

تحلیل مدیریت منابع انسانی در سازمانها

مینا خشک دامن^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۶/۳۱

چکیده

مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از ارکان اصلی موفقیت سازمانها، نقشی کلیدی در هماهنگی نیروی انسانی با اهداف استراتژیک سازمان ایفا می کند. این پژوهش به تحلیل مفاهیم، سیر تحول و چالش های مدیریت منابع انسانی در سازمانها با تأکید بر نظام های اداری ایران می پردازد. مدیریت منابع انسانی شامل فعالیتهایی نظیر جذب، پرورش، انگیزش و حفظ نیروی انسانی است که با نگرشی استراتژیک، به بهبود عملکرد سازمانی و تحقق اهداف بلندمدت کمک می کند. این مطالعه با بررسی سیر تحول مدیریت منابع انسانی از پیش از انقلاب صنعتی تا دوره فراکارآفرینی، به تحلیل عوامل مؤثر بر شکل گیری این دانش و چالش های پیشرو پرداخته است. نتایج نشان می دهد که مدیریت مؤثر منابع انسانی نیازمند برنامه ریزی دقیق، توجه به نیازهای کارکنان و تطبیق با تغییرات محیطی است. پیشنهاد می شود سازمانها با تقویت سیستم های اطلاعاتی، آموزش مداوم و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر کارآفرینی، به افزایش بهره وری و توسعه پایدار دست یابند.

واژگان کلیدی

منابع انسانی، سازمان، مدیریت، شهرداری

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی و مالی، کارشناس پیگیری شهرداری رشت.

مقدمه

مدیریت منابع انسانی (HRM) به عنوان یکی از حوزه‌های کلیدی مدیریت، مسئولیت هدایت و هماهنگی نیروی انسانی به منظور تحقق اهداف سازمانی را بر عهده دارد. در دنیای امروز که سازمان‌ها با چالش‌هایی نظیر رقابت جهانی، تغییرات سریع فناوری و تنوع نیروی کار مواجه هستند، مدیریت منابع انسانی به ابزاری استراتژیک برای ایجاد مزیت رقابتی تبدیل شده است. نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه هر سازمان، نقشی محوری در موفقیت یا شکست آن ایفا می‌کند. از این رو، مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر جذب، پرورش و حفظ استعدادها، به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری کمک می‌کند.

در ایران، نظام‌های اداری به دلیل ویژگی‌های خاص خود، نظیر ساختارهای بوروکراتیک، محدودیت‌های مالی و تأثیر فرهنگ سنتی بر روابط سازمانی، با چالش‌های منحصر به فردی در مدیریت منابع انسانی مواجه هستند. این پژوهش با هدف تحلیل مفاهیم، سیر تحول و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها تدوین شده است. در این راستا، ابتدا مبانی نظری مدیریت منابع انسانی بررسی می‌شود، سپس سیر تحول این دانش و عوامل مؤثر بر آن تحلیل می‌گردد. همچنین، وظایف، اهداف و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها مورد بحث قرار گرفته و راهکارهایی برای بهبود عملکرد ارائه می‌شود.

مبانی نظری مدیریت منابع انسانی

مفهوم مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به فرآیند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل منابع انسانی در راستای اهداف سازمانی اشاره دارد (جزنی، ۱۳۸۴). این حوزه شامل فعالیت‌هایی نظیر جذب نیروی انسانی، آموزش، انگیزش، ارزیابی عملکرد و مدیریت روابط کاری است. به گفته سیاسی (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی با نگرشی استراتژیک، به دنبال تأمین، پرورش و بهره‌برداری مؤثر از نیروی انسانی به منظور تحقق رسالت سازمان است. این فرآیند نه تنها به بهبود عملکرد فردی و گروهی کمک می‌کند، بلکه با ایجاد تعادل بین منافع فرد، سازمان و جامعه، به توسعه پایدار منجر می‌شود.

سیر تحول مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رشته علمی، طی مراحل مختلفی تکامل یافته است. بررسی سیر تحول این دانش، درک بهتری از چالش‌ها و فرصت‌های کنونی فراهم می‌کند:

۱. **پیش از انقلاب صنعتی:** در این دوره، مدیریت نیروی انسانی عمدتاً به صورت غیررسمی و مبتنی بر روابط ارباب-رعیتی بود. نیروی کار تحت نظارت مستقیم مالکان یا سرپرستان فعالیت می‌کرد و هیچ گونه سیستم رسمی برای مدیریت منابع انسانی وجود نداشت.

۲. **پس از انقلاب صنعتی (قرن ۱۸ و ۱۹):** با ظهور کارخانه‌ها و افزایش مقیاس تولید، نیاز به مدیریت نیروی کار افزایش یافت. در این دوره، مدیریت پرسنلی به صورت ابتدایی با تمرکز بر استخدام و نظارت بر کارکنان شکل گرفت.

۳. **دوره نارضایتی و بی‌ظرفیتی (۱۹۲۰-۱۹۸۰):** این دوره با افزایش نارضایتی کارکنان و ظهور جنبش‌های کارگری همراه بود. نظریه‌های علمی مدیریت، نظیر نظریه تیلور، بر افزایش کارایی نیروی کار تأکید داشتند، اما توجه کمی به نیازهای انسانی کارکنان می‌شد.

۴. **پیشرفت مدیریت امور استخدامی (۱۹۲۰-۱۹۴۰):** در این دوره، مفاهیم اولیه مدیریت پرسنلی، مانند استخدام نظام‌مند و آموزش کارکنان، توسعه یافت.

۵. **شکل‌گیری دانش مدیریت منابع انسانی (۱۹۵۰-۱۹۷۰):** با ظهور نظریه‌های رفتاری، نظیر نظریه‌های مازلو و مک‌گریگور، توجه به نیازهای روانی و اجتماعی کارکنان افزایش یافت. مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رشته علمی مستقل شناخته شد.

۶. **تکامل دانش مدیریت منابع انسانی (۱۹۷۰ به بعد):** در این دوره، مدیریت منابع انسانی به یک رویکرد استراتژیک تبدیل شد. مفاهیمی نظیر مدیریت استعداد، فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی مورد توجه قرار گرفتند.

عوامل مؤثر بر شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی

عوامل متعددی بر توسعه مدیریت منابع انسانی تأثیر گذاشته‌اند:

- **تغییرات فناوری:** پیشرفت‌های فناوری، نیاز به مهارت‌های جدید و انعطاف‌پذیری نیروی کار را افزایش داده است.
- **جهانی‌سازی:** رقابت جهانی، سازمان‌ها را ملزم به جذب و حفظ استعدادهای برتر کرده است.
- **تغییرات فرهنگی و اجتماعی:** افزایش تنوع نیروی کار و تأکید بر برابری و عدالت، مدیریت منابع انسانی را پیچیده‌تر کرده است.
- **نظریه‌های مدیریتی:** نظریه‌های رفتاری و سیستمی، به توسعه رویکردهای انسانی‌تر در مدیریت منابع انسانی کمک کرده‌اند.

سیستم مدیریت منابع انسانی

اجزای سیستم مدیریت منابع انسانی

سیستم مدیریت منابع انسانی شامل پنج عنصر اصلی است:

۱. **نیازمندی‌ها (درون‌داد):** شامل نیروی انسانی، مهارت‌ها و منابع مورد نیاز برای تحقق اهداف سازمانی.

۲. **فرآیند عملیات:** فعالیت‌هایی نظیر استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و مدیریت پاداش.
۳. **برون‌داد:** نتایج عملکرد نیروی انسانی، مانند افزایش بهره‌وری و تحقق اهداف سازمانی.
۴. **شرایط محیطی:** عوامل درون‌سازمانی (فرهنگ سازمانی) و برون‌سازمانی (قوانین دولتی، رقابت).
۵. **بازخورد:** دریافت بازخورد از محیط برای بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی.

نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی استراتژیک به هماهنگی فعالیت‌های منابع انسانی با اهداف بلندمدت سازمان اشاره دارد. این نگرش شامل:

- تدوین سیاست‌های منابع انسانی متناسب با استراتژی سازمان.
- پیش‌بینی نیازهای آینده نیروی انسانی.
- ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر نوآوری و کارآفرینی.

وظایف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی وظایف متعددی را در بر می‌گیرد که به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند:

وظایف اداری

- **استخدام و گزینش:** شناسایی و جذب افراد واجد شرایط.
- **مدیریت حقوق و دستمزد:** طراحی سیستم‌های پاداش عادلانه.
- **نگهداری سوابق کارکنان:** ثبت اطلاعات پرسنلی و عملکرد.

وظایف عملیاتی

- **آموزش و توسعه:** ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان.
- **ارزیابی عملکرد:** سنجش عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد.
- **مدیریت روابط کاری:** ایجاد روابط مثبت بین کارکنان و مدیریت.

وظایف برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی

- **برنامه‌ریزی نیروی انسانی:** پیش‌بینی نیازهای آینده نیروی کار.
- **سازمان‌دهی:** تخصیص وظایف و مسئولیت‌ها به کارکنان.

اهداف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی اهداف متعددی را دنبال می‌کند که در چهار دسته اصلی قرار می‌گیرند:

۱. **اهداف اجتماعی:** تأمین نیازهای جامعه، مانند ایجاد اشتغال و رعایت عدالت.
۲. **اهداف سازمانی:** افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات و تحقق اهداف استراتژیک.
۳. **اهداف عملیاتی:** بهبود کارایی فرآیندهای منابع انسانی، مانند استخدام و آموزش.

۴. **اهداف فردی:** تأمین نیازهای کارکنان، نظیر انگیزش، رشد حرفه‌ای و رفاه.

نقش مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به عنوان یک کارکرد تخصصی، مسئولیت هماهنگی نیروی انسانی با اهداف سازمانی را بر عهده دارد. این نقش شامل:

- **جذب استعدادها:** شناسایی و استخدام افراد با مهارت‌های مورد نیاز.
- **ایجاد انگیزه:** طراحی سیستم‌های پاداش و فرصت‌های رشد.
- **توسعه فرهنگ سازمانی:** ترویج ارزش‌هایی نظیر همکاری و نوآوری.
- **مدیریت تغییر:** کمک به سازمان برای تطبیق با تغییرات محیطی.

برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی

برنامه‌ریزی منابع انسانی فرآیندی است که نیازهای آینده نیروی انسانی را پیش‌بینی کرده و استراتژی‌هایی برای تأمین آن‌ها تدوین می‌کند. مزایای این فرآیند شامل:

- بهبود بهره‌وری نیروی انسانی.
- کاهش هزینه‌های استخدام.
- هماهنگی فعالیت‌های منابع انسانی با اهداف سازمانی.
- تقویت پایگاه داده‌های منابع انسانی برای تصمیم‌گیری بهتر.

مدیریت منابع انسانی یعنی مهندسی نیروی انسانی

بکارگماشتن افراد ذیصلاح، متخصص و واجد شرایط در پست‌های سازمانی، توسط کادر و مدیریت. مدیریت منابع انسانی قسمت عمده‌ای از قلم و هنر مدیریت را تشکیل می‌دهد؛ که با نگرش استراتژیک می‌توان تعریف زیر را تعریف کرد:

دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گری سازمان یافته در:

تامین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تامین کیفیت زندگی قابل قبول کاری برای آن و بالاخره بکارگیری بجا و موثر این منبع استراتژیک، با شناخت و اعمال جنبه‌های تاثیرپذیری و تاثیرگذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی، در راستای تبیین استراتژیها، به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان

سیر تحول دانش مدیریت منابع انسانی

برای دانشجویان رشته مدیریت رویدادهای گذشته اهمیت خاصی دارد، زیرا بررسی مسائل گذشته مفهوم واقعی مشکلات را روشن می‌سازد به همین جهت مختصری از سیر تحول از دو دیدگاه متفاوت بررسی شده است که عبارتند

از:

۱- مدیریت منابع انسانی قبل از انقلاب صنعتی

۲- مدیریت منابع انسانی بعد از انقلاب صنعتی

عوامل موثر بر شکل گیری مدیریت منابع انسانی

که به قرار زیر می باشد.

۱- دوران نارضایی و بی ظرفیتی ۱۹۲۰-۱۹۸۰

۲- پیشرفت مدیریت امور استخدامی در سالهای ۱۹۴۰-۱۹۲۰

۳- شکل گیری دانش مدیریت منابع انسانی ۱۹۷۰-۱۹۵۰

۴- تکامل دانش مدیریت منابع انسانی از ۱۹۷۰ به بعد.

سیستم مدیریت منابع انسانی

عملکرد مدیریت منابع انسانی در هر سازمان را از میزان روی هم افتادگی منافع فرد، سازمان و جامعه می توان تشخیص

داد؛ بنابراین تدابیر استراتژیک در سیستم مدیریت منابع انسانی باید در جهت افزایش فصل مشترک این سه دسته منابع

اعمال گردد.

عناصر یا اجزاء اصلی سیستم مدیریت منافع انسانی را با نگرش استراتژیک در پنج عنصر زیر می توان خلاصه نمود.

۱- برون داد سیستم

۲- فرایند عملیات

۳- نیازمندیها یا درون داد سیستم

۴- شرایط محیط برون سازمانی و درون سازمانی

۵- باز داد یا دریافت عکس العمل سیستم از محیط خارج خود

وظایف مدیریت منابع انسانی

که عبارتند از:

۱- وظایف اداری

۲- وظایف عملیاتی

۳- وظایف برنامه ریزی

۴- وظایف سازماندهی

همانطور که می دانیم وظایف مدیریت منابع انسانی به دو بخش کلی تقسیم می شوند که عبارتند از:

۱- وظایف اداری

۲- وظایف عملیاتی

که راجع به هر دو مورد فوق در تحقیق اشاره شده است.

اهداف مدیریت منابع انسانی

شامل موارد زیر است:

- ۱- جذب مردم برای استخدام
- ۲- ایجاد انگیزش بکار
- ۳- استفاده مطلوب از نیروی انسانی
- ۴- آموزش، نوسازی، بازسازی، توسعه، تکامل استعدادها و مهارت ها
- ۵- استقرار روابط مطلوب و تامین امکانات رفاهی برای کارکنان
- ۵- ایجاد خط مشی های پرسنلی
- ۶- نظارت بر حسن استقرار و اجرای عملیات پرسنلی
- ۶- خوشحال و خرسند نمودن کارکنان
- ۷- فراهم نمودن موجبات لازم جهت اخذ حداکثر کار آیی، پرداخت پاداش و دستمزد به کارکنان
- ۱۰- ایجاد تعادل و توازن بین نیروهای انسانی داخل و خارج سازمان

هدفهای مدیریت منابع انسانی

که شامل موارد زیر می باشد:

- هدفهای اجتماعی
- هدفهای سازمانی
- هدفهای عملیاتی
- هدفهای فردی

نقش مدیریت منابع انسانی

این طور می توان تعریف کرد که:

فلسفه بکار گماشتن و بهره بری از نیروی انسانی را در یک سازمان رسمی بر طبق اصول و موازین علمی جدید نقش اساسی مدیریت منابع انسانی دانست؛ که در کلیه سازمانهای اجتماعی نقش مدیریت پرسنلی به عنوان یک کارگر تخصصی شناخته شده است.

کادر مدیریت یک سازمان عبارتست از اشخاصی که هر کدام با در نظر گرفتن تخصص و مهارت خود وظایفی را بر عهده دارند و همگی در صد آنها که فعالیت های واحد تابعه خود و دیگران را در جهت نیل به اهداف سازمانی هماهنگ سازند.

برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی

- برنامه ریزی مدیریت منابع انسانی برای سازمانها مزایای زیر را دارد:
 - بهبود در به کار گیری بهینه نیروی انسانی
 - تطبیق کار آمد فعالیتهای پرسنلی و اهداف آتی سازمان
 - دستیابی به صرفه جویی اقتصادی در استخدام کارکنان جدید
 - گسترش پایه اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی به منظور کمک به سایر فعالیتهای پرسنلی و سایر واحدهای سازمانی
 - هماهنگ کردن برنامه های مختلف مدیریت منابع انسانی مانند برنامه های مثبت اجرایی و نیازهای استخدامی
 - دوره کار آفرینی و دلایل چالشی شدن
- حیات سازمانها مدیون افراد کار آفرین هستند، مدیریت منابع انسانی علاوه بر وظایف قبلی، انتظار می رود که کار آفرینان را جذب سازمان کنند. مفهوم دوره کارآفرینی و دلایل چالشی شدن مدیریت در این دوره در مقاله ارائه شده است.

ضرورت استانداردهای منابع انسانی

استانداردهای منابع انسانی به بهبود کیفیت فرآیندهای مدیریتی کمک می کنند. برخی از مفاهیم کلیدی در این زمینه عبارتند از:

- تدوین سیاستهای شفاف برای استخدام و ارزیابی.
- ایجاد سیستمهای عادلانه پاداش و ارتقا.
- توسعه برنامههای آموزشی متناسب با نیازهای سازمان.
- تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و همکاری.

چشم انداز مدیریت منابع انسانی

چشم انداز مدیریت منابع انسانی در آینده شامل:

- تمرکز بر مهارت های تخصصی و فناوری های نوین.
- تقویت نقش مدیران عملیاتی در مدیریت نیروی انسانی.
- کمک به سازمان ها برای تطبیق با تغییرات سریع محیطی.
- ایجاد محیط های کاری منعطف و پاسخگو به نیازهای کارکنان.

جمع بندی و نتیجه گیری

مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم ترین کارکردهای سازمانی، نقشی حیاتی در تحقق اهداف استراتژیک و توسعه پایدار ایفا می کند. با توجه به چالش های موجود در نظام های اداری ایران، نظیر بوروکراسی، کمبود انگیزه و ضعف در آموزش، سازمان ها باید با برنامه ریزی دقیق، تقویت سیستم های اطلاعاتی و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر کارآفرینی،

به بهبود عملکرد نیروی انسانی کمک کنند. مدیریت منابع انسانی نه تنها به افزایش بهره‌وری و رضایت کارکنان منجر می‌شود، بلکه با ایجاد تعادل بین منافع فرد، سازمان و جامعه، به توسعه پایدار کمک می‌کند. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری در آموزش، توسعه استانداردهای منابع انسانی و ترویج فرهنگ نوآوری، به سمت آینده‌ای پویا و رقابتی حرکت کنند.

منابع و مآخذ

۱. جزنی، نسرين. (۱۳۸۴). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: نشر نی.
۲. سیاسی، ناصر. (۱۳۸۶). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*. تهران: نشر میر.
۳. پرهیزکار، کامران. (۱۳۸۴). *مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی*. تهران: نشر دیدار.
۴. دراکر، پیتر. (۱۳۷۹). *چالش‌های مدیریت در سده ۲۱*. ترجمه محمود طلوع. تهران: نشر رسا.
۵. دسلر، گری. (۱۳۹۰). *مدیریت منابع انسانی*. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. آرمسترانگ، مایکل. (۱۳۹۲). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و هاشم آقازاده. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. نوری، حسین؛ رضایی، علی. (۱۳۹۵). *مدیریت منابع انسانی با رویکرد اسلامی*. تهران: انتشارات سمت.
۸. سعادت، اسفندیار. (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات سمت.
۹. استونر، جیمز ای. اف.، فی من، آر. ادوارد. (۱۳۷۹). *مدیریت، سازماندهی، رهبری، کنترل*. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
10. Human Resource Management Standards. Available at: www.accel-team.com/human-resources/hrm-ol.htm.
11. QuickMBA: Human Resource Management. Available at: www.quickmba.com/marketing/research.
12. SHRM: Society for Human Resource Management. Available at: www.shrm.org.