 تعاريف مديريت منابع انساني

مديريت منا بع ا نسا ني عبارتست از شناسايي ، انتخاب ، بکارگيري ، تربيت و پرورش نيروي انساني بمنظور نيل به اهداف سازمان تعريف کرده اند . (French Wendell L.1986, P.4) . در اين تعريف منظور از منابع انساني تمامي افرادي است که درسطوح مختلف سازمان مشغول به کارندومنظورازسازمان ، تشکيلاتی با قصد يا مقاصد خاصي برای تحقق اهدافی مشخص به وجود مي آيد .در بيان ديگري بعضي ازصاحبنظران  مفهوم مديريت منا بع ا نسا ني به عنوان فرآيند استخدام  که در برگيرنده شناخت منابع نيروي انساني، مصاحبه وانجام آزمايش ها جهت انتخاب ، آموزش و پرورش و نگه داری به مفهوم حمايت و تقويت روحي و رواني کارکنان، پرداخت مناسب و تامين امکانات رفاهي و خدماتي تعبير کرده و آموزش مجدد(بازآموزی) نيروي انساني را مورد تاکيد قرار داده اند (Flippo,1988/p-199)    .

توضيح : براي بيان محدوده کاری و شمول مديريت منابع انسانی در سازمان به تعاريف فوق اکتفا ميشود.در سازمانهاي ايراني معاصرنیز از جهت گستره حوزه کاری، صرفنظر از عنوان های این شغل،به این مفهوم تعریف شده است.  برای مثال، در صنايع نفت که نقش ويژه ای در تاريخچه مديريت منابع انساني دارد کمابيش در حد يک دهه از عنوان دقيق مديريت منابع انساني استفاده مي گردد ولی در عناوين ديگر همانند مديريت اداري و آموزش ، امور اداری کل ، مديريت پشتيباني و . . .  تعريف وظیفه ای فوق را دربرمیگیرد . درادامه نوشتار توضیحات بیشتری ارایه میشود .

وظايف مديران منابع انساني

مديران منابع انساني مجموعه اي از فعاليت ها را انجام ميدهند که دربرگيرنده جنبه هاي وظيفه اي (اجرايي)و به آن وظايف صفي گفته مي شود . برخي از وظايف مديران منابع انساني که جنبه مشورتی و پشتيباني دارد که به آن وظايف ستادي مديران منابع انساني گفته مي شود (سيد جوادين ، مباني مديريت منابع انساني – 1387 ، صفحه 11)

الف: فعاليت هاي وظيفه اي مديران منابع انساني

اين گروه از فعاليت ها در برگيرنده دو دسته وظايف  مشخص ميباشد  (Kathryn m . Bartol and David   c .martin 19947)  که بشرح ذيل است :

وظايف مديريتي :

 اين وظايف حالت عام داشته وبرخي از صاحبنظران از آنها تحت عنوان عناصر و يا اصول سازمان و مديريت نام مي برند که عبارتند از:

1-   برنامه ريزي: فرآيند پيش بيني  و تجسم اقدامات آينده در جهت رسيدن به اهداف اطلاق مي شود .

2-   سازماندهي : به فرآيند تقسيم کار، تنظيم روابط و تعيين مراتب و جايگاه هاي سازماني و نيروي انساني اطلاق مي شود .

3-   هدايت : يعني اينکه مديران با ايجاد نظام ارتباطات مناسب زمينه نفوذ و تاثيرگذاری  خود را در کارکنان نموده و در نتيجه آنها را جهت نيل به هدف بر مي انگيزانند .

4-   کنترل: فرآيند نظارت بر انجام برنامه ها ، سنجش نتايج  اقدامات در مقايسه با برنامه ها ، تعيين انحرافات و انجام اقدامات اصلاحي اطلاق مي گردد .

وظايف عملياتی:

در اين خصوص اجماع صاحبنظران مديران منابع انساني بطور خلاصه بشرح ذيل است :

1-   استخدام يا تدارک نيرو(شامل فرآيند بکارگيري و استخدام مي باشد.)(Employment or Procurement)

2-   توسعه منابع انساني: اين فرآيند پس از انتخاب نيرو ، توجيه و جامعه پذيري(يعني کمک در پذيرش هويت سازماني و نقش وظيفه اي )(Development Employees) وطراحي برای آموزش و پرورش مداوم کارکنان را در بر مي گيرد . اين فرآيند  برنامه ريزي مسيرشغلی(job career planning)،ارزشيابي شاغلان و آموزش آنها را در بر ميگيرد .

3-   جبران خدمات(Compensation) : فرآيند طراحي برنامه هاي پرداخت حقوق و دستمزد ، پاداش ، طبقه بندي مشاغل و انواع پرداختي جبران خدمت را شامل مي شود .

4-   روابط کارکنان (Human Resources Relationship)  : به فرآيند طراحي حقوق کار ، مذاکرات فردي و جمعي درون موسسه اي در اين زمينه و چگونگي ايجاد انضباط در سازمان اطلاق مي گردد .

5-   نگهداشت نيروي انساني (Maintenance Human Resources) به فرآيند طراحي برنامه هاي خدماتي، رفا هي و پيشگيري از وقوع حوادث  ،بهداشت و ايمني کارکنان اطلاق مي گردد. اين اقدامات در راستاي ارتقاي اثر بخشي بيشتر صورت مي گيرد .

6-    انفصال کارکنان (Separation H.R) اين فرآيند به استعفاء ، بازنشستگي ، خروج از سازمان و علل مختلف مي پردازد و راههايي که بايد در اين زمينه اتخاذ گردد، را شامل میشود.

نقش هاي مديريت منابع انساني

نقش ها به معيارهاي رفتاری معين مورد نياز هر شغل اطلاق ميگردد . اين رفتارها کم و بيش از شاغلان مشاغل انتظار ميرود . نقش هاي مديريت منابع انساني با توجه به گستره سازمان (اندازه- محدوده اختيارات و مسئوليتها ) متعدد مي باشد (Donald P.Crane,1986,22-25) که عبارتند از :

1-   مشاور(Advisor) : بعنوان دارنده دانش تخصصي در حوزه مديريت منابع انساني ، به ايفاي نقش مشاوره در زمينه منابع انساني به مديران و کارکنان مي پردازد . اين نقش بايستي با زيرکي و توانمندي و احاطه صورت گيرد .

2-   پشتيباني کننده (Steward) : ارائه خدمات به واحدهاي عملياتي همچون تغذيه، خدمات درمان و . . . واحدهاي عملياتي فاقد منابع ، زمان و . . . برای انجام اين خدمات هستند و ضرورتاً بايستی به تحقق ماموريت اصلي سازمان بپردازند . از طرفي ديگر انجام اين خدمات فرصت نفوذ و تاثير گذاری مديريت منابع انسانی بر واحدهاي عملياتي را ايجاد مي نمايد .

3-   تدوين کننده خط مشي (Policy –Maker or Policy Formulate Role) مديريت منابع انساني در فرآيند خط مشي گذاری و تدوين استراتژي ها بعنوان تنظيم کننده پيش نويس سياستها و عضويت در کميته تدوين راهبرد ايفاي نقش نموده و با ارائه مشاوره به مديران ديگر و تصويب برنامه ها موثر میباشد .

4-   خلاق بودن (The Innovator Role) : بعنوان يک نقش پويا در مديريت منابع انساني ، بایستی نسبت به بروز خلاقيت لازم در زمينه بهبود روشها و فرآيندهاي کاري مرتبط اقدام نمايد.روشهای مبتکرانه اي که بتواند بازدهي و بهره وری کيفيت زندگي کارکنان را بهبود و ارتقاء دهد و در عين حال پاسخگوي قا نون در شرايط بحراني، ا بهام ورقا بت سازمان باشد .

5-   ميا نجي(Mediator) : سازمان محل تعامل کارکنان متعدد با سليقه ها و ديدگاه هاي مختلف است . مديرمنابع انساني به دليل جايگاه رسمي و وظيفه اي که داراست ، تاثير غير رسمي و رواني آن به صورت پذيرش در بين کارکنان جلوه مینماید.اين امر کمک خواهد کرد که او به عنوان يک ميانجي و ريش سفيد اقدام نموده و موجب کا هش تضاد و اختلاف در بين کارکنان شود .

6-    ناظر(Auditor) : وقتي که شکايت از سازمان با نقض مقررات قانوني مرتبط مي شود ، ضروري است که نقش تحقيقي و نظارتي مديريت منابع انساني مطرح گردد ، حوزه نظارتي آن عبارت است از :

6-1-اقدام مثبت (Affirmative Action) : در اين نقش (بطورمثال)مدير منابع انساني بايد نظارت کند که آیااهداف فرصت استخدامي برابر، برای همه برآورده شده است يا خير؟ آيا عواملي همچون جنسيت ، نژاد، فرهنگ ، باند بازي ، خويشاوندي و... موجب نايده گرفتن شرايط احراز و صلاحيت افراد داوطلب استخدام، انتصا بات و ترفيعات شده است يا خير؟

6-2-بهداشت و ايمني (Safety and Healthy) نقش ديده بان اجراي مقررات در اين زمينه برای تحقق فضاي کاري مطمئن را ايفاد نمايد .

6-3- آزمون استخدامي : نظارت بر اينکه آيا معيار بکارگيري آزمون براي ايجاد فرصت برابر رعايت گرديده است يا خير؟

6-4-آموزش     (Training) : ارزشيابي واثر بخشي آموزشي با توجه به شاخص هاي علمي از نقش هاي نظارتي مديريت منابع انساني است .

6-5-برنامه ريزي وضعيت خدمتي ) Job career planning):کسب اطمينان از اينکه افرادي که داراي تجربه مفيدي در سازمان هستند در يک طراحي مناسب ارتقاء يا بند و درجه مشارکت آنها در تحقق اهداف سازمان افزايش يا بد.

7-   حل کننده مساله (Solver) بدليل پيچيدگي انسان ، بهترين راه جهت حل مسائل نيروي انساني وجود نداردیا احراز آن سخت است. از اين جهت مدير منابع انساني با توجه به مهارت و دانش خود بايد شيوه ها و فنوني را متناسب با شرايط بکارگيرد .

8-    متخصص نه کلي دان

مديريت منابع انساني در سطوح پايين تر نيازمند متخصصان آگاه است و در سطوح عالی نقش نظريه پردازي و احاطه گر را ايفا مي نمايد .

مدير منابع انساني کيست؟

با توجه به مطالب فوق طبيعي است که مسائل انساني سازمانها در هر قالب سازماني قرار گيرد (اموراداری،کارگزيني و خدمات،امورکارکنان،امور نيروي انساني و . . . )عملاً جزو حوزه هاي سازمانها بوده و عملاً وجود دارد .برای جمع وظايف در اين زمينه و بيان جايگاه ممتاز اين وظايف، عنوان " مديريت منابع انساني" از همه عناوين ارجح تر و گوياتر است بشرطي که حوزه آن بصورت علمي ، کامل و جامع تعريف و داراي جايگاه سازماني ممتاز گردد .مديرمنابع انساني کسي است که بر وظايف عملياتي و ستادي خوددر اين زمينه علاوه بر وظايف مديريتي اشراف کامل داشته باشد و به نقش هاي مدير منابع انساني وقوف کامل داشته باشد . در آنصورت شخصیت برجسته و ممتاز سازمان ها و بازوي مديريت تلقي مي گردد .

سوال

چرا سازمانهاي ما شاهد مديران منابع انساني مورد انتظار نيستند و چرا مديريت منابع انساني در ساختارهاي سازماني ما مصداق نمي يابد ؟

برا ساس مطالعه، تجارب بدست آمده و بحث با متخصصين دا نشگاهي وا فراد با تجربه، مشا هدات و روندهاي جاري ممکن است هرکدام از موارد ذيل در اين زمينه قا بل طرح باشد :

1-   مشکل نگرش مديران: بعلت عدم شناخت جايگاه و حوزه هاي مديريت منابع انساني توسط مديراني که دارای اطلاعات کافی در این زمينه نيستند ، هنوزنگرشی سنتي نسبت به حوزه منابع انساني دارند .

2-   ناکارآمدي متصديان منابع انساني: متاسفانه بعلت عدم تبيين جايگاه و حساسيت اين عنوان و فقدان ديدگاههايي که آنرا بعنوان متخصص ممتاز و مورد نياز بدانند ،منجر به پذيرش آسان و جسورانه داوطلبان اين مشاغل گرديده است .لذا فقدان آگاهي نسبت به وظايف و نقش های مدیریت منابع انسانی ، منجر به برخورد سليقه اي و غير علمی و آزمون و خطاگردیده است.

3-   محدودیت کارراهه سازماني (مسير شغلی):  بدلیل محدود بودن مسیرهای ارتقا در مديريت منابع انساني و راحت بودن جايگزيني مديران(باتوجه به مواردفوق) ،احساس دائمي عدم امنيت شغلی، مدیران ضعیف این بخش را فراگرفته وآنانرا بعنوان ابزاري برای رضايت مديريت ،حذف عملکردکارشناسانه وعدم ایفای نقش های مدیریت منابع انسانی درسازمان تبدیل نموده تاصرفا" بهای حفظ جايگاه سازماني خود را تضمین نمایندکه البته درغالب اوقات نتیجه عکس آنرا دربرداشته است.

4-   چالشي بودن شغل مديريت منابع انساني : بعلت موارد ذکر شده و همچنين طبیعت پيچيده رفتارهاي انسانی، کاراين حوزه وبالاخص در سازمانهاي ما ،این جایگاه سازمانی را به پر چالش ترين شغل تلقي نموده است .

5-   فقدان وعدم شناسايي مديران توانمند: این موضوع در زمينه مديريت منابع انساني منجر به کندي يا عدم تحقق جايگاه جامع مدیریت منابع انساني ،گرديده است . بعبارتی وقتی آدم های بزرگی به هر علتی برای تصدی جايگاه وسيع منابع انسانی در دسترس نباشد  ،سازمانهاي کوچکتری  در حد قابليت آدمها ( بطور ناخواسته) ايجاد میشود،که جامعيت لازم را در اين زمينه ندارد . اين مسير لازمه تغييرات و بستر سازي و تربيت مديران منابع انساني توجه شود .

مزيد بر دلايل فوق دلايل بسيار ديگري ميتوان به آن اضافه نمود که بسته به شرايط قابل کاهش يا افزايش هستند .

 ممتاز ترين ويژگي مديران منابع انساني

همانطور که از عنوان جايگاه مدیریت منابع انسانی بر می آيد، موضوع آن حوزه انسانی است و مدير منابع انساني  به لحاظ وظايف ، نقش هاو مسئوليت هاي برخواسته از آن لازمست، نگرش انسان محور داشته باشد ،لذاداشتن یاگزینش مدیرانی غير از این احیانا"منحصربه ارضای تفکرات ونگرشهای مدیرمافوق  گردیده وره آورد آن برای سازمان،اتلاف وقت و تضيع هويت جايگاه مدیریت منابع انسانی و تبديل آن به عامل فشار بر  سازمان ونیروی انسانی وحتی مدیریت عالی است.