



مدیریت منابع انسانی پیشرفته

دکتر علی شیرازی

دانشکده علوم اداری و اقتصادی

گروه مدیریت

۱۴۰۱-۲

فهرست مطالب

- فصل ۱: تغییر ماهیت مدیریت منابع انسانی
- فصل ۲: مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
- فصل ۳: روابط سازمانی / فردی و حفظ کارکنان
- فصل ۴: شغل و تحلیل شغل
- فصل ۵: جذب در بازار کار
- فصل ۶: انتخاب منابع انسانی
- فصل ۷: کارآموزی منابع انسانی
- فصل ۸: مدیریت و توسعه استعدادها
- فصل ۹: مدیریت و ارزیابی عملکرد
- فصل ۱۰: پاداش و جبران کل خدمات
- فصل ۱۱: مدیریت مزایای کارکنان و جبران خدمات مدیران
- فصل ۱۲: روابط کارکنان

فصل ۱

تغییر ماهیت مدیریت منابع انسانی

بعد از مطالعه این فصل، شما باید بتوانید:

- سرمایه انسانی را تعریف کرده و ضرورت‌های آن را شرح دهید.
- دسته بندی هفتگانه فعالیت‌های منابع انسانی را توضیح دهید.
- توضیح دهید چگونه نقش‌های عمده مدیریت منابع انسانی تغییر شکل می‌دهند.
- چهار چالش عمده که منابع انسانی امروز با آن مواجه است را توضیح دهید.
- اهداف و کاربردهای منابع انسانی را شناسایی کنید.
- تحقیق کنید چرا مسائل اخلاقی بر مدیریت منابع انسانی اثرگذار است.
- معیارهای کلیدی که متخصصان منابع انسانی نیاز دارند را شرح دهید.

مقدمه

افراد زیادی از عملکرد واحد منابع انسانی در سازمان خود رضایت ندارند. برخی معتقدند منابع انسانی در بهترین حالت یک دشمن ضروری و در بدترین حالت یک عنصر بوروکراتیکی است که معمولاً قوانین جزئی و غیرضروری وضع می‌کند، با خلاقیت مقابله می‌کند و مانع تغییرات مورد نیاز می‌شود. انتقادهای رایج بدین شرح است: چرا ارزیابی عملکرد اینقدر بی فایده است؟ چرا منابع انسانی همیشه درگیر مسائل مربوط به کاهش حقوق و مزایایی است که با فرمانی از سوی مدیران مالی صادر می‌شود و باعث افزایش نرخ ترک کارکنان می‌شود؟ با توجه به قوانینی که در دهه‌های گذشته توسط دولت‌ها وضع شده، منابع انسانی از ضرورت زیادی برخوردار شده است. الزامات قانونی موجود بسیار پیچیده است و منابع انسانی باید محتاط باشد. این نقش محافظت شرکت در برابر شکایات، عموماً منابع انسانی را در نقش پلیس بد قرار می‌دهد. اما بسیاری از مدیران تعجب می‌کنند که دلیل اصرار منابع انسانی در برخورد یکسان با همه افراد چیست که اغلب منجر به محافظت از کارکنان ضعیف می‌شود، نه حفظ کارکنان با عملکرد بالا.

در شرایط ایده آل، منابع انسانی باید بهترین‌ها را استخدام کند، ستاره‌ها را پرورش دهد، و محیط کار مولد را تقویت کند. در عوض، اغلب بخش‌های منابع انسانی خود را درگیر مدیریت سیاست‌ها و روش‌های پرسنلی می‌کنند که شرکت‌ها بطور فزاینده ای به پیمانکارانی واگذار می‌کنند که می‌توانند آن‌ها را ارزان‌تر و کارآمدتر انجام دهند. مدیران منابع انسانی بطور فزاینده ای نگران فعالیت‌ها هستند تا نتایج به دست آمده. آن‌ها گزارش می‌دهند که چند نفر استخدام شده‌اند، چه تعداد ارزیابی عملکرد به اتمام رسیده و اینکه آیا کارکنان از جلسات معرفی^۱ خود به سازمان راضی هستند یا خیر. اما منابع انسانی بندرت این جزئیات را به معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان، مدیران و عملکرد و سنجه‌های^۲ کسب و کار ربط می‌دهد.

علی‌رغم بسیاری از این انتقادات، شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد در صورتی که مدیریت منابع انسانی به درستی انجام شود، نتایج مطلوبی خواهد داشت. شرکت‌های بزرگ بین‌المللی نظیر یاهو، پراکتر اند گمبل، گلدمن ساکس، جنرال الکتریک و امثال آنها، منابع انسانی

¹. orientation

². metrics

را به درستی وارد حوزه استراتژی کسب و کار خود کرده‌اند. منابع انسانی باید بخش ویژه و مهمی از هر سازمانی باشد، و این به معنای آن است که افراد و توانایی‌های آنها به عنوان فرصتی برای ایجاد مزیت رقابتی بیشتر سازمان دیده شوند. اما در بسیاری از شرکت‌ها این فرصت توسط مدیران و کارکنان هدر رفته تلقی شده و این باعث می‌شود منابع انسانی مورد توجه و احترام قرار نگیرد. مسلم است که منابع انسانی برای غلبه بر تصویر فعلی خود باید بیش از پیش تغییر کند.

به عنوان یک رشته، مدیریت منابع انسانی شاهد تحولات چشمگیری است. مدیریت منابع انسانی^۳ به طراحی سیستم‌های مدیریتی جهت حصول اطمینان به اینکه استعدادهای انسانی بطور موثر و کارآمد برای تحقق اهداف سازمانی استفاده می‌شود گفته می‌شود. خواه کارکنان در یک شرکت بزرگ با ده هزار شغل یا یک شرکت کوچک غیرانتفاعی با ده شغل، کارکنان باید بطور موثر انتخاب، جذب، آموزش و مدیریت شوند. خدمات آن‌ها نیز باید به اندازه کافی و بر اساس شایستگی جبران شود و مزایایی به آن‌ها تعلق گیرد. بعلاوه، سیستم‌های منابع انسانی مناسب برای انطباق با الزامات قانونی متعدد مورد نیاز است. در محیطی که نیروی کار مدام در حال تغییر است، قوانین و نیازهای کارفرمایان نیز تغییر می‌کند. بنابراین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مدام در حال تغییر و تحول هستند.

با این حال همانطور که اشاره شد، مدیریت افراد در یک سازمان چیزی فراتر از مدیریت ساده برنامه پرداخت‌ها، آموزش یا جلوگیری از طرح شکایت است. اگر قرار باشد منابع انسانی بخش مهمی از رقابت موفق در بازار باشد، تفکری متفاوت در مورد مدیریت منابع انسانی لازم است. هدف باید افرادی کارا و خلاق که در سازمانی انعطاف پذیر کار می‌کنند که در آن به ازای ارزش افزوده پاداش داده می‌شوند باشد. با این حال، اغلب اوقات مدیران و متخصصان منابع انسانی تنها بر روی فعالیت‌های منابع انسانی، مانند تحلیل شغل یا آموزش ایمنی تمرکز می‌کنند که مطمئناً این کارها نیز باید انجام شوند، اما امروز، فعالیت‌های سنتی در حوزه منابع انسانی ضروری است، ولی کافی نیست. بخشی از تفکر جدید این است که که با افراد به عنوان بخشی از سرمایه‌های سازمان رفتار شود.

سرمایه انسانی در سازمان‌ها

در همه سازمان‌ها منابع زیادی وجود دارد که بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارد. سازمان‌ها باید چهار نوع دارایی را مدیریت کنند:

- فیزیکی: ساختمان‌ها، زمین، مبلمان، کامپیوتر، وسایل نقلیه، تجهیزات و غیره.
- مالی: وجه نقد، منابع مالی، سهام، اوراق بهادار و نظایر آن.
- دارایی‌های نامشهود: قابلیت‌های تحقیقاتی تخصصی، حق ثبت اختراع، سیستم‌های اطلاعاتی، طراحی‌ها، فرآیندهای عملیاتی و مانند آن.
- منابع انسانی: افراد با استعداد، قابلیت‌ها، تجربه، تخصص حرفه‌ای، روابط و سایر منابع انسانی.

همه این دارایی‌ها در سازمان‌های مختلف، به درجات مختلف مهم هستند. اما دارایی‌های انسانی، همانند چسبی است که تمام دارایی‌های دیگر را در کنار هم نگه داشته و آن‌ها را در راستای دست‌یابی به نتیجه جهت‌دهی می‌کند. مطمئناً صندوق داران، سرپرستان و سایر کارکنان یک شرکت و یا پزشکان، پرستاران، کارکنان بخش پذیرش، متخصصان فنی و سایر کارکنان در یک بیمارستان کمک می‌کنند تا از کلیه دارایی‌های دیگر سازمان شان برای ارائه خدمات به مشتری و یا بیمار استفاده شود. یک مطالعه نشان می‌دهد که استفاده موثر از سرمایه انسانی شرکت ممکن است تا ۴۳ درصد ارزش افزوده بیشتر برای یک سازمان نسبت به سازمان دیگر ایجاد کند.

سرمایه انسانی و منابع انسانی

سرمایه انسانی فقط کارکنان سازمان‌ها نیستند، بلکه آن‌چه که افراد به سازمان می‌آورند- و سهمی است که در موفقیت سازمان دارند. سرمایه انسانی به مجموع ارزش قابلیت‌ها، دانش، مهارت، تجارب زندگی و انگیزه نیروی کار سازمان گفته می‌شود. منابع انسانی گاهی اوقات سرمایه انسانی نامیده می‌شود تا تفکر، دانش، خلاقیت و تصمیماتی که افراد در سازمان می‌گیرند را منعکس کند. به عنوان مثال، شرکت‌هایی با سرمایه فکری بالا ممکن است کارکنان فنی و تحقیقاتی داشته باشند که دستگاه‌های زیست پزشکی جدید را

³. Human Resource Management (HRM)

تولید می کنند، فرمول داروهایی را کشف می کنند که می توانند ثبت اختراع شوند، و نرم افزارهای جدید برای استفاده های تخصصی تولید می کنند. همه این فعالیت های سازمانی، ارزش بالقوه سرمایه انسانی را نشان می دهد.

ارزش سرمایه انسانی یک سوال اساسی این است که آیا استراتژی های بهتر مدیریت سرمایه انسانی ارزش بالاتری در بازار برای شرکتها ایجاد می کنند یا اینکه شرکت های موفق در زمینه مالی، منابع بیشتری را برای ابتکارات سرمایه انسانی اختصاص می دهند. تحقیقات انجام شده توسط واتسون وایت در مورد ۷۵۰ شرکت بزرگ آمریکایی، کانادایی و اروپایی به این نتیجه رسیده است که عملکردهای برتر سرمایه انسانی شاخص اصلی افزایش ارزش سهامداران است، نه بر عکس. به نظر می رسد استخدام افراد مناسب، حمایت از تفکر خلاق و بهره وری آنها و پیوندشان با فناوری مناسب باعث ایجاد عملکرد برتر تجاری و ارزش سهامداران می شود.

در آمریکا، شرکتها تقریباً دو برابر شرکت های اروپایی برای حقوق و مزایای کارکنان هزینه می کنند. نسبت سود قبل از مالیات بر تقسیم هزینه های جبران خسارت و سود (نسبت دلاری سود حاصل به دلار پرداختی به کارکنان) "بازده سرمایه انسانی"، ۱/۵۲ در آمریکا در مقابل ۱/۱۴ برای اروپا را نشان می دهد. تفسیر این تفاوت به شرح زیر است: بابت ۱۰۰۰ دلار هزینه شده برای کارکنان در آمریکا، یک شرکت ۱،۵۲۰ دلار برگشت بر هزینه دارد. همین ۱۰۰۰ دلار در اروپا ۱۱۴۰ دلار درآمد دارد. شرکت های آمریکایی تمایل دارند با سرمایه گذاری های انسانی خود انعطاف پذیرتر باشند و بیشتر از سیستم های پرداخت مبتنی بر عملکرد استفاده می کنند که بخشی از این تفاوت را توضیح می دهد.

ارزش سرمایه انسانی در سازمانها از طرق مختلف قابل مشاهده است. یکی هزینه های کلان آن است. در برخی از صنایع، مانند صنعت هتل داری، هزینه های مربوط به کارکنان از ۶۰٪ کل هزینه های عملیاتی فراتر می رود. با درک این موضوع، نیاز فزاینده ای برای اندازه گیری چگونگی تغییر ارزش سرمایه انسانی وجود دارد. یک مطالعه توسط مرسر، یک شرکت مشاوره جهانی، نشان داد که اکثر مدیران ارشد مالی، سرمایه انسانی را عامل اصلی ایجاد ارزش برای سهامداران می دانند. با این حال، تنها ۱۶٪ از مدیران مالی بازده سرمایه گذاری ها در سرمایه انسانی را محاسبه کرده اند. همچنین، کمتر از نیمی از آنها ارزش سرمایه انسانی و تأثیر آن بر عملکرد تجاری را ارزیابی می کنند. اندازه گیری سرمایه انسانی بیشتر در فصل ۲ بحث می شود.

منابع انسانی به عنوان یک شایستگی محوری

توسعه و اجرای استراتژی های خاص سازمانی باید بر اساس حوزه های قدرت در یک سازمان باشد. این نقاط قوت اصلی برای ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان هستند که به عنوان شایستگی های محوری شناخته می شوند. شایستگی اصلی^۴ ظرفیت منحصر به فردی است که ارزش بالایی ایجاد می کند و یک سازمان را در رقابت متمایز می کند. بسیاری از سازمان ها اظهار داشته اند که منابع انسانی آنها تفاوت را نسبت به رقبایشان رقم می زند و عامل اصلی تعیین کننده مزیت های رقابتی شان هستند. مطالعات همچنین ثابت کرده اند که شیوه های منابع انسانی به ایجاد مزیت های رقابتی کمک می کند. سازمان های متنوعی بر منابع انسانی تمرکز می کنند، زیرا دارای ارزش استراتژیک ویژه ای برای سازمانشان است.

فعالیت های منابع انسانی

یکی از جنبه های برخورداری بیشترین سهم از سرمایه انسانی در یک سازمان نحوه برخورد با افراد و تأثیر طولانی مدت آن بر سودآوری شرکت است. روشی که این رخ می دهد از طریق فعالیت های منابع انسانی است که مبتنی بر تحقیق، محک زنی و افزایش مستمر تلاش های منابع انسانی است.

مدیریت منابع انسانی را می توان شش فعالیت بهم پیوسته در سازمان ها تصور کرد. به علاوه، نیروهای خارجی - حقوقی، اقتصادی، فناوری، جهانی، زیست محیطی، فرهنگی/جغرافیایی، سیاسی و اجتماعی - بطور معنی داری بر فعالیت های منابع انسانی و نحوه طراحی، مدیریت و تغییر آنها تأثیر می گذارند. فعالیت های منابع انسانی عبارتند از:

⁴. core competency

■ **مدیریت/استراتژیک منابع انسانی:** به عنوان بخشی از حفظ رقابت سازمانی، می توان با استفاده از اندازه گیری منابع انسانی و فناوری منابع انسانی، اثربخشی منابع انسانی را افزایش داد. از طریق برنامه ریزی منابع انسانی، مدیران عرضه و تقاضا برای پرسنل را پیش بینی می کنند. نگرانی دیگر منابع انسانی استراتژیک، حفظ کارکنان است.

■ **کارمندگزینی:** هدف کارمندگزینی تأمین کافی کارکنان واجد شرایط برای پر کردن مشاغل در یک سازمان است. تحلیل شغل با شناسایی کاری که افراد در شغل خود انجام می دهند، اساس کارمندگزینی است. این تحلیلها هنگام استخدام متقاضیان فرصتهای شغلی مورد استفاده قرار می گیرد. فرایند انتخاب مربوط به انتخاب افراد واجد شرایط برای پر کردن مشاغل است.

■ **مدیریت و توسعه استعدادها:** با معرفی کارکنان جدید به سازمان، مدیریت و توسعه استعدادها شامل انواع مختلف کارآموزی است. همچنین، توسعه کارکنان و مدیران برای آمادگی در برابر چالش های آینده ضروری است. برنامه ریزی کارراهه مسیر و فعالیتهای مربوط به تک تک کارکنان را مادامی که در سازمان حضور دارند را مشخص می کند. ارزیابی میزان عملکرد خوب کارکنان در مرکز مدیریت عملکرد است.

■ **کل پاداش ها:** جبران خسارت به صورت دستمزد، مشوق ها و مزایا برای انجام کارهای سازمانی به افراد پاداش می دهد. برای رقابت پذیری، کارفرمایان سیستم های پایه جبران خسارت خود را توسعه داده و اصلاح می کنند و ممکن است از برنامه های پرداخت متغیر، مانند تسهیم سود و پاداش به بهره وری، استفاده کنند. افزایش سریع هزینه مزایا، به ویژه برای مزایای مراقبت های بهداشتی، همچنان مسئله اصلی اکثر کارفرمایان خواهد بود.

■ **مدیریت ریسک و مراقبت/ازکارگز:** کارفرمایان برای اطمینان از حمایت از کارگر باید تعداد بیشتری از خطرات در محیط کار را مرتفع کنند. برای دهه ها کارفرمایان مجبور بودند شرایط قانونی را برآورده کنند و بیشتر به نگرانی های مربوط به بهداشت و سلامتی در محیط کار پاسخ دهند. همچنین امنیت محل کار همراه با برنامه ریزی برای بلایا و بازگشت به کار اهمیت پیدا کرده است.

■ **کارکنان و روابط با نیروی کار:** روابط بین مدیران و کارکنان آنها باید بطور موثری کنترل شود. حقوق کارکنان و مسائل مربوط به حریم خصوصی باید مورد توجه قرار گیرد. تدوین، برقراری ارتباط، و به روزرسانی سیاست ها و رویه های منابع انسانی بسیار مهم است تا مدیران و کارکنان بطور یکسان از آنچه انتظار می رود آگاه باشند. در برخی سازمان ها، روابط اتحادیه/مدیریت نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

مدیریت منابع انسانی در سازمانها

به معنای واقعی، هر مدیر در یک سازمان، یک مدیر منابع انسانی است. مدیران فروش، سرپرستاران، روسای دانشگاه ها و سرپرستان حسابداری همه در مدیریت منابع انسانی شرکت می کنند و تأثیر آنها تا حدی به موفقیت سیستم های منابع انسانی سازمانی بستگی دارد. با این وجود، انتظار از یک سرپرست پرستاری یا یک مدیر مهندسی در اینکه در مورد تفاوت های ظریف قوانین استخدامی، نحوه طراحی و اجرای سیستم جبران خسارت و مزایا مطلع باشد، غیر واقعی است. به همین دلیل، بسیاری از سازمان ها افرادی در بخش منابع انسانی دارند که در این فعالیت ها تخصص دارند.

سازمانهای کوچکتر و مدیریت منابع انسانی

در اکثر کشورها، تعداد مشاغل کوچک همچنان در حال رشد است، بطوری که سهم اشتغال و اشتغال زایی در شرکتهای کوچک با حداکثر ۲۰ کارمند بیش از ۵۰٪ از کل کارکنان است. در نظرسنجی های انجام شده طی چندین سال، مواردی که همواره به عنوان بیشترین نگرانی در سازمان های کوچک شناخته می شوند عبارتند از: (۱) کمبود کارگران واجد شرایط، (۲) افزایش هزینه های مزایا، (۳) افزایش مالیات و (۴) انطباق با مقررات دولت. توجه داشته باشید که سه مورد از چهار نگرانی اصلی با منابع انسانی مرتبط اند، به ویژه هنگامی که پیروی از مقررات دولتی در رابطه با مزد/ساعت، ایمنی، و سایر مصوبات در نظر گرفته شود.

در نتیجه، برای بسیاری از سازمانهای کوچکتر، مسائل منابع انسانی اغلب قابل توجه است. اما هر سازمانی نمی تواند بخش منابع انسانی داشته باشد. در شرکتی با یک مالک و فقط سه کارمند، مالک معمولاً به مسائل منابع انسانی رسیدگی می کند. با رشد سازمان، غالباً یک

⁵. staffing

کارمند دفتری برای مدیریت حقوق و دستمزد، مزایا و ثبت اسناد و مدارک منابع انسانی انتخاب می‌شود. در صورت استخدام کارکنان جدید، معمولاً سرپرستان و مدیران فعالیتهای مربوط استخدام، انتخاب و آموزش را انجام می‌دهند. این فعالیت های منابع انسانی زمانی را که سرپرستان و مدیران باید روی عملیات، فروش و بازاریابی، حسابداری و سایر زمینه های تجاری تمرکز کنند را کاهش می‌دهد. با ۸۰ تا ۱۰۰ کارمند، سازمان معمولاً باید شخصی را با تخصص در مدیریت منابع انسانی استخدام کند. با بزرگتر شدن شرکت و در دسترس قرار گرفتن فزاینده فناوری منابع انسانی برای سازمانهای کوچک و متوسط، سایر مشاغل انسانی اضافه می‌شود.

همکاری منابع انسانی با مدیران عملیاتی

همکاری بین مدیران عملیاتی، مانند مدیران فروش و تولید، و کارکنان منابع انسانی برای موفقیت تلاشهای منابع انسانی ضروری است. در بسیاری از موارد، متخصصان و کارکنان منابع انسانی فرآیندها و سیستم هایی را طراحی می‌کنند که مدیران عملیاتی باید در اجرای آنها کمک کنند. تقسیم دقیق کار بین منابع انسانی و سایر بخشها از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. در سراسر این کتاب، اشکالی با عنوان "بخش معمول مسئولیت های منابع انسانی" نشان می‌دهد که چگونه مسئولیتهای منابع انسانی در امور مختلف در سازمانهایی که واحد تخصصی منابع انسانی دارند تقسیم می‌شوند. اولین این مثالها در شکل ۱-۱ نشان می‌دهد که چگونه مسئولیتهای یک فعالیت آشنا - کارآموزی ممکن است بین بخش منابع انسانی و مدیران عملیاتی در یک سازمان تقسیم شود.

شکل ۱-۱ تقسیم معمول مسئولیتهای منابع انسانی: کارآموزی

مدیران عملیاتی	واحد منابع انسانی
<ul style="list-style-type: none"> • اطلاعات فنی فراهم می‌کند. • نیازهای کارآموزی را کنترل می‌کند. • ادامه کارآموزی ضمن کار را انجام و نظارت می‌کنند. • بطور مداوم در مورد رشد کارکنان و ظرفیت های آینده بحث می‌کنند. • در تغییرات سازمانی شرکت دارند. 	<ul style="list-style-type: none"> • مواد کارآموزی مهارت را آماده می‌کند. • اقدامات کارآموزی را هماهنگ می‌کند. • کارآموزی خارج از شغل را انجام می‌دهد یا ترتیب آنها را می‌دهد. • برنامه های شغلی و تلاش های توسعه کارکنان را هماهنگ می‌کند. • ورودی و تخصص را برای توسعه سازمان فراهم می‌کند.

نقش های مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی می‌تواند چندین نقش را به عهده بگیرد. ماهیت و گستردگی این نقشها هم به اینکه مدیریت ارشد می‌خواهد مدیریت منابع انسانی چه کاری انجام دهد و هم به شایستگی هایی که کارکنان منابع انسانی دارند بستگی دارد. سه نقش معمول برای منابع انسانی عبارتند از:

- **دفتری:** تمرکز بر مدیریت دفتری منابع انسانی و ثبت اسناد
- **مدافع عملیاتی و کارمندی:** مدیریت بیشتر فعالیت های منابع انسانی مطابق با استراتژی مشخص شده توسط مدیریت و ارائه خدمات به عنوان "حامی" کارمند
- **استراتژیک:** کمک به تعریف استراتژی مرتبط با سرمایه انسانی و سهمش در کسب نتایج سازمانی

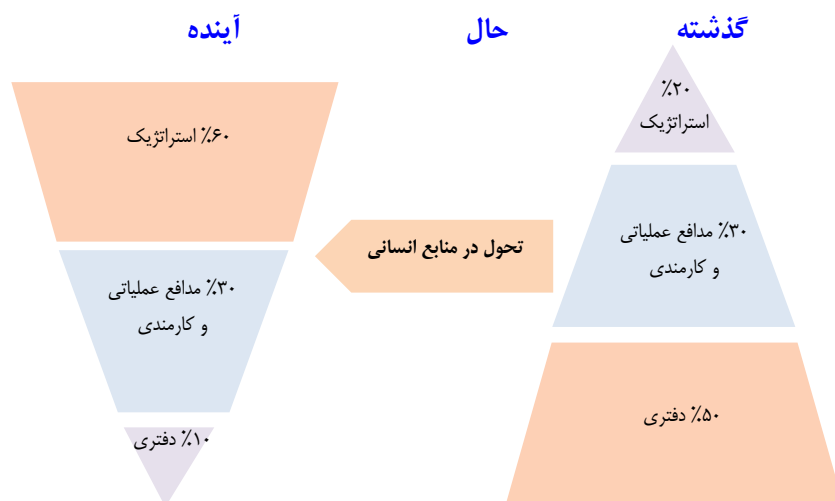
نقش دفتری بطور سنتی نقش غالب منابع انسانی بوده است. با این حال، همانطور که شکل ۱-۲ نشان می‌دهد، یک تغییر معنادار در منابع انسانی در حال وقوع است. هرم منابع انسانی وارونه شده است، به گونه‌ای که بطور قابل توجهی زمان منابع انسانی کمتر و کارکنان منابع انسانی کمتری برای مدیریت دفتری استفاده می‌شود.

در شکل ۱-۲ توجه داشته باشید که درصد تأکید بر نقش مدافع عملیاتی و کارمندی ثابت مانده است. بزرگترین چالش این است که منابع انسانی تأکید بیشتری بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی داشته باشد. یک مطالعه توسط تاورز-پرین، یک شرکت بزرگ مشاوره ای، نشان داد که منابع انسانی تحت فشار قرار گرفته است تا به دلیل چهار مسئله مهم تجاری که توسط مدیران ارشد منابع انسانی شناسایی شده است تغییر کند: (۱) فشارهای کاهش هزینه، (۲) بازسازی کسب و کار، (۱) تعدیل گسترده/اخراج کارکنان و (۴) جهانی شدن تجارت. نگاهی به هر یک از نقش های منابع انسانی و نحوه تغییر آنها در ادامه خواهیم پرداخت.

نقش دفتری منابع انسانی

نقش دفتری مدیریت منابع انسانی به شدت به پردازش و نگهداری سوابق معطوف شده است. این نقش به مدیریت منابع انسانی در برخی سازمانها که توسط افراد کاغذباز اداره می شود شهرت داده است و در درجه اول به مدیران و کارکنان می گویند چه کاری نمی توانند انجام داد. اگر منابع انسانی به نقش دفتری محدود شوند، کارکنانش عمدتاً به عنوان دستیار دفتری سطح پایین در سازمان دیده می شوند. دو تغییر عمده در تحول نقش دفتری، استفاده بیشتر از فناوری و برونسپاری است.

شکل ۱-۲ تغییر نقش های مدیریت منابع انسانی



نقش فناوری در تحول منابع انسانی برای بهبود کارایی نقش دفتری منابع انسانی و پاسخگویی منابع انسانی به کارکنان و مدیران، وظائف منابع انسانی بیشتری به صورت الکترونیکی یا اینترنتی انجام می شوند. فناوری مبتنی بر وب میزان صرف زمان در نقش دفتری منابع انسانی و کارکنان مورد نیاز را کاهش می دهد. فناوری در کلیه فعالیتهای منابع انسانی، از درخواست شغل و ثبت نام مزایای کارکنان گرفته تا آموزش الکترونیکی با استفاده از منابع مبتنی بر اینترنت، استفاده می شود. بعداً در این فصل بحث های بیشتری در مورد ماهیت، انواع و کاربردهای فناوری منابع انسانی وجود دارد.

برونسپاری منابع انسانی بسیاری از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بطور فزاینده ای، به پیمانکاران سپرده می شوند. اخیراً برونسپاری فعالیت های اداری منابع انسانی با افزایش سه برابری ارزش قراردادهای برونسپاری رشد چشمگیری داشته است و پیش بینی می شود طی چند سال آینده افزایش بیشتری پیدا کنند. زمینه های منابع انسانی که معمولاً بیشتر برونسپاری می شوند شامل کمک به کارکنان (مشاوره)، برنامه ریزی بازنشستگی، مدیریت مزایا، خدمات حقوق و دستمزد و خدمات شغلی یابی پس از جدایی از سازمان است.

دلایل اصلی اینکه چرا وظائف منابع انسانی برونسپاری می شوند، صرفه جویی در هزینه کارکنان منابع انسانی، بهره گیری از تخصص و فناوری پیمانکاران و تمرکز بیشتر بر روی فعالیتهای استراتژیک منابع انسانی است. این فعالیتها در آمریکا و در سراسر جهان برونسپاری سپرده می شوند. به عنوان مثال، یک شرکت بزرگ ارائه دهنده خدمات اداری برای مزایای بازنشستگی از مرکز خدمات مشتری در جزیره کارائیب برای پاسخگویی به سوالات کارکنان تعدادی از شرکتهای بزرگ آمریکا استفاده می کند. تخمین زده شده است که برونسپاری این گونه فعالیتها حدود ۳۰٪ یا بیشتر برای کارفرمایان صرفه جویی در هزینه های کارگری را به همراه دارد.

با این حال، برونسپاری فعالیت های منابع انسانی نیز مشکلاتی داشته است. صرفه جویی در هزینه ۳۰٪ همیشه عملی نمی شود زیرا روند کار پیچیده تر از تصور اولیه بوده است. به عنوان مثال، شرکت ماراتون ایل در هوستون روند استخدام خود را برونسپاری کرد، سپس تقاضا برای مهندسان نفت، زمین شناسان و سایر موقعیت های شغلی مبتی بر مهارت به سرعت رشد کرد. شرکت برونسپاری در تأمین نیازهای شرکت عقب افتاد. پس از بررسی گزینه ها، ماراتن فعالیت جذب نیرو را به کنترل داخلی بازگرداند.

ظاهراً رضایت عمومی از برونسپاری مزایا، حقوق و دستمزد و مدیریت سیستم های اطلاعاتی وجود دارد. اما برونسپاری "خدمات قضاوتی" یا بخشهای استراتژیک منابع انسانی، مانند جبران خدمات، استخدام و مدیریت عملکرد، احتمالاً موفقیت کمتری دارند. با این حال، همه این ایده که حتی این وظائف منابع انسانی نیز نباید برونسپاری شوند حمایت نمی شود. به عنوان مثال، شرکت دوپونت مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان را برونسپاری می کند. چنین قراردادهایی برای خدمات منابع انسانی اقدامی در حال تحول است که نوید تغییر عملکرد اداری منابع انسانی را برای بسیاری از کارفرمایان می دهد.

نقش عملیاتی و مدافع کارمندی واحد منابع انسانی

منابع انسانی اغلب به عنوان "مدافع کارمند" در سازمان ها دیده می شود. متخصصان منابع انسانی، به عنوان صدای نگرانی کارکنان، بطور سنتی به عنوان "افسران روحیه شرکت" دیده می شوند که واقعیت های تجاری سازمان ها را درک نمی کنند و سهم قابل اندازه گیری در موفقیت استراتژیک گسب و کار ندارند.

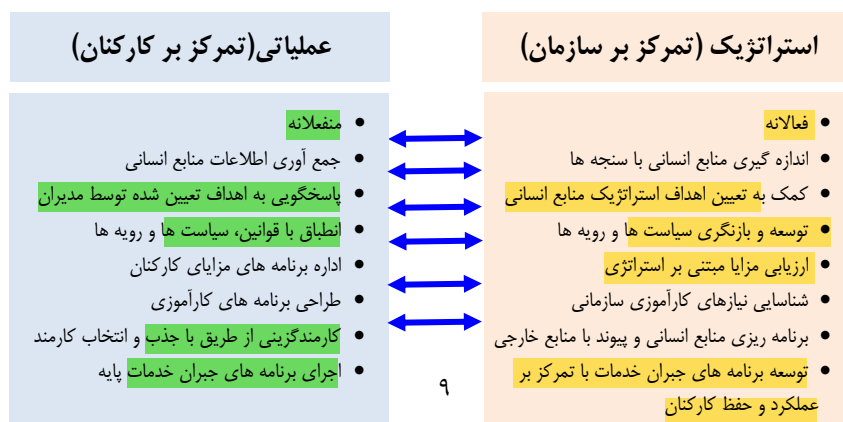
متخصصان منابع انسانی وقت قابل توجهی را صرف "مدیریت بحران" منابع انسانی می کنند که با مشکلات کاری و غیرکاری کارکنان مرتبط هستند. حمایت از کارکنان به اطمینان از برخورد منصفانه و عادلانه با کارکنان صرف نظر از شرایط شخصی کمک می کند. گاهی اوقات نقش مدافع منابع انسانی ممکن است با مدیران عملیاتی تعارض ایجاد کند. با این وجود، بدون نقش مدافع، کارفرمایان حتی بیش از پیش با شکایت های قانونی روبرو می شوند.

نقش عملیاتی مستلزم این است که متخصصان منابع انسانی با مدیران عملیاتی همکاری کنند تا برنامه ها و سیاست های مورد نیاز را در سازمان شناسایی و اجرا کنند. فعالیتهای عملیاتی ماهیتی تاکتیکی دارند. مطابقت با فرصتهای شغلی برابر و سایر قوانین تضمین می شود، درخواستهای استخدامی پردازش می شوند، فرصتهای فعلی از طریق مصاحبه پر می شوند، سرپرستان آموزش می بینند، مشکلات ایمنی برطرف می شوند، و سوالات مزد و مزایا را پاسخ داده می شوند. این تلاش ها مستلزم تطابق فعالیت های منابع انسانی با استراتژی های سازمان است. با این حال، منابع انسانی اغلب به تدوین استراتژی برای کل سازمان کمک نمی کند. در عوض فقط آنها را از طریق فعالیت های منابع انسانی انجام می دهد.

نقش استراتژیک منابع انسانی

تفاوت بین نقش عملیاتی و استراتژیک در برخی حوزه های منابع انسانی وجود دارد. همانطور که در شکل ۳-۱ نشان داده می شود، نقش استراتژیک منابع انسانی مستلزم آن است که متخصصان منابع انسانی در پرداختن به واقعیت های تجاری و تمرکز بر نیازهای آینده تجاری، مانند برنامه ریزی نیروی کار، استراتژی های جبران خسارت و عملکرد منابع انسانی فعال باشند.

شکل ۳-۱ تحول عملیاتی به استراتژیک منابع انسانی





بسیاری از مدیر عاملان، مدیران و متخصصان منابع انسانی بطور فزاینده ای نیاز مدیریت منابع انسانی برای اینکه سهم استراتژیک بیشتری در موفقیت "کسب و کار" داشته باشد را حس می کنند. حتی سازمان های غیرانتفاعی، مانند دولت و نهادهای ارائه دهنده خدمات اجتماعی نیز باید منابع انسانی خود را به روشی "کسب و کار محور" مدیریت کنند. در حقیقت، پیشنهاد شده است که وظائف منابع انسانی باید به مثابه یک "کسب و کار" مدیریت شود. منابع انسانی باید مسئولیت آگاهی از هزینه واقعی سرمایه انسانی برای کارفرما را داشته باشد. به عنوان مثال، جایگزینی کارکنان کلیدی، در صورت ترک کار، ممکن است دو برابر حقوق سالانه شان هزینه داشته باشد. ترک چیزی است که منابع انسانی می تواند به کنترل آن کمک کند، و اگر در صرفه جویی در هزینه شرکت با استراتژی های خوب مدیریت حفظ کارکنان موفق باشد، سهم مهمی در سودآوری شرکت خواهد داشت.

سهم در جلسات مدیریتی نقش منابع انسانی به عنوان یک شریک تجاری استراتژیک اغلب با عبارت "داشتن صندلی در جلسات مدیران ارشد" و سهم در جهت گیری استراتژیک و موفقیت سازمان توصیف می شود. این عبارت بدان معناست که منابع انسانی علاوه بر اجرای استراتژی، در طراحی استراتژی نیز نقش دارد. به عنوان مثال، در یک خرده فروشی بزرگ، منابع انسانی برای برنامه ریزی نیروی کار، کارمندگزینی و حفظ کارکنان پاسخگو است؛ همه مواردی که خدمات به مشتری در فروشگاه های این شرکت را تحت تأثیر قرار می دهند. با این حال، حتی اگر این نقش منابع انسانی پذیرفته شده است، بسیاری از سازمانها هنوز هم باید پیشرفت چشمگیری در جهت تحقق آن داشته باشند. چند نمونه از زمینه هایی که باید سهم استراتژیک توسط منابع انسانی بارزتر شود به شرح زیر است:

- **ارزیابی ادغام و خرید برای "سازگاری" سازمانی، تغییرات ساختاری و نیازهای کارمندگزینی**
- **انجام برنامه ریزی نیروی کار برای پیش بینی بازنگری کارکنان در تمام سطوح و شناسایی افزایش نیروی کار در برنامه های استراتژیک سازمانی**

- **رهبری در مکان یابی جهت امکانات جدید یا انتقال عملیات به مکان های برونسپاری بین المللی بر اساس نیازهای نیروی کار**
- **نهادینه سازی سیستم های مدیریت منابع انسانی برای کاهش زمان دفترداری و کارکنان**
- **همکاری با مدیران برای طراحی یک برنامه بازنگری شده برای جبران خدمات و مشوق ها فروش همزمان با ارائه محصولات/خدمات جدید به مشتریان**

چالش های کنونی مدیریت منابع انسانی

با تغییر نحوه مدیریت منابع انسانی در سازمان ها، برخی چالش ها همه کارفرمایان را تحت تأثیر قرار داده است. پاسخگویی موثر برای مقابله با آنها نیاز به حضور منابع انسانی شایسته دارد. محیطی که سازمانها و مدیران با آن روبرو هستند نیز تغییر می کند. نیرویی که بر مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار است جهانی شدن تجارت است که برونسپاری بین المللی و فشارهای رقابتی جهانی اثبات کرده است. چالش های دیگر شامل تغییرات قابل توجه در نیروهای اقتصادی و رشد سریع فناوری است که نحوه کار مردم را تغییر داده است. تغییر آمارهای جمعیتی در نیروی کار، به ویژه با افزایش تنوع کارکنان و پیری نیروی کار در بسیاری از کشورها بطور قابل توجهی بر مدیریت تأثیر می گذارد. همه این عوامل و سایر عوامل برای ایجاد فشارهای بیشتر بر سازمانها با هم ترکیب می شوند تا فشار هزینه ای بیشتری بر سازمانها وارد شود. در نتیجه، کارفرمایان در بسیاری از صنایع به عنوان بخشی از بازسازی سازمان، تعداد مشاغل و کارکنان را کاهش داده اند. نگاهی به برخی از این چالش ها برای منابع انسانی در ادامه می آید.

جهانی شدن کسب و کار

بین المللی شدن تجارت با سرعت بالایی پیش رفته است. بسیاری از شرکت های بزرگ و کوچک در کشورهای توسعه یافته بخش قابل توجهی از سود و فروش خود را از کشورهای دیگر دریافت می کنند. شرکت هایی مانند کوکاکولا، اکسون، مایکروسافت، فورد و جنرال الکتریک نیمی یا بیشتر از کل فروش و سود خارج از آمریکا را به دست می آورند، اما برعکس آن هم درست است. به عنوان مثال، توپوتا،

مستقر در ژاپن، در حال افزایش سهم خود در بازار و تعداد مشاغل خود در آمریکا است و فروش در آمریکای شمالی ۷۰٪ از سودش را در سراسر جهان رقم می زند. همچنین، تویوتا، هوندا، نیسان و سایر تولیدکنندگان خودرو ژاپنی، شرکت های الکترونیکی و تأمین کنندگان عملیاتشان را در آمریکا گسترش داده اند.

جهانی شدن تجارت از تجارت و سرمایه گذاری به یکپارچه سازی عملیات جهانی، مدیریت و اتحادهای استراتژیک تغییر یافته است که بطور قابل توجهی بر مدیریت منابع انسانی تأثیر گذاشته است. جذب استعدادهای جهانی باعث ایجاد موضوعات نیز سیاسی شده است. به عنوان مثال، کارفرمایان در آمریکا در استخدام مهندسان و کارگران فنی تحصیل کرده با مشکل مواجهند، اما کنگره سهمیه کارگران با مهارت بالا را برای پذیرش از سایر کشورها، با توجه به مهاجرت های غیرقانونی، محدود می کند.

حرفه منابع انسانی تحت تأثیر نیروی جهانی شدن در حال تغییر است. مسائل اخلاقی و انطباق سازهایی دشوار برای کشورها در بسیاری از زمینه ها اتفاق می افتد. انتقال مشاغل به کشورهایی با دستمزد کمتر، از جمله چین، تایلند یا هند، نشانه دیگری از جهانی شدن منابع انسانی است. کارفرمایان در بسیاری از کشورهای پیشرفته معمولاً برای کاهش هزینه ها مشاغل را برون مرزی می کنند. برونسپاری مشاغل نه تنها تعداد مشاغل در هر دو کشور، بلکه بر مشاغل و مهارت های مورد نیاز تأثیر می گذارد. اثر نهایی پیچیده است. مثلاً اگر کشور را ایران در نظر بگیریم، واژه های زیر با توضیحات زیر از هم متمایز می شوند:

■ **برون مرزی^۶:** کسب و کارها در ایران فعالیتهایشان را به شرکت های پیمانکار وابسته یا غیر وابسته در یک کشور دیگر می سپارند.

■ **درون مرزی^۷:** کسب و کارهای خارجی فعالیت های خود را به ایران منتقل می کنند.

■ **برونسپاری^۸:** کسب و کارهای ایرانی فعالیتهای خود را در شرکتهای غیروابسته در داخل یا خارج از کشور انجام می دهند.

هر زمان برونسپاری بین المللی اتفاق بیفتد، مدیریت منابع انسانی باید درگیر شود تا از در نظر گرفتن مناسب قوانین مختلف، عوامل فرهنگی و سایر موارد اطمینان حاصل کند.

امنیت جهانی و تروریسم چالش جهانی دیگر برای کارفرمایان بین المللی تهدید تروریسم است. به دنبال حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، شرکتهای سراسر جهان مجبور شدند واکنش به اقدامات تروریستی و برنامه های امنیتی را در دستور کار قرار دهند. شرکتهای بین المللی در بسیاری از صنایع، امنیت را برای عملیات و کارکنان بطور چشمگیری افزایش داده اند. تهدیدات و حوادث تروریستی بطور قابل توجهی بر خطوط هوایی، شرکت های مسافرتی، شرکت های ساختمانی و حتی خرده فروشانی، مانند مک دونالد تأثیر گذاشته است. مدیریت منابع انسانی باید به عنوان بخشی از عملیات فراملیتی و تلاش برای مدیریت ریسک به چنین نگرانی هایی پاسخ دهد.

تغییرات اقتصادی و فناوری

جهان در نیم قرن گذشته شاهد تغییرات شگرفی در حوزه های مختلف، بویژه اقتصادی و فناوری، بوده است. در ادامه مروری بر این دو تغییر مهم خواهد شد.

تغییرات شغلی یک تغییر عمده، جابجایی مشاغل، از صنعت و کشاورزی به خدمات و مخابرات است. به طور کلی، سازمان توسعه همکاریهای اقتصادی عمدتاً به یک اقتصاد خدماتی تبدیل شده است و انتظار می رود این روند ادامه یابد. بیش از ۸۰ درصد مشاغل در آمریکا در صنایع خدماتی هستند و اکثر مشاغل جدید در سالهای آینده در بخش خدمات خواهد بود. پیش بینی های رشد در برخی از مشاغل و کاهش در برخی دیگر نشان دهنده تغییراتی است که در اقتصادهای توسعه یافته رخ می دهد. شکل ۵-۱ مشاغلی را فهرست می کند که انتظار می رود بیشترین رشد از نظر درصد و تعداد در مشاغل مرتبط با سلامت باشد. افزایش مورد انتظار در رشد مشاغل بخش سلامت عمدتاً ناشی از افزایش سن جمعیت است. در مقابل، بسیاری از بیشترین رشدهای شغلی از نظر تعداد در مشاغل خدماتی با مهارت کم هستند. این روند با رشد اقتصادی در کشورهای در حال توسعه نیز تکرار می شود.

6. offshoring

7. in-shoring

8. outsourcing

عرضه نیروی کار و چالش کیفیت بسیاری از کشورهای توسعه یافته با کمبود نیروی کار مواجه هستند که به دلیل کمبود کارگران با مهارت‌های لازم برای انجام کارهاست. نه اینکه تعداد افراد کم است - بلکه چون تعداد کمی از مهارت‌های مورد نیاز برخوردارند. مثلاً، در یک مطالعه شرکت‌های تولیدی نشان داد که تقریباً ۸۰٪ آنها به میزان متوسط تا شدید کمبود کارگران تخصصی واجد شرایط را تجربه کرده اند.

رشد نیروی کار اقتضایی استفاده از کارگران اقتضایی به دلایل بسیاری افزایش یافته است. نکته قابل توجه این است که بسیاری از کارگران اقتضایی حقوق کمتری دریافت می‌کنند و یا مزایای کمتری نسبت به کارکنان معمولی دریافت می‌کنند. برخی از شرکت‌ها با حذف کارگران اقتضایی از مزایای سلامت و درمان، در هزینه‌های کارگری صرفه‌جویی می‌کنند. دلیل دیگر استفاده فزاینده از کارگران اقتضایی این است که این رویکرد ممکن است تعهدات قانونی کارفرمایان را کاهش دهد.

دگرگونی‌های فناوری و اینترنت جهانی‌سازی و دگرگونی‌های اقتصادی با تغییرات فناوری با اینترنت به عنوان محرک اصلی شدت گرفته اند. رشد انفجاری در فناوری اطلاعات و استفاده از اینترنت باعث ایجاد تغییراتی در مشاغل و سازمان‌های مختلف شده‌است. برای کارکنان و مدیران، فناوری به معنای همیشه "در دسترس" است، تلفن‌های همراه، شبکه‌های بی‌سیم برای کامپیوترهای لپ‌تاپ، و سازمان دهندگان دیجیتال شخصی به بسیاری از کارگران اجازه می‌دهند که همیشه "گوش به زنگ" باشند. فناوری همچنین افراد بیشتری را قادر می‌سازد تا از خانه، شبها و در طول تعطیلات آخر هفته کار کنند. این فناوری منجر به ساعات کار هفتگی بیشتر و استرس بیشتر و برهم زدن توازن کار و زندگی شخصی می‌شود. علاوه بر این، سازمان‌ها باید با "کارکنان مجازی" را مدیریت کنند که ممکن است در محل کار نکنند و کارکنان و فروشندگان در کشورهای دیگر باشند.

جمعیت و تنوع نیروی کار

نیروی کار از لحاظ نژادی و قومی متنوع‌تر شده‌است، زنان بیشتری نسبت به گذشته کار می‌کنند و میانگین سنی اعضای شاغلین اکنون به طور قابل توجهی بیشتر شده‌است. در نتیجه این تغییرات جمعیتی، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها می‌بایست خود را با نیروی کار متنوع تری در داخل و خارج سازمان سازگار کنند، بویژه در محیط کاری که نیروی کار روز بروز از نظر نژادی، قومی و جنسیتی متنوع تر و از نظر سنی پیرتر می‌شود.

بازسازی و فشارهای هزینه ای سازمانی

یک موضوع مهم که مدیران و سازمان‌ها با آن مواجه هستند این است که شعار "هزینه کم‌تر" را در عمل به کار گیرند، که به معنی یافتن راه‌هایی برای کاهش انواع مختلف هزینه‌های مالی، عملیاتی، تجهیزاتی و نیروی کار است. فشار از سوی رقبای جهانی سازمانها را وادار کرده است که واحدهای خود را تعطیل کنند، از برونسپاری بین المللی استفاده کنند، اقدامات مدیریتی خود را سازگار کنند، بهره‌وری را افزایش دهند و هزینه های نیروی کار را برای اینکه رقابتی تر شوند کاهش بدهند. رشد فناوری اطلاعات، به ویژه آنهایی که با اینترنت مرتبط است، در تعداد، مکان و قابلیت‌های مورد نیاز کارکنان تاثیر گذاشته است. به عنوان بخشی از تغییرات سازمانی، بسیاری از سازمان‌ها رویکرد "اندازه مناسب" را در پیش گرفته اند: (۱) حذف لایه‌های مدیریتی، (۲) تعطیلی واحدها، (۳) ادغام با دیگر سازمان‌ها، و (۴) جابجایی کارکنان. برای بهبود بهره‌وری، کیفیت و خدمات، همزمان با کاهش هزینه‌ها، بازطراحی مشاغل که بر مشاغل و کارکنان تاثیرگذار می‌گذارد در دستور کار قرار گرفته است. هزینه انسانی مرتبط با تعدیل نیرو منجر به افزایش بار کاری و "ذهنیت بقا" برای آن کارکنانی که در سازمان می‌مانند شده است. به علاوه، تعدیل نیرو اغلب منجر به از دست رفتن وفاداری کارمند و مشتری، عدم تحقق صرفه‌جویی در هزینه ها، و در نهایت، افزایش ترک سازمان توسط کارکنان می‌شود.

این تغییرات سازمانی باعث شده‌است که برخی سازمان‌ها تعداد کارکنان را کاهش دهند، در حالی که همزمان تلاش می‌کنند تا کارکنانی را با قابلیت‌های مختلف که پیشتر نیاز نداشتند جذب و حفظ کنند. برای پاسخ به فشارهای هزینه ای سازمان و بازسازی و همچنین دیگر چالشها که منابع انسانی روبروست، استفاده از همه انواع فناوری اطلاعات در حال متحول کردن مدیریت منابع انسانی است.

فناوری منابع انسانی

استفاده بیشتر از فناوری منجر به استفاده سازمانی از یک سیستم مدیریت منابع انسانی^۹ شده است؛ سیستمی یکپارچه که اطلاعات مدیریت منابع انسانی را در تصمیم‌گیریهایش استفاده می‌کند. این اصطلاح تاکید می‌کند که دلیل اصلی برای گردآوری داده‌ها در یک سیستم اطلاعاتی، استفاده آن در تصمیمات منابع انسانی است، نه صرفاً برخورداری از پایگاه‌های اطلاعاتی.

هدف سیستم مدیریت منابع انسانی

سیستم مدیریت منابع انسانی دو هدف مهم در سازمان‌ها دارد. یکی مربوط به کارایی اجرایی و عملیاتی است و دیگری اثربخشی. هدف اول بهبود کارایی داده‌های جمع‌آوری شده مربوط به کارکنان و فعالیت‌های منابع انسانی است. اگر به صورت خودکار انجام شود، بسیاری از فعالیت‌های منابع انسانی را می‌توان کارآمدتر و سریع‌تر با کاغذبازی کمتر انجام داد. یافته‌های یک تحقیق در حدوداً ۲۰۰ شرکت نشان داد که کاهش ۶۰٪ در کار اجرایی منابع انسانی موقعی رخ می‌دهد که کارکنان به اطلاعات منابع انسانی و فرم‌ها از طریق سیستم‌های مبتنی بر وب دسترسی دارند.

مزیت اصلی پیاده‌سازی سیستم مدیریت منابع انسانی این است که کاربران به اطلاعات و تغییرات ورودی دسترسی دارند. تعداد رو به افزایشی از سیستم‌های فناوری منابع انسانی که به کارکنان امکان دسترسی به اطلاعات مبتنی بر وب را می‌دهد، کارکنان و مدیران قادر به ایجاد تغییرات در داده‌های خودشان بدون کمک به یک متخصص منابع انسانی هستند.

هدف دوم سیستم مدیریت منابع انسانی بیشتر استراتژیک است و مربوط به برنامه‌ریزی منابع انسانی است. داشتن اطلاعات در دسترس، برنامه‌ریزی منابع انسانی و تصمیم‌گیری مدیریتی را قادر می‌سازد که بیشتر بر اطلاعات تکیه کنند، نه ادراک و شهود مدیریتی. استفاده متفاوت از فناوری در منابع انسانی یک "ویکی" است که به خاطر کاربرد آن در ویکی‌پدیا شهرت پیدا کرده است، یک دانشنامه اشتراکی که هر کسی می‌تواند در هر زمان به آن اضافه کند. ویکی‌پدیا جایی است برای کسب اطلاعات در مورد موضوعاتی که توسط طیف گسترده‌ای از مردم توضیح داده می‌شود. ویکی‌ها می‌توانند بخشی از تلاش‌های همکاری منابع انسانی و تبادل اطلاعات باشد.

استفاده‌های دیگر از فناوری منابع انسانی

فناوری منابع انسانی کاربردهای زیادی در یک سازمان دارد. اساسی‌ترین آن، اتوماسیون فعالیت‌های مرتبط با حقوق و مزایاست. فراتر از این کاربرد اصلی، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر وب به واحد منابع انسانی در سازمان‌ها امکان داده است تا از منظر دفتری کارآمدتر شوند و با موضوعات استراتژیک و برنامه‌ریزی بلند مدت بیشتر سروکار داشته باشند. سیستم‌های مبتنی بر وب شامل موارد زیرند:

■ **تابلوی/اعلانات:** کارکنان می‌توانند اطلاعات مربوط به سیاست‌های پرسنلی، پست‌های شغلی، و مطالب کارآموزی را در سطح جهان به دست آورند.

■ **دسترسی به داده‌ها:** از طریق پایگاه‌های داده، یک اینترنت داخلی^{۱۰} به کارکنان اجازه دسترسی به اطلاعات مزایای شغلی، مرخصی‌ها، بازنشستگی و غیره را می‌دهد. این دسترسی زمان را برای کارکنان واحد منابع انسانی که قبلاً وقت قابل‌توجهی صرف پاسخ به این سوالات معمولی کارکنان می‌کردند آزاد می‌کند.

■ **خودخدمتی کارکنان:** بسیاری از فعالیت‌های فناوری منابع انسانی، کارکنان را قادر به دستیابی و بروز رسانی سوابق پرسنلی خود، تغییر یا ثبت‌نام در برنامه‌های مزایای کارکنان، و پاسخ به فرصت‌های استخدامی در مکان‌های دیگر می‌کند. کاملاً مشخص است که حفظ امنیت در زمانی که گزینه خودخدمتی به کارمند در دسترس است، مهم است.

^۹ human resource management system (HRMS)

^{۱۰} intranet

■ **گسترش پیوندها:** ادغام یک سیستم مدیریت منابع انسانی اجازه می‌دهد تا پایگاه داده‌های فروشندگان خدمات منابع انسانی و یک کارفرما به هم متصل شوند تا داده‌ها به صورت الکترونیکی تبادل شوند. همچنین، کارکنان می‌توانند مستقیماً از سراسر جهان با هم ارتباط برقرار کنند تا جزییات پرسنل خود را ارسال و بازیابی کنند، دوره‌های آموزشی برخط را بگذرانند و داده‌های برنامه کارراه کامل را فراهم کنند.

اخلاق و مدیریت منابع انسانی

ارتباط تنگاتنگ با نقش استراتژیک منابع انسانی روشی است که متخصصان مدیریت منابع انسانی بر اصول اخلاقی سازمانی ناشی از اقدامات مدیران ارشد، مدیران و کارکنان است تأثیر می‌گذارند. در سطح استراتژیکی، سازمان‌ها با استانداردهای اخلاقی بالا به احتمال زیاد اهداف استراتژیک را برآورده می‌کنند.

سازمان‌هایی که با کرامت عمل می‌کنند، با نگاهی مثبت توسط افراد در جامعه و صنعت، و همچنین توسط مصرف‌کنندگان و کارکنان دیده می‌شوند. پیامد نهایی دیدگاه مثبت اغلب به سود بیشتر و توانایی جذب و حفظ منابع انسانی منجر می‌شود.

اخلاقیات و تفاوت‌های جهانی

تفاوت‌ها در ارزش‌های قانونی، سیاسی، و فرهنگی در کشورهای مختلف اغلب مسائل اخلاقی را برای کارفرمایان جهانی مطرح می‌کنند. این کارفرمایان نیز باید مطابق با قوانین کشور خود عمل کنند، تأثیر آن قوانین اغلب به مدیران جهانی‌ای نیاز دارد تا بین رشوه و هدیه تفاوت قائل شوند، بویژه با توجه به تفاوت‌های موجود در شیوه‌های کسب‌وکار در کشورهای مختلف آسیایی و اروپای شرقی. دو نمونه مشکلات اخلاقی معمول را نشان می‌دهند:

■ بسیاری از شرکت‌های جهانی دریافته‌اند که ایجاد یا گسترش عملیات در برخی کشورهای آسیایی، آفریقایی، و آمریکای لاتین راحت‌تر است، اگر برای پذیرش و دریافت بورسیه از کالج‌ها و دانشگاه‌های آمریکا یا انگلستان برای فرزندان مقامات کلیدی دولت اقدام کنند. بدون این "بورسیه"، شرکت‌های جهانی اغلب با تاخیرات بی‌پایان در تصویب نهاد دولتی برای عملیات خود مواجه می‌شوند.

■ در برخی کشورهای اروپای شرقی و آسیایی، به دست آوردن یک خط تلفن جدید در کم‌تر از سه ماه، نیاز به پرداخت پول نقد تحت عنوان "هزینه تسریع" به مدیر داخلی شرکت تلفن محلی دارد. طرفین می‌دانند که مدیر شخصاً پول نقد را برای خودش بر می‌دارد، اما یک تلفن برای انجام کسب‌وکار در سطح بین‌المللی ضروری است.

این‌ها و سایر موقعیت‌ها منعکس‌کننده این واقعیت هستند که چگونه عوامل قانونی، سیاسی و فرهنگی در کشورهای دیگر می‌توانند منجر به تناقضات اخلاقی برای مدیران جهانی شوند. برخی شرکت‌های جهانی دستورالعمل‌ها و سیاست‌هایی برای کاهش موارد پرداخت رشوه ایجاد کرده‌اند، اما حتی آن تلاش‌ها راهنمای دقیقی برای برخورد با شرایطی که می‌تواند رخ دهد فراهم نمی‌کنند.

رفتار اخلاقی و فرهنگ سازمانی

نویسندگان متعددی در باب اصول اخلاقی کسب‌وکار بطور مداوم تأکید می‌کنند که تعیین‌کننده اصلی رفتار اخلاقی، فرهنگ سازمانی است که به ارزش‌های مشترک و باورهای مشترک در یک سازمان گفته می‌شود. اساساً، فرهنگ سازمانی اصطلاحاً به "نحوه انجام کارها در شرکت ما" اشاره دارد. هر سازمان یک فرهنگ دارد، و این فرهنگ چگونگی عملکرد مدیران و کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برای مثال، رایج‌تر است که کارکنان به دلیل غیبت از کار دروغ گویند تا از مرخصی استعلاجی استفاده کنند، و این احتمال وجود دارد که کارکنان جدید نیز از این رفتار تبعیت کنند. یا اگر اهداف جلسه و اهداف مالی مورد تأکید قرار گیرند، نباید تعجب آور باشد که مدیران اجرایی و مدیران ارقام را دستکاری کنند و هزینه‌ها را تحریف کنند. طرح رسوایی‌های مالی در بسیاری از شرکت‌ها در سال‌های اخیر نشان‌دهنده پیامدهای فرهنگ سازمانی "هر کاری را می‌شود انجام داد" است. با این حال، فرهنگ اخلاقی مثبت در بسیاری از سازمان‌ها، همان‌طور که بهترین اقدامات منابع انسانی توصیف می‌کند، وجود دارد. فرهنگ سازمانی در بخش بعدی به تفصیل مورد بحث قرار می‌گیرد. منابع انسانی نقشی کلیدی در تضمین رفتار اخلاقی در سازمان‌ها بازی می‌کند. تعداد حوادث گزارش دهی رفتار اخلاقی نادرست کارکنان در دهه گذشته افزایش یافته است، در درجه اول به دلیل رسوایی‌های تجاری شرکت‌های بزرگ عمدتاً آمریکایی. وقتی که چهار عنصر برنامه‌های اخلاقی زیر وجود دارند، احتمالاً رفتار اخلاقی رخ می‌دهد:

- یک کد نوشتاری اخلاق و استانداردهای رفتاری
- کارآموزی رفتار اخلاقی به همه مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان
- راه‌هایی که کارکنان در مورد موقعیت‌های اخلاقی مشاوره دریافت می‌کنند؛ مشاوره‌هایی که اغلب توسط منابع انسانی فراهم می‌شود.
- ایجاد سیستم برای گزارش محرمانه سوء رفتار اخلاقی یا رفتار سوال برانگیز

نقش منابع انسانی در اخلاق سازمانی

سازمان‌هایی که در عملیاتشان اصول اخلاقی را رعایت می‌کنند، موفقیت بلندمدت دارند. از آنجا که افراد در سازمان‌ها هر روز تصمیمات اخلاقی می‌گیرند، مدیریت منابع انسانی نقش کلیدی را به عنوان "نگهبان و صدای" اخلاق سازمانی ایفا می‌کند. همه مدیران، از جمله مدیران منابع انسانی، باید در مورد موضوعات اخلاقی تصمیم بگیرند و نسبت به چگونگی اثر متقابل آن‌ها با فعالیت‌های منابع انسانی حساس باشند.

موضوعات اخلاقی پرسش‌های بنیادی در مورد انصاف، عدالت، صداقت و مسئولیت اجتماعی مطرح می‌کنند. اخلاقیات با آنچه که "می‌بایست" انجام شود، سر و کار دارد. انطباق با قوانین، رفتار اخلاقی را تضمین نمی‌کند. قوانین و مقررات نمی‌توانند هر موقعیتی که مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان قرار می‌گیرند را پوشش می‌دهند. به جای تکیه بر قوانین، افراد باید توسط "کدهای" ارزشی و رفتارهای فردی، از جمله دو سوال زیر هدایت شوند:

■ آیا رفتار یا نتیجه همه قوانین، مقررات و کدهای دولتی را برآورده می‌کند؟

■ آیا رفتار می‌تواند هم استانداردهای سازمانی و هم استانداردهای حرفه‌ای رفتار اخلاقی را برآورده کند؟

با این حال، داشتن تمام این عوامل ممکن است مانع از دخالت مدیران یا مدیران اجرایی از درگیر شدن در گزارش رفتار غیراخلاقی نشود. حتی اعضای کارکنان واحد منابع انسانی ممکن است مایل به گزارش موضوعات اخلاقی نباشند، در درجه اول ترس از پرداختن به آن ممکن است در استخدام فعلی و آینده آن‌ها تاثیر بگذارد. مسایل اخلاقی که باعث ایجاد مشکل در حوزه منابع انسانی شده‌اند شامل موارد زیر هستند:

- چقدر اطلاعات در مورد یک کارمند مشکل ساز باید داده شود و یا با کارفرمای احتمالی دیگر در میان گذاشته نشود؟
- آیا یک مدیر مسئول استخدام می‌تواند موسسات اعتباری و یا سوابق اجرای قانون را بدون مطلع کردن آن‌ها بررسی کند؟
- چه تعهدی به یک کارمند باسابقه وجود دارد که عملکردش به دلیل تغییرات مهارت‌های کاری مورد نیاز غیر موثر شده‌است؟
- در صورتی که عملکرد کار در شغل رضایت‌بخش باشد، چه تاثیری سبک زندگی خارج از کار یک کارمند می‌تواند در ارتقا وی بگذارد؟
- آیا کارکنانی که سیگار می‌کشند مجبور به توقف سیگار کشیدن در محل کار هستند، زمانی که محدودیت‌های جدید ممنوعیت سیگار کشیدن توسط کارفرما اجرا می‌شود؟ همچنین، آیا کارفرما باید مجاز به رد متقاضی کار صرفاً براساس سیگار کشیدن وی خارج از محل کار باشد؟
- آیا متقاضی‌ای که از هر جهت واجد شرایط است به دلیل اینکه کودکش از مشکلات سلامتی عمده‌ای رنج می‌برد که به طور قابل توجهی هزینه‌های بیمه کارفرما را افزایش می‌دهد پیشنهاد کار داده نشود؟
- چگونه "حق مطلع بودن" هم کاران باید با حقوق خصوصی فرد، وقتی کارمند ابتلای خود به ایدز، هیپاتیت سی و غیره را فاش می‌کند متوازن شود؟

شایستگی مدیریت منابع انسانی و کارراهه

همانطور که مدیریت منابع انسانی پیچیده‌تر می‌شود، انتظارات از افرادی که منابع انسانی را تخصص خود قرار می‌دهند بیشتر می‌شود. همه شاغلین که مدیران و متخصصان منابع انسانی نیستند هم کسب اطلاعات در مورد شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت موثر منابع انسانی را مفید است.

شایستگی‌های منابع انسانی

تحول منابع انسانی به سمت هر چه بیشتر استراتژیکی شدن، پیامدهایی برای شایستگی‌های مورد نیاز متخصصان منابع انسانی دارد. اخیراً یک مطالعه گسترده پنج مجموعه ابتدایی از شایستگی‌های منابع انسانی را شناسایی کرده است. یک نتیجه مفید در مدیریت استراتژیکی منابع انسانی، توسعه یک خودارزیابی شایستگی منابع انسانی است که متخصصان منابع انسانی می‌توانند تکمیل کنند. پنج حوزه از قابلیت‌های منابع انسانی به شرح زیر توصیف می‌شوند:

- **مشارکت/استراتژیک:** شایستگی کلیدی که منابع انسانی باید داشته باشد تا نقش استراتژیکی خود را ایفا کند، توانایی سهم استراتژیک در موفقیت سازمانی است. این بدان معنی است که منابع انسانی باید بر روی مفاهیم بلند مدت موضوعات منابع انسانی تمرکز کند.
- **دانش کسب‌وکار:** متخصصان منابع انسانی باید دانش کسب‌وکار سازمان و استراتژی‌های آن را داشته باشند اگر باید سهم استراتژیک داشته باشند. آنها باید به جنبه‌های مالی، فناوری و دیگر عوامل صنعت و سازمان آگاهی داشته باشند.
- **اجرائی/اقدامات:** فعالیتهای منابع انسانی باید به گونه‌ای کارآمد و اثربخش اجرایی شوند تا نیازهای سازمان و کارکنان را برآورده کند.
- **فناوری منابع انسانی:** فناوری، به خصوص سیستم‌های اطلاعاتی و منابع مبتنی بر وب، امروزه بخش مهمی از مدیریت منابع انسانی شده‌اند. متخصصان باید توانایی‌های لازم برای کار موثر با ابعاد مختلف سیستم مدیریت منابع انسانی را توسعه دهند.
- **اعتبار شخصی:** متخصصان منابع انسانی باید از اعتبار شخصی و حرفه‌ای برخوردار باشند. این بدان معنی است که آنها باید روابط موثری با مدیران ارشد، کارکنان، مدیران و سرپرستان ایجاد کنند. همچنین متخصصان منابع انسانی باید اعتبار شخصی و حرفه‌ای در روابط خارجی مختلف برقرار کنند.

مدیریت منابع انسانی به عنوان قلمروی شغلی

مشاغل مختلفی در زمینه منابع انسانی وجود دارد که از مشاغل مدیریت اجرایی تا دفتری. زمانی که یک کارفرما به اندازه کافی بزرگ می‌شود که به کسی نیاز داشته باشد که در درجه اول بر فعالیتهای منابع انسانی تمرکز کند، نقش منابع انسانی عمومی پدیدار می‌شود - یعنی فردی که مسئولیت انجام انواع فعالیتهای منابع انسانی را به عهده می‌گیرد. رشد بیشتر منجر به افزودن متخصصان منابع انسانی یا افرادی می‌شود که دانش و تخصص عمیق در حوزه‌های محدود منابع انسانی دارند. رایج ترین حوزه‌های متخصصان منابع انسانی عبارتند از:

■ جبران خدمات

■ اشتغال/جذب

■ مزایا

■ کارآموزی/توسعه

■ سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

مشاغل منابع انسانی را می‌توان در هر دو عملیات دفاتر مرکزی شرکت و هم شرکت‌های تابعه یافت. یک تحلیل‌گر جبران خدمات یا مدیر منابع انسانی ممکن است در دفاتر مرکزی شرکت پیدا شود. یک مدیر اشتغال برای یک کارخانه تولید قطعات خودرو و یک مدیر منابع انسانی اروپایی برای یک شرکت مواد غذایی جهانی نمونه‌هایی از افراد شاغل در زمینه منابع انسانی هستند. این دو نوع شغل با جذابیت و چالش‌های شغلی مختلفی روبرو هستند.

خلاصه

- مدیریت منابع انسانی اطمینان می‌دهد که استعداد انسانی بطور موثر و کارآمدی جهت تحقق اهداف سازمانی استفاده شود.
- چهار نوع دارایی در سازمانها وجود دارد: فیزیکی، مالی، نامرئی و انسانی.
- دارایی‌های انسانی باید سرمایه انسانی تلقی شوند که شامل مجموع ارزشهای قابلیت‌ها، دانش، مهارتها، تجربیات زندگی و انگیزش نیروی انسانی سازمان می‌شود.

- فعالیتهای مدیریت منابع انسانی را می توان بصورت زیر گروه بندی کرد: کارمندگزینی، مدیریت استعداد، جبران خدمات و مزایا، سلامت و ایمنی و امنیت، و روابط کارمندی و نیروی کار.
- همه سازمانها به مدیریت منابع انسانی نیاز دارند، اما سازمانهای بزرگتر احتمال بیشتری دارد که کارکرد منابع انسانی بیشتری داشته باشند.
- مدیریت منابع انسانی سه نقش باید برآورده کنند: (۱) اداری، (۲) عملیاتی و مدافع کارکنان و (۳) استراتژیک.
- نقشهای منابع انسانی توسط فناوری، برونسپاری، و نیاز به اینکه منابع انسانی سهم استراتژیکی بیشتری داشته باشد.
- چهار چالش الی که مدیران و سازمانها اکنون و در آینده روبرو هستند شامل جهانی شدن کسب و کار، تغییرات اقتصادی و فناوری، تنوع و جمعیت نیروی کار و فشار هزینه ای و بازسازی سازمانی می شود.
- فناوری منابع انسانی در شکل سیستمهای مدیریت منابع انسانی به بهبود کرامدی اداری و افزایش اطلاعات برای برنامه ریزی استراتژیک کمک می کند.
- رفتار اخلاقی در مدیریت منابع انسانی کلیدی است و متخصصین منابع انسانی مستمرا با شماری موضوعات اخلاقی منابع انسانی روبرو می شوند.
- پنج حوزه شایستگی مورد نیاز متخصصین منابع انسانی عبارتند از: سهم استراتژیک، دانش کسب و کار، اجرای منابع انسانی، فناوری منابع انسانی، و اعتبار شخصی.

سوالات مروری و کاربردی

۱. چرا تغییر نقش مدیریت منابع انسانی از دفتری و عملیاتی به استراتژیک مهم است؟
۲. چگونه اقتصاد و شرایط بازار کار در شرکتی که شما کار می کنید تاثیر گذاشته است مثالهای مشخصی بیاورید که بتوان به این تغییرات واکنش مناسب نشان داد؟
۳. روند تحولی بازار کار و مدیریت منابع انسانی در دهه های آینده را چگونه می بینید؟