۴. انگیزش استراتژیک: میتوان از مواردی مثل "بکارگیری یک سیستم پاداش مطلوب" "ایجاد یک سیستم جایابی و چرخشی درون سازمان" "ارتقاء دانش و مهارتها بطور متناوب برای مجهز ساختن افراد با جدیدترین دانشها در عصر اطلاعات" بعنوان چند مورد از پویاترین سیستمهای انگیزشی نام برد.

۵. مدیریت و توسعه دانش استراتژیک: امروزه تحولات ملی و جهانی، نیازمند اکتساب دانش و مهارتهایی است که برای توسعه مدیریت منابع انسانی استراتژیک بکار گرفته میشود. یک حوزه کلیدی توسعه دانش، یادگیری سازمانی است که باید از راس هرم شروع شده و در سراسر سازمان توسعه یابد.

۶. تحول و نوآوری فرهنگی: اختلالات فرهنگی مشکلاترین سد یادگیری، تغییر و تحول در سازمان است. باید فرهنگ یادگیری، تغییر و سازگاری، در سازمان جا بیفتد. مهمترین کار در تغییر فرهنگ سازمانی، تحصیل اخلاقیات (آموزش مهارتهای رفتاری و روابط انسانی است) و مهمترین نقش در این فرایند بعهده رهبر منابع انسانی استراتژیک است.

۷. مدیریت کیفیت فراگیر: به معنی "تعهد به عملکرد کیفی، از اولین قدم و نظارت بر آن در تمام مسیر و در سراسر فرایند تا به انتها و ادامه فرایند بطور مجدد می باشد و یک ابزار اصلی ظرفیت سازی استراتژیک است.

۸. پرداخت در ازای عملکرد شایسته: پاداش به عملکرد شایسته باعث میشود شایستگی بعنوان یک انگیزاننده قوی برای پیشرفت افراد مستعد در سازمان عمل کند (جذب افراد شایسته و تبدیل آنان به به افراد غیر مولد بخاطر بی توجهی به آنان یک حماقت مدیریتی است.) با این سیستم بهترین استعدادهای مهاجر، جذب سازمان میشوند.
۹. مدیران اجرایی جهانی: در جریان جهانی شدن سازمانهای دولتی در حال تعامل با سازمانهای فراملیتی هستند، پس نیازمند کادری که جهانی بیندیشند هستند.
۱۰. شفافیت، مسئولیت پذیری، اعتماد و اخلاقیات: عوامل کلیدی در ایجاد و ارتقاء ظرفیت استراتژیک در سازمان است.
۱۱. مهاجرت و ترک جهانی نیروی کار: نیروی کار جهانی و سرمایه بسرعت در حال حرکت است، پس ما نیازمند یک استراتژی نوآورانه برای نگهداشت و بهره گیری از افراد مستعد در سازمانی داخلی و ملی هستیم.
۱۲. انجام مشارکت مدیر_نیروی کار: یکی از مهمترین استراتژیها برای کاهش تعارض ایجاد مشارکت (بر مبنای اعتماد و همکاری و منافع دوسویه) بین مدیران و نیروی کار است.
۱۳. اصلاحات و سازماندهی مجدد: این دو مورد مرتبط بهم باید برای افزایش ظرفیت در مدیریت بدقت طراحی و در تمام حوزه های مدیریت منابع انسانی بکار گرفته شود.
- اصلاحات: بهبود اداری و سازمانی، ظرفیت نهاده شده را مورد هدف قرار میدهد و فرایند و فرهنگ را در بر میگیرد.
- سازماندهی مجدد: تنظیمات و شکل گیری مجدد سازمانی را مورد هدف قرار میدهد و ماهیتی ساختاری دارد.
۱۴. الگو برداری: یک استراتژی نو آورانه است. الگو برداری نیازمند استانداردهای عملکرد است و برای تحقق اهداف الگو برداری سنجش عملکرد اهمیت می یابد. برای ایجاد ظرفیت در مدیریت دولتی، بکارگیری بهتر این رویه ها، برای موفقیت در عملکرد، یک رویکرد کلیدی است.
۱۵. خدمات شهری استراتژیک و ظرفیت بنگاههای عمومی: میزان مقتضی خدمات شهری چقدر میتواند باشد! چه سازمانها و نهادهایی میتوانند و باید با هم ترکیب شوند یا سازماندهی مجدد شوند تا دوباره کاری و یا موازی کاریها حذف شوند.
۱۶. مدیریت بنگاههای دولتی استراتژیک: با وجود اینکه برخی کارها فقط از عهده دولت برمی آیند، اما ناکارآمدی و فقدان شفافیت، مشروعیتش را پایین آورده و زمینه را برای خصوصی سازی فراهم کرده است. مدیریت شایسته بنگاههای دولتی، نیاز فردایی است که خصوصی سازی بی مطالعه، شکست خواهد خورد.
۱۷. ظرفیت مدیریت قراردادهای: باید پرسنل شایسته برای مدیریت و نظارت اثربخش بر قراردادهایی که به بخش خصوصی واگذار میشود، وجود داشته باشد.
۱۸. سرمایه انسانی: یکی از روشهای ظرفیت سازی، در نظر گرفتن منابع انسانی به عنوان سرمایه انسانی است. نوآوریهای استراتژیک، در توسعه سرمایه انسانی، مشتمل بر ساختارمندی مجدد مدیریت منابع انسانی در تمام سطوح سازمان است

(مثلاً، منابع انسانی متخصص، در بخشهای مختلف، باید بر وظایف اصلی که منطبق با ضروریات سازمانی است تمرکز کرده و بقیه واحدها را توانمند سازند)

۱۹. تیم سازی و توسعه آنها: روحیه تیمی باید در بین همه منابع انسانی سازمان گسترش داده شود و این امر را بعنوان یک نوآوری استراتژیک، در ارتقاء عملکرد سازمانها بکار گرفت.

۲۰. سیستم مدیریت شورایی: یک استراتژی، برای ارتقاء روحیه و حس تعلق سازمانی و اعتقاد سازی است که زمینه را برای مدیریت مشارکتی و بهره وری بالا فراهم کرده و بدین ترتیب میتواند به ظرفیت سازی استراتژیک در مدیریت دولتی کمک کند.

۲۱. توانمند سازی ظرفیت نقشها: دولت باید تمام سازمانهای جامعه را برای توسعه و رشد توانمند کند و ظرفیت سازی منابع انسانی را در بخشهای مختلف، انجام دهد.

۲۲. جهانی فکر کردن و محلی عمل کردن: طرز تفکر جهانی مستلزم دانش جهانی است و منابع انسانی استراتژیک، باید بر طبق آن آموزش داده شوند.

نوآوریهای استراتژیک به این منظور مورد نیاز است که در تمام حوزه های مدیریت منابع انسانی، ظرفیت ایجاد نماید. البته این ظرفیت باید هم بصورت استراتژیک و هم عملیاتی، ایجاد و ارتقاء داده شود.

هفت اصل مدیریت منابع انسانی

هنگامی که در مورد اصول مدیریت منابع انسانی صحبت می کنیم، چندین عنصر به عنوان سنگ بنای سیاست های موثر مدیریت منابع انسانی در کسب و کار در نظر گرفته می شوند. این سنگ بناها عبارتند از:

- استخدام و گزینش
- مدیریت عملکرد
- یادگیری و توسعه
- برنامه ریزی جانشین پروری
- جبران خدمات و مزایا
- سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی
- داده ها و تجزیه و تحلیل منابع انسانی

در ادامه به توضیح کامل هریک از این مفاهیم می پردازیم.

اصل اول: استخدام و گزینش

گزینش و استخدام مسلماً واضح ترین و مشخص ترین عنصر از اصول مدیریت منابع انسانی است. استخدام نامزدهای شغلی مناسب و انتخاب بهترین ها برای ورود و کار در سازمان، کلیدی ترین مسئولیت واحد منابع انسانی است. کارکنان شریان حیاتی سازمان هستند و یافتن بهترین تناسب از آنها وظیفه مهم این واحد است.

درخواست برای استخدام‌های جدید معمولاً زمانی شروع می‌شود که یک شغل جدید ایجاد شود یا مشاغل موجود نیاز به جذب مجدد نیرو داشته باشند. در این راستا، مدیر مستقیم جایگاه شغلی مربوطه شرح شغل را برای واحد منابع انسانی ارسال کرده و این واحد شروع به جذب متقاضیان می‌کند.

در این فرآیند، واحد منابع انسانی می‌تواند از ابزارهای مختلفی برای یافتن بهترین گزینه برای جایگاه شغلی استفاده کند. این ابزارها مواردی مثل مصاحبه، ارزیابی‌های مختلف، بررسی مراجع و سایر روش‌های استخدام را شامل می‌شود. در مواردی که برای جایگاه شغلی نامزدهای زیادی وجود داشته باشد، واحد منابع انسانی ممکن است از ابزارهای پیش انتخاب بهره بگیرد. این ابزارها به اصطلاح به جدا کردن گندم از کاه در هنگام انتخاب نامزدهای شغلی مناسب کمک می‌کنند.

نامزدهای موفق سپس وارد دور بعدی فرایند جذب شده و با آن‌ها مصاحبه می‌شود و به صورت عمیق‌تری مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، جایی که با آن‌ها مصاحبه می‌شود و ارزیابی عمیق‌تری دریافت می‌کنند.

اصل دوم: مدیریت عملکرد

پس از اینکه افراد در سازمان مشغول به کار شدند، مدیریت عملکرد اهمیت پیدا می‌کند. مدیریت عملکرد دومین اصل اساسی مدیریت منابع انسانی است.

مدیریت عملکرد شامل کمک به افراد برای توانمندتر شدن در محل کار و افزایش بهره‌وری و سود سازمان است. معمولاً کارکنان مسئولیت‌های مشخصی دارند که باید آن‌ها را به انجام برسانند. مدیریت عملکرد ساختاری است که کارکنان را قادر می‌سازد تا در مورد عملکرد خود بازخورد دریافت کرده و به بهترین سطح عملکردی خود برسند. معمولاً شرکت‌ها با یک چرخه مدیریت عملکرد سالانه کار می‌کنند که شامل برنامه‌ریزی، نظارت، ارزیابی و اعطای پاداش به عملکرد کارکنان است. خروجی این فرآیند امکان دسته‌بندی کارکنان را در بازدهی بالا در مقابل پایین و پتانسیل بالا در مقابل پایین فراهم می‌کند.

مدیریت عملکرد موفق مسئولیت مشترکی بین واحد منابع انسانی و مدیریت سازمان است؛ جایی که معمولاً مدیر مستقیم رهبری را به عهده داشته و مدیریت منابع انسانی از آن پشتیبانی می‌کند. مدیریت عملکرد خوب برای سازمان بسیار ضروری است. کارمندانی که به پتانسیل واقعی خود دست پیدا کرده‌اند، کارایی، پایداری و حاشیه سود سازمان را بهبود می‌بخشند. از طرفی، کارمندانی هم که به طور مداوم عملکرد ضعیفی دارند، ممکن است برای جایگاه شغلی خود یا فرهنگ سازمان مناسب نباشند. شاید بهتر باشد که در این شرایط سازمان با این دسته از کارمندان خداحافظی کند.

اصل سوم: یادگیری و توسعه

هر انسانی محصول تجربیات زندگی خود، فضایی که در آن زندگی کرده و طیف گسترده‌ای از تأثیرات فرهنگی است. در اصول مدیریت منابع انسانی، اصل یادگیری و توسعه تضمین می‌کند که کارکنان با تغییرات در فرآیندها، فناوری و تغییرات اجتماعی یا قانونی می‌توانند سازگاری پیدا کنند.

یادگیری و توسعه به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌های جدیدی کسب کنند یا مهارت‌های فعلی خود را بهبود دهند. یادگیری و توسعه (L&D) توسط واحد منابع انسانی هدایت می‌شود و سیاست‌های خوب در این باره می‌تواند در پیشبرد سازمان به سمت اهداف بلندمدت آن بسیار مفید باشد. یکی از روندهای منابع انسانی برای سال ۲۰۲۳، هدایت

یادگیری به کارهای روزمره کارکنان و کمک به آنها برای توسعه مهارت‌های نرم و سختی است که با اهداف سازمانی همسو هستند.

بسیاری از سازمان‌ها بودجه‌های از پیش تعریف شده و مشخصی برای برنامه‌های یادگیری و توسعه (L&D) دارند. این بودجه میان کارمندان، کارآموزان، رهبران آینده و سایر افرادی که دارای پتانسیل‌های بالا هستند، توزیع می‌شود. در برخی از موارد افراد ممکن است وارد شرکت یا سازمانی شوند که با دانش و تجربه پیشین آنها تفاوت بسیاری داشته باشد. برنامه‌های (L&D) مسیری را در اختیار کارمندان قرار می‌دهد تا شکاف‌های مهارتی خود را پر کرده و به یک رهبر تبدیل شوند.

اصل چهارم: برنامه ریزی جانشین پروری

برنامه ریزی جانشین پروری نوعی فرآیند برنامه‌ریزی احتمالی مدیریت منابع انسانی در شرایطی است که کارکنان کلیدی تصمیم به خروج از سازمان را می‌گیرند. به عنوان مثال، اگر یک مدیر ارشد مهم شغل خود را رها کند، داشتن یک جایگزین آماده، علاوه بر تداوم روال عادی فعالیت سازمان، از ایجاد هزینه‌های چشمگیر در سازمان نیز جلوگیری می‌کند.

برنامه ریزی جانشین پروری اغلب بر اساس رتبه‌بندی عملکرد و اقدامات (L&D) است. این امر منجر به ایجاد یک بانک از استعدادهای سازمان می‌شود؛ استعدادهایی که واجد شرایط بوده و در صورت خروج یکی از نیروهای مهم و کلیدی سازمان آمادگی دارند که جای آنها را پر کنند. ساخت و پرورش این بانک از افراد، کلید مدیریت افراد خوب و کارآمد سازمان است.

اصل پنجم: جبران خدمات و مزایا

یکی دیگر از اصول مدیریت منابع انسانی، جبران خدمات و مزایا است. جبران خدمات عادلانه، کلیدی در ایجاد انگیزه و حفظ کارکنان در سازمان است.

یکی از اصول مدیریت منابع انسانی در مورد پرداخت‌ها به کارکنان، تضمین عدالت و انصاف است. ارائه پیشنهاد حقوق مناسب، بخش کلیدی جذب بهترین استعدادها برای سازمان است. البته که این پیشنهاد باید متناسب با بودجه و حاشیه سود شرکت نیز باشد. منابع انسانی باید بر افزایش دستمزدها نظارت داشته و استانداردهای شایستگی و افزایش حقوق را تعیین کند. در مواردی مدیریت منابع انسانی ممکن است ممیزی پرداخت‌ها را نیز انجام دهد.

جبران خدمات شامل جبران خدمات اولیه و ثانویه است. جبران خدمات اولیه شامل پولی است که مستقیماً به واسطه انجام کار پرداخت می‌شود که اغلب شامل حقوق ماهانه و گاهی پرداخت مبتنی بر عملکرد مثبت است. مزایای ثانویه نیز شامل پاداش‌های غیر مالی هستند. این مزایا می‌تواند شامل تعطیلات بیشتر، زمان کاری انعطاف‌پذیر، حقوق بازنشستگی، استفاده از اتومبیل‌های سازمان، در اختیار گذاشتن لپ‌تاپ و موارد دیگر باشد. هدف از ارائه این مزایا این است که به افراد به روش‌هایی پاداش دهیم که به آنها انگیزه منتقل کنیم.

اصل ششم: سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

دو اصل پایانی از اصول مدیریت منابع انسانی شامل ابزارهایی برای انجام بهتر مدیریت منابع انسانی در کسب و کار هستند. اولین ابزار سیستم اطلاعات منابع انسانی یا HRIS است. یک HRIS از تمام اصولی که در بالا به آنها اشاره کردیم، پشتیبانی می‌کند.

به عنوان مثال، برای استخدام و انتخاب افراد جدید، متخصصان منابع انسانی اغلب از یک سیستم ردیابی متقاضی یا به اختصار ATS برای پیگیری وضعیت متقاضیان و استخدام‌ها استفاده می‌کنند. همچنین برای مدیریت عملکرد، یک سیستم مدیریت عملکرد برای پیگیری اهداف فردی و رتبه‌بندی عملکرد استفاده می‌شود. در بحث آموزش و توسعه ((L&D، سیستم مدیریت یادگیری (LMS) برای توزیع داخلی محتواهای آموزشی استفاده شده و سایر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی برای پیگیری بودجه‌ها و تاییدیه‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

در راستای پرداخت حقوق و جبران خدمات، اغلب از سیستم حقوق و دستمزد استفاده می‌شود، همچنین ابزارهای دیجیتالی وجود دارند که برنامه ریزی جانشین پروری موثر را ممکن می‌سازند.

همه این قابلیت و عملکردها اغلب می‌توانند در قالب یک سیستم واحد یا همان HRIS انجام شوند. با این حال، گاهی اوقات مدیریت این قابلیت‌ها در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مختلف تقسیم می‌شود. نکته اصلی این است که در عصر حاضر، عنصر فناوری و دیجیتال‌سازی نقش مهم و کلیدی در امر مدیریت منابع انسانی به شمار می‌روند و به همین دلیل است که هنگام صحبت در مورد اصول مدیریت منابع انسانی باید به HRIS نیز اشاره کنیم.

اصل هفتم: داده‌های منابع انسانی، تحلیل و آنالیز

آخرین عنصر از اصول مدیریت منابع انسانی حول محور داده‌ها و تحلیل‌ها می‌چرخد. در نیم دهه گذشته، منابع انسانی جهش بزرگی به سمت داده محور شدن داشته است. سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی که در مورد آن بحث کردیم اساساً یک سیستم ورود داده است که از داده‌های این سیستم‌ها می‌توان برای تصمیم‌گیری بهتر و آگاهانه‌تر استفاده کرد.

یک راه آسان برای پیگیری داده‌های حیاتی از طریق شاخص‌های HR یا KPI های منابع انسانی است. این شاخص‌های اندازه‌گیری به این سوال پاسخ می‌دهند که یک سازمان چگونه به یک معیار عملکردی معین دست پیدا می‌کند. خروجی این موضوع به عنوان گزارش مدیریت منابع انسانی در کسب و کار شناخته می‌شود که بر وضعیت فعلی و گذشته سازمان تمرکز دارد.

با استفاده از تجزیه و تحلیل HR، واحد منابع انسانی قادر خواهد بود تا پیش‌بینی‌هایی را نیز انجام دهد. به عنوان مثال می‌توان به نیازهای نیروی کار، تصمیم جابجایی کارکنان، تأثیر تجربه نامزد شغلی (استخدام) بر رضایت مشتری و بسیاری از موارد دیگر اشاره کرد.

با اندازه‌گیری فعال و مشاهده این داده‌ها، مدیریت منابع انسانی در کسب و کار می‌تواند تصمیمات مبتنی بر داده‌های بیشتری بگیرد. این تصمیم‌ها اغلب عینی‌تر هستند و به همین دلیل پشتیبانی و تایید مدیریت سازمان را نیز به همراه خواهند داشت.

جمع بندی

با توجه به مواردی که ما در این بخش از این مطلب مورد بررسی و ارزیابی قرار دادیم می‌توانیم بگوییم که به طور کلی، استفاده درست، منطقی، اصولی و کاملاً برنامه ریزی شده و هدف مند از اصول مدیریت منابع انسانی در یک مجموعه و یا در یک سازمان که به صورت دولتی یا خصوصی اداره می‌شود در نهایت می‌تواند به بهبود عملکرد کلی آن سازمان در همه ابعاد حرفه ای و نیز به افزایش سطح رضایت مندی کارکنان و پرسنل آن سازمان منجر شود. همچنین باید بدانید که این موارد و استفاده صحیح از این اصول به صورت کلی می‌تواند به جذب کردن درست و نیز به

نگهداری صحیح از استعدادهای برتر در یک سازمان منجر شود که این امر خود می تواند مزایای بسیار زیادی را برای یک سازمان یا یک مجموعه دولتی یا خصوصی به همراه داشته باشد. در ادامه باید بدانید که به کارگیری صحیح تمامی اصول مدیریت منابع انسانی در یک سازمان یا مجموعه می تواند به راحتی به بهبود ارتباطات و همکاری هر یک از اعضای یک سازمان نیز منجر شود که شرایط کاری خوبی را برای پرسنل به همراه می آورد. در نهایت باید بدانید که به کارگیری و بهره وری از اصول مدیریتی منابع انسانی در یک سازمان می تواند به تحقق و دستیابی به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان و در نهایت به افزایش سطح بهره وری پرسنل و سودآوری مالی در آن سازمان یا مجموعه کمک های بسیار زیادی کند. نوآوری در مدیریت منابع انسانی، بعنوان ابزار کلیدی برای ظرفیت سازی و ارتقاء آن در عصر جهانی سازی است یعنی آنچه که برای توسعه ی مدیریت دولتی مطلوب ضروری است، نیازی جدی برای نوآوری در مدیریت منابع انسانی است که به عنوان ظرفیت سازی برای مواجهه با چالشهای جهانی شدن عمل میکنند.

منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

توکلینژاد، حسن؛ جزنی، نسرين؛ معمارزاده تهران، غالمرضا و افشار کاظمی، محمدعلی. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویتبندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، زمستان، سال هشتم، شماره ۱: ۱۲۲-۱۸۲.

رستمی، محمدرضا (۱۳۸۴) توسعه منابع انسانی (از برنامه تا عمل)، جلد اول، چاپ اول، تهران، مدیریت امور اداری و تشکیلات.

سیدجوادین، سیدرضا؛ روشندل اربطانی، طاهر و نوبری، علیرضا (۱۳۹۵) مدیریت منابع انسانی سبز» یک رویکرد سرمایه گذاری و توسعه پایدار»، فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری، زمستان.

عباسی، طیه؛ نوریان، عباس و رضائزاد، توحید (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین موانع استقرار نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد در سازمانهای دولتی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، پاییز، سال هشتم، شماره ۱۳۱: ۳-۱۳۳.

ب) منابع لاتین

Aguinis, H. , (2005), Performance Management, 3 ed, Edinburgh, Pearson, 2.

Arthur, J. B. , and Boyles, T. , (2007), Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach, Human Resource Management Review, 17(1), 77-92.

Arulrajah, A. , Opatha, H. , and Nawaratne, N. , (2015), Green Human resource Management Practices: A Review, Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 5(1).

Biehler-Baudisch, H. , (1994), Environmental training in Germany, Journal of European Industrial Training, 18(3), 10-16.

Boks, C. , (2006), The soft side of ecodesign, Journal of Cleaner Production, 14(15), 1346-1356.

Bontis, N. , (2006), Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, Management decision, Journal of Management History, 36(2), 63-76.