

نگرشی جامع بر نقشهای امروزی مدیران منابع انسانی در صنعت

ترجمه: سید صالح واحدی

نویسنده: Carolyn Wiley

سازمانی و این رضایت حاصل نتایجی است که به واسطه توسعه تواناییهای داخلی سازمان در بخش منابع انسانی (HR) به دست آمده است. هر چه بخش منابع انسانی بهتر سازماندهی شده باشد، در انجام وظایف مهم خود فعالانه تر عمل کرده، برنامه ریزی را نیز ضمیمه سوابق خود می کند. از طرفی نقشهای مختلفی از منابع انسانی می تواند در فرایند استراتژیک رده بندی شود. این نقشها عبارتند از نقش مشاور، ارزیاب، دردشناس، خلاق و عامل تغییر، تسریع کننده، شریک تجاری و مدیر هزینه یابی.

در برنامه ریزی استراتژیک، بیان مأموریت سازمان وجه تعریف مؤسسه است. بدون آنکه آن را از رقبایش تفکیک کند. آنچه از مأموریت نتیجه می شود، هدفهاست؛ یعنی آنچه مؤسسه امید دارد در آینده به آن برسد. به این لحاظ، تخصص منابع انسانی، مدیریت را در جهت ارائه ایده های امکان پذیر و رسیدن به یک وفاق عمومی یاری می کند، طرف مشورت مدیران در تمام سطوح قرار گرفته، در گسترش هدفها در جهت استراتژیهای خاص تجاری مورد استفاده قرار می گیرد، برای مثال، ممکن است یک مدیر برجسته منابع انسانی، برای طراحی برنامه ای که پشتیبان یک استراتژی خاص تجاری است با مدیریت همکاری کند. یک متخصص بهبود سازمانی ممکن است برای چگونگی اجرای تغییر، طرف مشاوره مدیریت قرار گیرد و یک متخصص حقوق و دستمزد، می تواند برنامه ای تشویقی برای مدیر یک واحد تجاری طراحی کند. نقش ارزیابی، کامل کننده نقش مشاوره است. یک متخصص منابع انسانی در نقش ارزیاب، نقش عوامل داخلی و خارجی در محیط تجارت، که تعیین کننده واقعیات و مشخصات نیروی کار هستند، را تجزیه و تحلیل می کند؛ برای مثال، یک مؤسسه که طرحی را برای عرضه کالای خود در یک مقیاس جهانی در دست تهیه دارد، از کارکنان بخش منابع انسانی

مدیران منابع انسانی، نقش مهمی را در صنعت به عهده دارند. آنان به این دلیل که فعالیت و مشارکتشان در امور با تمام جنبه های سازمان ارتباط دارد و یک تأثیر تعیین کننده بر فرایندهای مختلف سازمانی دارند، ذی نفوذ شناخته می شوند. آنچه آنان انجام می دهند، چیزی فراتر از تنها نگهداری اسناد و ابداع خط مشی ها و رویه هاست. در واقع، آنان به همان نسبت که درگیر جنبه های قانونی و عملیاتی اداره منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین منبع سازمانی هستند، درگیر جنبه های استراتژیک تجارت نیز می باشند. هدف اصلی آنان بیشینه کردن استعدادهای بالقوه سازمانی از حیث نیروی انسانی است. بدون در نظر گرفتن فعالیتهایی که آنان هدایت می کنند، مؤسسات هرگز نمی توانند وظایف خود را با موفقیت انجام دهند و به هدفهایشان دست یابند. فعالیتهای ایشان شامل کارگزینی، آموزش و توسعه، پرداخت حقوق، روابط کار و نظایر اینهاست. نقشهای مختلفی را که با این فعالیتها ملازم دارند، می توان در سه دسته قرار داد: فرایند استراتژیک، جنبه های حقوقی و جنبه های عملیاتی.

فرایند استراتژیک

تمام سازمانها به وسیله رده هایی از برنامه ریزی استراتژیک در بر گرفته شده اند. هر چند که از نظر تاریخی، متخصصان منابع انسانی در این عرصه، به بازی گرفته نمی شوند، شاید به این دلیل که وظیفه آنان به عنوان اداره کنندگان کارکنان، پاسخگویی در مورد بکارگیری آن دسته از تصمیمات عملیاتی است که توسط مدیران اجرایی و دیگر گروه های مدیران اخذ شده است.

اگر چه همانطور که نقش سازمانی آنان گسترش پیدا کرده است، اشتغال آنان به فرایند برنامه ریزی نیز افزایش یافته است. عواملی که در این روند سهیم می باشند در برگیرنده نوعی رضایت

می‌خواهد که زمینه‌های فرهنگی، میزان تسلط بر زبان خارجی و تجربیات بین‌المللی مدیران خود را ارزیابی کند. نتیجه این ارزیابی می‌تواند به سؤالاتی از این دست پاسخ دهد:

۱- مؤسسه چه مقدار برای فعالیت جهانی آمادگی دارد؟

۲- برای عمل کردن در مقیاس جهانی به چه چیز نیاز است؟

متخصص منابع انسانی برای موفقیت در نقش ارزیابی، باید به اطلاعات کلیدی دسترسی داشته باشد. در شرایطی که هدفهای استراتژیک در سازمان شناخته شده است، او باید در مورد نیروی انسانی مورد نیاز فکر کند. سپس باید در ارزیابی یا تهیه لیستی از نیروهای بالقوه درون سازمانی، مدیریت را یاری کند. مرحله بعدی برنامه‌ریزی استراتژیک، مرحله شناخت مسائل و چالشهای انجام کار است. بکارگیری تکنیکهای حل مسأله، مدیر منابع انسانی را در نقش «تشخیص دهنده» نشان می‌دهد. متخصص منابع انسانی در این نقش با استفاده از روشهای تحقیقی مناسب، عوارض را از ریشه‌ها تمیز می‌دهند تا بتوانند راه‌های مختلف را طراحی کنند. مدیران موفق منابع انسانی باید توانایی لازم برای بکارگیری فرایند تشخیص در مورد مسائل کمی و کیفی و توانایی نتیجه‌گیری را در این موارد داشته باشند. تخصص تشخیص دهنده متخصصان منابع انسانی، رهبری و هدفگذاری مؤثر را تسهیل می‌کند. علاوه بر این نقش تشخیص، مبنای نقش عامل خلاقیت و عامل تغییر بودن نیز قرار می‌گیرد.

نقش خلاق و عامل تغییر بودن ایجاب می‌کند که مسائل سازمانی تحلیل شود تا گرایشها و نوسانات خارجی، که ممکن است به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر عملکرد سازمانی تأثیر بگذارند، پیش‌بینی شود. اطلاعاتی که در این نقش، به وسیله مدیر منابع انسانی جمع‌آوری می‌شود به توسعه برنامه‌ها و رویه‌هایی که مبنای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک هستند، کمک خواهد کرد. کاری که به وسیله این متخصص انجام می‌شود به نوبه خود نیاز به نقش تسریع‌کننده را ایجاد می‌کند.

رویه‌ها و خط‌مشی‌های مؤسسه پشتیبان تغییرات استراتژیکی است که بر روابط بین مدیران و کارکنان تأثیر می‌گذارد. مدیران منابع انسانی به عنوان تسریع‌کننده در انجام امور، خط‌مشی‌های روابط انسانی را برای اجرا توسط مدیران پیشنهاد می‌کنند. آنان سیاستها و رویه‌ها را طراحی می‌کنند، سپس به عنوان تسریع‌کننده و تقویت‌کننده روابط، بین مدیران و کارکنان در سطوح مختلف

سازمان، عمل می‌کنند. زمانی که فرهنگ و جو حاکم بر سازمان مستقیماً توسط مدیریت کنترل می‌شود، متخصصان منابع انسانی در نقش تسریع‌کننده، به مدیران در نگهداری محیط مطلوب سازمانی یاری می‌رسانند. این تلاش همکارانه، متخصصان منابع انسانی را همراه با تیم مدیریت قرار می‌دهد. متخصص منابع انسانی به عنوان یک تسریع‌کننده در تیم مدیریت به سؤالات مربوط به جهت‌گیری آینده سازمان شامل ارزشها و دیدگاه‌های آن پاسخ می‌دهد.

سازمانهایی که مدیران منابع انسانی را به عضویت در تیم مدیریت تشویق می‌کنند، آنان را شریک تجاری خود می‌کنند. نتیجه مطالعات مؤسسه تحقیقی «گلوب» در سال ۱۹۸۸ بیان می‌کند که در ۸۴٪ از کمیته‌های مدیریتی که توسط سازمانها تأسیس شده، ادارات منابع انسانی به گونه‌ای مطرح شده‌اند. نقش شریک تجاری بودن، دیدگاه‌های منابع انسانی را متوجه مدیریت عمومی می‌کند و تصمیم‌گیری مشارکتی یا تیمی را در صف و ستاد سازمان تشویق می‌کند. اعضای تیم در تمام موضوعات سازمانی مسؤلیت می‌پذیرند که معمولاً یکی از این موضوعات محدود کردن هزینه است. مدیران منابع انسانی در صورت لزوم و وقتی که با محدودیت بودجه روبرو هستند، در مقابل کاهش هزینه‌ها مسؤلیت دارند. اگر چه هزینه‌های پرسنلی همچنان افزایش می‌یابد. فعالیت‌های متخصصان منابع انسانی در نقش مدیر هزینه‌یابی، به طور مستقیم بر حقوق و دستمزد، برنامه‌های پرداخت، مرخصی استعلاجی و مرخصی استحقاقی تأثیر می‌گذارد. متخصصان منابع انسانی در این نقش با استفاده از تحلیل‌های کمی، هزینه‌های واقعی را با هدفهای استراتژیک پیش‌بینی شده مقایسه می‌کنند. منظور از این امر، بکارگیری استراتژیهای کاهش هزینه منابع انسانی - به عنوان یکی از گرانترین و ارزشمندترین عوامل در سازمانهای تجاری است.

فرایند حقوقی

موضوعاتی قانونی وجود دارد که مدیران منابع انسانی باید با آنها روبرو شوند. سیل قوانین و مقررات دولتی مسؤلیت عظیمی را بر دوش مدیران منابع انسانی قرار داده است. مقررات جدیدی که در باب سلامتی و بهداشت، فرصتهای شغلی مساوی، محیط و شرایط زندگی کاری وضع شده است. در طی دهه ۱۹۷۰ نزدیک به هشت

هزار قانون به وسیله دولت فدرال اضافه شده که بیشتر به منابع انسانی مربوط بوده است. به این لحاظ، مدیران منابع انسانی باید برای حفاظت از حقوق پرسنل، همواره از قوانین و مواد جدید آگاهی داشته باشند. مدیران منابع انسانی همچنین باید از روشهایی که مؤسسات دولتی و دادگاهها برای اجرای قوانین استخدامی بکار می‌برند آگاهی داشته باشد.

نقشهای سازمانی مدیر منابع انسانی از لحاظ موارد قانونی عبارتند از: بازرسی و کنترل کننده، مشاور، تهیه کننده، و میانجی (مصلح). نقش کنترل کننده و بازرسی به عنوان یک نقش ارزیابی شناخته می‌شود. این نقش به منزله پیگیری و ارزیابی سیاستها و اقدامات پرسنلی از جهت اثر بخشی آنهاست. یکی از معمولترین بازرسیهای پرسنلی، تحلیل آماری عملکرد آنان با توجه به سطح اشتغال و طبقه اقلیت است. این کنترل به تعیین اینکه آیا سازمان، فرصتهای متعادل شغلی را فراهم می‌کند یا خیر کمک می‌کند و سرانجام، اینکه بازرسان و کنترل کنندگان منابع انسانی، وفاداری مدیران را به آن دسته از سیاستها و رویه‌های سازمانی که دعاوی کارکنان را کاهش می‌دهد، تضمین می‌نمایند. مدیران منابع انسانی به عنوان بازرسی و کنترل کننده، استانداردها را تنظیم می‌کنند، میزان پیشرفت را می‌سنجند، نتایج را مقایسه می‌کنند و فعالیتها را اصلاح می‌کنند. علاوه بر این، آنان سیستمهای کنترل در محل را برای اجرای سیاستهای پرسنلی مؤسسه، طراح، پایه‌ریزی و تعقیب می‌کنند.

تعبیر دیگری از نقش بازرسی، نقش مشاوره است. وقتی که بازرسی انجام می‌شود توصیه و راهنمایی نیز انجام می‌شود. در موارد حقوقی، مشاور فردی است که توصیه یا راهنمایی‌هایی در مورد فعالیت‌های مؤسسه ارائه می‌دهد که مرتبط با قوانین استخدامی است. عملکرد مثبت و دیگر برنامه‌های انگیزشی و استخدامی نیز از دیگر مباحث مرتبط با نقش مشاوره است.

متخصصان منابع انسانی در نقش تهیه کننده، اجرای سیاستها و رویه‌های پرسنلی را تسهیل می‌نمایند و باید به طور مستمر در جریان قوانین و مقررات قرار گیرند. موضوعات مرتبط با فرصتهای برابر استخدامی (EEQ) و قراردادهای دولتی نیز مانند برنامه‌ریزی نیروی انسانی در ذیل نقش تهیه کننده EEQ قرار می‌گیرد.

هنگامی که هدفهای قوانین استخدامی و تجاری در تعارض با

هم قرار می‌گیرند، نیاز به یک مصالحه رخ می‌نمایند. متخصصان منابع انسانی در نقش مصلح، تصمیمات را بر پایه تأثیر نسبی آنان بر کل سازمان اخذ می‌کنند. برای انجام این وظیفه، متخصصان پرسنلی باید گروه‌های مختلف و ساختارهای قدرت در درون و برون سازمان را به رسمیت بشناسند.

وظیفه توافق دهنده برای تعامل با اتحادیه‌های کارگری و میانجی‌گری در قراردادهای بسیار مفید است. در اینجا دو اصل کلیدی بیطرفانه است که توافق دهنده می‌تواند از آنها به عنوان خط مشی استفاده کند. اصل اول بر این نکته تأکید دارد که باید بین نیازهایی که منشاء تعارض هستند و حقوق دو طرف توازن ایجاد شود و اصل دوم می‌گوید تصمیم‌گیری باید راجع به موضوعات و وقایع باشد و نه راجع به اشخاص.

جنبه‌های عملیاتی

دسته سوم، نقشهای مدیر منابع انسانی با نقشهای وی در دسته‌های دیگر شباهت دارد. جنبه اول وظایف با عملیات روزانه مرتبط است که به شش نوع تخصص نیاز دارد: کارگزینی، توسعه و بهبود، ارزیابی، پاداش، طراحی سازمانی و ارتباطات. جنبه دوم شامل بحث پیرامون روابط و خط مشی‌های کارکنان در ارتباط با مدیران سایر بخشهاست. بخش سوم، ایجاد هماهنگی بین کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان برای انجام وظیفه - به عنوان یک نیروی با اهمیت - در جهت حصول هدفهای سازمانی است. نقشهای با اهمیت در تجارت نیز عبارتند از آتش نشان بودن، خلاق و عامل تغییر بودن، حمایت از کارکنان، تسهیل کننده بودن، تنظیم کننده خط مشی و مشاور.

مقایسه نقشهای منابع انسانی در سه طبقه	
استراتژیک	عملیاتی
مشاور	مشاور
ارزیاب	بازرسی
تشخیص دهنده	
عامل تغییر	تسهیل کننده
تسریع کننده	
شریک تجاری	
مدیر هزینه یابی	
	تهیه کننده
	مصلح (میانجیگری)
	آتش نشان
	حامی کارکنان
	تنظیم کننده خط مشی (سیاست)

در نقش آتش نشان بودن، متخصصان منابع انسانی نسبت به خواستها و رفتار دیگران عکس العمل نشان می دهند. روابط کارکنان نظیر غیبت و یا ترک خدمت، مسائل رایجی است که در حوزه این نقش قرار دارند. از طرفی روابط کارکنان نظیر استخدام، حقوق و روابط صنعتی مرتبط با شرایط و مسائلی است که مورد تقاضای دیگران است. یک آتش نشان خیره در مقابل فشارها ایستاده است و به جهت و هدف توجه دارد.

به هر حال در موضوع آتش نشانی بیش از آنکه مدیریت پی مقدمه تشویق شود، عملکرد پاسخ گویانه مورد نظر است. در جهت مخالف عملکرد پاسخ گویانه، مدیران منابع انسانی برای ایفای نقش خلاق و عامل تغییر بودن به یک شیوه مدیریت خلاق و پیشتاز متعهد هستند. یک عامل خلاق تغییر برای پایه ریزی برنامه هایی که می تواند سازمان را در آینده به طور موفقیت آمیز هدایت کند، تجربیات گذشته را تجزیه و تحلیل می کند؛ به عنوان مثال، اگر وقایع گذشته نشان دهد برخی از مدیران واحدها، به سیاستهای پرداخت پایبند نیستند، عامل خلاق تغییر رویه های جدید برای کاهش مشکلات در آینده ابداع می کند. یک تسهیل کننده در نقش سازمانی خود برای بکارگیری روشها و تکنیکهای مربوط به تغییرات زیربنایی از نظریه روابط انسانی استفاده می کند. وی با استفاده از مهارت های مشاوره ای با کارکنان همراه می شود تا به آنان کمک کند خود را با تغییرات عمده نظیر کاهش شغل تطبیق دهند. نقش تسهیل کننده همچنین برای ایجاد تغییر در کل سازمان نیز مفید است. در بررسی انجام شده توسط آرتور آندرسون و همکاران او در مورد نقشهای مرتبط با منابع انسانی در محیط کار، ۸۸٪ پاسخ دهندگان (مدیران ارشد منابع انسانی) گفته اند که هر یک به گونه ای تسهیل کننده تغییرات شده اند.

نقش دیگری که مدیر منابع انسانی ایفا می کند، حمایت از کارکنان است که به عنوان وجدان سازمانی نیز شناخته می شود. بر اساس مسؤولیت اعمال مقررات جدید دولتی، باید با نیروی کاری که بیشترین تقاضایش معطوف به رضایت شغلی و شرایط زندگی کاری است، به تعامل پردازد. از طرفی تعداد فزاینده کارکنان زن و مسن در میان نیروی کار، تأثیر مهمی بر وظیفه مدیران منابع انسانی دارد.

برای ایجاد هماهنگی و انگیزه در کارکنان به منظور فعالیت در جهت کسب هدفهای سازمانی، نقش تنظیم کننده خط مشی ها

مورد نیاز است. این نقش پشتیبان سیاست مورد نظر هیأت مدیره و کاهش نرخ تعهدات است. مدیران منابع انسانی غالباً تغییرات داخلی را به عنوان تابعی از تغییرات خارجی در عرصه صنعت و مقررات دولتی معرفی می کنند. این تغییرات باید در قالب خط مشی های مؤسسه تعبیه شوند. بنابراین به منظور به هنگام کردن خط مشی های مربوط به نیروی انسانی، نقش تنظیم کننده خط مشی ها، ضرورت می یابد.

آخرین نقشی که در عملیات تجاری مورد استفاده است، مشاور است. برای موفقیت در انجام این وظیفه، درک محیط و فرهنگ سازمانی حیاتی است. در این نقش متخصص منابع انسانی یک سبک مدیریت معطوف به هدف را اعمال می کند تا به انجام وظایف منابع انسانی به عنوان بخشی از کل سازمان کمک کند. مشاور باید به طور مستمر ارائه رهنمود کند و تأثیرات آن بر دیگر بخشهای سازمان را نیز مورد توجه قرار دهد. مدیران منابع انسانی با انجام هر یک از وظایف مذکور، اصلاح عملیات روزانه، ارتباط بین سیاستها و عملکردها و هماهنگی وظایف برای تأمین موفقیت عملیات را، تسهیل می کنند.

نقش منابع انسانی از اداره پرسنل شروع شده و تا سطح مدیریتی که برای موفقیت ضروری است ترقی کرده است. به یاری متخصصان منابع انسانی، جنبه های استراتژیک حقوقی و عملیاتی مؤسسه برای رسیدن به یک نتیجه مثبت هماهنگ شده اند. به طور اخص، وظایف مدیر منابع انسانی هر یک از سه جنبه تجارت را توانا می سازد که در هماهنگی با هدفهای کلی سازمان عمل کنند. به هر حال، نقشهای مذکور در هر یک از سه طبقه، تفاوت کلی ندارند. بلکه ویژگیهای مشترکی نیز وجود دارد که نشان می دهد آنچه ذیل هر یک از طبقات قرار دارد نیاز مشترک به ایفای نقشهای متعدد توسط مدیران منابع انسانی است (نظیر مشاوره، ارزیابی، خلاق و عامل تغییر بودن) تا به این ترتیب موفقیت سازمان تضمین شود.

منبع ترجمه:

Carolyn Wiley, "A Comprehensive View of Roles for Human Resource Managers in Industry Today", *Industrial Management*, November-December 1992.