



اهداف این فصل

تعریف مدیریت و مدیریت منابع انسانی

شناسایی عوامل خارجی تأثیر گذار بر مدیریت منابع انسانی

تشریح تأثیر رویه های مدیریتی بر مدیریت منابع انسانی

بحث در مورد تأثیر اتحادیه های کارگری بر مدیریت منابع انسانی

تاریخچه مدیریت منابع انسانی



تعریف مدیریت و مدیریت منابع انسانی

مدیریت، علم و هنر هماهنگی انسانها در محیطی به نام سازمان برای نیل به اهداف معین است. مدیریت انجام وظایفی چون: برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل، تصمیم گیری، آموزش و... می باشد. یکی از عمده ترین وظایف مدیر در سازمان، مدیریت کارکنان یا به عبارت صحیح تر مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست ها، اقدامات و سیستم هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند (نو و دیگران ۲۰۰۰).

مدیریت منابع انسانی رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان (آرمسرانگ ۱۹۹۳).

مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رایینز ۱۹۸۸).

مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا ۱۹۸۸).

مدیریت منابع انسانی سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت که با جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد. (دسلر ۱۹۸۱).

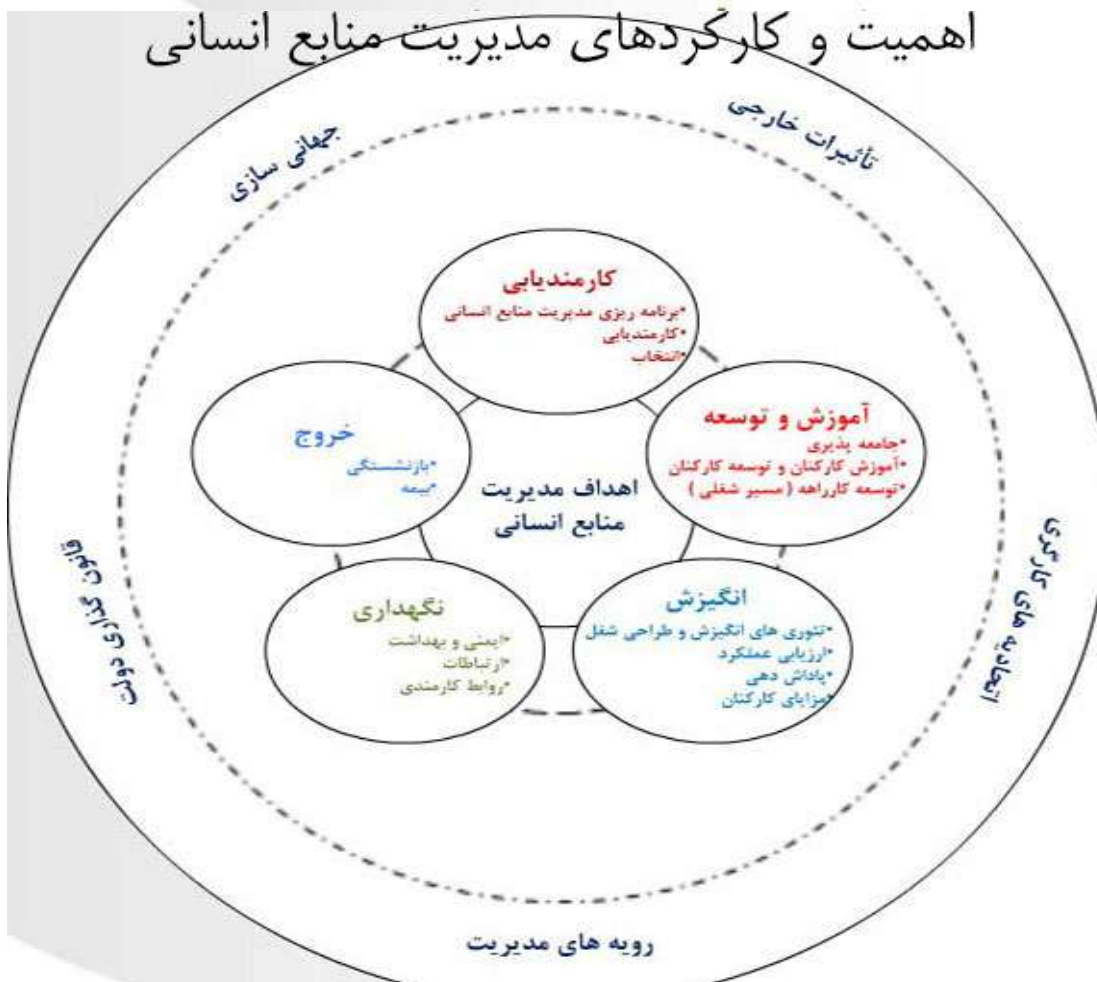
مدیریت منابع انسانی اقداماتی که در سه مرحله **ورود، نگهداری و خروج فرد** در سازمان برای نیل به اهداف سازمان صورت می پذیرد.



اهمیت و کارکردهای مدیریت منابع انسانی

در گذشته، بخش‌های پرسنلی در سازمان‌ها اغلب به عنوان متصدیان بهداشت و تفریح شناخته می‌شدند.
طی دهه‌های اخیر این مسأله تغییر کرده است. چون مشاغل تغییر کرده و فنی‌تر شده‌اند.
در گذشته، کارمند یک شغل را در یک بخش ویژه انجام می‌داد و در کنار افراد دیگر که شغل‌های مشابه داشتند در آن بخش به وظایف خود می‌پرداخت.
کارکنان امروزی خودشان را در میان تیم‌های پروژه‌ای می‌بینند که از افراد مختلف سر تا سر سازمان تشکیل شده‌اند و بر روی پروژه‌ها کار می‌کنند.
بسیاری از شرکت‌ها امروزه به اهمیت افراد در دستیابی به اهداف‌شان پی برده‌اند.
مدیریت منابع انسانی می‌بایست دو مسئولیت اصلی را بخوبی انجام دهد: اول، کمک به سازمان در جهت‌یابی استراتژیک خود و دوم حمایت از کارکنان سازمان.
کارکنان سازمان می‌توانند برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کنند.

اهمیت و کارکردهای مدیریت منابع انسانی





تأثیرات عوامل خارجی بر مدیریت منابع انسانی

همه کارکردهای مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر اتفاقات محیط خارج از سازمانند.
تلاش برای شناسایی عوامل خارجی را می توان در چهار ناحیه کلی طبقه بندی کرد:

- (۱) محیط پویا
- (۲) قانونگذاری دولت
- (۳) اتحادیه های کارگری
- (۴) رویه های مدیریتی



تأثیرات عوامل خارجی بر مدیریت منابع انسانی

محیط پویا

تنها چیز قطعی و ثابت در زندگی ما « تغییر » است.
حوادث باعث ایجاد تغییر شکل و سازماندهی حوزه کاری و وظائف ما می شوند.
حوادثی چون: جهانی سازی، تکنولوژی، تنوع نیروی کار، الزامات متغیر مهارتی، بهبود مستمر، مهندسی فرآیند کاری، محل های کاری غیر متمرکز، تیمها، مشارکت کارکنان و اخلاقیات در کار.

قانون گذاری دولت

قوانین ومقررات درست در زمینه های مختلف کاری بر مدیریت منابع انسانی سازمان اثر می گذارد.



تأثیرات عوامل خارجی بر مدیریت منابع انسانی

تشکل های کارگری

هدف تشکل های کارگری حمایت از حقوق کارکنان در سازمانهاست .
تشکل های کارگری به عنوان طرف سوم مورد تایید کارمند و کارفرما ، به نفع اعضای خود برای تضمین دستمزدها، ساعات کار و دیگر شرایط استخدام، تلاش و فعالیت می کند.
یکی از کارکردهای مهم تشکل ها چیزیست که به آن به اصطلاح " شیوه اظهار نارضایتی و شکایت " گفته می شود
" شیوه اظهار نارضایتی و شکایت " فرآیندی است برای حل اختلافات بین کارکنان و مدیریت.

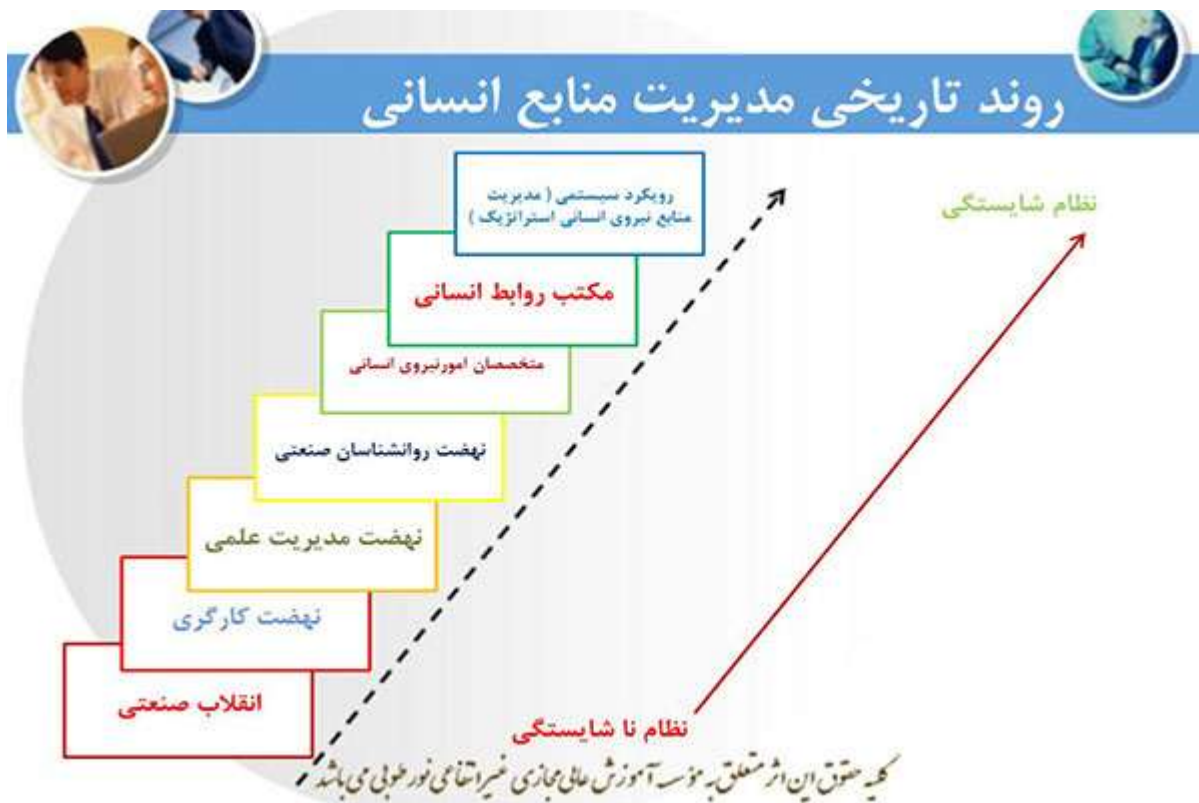
رویه های مدیریتی

اینکه مدیران چه سبکی را اتخاذ می کنند و تابع چه مکتبی از مدیریت می باشند، در مدیریت منابع انسانی تاثیر بسزایی دارد.



تاریخچه مدیریت منابع

فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی، با وقوع انقلاب صنعتی در مغرب زمین آغاز شده است.
البته پیدایش و رشد تدریجی مدیریت منابع انسانی به پیشتر از آن و به دوران باستان باز می گردد.
شواهدی از تشکیل اصناف و بروز اعتصابات کارگری منظم و سازمان یافته در روم و مصر مشاهده شده است.



انقلاب صنعتی

انقلاب صنعتی تقریباً همزمان با سایر تحولات عظیم علمی، فلسفی و سیاسی فزون هفدهم و هجدهم در اروپا به وقوع پیوست. منظور از انقلاب صنعتی، جانشین کردن ماشین به جای انسان در صنعت است. با ورود ماشین به صحنه، امکان تقسیم کار به اجزای کوچکتر فراهم شد. با تقسیم کار، کارگر دیگر مجبور نبود، مجموعه‌ای از کارهای متفرقه و پراکنده را انجام دهد. استقرار کارخانه و برقراری یک نظام تولیدی مبتنی بر آن و لزوم استخدام و تجمع عده کثیری کارگر در یک مکان، نیاز به ایجاد نظام جدیدی داشت که سرپرستی و کنترل گروههای کارگری را به طور همزمان امکان‌پذیر سازد. از ویژگی‌های دیگر نظام صنعتی جدید، بی‌اعتنایی به جنبه‌های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه‌ها بود. در ارزیابی کلی تبعات انقلاب صنعتی:

- از نظر اقتصادی، انقلاب صنعتی تحول بزرگی به وجود آورد.
- باعث رونق فوق‌العاده تجارت و شتاب گرفتن فعالیتهای بازرگانی گردید.
- کارگر در این دوره متاعی برای خرید و فروش محسوب می‌شد.

به عنوان یک نتیجه‌گیری کلی باید گفت که انقلاب صنعتی، آثار اقتصادی مثبت و آثار اجتماعی منفی بسیاری به دنبال داشت.

کمیة حقوق این اثر متعلق به مؤسسه آموزش عالی مجازی غیرانتفاعی نور طوبی می باشد



نهیضت کارگری

تشکیل اصناف و تشکلهای بدلیل اجحاف و ستمی که در حق کارگران می‌شد. کشورهای صنعتی هر کدام با وضع قوانین و مقرراتی به نوعی با نهیضت کارگری به مقابله برخاستند. مبارزه کارگران ادامه یافت و این تشکلهای جنبه قانونی پیدا کرده و شکل گرفتند. پیدایش اتحادیه‌های کارگری و قدرت یافتن آنان، طرز فکر جامعه و دولت را به نفع کارگران تغییر داد. به طور کلی، تشکیل اتحادیه‌های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و این "دموکراسی صنعتی" تحولات اجتماعی عمیقی در جوامع صنعتی به وجود آورد.



نهیضت مدیریت علمی

یکی دیگر از تحولاتی که از نظر صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تأثیرات زیادی به جای گذاشت، نهیضت مدیریت علمی بود.

چهار اصل اساسی تیلور در مدیریت علمی:

- ۱) اصل اول مدیریت باید علم باشد
- ۲) اصل دوم انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد
- ۳) اصل سوم، آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد
- ۴) اصل چهارم، روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد.



نهضت مدیریت علمی

با بیان اصل اول، تیلور می خواست روش مدیریت علمی را جایگزین روش تجربه و خطا که پیش از این قرنها در صنعت متداول بود نماید

طبق اصل دوم، افرادی باید برای کار انتخاب شوند که مهارت و تواناییهای لازم برای انجام مؤثر و موفقیت آمیز آن را داشته باشند.

در اصل سوم، تیلور مطرح می کند به جای اینکه کارگر طبقه انجام دادن کار را از روی تجربه فرا گیرد، باید رویه آموزشی صحیح و منظمی برای آموزش کار به او در سازمان وجود داشته باشد.

منظور تیلور از اصل چهارم این است که کار و مسئولیت باید به طوری مساوی میان مدیران و کارکنان تقسیم شود اما توصیه می کند که برنامه ریزی و کارهای فکری را مدیران و کارهای یدی را کارکنان انجام می دهند.



روانشناسی صنعتی

به دلیل به کارگیری اصول و نظریه های روانشناسی در صنعت، بتدریج رشته جدیدی به نام روانشناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰ به علوم اضافه شد.

در کتاب مشهوری که مانستربرگ در سال ۱۹۱۳ منتشر کرد مطرح نمود که بعضی از کارکنان برای بعضی از کارها، مناسبتر از دیگران هستند.

مانستربرگ در تجربیات خود به دنبال یافتن این بود که " چگونه می توان بهترین فرد را برای کار پیدا کرد، بهترین عملکرد را داشت و بهترین نتیجه را به دست آورد "

مانستربرگ نیز خواسته ها و نیازهای معنوی کارکنان را مطرح می کند

وی مانند تیلور، تا حدودی به آثاری که ساختار و روابط اجتماعی کار در تولید و کارایی دارد، آگاه است

برخلاف تیلور، کار گروهی و وجود روابط اجتماعی در محیط کار را مفید و در افزایش تولید و کارایی، مؤثر می داند.

کپی حقوق این اثر متعلق به مؤسسه آموزش عالی مجازی غیرانتفاعی نور طوبی می باشد



متخصصان امور نیروی انسانی

پذیرش تدریجی مدیریت منابع انسانی به عنوان وظیفه‌ای تخصصی
زمینه‌های فعالیت متخصصان نیروی انسانی در طول سالهای ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ در سازمانها و

شرکت‌های مختلف عبارت بود از:

(۱) انتخاب و استخدام

(۲) مسائل رفاهی کارکنان

(۳) ارزش گذاری کار

(۴) ایمنی کار

(۵) مسائل آموزشی و بهداشتی

پیدایش پنج وظیفه تخصصی مذکور در سازمان در سال ۱۹۱۲ را باید زمینه ساز ظهور
اداره امور پرسنل به شکل و به معنای امروز با عنوان " بخش مدیریت منابع انسانی "
دانست.



مکتب روابط انسانی

در سال ۱۹۲۳ شرکت وسترن الکتریک با همکاری مؤسسه تکنولوژی ماساچوست تحقیقاتی را در یکی از کارخانه‌های
خود در هاتورن برای بررسی میزان تأثیر روشنایی محیط در تولید، آغاز کرد.

دو محقق به نام بوش و بارکر این تحقیقات را انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که در علوم اجتماعی برخلاف علوم
تجربی می‌توان تأثیر یک متغیر را بتهایی با ثابت نگهداشتن سایر متغیرها بررسی کرد؛ بنابراین، پیشنهاد کردند که از
دانشمندان علوم اجتماعی نیز در این تجربیان استفاده شود.

با مشخص شدن تأثیر مهم عواملی از قبیل انگیزه و روحیه کارکنان، تیم تحقیقاتی دیگری به رهبری التون مایو از
دانشگاه هاروارد و همکارانش مسئولیت ادامه کار را به عهده گرفتند.

تحقیقات تیم مایو نشان داد که میزان تولید، تابع همکاریهای گروهی است.

این تحقیقات همچنین نشان داد که ایجاد روحیه همکاری و شور و اشتیاق در کارکنان به دلیل توجه و علاقه‌ای بود
که هم سرپرستان کارخانه و هم تیم تحقیقاتی مایو نسبت به کار آنان از خود نشان دادند.

**به طور خلاصه، می‌توان گفت ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان، عامل مهم و
تعیین کننده ای در افزایش تولید و کارایی کارکنان بوده است.**

مطالعات التون مایو در هاتورن سرآغاز جنبشی بود که بعدها به نام نهضت یا مکتب روابط انسانی مشهور شد و تا به
امروز ادامه دارد.



رویکرد سیستمی (مدیریت منابع انسانی استراتژیک)

روند جدیدی که باعث اهمیت مدیریت منابع انسانی در تئوری و عمل گردیده است ، نقش و رسالت این منبع استراتژیک به عنوان مهمترین عامل تأمین کیفیت جامع و بهره‌وری در سازمانهای دولتی و بازرگانی و نهایتاً زیربنای اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ، می‌باشد.

در نمودار سازمانی اغلب مؤسسات بزرگ، مدیران ارشد منابع انسانی در سطوح بالای سازمانها و بلافاصله بعد از مدیر عامل قرار گرفته است.

در این راستا تأکید ویژه‌ای به لزوم طرح‌ریزی استراتژیک با نگرش جهانی گردیده که طبعاً بعلا تفاوت فرهنگ‌های ملل جهان، در حوزه مدیریت منابع انسانی آثار بیشتری از خود نشان داده است.

با توجه به سرعت حرکت جهانی‌سازی و چند ملیتی شدن منابع انسانی شرکت‌ها سازمانهای بزرگ در اغلب مراکز آموزشی و دانشگاه‌های جهان به آموزش مدیران، برای داشتن نگرش جهانی می‌پردازند.



رویکرد سیستمی (مدیریت منابع انسانی استراتژیک)

با تحولات صورت گرفته در مدیریت منابع انسانی، گذار از نظام ناشایستگی به نظام شایستگی تحقق یافته است.

سازمانها متوجه شده اند که دوران استخدام کارکنان بر مبنای آشنایی، و مراودات شخصی و وفاداری به حزب و گروه حاکم سپری شده است.

برای اعضای سازمانها می بایست استخدامها بر مبنای شایستگی افراد، صلاحیت حرفه ای آنها و توانمندی های انجام کار صورت پذیرد.