

به نام خدا



مدرسه مشاوره مدیریت رسا

مبحث اول :

منابع انسانی چیست؟ - دپارتمان منابع انسانی

منابع انسانی چیست - تعریف منابع انسانی

لزوم بازتعریف منابع انسانی

لزوم باز تعریف منابع انسانی از اینجا شروع میشود که امروزه بسیاری از مدیران ساعات خود را برای جستجوی شبانه روزی راه های توسعه منابع انسانی شرکت خود میگذرانند. بسیاری دیگر به دنبال توانمندسازی منابع انسانی خود هستند و راهکارهای تبیین استراتژی منابع انسانی را به یکی از اصلی ترین اهداف مجموعه مدیریتی خود بدل کرده اند. جستجو در راه مدیریت استراتژیک منابع انسانی فی نفسه عملی مثبت محسوب می شود، اما وقتی در تعامل با مدیران متوجه می شویم که در ذهن آنان تعریف منسجمی از چیستی و تعریف منابع انسانی وجود ندارد، می توان به جرات ادعا کرد که امکان برنامه ریزی صحیح منابع انسانی نیز وجود نخواهد داشت.

تا زمانی که تعریف منابع انسانی و بایسته های آن درست شکل نگرفته باشد، امکان تحلیل سایر جنبه های این بخش مهم شرکتی فراهم نخواهد شد.

در این مقاله سعی کرده ایم با استفاده از مبانی و اصول علم مدیریت، زیرشاخه های منابع انسانی و تعریف منابع انسانی را به صورت دقیق ارائه دهیم. با باز تعریف منابع انسانی و مفهوم آن، دلالت های مرتبط با آن نیز دچار بازتعریف و بازنگری می شوند و گاهی همین بازنگری ریشه تفاوت بین شرکت های موفق و ناموفق می شود.



ایجاد یک تعریف جدید از منابع انسانی و یا بازتعریف آن، می تواند برای چنین افرادی موثر واقع گردد:

- 1 - افرادی که در زیرمجموعه ای از بخش های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان به اشتغال می پردازند و یا این بخش ها را تحت مدیریت دارند. بخش هایی مثل آموزش، توسعه سازمانی و ...
- 2 - کسانی که عده ای از افراد را تحت مدیریت، رهبری و یا نظارت دارند.
- 3 - افرادی که تمایل دارند کارآیی و موفقیت شخص خود را افزایش دهند.

منابع انسانی چیست، تعریف منابع انسانی

ویلیام آر تریسی، تعریف منابع انسانی را به صورت «مجموعه‌ای از افراد که در یک شرکت به کار مشغول‌اند و عملیات شرکت را در دست دارند» تعریف می‌کند. این تعریف منابع انسانی در مقابل تعریف منابع مالی و فیزیکی سازمان قرار می‌گیرد. در حقیقت منابع انسانی یک فرد یا کارمند هر سازمان است. در واقع تعریف فوق، یک تعریف سازمانی برای بخش منابع انسانی است، در همین راستا می‌توان منابع انسانی را به عنوان یک تابع سازمانی تعریف نمود که با افراد و کارکنان سر و کار دارد و مسائل مربوط به آنان، اعم از نحوه پاداش دهی یا جریمه، استخدام، مدیریت عملکرد و آموزش را بر عهده دارد.

تکامل منابع انسانی

یکی از اصلی‌ترین راه‌های درک دیدگاه هر فرد، توجه به واژه‌های پرکاربرد او و دایره‌ی لغات مورد استفاده توسط اوست. منطق استفاده از علم زبان‌شناسی می‌تواند در سطوح وسیع‌تر نیز استفاده شود. به طور مثال سازمانی که آگاهانه یا ناخودآگاه همچنان کارمندان خود را با لفظ «پرسنل» خطاب می‌کند، با احتمال بیشتری با مشکلات درون سازمانی مواجه خواهد بود. شاید ظاهر امر بسیار ساده به نظر برسد، اما استفاده از یک واژه برای تیتربندی نقش‌های سازمانی در چارت سازمانی هر شرکت، می‌تواند حاوی دلالت‌های عمیق‌تری از نحوه نگرش مدیران سطوح بالای شرکت به روابط و ترتیبات درون سازمانی و برون سازمانی باشد.



واژه ی «منابع انسانی» در حقیقت شکل تکامل یافته ی واژه های مثل پرسنل، کارمندان، همکاران، اعضای تیم و یا کارگران است. با دقت بیشتر به محیط های کاری مدرن تر و تکامل یافته تر می بینیم که استفاده از واژه های فوق در بیشتر آن ها منسوخ شده اند. اصلی ترین علت این تغییر در نحوه ی نگرش به منابع انسانی و کارکرد آنان در طی زمان باز می گردد. با تغییر نقش این بخش فرای پرداخت حقوق و مدیریت صرف کارمندان، واژه ی منابع انسانی نیز دارای بار معنایی جدیدی شده است. در حقیقت منابع انسانی اکنون با دو دیدگاه خرد و کلان قابل تعریف خواهد بود:

تعریف منابع انسانی (در سطح خرد): هر فرد شاغل در یک سازمان
تعریف منابع انسانی (در سطح کلان): دپارتمانی که به نیازهای افراد شاغل در یک سازمان رسیدگی میکند .



تکامل کارکرد منابع انسانی با در نظر گرفتن سطوح خرد و کلان، در حقیقت می تواند در یک جمله خلاصه شود:

تبدیل افراد شاغل در هر سازمان به مهم ترین منبع در اختیار هر سازمان

۱ - تعریف منابع انسانی در مقیاس خرد

نخستین معنی مدرن واژه ی منابع انسانی در مقیاس خرد و به عنوان واژه ای برای خطاب کردن کارمندان سازمان مطرح می شود. از لحاظ تاریخی، واژه منابع انسانی نخستین بار در سال ۱۸۹۳، و به صورت محدود و مبهم مطرح شد و در اوایل قرن بیستم میلادی به تدریج به واژه ای معمول بدل شد. در طی سال های مابین اولین استفاده از این واژه تا به امروز، استفاده از واژه ی «منابع انسانی» برای خطاب کردن کارمندان سازمان ها به شدت مورد بحث قرار گرفته است.

مخالفین استفاده از واژه ی منابع انسانی به جای پرسنل، این گونه استدلال کرده اند که برابر گرفتن افراد شاغل در هر سازمان با دارایی ها و منابع سازمانی، مثل زمین یا ساختمان، اشتباه است و می تواند به رفتار نامناسب با کارمندان ختم شود. در حقیقت آنان بر این عقیده اند که استفاده از واژه ی منابع، باعث ایجاد یک پیش زمینه ی فکری می شود که در نهایت انسان ها را در سطح منابع فیزیکی و بی جان پایین می آورد.



در همین راستا تلاش هایی برای مدرن کردن این واژه آغاز شده است، در حقیقت هدف استفاده از این واژه افزودن بر اهمیت کارکنان است. موتور محرکه هر سازمان منابع انسانی آن است، در بسیاری از شرکت ها به همین منظور اساس نامه های درون سازمانی طراحی می شود. این اساس نامه ها با استفاده از جملاتی مثل «ما کارکنان، بدون توجه به منصب یا مقام شغلی مان، به عنوان اعضای یک تیم با هم برابریم، تنها تفاوت ما در وظایف متفاوت ماست». می توان دید که معنای نهفته در چنین جملاتی، فرای معرفی منابع انسانی به عنوان پراهمیت ترین بخش هر شرکت، گسترش برابری و روحیه ی کار تیمی بین کارکنان نیز هست.

۲ – تعریف منابع انسانی در مقیاس کلان

معنای دوم منابع انسانی، در مقیاسی گسترده تر، شامل دپارتمان یا بخش عملیاتی سازمان است که در آن کارکنان این بخش، خدمات منابع انسانی متنوعی را به سایر بخش های سازمانی ارائه می دهند. پس از ایجاد بخش منابع انسانی، با تغییر نیازها و اولویت های متناظر با این بخش، وظایف آن نیز دچار تکاملی اساسی شد. ریشه ی این تکامل نیز در تغییر دیدگاه به منابع انسانی به عنوان پرارزش ترین دارایی سازمان نهفته است.

با در نظر گرفتن دیدگاه مدرن منابع انسانی، افراد به عنوان مهم ترین دارایی سازمان در نظر گرفته می شوند. پس بخش منابع انسانی نه تنها مسئولیت های سنتی همچون استخدام و اخراج و رسیدگی به پرداختی ها را بر عهده دارد، بلکه وظایف مدرنی مثل ایجاد رضایت، انگیزه دهی، مدیریت، توانمندسازی و حفظ کارکنان را نیز بر عهده دارد.



دپارتمان منابع انسانی را می توان سرمایه گذاری سازمان برای انجام وظایف سنتی و مدرن فوق تعریف کرد. چه در مورد مدیریت صحبت کنیم و چه فرد به فرد کارکنان، کارمندان بخش منابع انسانی مستقیماً مسئولیت دستیابی به نتایج مورد نظر سازمان در هر یک از زمینه های فوق را بر عهده دارند. البته این به معنای لحاظ نکردن سایر بخش ها در دسترسی به اهداف فوق نیست. حتی می توان این نکته را مطرح کرد که کارمندان بخش منابع انسانی خود جزئی از منابع انسانی مقیاس خرد سازمان محسوب می شوند و در نتیجه خود نیازمند انگیزه دهی، توانمندسازی و سایر موارد فوق هستند. مشاهده می کنیم که با نگاه کارشناسانه و دقیق تر به یک مسئله ساده، پیچیدگی های نهفته در آن آشکار می شود.

یکی از اصلی ترین بخش های مسئول در دستیابی به اهداف بخش منابع انسانی، جدای از ماهیت فعالیت و کالا یا خدمت تولیدی هر شرکت، مدیریت و یا ناظرین اصلی فعالیت سازمان هستند. در حقیقت به زبان ساده تر، تمام بخش هایی که از کارکنان گزارش عملکرد طلب می کنند را می توان به عنوان مسئولین دستیابی به اهداف بخش منابع انسانی تلقی کرد، این بخش ها را در اصطلاح مدیریتی به عنوان خطوط مقدم می شناسیم. چرا که عموماً این افراد دارای بیشترین تعامل و کنش و واکنش روزانه با کارکنان هستند و بهترین راهکارهای ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان را می دانند.

در حقیقت بخش منابع انسانی با همفکری و تعامل مستمر با خطوط مقدم سازمان، بازوی فکری و عملی مدیریت در دستیابی به اهداف کلان محسوب می شوند. بخش منابع انسانی چارچوب ها، فرآیندها، برنامه ها، عملیات، آموزش ها و اطلاعات مورد نیاز خطوط مقدم را برای دستیابی به اهداف کلان سازمان فراهم می آورد.

۱-۲- مسیر تکامل نقش منابع انسانی سازمان ها

تحولات فوق در تعریف و نقش بخش منابع انسانی، در طی زمان، منجر به گسترش و تغییر وظایف بخش منابع انسانی شده است. دکتر اولریچ، استاد دانشگاه میشیگان، ضمن تعریف بخش منابع انسانی سازمان به عنوان یک تیم بیان می دارد که سه نقش اساسی برای بخش منابع انسانی قابل تصور است، این سه نقش با در نظر گرفتن رابطه ی بخش منابع انسانی با سه عنصر خطوط مقدم سازمانی، کارکنان و کلیت سازمان تعریف می شود.



بیشتر بخوانید: ارزیابی عملکرد منابع انسانی (قسمت اول)

همکار استراتژیک: تیم منابع انسانی در حقیقت به عنوان یک سازمان در دل سازمان اصلی شناخته می شود، سازمانی که با همکاری با خطوط مقدم سازمان اصلی، راه را برای دستیابی به اهداف استراتژیک کلان شرکت هموار می کند.

حامی کارکنان: در نظر گرفتن رابطه ی بین بخش منابع انسانی و کارکنان شرکت (منابع انسانی در مقیاس خرد)، نقش منابع انسانی را به عنوان حامی کارکنان پررنگ تر می کند. در حقیقت بخش منابع انسانی با پشتیبانی از کارکنان در مقاطع حساس می تواند نقش واسطه بین خطوط مقدم و کارکنان را ایفا کند.

عامل تغییر: بخش منابع انسانی به عنوان یک سازمان در دل سازمان اصلی، در حقیقت اشاعه دهنده و پرچم دار تغییر در یک سازمان نیز محسوب می شود. با توجه به اهمیت منابع انسانی به عنوان پرارزش ترین دارایی سازمان، بخش منابع انسانی در نقش مسئول مستقیم این دارایی، دارای اعتبار و نفوذ کافی برای ایجاد تغییرات لازم در یک سازمان است.

۲-۲- سنجش فعالیت بخش منابع انسانی

در ایفای نقش های فوق، اصلی ترین دیدگاه بخش منابع انسانی به عقیده ی اولریچ، ایجاد ارزش افزوده به فعالیت شرکت است. در واقع ایجاد این ارزش، باید مرتبط با زمینه ی فعالیت شرکت که تعیین کننده ی فرآیندهای تصمیم گیری سطوح بالای شرکت است، باشد. جدای از زمینه ی فعالیت در این راه باید صاحبین سهام یا بازیگران اصلی شرکت که استراتژی های تجاری شرکت حول آنان شکل می گیرد نیز مورد توجه قرار گیرند.



به بیان دیگر، بخش منابع انسانی در کارکرد مدرن خود، تابع هدف را ایجاد ارزش برای سازمان تعریف می کند. و در راه دستیابی به این هدف قیدهایی همچون فعالیت و ماهیت تولید شرکت و همچنین نظر سهام داران اصلی را مد نظر قرار می دهد. اگر هر یک از فعالیت های بخش منابع انسانی سازمان به طور مستقیم یا غیرمستقیم به ایجاد ارزش افزوده در سازمان ختم نشود، مدیران سطوح رده بالای شرکت باید از مدیران بخش منابع انسانی خود بپرسند که فایده ای فعالیت آنان برای کلیت سازمان چه بوده است. در حقیقت معیار سنجش فعالیت بخش منابع انسانی هر انسان میزان مشارکت آن در ایجاد ارزش های آشکار یا ضمنی به کلیت سازمان است.

بخش منابع انسانی به طور کل باید جدای از مسئولیت های خود، به گسترش و حفظ استعدادها، راهبری فرهنگ سازمانی و رهبری سازمانی نیز توجه نماید. وقت آن رسیده است که بخش منابع انسانی شرکت ها، فعالیت هایی را سرلوحه کار خود قرار دهد که در بطن خود فرآیندهای تفکر مدرن را شامل می شوند و همچنین در افزایش سوددهی شرکت نقش موثری ایفا کنند.

راهکار تبیین استراتژی مدیریت منابع انسانی



در انتها ذکر این نکته ضروری است که پیش از آغاز فرآیند تحول در منابع انسانی به ماهیت فعالیت شرکت توجه نمود. در این راه مشاوران مدیریت با در نظر گرفتن شرایط حاکم بر نحوه ی فعالیت و مهم تر از آن دیدگاه مدیران سطوح بالای هر سازمان، نقطه ی آغاز راه را برای تبیین استراتژی مدیریت منابع انسانی، مشخص و پیشنهاد می کنند.

اما با وجود تفاوت ابزارهای دستیابی به رشد و توسعه منابع انسانی شرکت ها، دیدگاه اساسی در پس پرده هر استراتژی موفق مدیریت منابع انسانی، در نحوه ی نگاه به منابع انسانی یک شرکت نهفته است. منبعی که بیشترین ارزش را در بین تمام دارایی های شرکت دارد و نیازمند انگیزه، توانمندسازی و مهم تر از همه رضایت از کاری است که به آن مشغول است.