



مدیریت منابع انسانی



فروردین ماه ۱۳۹۱

www.fathian.ir
info@fathian.ir

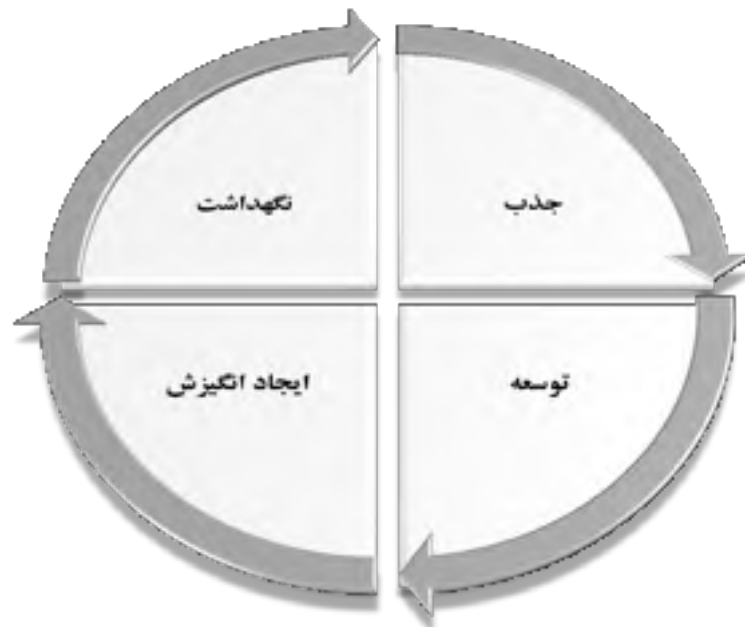
مقدمه

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای وظایف سازمانی است که با بدنه انسانی سازمان ارتباط مستقیم دارد، این اقدامات در جهت ایجاد محیطی سالم، شاداب و پیشرو تبیین می‌گردد. مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان، مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد.

تعریف

مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ)

مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز)

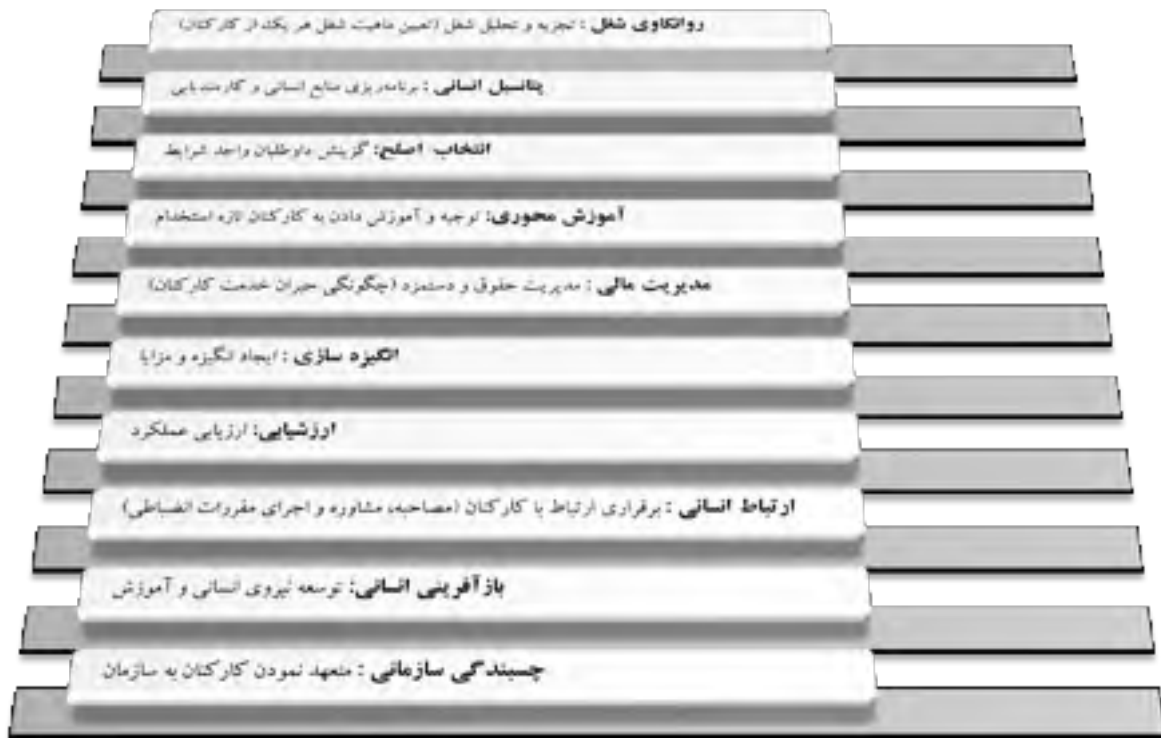


مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا)

در مدیریت منابع انسانی سه نقطه هدفگیری می شود.



این سیاستها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر میگردند:



مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان

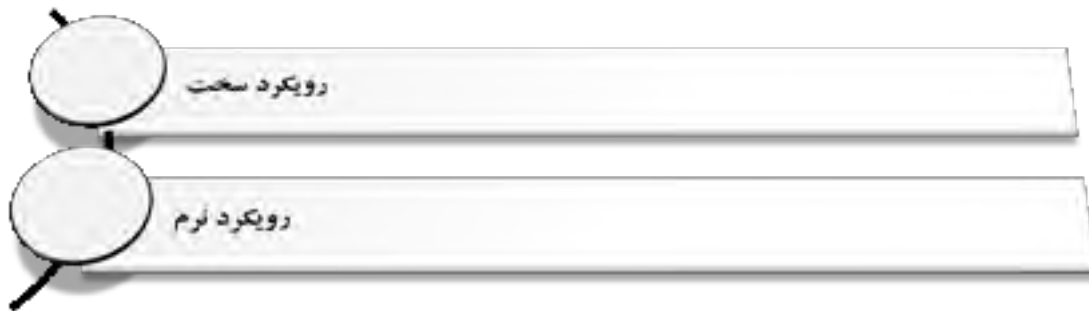
در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. هم‌چنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود بلکه به فرایندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد. مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد

فلسفه مدیریت منابع انسانی

- منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است.
- اگر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل‌تر است.

- دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند.

رویکردهای مدیریت منابع انسانی



رویکرد سخت :

- به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می شود که باید معادله ورودی- خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند .

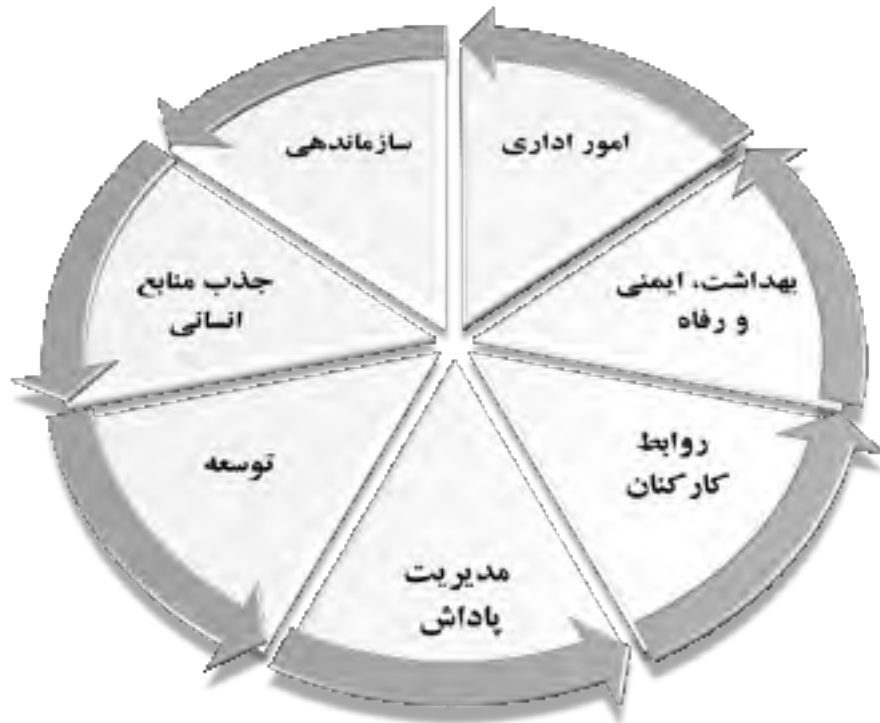
رویکرد نرم :

- بیشتر به این حقیقت توجه می کند که نمی توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس العمل نشان می دهند. در این رویکرد بر استراتژی هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از در واقع رویکرد سخت بر فرایند مدیریت امور کارکنان تمرکز می کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می کند. رویکرد سخت سیستم ها، رویه ها و دستورالعمل ها و چگونگی انجام فرایندها را مورد بررسی قرار می دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می گیرد .

اهداف مدیریت منابع انسانی

- تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه
- پرورش و توسعه استعدادها و مهارت های افراد
- حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان
- تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل در جهت همسویی اهداف شخصی آنها، با اهداف سازمانی

اصول ساختاری مدیریت منابع انسانی



۱- سازماندهی

- طراحی سازمان
- طراحی شغل
- تجزیه و تحلیل شغل
- طبقه‌بندی مشاغل

۲- جذب منابع انسانی

- برنامه‌ریزی
- کارمندیابی
- انتخاب
- استخدام

۳- توسعه

- مدیریت عملکرد
- آموزش

۴- مدیریت پاداش

- حقوق و دستمزد
- ارزشیابی مشاغل
- پاداش
- مزایا

۵- روابط کارکنان

- روابط صنعتی
- مشارکت
- ارتباطات

۶- بهداشت، ایمنی و رفاه

- بهداشت و ایمنی
- رفاه

۷- امور اداری

- چارچوب قانونی و مقررات دولتی
- رویه‌ها و اقدامات استخدام
- سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی



عوامل بیرونی

- قوانین و مقررات
- اقتصاد بازار

- بازار نیروی کار
- فرهنگ جامعه
- رقابت
- مخاطبان
- فناوری ها

عوامل درونی

- اهداف سازمانی
- جو و فرهنگ سازمانی
- رویکرد های ثابت و متغیر
- راهبرد های مدیریتی

ویژگی فعالیت های مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیت هایی است که دارای مبانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان های بزرگ برای برخی از آنها واحدهای مستقلی تشکیل می دهند. با وجود تفاوت ماهیتی بین این فعالیت ها، بیشتر آنها دارای ارتباط از جهت عملیات و اطلاعات هستند.

مشخصات عوامل کاربردی در مدیریت منابع انسانی عبارتند از :

- تجزیه و تحلیل شغل
- طراحی شغل جدید
- طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل
- کارمندیابی
- انتخاب و انتصاب
- آموزش کارکنان
- جابجایی عوامل انسانی
- ارزیابی و عملکرد
- بهداشت و ایمنی
- بیمه و بازنشستگی
- رفاه
- انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان
- حقوق و دستمزد
- پاداش

- انضباط
- خلاقیت فردی و سازمانی
- سابقه و تجربیات فردی و گروهی

آثار روابط انسانی در مدیریت

در پرتو روابط انسانی سالم و سازنده، آثار مثبت فراوانی نصیب افراد و سازمان می گردد. که برخی از آنها عبارت است از:

- ۱- محیط کاری و سازمانی آرام بخش و نشاط انگیز
- ۲- ارتقای احساس امنیت روحی و روانی
- ۳- نیرومند سازی روحی کارکنان
- ۴- افزایش رضایتمندی از کار و زندگی
- ۵- شکل گیری فضای همکاری و همیاری
- ۶- ایجاد زمینه رشد و بالندگی مادی و معنوی
- ۷- ارتقای سطح سلامت عمومی و بهداشت روانی
- ۸- پیشگیری از هدر رفت انرژیهای مادی و معنوی
- ۹- جلوگیری از کم کاری و بی کاری پنهان
- ۱۰- ارتقای بهره وری و سطح تولید

توجه ۱: به روابط انسانی در مدیریت، متضمن دو فایده بزرگ است:

- ۱- مدیر از این طریق می تواند از نیازها، کمبودها و گرفتاریهای افراد مجموعه مدیریتی خویش، آگاه و مطلع گردد و بدین وسیله با آنها همدلی و دلجویی کرده، در حد توان در رفع مشکل ایشان اقدام نماید، تا انگیزه افراد را برای تلاش و همکاری تقویت کند.
- ۲- از طریق آشنایی با مشکلات کارکنان، مدیر می تواند از مشکلات سازمان نیز آگاه گردد، و با تدابیر و اقدامات مقتضی از بروز مشکلات پیچیده جلوگیری تصمیم گیری نا مقبول گردیده باعث انحراف از اهداف و ماموریت شود.

توجه ۲: پیامدهای منفی بی اعتنائی به روابط انسانی در مدیریت به شرح ذیل است:

- ۱- تقاضای مرخصی های نابهنگام
- ۲- ابراز کسالت، بی حالی و خستگی

- ۳- افزایش ضریب اشتباهات و حوادث کاری
- ۴- بروز تعارض منافع بین افراد
- ۵- ایجاد کدورت و دشمنی بین کارکنان
- ۶- افزایش نقل و انتقالات بی مورد
- ۷- بی نظمی و سرپیچی از مقررات
- ۸- افزایش غیبت های غیر مجاز و اقدام به توجیه آن
- ۹- آمادگی برای بروز اختلالات روانی
- ۱۰- احساس ناتوانی و درماندگی

نکات اساسی در تبیین و پیاده سازی روابط انسانی در سازمان

- ۱- مدیریت اجرایی: گزینش مسوول نیروی انسانی سالم و دانا
- ۲- مدیریت پاداش: توجه علمی به تناسب نظام پاداش و تکلیف و همچنین تنبیه
- ۳- مدیریت رقابت سازی: ایجاد فضای رقابت مثبت و سازنده
- ۴- مدیریت آموزش: توجه به نظام آموزش، بویژه آموزش مهارت های روابط انسانی به مدیران
- ۵- مدیریت فرآیندگرا: نهادینه سازی نظام نظارتی و انضباطی)
- ۶- مدیریت توسعه: توجه عملی به ایده ها و اندیشه های سازنده افراد;

تأثیرات مستقیم روابط انسانی بر مدیریت اجرایی

- شناخت خصوصیات فردی
- شناخت کنش و واکنش ها
- شناخت ریشه تفاوت ها و اختلافات
- پیدا کردن راه های جلب همکاری
- پیدا کردن راه های عملی تشویق و تنبیه
- بوجود آوردن جو مناسب انسانی
- تقویت روحیه کسب رضایت مندی افراد
- ارضاء و برآوردن نیاز های منطقی افراد در سازمان
- برقراری روابط عمومی در حوزه مسئولیت های محوله
- مطالعه، بررسی و یافتن شیوه های مدیریت و رهبری مناسب در سازمان

