

فصل اول

تئوری‌های مدیریت منابع انسانی

پس از مطالعه این فصل شما با موارد زیر آشنا خواهید شد:

- فلسفه، اهمیت و جایگاه مدیریت منابع انسانی
 - سیر تحول مدیریت منابع انسانی
 - تعریف سازمان و تئوری سازمان
 - مدیریت و سطوح مختلف مدیریت
 - مهارت‌های سطوح مختلف مدیریت
 - تعریف سیستم و کاربرد سیستم در مدیریت منابع انسانی
 - وظایف و مسئولیت‌های عمومی و اختصاصی مدیریت منابع انسانی
-

□ مقدمه

با مطالعه‌ی تحولات منابع انسانی، درمی‌یابیم که توجه به انسان در دنیای سازمان و مدیریت از دیرباز مورد نظر صاحب نظران مدیریت بوده است. این توجه روز به روز افزایش یافته تا جایی که امروز در آغاز هزاره‌ی سوم نیروی انسانی را مشتریان اول سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی نام نهاده‌اند. این بدان معنی است که در عصر جدید ضرورت پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در هر سازمانی در اولویت اول قرار می‌گیرد؛ زیرا نیل به اهداف سازمانی در گرو تأمین اهداف و خواسته‌های منطقی و مشروع منابع انسانی و صد البته تأمین نیازهای منابع انسانی نیز در گرو رسانیدن سازمان به اهداف، رسالت و مأموریت‌های آن توسط کارکنان است بدین ترتیب بر کسی پوشیده نیست که مهم‌ترین عامل رسیدن به اهداف سازمانی، منابع انسانی‌اند و عوامل دیگر به خودی خود نخواهند توانست هدف‌های سازمانی را تحقق بخشند.

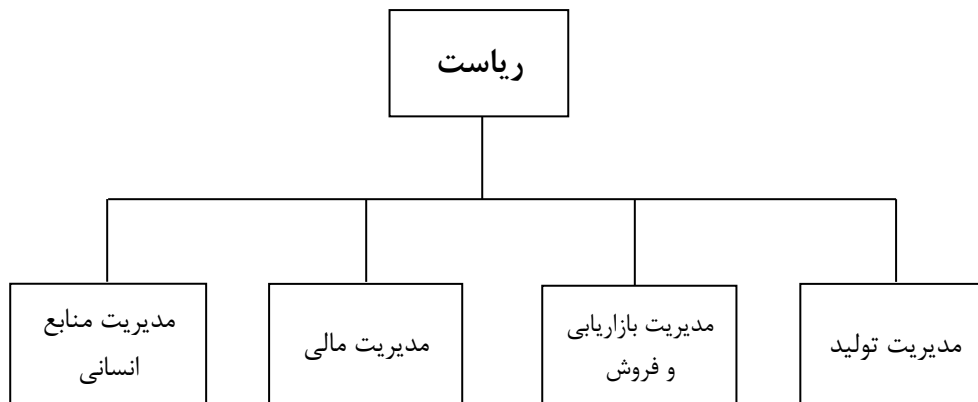
□ نگرشی بر مدیریت منابع انسانی

❖ فلسفه مدیریت منابع انسانی:

فلسفه مدیریت منابع انسانی^۱ بر مبنای یک رشته فعالیت‌های مداوم پایه گذاری شده است که نخست بین سازمان و منابع انسانی در پذیرش هدف‌های مشترک سازمانی هماهنگی ایجاد و آنگاه، رسیدن به آنها را تضمین می‌کند. در حقیقت، می‌توان گفت فلسفه مدیریت منابع انسانی بر دو اصل استوار است: از یک سو، رسیدن به هدف‌های سازمانی

1. Human Resource Management

را در گرو تأمین نیازهای منابع انسانی و از سوی دیگر، تأمین نیازهای منابع انسانی را در گرو نیل به هدف‌های سازمانی می‌داند. بر این اساس سازمان و کارکنان آن به یکدیگر متکی‌اند و مدیران منابع انسانی، با پر کردن خلاء بین مدیران و کارکنان، رسیدن به هدف‌های یاد شده (اهداف منابع انسانی و اهداف سازمانی) را تسهیل می‌کند. در تقسیم‌بندی سازمان، مدیریت منابع انسانی در ردیف مدیریت تولید، مدیریت مالی و مدیریت بازاریابی فروش قرار گرفته است و انجام امور مربوط به آن به عهده حوزه‌ای معین واگذار گردیده است.



شکل ۱-۱

مدیریت منابع انسانی، تخصص ویژه‌ای است که برای رضایت کارکنان و تأمین هدف‌های سازمانی، برنامه‌ریزی و کوشش می‌کند. موفقیت هر سازمان در گرو ترکیب و تلفیق مؤثر منابع مالی، اطلاعات، مواد، ابزارهای کار و منابع انسانی است به گونه‌ای که رسیدن به اهداف برنامه‌ای کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت را تضمین می‌کند. به دلیل پیچیدگی سازمان‌های امروز، تخصص‌های ویژه‌ای برای اداره امور سازمانی ایجاد گردیده است که هر کدام در یک زمینه خاص فعالیت می‌کند. (شکل ۱-۱)

مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و نظارت بر کلیه‌ی عملیات استخدامی، آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه‌های کاری و به ویژه برنامه‌ریزی منابع انسانی را با همکاری و مشاوره سایر مدیران به عهده دارند.



مدیران منابع انسانی نه تنها در مقابل نیروی انسانی یک سازمان مسؤولاند، بلکه در برابر مدیران رده بالای سازمان نیز پاسخگو هستند، تا نیازها و خواسته‌های مدیران رده بالای سازمان را به کارکنان و نیازها و خواسته‌های کارکنان را به مدیران رده بالای سازمان منعکس و خلاء بین این دو قشر را پر کنند. بنابراین، مدیران منابع انسانی باید با همه‌ی قشرهای سازمانی هم‌زمان باشند و ارتباطات انسانی را در داخل سازمان قوت بخشند.

❖ اهمیت و جایگاه مدیریت منابع انسانی

دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت، نوآوری و کیفیت مناسب زندگی در گرو مدیریت و نیروی انسانی کارآ، اثر بخش، هوشمند و متعهد است. در دنیای کنونی ثروت ملل را متشکل از ثروت‌های طبیعی، فیزیکی و انسانی می‌دانند. آمارها نشان‌دهنده نقش تعیین‌کننده نیروی انسانی در ایجاد، حفظ و گسترش ثروت ملی است. در جدول زیر مقایسه‌ای بین سهم منابع انسانی کشورهای مختلف صورت گرفته است.

گروه‌بندی کشورها	درصد از کل ثروت جهان	سهم منابع انسانی	سهم ثروت فیزیکی	سهم ثروت طبیعی
۶۳ کشور صادر کننده مواد خام	۴/۶٪	۳۶٪	۲۰٪	۴۴٪
۱۰۰ کشور در حال توسعه	۱۵/۹٪	۵۶٪	۱۶٪	۲۸٪
۲۹ کشور صنعتی با درآمد بالا	۷۹/۶٪	۶۷٪	۱۶٪	۱۷٪

منبع: بانک جهانی، ۱۹۹۸

جدول فوق گویای این حقیقت است که منابع انسانی در کشورهای صنعتی دارای جایگاه و اهمیت بالایی است و سهم بسزایی در تولید ثروت این کشورها را در برمی‌گیرد این در حالی است که منابع انسانی در تولید ثروت کشورهای در حال توسعه و کشورهای صادرکننده مواد خام سهم کمی داشته و از توانمندی، ظرفیت و استعدادهای منابع انسانی بهره لازم نمی‌برند.



در واقع در کشورهای توسعه‌یافته منابع انسانی به عنوان سرمایه‌ی انسانی^۱ برای دستیابی به اهداف تلقی شده و مهمترین عامل برای پیشرفت و ترقی می‌باشد. با توجه به محرز شدن نقش محوری و تعیین‌کننده منابع انسانی در رشد و پیشرفت کشورها، دیدگاه‌های جدید به نقش نیروی انسانی و شیوه‌های کار، اهمیت و بهای بیشتری می‌دهند. در این بین مدیریت منابع انسانی؛ در جست و جوی بهره‌وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، افزایش خدمات مناسب‌تر از دیدگاه مشتریان و افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی سازمانی است.

❏ تاریخچه مدیریت منابع انسانی

فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی، ساختار و سازماندهی آن به شکل امروزی همگی نتیجه تعامل میان مجموعه حوادث و تحولاتی است که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان (حدود سال ۱۷۶۰) آغاز شده است و تا امروز ادامه دارد. البته پیدایش و رشد تدریجی مدیریت منابع انسانی به پیش‌تر از آن و به دوران باستان باز می‌گردد و شواهدی از تشکیل اصناف و بروز اعتصابات کارگری منظم و سازمان‌یافته در روم و مصر مشاهده شده است. تحقیقات نشان می‌دهد که پیشه‌وران و صنعتگران رومی در قرن هفتم قبل از میلاد اتحادیه‌ها و سندیکاهایی به وجود آورده بودند که اعضای آن را اصناف مختلفی مانند صنف مطرب (نوازنده)، طلاکار، مسگر، سفالگر، رنگرز، کفاش و مهتر تشکیل می‌دادند. همچنین تحقیق دیگری نشان می‌دهد در ۱۱۰۰ سال قبل از میلاد، بردگانی که در یکی از معابد مصر به کار واداشته شده بودند، دست به اعتصاب زدند. اما مقصود در این جا تنها یک مرور تاریخی نیست، بلکه شرح وقایع مهمی است که در پیدایش اداره امور کارکنان به عنوان واحدی مستقل و دارای وظایفی کاملاً تخصصی تأثیر بسزایی گذاشته‌اند.

❖ انقلاب صنعتی

انقلاب صنعتی تقریباً همزمان با سایر تحولات عظیم علمی، فلسفی و سیاسی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا به وقوع پیوست. منظور از انقلاب صنعتی، جانشین کردن ماشین به جای انسان در صنعت است. یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی، پیدایش کارخانه‌های بزرگ در جوامع صنعتی بود که

1. Human Capital



برای اولین بار، استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف ایجاد نمود. در نتیجه انقلاب صنعتی تقسیم کار به اجزای کوچک‌تر و تخصصی شدن مشاغل امکان‌پذیر گردید و هر فرد مسئولیت استفاده از ماشین تولید را به عهده گرفت. تأثیر دیگر انقلاب صنعتی تشدید اختلافات در طبقات اجتماعی بود که نظام اجتماعی جدیدی را پایه‌گذاری کرد (مالکان و سرمایه‌گذاران کارخانه‌ها و کارگران از هم دور شده و اختلافات طبقاتی شکل گرفت). از ویژگی‌های دیگر نظام صنعتی جدید، بی‌توجهی به جنبه‌های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه‌ها بود در واقع به عنوان یک نتیجه‌گیری باید گفت که انقلاب صنعتی آثار اقتصادی مثبت و آثار اجتماعی منفی بسیاری داشت.

❖ نهضت کارگری

با اجحاف و ستمی که در حق کارگران می‌شد، طبیعی بود که آنها دیر یا زود به دفاع از خود به تشکیل صنف و اتحادیه پرداخته، به عنوان یک نیروی منسجم و متحد با صاحبان صنایع رو به رو شوند و به وضع آشفته زندگی خود سر و سامان دهند. بدین ترتیب کارخانه‌ها یکی پس از دیگری به تشکیل سندیکاها و اتحادیه‌ها دست زدند و به دنبال آن کارگران چاپخانه‌ها برای اولین بار در فیلادلفیا آمریکا در سال ۱۷۸۶ اعلام اعتصاب کردند و به طور خلاصه همبستگی کارگران برای احقاق حقوقشان با یکدیگر در نتیجه پیدایش اتحادیه‌های کارگری و قدرت یافتن آنان، طرز فکر جامعه و دولت را به نفع کارگران تغییر داد و قوانینی از جمله، آزادی اجتماعات کارگری، آزادی تشکیل شوراهای کارگری، قانونی بودن اعتصاب و تحریم تولیدات کارخانه‌ها به منظور حمایت و پشتیبانی از کارگران وضع شد بنابراین تشکیل اتحادیه‌ها، دیگر جرم محسوب نمی‌گردید و عدم عضویت کارگر در اتحادیه نمی‌توانست شرط استخدام قرار گیرد. 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.

❖ نهضت مدیریت علمی

یکی دیگر از تحولاتی که از نظر صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تأثیرات زیادی به جای گذارد، نهضت مدیریت علمی بود. در واقع، شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه



حرفه‌ای - تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با به وجود آمدن این نهضت مطرح گردید.

تیلور پدر مدیریت علمی است که در حدود سال ۱۸۷۸ چهار اصل اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه نمود. اصل اول: مدیریت باید علمی باشد. با بیان این اصل تیلور می‌خواست روش مدیریت علمی را جانشین روش تجربه و خطا که پیش از این قرن‌ها در صنعت متداول بود، نماید. اصل دوم: افرادی باید برای کار انتخاب شوند که مهارت و توانایی‌های لازم برای انجام مؤثر و موفقیت آمیز آن کار را داشته باشند.

اصل سوم: به جای این که کارگر طریقه انجام دادن کار را از روی تجربه فرا بگیرد باید برنامه آموزشی صحیح و منظمی برای آموزش کار به او در سازمان وجود داشته باشد. اصل چهارم: این است که کار و مسئولیت باید به طور مساوی میان مدیران و کارکنان تقسیم شود، اما توصیه می‌کند که برنامه‌ریزی و کارهای فکری را، مدیران و کارهای جسمی را کارکنان انجام دهند. البته شایان ذکر است تیلور با به کارگیری این اصول توانست بازده کار یک کارگر را از ۵/۱۲ تن آهن در روز به ۵/۴۲ تن در کارخانه فولاد بتلهم افزایش دهد. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت علمی با تأکید بر انتخاب بجا و شایسته منابع انسانی و آموزش علمی آنان و اهمیت خاصی که برای برنامه‌ریزی قائل بود، توانست گام بزرگی در جهت افزایش تولید و کارایی در کارخانه‌ها و سازمان‌ها بردارد.

❖ مکتب روابط انسانی

در سال ۱۹۲۳ شرکت وسترن الکتریک با همکاری مؤسسه تکنولوژی ماساچوست تحقیقاتی را در یکی از کارخانه‌های خود در هائورن برای بررسی میزان تأثیر روشنایی محیط در تولید، آغاز کرد. دو محقق به نام بورش و بارکر این تحقیقات را انجام دادند و به این نتیجه رسیدند وقتی به روشنایی محیط کار افزوده شود، تولید افزایش می‌یابد؛ اما با تجربه دیگری به شگفتی مشاهده کردند هنگامی که از روشنایی محیط کار به شدت کاسته می‌شود، تولید همچنان افزایش می‌یابد و این به نظر غیر منطقی می‌رسید. بعد از سه سال بورش و بارکر به این نتیجه رسیدند که در علوم اجتماعی بر خلاف علوم تجربی نمی‌توان تأثیر یک متغیر را به تنهایی با ثابت نگه داشتن سایر متغیرها بررسی کرد؛ بنابراین پیشنهاد کردند که از دانشمندان علوم اجتماعی نیز در این تجربیات استفاده شود با

مشخص شدن تأثیر مهم عواملی از قبیل انگیزه و روحیه‌ی کارکنان، تیم تحقیقاتی دیگری به رهبری التون مایو^۱ از دانشگاه هاروارد و همکارانش مسئولیت ادامه کار را به عهده گرفتند. تحقیقات تیم مایو نشان داد که میزان تولید، تابع همکاری‌های گروهی است به عبارت دیگر، تبدیل گروه (به معنای تجمعی از افراد) به تیم (به معنای تشریک مساعی افرادی برای نیل به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده)، عامل اصلی در میزان تولید است. این تحقیقات همچنین نشان داد که ایجاد روحیه‌ی 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. روابط دوستانه این تیم با کارگران شرکت کننده در تحقیق، به جای روابط خشک معمول در آن زمان، همچنین اعتبار دادن به نظرهای آنها و دخالت دادنشان در تصمیم‌گیری از جمله عوامل مهمی بودند که در ایجاد انگیزه و روحیه‌ی قوی در کارکنان تأثیر بسزایی داشته و باعث افزایش تولید گردیدند. به طور خلاصه، می‌توان گفت ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان، عاملی مهم و تعیین کننده در افزایش تولید و کارایی کارکنان بوده است.

حوزه مدیریت منابع انسانی که از اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ در متون مدیریت مطرح شد اساساً با حوزه‌ی قدیمی مدیریت کارکنان و اداره‌ی امور کارکنان متفاوت است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که مراحل سیر تحول مدیریت منابع انسانی را می‌توان به طور خلاصه به شرح ذیل ملاحظه کرد. مرحله‌ی اول: دوران پیش از انقلاب صنعتی؛ در این دوران بیشتر به اهداف و انگیزه‌های دینی، سیاسی و نظامی توجه شد.

مرحله دوم: انقلاب صنعتی و پیدایش نظام کارخانه‌ای (با انقلاب صنعتی اروپا در انگلستان و از سال ۱۷۶۰).

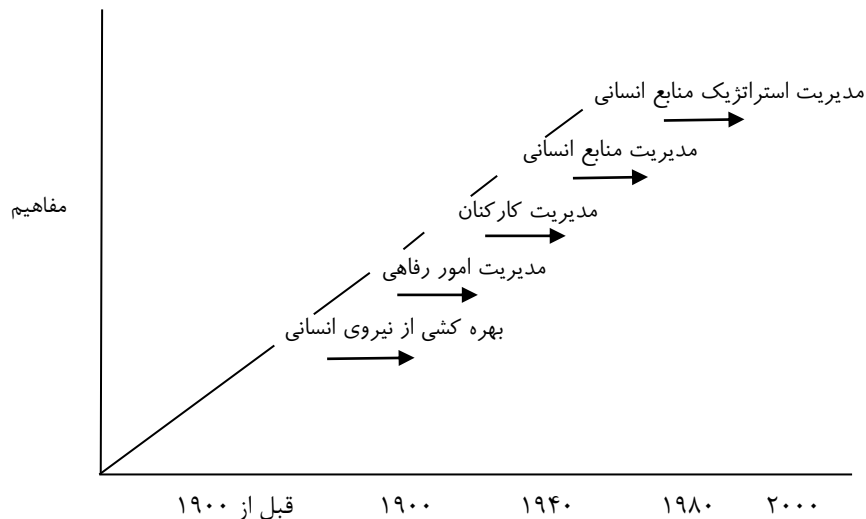
مرحله‌ی سوم: پیدایش شرکت‌های مدرن و سرمایه داری اداری. درک این نکته که مسائل و مشکلات اولیه‌ی انقلاب صنعتی پیش از آنکه مربوط به اختراعات و ماشین‌آلات باشد ناشی از عدم انطباق کارگران عصر کشاورزی با قواعد و انضباط کارخانه‌ای است. از این دوران به بعد بیشتر اهداف و انگیزه‌های اقتصادی محرک فعالیت‌ها و تشکیلات سازمانی شد.

مرحله چهارم: مدیریت علمی، نهضت رفاه اجتماعی و روان‌شناسی صنعتی (در اواخر قرن هجدهم).

مرحله‌ی پنجم: جنگ جهانی اول و پیدایش حرفه‌ی مدیریت منابع انسانی.

1. Elton Mayo

مرحله‌ی ششم: نهضت روابط انسانی (تلفیق عامل انسانی در مدیریت علمی).
 مرحله‌ی هفتم: عصر طلایی روابط صنعتی و مدیریت کارکنان و کارکرد نگهداری.
 مرحله‌ی هشتم: پیدایش رشته‌ی مدیریت منابع انسانی معاصر (اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰).
 مرحله‌ی نهم: دوران تمرکز استراتژیک در مدیریت منابع انسانی و حرکت به سمت کارکردهای شرکتی و نیز اهمیت یافتن دیدگاه‌های بین‌المللی و سیاسی (از اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ تاکنون).
 به طور خلاصه مراحل نه‌گانه‌ی فوق را می‌توان در شکل ۱-۲ بر اساس مفاهیم مطرح شده در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی نشان داد:



شکل ۱-۲ سیر تحول تدریجی مدیریت منابع انسانی

□ تئوری‌های سازمانی و مدیریت منابع انسانی

❖ سازمان^۱

سازمان پدیده‌ای اجتماعی است که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله‌مبانی دائمی فعالیت می‌کند.

1. Organization



عبارت «به صورت آگاهانه هماهنگ شده» دلالت بر مدیریت دارد. «پدیده اجتماعی» دال بر این است که سازمان از افراد یا گروه‌هایی که با هم در تعامل‌اند، تشکیل شده است. یک سازمان «مرزهای نسبتاً مشخصی» دارد. این مرزها به مرور زمان، می‌توانند تغییر کنند و ممکن است کاملاً واضح و روشن نباشند. اما به هر حال باید مرزهای مشخصی وجود داشته باشند تا بتوان اعضای سازمان را از غیر اعضا بازشناخت. و در نهایت این که سازمان‌ها برای انجام امور به وجود می‌آیند. این امور و فعالیت‌ها، همان اهدافند، که دستیابی به آنها توسط یک فرد به تنهایی، امکان‌پذیر نیست، یا اگر هم به وسیله یک فرد قابل حصول باشد، حصول آن از طریق سازمان، اثر بخش‌تر است.

❖ تئوری سازمان چیست و چرا باید مورد مطالعه قرار گیرد؟

با توجه به تعریف ارائه شده از سازمان، تئوری سازمان رشته‌ای است که ساختار و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد. سازمان‌ها، شکل‌های مهم مؤسسه‌ای هستند که در جامعه ما وجود دارند. خیلی از انسان‌ها در بیمارستان به دنیا آمده و در آرامستان زندگی خود را به پایان می‌برند که هر دوی این‌ها سازمان هستند. مدارس که در آن تحصیل می‌کنیم، فروشگاه‌هایی که مواد مورد نیازمان را از آن جا خرید می‌کنیم، شرکت‌هایی که اتومبیل‌هایمان را می‌سازند همگی نوعی سازمان هستند. همچنین افرادی که مالیات بر درآمد را از ما اخذ می‌کنند، افرادی که زباله‌ها را جمع‌آوری می‌کنند یا افرادی که امنیت دفاعی را برایمان فراهم می‌سازند و یا کسانی که روزنامه‌های روزانه ما را چاپ می‌کنند، نوعی سازمان را به ذهن آدمی به تصویر می‌کشند. در دنیای امروز، سازمان‌ها همه‌ی جوانب زندگی را در بر گرفته‌اند. پس منطقی است که از خود انتظار داشته باشیم، پدیده‌ای که با زندگی‌مان گره خورده است را مورد مطالعه قرار دهیم.

حال با توجه به شناخت سازمان، یک سازمان را تصور کنید که بدون کارکنان و منابع انسانی چگونه می‌تواند به حیات خود ادامه دهد آیا بدون مدیریت و فعالیت منابع انسانی امکان رسیدن به اهداف سازمانی ممکن است؟ با پاسخ به این سؤال درمی‌یابیم که مهم‌ترین سرمایه برای یک سازمان همان منابع انسانی‌اند که می‌توان برای رسیدن به اهداف سازمان با مدیریت صحیح و ایجاد انگیزه و روحیه در آنها، موجبات افزایش کارایی، اثربخشی و بهبود عملکردشان را فراهم آورد.