

بررسی مبانی و مفاهیم عملکرد مدیریت منابع انسانی مدرن

مدیحه نظری

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش مالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک

چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی مبانی و مفاهیم عملکرد مدیریت منابع انسانی مدرن می باشد. روش تحقیق توصیفی تحلیلی و با استفاده از منابع کتابخانه ای می باشد. بررسی ها نشان داد مدیریت استراتژیک منابع انسانی الگوی برنامه ریزی شده منابع انسانی و فعالیت های مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان است. مدیریت منابع انسانی، انسان را به عنوان یک عامل حیاتی و ممتاز برای بقا، رشد، رقابت و برتری سازمانی مد نظر قرار می دهد. سازمان ها و نهادهای عصر حاضر با تحولات و تهدیدات گسترده ای در زمینه های مختلف روبرو هستند، حال آنکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی پاسخی به نیازهای جامعه پویا و رقابتی سازمان های امروز است. در دنیای کنونی اساسی ترین منبع رقابتی سازمان ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. در عین حال، بسیاری از سازمان ها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آنکه در شکل گیری استراتژی های منابع انسانی، مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است.

واژه های کلیدی: مدیریت منابع انسانی مدرن، مدیریت استراتژیک، کارمندیابی، آموزش.

۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می شود. افرادی مثل نوئی، هالنباک، گرهارد و رایت^۱ (۲۰۰۶) منابع انسانی را به عنوان سیاست ها، فعالیت ها و سیستم هایی تعریف می کنند که رفتارها، نگرش ها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند. همچنین مدیریت منابع انسانی، مدیریت و اداره پایدار با ارزشترین دارایی های سازمان است. هدف این سیستم، تأمین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف نهایی و استراتژیک می باشد (درویش و همکاران، ۱۳۹۱، ۲۸).

مدیریت منابع انسانی، مدیریت انسان ها را در حدود رابطه کارمند - کارفرما مدنظر دارد. این مدیریت عموماً با یکی از دو منظور "استفاده کارآ از انسان ها در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان" یا "ارضای نیازهای فردی کارکنان" صورت می گیرد (حمیدی و سرفرازی، ۱۳۹۰، ۱۶). 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 می کنند (آرمسترانگ، ۱۹۹۳، ۳۳-۳۴)^۲.

هدف مدیریت منابع انسانی افزایش موفقیت سازمان همراه با موفقیت کارکنان با استفاده از منابع در دسترس است، و بایستی پنج هدف اولیه را که بهره وری، مزیت رقابتی، پذیرش قانونی، کیفیت کار و پذیرش نیروی کار است دربرگیرد (ستین و اوزکان، ۲۰۱۴). روش های منابع انسانی ممکن است از دلایل خارجی مانند دشواری در برآورده ساختن برخی طرح ها و یا نیازها ظاهر شود. از طرفی دیگر، ممکن است آنها از چالش های فعلی وارد شوند که سازمان با آن مواجه است. روش های منابع انسانی ممکن است با مدیریت ارشد به عنوان بخشی از طرح های هدفمند سازمان اعلان شود و اغلب بطور دقیق توسط واحد منابع انسانی تشکیل می شود. این کار برای هر شرکت متفاوت است همانگونه که فرهنگ و محیط سازمانها نسبت به یکدیگر متفاوت هستند.

امروزه، به منظور دستیابی به مزیت پایدار رقابتی و عملکرد بالا در بهره وری منابع انسانی، سیاست گذاری ها و کاربرد های منابع انسانی توجه زیادی را به خود معطوف کرده است. مفهوم مدیریت منابع انسانی برگرفته از ایده استفاده قابل توجه و کاربردی از منابع انسانی است (وردارهر، ۲۰۱۵). دایره منابع انسانی در یک حرفه روش های مختلف و اهداف مختلفی را مانند افزایش رقابت، مدیریت تجارت بین الملل، نوآوری های فنی، بهره برداری سازگار با قوانین فعلی، فعالیت های اتحادیه نظارت، تضمین مسائل اخلاقی و بهترین عملکرد در مقابل بهترین تناسب را بکار می گیرد (لوجیک و ریستیک، ۲۰۱۲). دایره منابع انسانی تحت جامعیت وسیع محافظان فرهنگ و محافظان ارزش های شرکت و اصول کل سازمان است.

حرفه ای های منابع انسانی در مواجهه با بحران انسانی نقش تعیین کننده ای دارند؛ و آمادگی آنها نگرانی را در سازمان کاهش می دهد. بنابراین، واحد منابع انسانی مهمترین نقش قبل، حین و بعد از بحران را در سازمان ایفا می کند. مدیریت منابع انسانی توسعه و استفاده از تعداد بهینه پرسنل در پست ها و زمان های مناسب جهت رسیدن به هدف خود می باشد. در این راه، انگیزه و رضایت از شغل کارکنان افزایش خواهد یافت. بنابراین، هزینه های سازمان کاهش یافته و سود افزایش خواهد یافت. کلیه این فرآیندها و فعالیت ها ممکن است تحت پوشش مدیریت منابع انسانی تکمیل شود (آیارگیل و ود، ۲۰۱۰). لذا لازم است مدیریت منابع مدرن که می تواند مشکلات جدید منابع انسانی را با رویکرد استراتژیک و رفع بحرانها در نظر بگیرد

1.Noë,Hollenbeck, Gerhartand & Wright

2.Armstrong

مورد توجه و کاربرد قرار گیرد و لازمه این کار بالا رفتن نگرش و دانش مدیران و کارکنان نسبت به عملکرد منابع انسانی مدرن است. برای این کار لازم است ابتدا وضعیت موجود نگرش و دانش مدیران و کارکنان تعیین شود تا برای مراحل بعد برنامه-ریزی لازم صورت گیرد.

مبانی نظری پژوهش

مفهوم مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی فرآیندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداری منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز، ۱۹۸۸، ۴).^۳ مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکراپلو و لدوینکا، ۱۹۸۸، ۴).^۴ مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان در ارتباط است، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان (صالحی امیری و چاوش باشی، ۱۳۸۸، ۲۵-۲۴).

برای ده‌ها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می‌شدند. اما اکنون حوزه‌ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آن طور که در حال حاضر درک می‌شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندی‌های سنتی اداره اثربخش کارکنان است. 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 (شرمان و همکاران، ۱۹۸۸، ۴).^۵

مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی‌شود بلکه به فرآیندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می‌نگرد. هم‌چنین فلسفه‌های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه‌ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می‌توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند (آرمسترانگ، ۱۹۹۳، ۳۳).^۶ 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 (همان منبع، ۳۷).

3. DeCenzo & Robbins
4. Scrapello & Ledvinka
1. Sherman et al.
2. Armstrong

رویکردهای مدیریت منابع انسانی

دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم.

۱. رویکرد سخت: به کارکنان مانند دیگر منابع نگاه می‌شود که باید معادله ورودی- خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند.

۲. رویکرد نرم: بیشتر به این حقیقت توجه می‌کند که نمی‌توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی فکر کرده و عکس‌العمل نشان می‌دهند. در این رویکرد بر استراتژی‌هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان از مأموریت، ارزش‌ها، برنامه‌های سازمان و شرایط محیطی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام امور و گروه‌بندی کارکنان در تیم‌های کاری بدون نظارت رسمی تأکید بیشتری می‌شود.

در واقع رویکرد سخت بر فرآیند مدیریت امور کارکنان تمرکز می‌کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می‌کند. رویکرد سخت سیستم‌ها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها و چگونگی انجام فرآیندها را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد (آرمسترانگ، ۱۹۹۳، ۳۵).^۷

فعالیت‌های منابع انسانی دارای دو وجه "اداری" و "تحویلی" است. وجه اداری را می‌توانیم وجه "سخت" بنامیم و وجه تحویلی را وجه "نرم". جنبه‌های مرتبط با پرداخت حقوق و مزایا، کارگزینی و مانند آن دارای بعد اداری و سخت‌افزاری است و جنبه‌های آموزش و توسعه، ارتباطات، مدیریت عملکرد و مانند آن دارای بعد تحویلی و نرم‌افزاری است. بخش اداری، بیشتر به زمان حال و وضع فعلی کارکنان توجه دارد و بخش تحویلی، بیشتر دغدغه زمان آینده و وضع آتی کارکنان را دارد (بینش، ۱۳۹۱، ۶۹).

لیپک و اسنل^۸، شامل موارد زیر می‌داند.

فعالیت‌های کلیدی^۹: وقتی فعالیت‌های منابع انسانی هم ارزشمند و هم منحصر به فرد باشد، فعالیت‌های کلیدی تلقی شده و شرکت، خود آنها را برعهده می‌گیرد تا مزیت رقابتی کسب کند.

فعالیت‌های سنتی^{۱۰}: فعالیت‌های ارزشمندی است که بسیار عمومی بوده و در سراسر صنعت گسترش یافته‌اند. این نوع فعالیت‌ها برای کلیه شرکت‌ها مهم بوده، اما نسبتاً استاندارد هستند. شرکت می‌تواند آنها را به منابع خارجی واگذار کند یا از نرم‌افزارهای منابع انسانی برای انجام آنها استفاده نماید.

فعالیت‌های حاشیه‌ای^{۱۱}: فعالیت‌های عمومی هستند که ارزش افزوده کمی دارند. انجام این فعالیت‌ها نیازمند اطلاعات بوده و از طرف دیگر در صنعت تعریف شده‌اند. بنابراین این دسته از فعالیت‌ها بهترین نامزد برون‌سپاری هستند.

فعالیت‌های ویژه^{۱۲}: فعالیت‌هایی هستند که مستقیماً ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند. مثلاً داشتن افرادی با تخصص‌های بالا از قبیل حقوقدان، روانشناس صنعتی و حسابداران خبره که فقط در مواقع خاص از آنها استفاده می‌شود. سازمان می‌تواند از خدمات این افراد در هنگام نیاز با بستن قرارداد با واحدهای پژوهشی و یا دانشگاه‌ها استفاده کند (اله قلی زاده آذری و عمومی، ۱۳۸۹، ۲۱-۲۰).

1. Armstrong
1. Lytk & Snell
2. Core HR activities
3. Traditional HR activities
4. Peripheral HR activities
5. Idiosyncratic HR activities

روش های استراتژیک در مدیریت منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به معنی "الگوی برنامه ریزی شده منابع انسانی و فعالیت های مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان است (Macmahan et al., 1999). منابع انسانی می تواند نقش کلیدی در تدوین و اجرای استراتژی سازمان داشته باشد. منابع انسانی برای ایفای نقش استراتژیک خود در سازمان باید توانایی اندازه گیری تاثیر تصمیمات سرمایه انسانی را بر سازمان و همچنین تاثیر تصمیمات سازمان بر سرمایه انسانی را مدنظر قرار دهد، در سازمان های امروز دیگر قابل پذیرش نیست که طرح ها استراتژیک را بدون توجه به همه جنبه های کارکنان یا کمک بالقوه کارکنان به اقدامات استراتژیک سازمانی، تدوین کنند (قلیچ لی، ۱۳۸۶).

به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدان معناست که سازمان ها برای دستیابی به اثربخشی، بایستی منابع انسانی خود را با کارکردهای بلندمدت این مدیریت اداره نمایند تا این منابع، رفتار و صلاحیت های مورد نیاز را متناسب با محیط درونی و بیرونی سازمان انجام دهند. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف از این مدیریت، ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط های غالباً پر تلاطم است (Ferristal., 1999).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای کارکردها یا تکالیفی است که در سازمان ها، به منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدف های سازمان اجرا می شود و در واقع کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بدان معناست که سازمان ها می توانند در مهارت، نگرش، رفتار کارکنان متناسب با شغل آنها نفوذ کرده تا به اهداف سازمانی دست یابند (Collins & Clark, 2003).

با توجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمان ها محسوب می شود، جز مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه ریزی های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است، روند تغییرات و دگرگونی های تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان هاست که همواره با آن مواجه اند. اگر سازمان ها می خواهند همسو با این تغییرات باشند، بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند (نادری، ولی یی، متفقی زنونر، ۱۳۸۹).

اهداف مدیریت منابع انسانی

هدف مدیریت منابع انسانی، عبارت از افزایش کارآیی نیروی انسانی در سازمان است. این هدف می تواند راهنمای مطالعه مدیریت منابع انسانی بوده و به این پرسش پاسخ دهد که مدیران منابع انسانی چه می کنند و چه باید بکنند. معمولاً چهار هدف را به شرح زیر برای مدیریت منابع انسانی قائل می شوند:

۱. هدف اجتماعی؛ عبارت است از احساس مسئولیت در قبال نیازهای جامعه و ایجاد اعتبار برای سازمان و کارکنان در جامعه؛
۲. هدف سازمانی؛ عبارت است از احساس مسئولیت در مقابل هدف های سازمانی و حداکثر استفاده از تخصص و تعهد نیروی انسانی در رسیدن به آن هدف ها؛
۳. هدف وظیفه ای؛ عبارت است از احساس مسئولیت در قبال وظایفی که بر عهده واحد امور اداری سازمان گذاشته می شود؛

۴. هدف اختصاصی؛ منظور از آن احساس مسئولیت در قبال هدف‌های شخصی کارکنان شاغل در سازمان است (ابطحی، ۱۳۸۵، ۱۴-۱۵).

اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی را می‌توان به صورت زیر نیز بیان نمود:

- تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه
 - پرورش و توسعه استعدادها و مهارت‌های افراد
 - حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان
- تأمین احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل بطوری که همسویی لازم بین اهداف شخصی آنها، و هدف‌های سازمان ایجاد گردد (دعائی، ۱۳۷۷، ۹).

وظایف مدیریت منابع انسانی

همانطور که در تعاریف مدیریت منابع انسانی آمد وظایف کلی عبارتند از: جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت (جزنی، ۱۳۷۸، ۳۶-۲۹). استون^{۱۳} در توصیفی جامع تر، فعالیت‌های ذیل را به عنوان هسته اصلی شکل دهنده مدیریت منابع انسانی سازمان ذکر می‌کند (سرفرازی و معمارزاده، ۱۳۸۸، ۱۱۱-۱۰۸):

تجزیه و تحلیل شغل: تجزیه و تحلیل شغل، یک شغل را در قالب وظایف و مسئولیت‌های مشخص تعریف می‌کند و توانایی‌ها، مهارت‌ها و آموزش‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت آمیز آن را شناسایی می‌کند.

برنامه‌ریزی منابع انسانی: برنامه‌ریزی منابع انسانی، تلاشی است به منظور اطمینان از در اختیار داشتن تعداد مناسب افراد مجرب و دانش‌آموخته در شغل‌های صحیح و در زمان مناسب.

کارمندیابی: کارمندیابی، اشاره به فرآیند فراخوان افراد برای احراز شغل است. این کار ممکن است از داخل یا خارج سازمان صورت گیرد.

گزینش کارمند: گزینش کارمند بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد نامزدهای احراز شغل صورت می‌گیرد. مرور فرم تقاضای استخدام، تست‌های روان‌شناسی و مصاحبه شغلی از جمله فعالیت‌های این قسمت است.

ارزیابی عملکرد کارکنان: ارزیابی عملکرد کارکنان بررسی این موضوع است که کارکنان چقدر کار خود را خوب انجام می‌دهند. آموزش و توسعه کارکنان: آموزش و توسعه کارکنان به ایشان یاد می‌دهد چگونه کار خود را انجام دهند، عملکرد خود را بهبود بخشند و خود را برای مسئولیت‌های مهم‌تر آماده کنند.

برنامه‌ریزی مسیر شغلی و ارتقاء کارکنان: برنامه‌ریزی مسیر شغلی و ارتقاء کارکنان رشد و توسعه کارکنان و سازمان را توأم در نظر دارد؛ این فعالیت از سویی اهداف کارکنان، فرصت‌های شغلی آینده و احتیاجات مرتبط با پیشرفت آنان را شناسایی می‌کند و از سوی دیگر وجود کارکنان کارآزموده را هنگامی که به ایشان احتیاج است، تضمین می‌کند.

انگیزش کارکنان: انگیزش کارکنان چرایی فعالیت و سخت‌کوشی کارکنان را مد نظر دارد؛ این آموخته‌ها در خدمت برانگیختن افراد و افزایش بهره‌وری ایشان است.

جبران خدمات کارکنان: جبران خدمات کارکنان معمولاً با پرداخت‌های نقدی، مابه‌ازای خدمات آنها صورت می‌گیرد.

منفعت رسانی به کارکنان: پرداخت های غیرمستقیم یا غیرنقدی نیز در فعالیت منفعت رسانی به کارکنان لحاظ می شود. پرداخت حق بازنشستگی، بیمه عمر، بیمه از کارافتادگی و بیمه های درمانی از این جمله اند. ایجاد و مدیریت ارتباطات صنعتی: مدیریت ارتباطات صنعتی به روابط میان سازمان و کارکنان توجه دارد و شامل اتحادیه های صنفی و تجاری، قوانین و شرایط استخدامی و صنعتی، رویه های شکایتی و حل و فصل منازعات شغلی می شود. طراحی و اجرای برنامه های سلامتی و بهداشت: طراحی و اجرای برنامه های بهداشت، سلامت جسمی و روحی کارکنان و فراهم کردن محیط کاری مناسب را تضمین می کند. مدیریت تنوع و تضادها: مدیریت تنوع، تعارض های ناشی از تنوع فرهنگی و عقیدتی کارکنان را کنترل می کند

عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی

از جمله عوامل بیرونی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی شامل قوانین و مقررات، بازار نیروی کار، فرهنگ جامعه، سهامداران، رقابت، مشتریان و فناوری است. همچنین عوامل درونی شامل اهداف اساسی یا رسالت سازمان، خط مشی ها و جو و فرهنگ سازمانی (دعائی، ۱۳۷۷، ۱۱).

پیشینه تحقیق

وردارهر (۲۰۱۶) به بررسی رویکرد استراتژیک مدیریت منابع انسانی مدرن پرداخت. در این مطالعه، تاثیرات احتمالی تغییرات همیشگی بحران و جلوگیری و رفع بحران برای خوانندگان مورد بررسی قرار گرفته و ارائه شده است. مطالعه عموماً بر جنبه روش های منابع انسانی مدیریت در بحران ها تمرکز دارد و آن روش های مدرن و کلاسیک تاثیرات بحران ها را بر سرمایه انسانی مورد مقایسه قرار می دهد.

شن و دنتو (۲۰۱۲) تأثیر بحران اقتصادی سال های ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۹ را بر اقدام های مدیریت منابع انسانی در بین شرکت های بخش صادرات کشور چین مورد مطالعه قرار دادند. یافته های این مطالعه نشان داد، استراتژی مستحکم سازی، معمول ترین استراتژی به کار گرفته شده است که نقش مهمی بر کاهش هزینه و کوچک سازی دارد. برای اجرای این استراتژی مجموعه ای از اقدام های شامل توقف استخدام، استفاده از کارکنان موقت، ساعت های کاری انعطاف پذیر، تداوم قراردادهای کاری بدون تجدید مفاد آن اعمال شده است.

تیاگو و همکاران، (۲۰۱۱) برای مطالعه اقدامات مدیران منابع انسانی در ایرلند، ضمن آنکه این اقدام را از سال ۲۰۰۷ به بعد شناسایی نموده اند. با سنتز مطالعات قبلی انجام شده، مجموعه اقداماتی را که توسط مدیران منابع انسانی در شرکت های مختلف در شرایط بحران و برای مواجهه با آن بکار گرفته شده است. طبقه بندی کرده اند که مهم ترین آن ها عبارتند از تعدیل حقوق و دستمزد، تعدیل استخدام، برنامه ریزی مجدد زمان کاری، ساختارسازی مجدد سازمان ها، نوآوری در فرآیند و محصول.

عسگری ماسوله و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی تأثیر نظام مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران پرداختند. در این مقاله پیوند این دو موضوع در ستادهای مدیریت بحران شهرداری تهران مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش با توجه به هدف آن از نوع کاربردی توسعه های است، زیرا یافته های آن میتواند مبنای کاربردی در شهرداری ها داشته باشد. این پژوهش بر آن است تا به این پرسش اصلی پاسخ دهد که مؤلفه های منابع انسانی تا چه حد بر کیفیت ارکان نظام مدیریت

بحران مؤثرند. در همین راستا، با توجه به مؤلفه های منابع انسانی در این زمینه، سؤالاتی در قالب پرسشنامه با طیف لیکرت پنج نقطه ای طراحی شده و به سنجش این عوامل پرداخته شده است. جامعه آماری این پژوهش ستادهای مدیریت بحران در مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران است. برای آزمون فرضیه ها، از روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد در ستادهایی که نظام مدیریت منابع انسانی استقرار یافته است، کیفیت عملیات مدیریت بحران وضعیت بهتری دارد.

آقاحسینی اشکاوندی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی تأثیر چابکی منابع انسانی بر مدیریت بحران در انتقال خون اصفهان و سه استان حادثه خیز دیگر کشور پرداختند. در این پژوهش ابتدا با مراجعه به کتب علمی و تحقیقاتی، مؤلفه ها و متغیرهای اصلی پژوهشی شناسایی و پس از تأیید روایی صوری و محتوایی آن، پرسشنامه بر روی کل نمونه اجرا شده است. در این پژوهش چابکی منابع انسانی شامل مؤلفه های شایستگی و هوشمندی، توانمندسازی کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری، اشتراک گذاری دانش از طریق تکنولوژی و انسجام و یکپارچه سازی فرایندها و مدیریت بحران شامل مؤلفه های تحلیل خطرپذیری، پیشگیری و کاهش اثر مخرب، آمادگی، پی شیبینی و آمادگی اولیه، پاس خگویی و بازیابی است. در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده است و به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه های پژوهش از نرم افزارهای SPSS و AMOS استفاده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده همه ی مؤلفه های چابکی منابع انسانی بر بهبود مدیریت بحران تأثیر مثبت و معنادار دارد.

رسولی و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت ها در بورس تهران پرداختند. هدف پژوهش فوق، بررسی رابطه مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد مالی شرکت های حاضر در بازار بورس تهران است و به این مسئله می پردازد که آیا بین نوع روش به کاررفته در مدیریت منابع انسانی و عملکرد مالی شرکت رابطه ای هست؟ برای تحلیل داده ها از شیوه های آمار توصیفی (پیمایشی) و استنباطی از نرم افزار SPSS استفاده شده است. روش استفاده شده در این پژوهش توصیفی است و نتیجه پژوهش نشان می دهد، سازمان هایی که نوعی استراتژی های منابع انسانی، هم ردیف با استراتژی رقابتی خویش به کار گرفته اند (نوآوری در محصول / تسهیل سازی، کاهش هزینه / بهره گیری) عملکردی متمایز از شرکت های که این سیاست را پیش نگرفته اند، دارند.

شکرچی زاده و همکاران، (۱۳۹۳) راهبردهای مدیریتی بحران در بحران های درون سازمانی را بررسی کردند. در ابتدا مروری بر فرایند سنتی مدیریت راهبردی انجام میشود. سپس کمبودهای موجود در این رویکرد مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. شباهت ها و تفاوت های بین رویکردهای مدیریت راهبردی و مدیریت بحران بررسی و فرایند مدیریت بحران در جهت ارائه یک مبنا برای ترکیب این دو رویکرد ارائه میشود. این مقاله به چگونگی توسعه موازی مدیریت بحران و مدیریت راهبردی (استراتژیک) می پردازد. شباهت های زیادی بین این دو حوزه وجود دارد که نشان دهنده ارتباط نزدیک بین آنهاست. تفاوت های استخراج شده از منابع مختلف نیز فرصت هایی برای برقراری ارتباط بین این دو حوزه ارائه میکند. همچنین بررسی می شود که چگونه قابلیت های تدافعی - پیشگیرانه مدیریت بحران در گرایش تهاجمی مدیریت راهبردی برای یافتن جایگاه هماهنگی می شود و یک رویکرد جامع برای مدیریت راهبردی سازمانها ارائه می شود.

خطیری و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیریت بحران پرداختند. هدف پژوهش حاضر بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیریت بحران بوده است. جامعه آماری شامل خبرگان، مدیران و مسئولان و صاحب نظران و اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت بحران و همچنین کارکنان اداره کل بحران استان گلستان بوده است. تعداد ۵۰

نفر به روش نمونه گیری تصادفی به عنوان نمونه آکاماری انتخاب شده اند. ابزار اندازه گیری پرسشنامه محقق ساخته بوده است و جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار SPSS، استفاده شده است. نتایج نشان داد نیروی انسانی، نقشی حیاتی در مراحل پیشگیری، ایجاد شوک، وخامت، مزمن شدن، مهار و یادگیری ناشی از بحران دارد. همچنین عوامل فرهنگی در فرآیند مدیریت انسانی تأثیر زیادی بر فرآیند مدیریت بحران دارند.

پرهیزگار و رحمانی (۱۳۹۲) به شناسایی و اولویت بندی اقدامات کارآمد مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران با استفاده از رویکرد ترکیبی فرآیند تحلیل شبکه ای و دیمتل پرداختند. در این تحقیق ضمن بررسی مبانی نظری موضوع، اقدامات کارآمد شناسایی و پس از مصاحبه با ۳۶ مدیر ارشد اجرایی، اقدامات پیشنهادی به وسیله گروه تصمیم گیری ۸ نفره مورد بازنگری قرار گرفته و ۱۴ اقدام در قالب ۵ گروه دسته بندی شد. نظر به آنکه اتخاذ تصمیم در خصوص یک اقدام بر اثربخشی سایر اقدام ها نیز اثرگذار خواهد بود، به منظور تعیین اولویت اقدام های پیشنهادی با هدف تحقق مدیریت استراتژیک منابع انسانی از روش فرآیند تحلیل شبکه ای و دیمتل استفاده شد که در نتیجه «ارتباطات و افشای اطلاعات» به عنوان اولین اقدام شناسایی و پس از آن «توانمندسازی مدیران برای بحران» و «توسعه منابع انسانی» به ترتیب در رتبه های بعدی قرار گرفتند تا از این طریق هم استراتژی های کوتاه مدت و هم بلندمدت پشتیبانی شدند. اقداماتی چون «کاهش نیروی انسانی» و «مدیریت هزینه پرسنل» که به عنوان شایع ترین اقدامات مدیران منابع انسانی می باشد، براساس نتایج این پژوهش زمانی کارآمد خواهند بود که پس از سایر اقدام ها بکار گرفته شوند.

احمدی و همکاران (۱۳۹۱) به ارائه مدل مدیریت بحران با تمرکز بر نظام مدیریت منابع انسانی برای بیمارستان های شهر تهران پرداختند. مدیریت بحران، به عنوان یکی از فعالیت های کلیدی در زمینه مدیریت استراتژیک، از اهمیت بخصوصی برخوردار است. بدین منظور، پس از مطالعه ادبیات موضوع و استخراج مؤلفه های نظام مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیریت بحران، با کسب نظر ۷۱ خبره از طریق پرسشنامه، به بررسی روایی اجزای مدل، از جمله نقش نیروی انسانی در مراحل مختلف بحران، ابعاد اصلی مدیریت منابع انسانی در تیم ها بحران و در آخر، عوامل فرهنگی مؤثر بر این فرآیند پرداخته شد. نهایتاً مشخص گشت که نیروی انسانی، نقشی حیاتی در مراحل پیشگیری، ایجاد شوک، وخامت، مزمن شدن، مهار و یادگیری ناشی از بحران دارد. به علاوه، عوامل فرهنگی مانند روحیه کار تیمی، غلبه بر ترس، تخصص محور ی، ایثارگری، اجتناب از شایعه، گرایش به فناوری های نوین و فرهنگ غالب و پیشرو در فرآیند مدیریت انسانی تأثیر زیادی بر فرآیند مدیریت بحران دارند.

نتیجه گیری

مدیریت منابع انسانی نگرشی است در رابطه با مدیریت و اداره کردن افراد که بر چهار اصل اساسی متکی است. اول، منابع انسانی مهم ترین دارایی سازمان هستند و مدیریت موثر و کارآمد بر آن کلید موفقیت سازمان است. دوم، اگر خط مشی ها و روندهای پرسنلی شرکت با اهداف در دسترس شرکت و برنامه های استراتژیک همسو باشد، موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد. سوم، فرهنگ، ارزش ها، فضای سازمانی و رفتار مدیریتی تأثیر زیادی برای دستیابی به مهم ترین ها دارد. چهارم برای دسترسی به انسجام و یکپارچگی تلاش مستمر نیاز است.

مدیریت منابع انسانی برای حداکثر نمودن یکپارچگی سازمانی، تعهد کاری و کیفیت کاری طراحی شده است. این رویکرد تفاوت های زیادی با رویکرد سنتی مدیریت کارکنان دارد. در رویکرد سنتی به کارکنان تنها به عنوان یک عامل از عوامل تولید

می‌نگرد و تأکید اصلی سیاست‌های روابط کار در رویکرد سنتی بر لزوم ثبات، ساختارمند کردن تضادها، تعریف اهمیت کار، اعمال کنترل می‌باشد. بر اساس این تعریف، نهادینه کردن رفتارهای مطلوب از طریق این اعمال کنترل حاصل می‌شود. در رویکرد سنتی هدف اصلی مدیریت کارکنان حداقل کردن اعمال فشار بر کارکنان از طرف مدیران صف و ستاد می‌باشد. امروزه، به منظور دستیابی به مزیت پایدار رقابتی و عملکرد بالا در بهره‌برداری‌ها، تجارت به سیاست‌گذاری‌ها و کاربرد‌های منابع انسانی توجه زیادی دارد. مفهوم مدیریت منابع انسانی برگرفته از ایده استفاده قابل توجه و کاربردی از منابع انسانی است (ورداهر، ۲۰۱۵). دایره منابع انسانی در یک حرفه‌روشن‌های مختلف و اهداف مختلفی را مانند افزایش رقابت، مدیریت تجارت بین‌الملل، نوآوری‌های فنی، بهره‌برداری سازگار با قوانین فعلی، فعالیت‌های اتحادیه نظارت، تضمین مسائل اخلاقی و بهترین عملکرد در مقابل بهترین تناسب را بکار می‌گیرد (لوجیک و ریستیک، ۲۰۱۲). دایره منابع انسانی تحت جامعیت وسیع محافظان فرهنگ و محافظان ارزش‌های شرکت و اصول کل سازمان است. حرفه‌های منابع انسانی در مواجهه با بحران نقش تعیین‌کننده‌ای دارند؛ و آمادگی آنها نگرانی را در سازمان کاهش می‌دهد. بنابراین، احتمالاً دایره منابع انسانی مهمترین نقش قبل، حین و بعد از بحران را در سازمان ایفا می‌کند. مدیریت منابع انسانی توسعه و استفاده از تعداد بهینه پرسنل در پست‌ها و زمان‌های مناسب جهت رسیدن به هدف خود می‌باشد. در این راه، انگیزه و رضایت از شغل کارکنان افزایش خواهد یافت. بنابراین، هزینه‌های بهره‌برداری کاهش یافته و سود افزایش خواهد یافت. کلیه این فرآیندها و فعالیت‌ها ممکن است تحت پوشش مدیریت منابع انسانی تکمیل شود (آیارگیل و ود، ۲۰۱۰). از آنجایی که هدف مدیریت منابع انسانی افزایش موفقیت سازمان همراه با موفقیت کارکنان با استفاده از منابع در دسترس است، آن بایستی پنج هدف اولیه را که بهره‌وری، مزیت رقابتی، پذیرش قانونی، کیفیت کار و پذیرش نیروی کار است دربرگیرد (ستین و اوزکان، ۲۰۱۴).

منابع

۱. احمدی علی اکبر، رسولی رضا، رجب زاده قطری علی، پویای قلی زاده پریسا، ۱۳۹۱، «ارائه ی مدل مدیریت بحران با تمرکز بر نظام مدیریت منابع انسانی برای بیمارستان های شهر تهران»، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۳، شماره ۱۰، ص ۲۴-۱
۲. آقاحسینی اشکاوندی مصطفی، رضایی دولت آبادی حسین، نیلی پور طباطبایی اکبر، ۱۳۹۵، «تأثیر چابکی منابع انسانی بر مدیریت بحران: انتقال خون اصفهان و سه استان حادثه خیر دیگر کشور»، دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بحران، شماره دهم، ص ۴۱-۴۹
۳. پرهیزگار محمد مهدی، رحمانی نیما، ۱۳۹۲، «شناسایی و اولویت بندی اقدامات کارآمد مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران با استفاده از رویکرد ترکیبی ANP و DEMATEL»، پژوهشهای مدیریت منابع سازمانی، دوره ۳، شماره ۳، ص ۲۲-۱
۴. خطیری خدیجه؛ رسول حسام؛ نورالله یخینانی؛ ۱۳۹۲، بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیریت بحران، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت اقتصاد و علوم انسانی،
۵. رسولی رضا، ضماهنی مجید، شهرآیینی سعید، ۱۳۹۳، «بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت ها در بورس تهران»، راهبرد مدیریت مالی، سال دوم، شماره ۷، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه الزهرا (س)، ص ۵۷-۳۳
۶. شکرچی زاده احمدرضا، خدادادی نژاد کیامرز، ساسان علی، مرادی فرهاد، ۱۳۹۳، «راهبردهای مدیریتی بحران در بحران های درون سازمانی»، اولین همایش ملی مهندسی عمران، شهرسازی و توسعه پایدار، تهران،
۷. عسگری ماسوله سعید، افشار مهدی، محمدی مینا، ۱۳۹۵، «تأثیر نظام مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران»، دو فصلنامه مدیریت بحران، شماره نهم، ص ۳۹-۴۷
۸. قلیچلی، بهروز؛ تعالی منابع انسانی (ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود)، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی انتشارات سرآمد، ۱۳۸۶.
۹. نادری، سهم الدین؛ ولی یی، معصومه؛ متفق زونوز، سپیده، اهمیت برنامه ریزی منابع انسانی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان؛ ۱۳۸۹.

10. Collins, C. J. & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management

11. Ferristal, G. R; Buckley, M. R. & Allen, G. M. (1999). Promotion system in Human resource management and firm performance a contingency perspective. International Journal of Man power. Vol. 26. NO. 5, pp. 434- 449. Kogan Page.

12. Lojić, R. , Škrbić, Ž. & Ristić. V. (2012). Strategic approach to human resources management. 1-14.

13. McMahan, G. C; Virick, M. & Wright, P. M. (1999). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects, Research in Personnel and Human Resources Management, supplement, 4, 99-122. TAHERI LARI, TAJDAR, NAKHAIE, JAVDANI 3170

14. Shen J. , Brian D. ; "Impact of the 2007–09 global economic crisis on human resource management among Chinese export-oriented enterprises"; *Asia Pacific Business Review* 18, No. 1, 2012.
15. Teague P. , Anne C. , Majella F. ; 2011. "Human resources in the recession: Managing and representing people at work in Ireland"; Stationery Office,
16. Uyargil, C. , & vd. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
17. Vardarlier P , 2016 , “Strategic approach to human resources management during crisis “ , 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey , *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (2016) 463 – 472
18. Vardarlier, P. (2015). *Sosyalika: İnsan Kaynaklarının Sosyal Yüzü*. İstanbul: Fastbook Yayınları.