

مقدمه‌ای بر: مدیریت منابع انسانی

نویسنده: مارک جی سینگر Marc, G. Singer

مترجم: دکتر غلامعلی سرمد

توفیق سازمان، به ترکیب مؤثر ماشین آلات، پول، مواد و منابع انسانی برای نیل به هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت بستگی دارد. به دلیل اینکه مؤسسات منحصر به فرد، پیچیده و متنوع هستند، برای اینکه منافع بالقوه اجزای مختلف آن به حداکثر برسد، در هر زمینه به ابتکارهای ویژه‌ای متوسل شده‌اند. هدف مدیریت مالی^۱ افزایش کارآیی سازمان از طریق استفاده هرچه بهتر از منابع مالی موجود است. مدیریت ابزار از وسایل^۲ برای بهره‌بردای هرچه صحیح‌تر از جابه‌جایی و تبدیل مواد، به ابداع روشها و تکنیکهایی روی آورده است. مدیریت تولید^۳ با ساخت و تولید سروکار دارد و از این رو طرحهای مؤثر استفاده از امکانات را (برای تحقق بهتر ساخت و تولید) تدوین می‌کند. و بالاخره مدیریت منابع انسانی، برای استفاده بهینه از بالقوه‌های انسان، و در نتیجه تحقق اهداف اشخاص و سازمان، به ابداع برنامه‌های ویژه متوسل می‌شود.

مدیریت منابع انسانی، اصطلاح نسبتاً جدیدی است که در دهه ۱۹۷۰ متداول شد. هنوز هم اکثر افراد به مدیریت منابع انسانی با توجه به عناوین قدیمی‌تر و سنتی‌تر آن نظیر مدیریت کارکنان^۴، اداره افراد، و روابط صنعتی^۵ نگاه می‌کنند. البته به طور کلی این اصطلاحات مترادف است، به جای یکدیگر استعمال میشود، و کاربرد آن بیشتر تابع اولویتهای شخص یا اشخاص است. اما در حقیقت این خود اشخاص هستند که عقیده دارند مدیریت منابع انسانی به تعبیر امروزی خود با آنچه سابقاً

از این مقوله می‌دانستیم و امروزه کهنه شده، بسیار تفاوت دارد.

از لحاظ تاریخی، فعالیتهای مربوط به مدیریت کارکنان در مقایسه با دیگر وظایف سازمان از اهمیت ثانوی برخوردار بود. در بسیاری از موارد کارکنان ادارات کارگزینی و امور اداری را کسائی تشکیل می‌دادند که سابقاً به عنوان سرپرست یا مدیر اجرایی خدمت کرده بودند و چون در خدمات مزبور توانایی کافی نداشتند، آنها را به مناصب جدید می‌گماردند. در اغلب موارد این مدیران امور اداری در زمینه فعالیتهای مرتبط با مدیریت منابع انسانی بی‌تجربه بودند و دوره‌های آموزشی ویژه ندیده بودند؛ به علاوه کارهایی که می‌بایست انجام دهند، آنهایی بود که چون جنبه حاشیه‌ای داشت و دیگران حاضر به انجام آن نبودند، به این اشخاص واگذار می‌شد. وظیفه آنها دسته‌بندی و انتخاب بهترین متقاضیان استخدام، بررسی پرسشنامه‌ها یا فرمهای بهداشتی، تجزیه و تحلیل صورتحساب منافع کارکنان، تنظیم و هماهنگی فعالیتهای تفریحی، راهنمایی کارکنان تازه استخدام شده، انتشار نشریه‌های داخلی، و بررسیهای متعدد مربوط به امور کارکنان بود.

به طور کلی در طرحهای سازمانی برای وظایف مدیریت کارکنان و مدیریت سرپرستان، یا اهمیتی قابل‌نمی‌شدند یا این اهمیت بسیار اندک بود. ولی امروزه این دیدگاه اساساً دگرگون شده است. مدیریت کارکنان که روزگاری فقط با تکیه بر عقل سلیم^۶ امکان پذیر به نظر می‌رسید، این روزها

رفته رفته از توجه و اهمیتی که شایسته آن است برخوردار می‌شود.

مدیران سازمانها پی برده‌اند که ارتکاب اشتباه در مدیریت روزمره کارکنان قابل چشم پوشی و گذشت نیست. موارد دادخواهی کارکنان علیه کارفرمایان و بدرفتاری آنان روز به روز زیادتر می‌شود و مراجع قضایی برای کارگران امتیازات زیادتری تأمین می‌کنند افزایش رقابت برای به کارگیری کارکنان با استعداد موجب شده که هرگاه پرداختهای مؤسسات از حد معمول کمتر یا رفتار آنها با کارکنان نادرست باشد، نقل و انتقالات زیادتر شود. به علاوه، تحقیق نشان می‌دهد که بین عملکرد کلی اقتصادی شرکتها و قدرت ادارات مدیریت منابع انسانی آنها روابطی مستحکم وجود دارد.

تغییر نگرش نسبت به فعالیتهای مربوط به مدیریت منابع انسانی در تجربیات کارکنان جدید الاستخدام و مبالغی که به عنوان مابه التفاوت دریافت می‌کنند، مشاهده می‌شود. این روزها تعجب آور یا غیر عادی نیست اگر ببینیم که ادارات کارکنان را که روزگاری در درجه دوم اهمیت قرار داشت، افرادی بسیار با تجربه و آموزش دیده اداره می‌کنند و مزایایی برابر دیگر مجریان سازمانها دریافت می‌دارند. به علاوه، میزان مهارت و حقوق کارکنان و بودجه‌ای که به طور کلی به ادارات مدیریت منابع انسانی اختصاص می‌یابد نیز در سالهای اخیر فراوان افزایش یافته است.

افزایش اهمیت ادارات مدیریت منابع انسانی در میزان دخالت کارکنان این ادارات در

کارهای اصلی سازمان نیز مؤثر بوده است. امروزه مدیران منابع انسانی کارهای متعددی انجام می‌دهند که قبلاً توسط دیگران صورت می‌گرفت

تحول تدریجی مدیریت منابع انسانی

به سادگی می‌توان حدس زد که فعالیتهای مربوط به مدیریت کارکنان از روزگاران ماقبل تاریخ رواج داشته است. با اندکی استفاده از تخیل می‌توان به سرپرستانی اندیشید که در بین انسانهای نآدرتال^۷ با استفاده از تکنیکهای خشن‌گرینی تصمیم می‌گرفتند کدامیک از اعضای قبیله باید وظیفه شکار را برعهده بگیرند و کدام افراد، مسؤل مراقبت از محل‌های سکونت باشند.

بدون شک هرچه انسان تمدن‌تر شد، این فعالیتهای مرتبط با اداره دیگران هم ادامه یافت و هم توفیق آن زیادتر شد تا پاسخگوی نیازهای روبه‌افزایش سازمانهای رو به رشد آنها باشد. بی‌شک در روم باستان نیز مدیران ادارات کارکنان مسؤلیت ثبت نام، گزینش، آموزش، و انتصاب گلا دیاتورها^۸ را برعهده داشتند. حتی شواهد حکایت از آن دارد که احتمالاً از نوعی روش ابتدایی ارزشیابی عملکرد و پاداش استفاده می‌شده و کارکنان بسیار موفق به سمت آموزگاری گلا دیاتورها و دریافت مدال مفتخر می‌شده‌اند. به همین قیاس، عواقب عملکرد ضعیف جنبه منفی داشته تا شاید سرسخت‌ترین کارکنان را به کار تشویق کند.

علی‌رغم این واقعیت که فعالیتهای مربوط به اداره کارکنان به روزگاران کهن باز می‌گردد، از اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم بود که نخستین نشانه‌های رسمی اداره کارکنان به عنوان یک تخصص ویژه مورد توجه قرار گرفت. این پدیده تاریخی پیامد انقلاب صنعتی و سرازیر شدن عده زیادی کارگر به کارگاههای کارخانه‌ها بود. در همان حال اعضای نهضتهای کارگری ایالات متحده

آمریکا برای احقاق حقوق خود می‌جنگیدند و مرتباً بین کارکنان و کارفرمایان درگیریهای خشن حادث می‌شد. این حوادث متعدد و بزرگ موجب شد تا مدیران به جستجوی روشهای جدید و کارآمدتر برای کنار آمدن با کارکنان برآیند. نخستین عواملی که از اواخر قرن نوزدهم آغاز شد و تا نخستین سالهای قرن بیستم ادامه داشت، اقدامات و حوادث زیر را شامل می‌شد:

۱- نهضت رفاه اجتماعی

۲- پیدایی و توسعه مدیریت علمی^۹

۳- استفاده از اصول روانشناسی در صنعت و تجارت

۴- جنگ اول جهانی

بدون تردید بررسی هریک از این عوامل حائز اهمیت است، اما چون در جاهای مختلف

در واقع مدیریت، منابع انسانی عبارت از زمینه‌ای تخصصی است که برای افزایش رضایت اشخاص و سازمان و رفع نیازها و هدفها و مقاصد آنها درصدد تدوین برنامه، سیاست و فعالیتهای ویژه‌ای بر می‌آید.

و متعدد به آن اشاره شده، در اینجا از بررسی و توضیح آن صرف‌نظر می‌شود.

نقش مدیریت منابع انسانی در سازمان

مسئولیت مدیران منابع انسانی

بسیاری را عقیده بر این است که مسئولیت اداره امور کارکنان باید انحصاراً به کسانی که در این زمینه تخصص حرفه‌ای دارند، واگذار شود. مدیران منابع انسانی را شرکتهای برای آن استخدام می‌کنند تا به هماهنگ ساختن فعالیتهای متعدد مرتبط با امور کارکنان بپردازند. با اینهمه، در مسئولیت استفاده مؤثر از منابع انسانی، ادارات دیگر نیز

سهام دارند. نفس کارها چنان است که مدیران، سرپرستان و هرکس قدرت و اختیار هدایت کار دیگران را داشته باشد، در فعالیتهای مربوط به اداره منابع انسانی سهیم است. در واقع، سازمانهای کوچک یا اداره امور اداری ندارند یا ندرتاً معدودی را در چنین اداره‌ای به کار می‌گمارند. در این سازمانها کلیه امور کارکنان مستقیماً توسط سرپرستان اجرایی انجام می‌شود. این سرپرستان وظایف استخدام و آموزش کارکنان، اداره امور حقوق و دستمزد و مزایا و دیگر مسؤلیتهای مرتبط با امور کارکنان و عوامل مؤثر بر زندگی کاری آنان را برعهده دارند.

تأسیس ادارات منابع انسانی

یکی از نتایج فرعی توسعه سازمانها، افزایش نیاز به ادارات مدیریت منابع انسانی است. این ادارات موجب می‌شود تا سرپرستان اجرایی از انجام وظایف اضافی روزمره درباره فعالیتهای مرتبط با منابع انسانی آزاد شوند همچنین، هماهنگی بهتر فعالیتهای کارکنان، دیگر هدف تأسیس ادارات مزبور است. هرچه مقررات دولتی درباره امور تجاری زیادتر می‌شود، شرکتهای کمتر می‌توانند اشتباهات کارکنان را تحمل کنند. شرکتهای به این نتیجه رسیده‌اند که استفاده از افراد متخصص امور کارکنان برای همپایی با مقررات مختلف ضرورت دارد.

پس از اخذ تصمیم درباره ایجاد ادارات مستقل، سازمان باید برای اجرای این تصمیم به دقت برنامه‌ریزی کند. افزوده شدن اداره منابع انسانی به معنای آن است که مسؤلیت امور کارکنان بین سرپرستان اجرایی و مدیر کارکنان^۱ تقسیم خواهد شد. معمولاً مدیران عملیات و کارکنان محرکات کاری و خطوط اشاره‌کننده خاص خود را دارند. در نتیجه، احتمال بروز تعارض بین آنها در مورد فعالیتهای کارکنان اجتناب‌ناپذیر است. برای آنکه این تعارض و تضاد به حداقل کاهش

یابد، لازم است هریک از مدیران مرزهای رسمی فعالیت خود را به درستی و روشنی بشناسند.

اختیار

اختیار ۱۱ بر استفاده به حق از قدرت برای اخذ تصمیم درباره منابع مؤثر در نیل به اهداف و مقاصد نهایی سازمان دلالت دارد. مدیران و سرپرستان برای تصمیم‌گیری، دستور دهی و هدایت کار زیردستان اختیار دارند.

طبق سنت، در هر سازمان دو نوع اختیار رسمی وجود دارد: اختیارات افراد صف و ستاد. مدیران صف ۱۲ حق دارند تصمیمات نهایی مربوط به مراحل خاص عملیات سازمان را اتخاذ کنند. معمولاً دامنه اینگونه اختیارات محدود است و انحصاراً می‌توان آن را درباره زیردستان مدیر اعمال کرد.

مدیران امور کارکنان ۳ در نقش مشورتی ظاهر می‌شوند و مشاور دیگر کارکنان و مدیران هستند. اینان برای هدایت کار دیگران اختیار مستقیم ندارند و نمی‌توانند تصمیمات نهایی اخذ کنند. کار اینها صرفاً جنبه حمایتی و مشورتی دارد. در اکثر سازمانها وظیفه شماره یک مدیر منابع انسانی در حد مدیر کارکنان است.

در واقع، دوگانگی اختیارات مدیران صف و ستاد در اغلب مواقع تیره‌تر از آنچه هست نشان داده می‌شود. مدیران منابع انسانی بر کارکنانی که مستقیماً زیر دست آنها هستند، اختیارات مدیران صف را دارند و معمولاً اختیارات غیر مستقیم دیگری نیز به آنان تفویض می‌شود.

در اکثر سازمانها، مدیران منابع انسانی زیر نظر مستقیم مدیران اجرایی رده‌های بالاتر انجام وظیفه می‌کنند. در نتیجه این رابطه گزارش دهی و دریافت گزارش، مدیران صف ممکن است تصور کنند که مدیران امور کارکنان اختیاراتی غیر از کارهای اداری و

مشورتی دارند. به این دلیل، بی‌توجه به ماهیت واقعی اختیارات خود، معمولاً توصیه‌های مدیران منابع انسانی را اجرا می‌کنند.

همچنین مدیران صف توصیه‌های مدیران امور کارکنان را که در محدوده تخصص حرفه‌ای خودشان قرارگیرد، به تأخیر می‌اندازند. معمولاً موضوعاتی نظیر مقررات و آئین‌نامه‌های دولتی، گزینش و آموزش، اداره امور ایمنی و رفاهی و روابط کارگری را در قلمرو مسئولیت متخصصان منابع انسانی محسوب می‌دارند.

معمولاً مدیران عملیات علاقمندند اینگونه مسئولیتها را تفویض کنند و توصیه‌های مربوط به فعالیتهای منابع انسانی را به متخصصان فن واگذار کنند. در نتیجه، چون این واقعیت پذیرفته شده که تصمیمات نهایی

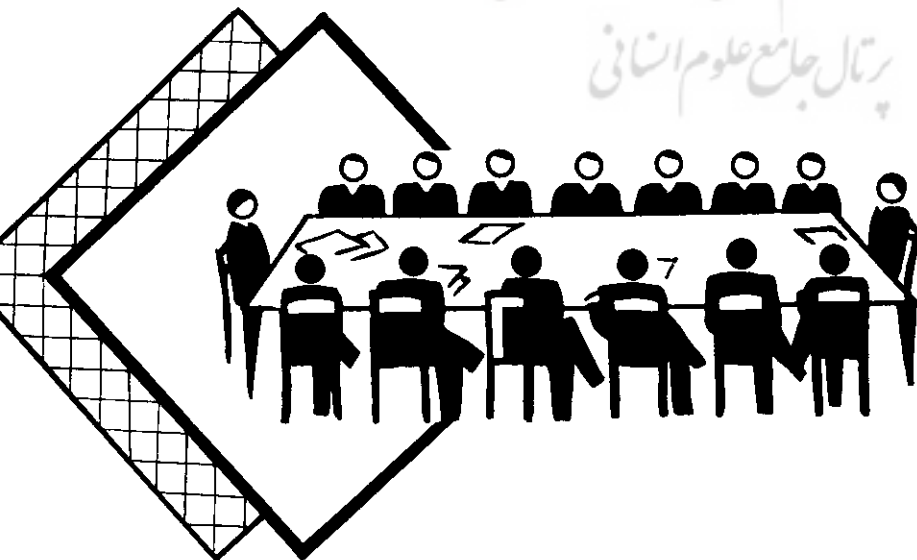
مدیران صف، تصمیمات نهایی مربوط به هر یک از بخشهای عملیاتی را اتخاذ می‌کنند و اختیار این تصمیم‌گیری را دارند. مدیران ستادی موظفند برای نیل به اهداف سازمان، مشاور و مددکار مدیران صف باشند.

مربوط به اجرای برنامه‌های منابع انسانی از وظایف مدیران اجرایی است، در اغلب مواقع آنچه متخصصان کارکنان مطرح می‌کنند، کمتر با مخالفت دیگران رو به رو می‌شود.

انجام وظایف منابع انسانی

نخستین فعالیتهای رسمی مرتبط با امور کارکنان را مسئولین امور رفاهی انجام می‌دادند. برای آنکه کسی بتواند در ادارات رفاه استخدام شود، باید نشان می‌دهد که از فراست، عقل سلیم و اطلاعات لازم درباره مسایل کار و کارگری و صنعت آگاهی دارد. تا همین سالهای اخیر اکثر سازمانها به استثنای شرکتهای عضو اتحادیه‌ها که به اهمیت استفاده از کارشناسان روابط کارگری برای حل و فصل امور خود با اتحادیه پی برده بودند، عقیده داشتند که تقریباً هرکس صلاحیت فردی و مهارتهای اساسی کار اداری را داشته باشد، می‌تواند در نقش کارمند اداره امور کارکنان به خوبی ظاهر شود. در نتیجه این اعتقاد، کارکنان ادارات منابع انسانی را از مدیران قدیمی اجرایی، که نمی‌توانستند در خط تولید کارآمد باشند، انتخاب می‌کردند. امروزه بیشتر به دلیل مقررات دولتی و توجه به این واقعیت که حتی افراد واقع در

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



پایین‌ترین رده سلسله مراتب اداری، از روشهای استخدام تأثیر می‌پذیرند، ادارات مدیریت منابع انسانی را به افراد متخصص در امور مربوط تجهیز می‌کند. البته ویژگیهای این اشخاص در هر سازمان با سازمان دیگر متفاوت است و عمدتاً بسته به این است که سازمان به کارکنان متخصص امور عمومی یا امور اخص کارمندان یا منابع انسانی نیاز داشته باشد. از این دو مقوله، امور عمومی بیشتر در سازمانهای کوچک مطرح می‌شود. بنابراین، متخصصان امور عمومی این سازمانها معمولاً درباره کلیه فعالیتهای کارکنان اطلاعات گسترده دارند و اطلاعات تخصصی آنان به محدودی از منابع انسانی محدود می‌شود. در اینگونه موارد، معمولاً می‌توان از کسانی که در تخصصهای دیگر نظیر عملیات اجرایی، حسابداری و حسابرسی، ادارات کوچک کارکنان (امور اداری و کارگزینی) کار کرده‌اند، استفاده کرد.

از سوی دیگر، مدیران امور اختصاصی کارمندان را سازمانهای بزرگ و دارای فعالیتهای گسترده استخدام می‌کنند. این متخصصان، بر خلاف متخصصان امور عمومی، در زمینه‌های ویژه مهارت دارند و در یکی از مقوله‌های مدیریت کارکنان و منابع انسانی تجربه آنها بسیار عمیق است. متخصصان اخیر بیشتر در زمینه قوانین و مقررات دولتی، پرداخت حقوق و مزایا و مابه التفاوت و پرداختهای جبرانی، آزمون استخدامی، آموزش، توسعه یا بهسازی و روابط صنعتی تخصص دارند و اکثر آنان تجربیات عمیق خود را طی دوره‌های تحصیل دانشگاهی کسب کرده‌اند.

در شرایط کنونی مؤسسات دولتی و خصوصی، همواره نیاز به استفاده از افراد متخصص بسیار زیاد است. احتمالاً بزرگترین عاملی که در این تقاضای بی‌سابقه به افراد متخصص دخالت داشته و دارد، تغییرات مداوم قوانین و مقررات، پرداختهای مؤسسات

رقیب، امنیت و بهداشت محیط کار، اداره امور حقوق و دستمزد ۱۴ و حقوق کارکنان است. بنابراین استفاده هرچه بیشتر از افراد متخصص برای اطمینان از ثبات سازمان و انطباق آن با مقررات پیچیده و متغیر اشتغال ضرورت دارد.

اهمیت مدیریت منابع انسانی

در دهه گذشته متخصصان مدیریت منابع انسانی بر دامنه فعالیت خود در مؤسسات افزوده‌اند. هر چند در مواقعی عمدتاً با ثبت نام از متقاضیان استخدام، گزینش، آموزش، و اداره امور رفاهی سروکار داشتند، امروزه از ادارات کارکنان برای کمک به برنامه‌ریزی، سازماندهی، بهبود و تولید و کارآیی، بهبود استراتژی، و فعالیتهای مرتبط با بهبود کیفیت استفاده می‌شود. این نقشهای جدید و گسترده مبین التفات چشمگیر سازمانها به این نکته است که وظایف کنونی مسئولین منابع انسانی هم جالب و هم سودمند است.

هرچه سازمانها در جهت اجرای برنامه‌های بهسازی مدیریت منابع انسانی در آینده بیشتر تلاش کنند، اهمیت وظایف ادارات کارکنان افزایش خواهد یافت. با اینهمه به دلیل تعدد فارغ‌التحصیلان دانشگاهی که در این زمینه

تخصص دارند و به دنبال کار می‌گردند، پیش‌بینی می‌شود که در آینده تصدی اینگونه مشاغل با رقابت همراه باشد. در نتیجه، متخصصانی که از تغییر تأکید بر مدیریت منابع انسانی آگاهی داشته باشند و برای نیل به اهداف سازمان، طرحهای بهتری جهت استفاده از نیروی انسانی ارائه دهند، آینده‌ای روشنتر خواهند داشت.

1. Financial Management
2. Materials Management
3. Production Management
4. Personnel Management
5. Industrial Relations
6. Common Sense
7. Nenaderthal
8. Gladiators
9. Scientific Management
10. Personnel Manager
11. Authority
12. Line Managers
13. Staff Managers
14. Wage and Salary



مقام علمی و تحقیقاتی
 ریاست جامعه علوم انسانی
 تعاونیها و مهمترین شبکه اشتراک
 و دخالت حقیقی مردم در کارهاست