

مدیریت منابع انسانی HRM چیست؟

مدیریت منابع انسانی HRM، صرف‌نظر از اندازه سازمان، به عهده واحدی به همین نام قرار دارد. در یک تعریف ساده وظیفه واحد منابع انسانی استفاده از نیرو و تخصص افراد برای تحقق اهداف سازمان است. معمولاً برای رسیدگی به امور سازمانی هر 100 کارمند، یک کارمند در واحد hrm مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود. با این حال این به نسبت خدمات سازمان و بسته به صلاحدید مدیران، می‌تواند افزایش یا کاهش یابد. در این مقاله به شما می‌گوییم hrm چیست و چه روندهایی را طی می‌کند.

بخش‌های اصلی مدیریت منابع انسانی HRM

آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، نظام جبران خدمات، تنظیم روابط کارکنان، برنامه‌ریزی نیروها، مدیریت تغییرات سازمانی و اجرای الزامات قانونی، از وظایف کارکنان واحد hrm مدیریت منابع انسانی است. این واحد مسئولیت تدوین و اجرای سیاست‌های مربوط به منابع انسانی و پایبندی دو طرف قرارداد به الزامات حقوقی را نیز بر عهده دارد. واحد منابع انسانی در هر سازمان پنج کارکرد اصلی دارد که عبارتند از تحلیل کار و طراحی شغل، نیرویابی و استخدام، آموزش و توسعه کارکنان، مدیریت عملکرد و جبران خدمات.

مدیران باید در نظر داشته باشند که همه کارکردهای منابع انسانی به‌هم پیوسته هستند؛ به

عنوان مثال سازمانی که بر استخدام افراد خبره و باتجربه تأکید دارد، اما از پرداخت پاداش بر اساس عملکرد اجتناب می‌کند، در واقع وقت و انرژی خود را تلف می‌کند. در بهترین حالت کسانی جذب این سازمان می‌شوند که در پی کسب تجربه و آموزش هستند و بعد از مدتی جذب سازمان‌های رقیب خواهند شد.

«نرم افزار منابع انسانی این امکان را فراهم می‌کند که تصمیم‌گیری‌های مرتبط با نیروی انسانی بر اساس داده واقعی انجام شود، نه حدس و تجربه فردی.»



برای دریافت دمو نرم افزار منابع انسانی

نقش و وظایف مدیریت منابع انسانی HRM

نقش و وظایف مدیریت منابع انسانی را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم کرد:

- **وظایف عملیاتی:** این وظایف شامل انجام امور روزمره مرتبط با کارکنان است.
- **وظایف استراتژیک:** این وظایف شامل برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در مورد امور مرتبط با کارکنان است.

وظایف عملیاتی مدیریت منابع انسانی

- **استخدام و گزینش:** این روند شامل شناسایی نیازهای نیروی انسانی، جذب متقاضیان واجد شرایط، مصاحبه و گزینش نهایی است.
- **آموزش و توسعه:** این فرآیند شامل آموزش‌های اولیه، آموزش‌های تخصصی و آموزش‌های ضمن خدمت است.
- **مدیریت عملکرد:** این وظیفه شامل تعیین اهداف عملکرد، نظارت بر عملکرد، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد است.
- **جبران خدمات:** این فرآیند شامل تعیین حقوق پایه، مزایای ثابت، مزایای متغیر و پاداش‌ها است.
- **روابط کار:** مدیریت منابع انسانی مسئول رسیدگی به روابط بین کارکنان و کارفرما است. این فرآیند شامل مذاکره قراردادهای جمعی، حل اختلافات کارگری و ارائه خدمات رفاهی به کارکنان است.



وظایف استراتژیک مدیریت منابع انسانی

- **تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های نیروی انسانی:** مدیریت منابع انسانی مسئول تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های نیروی انسانی سازمان است. این سیاست‌ها شامل سیاست‌های استخدام، سیاست‌های آموزش و توسعه، سیاست‌های جبران خدمات و سیاست‌های روابط کار است.
- **هماهنگی با سایر بخش‌های سازمان:** مدیریت منابع انسانی مسئول هماهنگی با سایر بخش‌های سازمان در زمینه‌های مرتبط با نیروی انسانی است. این بخش‌ها می‌توانند شامل بخش‌های مالی، عملیاتی، بازاریابی و فروش و غیره باشند.
- **پیش‌بینی نیازهای نیروی انسانی:** مدیریت منابع انسانی مسئول پیش‌بینی نیازهای نیروی انسانی سازمان در آینده است. این پیش‌بینی می‌تواند به سازمان کمک کند تا

منابع انسانی خود را به طور مؤثرتری مدیریت کند.

- **بهبود عملکرد سازمان:** مدیریت منابع انسانی مسئول بهبود عملکرد سازمان از طریق مدیریت نیروی انسانی است. این بهبود می‌تواند از طریق بهبود بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها و بهبود رضایت شغلی کارکنان انجام شود.

مدیریت اخلاقی در HRM: رعایت اصول اخلاقی در استخدام، ارزیابی و تصمیم‌گیری‌ها

اخلاق در مدیریت منابع انسانی به معنای رعایت انصاف، شفافیت و احترام در همه مراحل ارتباط با کارکنان است. این اصول باید در فرآیندهای استخدام، ترفیع، ارزیابی عملکرد و حتی قطع همکاری رعایت شود تا عدالت سازمانی حفظ شود.

یکی از خطرات رایج، وجود تعصب‌های ناخودآگاه در استخدام است که می‌تواند تنوع سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. استفاده از ابزارهای هوشمند بدون تعصب و پیروی از فرآیندهای ساختاریافته می‌تواند کمک بزرگی در این زمینه باشد.

همچنین تصمیمات HR باید مبتنی بر داده‌های واقعی و مستندات باشد تا در مواجهه با اعتراض‌ها یا چالش‌های قانونی، قابل دفاع باشند. ایجاد کدهای اخلاقی مشخص و آموزش دوره‌ای برای تیم منابع انسانی از ملزومات حیاتی این حوزه است.

مدیریت منابع انسانی HRM در آموزش و توسعه کارکنان

اگرچه استخدام بر اساس مهارت‌ها و تخصص فعلی کارکنان انجام می‌شود، با این حال هیچ سازمانی از آموزش تقویت و توسعه مهارت‌های کارکنان خود بی‌نیاز نیست. در این فرایند سازمان راه‌هایی را به کارکنان خود ارائه می‌کند تا بتوانند دانش و مهارت‌های خود را تقویت کنند و توسعه بدهند. این برنامه در قالب دو مفهوم آموزش و توسعه انجام می‌شود. آموزش به معنی تلاش برنامه‌ریزی شده برای یادگیری دانش، مهارت‌ها و رفتار مربوط به مشاغل سازمانی توسط کارکنان است. توسعه نیز به کسب دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی اطلاق می‌شود که توان کارکنان را در مواجهه با چالش‌های شغلی افزایش می‌دهد.

مدیریت منابع انسانی HRM برنامه آموزشی را با دو هدف مختلف اجرا می‌کند؛ نخست آماده‌سازی کارکنان تازه‌وارد برای کار در سازمان و دوم آموزش کارکنان برای مدیریت تنوع در سازمان. به عبارت دیگر مدیران ممکن است کارکنان را برای شغل فعلی یا شغل آینده خود آموزش بدهند. همچنین ممکن است برنامه را به صورت عمومی اجرا کنند یا تنها برای آموزش تعدادی از کارکنان برنامه‌ریزی کنند.

مدیریت منابع انسانی و سنجش یادگیری کارکنان

برای ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان از الگوهای متفاوتی استفاده می‌شود. هر کدام از این الگوها، بر اساس دیدگاه‌های متفاوتی تهیه شده و جنبه‌های خاصی از فرایند ارزشیابی را هدف قرار می‌دهند. ارزشیابی رفتار یادگیرنده، ارزشیابی موارد آموزشی و

شیوه آموزش، ارزشیابی برنامه‌ریزی درسی و ارزشیابی اطلاعات گردآوری شده برای تصمیم‌گیری، از جمله دیدگاه‌هایی هستند که در تدوین الگوهای ارزیابی مورد توجه نظریه‌پردازان قرار گرفته‌اند. الگوی کرک پاتریک (Kirkpatrick) را به عنوان یکی از بهترین، پرکاربردترین و موفق‌ترین الگوهای ارزیابی در آموزش معرفی شده است.



– الگوی کرک پاتریک

این مدل در سال 1952 میلادی توسط دونالد کرک پاتریک ارائه شد و سال‌ها بعد مورد توجه نظریه‌پردازان علم مدیریت قرار گرفت. مدل کرک پاتریک به عنوان یک الگوی هدف‌گرا، با یک روش مدون و قابل تحلیل، افراد مجموعه را پس از آموزش ارزشیابی می‌کند و نتایج مثبتی را برای برنامه‌ریزی آموزشی سازمان در پی دارد. در این الگو اثربخشی برنامه‌های آموزشی در چهار سطح واکنش، یادگیری، رفتار و نتیجه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تحلیل داده‌های منابع انسانی: چگونگی استفاده از داده‌ها برای

تصمیم‌گیری‌های آگاهانه و استراتژیک

تحلیل داده‌های منابع انسانی (HR Analytics) به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که فراتر از قضاوت‌های شهودی، بر پایه داده‌های واقعی تصمیم‌گیری کنند. این تحلیل شامل جمع‌آوری و بررسی اطلاعاتی نظیر نرخ ترک شغل، عملکرد کارکنان، رضایت شغلی و بهره‌وری است. استفاده مؤثر از این داده‌ها می‌تواند به شناسایی روندها،

مشکلات بالقوه و فرصت‌های بهبود کمک کند.

از طریق مدل‌سازی پیش‌بینی، HR Analytics می‌تواند عملکرد آینده کارکنان را تخمین بزند یا حتی احتمال استعفای یک کارمند را پیش‌بینی کند. چنین توانایی‌هایی به تیم منابع انسانی اجازه می‌دهد اقدامات پیشگیرانه انجام دهد، مثل طراحی برنامه‌های حفظ استعداد یا بازنگری در ساختار پاداش‌ها.

استفاده از داشبوردهای تصویری و ابزارهای تحلیلی مانند Tableau، Power BI یا ابزارهای خاص منابع انسانی به مدیران کمک می‌کند در زمان مناسب تصمیماتی مبتنی بر شواهد بگیرند. تحلیل داده‌ها نه تنها برای بهبود کارایی داخلی بلکه برای بهینه‌سازی تجربه کارکنان و توسعه مسیر شغلی نیز ارزش‌آفرین است.

کاربردهای هوش مصنوعی در HRM: از استخدام هوشمند تا

شخصی‌سازی آموزش و توسعه

هوش مصنوعی به سرعت در حوزه مدیریت منابع انسانی جای خود را باز کرده است. یکی از اصلی‌ترین کاربردهای آن در فرآیند استخدام است، جایی که الگوریتم‌های هوشمند می‌توانند رزومه‌ها را غربال کرده، افراد مناسب را بر اساس مهارت‌ها، تجربه و تناسب فرهنگی اولویت‌بندی و حتی پیش‌بینی کنند کدام داوطلب احتمال موفقیت بیشتری در موقعیت موردنظر دارد.

در زمینه آموزش و توسعه، هوش مصنوعی با تحلیل سبک یادگیری و نیازهای شغلی هر کارمند، پیشنهادات آموزشی شخصی‌سازی شده ارائه می‌دهد. این امر باعث می‌شود

کارمندان محتوایی را دریافت کنند که دقیقاً با سطح دانش و هدف شغلی آنها همخوانی دارد و در نتیجه اثربخشی یادگیری افزایش یابد.

هوش مصنوعی همچنین می‌تواند در تحلیل احساسات کارکنان از طریق بررسی بازخوردهای متنی یا نظرسنجی‌های دوره‌ای، روندهایی همچون کاهش رضایت شغلی یا افزایش فرسودگی را شناسایی کند. این قابلیت‌ها، HR را به نقش استراتژیک‌تری در سازمان تبدیل می‌کنند.

مدیریت عملکرد منابع انسانی

مفهوم مدیریت عملکرد را اوبری دانیلز روانشناس آمریکایی برای اولین بار در اواخر دهه 1970 میلادی مطرح کرد. او از اولین نظریه‌پردازانی بود که علم رفتارشناسی را وارد علم تجارت کرد و به تحلیل و بررسی رفتار کارکنان در سازمان پرداخت. بر اساس تعریف دانیلز، مدیریت عملکرد عبارت است از «یک سیستم مدیریتی داده‌گرای علمی که از سه عنصر اصلی اندازه‌گیری، بازخورد و تقویت مثبت تشکیل شده است.»

در فرایند مدیریت عملکرد، یک چرخه شامل هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و ارزیابی، به صورت دوره‌ای و مستمر تکرار می‌شود. مدیران با تحلیل اطلاعاتی که طی تکرار این چرخه به دست می‌آید، رفتارها و عملکردهای کارکنان را تحلیل و ریشه‌یابی می‌کنند و زمینه را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌سازند. نکته مهم در مدیریت عملکرد این است که این فرایند تنها بر کنترل و نظام پاداش استوار نیست و برای کارکنان به عنوان سرمایه سازمان، بیشتر از رویه‌های سنتی ارزش قائل است.

نظام جبران خدمات مدیریت منابع انسانی HRM

جبران خدمات شامل تمام فعالیت‌هایی است که به حقوق و دستمزد و مزایا مربوط می‌شود. میزان حقوق دریافتی ماهانه، تشویقی، پاداش، کارانه، مزایای بازنشستگی، بیمه، خدمات بهداشتی و خدمات رفاهی، همه در حوزه وظایف این بخش قرار می‌گیرند. فعالیت این بخش به صورت مستقیم با میزان رضایت کارکنان در ارتباط است. جبران خدمات در سازمان‌های نوآور از این لحاظ حائز اهمیت است که سطح پرداخت باید بالاتر از سازمان‌های رقیب باشد؛ در غیر این صورت سازمان قادر به نگهداشت سرمایه‌های سازمانی خود نخواهد بود.

پرداخت‌های مالی در قالب حقوق، مزایا و مشوق‌های مالی انجام می‌شود. حقوق به صورت نقدی پرداخت می‌شود، اما مزایا را می‌توان به صورت غیرنقدی نیز پرداخت کرد. برخی از مزایای شغلی که قانونی و اجباری هستند، عبارتند از مرخصی استحقاقی، مرخصی استعلاجی، بیمه خدمات درمانی و ذخیره بازنشستگی. با این حال جبران خدمات کارکنان تنها از طریق مزایای مادی ممکن نیست و بخشی از آن باید در قالب رفتارهای سازمانی دنبال شود که به آن قدردانی سازمانی گفته می‌شود.



روندهای جدید مورد توجه مدیران منابع انسانی

تجربه همه‌گیری کرونا در سراسر دنیا، hrm مدیریت منابع انسانی را به چندین روش بازتعریف کرده است. از یک مدل کاری منعطف تا یک رویکرد جامع در مورد رفاه کارکنان، سال 1401 سال ارزش‌افزایی به تغییرات اخیر خواهد بود. بعد از آنکه به سوال hrm چیست پاسخ دادیم، خوب است به این موضوع بپردازیم که چه چیزی ارزش انتظار در صنعت منابع انسانی را دارد؟ مدیر منابع انسانی چه چالش‌ها و فرصت‌هایی دارد؟

در حالی که از اواخر سال 1398 بیماری کرونا کسب‌وکارها را به وحشت انداخت، اجبار به تغییر و تکامل ملموس‌تر شد. سال 1399 سال بازگرداندن تعادل با

استراتژی‌های آگاهانه و در عین حال مقابله با پیامدهای همه‌گیری جهانی COVID-19 بود. از حمایت از کارمندان در زمان‌های تلاش و سازگاری با پروتکل‌های دورکاری گرفته تا آماده‌سازی شرایط برای واکسیناسیون شرکت‌ها مشغول یادگیری و استراتژی‌سازی برای روندهای آینده بودند. برخی از این روندها عبارتند از:

۱. مدل کار ترکیبی (دورکاری و حضوری)

با بازگشت همه چیز به مسیر خود، محل کار به یک رویکرد مناسب‌تر برای کارمندان و بهره‌وری آنها تبدیل می‌شود، مدل کار ترکیبی (دورکاری-حضوری) از این جمله است. این یک مدل کار منعطف کارمندمحور است که شامل ترکیبی از کار در دفتر و کار از راه دور است.

۲. انتقال از رفاه کارکنان به سازمان سالم

در چند سال گذشته سرانجام شاهد بودیم که سلامت روان و رفاه کارکنان در محل کار مورد توجه قرار گرفت. بیش از 68 درصد از مدیران ارشد منابع انسانی، رفاه و سلامت روانی کارکنان را به عنوان اولویت اصلی hrمدیریت منابع انسانی در سال 2021 ارزیابی کردند. با در نظر گرفتن شوک، ناامیدی و عدم اطمینان پس از همه‌گیری، چه چیزی می‌توانیم راهگشای چنین چالش‌هایی باشد؟

پاسخ در سازمان سالم نهفته است. رویکردی جامع و فراگیر در سطح سازمانی برای رفاه. این مفهوم فراتر از سلامت جسمی و ایمنی کارکنان است و هدف آن ارائه انعطاف‌پذیری و فرصت‌های بیشتر برای آموزش و توانمندسازی آنان است.

۳. اهمیت روزافزون امنیت سایبری

با رواج دورکاری نقض داده‌ها و خطرات امنیتی مرتبط با محل کار نیز افزایش یافته است. بیش از 74 درصد از سازمان‌ها حملات سایبری اخیر را که بر کسب‌وکار تأثیر می‌گذارند، به آسیب‌پذیری‌های فناوری کار از راه دور نسبت می‌دهند. همچنین 82 درصد از سازمان‌ها بودجه امنیت سایبری خود را افزایش داده‌اند که این بودجه‌ها تا 15 درصد از کل هزینه‌های فناوری اطلاعات را تشکیل می‌دهند.

۴. تنوع، برابری و شمول (DEI) در کانون توجه منابع انسانی

تنوع، برابری و شمول (Diversity, equity and inclusion) مدتی است که در اکثر سازمان‌ها و به درستی، واژه‌ای پرمخاطب بوده است. مبحث DEI بخشی از پرداختن به تعصب، تبعیض، آزار و اذیت، دستمزدهای ناعادلانه و سایر مسائل در محل کار است. نیاز به DEI نیز با مدل‌های کاری در حال تکامل افزایش یافته است، از حضوری تا محیط‌های مجازی و ترکیبی.



۵. نقش کلیدی مهارت‌های قدرت

محل کار و الزامات آن در حال تکامل است. در یک محیط کار مجازی، شرکت‌ها برای حفظ بهره‌وری به چیزی بیش از مهارت‌های فنی نیاز دارند. کارفرمایان فعالانه به دنبال مهارت‌های قدرت در استخدام‌های جدید خود هستند. 63 درصد از کارفرمایان ترجیح می‌دهند فردی را با مهارت‌های قابل انتقال - کار تیمی، مدیریت زمان یا رهبری استخدام کنند و آنها را برای نکات فنی کار آموزش دهند.

۶. مهارت مجدد (reskilling) و ارتقاء مهارت (upskilling)

ابتدا بیایید بین مهارت مجدد (reskilling) و ارتقاء مهارت (upskilling) تمایز قائل شویم. در چند کلمه، مهارت مجدد شامل یادگیری مهارت‌های جدید است. ارتقای

مهارت به تخصص در یک مهارت اصلی اشاره دارد. اما چرا تغییر مهارت لازم است؟ تبدیل مهارت کارآمد به اجرای بهتر برنامه‌ها و سیاست‌های شرکت بر اساس روند بازار و صنعت کمک می‌کند. بهبود عملکرد، بهره‌وری و رضایت کارکنان را موجب می‌شود. همچنین در مقابل رقابایی که با الزامات مهارتی جدید ارتقاء نیافته‌اند، مزیت قابل توجهی ایجاد می‌کند.

مدیریت منابع انسانی (Human Resource Management) یا به اختصار HRM، به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و فرآیندهایی گفته می‌شود که به مدیریت و توسعه نیروی انسانی یک سازمان می‌پردازد. این فعالیت‌ها شامل استخدام، گزینش، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، روابط کار و سایر موارد مرتبط با کارکنان است.

جمع بندی

مدیریت منابع انسانی دیگر صرفاً یک واحد اجرایی برای استخدام و امور اداری نیست، بلکه به یکی از ارکان اصلی تصمیم‌سازی و توسعه پایدار سازمان‌ها تبدیل شده است. HRM با تمرکز بر جذب هدفمند، توسعه مهارت‌ها، ارزیابی عملکرد و نگهداشت سرمایه انسانی، نقش مستقیمی در افزایش بهره‌وری، رضایت کارکنان و تحقق اهداف کلان سازمان ایفا می‌کند.

سازمان‌هایی که مدیریت منابع انسانی را به صورت ساختارمند و داده‌محور اجرا می‌کنند، قادر خواهند بود ارتباط مؤثرتری میان استراتژی‌های کسب‌وکار و عملکرد نیروی انسانی برقرار کرده و منابع انسانی را از یک هزینه عملیاتی به یک مزیت رقابتی

تبدیل کنند.

سوالات متداول

1. HRM چیست؟

مدیریت منابع انسانی (HRM) عبارت است از وظایف و فعالیت‌هایی مانند استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و روابط کارکنان برای بهره‌گیری از تخصص افراد و تحقق اهداف سازمانی.

2. بخش‌های اصلی HRM شامل چه مواردی است؟

شامل تحلیل کار و طراحی شغل، نیرویابی و استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و جبران خدمات هستند، همه آن‌ها به صورت پیوسته با هم در تعامل‌اند.

3. چرا در سازمان‌های خلاق HRM اهمیت بیشتری دارد؟

چون در این سازمان‌ها هویت و ارزش افزوده از نوآوری و خلاقیت کارکنان خلق می‌شود. بنابراین مدیریت منابع انسانی برای جذب، حمایت و توسعه استعدادهاى خلاق حیاتی است.

4. الگوی کرک پاتریک در سنجش آموزش کارکنان چیست؟

مدلی چهارمرحله‌ای برای ارزیابی برنامه‌های آموزشی: واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج.

این روش تحلیلی و قابل سنجش است و اثربخشی آموزش را بررسی می‌کند.

5. تحلیل کار و طراحی شغل یعنی چه؟

تحلیل کار فرآیند شناسایی اطلاعات درباره شغل است؛ طراحی شغل تعیین روش انجام وظایف است. هر چه این فرآیندها دقیق‌تر باشند، سازمان عملکرد مؤثرتری خواهد داشت.