

کارمندیابی، انتخاب و استخدام کارکنان در مدیریت منابع انسانی با استفاده از الگوی آرمسترانگ

دکتر مهدی سبحانی نژاد^۱

عبداله افشار^۲

دکتر محمد صادق ضیایی

زهرا زارعی

چکیده

مدیریت منابع انسانی زیر مجموعه مدیریت در معنای عام است که هدف آن مدیریت کارکنان به عنوان دارایی‌های ارزشمند سازمان جهت دستیابی به مزایای رقابتی است. این مقاله با استفاده از الگوی مایکل آرمسترانگ^۳ به بررسی وظایف و کارکردهای این شاخه از مدیریت می‌پردازد. روش انجام پژوهش، تحلیل اسنادی بوده به منظور گردآوری اطلاعات لازم جهت پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش، کلیه اسناد و مدارک موجود و مرتبط با موضوع با استفاده از فرم گردآوری داده‌ها، جمع‌آوری و به شیوه کیفی تجزیه و تحلیل شده است. یافته‌ها نشان داد:

با سه رویکرد نرم افزاری (توجه به نیروهای انسانی فعال در سازمان به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار)، سخت افزاری (مدیریت منابع انسانی سیستمی از فعالیت‌های پاداش دهی است) و استراتژیک (مدیریت منابع انسانی کارکرد وسیعی را در بر می‌گیرد که در بردارنده استراتژی‌ها، سیاست‌ها، فعالیت‌ها و فلسفه‌های آن است) می‌توان مدیریت منابع انسانی را تعریف نمود.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، معنا و مفهوم، کارکردها، الگوی آرمسترانگ.

۱. دانشیار دانشگاه شاهد تهران، نویسنده مسئول، msnd47@gmail.com

۲. پژوهشگر و کارشناس ارشد دانشگاه شاهد تهران، afshar1404@gmail.com

مقدمه

مدیریت منابع انسانی زیر مجموعه مدیریت در معنای عام است که هدف آن مدیریت کارکنان برای دستیابی به مزایای رقابتی است. اهمیت و نقش مدیریت منابع انسانی قبلاً به عنوان مدیریت پرسنل شناخته شده بود، اما در سال‌های اخیر بسیار تغییر کرده است. در مراحل ابتدایی به مدیریت پرسنل به عنوان ابزار حفظ و نگهداری و به کارکنان به عنوان عامل تولید نگرسته می شد. در طول انقلاب صنعتی، با استفاده از مدیریت علمی در کار تیلور (۱۸۹۵) شرکت‌ها شروع به افزایش کیفیت روش‌ها برای انجام وظایف شغلی، سیستم‌های پرداخت مزایا برای به حداکثر رساندن کار، تلاش برای انتخاب و آموزش کارکنان با تحقیق کامل در مورد استعدادها و مهارت‌های آن‌ها پرداختند.

سازمان مجموعه ای از عقاید مشترک است که توسط کارکنان حفظ شده و عملکرد آن تحت تأثیر ارزش‌ها و معانی مشترک است. و فرآیندی از ترکیب مشاغلی است که در آن افراد و گروه‌ها با استفاده از امکانات لازم وظایف شغلی خود را اجرا می کنند (کاندالکر، ۱، ۲۵۵: ۲۰۰۷). کوچک ترین جزء هر سازمان افراد آن هستند که در نگرش، تفکر و انتظارات متفاوت از دیگران بوده و این تفاوت‌ها در انگیزه‌های فردی و روابط بین فردی اثرگذار است (تایسن، ۳: ۲۰۰۶). سرمایه انسانی دانش و مهارت‌های اکتسابی توسط فرد است و به عنوان دانش و مهارت افراد محدود به صاحب آن نیست و با به اشتراک گذاری آن می توان از مزایای آن استفاده کرد (الوود و همکاران، ۲: ۲۸۷، ۲۰۰۸).

با تأکید زیاد سازمان بر عامل انسانی، حوزه مدیریت منابع انسانی با ترکیب زمینه‌های مختلف علمی مانند روابط صنعتی و روانشناسی به وجود آمد. در سازمان‌های معاصر مدیریت منابع انسانی به عنوان جزئی از موفقیت سازمان‌ها است و در سال‌های اخیر اهمیت استراتژیک خود را به دست آورده و به عنوان منبع کلیدی در فرآیندهای سازمانی نگرسته می شود (فریس و همکاران، ۳: ۱۱۸، ۲۰۰۷).

مهم ترین عامل بهره وری در سازمان‌ها و در نهایت کل جامعه نیروی انسانی است. تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است و بدین سبب است که مسئولان سازمان‌ها با یاری متخصصان علوم رفتاری و منابع انسانی توجه خاصی را به پرورش کارکنان مبدول می دارند (آقایار، ۱۳۸۲).

شالوده ثروت هر سازمانی را، کارکنان آن در قالب دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌هایشان تشکیل می دهند. امروزه، برخورداری از چنین ثروتی از آن جهت حائز اهمیت است که در دهه

1. kondalcker.

2. Elwood and et.al.

3. Ferris, Gerald R. and et.al.

و سده آینده منشأ اصلی برتری رقابتی در تکنولوژی جدید ریشه نخواهد داشت بلکه تابع ابتکار عمل، خلاقیت، تعهد و توانمندی نیروی کار خواهد بود (جزینی، ۱۳۸۵).

برخلاف گذشته که ثروت ملل را سرمایه فیزیکی، منابع طبیعی و نیروی همگن و جایگزین کار می دانستند؛ امروزه نیروی کار خام از طریق آموزش به سرمایه تبدیل شده و قسمت عمده ای از ثروت ملل را تشکیل می دهد، به گونه ای که بر اساس ارزیابی بانک جهانی در ۱۹۲ کشور جهان، سرمایه فیزیکی و طبیعی به طور متوسط به ترتیب تنها ۱۶ درصد و ۲۰ درصد سرمایه این کشورها را تشکیل می دهند در حالی که سرمایه انسانی ۶۴ درصد ثروت این کشورها را به خود اختصاص داده است (توربان، ۲۰۰۴) با توجه به آنچه بیان شد.

مسئله اساسی مقاله حاضر «کارمندیابی، انتخاب و استخدام کارکنان در مدیریت منابع انسانی با استفاده از الگوی آرمسترانگ» بوده، از این رو سه سؤال اساسی در این زمینه طرح و پژوهش در پی دستیابی به پاسخ سؤال ها برآمده است:

۱. مدیریت منابع انسانی چیست؟
۲. انواع مدیریت منابع انسانی کدامند؟
۳. وظایف و کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سه حوزه؛ کارمندیابی، انتخاب و استخدام کارکنان با استفاده از الگوی مایکل آرمسترانگ، چیست؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال کارمندیابی، انتخاب و استخدام کارکنان در مدیریت منابع انسانی با استفاده از الگوی آرمسترانگ است. روش پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اسناد، مدارک و منابع مرتبط با موضوع مورد بررسی می باشد. در این خصوص، نمونه گیری انجام نشده و حداکثر منابع و مراجع موجود و مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی و تحلیل واقع شده اند. ابزار گردآوری داده ها، فرم فیش برداری بوده، به علاوه از شیوه تحلیل کیفی به منظور تحلیل و جمع بندی یافته ها استفاده شده است.

تحلیل یافته های پژوهش

در اینجا نتایج بررسی سؤال های پژوهش ارائه خواهد شد:

۱. بررسی سؤال اول پژوهش: مدیریت منابع انسانی چیست؟

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظایف مدیریت است که با جنبه های از فعالیت کارکنان به

ویژه کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان بستگی دارد. که این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده مواردی چون؛ تجزیه و تحلیل شغل؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی؛ گزینش داوطلبان واجد شرایط؛ توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام؛ مدیریت حقوق و دستمزد؛ ایجاد انگیزه و مزایا؛ ارزیابی عملکرد؛ برقراری ارتباط با کارکنان؛ توسعه نیروی انسانی و آموزش و متعهد نمودن کارکنان به سازمان می‌شود (تایسن، ۶۴-۶۱:۲۰۰۶).

هدف مدیریت منابع انسانی تضمین این است که کارفرمایان سازمان حداکثر منافع را از توانایی‌های خود به دست آورند و کارکنان نیز از منافع مادی و معنوی مشاغل خود بهره مند گردند. مدیریت منابع انسانی، رویکرد مشخصی برای مدیریت کارکنان است که در تلاش برای دستیابی به مزایای رقابتی از طریق توسعه راهبردی نیروی کار توانمند و متعهد، با استفاده از تکنیک‌های فرهنگی، پرسنلی و ساختاری است. مدیریت منابع انسانی چشم انداز مدیریتی است که نیاز به ایجاد مجموعه متحدی از سیاست‌های پرسنلی برای حمایت از راهبرد سازمانی بحث می‌کند و راهبردی برای مدیریت روابط کارکنان است که بر استفاده از توانایی‌های افراد، از طریق مجموعه متمایزی از سیاست‌ها، رویه‌ها و برنامه‌های شغلی در جهت دستیابی به مزایای رقابتی مهم فعالیت می‌کند (سنایوسل، ۱۶-۱۵:۲۰۰۹).

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که طرز فکر، عملکرد و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و رویکردی استراتژیک است که به جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان کمک می‌کند و فرآیندی است که شامل وظایفی چون؛ جذب، استخدام، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی می‌شود. دوران‌دیشی فراگیر- نوآور و تحول‌گرای سازمان یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری و بکارگیری بجای و مؤثر این منبع با شناخت و اعمال تأثیرگذاری در محیط درون و برون سازمانی در راستای تبیین استراتژی‌ها به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان است (آرمسترانگ، ۸:۲۰۱۰).

تعاریف متعددی در مورد مدیریت منابع انسانی وجود دارد. این تعدد تعاریف ناشی از رویکردهای متعدد نگرش به این رشته است. تعاریف مدیریت منابع انسانی با رویکردهای سخت افزاری، نرم افزاری و استراتژیک مورد بحث قرار می‌گیرد.

رویکرد نرم افزاری برگرفته از چارچوب هاروارد بر اهمیت هم‌ردیفی سیاست‌های منابع انسانی با استراتژی سازمانی توجه داشته و دیدگاه‌های آن به مبانی رفتاری مدیریت منابع انسانی نزدیک می‌شود و بر مؤلفه‌های انسانی مدیریت منابع انسانی تأکید دارند (کالینگس و وود، ۲:۲۰۰۹).

چارچوب هاروارد^۱

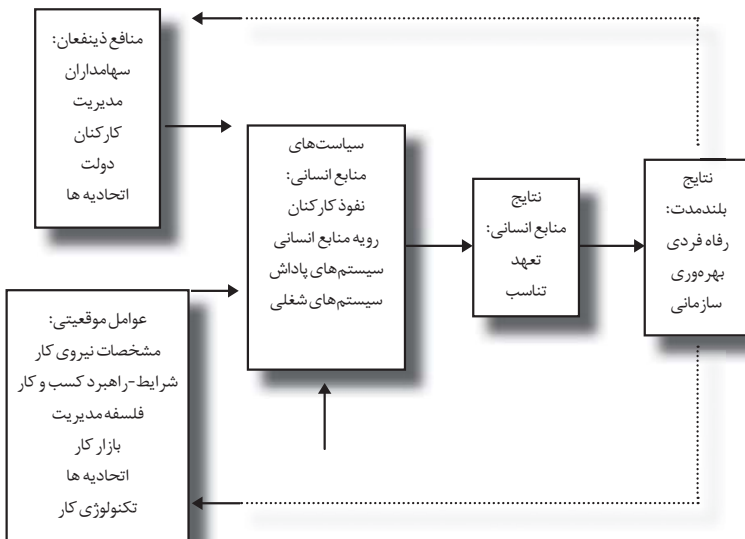
مکتب هاروارد پیشنهاد می‌کند که مدیریت منابع انسانی دو ویژگی دارد:

(۱) مدیران خط مسئولیت بیش تری را برای ایجاد اطمینان تنظیم استراتژی رقابتی و سیاست‌های پرسنلی می‌پذیرند.

(۲) کارکنان، مأموریت قراردادن سیاست‌هایی را مبنی بر این که چگونه فعالیت‌های پرسنلی توسعه می‌یابند و روش‌های اجرا شده‌ای که آن‌ها را متقابلاً تقویت می‌کند، که در شکل صفحه بعد مدل سازی شده است.

مزایای این مدل: ترکیب شناخت علایق سهامداران، شناخت اولویت ضمنی و صریح علایق کارکنان و سایر گروه‌ها، گسترش زمینه منابع انسانی، تصدیق سطح گسترده‌ای از عوامل زمینه‌ای بر روی انتخاب استراتژی مدیر، در هم تنیدن استدلال‌های بازار تولید و فرهنگی اجتماعی و تأکید بر انتخاب استراتژیک است (آرمسترانگ، ۷-۶: ۲۰۰۶).

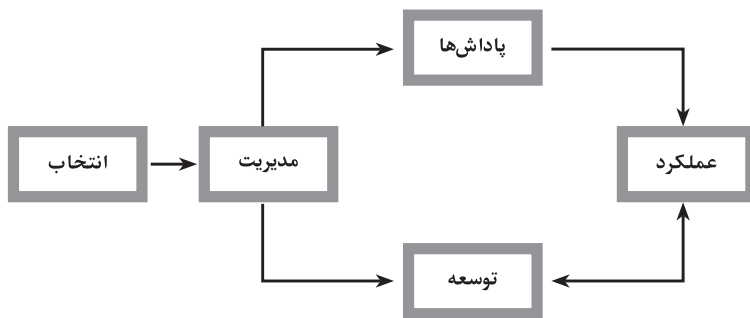
نمودار شماره ۵: چارچوب منابع انسانی هاروارد



منبع: (بیر و همکاران، ۱۹۸۴: به نقل از آرمسترانگ، ۶: ۲۰۰۶)

رویکرد سخت افزاری ضمن تأکید بر استفاده از سیستم‌های منابع انسانی جهت دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان بیش تر به منابع انسانی توجه دارد (کالینگس و وود، ۳: ۲۰۰۹). مدل مرتبط با این رویکرد، مدل مکتب میثیگان است که در آن سیستم‌های منابع انسانی و ساختار سازمان به روشی متجانس با استراتژی سازمان است. چرخه منابع انسانی (نمودار ذیل) شامل چهار فرآیند و کارکرد کلی مدیریت منابع انسانی است (انتخاب کارکنان متناسب با موقعیت شغلی، مدیریت عملکرد کارکنان انتخاب شده و فعال در سازمان و ارزیابی مداوم آن‌ها، پاداش‌ها، توسعه) که در هر سازمانی وجود دارد و بر استفاده از منابع در جهت افزایش ارزش سهام سهامداران در کوتاه مدت تأکید دارد.

نمودار شماره ۲: چرخه منابع انسانی



منبع: (آرمسترانگ، ۶: ۲۰۰۶)

در نگاهی رقابت‌گرایانه به رویکردهای سخت افزاری و نرم افزاری می‌توان آن را به صورت استراتژیک چنین تعریف کرد؛ چشم‌اندازی مدیریتی است که در مورد ضرورت و نیاز به ایجاد مجموعه متحدی از سیاست‌های پرسنلی برای حمایت از استراتژی سازمانی بحث می‌کند. در معنای استراتژیک؛ مدیریت منابع انسانی کارکرد وسیعی را دربر می‌گیرد که در بردارنده استراتژی، سیاست‌ها، فعالیت‌ها و فلسفه‌های آن است (الکدر و همکاران، ۱۰۳: ۲۰۰۸).

۲. بررسی سوال دوم پژوهش:

انواع مدیریت منابع انسانی کدامند؟

مدیریت منابع انسانی زیر مجموعه مدیریت در معنای عام است که هدف آن مدیریت کارکنان برای دستیابی به مزایای رقابتی است. تعدد تعاریف در مورد مدیریت منابع انسانی ناشی

از جوان بودن نسبی و گستردگی وسیع آن است که موجب شکل‌گیری حوزه‌های مختلف تحقیقات و سطوح مختلف تحلیل می‌شود. به دلیل گستردگی این رشته؛ امروزه به سه دسته (خرد، استراتژیک و بین‌الملل) تقسیم می‌شود، که همه آن‌ها اساساً وظایف کارکردی و عملیاتی یکسانی بر عهده دارند (باکسل و همکاران، ۲۰۰۷).

۱-۲) مدیریت منابع انسانی خرد

در دیدگاه خرد و کارکردی جهت‌گیری انفرادی و رویکرد فعالیت واحد است و مدیریت منابع انسانی وظایف عملیاتی را بر عهده دارد و به مدیریت منابع انسانی به عنوان رویکرد خاص روابط کارکنان در جهت دستیابی به تعهد آن‌ها نسبت به سازمان توجه دارد (الکذر و همکاران^۱ ۲۰۰۸: ۱۰۵). این رویکرد به بررسی اثر فعالیت‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی چون: انتخاب، کارمندیابی، آموزش، سیستم پاداش بر اساس روانشناسی صنعتی و سازمانی می‌پردازد، این رشته از تحقیق در تلاش برای کشف این موضوع است که چگونه مدیریت منابع انسانی می‌تواند بهره‌وری، کیفیت و رضایت فردی کارکنان را افزایش دهد. واحدهای تحلیل در این سطح بر افراد یا گروه‌های کوچک با هویت مشترک است در حالی که در مدیریت منابع انسانی کلان، واحدهای تحلیل در سطح سازمان می‌باشند (رایت و باسول، ۲۰۰۹: ۲۴۹).

نمودار شماره ۳: تعداد فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

نوع‌شناسی تحقیق در مدیریت منابع انسانی در دو سطح خرد و کلان،

| | چندگانه | واحد |
|-----------|---|--|
| سازمان | مدیریت منابع انسانی استراتژیک روابط صنعتی | کارکردهای مجزا/ بررسی رابطه بین کارکردی خاص و عملکرد سازمان |
| سطح تحلیل | | |
| فرد | تعهد روانی روابط استخدام | مدیریت منابع انسانی سنتی/ کارکرد روانشناسی صنعتی/ سازمانی |

منبع: (رایت و باسول، ۲۰۰۲: ۲۵۰)

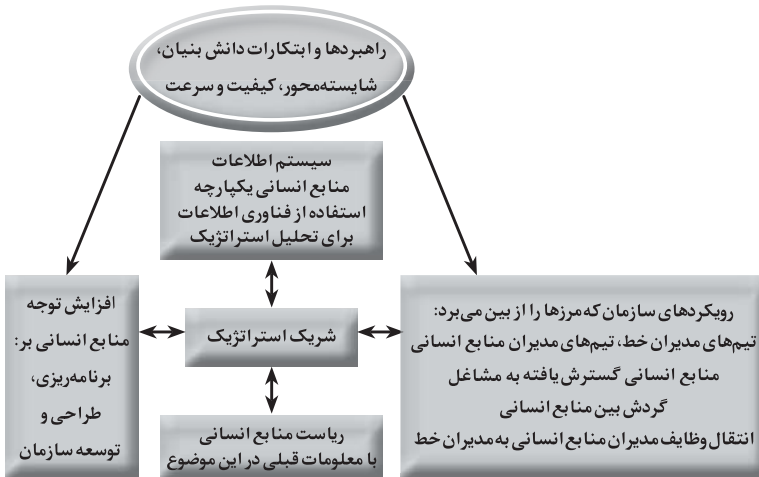
1. Boxall, & et al
2. Wright and Boswell

۲-۲) مدیریت منابع انسانی استراتژیک

با دو رویکرد می توان استراتژی منابع انسانی را تعریف کرد؛ براساس رویکرد محتوای استراتژی؛ مجموعه ای از سیاست ها و رویه های طراحی شده به وسیله مدیران ارشد سازمان با استفاده از عوامل درونی و بیرونی سازمان با هدف دستیابی به مزایای رقابتی و اهداف و آرمان های بلند مدت در سازمان تعریف کرد. در طریق دیگر، استراتژی را در زیر مجموعه محتوای استراتژی، براساس فرآیند استراتژی سازی به دو دسته استراتژی ها برنامه ریزی شده و نوظهور تقسیم بندی کرد (لگ، ۱۵۱۳۸: ۲۰۰۱).

سازمان و مدیریت منابع انسانی استراتژیک مجموعه ای از فعالیت های منسجم و متحد در جهت اجرای نقش های مذکور و دستیابی به مزایای رقابتی و اهداف سازمان می باشد و به الگوی برنامه ریزی شده منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی ترتیبات و فعالیت های قرار داده شده که سازمان را در جهت دستیابی به اهداف و آرمان ها و اثربخشی سازمانی توانمند می سازد، تعریف شده است (وی و جانسون، ۱: ۲۰۰۵). در تعریفی کامل تر و با استفاده از استراتژی های منابع انسانی؛ مدیریت منابع انسانی استراتژیک دربردارنده استراتژی های کلی منابع انسانی است که به وسیله سازمان ها و واحدهای کسب و کار پذیرفته شده و در تلاش برای کنترل اثر آن بر عملکرد است (لنینگ هال و همکاران، ۶۴: ۲۰۰۹).

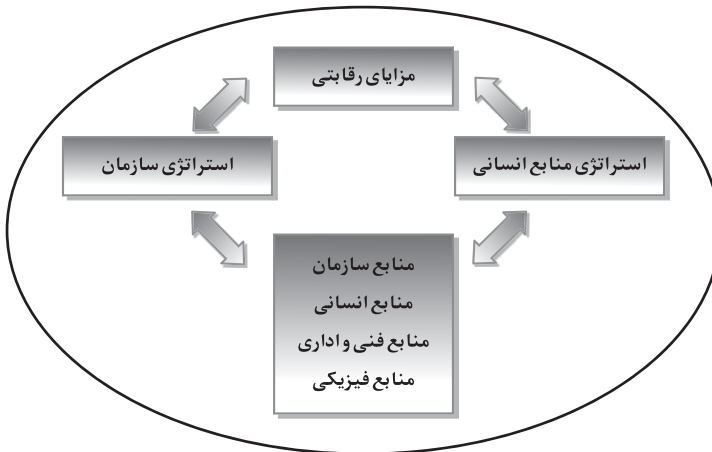
نمودار شماره ۴: عوامل مرتبط با منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک



منبع: (لولر، ۲۰۰۳: ۲۳)

مسیر اصلی مدیریت منابع انسانی استراتژیک ناشی از نگرش اقتصادی و منبع محور برای توضیح نقش آن در توسعه مزایای رقابتی سازمان است. اساس نگرش منبع محور این است که منابع انسانی، فنی، اداری و فیزیکی سازمان و به خصوص منابع انسانی منبع مزایای رقابتی پایدار هستند اگر به ارزش سازمان پیفزایند، برای سازمان منحصر به فرد هستند یا در بین رقبای محدود، قابل تقلید و تعویض هستند. بر اساس نگرش منبع محور، منابع انسانی به عنوان منبع بالقوه مزایای رقابتی پایدار دیده می شوند زیرا ارزش، کمیابی، بی مانندی و غیر قابل تعویض بودن آنها ناشی از عدم تجانس ذاتی، ابهام و پیچیدگی این منابع و شرایطی است که آنها در آن قرار گرفته اند (میسن و برت، ۲۰۰۶: ۴۴۸).

نمودار شماره ۵: چرخه مدل مدیریت منابع انسانی منبع محور



منبع: (سنایسول، ۲۱: ۲۰۰۹)

۳-۲) مدیریت منابع انسانی بین المللی^۱

کسب و کار در سراسر جهان تحت تأثیر تکنولوژی، گسترش جهانی شدن، رشد ظرفیت بهره وری، شکستن تعرفه های زیاد و سایر سخت گیری های تجارتي، باز شدن بازارها در نتیجه تغییرات محیط سیاسی و افزایش کلی در آگاهی جهانی که نتیجه رشد سریع و نفوذ مدل کسب

1. International human resource management

و کار جهانی است، تغییرات انبوهی در نیم قرن اخیر یافته است. این تغییرات به طور واقعی همه کاردکردهای شغلی، مدیریت و مدیریت منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده که نتیجه آن افزایش توجه به ابعاد بین‌المللی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ و کوچک است (بنسن و اسکروگینز^۱، ۱: ۲۰۱۱). با تأثیر پذیری سازمان‌ها از جهانی شدن، مدیریت منابع انسانی فراتر از مرزها، کسب و کارهای بین‌المللی با مسائل متعددی مانند: مدیریت در فرهنگ‌های دیگر و مدیریت نیروهای شغلی داخلی چند فرهنگی روبرو است.

مدیریت مفهومی دارای چند معنی و پیچیده می باشد که زمینه‌های فرهنگی، قانونی، سیاسی و اجتماعی بر آن تأثیر می گذارند. تعریف شاخه مدیریت بین‌الملل عبارت است از مدیریت تولید سازمان یا علائق بازار در کشورهای دیگر با استفاده از نیروی کار محلی یا افرادی که برای کار در کشور دیگر مجبور به مهاجرت و ترک کشور خود می شوند. مدیریت مشاغل چند ملیتی متشکل از سازمان‌های مستقلی است که از قبل شکل گرفته‌اند (کامرس دیکشنری^۲، ۲۰۱۱).

مطالعات گسترده در زمینه مدیریت بین‌الملل از دهه ۱۹۵۰ با تحقیقات متعدد محققانی مانند: برانن^۳، ۱۹۵۰؛ بربسون^۴، ۱۹۶۱؛ شرکت بین‌المللی کسب و کار^۵، ۱۹۶۵؛ فارمر^۶، ۱۹۶۸؛ فایرودر^۷، ۱۹۶۰؛ گابریل^۸، ۱۹۶۷؛ هو^۹، ۱۹۷۰؛ نگاندهی^{۱۰}، ۱۹۶۵؛ رایبسون^{۱۱}، ۱۹۶۴؛ استینک^{۱۲}، ۱۹۶۰؛ تورلی^{۱۳}، ۱۹۶۴؛ ورنن^{۱۴}، ۱۹۶۸؛ وادیا^{۱۵}، ۱۹۷۰) آغاز شد (به نقل از پراساد و همکاران^{۱۶}، ۲۰۰۸: ۶۱۸). ورنر^{۱۷} (۲۰۰۲، ۲۷۲) با بررسی ۲۷۱ مقاله از سال ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۰ در مورد روندها در مدیریت بین‌الملل دریافت مسائل و موضوعات مهم در این زمینه عبارتند از: (۱) محیط کسب و کار جهانی (۲) بین‌المللی کردن (۳) سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی مشترک (۴) سرمایه‌گذاری‌های مستقیم

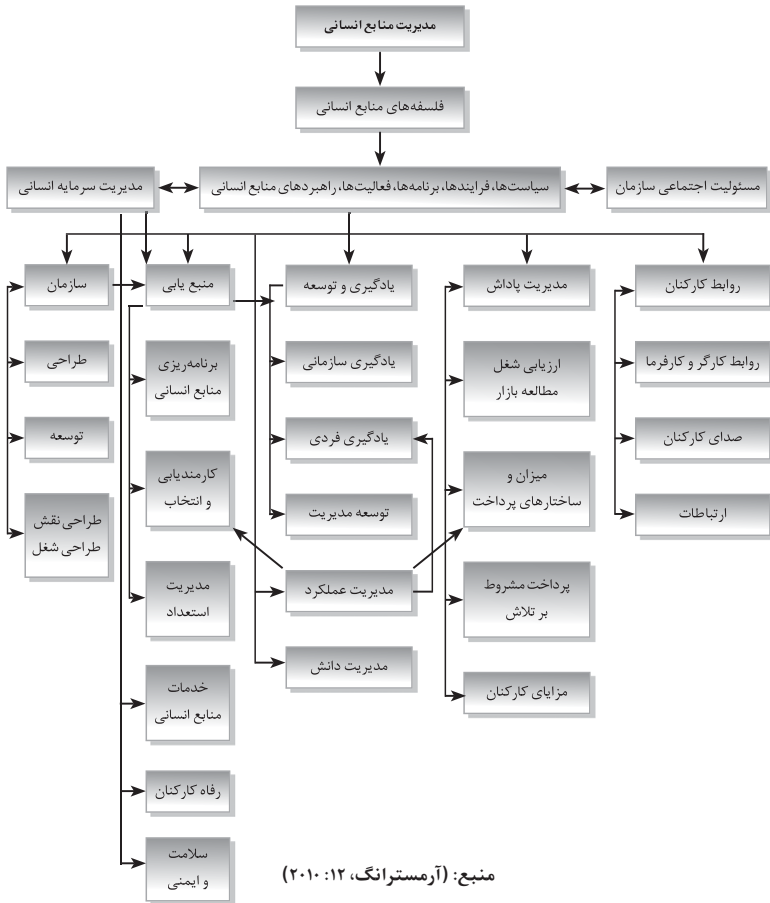
1. Benson and Scroggins
2. comcerdictionary
3. Brannen
4. Bryson
5. Business International Corporation
6. Farmer
7. Fayerweather
8. Gabriel
9. Howe
10. Negandhi
11. Robinson
12. Stepanek
13. Thorelli
14. Vernon
15. Wadia
16. Prasad et al
17. Werner

خارجی (۵ مبادلات بین‌المللی (۶ انتقال دانش (۷ شبکه‌ها و ارتباطات استراتژیک (۸ بنگاه‌های اقتصادی چند ملیتی (۹ روابط بین شرکت‌های تابعه (۱۰ مدیریت تیم چند ملیتی و تابعه و (۱۱) مدیریت افرادی که برای کار در کشور دیگر مجبور به مهاجرت و ترک کشور خود می‌شوند.

۳. بررسی سوال سوم پژوهش

وظایف و کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سه حوزه؛ کارمندیابی، انتخاب و استخدام کارکنان با استفاده از الگوی مایکل آرمسترانگ چیست؟

نمودار شماره ۶: سیستم مدیریت منابع انسانی

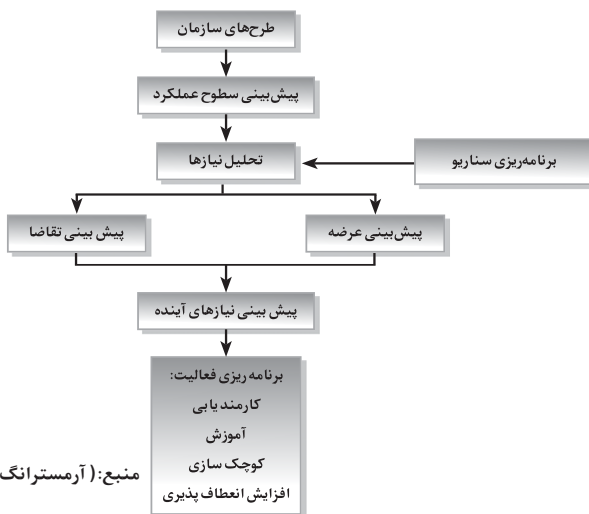


در گذشته مدیریت منابع انسانی به صورت مجموعه ای از فعالیت های جدا از هم بدون هیچ ارتباط صریح و قابل تشخیص نگریسته می شد اما امروزه با نگرش سیستمی بر اساس رویکرد سیستم ها توجه دارد. شکل ذیل مدیریت منابع انسانی را به صورت سیستم در نظر می گیرد.

فعالیت های مدیریت منابع انسانی با استفاده از الگوی آرمسترانگ عبارتند از:

منبع یابی: یافتن منابع انسانی، مادی و... در جهت دستیابی به اهداف سازمان است. جهت دستیابی به نیروی انسانی توانمند، مدیران منابع انسانی وظایف متعددی دارند؛ اولین مرحله در این فرآیند آگاهی مدیران از میزان نیروهای مورد نیاز و توانمندی های لازم آنها است که با برنامه ریزی نیروی انسانی مشخص می گردد. سازمان ها نیازمند آگاهی از این موضوع هستند که چه تعداد و نوعی از افراد می توانند نیازهای فعلی و آینده کسب و کار سازمان را تأمین کنند. برنامه ریزی نیروی انسانی فرآیندی است که سازمان ها تلاش می کنند نیاز برای نیروی انسانی را برآورده کنند و میزان و ماهیت منابع لازم برای برآوردن این نیاز مشخص می گردد. سه کار اصلی فرآیند برنامه ریزی نیروی انسانی شناسایی و یافتن تعداد مناسبی از افراد با مهارت های مناسب، ایجاد انگیزه در آنها برای دستیابی به عملکرد سطح بالا و ایجاد ارتباط تعاملی بین اهداف کسب و کار و فعالیت های مدیریت افراد می باشند. این برنامه ریزی به کارفرمایان در جهت ترکیب برنامه کاری سازمان و طرح های منابع انسانی، برآورد هزینه های کارگزینی، تعداد افراد به کار گرفته شده و کارکنان بر اساس مشخصات آنها کمک می کند (آرمسترانگ، ۱۹۰-۱۸۹: ۲۰۱۰).

نمودار شماره ۷: چارت جریان برنامه ریزی نیروی انسانی



منبع: (آرمسترانگ، ۱۹۱: ۲۰۱۰)

پس از تدوین سناریو با بررسی پیشرفت‌های محیطی آینده و تأثیر آن بر نیاز به افراد، پیش بینی عرضه و تقاضا برای آن‌ها به صورت متصل به هم، اکنون برنامه کار تدوین می‌شود (آرمسترانگ، ۱۹۱: ۲۰۱۰).

کارمندیابی^۱

کارمندیابی شناسایی و انتخاب افراد از متقاضیان خارج سازمان است (کالینگ و وود^۱، ۱۵۱: ۲۰۰۹). قبل از تصمیم‌گیری در مورد مسائلی مانند؛ روش‌های کارمندیابی، کارفرما باید متفکرانه اهداف کارمندیابی مانند تصمیم در مورد نوع افراد مورد جستجو به عنوان متقاضیان شغل (تجربه شغلی، سطح تحصیلات) را تعیین کند. برخی از اهداف کارمندیابی شامل اهداف قبل از استخدام مانند پر کردن پست‌های شغلی معین و جذب متقاضیان خاص است. اهداف پس از استخدام (مثلاً، جذب افراد فعال در سطح معین و جذب افرادی که مدت طولانی‌تری بتوان آن‌ها را در سازمان حفظ کرد) هستند. با داشتن اهداف کارمندیابی ثابت، سازمان‌ها قادر به توسعه استراتژی منسجم برای پر کردن پست‌های شغلی خالی هستند.

با داشتن سؤالات استراتژیک مشخص مانند کارمندیابی چه موقع شروع شود؟ با چه پیغامی می‌توان با متقاضیان شغلی بالقوه ارتباط برقرار کرد؟ چه کسی استخدام‌کننده است؟ این سؤالات استراتژیک مشخص، هماهنگ با اهداف کارمندیابی است. با مشخص شدن این سؤالات استراتژیک سازمان می‌تواند فعالیت‌های کارمندیابی را انجام دهد. مرحله‌نهایی روند کارمندیابی شامل ارزیابی نتایج کارمندیابی است. به طور خاص کارفرما باید اهداف کارمندیابی خود را (وضعیت مطلوب) در برابر نتایج کارمندیابی (وضعیت موجود) مقایسه کند. انجام این کارها موجب می‌شود کارفرما از تجارب خود یاد بگیرد به طوری که در آینده کارمندیابی کارآمدی داشته باشد (بروگک^۲، ۱۱۵: ۲۰۰۸).

برای اینکه کارفرمایان، کارمندیابی موفق داشته باشند و انتظارات شغلی نادرست کارکنان از بین برود، باید به صراحت اطلاعات صحیح و واقعی در مورد پست شغلی پیشنهادی و جنبه‌های مثبت و منفی شغل و ویژگی‌های سازمان ارائه دهند. با فراهم آوردن پیش‌نمایش واقع‌بینانه شغل افرادی که قادر به درک تناسب فرد و سازمان و فرد و شغل نیستند، از تعهد شغلی کناره‌گیری می‌کنند. روش‌های ارائه این اطلاعات با استفاده از فیلم‌های کوتاه یا جزوه (به صورت سنتی) و شبیه‌سازی‌های شغلی^۴ (مدرن) می‌باشد.

1. recruitment

2. Collings, and Wood

3. Breaugh

4. work simulations

شبیه سازی‌ها مفهوم بهتری از ملزومات شغلی و بینش بیش تری در مورد توانایی‌های نیروهای تازه وارد برای انجام وظایف شغلی آن‌ها ارائه می‌دهند. روش دیگر، ایجاد تور مجازی برای بازدید از محل کار است. از این طریق می‌توان اطلاعاتی در زمینه‌های مختلف شغل مورد نظر مانند: محیط فیزیکی کار (دما، سر و صدا)، عوامل جمعیت شناختی نیروی کار و میزان تعاملات کارکنان به دست آورد.

برای اینکه متقاضیان پیش نمایش واقع بینانه ای از کار خود داشته باشند، استفاده از ترکیبی از روش‌ها بهتر است. مثلاً در مرحله اول اطلاعات واقعی شغل را می‌توان از طریق آگهی‌های استخدام و در وب سایت‌ها ارائه کرد. اطلاعاتی را نیز می‌توان از طریق مصاحبه در مرحله انتخاب اضافه کرد. افرادی که از سایت بازدید می‌کنند می‌توانند در شبیه سازی شغلی و تور محل کار شرکت کنند. بنابراین متقاضیان آماده به کار دریافت کنندگان پیش نمایش واقع بینانه شغل اگر استخدام شدند، باید آنچه مورد انتظار است را انجام دهند که نتایجی مانند رضایت و حفظ کارکنان دارد که نتیجه برخورد با صراحت و با صداقت سازمان در فرآیند کارمندیابی با آن‌ها است (برو، ۱۰۸: ۲۰۰۸).

انتخاب^۱

پس از یافتن متقاضیان مناسب برای سازمان اکنون باید با استفاده از روش‌های متعددی (مانند: مصاحبه‌های شغلی، آزمون‌های مختلف و...) افراد مناسب را برای استخدام در سازمان انتخاب کرد. هدف از انتخاب، یافتن افرادی است که موقعیت شغلی را بپذیرند و خدمات و عملکرد رضایت بخشی در دراز مدت داشته باشند.

فرآیند انتخاب به صورت سیستمی دارای مراحل ذیل می‌باشد؛

۱. تهیه لیستی از افراد مناسب برای شغل و طی مراحل مختلف از بین متقاضیان با استفاده از دو رویکرد گزینش (رد کردن متقاضیانی که تجربیات و توانمندی‌های لازم را برای شغل مورد نظر ندارند برای مرحله مصاحبه) و شمول (مقایسه توانمندی‌های متقاضیان بر اساس امتیازاتی که با سیستم نمره گذاری از پیش تنظیم شده کسب می‌کنند).
۲. ارائه آزمون‌های مختلف برای افرادی که نام آن‌ها در لیست می‌باشد.
۳. مصاحبه با متقاضیان و ارائه بازخورد آزمون‌ها به آن‌ها.
۴. انتخاب متقاضیان موفق.
۵. دستیابی به ارجاعات و صحت اطلاعات ارائه شده توسط متقاضیان (گاهی قبل از مصاحبه).
۶. ارائه موقعیت شغلی مورد نظر از طریق ارائه اطلاعات در مورد عنوان شغلی، زمان شروع

- آن، حقوق اولیه، مزایای شغلی و... و در نهایت تنظیم و امضای قرارداد رسمی شغل.
۷. ارائه موقعیت شغلی رسمی به افراد انتخاب شده به صورت رسمی.
۸. ارزیابی نتایج به منظور قضاوت در مورد اینکه آیا فرآیند انتخاب موفقیت آمیز بوده است و آیا هر مرحله از این فرآیند به صورت کارآمدی اجرا شده است؟ (جان استرویک، ۱۹۸-۱۹۴: ۲۰۰۸).

بحث و نتیجه گیری

مدیریت منابع انسانی از زمان شکل گیری آن تاکنون با تغییرات متعددی روبرو بوده و از چشم اندازهای سنتی مدیریت پرسنل، توجه به مسائل اداری و بروکراتیک به سمت یک جهت گیری استراتژیک تر تغییر مسیر یافته است.

با سه رویکرد نرم افزاری، سخت افزاری و استراتژیک می توان مدیریت منابع انسانی را تعریف نمود. دیدگاه نرم افزاری بر توجه به نیروهای انسانی فعال در سازمان به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار همسو با دیدگاه های رویکرد منابع انسانی در مدیریت منابع انسانی توجه دارد، مکتب هاروارد، الگویی از این دیدگاه می باشد. رویکرد سخت افزاری و مدل مکتب میشیگان مدیریت منابع انسانی را به صورت سیستمی از فعالیت های پاداش دهی، توسعه و... می نگرد و در نگرش کلی تر رویکرد استراتژیک مدیریت منابع انسانی کارکرد وسیعی را در بر می گیرد که در بردارنده استراتژی ها، سیاست ها، فعالیت ها و فلسفه های مربوط به آن است.

در تقسیم بندی مدیریت منابع انسانی سه نوع مدیریت خرد، استراتژیک و بین الملل را می توان برشمرد. مدیریت منابع انسانی خرد؛ اجرای وظایف عملیاتی مانند: کارمندیابی، آموزش و حفظ کارکنان توسط مدیران منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی استراتژیک در بردارنده استراتژی های کلی منابع انسانی است که به وسیله سازمان ها و واحدهای کسب و کار پذیرفته شده و در تلاش برای کنترل اثر آن بر عملکرد است. مدیریت منابع انسانی بین الملل که با گسترش جهانی شدن و پیدایش شرکت های چند ملیتی حوزه مسئولیت مدیریت منابع انسانی را به فراتر از مرزها گسترش داده است.

اولین مرحله در استخدام افراد جدید در سازمان تدوین برنامه مدون و مشخص کردن نیاز به نیروهای جدید بر اساس طرح های توسعه سازمان است. سپس فرآیند کارمندیابی با استفاده از روش های مختلف تبلیغاتی آغاز می گردد. در مرحله بعد با بررسی رزومه ها که در بردارنده اطلاعاتی در مورد وضعیت تحصیلی، تجربه کاری، تاریخچه فعالیت های اجتماعی و فوق برنامه بوده و برای کارفرمایان منبع قوی از اطلاعاتی که بیانگر تاریخچه زندگی فرد هستند، به راحتی قابل بررسی بوده و در نتیجه کم تر در معرض ارائه اطلاعات نادرست قرار

می‌گیرند و معرف قابلیت استخدام متقاضیان هستند در نتیجه درخواست‌های شغلی متقاضیان، فرآیند انتخاب با بهره‌گیری از روش‌های مختلف آغاز می‌گردد و افراد شایسته استخدام می‌گردند که در این میان انتخاب و حفظ استعدادهای درخشان برای سازمان‌های امروز بسیار مهم و حیاتی است.

منابع و مآخذ:

آقایار، سیروس (۱۳۸۲). توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۵. جزینی، علیرضا (۱۳۸۵). عوامل موثر در توانمندسازی افسران ستاد ناجا (از دیدگاه خبرگان)؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد فرماندهی و مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.

Alca' zar, Fernando Marti'n, Pedro M. Romero-Ferna' ndez and Gonzalo Sa' nchez-Gardey (2008). Human Resource Management as a Field of Research, British Journal of Management, Vol. 19, 103-119.

Armstrong, M (2006). A Handbook of human resource management practice, Kogan Page, London and Philadelphia.

Armstrong, M (2010). Armstrong's essential human resource management practice a guide to people management, First published in Great Britain and the U1.

Benson, P.G. Scroggins, W.A. (2011). The theoretical grounding of international human resource management: Advancing practice by advancing conceptualization, Human Resource Management Review 21, 1-3.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M (2007). Human resource management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), the handbook of human resource management (pp. 116). Oxford: University Press.

Bratton, J (2007), work and organizational behavior, Basingstoke: Palgrave MacMillian.

Breaugh, James A (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research, Human Resource Management Review 18, 103-118.

Buchanan, D. and Huczynski, A. (2004). Organizational behavior, An Introduction text, 5 editions, Harlow: Prentice Hall.

Cole, Michael S. Field, Hubert S. & Giles, William F (2003). What Can We Uncover about Applicants Based on Their Resumes. A Field Study, Applied HRM Research, Volume 8, Number 2, 51-62

Collings, David G. Wood, Geoffrey (2009). Human Resource Management A critical approach, First published by Routledge.

De Cieri, Helen Fenwick, Marilyn and Hutchings, Kate (2005). The challenge of international human resource management: balancing the duality of strategy and practice, Int. J. of Human Resource Management 16:4 April, 584-598.

Elwood F. Holton, III and Bogdan Yamkovenko (2008). Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD. Human Resource Development Review; 7; 270-291.

Ferris, G.R. Perrewé, P.L. Ranft, A.L., Zinko, R. Stoner, J.S. Brouer. R.L., Laird. M.D

(2007). Human resources reputation and effectiveness, *Human Resource Management Review* 17, 117–130.

Iles, Paul, Chuaim Xin, Preece, David (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers, *Journal of World Business*, 45: 179–189.

Kandalker, V.G (2007). *Organizational behavior*, New Age International (P) Ltd., Publishers.

Kotabe, Masaaki «Mike (2010). Letter from the Editor, *Journal of International Management*, Volume 16, 1.

Lawler III, Edward E (2003). HR as a strategic partner: what does it take to make it happen? Center for Effective Organizations -Marshall School of Business, University of Southern California, <http://www.marshall.usc.edu/ceo.p>: 1-30.

Legge, K (2001). *Strategic Human Resources Management*, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences.

Lengnick-Hall, M, L. Lengnick-Hall, C, A. Andrade, L, S. Drake, B (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field, *Human Resource Management Review* 19, 64–85.

Mayson, S., Barrett, R (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review* 16, 448.

Prasad et al (2008). New criticisms of international management: An analytical review, *International Business Review*, 17 617–629.

Senyucel, z (2009). *Managing Human Resource in the 21st century*, Senyucel, zorlu and Ventus publishing aps.

Stone, Dianna L. Stone-Romero, Eugene F. Lukaszewski, Kimberly (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems, *Human Resource Management Review* 16, 229–244.

Stredwick, John (2005). *An Introduction to Human Resource Management*, Elsevier Ltd.

Turban, E, E, J. (2004) *Information technology for management*. John Wiley & Sons New York.

Tyson, Shaun (2006). *Essentials of Human Resource Management*, Fifth edition, Elsevier.

Ukko, J, Tenhunen, J, Rantanen, H (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees, *Int. J. Production Economics* 110, 39–51.

Way, Sean A. T, Johnson, Diane E (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management, *Human Resource Management Review* 15, 1–19.

Werner, Steve (2002). Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals, *management*, Volume., Pages 277-305.

Wright, Patrick M. Boswell, Wendy R (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research, *Journal of Management*, 28(3) 247–276. Ukko, J, Tenhunen, J, Rantanen, H (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management

and employees, *Int. J. Production Economics* 110, 39–51.

Way, Sean A. T, Johnson, Diane E (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management, *Human Resource Management Review* 15, 1–19.

Werner, Steve (2002). Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals, *management*, Volume.,, Pages 277-305.

Wright, Patrick M. Boswell, Wendy R (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research, *Journal of Management*, 28(3) 247–276.