

همایش علمی-پژوهشی مطالعات علمی علوم انسانی در جهان اسلام

نهاد برگزار کننده همایش: موسسه قانون یار

((با همکاری و حمایت معنوی دانشگاه فرهنگیان، آموزش و پرورش، بنیاد شهید و امور ایثارگران، سازمان ارشاد اسلامی، سازمان شهرداری (استان کرمانشاه) مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (استان تهران) و ...))
سر دبیر علمی و مسئول برگزاری همایش: دکتر بهنام اسدی (نماینده مقالات در ۸ پایگاه ملی و بین المللی)
تاریخ برگزاری همایش: ۱۱ اسفند ۱۴۰۱ شماره مقاله: ۱۲/۱۰۲۵ رده بندی کنگره: ب ۲۱/۷۶۴۱۰

نقش و تاثیر کلیدی مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن در سازمان دکتر پیمان جبری

چکیده

مدیریت منابع انسانی یکی از بنیادی ترین حوزه های مدیریت سازمانی است که با جذب، انتخاب، آموزش، توسعه، ارزیابی، نگهداشت و ایجاد انگیزش در نیروی انسانی سروکار دارد. در سازمان های معاصر، منابع انسانی صرفاً یکی از منابع سازمان در کنار سرمایه، فناوری و تجهیزات محسوب نمی شود، بلکه عاملی است که سایر منابع را به حرکت درمی آورد و از طریق دانش، مهارت، خلاقیت، انگیزه و رفتار خود، زمینه تحقق اهداف سازمانی را فراهم می سازد. هدف مقاله حاضر، بررسی تحلیلی نقش و تأثیر کلیدی مدیریت منابع انسانی و تبیین کارکردهای اساسی آن در سازمان است. پژوهش با رویکرد توصیفی - تحلیلی و بر مبنای مطالعه منابع کتابخانه ای انجام شده است. در این مقاله، مدیریت منابع انسانی از ابعاد مختلف شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، تجزیه و طراحی شغل، جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، انگیزش، مدیریت استعداد، مدیریت مسیر شغلی، روابط کارکنان، فرهنگ سازمانی، مشارکت، سلامت و رفاه شغلی و نگهداشت نیروی انسانی بررسی شده است. تحلیل مباحث نشان می دهد که کارکردهای منابع انسانی به صورت منفرد عمل نمی کنند، بلکه یک نظام به هم پیوسته را تشکیل می دهند که کیفیت هر بخش بر عملکرد سایر بخش ها تأثیر می گذارد.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی، عملکرد سازمانی، انگیزش کارکنان، توسعه منابع انسانی، مدیریت استعداد، بهره وری سازمانی

مقدمه

سازمان‌ها برای تحقق اهداف خود به مجموعه‌ای از منابع مادی و غیرمادی نیاز دارند، اما در میان این منابع، انسان جایگاهی متفاوت دارد، زیرا انسان تنها منبعی است که می‌تواند سایر منابع را به کار گیرد، درباره آنها تصمیم بگیرد، فرآیندها را اصلاح کند، دانش تولید نماید و در برابر تغییرات محیطی واکنش نشان دهد. ساختمان، تجهیزات، فناوری و سرمایه بدون نیروی انسانی توانمند نمی‌توانند به تنهایی اهداف سازمانی را تحقق بخشند. از همین رو، کیفیت مدیریت افراد یکی از عوامل اساسی در موفقیت یا ناکامی سازمان‌ها محسوب می‌شود. مدیریت منابع انسانی در گذشته بیشتر با امور اداری کارکنان، ثبت سوابق، حقوق و دستمزد و استخدام نیروی انسانی شناخته می‌شد، اما تحولات محیطی و پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها باعث شده است این حوزه به یکی از ارکان راهبردی مدیریت تبدیل شود. سازمان‌های امروزی در محیطی فعالیت می‌کنند که ویژگی‌هایی مانند رقابت شدید، تغییرات فناورانه، جهانی‌شدن، تحول انتظارات کارکنان، افزایش اهمیت دانش و ضرورت نوآوری، تصمیم‌گیری‌های مربوط به نیروی انسانی را بیش از گذشته مهم کرده است. کارکنان نیز دیگر صرفاً مجریان دستورهای مدیریتی نیستند. آنان حامل دانش، تجربه، مهارت، خلاقیت و سرمایه اجتماعی سازمان‌اند. از این رو، نحوه جذب، پرورش، ارزیابی و نگهداشت آنان می‌تواند مستقیماً بر کیفیت عملکرد سازمان اثر بگذارد. مدیریت منابع انسانی از این منظر، فرآیندی نظام‌مند برای ایجاد تناسب میان نیازهای سازمان و توانمندی‌ها و انگیزه‌های کارکنان است. سازمان باید بتواند فرد مناسب را در جایگاه مناسب قرار دهد، قابلیت‌های او را توسعه دهد، عملکردش را ارزیابی کند، فرصت رشد

فراهم آورد و شرایطی ایجاد کند که فرد بتواند ظرفیت‌های خود را در جهت اهداف سازمان به کار گیرد.

بخش اول: کلیات

درک عملکرد سازمان‌ها بدون توجه به نقش انسان امکان‌پذیر نیست. هر سازمان، صرف‌نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار یا فناوری مورد استفاده، برای دستیابی به اهداف خود به انسان‌هایی نیاز دارد که بتوانند وظایف مشخصی را انجام دهند، با یکدیگر همکاری کنند، تصمیم بگیرند، مسائل را حل کنند و در برابر تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان دهند. حتی پیشرفته‌ترین فناوری‌ها و پیچیده‌ترین سیستم‌های مدیریتی نیز در نهایت توسط انسان طراحی، اجرا، کنترل و اصلاح می‌شوند. از این رو، مسئله منابع انسانی در سازمان را نمی‌توان به استخدام و پرداخت حقوق کارکنان محدود کرد، بلکه باید آن را یکی از مهم‌ترین مسائل راهبردی سازمان دانست. در سازمان‌های سنتی، نگاه به کارکنان عمدتاً بر مبنای نیروی کار مورد نیاز برای انجام وظایف تعریف می‌شد. سازمان ابتدا شغل را تعریف می‌کرد، سپس فردی را برای انجام آن انتخاب می‌نمود و انتظار داشت فرد مطابق دستورالعمل‌های مشخص فعالیت کند. در چنین الگویی، توجه اصلی به کنترل، انضباط و انجام وظایف بود. با پیچیده‌تر شدن محیط سازمانی، این نگاه به تدریج با محدودیت‌های جدی مواجه شد، زیرا سازمان‌ها دریافتند که عملکرد کارکنان فقط به شرح وظایف رسمی آنان وابسته نیست، بلکه عواملی مانند انگیزش، رضایت، تعهد، اعتماد، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، فرصت رشد و احساس عدالت نیز بر کیفیت عملکرد تأثیر می‌گذارند.

سازمانی، ارتباطات حرفه‌ای و تجربه انباشته شده منجر شود. بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید علاوه بر جذب نیرو، به حفظ و انتقال دانش و تجربه نیز توجه کند. از سوی دیگر، تغییرات سریع فناوری، سازمان‌ها را با نیاز به یادگیری مستمر مواجه ساخته است. مهارت‌هایی که در یک دوره برای انجام یک شغل کافی بوده‌اند، ممکن است در دوره‌ای دیگر نیازمند به‌روزرسانی باشند. سازمانی که نتواند کارکنان خود را با تغییرات فناوری، روش‌های جدید کار و نیازهای بازار هماهنگ کند، ممکن است در مدت کوتاهی بخشی از ظرفیت رقابتی خود را از دست بدهد. بنابراین، مدیر منابع انسانی آینده باید علاوه بر مهارت مدیریتی، درک مناسبی از فناوری و پیامدهای اخلاقی آن داشته باشد. یکی دیگر از مسائل اساسی، تغییر انتظارات نیروی انسانی از محیط کار است. کارکنان امروزی تنها به دریافت حقوق و مزایا توجه نمی‌کنند، بلکه عواملی مانند فرصت رشد، کیفیت روابط، احترام، مشارکت در تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری، تعادل کار و زندگی و معنادار بودن شغل نیز برای آنان اهمیت دارد. در نتیجه، سازمانی که صرفاً بر کنترل کارکنان و ارائه دستورات تأکید کند، ممکن است نتواند ظرفیت‌های کامل نیروی انسانی خود را فعال کند. در همین زمینه، انگیزش کارکنان به یکی از مسائل اساسی مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. انگیزش صرفاً از طریق افزایش حقوق ایجاد نمی‌شود. کارکنان ممکن است در کنار عوامل مالی، تحت تأثیر احساس موفقیت، فرصت یادگیری، استقلال، قدردانی، ارتباط با همکاران و احساس مؤثر بودن قرار گیرند. از این رو، نظام انگیزشی باید ترکیبی از عوامل مادی و غیرمادی را مورد توجه قرار دهد.



عدالت سازمانی نیز از دیگر مسائل مهم در حوزه منابع انسانی است. کارکنان درباره نحوه توزیع پاداش‌ها، فرصت‌های ارتقا، ارزیابی عملکرد، تقسیم مسئولیت‌ها و رفتار مدیران قضاوت می‌کنند. اگر کارکنان احساس کنند تصمیمات سازمانی بر اساس معیارهای روشن و منصفانه اتخاذ نمی‌شود، اعتماد آنان به سازمان ممکن است کاهش یابد. کاهش اعتماد نیز می‌تواند بر تعهد، مشارکت و همکاری کارکنان اثر بگذارد. بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید سازوکارهایی برای شفافیت، عدالت و پاسخ‌گویی ایجاد کند. موضوع دیگری که اهمیت مدیریت منابع انسانی را افزایش می‌دهد، مدیریت استعداد است. همه کارکنان دارای مجموعه‌ای کاملاً مشابه از قابلیت‌ها نیستند. برخی در حل مسئله، برخی در رهبری، برخی در ارتباطات و برخی در تخصص فنی توانمندترند. سازمانی که بتواند استعدادهای خود را شناسایی و در موقعیت‌های مناسب قرار دهد، امکان استفاده بهتر از سرمایه انسانی خود را خواهد داشت. نتیجه، مدیریت منابع انسانی باید بتواند مسیرهای شغلی، فرصت‌های آموزشی و معیارهای ارتقا را تا حد امکان شفاف و مبتنی بر شایستگی طراحی کند. در کنار این مسائل، نگهداشت نیروی انسانی به یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها تبدیل شده است. جذب یک نیروی متخصص تنها مرحله نخست است، چالش مهم‌تر، ایجاد شرایطی است که فرد بتواند تمایل داشته باشد همکاری خود را با سازمان ادامه دهد. عوامل متعددی مانند کیفیت مدیریت، فرصت پیشرفت، جبران خدمات، فرهنگ سازمانی، روابط کاری و احساس امنیت می‌توانند بر تصمیم کارکنان درباره ماندن یا ترک سازمان تأثیرگذار باشند. از سوی دیگر، عملکرد کارکنان موضوعی چندبعدی است. نمی‌توان عملکرد را فقط با تعداد فعالیت‌های انجام شده یا ساعات حضور سنجید. کیفیت کار، خلاقیت،

همکاری، حل مسئله، مسئولیت‌پذیری و رفتارهای فراتر از وظایف رسمی نیز می‌توانند در عملکرد کلی کارکنان نقش داشته باشند. بنابراین، نظام ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای طراحی شود که تصویری نسبتاً جامع از عملکرد ارائه کند و صرفاً به یک شاخص محدود نشود.

رهبری و مدیریت سازمان نیز ارتباط نزدیکی با مدیریت منابع انسانی دارند. مدیران واحدهای مختلف در واقع بخشی از مسئولیت مدیریت منابع انسانی را بر عهده دارند، زیرا رفتار آنان بر انگیزش، اعتماد، رضایت و تعهد کارکنان اثر می‌گذارد. حتی اگر واحد منابع انسانی سیاست‌های مناسبی طراحی کند، رفتار نامناسب مدیر مستقیم می‌تواند اثربخشی آن سیاست‌ها را کاهش دهد. از این رو، مدیریت منابع انسانی نباید صرفاً مسئولیت یک واحد اداری تلقی شود، بلکه باید بخشی از مسئولیت عمومی مدیران سازمان باشد. فرهنگ سازمانی نیز در این میان اهمیت زیادی دارد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، باورها و الگوهای رفتاری است که بر نحوه تعامل افراد اثر می‌گذارد. اگر فرهنگ سازمانی یادگیری، همکاری، احترام، نوآوری و مسئولیت‌پذیری را تقویت کند، سیاست‌های منابع انسانی نیز در محیط مساعدتری اجرا خواهند شد. در مقابل، فرهنگی که بر ترس، بی‌اعتمادی، تبعیض یا پنهان‌کاری استوار باشد، می‌تواند بسیاری از برنامه‌های منابع انسانی را با مشکل مواجه کند. در سال‌های اخیر، مفهوم «تجربه کارکنان» نیز اهمیت بیشتری یافته است. تجربه کارکنان تنها به یک رویداد خاص محدود نیست، بلکه مجموعه‌ای از تعاملات فرد با سازمان از زمان جذب تا پایان همکاری را شامل می‌شود. نحوه ورود به سازمان، ارتباط با مدیر، آموزش، دریافت بازخورد، ارزیابی، فرصت پیشرفت

و حتی فرایند خروج از سازمان، همگی بخشی از این تجربه هستند. بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید به جای تمرکز صرف بر فرآیندهای اداری، کل چرخه زندگی شغلی کارکنان را مورد توجه قرار دهد. یکی از مسائل مهم دیگر، ارتباط مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمان است. اگر سازمان هدف خود را توسعه بازار، افزایش کیفیت، تحول دیجیتال یا نوآوری قرار دهد، باید مشخص کند چه نوع نیروی انسانی و چه شایستگی‌هایی برای تحقق این اهداف لازم است. در اینجا مدیریت منابع انسانی راهبردی معنا پیدا می‌کند، یعنی تصمیمات مربوط به نیروی انسانی باید با جهت‌گیری کلی سازمان هماهنگ باشد. در بسیاری از سازمان‌ها هنوز فاصله‌ای میان اهمیت نظری منابع انسانی و جایگاه واقعی آن در تصمیم‌گیری وجود دارد. گاهی واحد منابع انسانی بیشتر درگیر امور اداری، پرونده‌ها، حضور و غیاب و پرداخت‌هاست و فرصت کافی برای ایفای نقش راهبردی ندارد. این مسئله موجب می‌شود ظرفیت واقعی منابع انسانی در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی مورد استفاده کامل قرار نگیرد. مسئله اساسی پژوهش حاضر از همین نقطه شکل می‌گیرد مدیریت منابع انسانی چگونه و از طریق چه کارکردهایی می‌تواند بر عملکرد، بهره‌وری، انگیزش، تعهد، نوآوری و پایداری سازمان اثر بگذارد؟ همچنین، پرسش مهم این است که چگونه می‌توان کارکردهای مختلف منابع انسانی را به صورت یک نظام منسجم دید، به گونه‌ای که جذب، آموزش، ارزیابی، جبران خدمات، انگیزش، توسعه و نگهداشت کارکنان در راستای اهداف راهبردی سازمان قرار گیرند؟ پاسخ به این پرسش نیازمند عبور از نگاه سنتی به منابع انسانی است. منابع انسانی را نباید صرفاً هزینه‌ای برای سازمان دانست، بلکه می‌توان آن را یکی از ظرفیت‌های اصلی ایجاد ارزش سازمانی در نظر گرفت. البته این ظرفیت تنها

زمانی فعال می‌شود که سازمان در زمینه انتخاب، توسعه، انگیزش، مشارکت و نگهداشت کارکنان سیاست‌های منسجم و متناسب اتخاذ کند. بر این اساس، مسئله پژوهش حاضر بررسی جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان، تحلیل کارکردهای اصلی آن و تبیین تأثیر این کارکردها بر ابعاد مختلف عملکرد سازمانی است. هدف آن است که نشان داده شود مدیریت منابع انسانی چگونه می‌تواند میان اهداف سازمان و توانمندی‌های کارکنان ارتباط ایجاد کند و چگونه سیاست‌های مناسب منابع انسانی می‌توانند زمینه‌ساز افزایش انگیزش، رضایت، تعهد، بهره‌وری، یادگیری، نوآوری و سازگاری سازمان با تغییرات محیطی شوند.

بخش دوم: جایگاه راهبردی مدیریت منابع انسانی در سازمان

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های معاصر دیگر یک فعالیت صرفاً اداری و پشتیبانی محسوب نمی‌شود، بلکه یکی از ارکان اساسی مدیریت راهبردی سازمان است. دلیل این اهمیت آن است که تحقق اهداف سازمانی در نهایت به افرادی وابسته است که باید راهبردها را طراحی، اجرا، ارزیابی و اصلاح کنند. حتی اگر سازمان از منابع مالی مناسب، فناوری پیشرفته و ساختار سازمانی مطلوب برخوردار باشد، در صورت نداشتن نیروی انسانی توانمند و انگیزه‌مند، امکان استفاده مؤثر از این منابع محدود خواهد بود. از این رو، مدیریت منابع انسانی باید میان اهداف راهبردی سازمان و قابلیت‌های انسانی مورد نیاز برای تحقق آنها ارتباطی منطقی و پایدار ایجاد کند. نگاه راهبردی به منابع انسانی از این فرض آغاز می‌شود که کارکنان تنها هزینه‌ای برای سازمان نیستند، بلکه بخشی از ظرفیت ایجاد ارزش محسوب می‌شوند. دانش، تجربه، مهارت، خلاقیت، روابط حرفه‌ای، توانایی حل

15.

شوند. در مقابل، سازمانی که از قبل نیازهای آینده خود را شناسایی کرده و برای توسعه قابلیت‌های کارکنان برنامه‌ریزی کرده است، آمادگی بیشتری برای سازگاری با تغییرات خواهد داشت. از سوی دیگر، جایگاه راهبردی منابع انسانی به معنای آن نیست که تمام مسائل سازمان به منابع انسانی نسبت داده شود. عملکرد سازمان نتیجه تعامل میان عوامل مختلفی مانند ساختار، فناوری، منابع مالی، محیط، رهبری، فرهنگ و منابع انسانی است. با این حال، منابع انسانی یکی از مهم‌ترین حلقه‌های اتصال میان این عوامل و نتایج سازمانی محسوب می‌شود، زیرا افراد هستند که ساختار را اجرا می‌کنند، فناوری را به کار می‌گیرند، منابع مالی را مدیریت می‌کنند و تصمیم‌های سازمانی را به عمل تبدیل می‌نمایند.

بخش سوم: کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی مجموعه‌ای از کارکردهای مرتبط و به هم پیوسته دارد. این کارکردها نباید به صورت فعالیت‌هایی مستقل و جدا از یکدیگر دیده شوند، زیرا تصمیم در یک حوزه می‌تواند پیامدهای مستقیم یا غیرمستقیم بر سایر حوزه‌ها داشته باشد. برای مثال، کیفیت فرایند استخدام بر نیازهای آموزشی اثر می‌گذارد، آموزش بر عملکرد تأثیر دارد، عملکرد با نظام پاداش ارتباط پیدا می‌کند و مجموعه این عوامل می‌تواند بر رضایت و ماندگاری کارکنان اثرگذار باشد.



۱. برنامه‌ریزی منابع انسانی

برنامه‌ریزی منابع انسانی یکی از نخستین و بنیادی‌ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی است. هدف از این فرایند، پیش‌بینی نیازهای انسانی سازمان از نظر تعداد، نوع تخصص، سطح مهارت و زمان مورد نیاز است. سازمان باید بتواند میان نیروی انسانی موجود و نیازهای آینده خود مقایسه انجام دهد و شکاف‌های احتمالی را شناسایی کند. برنامه‌ریزی منابع انسانی تنها به پیش‌بینی تعداد کارکنان محدود نیست. ممکن است سازمان از نظر تعداد نیرو با کمبود مواجه نباشد، اما از نظر مهارت و شایستگی با مشکل روبه‌رو باشد. برای مثال، ممکن است سازمان کارکنان کافی داشته باشد، اما تعداد افرادی که مهارت‌های دیجیتال، تحلیلی یا مدیریتی مورد نیاز آینده را دارند، محدود باشد. بنابراین، برنامه‌ریزی منابع انسانی باید هم‌بُعد کمی و هم‌بُعد کیفی نیروی انسانی را مورد توجه قرار دهد. برنامه‌ریزی صحیح همچنین می‌تواند از استخدام‌های غیرضروری، کمبود نیروی متخصص، افزایش هزینه‌های نیروی انسانی و اختلال در اجرای برنامه‌های سازمان جلوگیری کند.

۲. تجزیه و طراحی شغل

تجزیه و شغل به شناخت دقیق وظایف، مسئولیت‌ها، شرایط احراز، اختیارات و روابط مرتبط با یک شغل اشاره دارد. سازمان برای آنکه بتواند فرد مناسبی را برای یک جایگاه انتخاب کند، ابتدا باید بداند آن جایگاه دقیقاً چه الزامات و انتظاراتی دارد. طراحی مناسب شغل نیز به چگونگی سازمان‌دهی وظایف و مسئولیت‌ها مربوط است. شغلی که بیش از اندازه

یکنواخت، مبهم یا سنگین طراحی شده باشد، ممکن است بر انگیزش و رضایت کارکنان اثر منفی بگذارد. در مقابل، شغلی که دارای هدف روشن، مسئولیت متناسب، اختیار کافی و امکان استفاده از مهارت‌ها باشد، می‌تواند زمینه مناسب‌تری برای عملکرد مطلوب فراهم کند. تجزیه و طراحی شغل همچنین مبنای استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و تعیین شایستگی‌های مورد نیاز قرار می‌گیرد.

۳. آموزش و توسعه منابع انسانی

آموزش و توسعه یکی از مهم‌ترین سرمایه‌گذاری‌های سازمانی در حوزه منابع انسانی است. هدف آموزش صرفاً افزایش اطلاعات کارکنان نیست، بلکه باید به بهبود توانایی آنان در انجام وظایف، حل مسائل و سازگاری با تغییرات منجر شود. آموزش زمانی اثربخش است که بر اساس نیازسنجی واقعی انجام گیرد. سازمان باید ابتدا مشخص کند کارکنان در چه حوزه‌هایی با شکاف مهارتی مواجه‌اند و سپس برنامه آموزشی متناسب طراحی کند. توسعه منابع انسانی نیز مفهومی گسترده‌تر از آموزش دارد و رشد حرفه‌ای و مدیریتی کارکنان، آماده‌سازی آنان برای مسئولیت‌های آینده و توسعه ظرفیت‌های فردی و سازمانی را دربرمی‌گیرد. در محیط متحول امروز، آموزش باید مستمر باشد. کارکنان نمی‌توانند تنها بر دانش دوره ورود خود به سازمان تکیه کنند، بلکه باید امکان به‌روزرسانی مهارت‌ها و یادگیری مداوم را داشته باشند.

۶. مدیریت انگیزش کارکنان

انگیزش یکی از مهم ترین عوامل مرتبط با رفتار کارکنان است. کارکنان تنها با دریافت حقوق به حداکثر ظرفیت خود نمی‌رسند. احساس موفقیت، استقلال، احترام، تعلق، فرصت یادگیری، دریافت بازخورد و امکان اثرگذاری نیز می‌تواند در انگیزش آنان نقش داشته باشد. مدیریت منابع انسانی باید شرایطی ایجاد کند که کارکنان بدانند تلاش آنها دیده می‌شود و امکان رشد و پیشرفت دارند. البته نوع عوامل انگیزشی در افراد مختلف یکسان نیست و مدیران باید تفاوت‌های فردی را نیز مورد توجه قرار دهند.

بخش چهارم: مدیریت منابع انسانی و تحول دیجیتال

تحول دیجیتال در سازمان‌ها را نمی‌توان صرفاً به معنای ورود فناوری‌های جدید، استفاده از نرم‌افزارهای مدیریتی یا جایگزینی فرآیندهای سنتی با سامانه‌های الکترونیکی تلقی کرد. تحول دیجیتال فرایندی عمیق‌تر است که ساختار سازمان، ماهیت مشاغل، الگوهای ارتباطی، شیوه‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های مورد نیاز کارکنان، فرهنگ سازمانی و حتی انتظارات افراد از محیط کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هنگامی که یک سازمان فناوری جدیدی را وارد فرایندهای خود می‌کند، در واقع بخشی از منطق انجام کار نیز تغییر می‌کند و همین امر ضرورت بازنگری در سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی را به وجود می‌آورد. از این رو، منابع انسانی در فرایند تحول دیجیتال تنها دریافت‌کننده پیامدهای فناوری نیست، بلکه یکی از عوامل اصلی هدایت و تثبیت این تحول در سازمان محسوب می‌شود. تحول دیجیتال معمولاً با تغییر در نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان همراه است.

١٦ |

ارتقای مهارت موجب می‌شود کارکنان در حوزه تخصصی خود توانایی‌های جدید و پیچیده‌تری به دست آورند. در هر دو حالت، هدف آن است که نیروی انسانی بتواند همراه با فناوری حرکت کند، نه اینکه فناوری موجب حذف ارتباط مؤثر میان کارکنان و سازمان شود. از سوی دیگر، تحول دیجیتال ممکن است با مقاومت کارکنان مواجه شود. مقاومت در برابر تغییر الزاماً به معنای مخالفت آگاهانه با سازمان نیست، گاهی ناشی از نگرانی درباره آینده شغلی، ناآشنایی با فناوری، ترس از ارزیابی شدن، کاهش احساس امنیت یا تجربه ناموفق تغییرات قبلی است. مدیریت منابع انسانی می‌تواند با اطلاع‌رسانی شفاف، مشارکت دادن کارکنان در فرایند تغییر، آموزش مناسب، حمایت مدیریتی و ایجاد فرصت برای بیان نگرانی‌ها، زمینه پذیرش بیشتر تحول را فراهم کند. به همین دلیل، مدیریت تغییر در دوره تحول دیجیتال باید همزمان دارای بعد فناورانه و انسانی باشد. فرهنگ سازمانی نیز در موفقیت تحول دیجیتال اهمیت اساسی دارد. سازمانی که در آن اشتباه کردن به عنوان شکست تلقی می‌شود، یادگیری مستمر ارزش چندانی ندارد و کارکنان از بیان ایده‌های جدید پرهیز می‌کنند، ممکن است حتی با برخورداری از فناوری‌های پیشرفته نیز نتواند تحول دیجیتال را به شکل مطلوب محقق سازد. منابع انسانی می‌تواند از طریق نظام ارزیابی عملکرد، آموزش، پاداش، توسعه شغلی و برنامه‌های مشارکت کارکنان، فرهنگی را تقویت کند که در آن یادگیری، نوآوری، همکاری، انعطاف‌پذیری و سازگاری با فناوری ارزشمند تلقی شود. در نتیجه، رابطه میان مدیریت منابع انسانی و تحول دیجیتال دوسویه است. از یک سو، فناوری موجب تغییر در کارکردها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌شود و از سوی دیگر، موفقیت فناوری در سازمان به میزان زیادی به آمادگی، مهارت،

ظهور هوش مصنوعی، دامنه تحول دیجیتال را گسترده تر کرده و مدیریت منابع انسانی را با فرصت‌ها و مسئولیت‌های تازه‌ای روبه‌رو ساخته است. هوش مصنوعی می‌تواند در بخش‌هایی از چرخه مدیریت منابع انسانی، از شناسایی و تحلیل اطلاعات نیروی انسانی تا آموزش، توسعه، برنامه‌ریزی و پشتیبانی تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرد. تحلیل حجم زیادی از داده‌ها، شناسایی الگوهای موجود در اطلاعات کارکنان، پیشنهاد برنامه‌های آموزشی متناسب با نیازهای افراد و کمک به مدیران برای تصمیم‌گیری از جمله حوزه‌هایی هستند که استفاده مسئولانه از فناوری‌های هوشمند می‌تواند در آنها ارزش ایجاد کند. در فرایند جذب و استخدام، سامانه‌های هوشمند می‌توانند برای سازمان‌دهی اطلاعات متقاضیان، استخراج برخی ویژگی‌های مرتبط با شغل و تسهیل فرایند بررسی اولیه رزومه‌ها مورد استفاده قرار گیرند. در حوزه آموزش نیز امکان تحلیل نیازهای یادگیری و ارائه محتوای متناسب با سطح دانش و نیاز هر فرد می‌تواند زمینه حرکت از آموزش عمومی به سمت یادگیری شخصی‌سازی شده را فراهم کند. در مدیریت عملکرد نیز ابزارهای تحلیلی می‌توانند به سازمان کمک کنند الگوهای عملکردی را بهتر شناسایی کرده و اطلاعات

بیشتری در اختیار مدیران قرار دهند. با وجود این ظرفیت‌ها، استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی با ملاحظات اخلاقی و مدیریتی قابل توجهی همراه است. اطلاعات مربوط به کارکنان معمولاً شامل داده‌هایی حساس و شخصی است و هرگونه جمع‌آوری، پردازش، ذخیره یا تحلیل این داده‌ها باید با رعایت اصول محرمانگی، امنیت و ضرورت انجام گیرد. سازمان نباید صرفاً به دلیل امکان فنی جمع‌آوری داده، هر اطلاعاتی را درباره کارکنان جمع‌آوری یا برای هر هدفی پردازش کند. تناسب میان هدف، نوع داده، ضرورت استفاده و میزان دسترسی باید مورد توجه قرار گیرد. موضوع عدالت نیز اهمیت ویژه‌ای دارد. اگر داده‌های مورد استفاده برای آموزش یا تصمیم‌گیری الگوریتمی دارای سوگیری باشند، خروجی سامانه نیز ممکن است سوگیری موجود را بازتولید یا حتی تشدید کند. برای نمونه، اگر سوابق استخدامی گذشته تحت تأثیر تبعیض یا ترجیحات نادرست قرار داشته باشند، الگوریتمی که صرفاً از همین داده‌ها برای پیشنهاد افراد استفاده می‌کند، ممکن است همان الگوها را ادامه دهد. از این رو، استفاده از هوش مصنوعی در تصمیمات منابع انسانی نیازمند ارزیابی مستمر، کنترل انسانی، بررسی کیفیت داده‌ها و امکان اعتراض یا بازبینی تصمیمات است. شفافیت نیز یکی از الزامات اساسی استفاده از هوش مصنوعی در منابع انسانی است. کارکنان و متقاضیان باید تا حد امکان بدانند که در چه بخش‌هایی از فرایند تصمیم‌گیری از ابزارهای هوشمند استفاده می‌شود و تصمیم نهایی تا چه اندازه به خروجی سامانه وابسته است. استفاده از یک سامانه هوشمند نباید موجب شود مسئولیت تصمیم‌گیری از مدیر یا سازمان سلب شود. فناوری می‌تواند ابزار پشتیبان تصمیم باشد، اما مسئولیت سازمان در قبال پیامدهای تصمیم همچنان باقی می‌ماند.

تغییر الگوهای اشتغال نیز مدیریت منابع انسانی را با مسائل تازه‌ای مواجه کرده است. گسترش کارهای پروژه‌ای، دورکاری، کار ترکیبی، همکاری‌های موقت و شکل‌های جدید اشتغال موجب شده است مرزهای سنتی میان محل کار و نیروی انسانی تغییر کند. این وضعیت ضرورت بازنگری در شیوه‌های ارزیابی عملکرد، ارتباطات سازمانی، آموزش، نظارت و حمایت از کارکنان را افزایش داده است. مقاومت در برابر تغییر نیز همچنان یکی از موانع جدی اجرای سیاست‌های منابع انسانی و تحول سازمانی است. مقاومت زمانی افزایش می‌یابد که کارکنان احساس کنند تغییر بدون توضیح کافی و بدون توجه به پیامدهای آن بر زندگی حرفه‌ای آنان اجرا می‌شود. بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید تغییر را نه صرفاً به عنوان یک دستور اداری، بلکه به عنوان فرایندی انسانی و ارتباطی مدیریت کند. در کنار این موارد، حفظ کارکنان متخصص، مدیریت تعارض، ضرورت یادگیری مستمر، حفاظت از داده‌های کارکنان، پیچیده‌تر شدن محیط کار و افزایش تنوع نیروی انسانی نیز از جمله مسائلی هستند که مدیریت منابع انسانی باید برای آنها سیاست‌های متناسب طراحی کند. نکته مهم آن است که این چالش‌ها مستقل از یکدیگر نیستند. برای مثال، ضعف در نظام توسعه شغلی می‌تواند به خروج نیروی متخصص منجر شود، خروج نیروی متخصص می‌تواند فشار کاری سایر کارکنان را افزایش دهد و این فشار نیز ممکن است رضایت و انگیزش آنان را کاهش دهد. بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید چالش‌ها را در قالب یک نظام به هم پیوسته تحلیل کند.

چهارمین الزام، نگاه بلندمدت به توسعه کارکنان است. آموزش نباید هزینه‌ای مصرفی تلقی شود که صرفاً در صورت وجود منابع مالی اضافی اجرا شود. توسعه شایستگی‌های کارکنان نوعی سرمایه‌گذاری سازمانی است که می‌تواند ظرفیت سازگاری، نوآوری و حل مسئله سازمان را افزایش دهد. البته اثربخشی آموزش زمانی تحقق می‌یابد که آموخته‌ها در محیط واقعی کار قابل استفاده باشند و سازمان شرایط لازم برای به کارگیری آنها را فراهم کند.

پنجمین الزام، مشارکت مدیران صف و مدیران واحدهای مختلف در مدیریت منابع انسانی است. منابع انسانی نمی‌تواند مسئولیت همه مسائل مربوط به کارکنان را به تنهایی بر عهده داشته باشد. مدیران مستقیم کارکنان، بیشترین ارتباط روزمره را با آنان دارند و نقش مهمی در ایجاد انگیزش، ارائه بازخورد، حل تعارض و شناسایی نیازهای توسعه‌ای دارند. از این رو، مدیریت منابع انسانی باید در کنار طراحی سیاست‌های تخصصی، مدیران سایر واحدها را نیز برای ایفای نقش مؤثر در مدیریت کارکنان توانمند سازد.

نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی یکی از ارکان اساسی مدیریت سازمانی است و نمی‌توان موفقیت پایدار سازمان را بدون توجه به کیفیت مدیریت سرمایه انسانی توضیح داد. کارکنان نه تنها مجریان فرآیندهای سازمانی هستند، بلکه حامل دانش، تجربه، خلاقیت، روابط و قابلیت‌های نوآورانه سازمان محسوب می‌شوند. بررسی تحلیلی نشان می‌دهد که مهم‌ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تجزیه و طراحی شغل، جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، انگیزش، مدیریت

● **پیشنهادها**

- | ۲۴

منابع و مآخذ

۱. الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۸). مدیریت عمومی. تهران: نی.
۲. ابطحی، حسین. (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
۳. اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. رضائیان، علی. (۱۳۹۹). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: سمت.
۵. سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. تهران: نگاه دانش.
۶. سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی. تهران: سمت.
۷. طوسی، محمدعلی. (۱۳۹۸). مدیریت منابع انسانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۸. Armstrong, M., & Taylor, S. (۲۰۲۰). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
۹. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (۲۰۰۱). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.

**موسسه علمی و حقوقی قانون یار
برگزار می کند**


 وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
 اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی کرمانشاه

 موسسه
 و امور اعتبارات

پنجمین همایش علمی-پژوهشی
مطالعات علمی علوم انسانی در جهان اسلام
 ارگان ها و سازمان های حامی معنوی برگزاری همایش (در استان کرمانشاه)
 دانشگاه فرهنگیان - سازمان ارشاد اسلامی - آموزش و پرورش - بنیاد شهید، سازمان شهرداری و
www.Olomensani.ir
www.Ghanonyar.ir

موضوعات پذیرش مقالات

■ تمام گرایش های رشته فقه، حقوق و علوم قضایی ■ علوم تربیتی، تکنولوژی آموزشی و آموزش و پرورش
 ■ روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم دینی و مذهبی ■ علوم اقتصادی، بانکی و تمام گرایش های مدیریت

مکان و زمان برگزاری همایش
 کرمانشاه - ۱۴۰۱/۱۲/۱۱
مدیر اجرایی همایش
 دکتر شهلا رضایی
دبیر علمی و مسئول همایش
 دکتر بهنام اسدی

ایمیل رسمی همایش جهت دریافت مقالات پژوهشگران
 OLOMENSANI@YAHOO.COM
ارسال مقاله از طریق واتس آپ، اینستاگرام، تلگرام، روبیکا به شماره ۰۹۱۰۰۶۳۶۰۰۲
 دبیرخانه مرکزی موسسه قانون یار: تهران، میدان انقلاب، خیابان اردیبهشت، موسسه قانون یار ۵۲۶-۰۲۱۶۶۹۷۹۵۱۹
 ((در صورت طرح سوال درخصوص ارسال مقاله یا جذب در هیات علمی همایش یا خانم دکتر قیادی تماس بگیرید ۰۹۱۹۶۷۴۸۶۲۵))










