

## مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی<sup>(۱)</sup>

ترجمه: دکتر ابوالقاسم پوررضا

به اهداف کوتاه مدت و بلندمدت مؤسسه بستگی دارد. حوزه‌های تخصصی به دلیل منحصر به فرد بودن، پیچیدگی و تنوع عرصه‌های فعالیت، به سمت به حداکثر رساندن منافع بالقوه از اجزای اساسی متعدد، روی آورده‌اند.

مدیریت مالی سعی می‌کند کارایی مؤسسه را از طریق دخالت منابع مالی قابل دسترس، افزایش دهد.

مدیریت مواد، روشهایی را برای بهینه‌سازی بکارگیری و پردازش مواد اساسی ارائه می‌دهد. مدیریت تولید با تولید سروکار دارد و طراحی کارآمد مواد را ارائه می‌دهد.

و بالاخره مدیریت منابع انسانی، برنامه‌هایی را برای بهینه‌سازی ظرفیت‌های انسانی به منظور تحقق اهداف فرد و سازمان، ارائه می‌دهد.

مدیریت منابع انسانی یک حوزه تخصصی است که تلاش می‌کند برنامه‌ها، سیاستها و فعالیت‌هایی را برای بالا بردن رضایتمندی از نیازها، اهداف و اهداف نهایی در فرد و سازمان، ارائه دهد.

مدیریت گاه تکیه بر تولید و زمانی تکیه بر سازمان کالبد سازمانی داشته است. امروزه تأکید و تمرکز آن بر منابع انسانی سازمان و نقش آنها در فرایند تولید است. مدیریت منابع انسانی رشته پنهان - آشکار مجموعه فعالیت‌هایی است که حیات سازمانی یک مجموعه را شکل می‌دهد، پیش و پس می‌برد، و با اثرگذاری بر عوامل پیرامونی و تأثیرپذیری از آن، موفقیت یا شکست سازمان را موجب می‌شود.

پرداختن به همه ابعاد مدیریت انسانی در این مقال ممکن نیست. اما آگاهی از سرنوشت و شیوه شکل‌گیری این شاخه از مدیریت که در جوامعی نظیر جامعه ما از اقبال چندانی برخوردار نیست، می‌تواند مدیران را در شناخت پایه‌های سازمانی واحدهای خود و حفظ و نگهداری شایسته و بایسته آنها یاری دهد.

در این مختصر، چکیده‌ای از مدیریت منابع انسانی و سیر تکاملی آن ارائه می‌شود و تأثیر وقایع مختلف تاریخی بر نقش امروزی این شاخه از مدیریت مورد توجه قرار می‌گیرد.

موفقیت یک سازمان به ترکیب مؤثری از ماشین، پول، مواد و منابع انسانی به منظور دستیابی

۱. مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی، مارک. جی. سینگر Marcus.G.Singer، ترجمه ابوالقاسم پوررضا Management

شایستگی آن را دارد.

مدیران سازمانها متوجه می‌شوند که نمی‌توانند از پس اشتباهات روزمره کارکنانشان برآیند. شکایتهای کارکنان علیه کارفرمایان به خاطر برخورد نامناسب مدام بیشتر می‌شود و دادگاهها پرداختهای قابل ملاحظه‌ای به کارکنان اعطا می‌کنند. رقابت فزاینده برای جذب نیروی کار متخصص، موجب تحول در سازمانهایی که پرداخت کمتر یا برخورد نامناسب‌تری با کارکنانشان دارند، می‌شود. به علاوه، تحقیقات نشان داده است که بین عملکرد کلی اقتصادی شرکت‌ها و توانمندی دپارتمان نیروی انسانی آنها ارتباط قوی وجود دارد. تغییرات در دامنه اهمیت (و نفوذ) مدیریت منابع انسانی، در مهارت کارشناسی کارمندان جدیدی که به میدان وارد می‌شود و همچنین میزان پاداشی که این کارکنان دریافت می‌کنند، منعکس می‌شود.

دپارتمان‌های پرسنلی‌ای که قبلاً به عنوان دپارتمان‌های درجه دوم محسوب می‌شدند، در حال حاضر توسط پرسنل بسیار باتجربه و آموزش دیده‌ای رهبری می‌شوند که تسهیلات و مزایای منظور شده برای آنان با دریافتی مدیران اجرایی طراز اول سازمان قابل مقایسه است. به علاوه، سطوح مهارت و دستمزدهای کارکنان و بودجه کلی که به بخش مدیریت منابع انسانی اختصاص داده می‌شود نیز طی دهه گذشته بسیار افزایش یافته است.

نفوذ فزاینده بخش مدیریت منابع انسانی، در عین حال به مشارکت آن در جریانهای اصلی سازمان کمک کرده است. امروزه مدیران منابع انسانی درگیر طیف وسیعی از فعالیتها هستند که قبلاً برای دیگران محفوظ بود. بحث درباره چگونگی تحول و توسعه نقش مدیریت منابع

مدیریت منابع انسانی یک واژه نسبتاً جدید است که در طول دهه ۱۹۷۰ ظهور یافت. بسیاری از مردم به این رشته با عناوین قدیمی از قبیل: مدیریت پرسنلی، اداره امور پرسنلی و روابط عمومی استناد می‌کنند. به طور کلی واژه‌ها مترادف و قابل جایگزینی هستند و کاربرد آنها بستگی زیاد به سلیقه شخصی دارد. در عین حال عده‌ای اعتقاد دارند که مدیریت منابع انسانی معاصر، با حرفه از دور خارج شده قبلی بسیار متفاوت بوده و از این مطلب دفاع می‌کنند.

به طور تاریخی، فعالیت‌های مربوط به اداره امور کارکنان در مقایسه با اغلب فعالیت‌های دیگر سازمان از نظر اهمیت، درجه دوم محسوب می‌شوند. در بسیاری موارد، بخش‌های پرسنلی (کارگزینی) توسط مدیران یا سرپرستان قبلی صف که عمر مفیدشان را در مناصب قبلی سپری کرده بودند (و در آستانه بازنشستگی بودند)، اشغال می‌شد. این مدیران پرسنل معمولاً در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تعلیم ندیده و مهارتی کسب نکرده بودند و وظایف بی‌اهمیت که مقبول سایر کارکنان نبود، به ایشان ارجاع می‌شد. وظایف آنان عبارت از بررسی اولیه درخواستهای شغلی، به جریان انداختن فرمهای بهداشتی و مزایا، ترتیب دادن و هماهنگ کردن فعالیت‌های تفریحی، معرفی (راهنمایی) کارکنان جدید، انتشار بولتنهای داخلی و اداره امور بازدیدهای متعدد کارکنان بود. به طور کلی در چارچوب سازمان، به وظایف مدیران و سرپرستان پرسنلی اهمیت کمی داده می‌شد. امروزه این مطلب قویاً تغییر کرده است. در حال حاضر مدیریت پرسنلی به عنوان یک طرز تفکر مبتنی بر عقل سلیم، در حال کسب توجه و اعتباری است که

انسانی تا جایگاه امروزی آن، انطباق آن با ساختار سازمانی و این که مدیران منابع انسانی به طور معمول درگیر چه فعالیت‌هایی هستند، کانون توجه این گفتار است.

### سیر تکاملی مدیریت منابع انسانی

به احتمال زیاد فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی از دوران ما قبل تاریخ وجود داشته است. با اندکی تخیل می‌توانید تصور کنید که سرپرستان نئاندرتال از روش‌های گزینش خام به منظور تعیین این که کدامیک از اعضای قبیله مسئول شکار و یا مراقبت از محل زندگی (اردو) باشند، استفاده می‌کردند. تمدن‌های بعدی بدون شک فعالیت‌های موفق مرتبط با نیروی انسانی را به منظور برآوردن تقاضاهای روبه رشد سازمان‌های در حال تکامل، ادامه و توسعه دادند.

به شکل قابل فهم، مدیران نیروی انسانی رومی مسئول سربازگیری، انتخاب، تعلیم و بکارگیری گلابادیاتورها در وظایفشان بودند. در اینجا یک ارزیابی مقدماتی عملکرد و سیستم پاداش به چشم می‌خورد. کارکنان (گلابادیاتورهای) بسیار موفق به مقام تعلیم‌دهندگان گلابادیاتور ارتقا می‌یافتند و با اعطای "نشان" تشویق می‌شدند. به همین صورت، نتایج مربوط به عملکرد ضعیف آن قدر منفی بود که حتی در کله شق‌ترین گلابادیاتورها هم می‌توانست ایجاد انگیزه کند.

حیطه فعالیت‌های مدیریت پرسنلی به زمان‌های قدیم برمی‌گردد. با وجود این، در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم، اولین اعلام نظر رسمی درباره پرسنل به عنوان یک تخصص مدیریتی بیان شد. این دوره زمانی در تاریخ، با انقلاب صنعتی و هجوم

انبوه کارگران به پست‌های خالی کارخانه‌ها مشخص می‌شود. در همان زمان اعضای جنبش کارگری در ایالات متحده برای به رسمیت شناخته شدن مبارزه می‌کردند که منجر به درگیری‌های شدیدی بین کارگران و کارفرمایان می‌شد. این رویدادها باعث شد که مدیران به دنبال روش‌های جدید و کارآمدتری برای برخورد با کارگران باشند. تأثیر اولیه آن که حدوداً از اواخر قرن نوزدهم آغاز شد و تا اوایل قرن بیستم ادامه داشت، شامل این موارد بود:

۱. جنبش رفاه اجتماعی
۲. توسعه مدیریت علمی
۳. بکارگیری اصول روانشناسی در حوزه کار و صنعت
۴. جنگ جهانی اول

### تأثیرات اولیه - چرخش قرن (۱۹۲۰-۱۸۸۰)

تا قبل از چرخش قرن، دیدگاه رایج در مورد کارگران این بود که آنها فقط برای برطرف کردن نیازهای کارفرمایان به وجود آمده‌اند. در مجموع توجه کمتری به رفاه کارکنان یا نیازهای فردی کارکنان معطوف می‌شد. این دیدگاه محدود به مدیران نبود و از طرف دولت و علوم قضایی که از عدم دخالت دولت در کار مردم به نفع آزادی فعالیت و تجارت خصوصی جانبداری می‌کردند، حمایت می‌شد. کارگران صرفاً جزء دیگری از عوامل تولید بودند که باید حتی‌الامکان ارزان‌تر و کارآمدتر به چنگ آمده و به کار گرفته می‌شدند.

### جنبش رفاه اجتماعی

در اواخر قرن نوزدهم، در تلاش برای مقابله با رشد اتحادیه‌های کارگری و اقدام مؤثرتری در قبال

ضعیف نتیجه مستقیم به کارگیری روشهای عام مدیریتی بدون در نظر گرفتن تفاوت برای موقعیت‌های مختلف شغلی است.

برای تیلور و معاصران وی، کسب کارایی لازم، مستلزم این بود که وظایف به طور منظم و همسان از طریق مطالعه روشمند تجزیه و تحلیل شوند تا بهترین راه برای انجام هر شغل کشف گردد. با استفاده از زمان و مطالعات مستمر به عنوان ابزار اصلی بررسی، تیلور مجموعه اصولی را برای افزایش کارایی محیط کار تدوین کرد.

مهمترین اصولی که مدیریت پرسنلی جدید را مشخص می‌کند، عبارتند از:

۱. جمع‌آوری منظم اطلاعات مربوط به وظایف (مشاغل) و در نتیجه تهیه یک لیست تفصیلی راهنمای مشاغل
۲. انتخاب وانتصاب بهترین فرد برای انجام شغل
۳. پرداخت به ازای کار
۴. همکاری بین مدیر و اتحادیه (کارگری)

#### روانشناسی صنعتی

به موازات توسعه مدیریت علمی تیلور، روانشناس "هوگومانتنبرگ" پیش‌تاز اجرای اصول روانشناسی در حوزه کار و صنعت بود. عقاید و تحقیقات این روانشناس متقدم، اولین بنیان‌های عرصه روانشناسی صنعتی را شکل داد و جزء جداناپذیری از پیکره دانش مدیریت پرسنلی شد.

احتمالاً کار هوگومانتنبرگ مستقیم‌ترین رابطه را با مدیریت پرسنلی اولیه دارد. نقش عمده هوگومانتنبرگ از کار او با کمپانی (B.E.R)، در سال ۱۹۱۳ نشأت می‌گیرد. وی در حین تلاش برای

نیروهای کار به سرعت در حال رشد، کارفرمایان شروع به فعالیت‌هایی برای بهبود محیط کار کردند.

به دلیل رشد بیش از حد این جریان (فکری)، بسیاری از کارفرمایان در جهت سلامت و رفاه نیروهای کارشان، مشاوران اجتماعی یا رفاهی را به کار گرفتند تا از طریق ارائه پیشنهادهای در جهت بهبود شرایط کار، به کارگران کمک کنند. در واقع ارائه کمک توسط مشاوران، از محل کار فراتر رفت و تازندگی شخصی کارگران تسری پیدا کرد. کمک‌ها شامل: تدارک جای برای اسکان کارکنان، مراقبتهای درمانی، خرید و بهبود مسکن و حتی ساختن کتابخانه و مراکز تفریحی سودمند می‌شد. گسترش اخیر مدیریت مزایا (تسهیلات، امور رفاهی) به طور عمده از نفوذ این مشاوران رفاه است. مشاوران رفاهی یا اجتماعی افرادی بودند که اوایل قرن بیستم به منظور کمک به کارگران برای بهبود شرایط محیط کار و زندگی شخصی‌شان، توسط سازمانها به کار گرفته می‌شدند.

#### مدیریت علمی

علاوه بر پیشرفت در تشکیل واحدهای مشاوران اجتماعی، هجوم تعداد زیادی از کارگران به محیط‌های تولیدی باعث شد تا کارفرمایان شیوه‌های جدیدی را برای افزایش کارایی مورد توجه قرار دهند.

مدیریت علمی که توسط فردریک تیلور و معاصران وی: فرانک ولیلیان گیلبرت در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم مطرح شد، نشان دهنده به جریان افتادن این عزم مدیریتی برای به حد مطلوب رساندن بهره‌وری بود. وجه تمایز رویکرد آنها به مدیریت، اعتقاد به این نکته بود که عملکرد

توانایی) بالقوهٔ افسران داوطلب، آموزش‌های تخصصی و تناسب و شایستگی سربازان برای انجام وظایف تعیین‌شدهٔ نظامی، ارتش را ملزم به ارائه و استفاده از تست هوش نمود. این وسیله که به عنوان تست "آلفاآرمی" شناخته می‌شود، توسط کمیته و براساس آزمایش‌های روانشناسی بر روی سربازان جدیدالورد به سرپرستی رابرت.ام.یورک، ارائه و جزء اولین گروه تست‌های هوش محسوب می‌گردد. پس از اجرای متوالی این تست، معلوم شد که سواد پایین و نه پایین بودن بهرهٔ هوشی باعث می‌شود که تعداد زیادی از افراد جدیدالورد قادر نباشد به پرسش‌های تست جواب کامل بدهند.

پاسخ به این مشکل، طراحی (ارائه) تست "بتاآرمی" بود که فقدان مهارت‌های خواندن و نوشتن افراد جدیدالورد را جبران می‌کرد. بلافاصله پس از جنگ، تست "بتاآرمی" به طور وسیعی در عرصهٔ خدمات صنعتی برای آزمون هجوم گستردهٔ نیروی کار مهاجر، کاربرد پیدا کرد. بنابراین آزمون‌های "آلفا" و "بتا" بیانگر آغاز آزمون انتخاب گروهی عصر جدید شدند.

#### دههٔ نآ آرام بیست ۱۹۲۰

رشد دپارتمان‌های پرسنلی قبل و حین جنگ جهانی اول تا دههٔ بیست ادامه داشت. این دپارتمان‌های تازه تأسیس اگر چه به فعالیت‌های دیگر می‌پرداختند، اساساً به منظور ساماندهی مسائل رفاهی کارکنان به وجود آمده بود.

علت اصلی رشد برنامه‌های رفاهی پرسنل طی دههٔ ۱۹۲۰، احتمالاً به اشتیاق بیش از حد در بعضی کارفرمایان برای مقابله با تلاش‌های (اقدامات) اتحادیه‌ها قابل انتساب است.

سنجش توانایی‌های متفاوت متقاضیان پست سرکارگری، تستی را طراحی کرد که در آن یک سری کارتهایی توسط متقاضی حول یک محور در حال حرکت، چرخانده می‌شد. نتایج این روش ارزیابی، هوگومانتربرگ را به این نتیجه رساند که بهترین روش برای انتخاب کارکنان، در حلقهٔ اول تحلیل شغل در رابطه با مقتضیات فیزیکی، ذهنی و عاطفی آن و متعاقباً سنجش ارزیابی عملکرد متقاضیان این نقش‌هاست (تطبیق شاغل با شغل). بنابراین اهمیت اساسی اعتبار بخش آماری (Statiscal Validation) به ویژه اعتبار پیش‌بینی‌کننده (Predictive Validation) آشکار شد.

#### جنگ جهانی اول

با وجود تأثیرگذاری اولیهٔ هوگومانتربرگ تا جنگ جهانی اول، اثر عمدهٔ روانشناسی در مدیریت پرسنلی محسوس نبود. جنگ جهانی اول باعث بوجود آمدن تقاضای شدید برای نیروی کار شد که قبلاً بی‌سابقه بود.

جنگ نه تنها افزایش بهره‌وری را ضروری ساخته بود، بلکه با جذب نیروهای کار شهری به داخل نیروهای نظامی موضوع را پیچیده‌تر کرده بود. لذا مدیران برای اطمینان یافتن از عملیات اثربخش، توجه بیشتری به کارکنانشان مبذول داشتند. در حقیقت در پاسخ به فشارهای دولت برای ارتقای کارایی، بسیاری از سازمانها اولین دپارتمانهای نیروی انسانی‌شان را در این دوره ایجاد کردند.

جایابی و انتصاب تعداد زیاد مردانی که به عضویت ارتش درمی‌آمدند، مشکلاتی برای ارتش ایجاد کرد. تصمیم‌گیری‌ها در مورد کارایی (لیاقت،

روشنایی عامل بهره‌وری محسوب می‌شوند. در یک اقدام برای تعیین و روشن نمودن این متغیر، صنایع الکتریکی غربی گروهی از دانشمندان علوم اجتماعی را به راهبری التون مایو، فریتس روت لیزبرگر Frits Roethlisberger، و وی. جی. دیکسون W.J. Dickson برای ادامه کار به خدمت گرفت.

پس از سالها تحقیق و مطالعه که تا دهه ۱۹۳۰ ادامه یافت. محققان به این نتیجه رسیدند که گرایش‌هایی که کارگران نسبت به مدیریت و گروه‌های کاری خود داشتند، به طور مستقیم با بهره‌وری آنها در ارتباط بوده است. نتیجه این یافته، مفهوم معروف "اثرهاتورن" است که می‌گوید بهره‌وری نتیجه مستقیم جاذبه و رابطه مدیریت با کارکنان است.

پیشرفت مهم دیگر برای مدیریت منابع انسانی که کمتر هم مطرح شده است، مصاحبه غیرمستقیم به عنوان بستری برای ارتباط کارآمد بود. با استفاده از روش‌های مصاحبه غیرمستقیم محققان دریافتند که قادر به کشف علل زیربنایی مسائل و مشکلات کارگران هستند. این پیشرفت بزرگی در روابط مدیریت و کارکنان بود، زیرا اقدامات اولیه در حل مسئله تنها به روشن شدن شکایات و ناراحتی‌های جزئی کارگران انجامیده بود. این یافته‌ها به تأکید و متعاقب آن به کارگیری مشاوران شغلی در محل کار به منظور کمک به کارکنان در برخورد با مشکلات منجر گردید.

سال رکود (دهه ۱۹۳۰)

رکود و بحران بزرگ دهه ۱۹۳۰ به گونه‌ای اساس، ترکیب و پیچیدگی عملکرد پرسنلی را دگرگون ساخت.

در غیاب قوانین صریح (ویژه) دولتی، بعضی شرکت‌ها اقدام به فعالیت‌هایی برای خنثی و غیر کارآمد نمودن اتحادیه‌ها نمودند.

تعدادی از سازمان‌ها در صورتی که کارکنانشان به اتحادیه‌ها ملحق نمی‌شدند، انگیزه‌های مثبتی مثل افزایش سود برایشان فراهم می‌کردند. سایر شرکت‌ها از طریق مجبور کردن کارگردان به امضای قرارداد Yellow Dog که طبق مفاد آن، ملحق نشدن کارگر به اتحادیه‌ها یکی از شروط استخدام بود، واکنش نشان دادند.

مقابله با اتحادیه‌ها تنها دغدغه مدیریت در دهه ۲۰ نبود. رونق اقتصادی پیش از جنگ جهانی اول تا اوایل دهه بیست، ادامه داشت. حداکثر ساختن بهره‌وری به منظور وسعت بخشیدن به شکوفایی این فعالیت مسئله اساسی سازمان‌ها بود. در تلاش جهت افزایش بهره‌وری، تلاش تحقیقاتی گسترده‌ای در صنایع الکتریکی هاتورن در شیکاگو انجام شد. نتایج این مطالعه منجر به شکل‌گیری "نهضت روابط انسانی" در صنعت شد و بسیاری از فعالیت‌های پرسنلی امروزی را به سازمان‌ها عرضه نمود.

#### مطالعات هاتورن

در سال ۱۹۲۳، در صنایع الکتریکی کمپانی غربی هاتورن در شیکاگو، محققان برای تعیین اثر روشنایی و نور در بهره‌وری اقدام به تحقیقات تجربی نمودند. پس از دریافت نتایج مغشوش و غیرمنطقی در طول سال‌ها مطالعه که در آن هم سطح بالای روشنایی و هم سطح پایین آن به افزایش سطوح بهره‌وری می‌انجامید، محققان به این نتیجه رسیدند که متغیرهای غیر از سطح

اگر تصویب قانونی دولت به نفع اتحادیه‌ها در اواسط ۱۹۳۰ نبود، از بین رفتن تقریباً کامل مدیریت پرسنلی کاملاً قابل درک و پیش‌بینی بود. اما در عوض، دپارتمانهای پرسنلی ترمیم و اصلاح شده، تأکید و تکیه خود را به فعالیت در برخورد با موج جدید تشکل اتحادیه‌ای معطوف نمودند. از این تحولات عرصه روابط صنعتی (روابط بین کارگر و کارفرما) مدیریت منابع انسانی رو به رشد نهاد.

#### جنگ جهانی دوم (دهه ۱۹۴۰)

پیشرفت به عمل آمده در مدیریت پرسنلی طی جنگ جهانی اول با ضرورت و نیاز به انتخاب، انتصاب و آموزش تعداد وسیعی از مستخدمین تسریع گردید. این نیازها در طول جنگ برجسته‌تر شدند، زیرا حتی تعداد زیادی از سربازان ملزم به آموزش در طیف وسیع و متنوعی از کارها و مهارت‌ها گردیدند. برای بهره‌برداری کارآمد از منابع نیروی انسانی در دسترس، نیروهای مسلح یکبار دیگر از روانشناسان کمک خواستند. نتیجه این اقدام تأسیس اولین واحد پژوهش روانشناسی در نیروی هوایی ایالات متحده و طرح و توسعه طیف وسیعی از تستهای روانشناختی برای تعیین تمایلات و گرایشهای فردی بود. این تستها بعداً بطور وسیعی در صنعت و تولید به منظور هماهنگی ویژگیهای داوطلبان کار و مهارت‌های مورد نیاز شغل، مورد استفاده قرار گرفت.

تلاشهای نظامی تنها عامل مؤثر در مدیریت پرسنلی در طول جنگ جهانی دوم نبود. به موازات اوج‌گیری جنگ، تعداد زیادی از اعضا و داوطلبان، با ترک بازار کار وارد نیروهای مسلح شدند. این جاهای خالی در نیروی کار غیرمسلح، بویژه در صنایع

سازمانهای قبلاً موفق و کارآمد اینک ملزم به کاهش چشمگیر هزینه‌ها برای بقای خود بودند. هزینه‌های مرتبط با برنامه‌های رفاه و مزایای جنبی پذیرفته شده در دهه قبل دیگر قابل توجیه نبودند. در نتیجه، مزایا و گاه دپارتمانهای پرسنلی مسئول اجرای این مزایا، بکلی از میان رفتند.

به عنوان یک نتیجه مستقیم رکود اقتصادی، دو قانون به تصویب رسید که به طور چشمگیری سرنوشت مدیریت پرسنلی را تغییر داد. قانون نوریس - لاگواردیا "Norris-LaGuardia Act" سال ۱۹۳۲ استفاده از احکام حقوقی و قضایی را محدود و قراردادهای مبتنی بر عدم عضویت در اتحادیه‌های کارگری "Yellow-dog Contracts" را غیرقانونی اعلام نمود. قانون واگنر Wagner Act در سال ۱۹۳۵، حقوق کارگران را برای سازماندهی و مذاکره جمعی برای دستمزد به رسمیت شناخت. نتیجه این امر، افزایش بسیار قابل ملاحظه در تعداد کل کارگران وابسته به اتحادیه‌ها در بازار کار و هجوم اتحادیه‌ها برای به دست گرفتن مشاغلی که قبلاً اتحادیه‌ای نبودند، بود.

افزایش در رشد اتحادیه‌ها دورانی جدید برای مدیریت پرسنلی و منابع انسانی خلق نمود. سازمانهایی که به کلی دپارتمانهای پرسنلی خود را از میان نبرده بودند، در تلاشی کارآمد برای برخورد و کارکردن با اتحادیه‌ها به تجدید سازمان خود پرداختند. سایر کمپانی‌ها دپارتمانهای پرسنلی دایر نمودند که بتوانند به گونه‌ای با مسائل و مباحثات مربوط به حقوق و دستمزد کنار بیایند. دپارتمانهای پرسنلی پیشین که وجود خود را صرفاً مدیون برنامه‌های رفاه بودند، اکنون بطور کلی در روابط کارکنان - مدیریت غوطه می‌خوردند.

نیروی کار جلوگیری کند.

برنامه‌های کنترل حقوق و دستمزد که توسط این هیأت به راه افتاد، تأثیر بادوام و پایایی بر برنامه‌های پرسنلی امروزین داشت. با اختیار اعمال قدرت روی کارفرمایان با بیشتر از ۹ تا ۱۰ نفر کارگر، این هیئت موفق به برقراری فرمول "Little Steel" برای محدود نمودن میزان افزایش حقوق و همچنین سایر مزایای جنبی که کارفرمایان مجاز به انجام آن بودند، گردید. به عنوان نتیجه مستقیم این اقدامات، اتحادیه‌ها شروع به تقاضا و کارفرمایان آغاز به اقدام به پرداختهای جبرانی (Compensation) در قالب مزایای شغلی نمودند. برنامه‌های امروزین پرداخت‌های جبرانی اختلاف مستقیم این طرح‌های دستمزد می‌باشند.

تأثیر علوم رفتاری (دهه ۱۹۵۰)

قبل از پایان دهه ۱۹۴۰، پذیرش وسیع و فزاینده نهضت روابط انسانی به شکل‌گیری رشته و عرصه جدیدی انجامید که با عنوان علوم رفتاری شناخته می‌شود. این رویکرد جدید نتیجه گردهمایی و بحث دانشمندان در سال ۱۹۴۹ در مورد این موضوع بود که آیا واقعیت‌ها و پدیده‌های واقعی به میزان کافی برای شکل‌گیری یک نظریه عام قابل قبول برای رفتار انسانی وجود دارد یا نه؟ این کنفرانس با گردهم‌آیی‌های دیگر در عرصه‌های مختلف علم و دانش تعقیب گردید و در نتیجه علمی مانند روانشناسی، جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی با حوزه‌های دیگر از قبیل: اقتصاد، تاریخ، زیست‌شناسی، ریاضیات و علوم سیاسی تکمیل گردید. از این زمان به بعد علوم رفتاری، به مثابه ترکیبی از علوم اجتماعی و علوم زیستی، پایه عرصه وجود گذاشت.

دفاعی، سریعاً توسط زنان و کارگران سالخورده و قدیمی که مشتاق به کمک و همکاری در فعالیتهای مربوط به جنگ بودند، پر شد. هر چند اشتیاق آنها زیاد و انگیزه‌شان قوی بود، اما بسیاری از این کارگران جدید، تجربه بسیار کمی در کارخانه‌های (تولید صنعتی) داشتند. در راستای استفاده از شیوه‌هایی که آموزش و بکارگیری مؤثر نیروهای نظامی و غیرنظامی را ممکن و مقدور نماید، حکومت (ایالات متحده) کمیسیون نیروی انسانی جنگ را دایر نمود.

به عنوان یک نتیجه مستقیم تلاشهای کمیسیون، برنامه‌های آموزشی نظیر آموزش راهنمای شغلی (JIT) که یک شیوه آموزش ضمن کار است و هنوز هم به طور وسیع در صنعت مورد استفاده می‌باشد، شکل گرفت. علاوه بر آن، با برنامه‌هایی که از طریق دولت تأمین اعتبار می‌شدند، اولین برنامه‌ها برای آموزش مدیران و مدیران اجرایی در مدیریت پرسنل و سایر موضوعات مرتبط با فعالیتهای شغلی طراحی و در کالج‌ها و دانشگاه‌های بزرگ در سراسر کشور به مورد اجرا گذاشته شد.

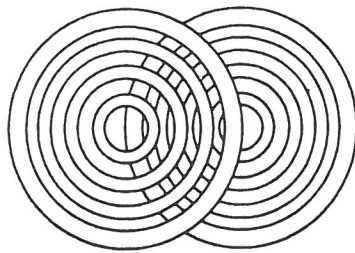
تأثیر اتحادیه‌های کارگری نیز در دهه ۱۹۴۰ تحقق یافت. اتحادیه‌های کارگری به گونه‌ای بسیار جدی برای سازماندهی نیروی کار تلاش می‌نمودند. این اقدامات برای سازماندهی غالباً آثار نگران‌کننده روی نیروی کار داشت، زیرا اتحادیه‌های رقیب در جستجوی برتری برای حق نمایندگی بودند. تشخیص این نکته که کشور از مقابله با اعتصاب نیروی کار و دیگر آثار بازدارنده و متوقف‌کننده بهره‌وری ناتوان خواهد بود، دولت را وادار به ایجاد «هیات ملی نیروی کار جنگ» نمود تا از تضادهای



است. که خارج از محدوده بحث حاضر است. در نهایت توجه به عامل انسانی در فرایند تولید صنعتی و تولید خدمات به شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی، توسعه علوم رفتاری و تأسیس دپارتمانهای مدیریت انسانی در واحدهای بزرگ صنعتی و اداری انجامید. امروزه توجه به این عامل به عنوان تعیین‌کننده‌ترین عامل فرایندهای سازمانی و تولید، انکارناپذیر است و روز به روز ارزش و اهمیت بیشتری کسب می‌کند. در حقیقت توسعه این عامل و تحقق بخشیدن و عینیت بخشیدن به پتانسیل، ظرفیت و استعدادها بالقوه موجود در این عامل است که راه پیشرفت و ارتقای سازمانی را باز و هموار می‌کند. بدون شک بی‌توجهی به آن نیز تأثیری معکوس در حیات سازمانی و رکود فعالیتها بر جای می‌گذارد که به هیچ‌وجه مقبول و موجه نیست. نکته آخر این که بهره‌وری، نتیجه مستقیم فعالیت‌های سازمان یافته انسان‌هاست و مدیریت منابع انسانی به این لحاظ، شایسته‌ترین جایگاه را بین سایر رشته‌های مدیریت به خود اختصاص می‌دهد.

ویژگی کلیدی مورد تأکید در علوم رفتاری این است که بهره‌وری به طور مستقیم با احساسات اخلاقی، انگیزها و رضایت شغلی و گروهی کارکنان مرتبط است. مطالعات ناظر بر همبستگی بین رضایت کارگران و بهره‌وری در دهه ۱۹۵۰، بسیار فراوان بود. بسیاری از نظریه‌های امروزین در عرصه مدیریت منابع انسانی از این تحقیقات ناشی شده یا از آنها متأثر گشته‌اند.

امروزه علوم رفتاری عرصه‌های فعالیت را کماکان تحت تأثیر خود دارند و در این راستا از اصول رفتار سازمانی (OB) و توسعه سازمانی (OD) بهره می‌گیرند. رفتار سازمانی ناظر بر شیوه‌های اثرگذاری، نظارت، فعالیت‌ها و وظایف مدیریتی، گروه‌های کاری و سایر عوامل محیطی بر رفتار کارکنان است. متخصصان توسعه سازمانی تلاش برای دگرگونی گرایش‌ها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری افراد و گروه‌های کاری به منظور ارتقای هر چه بیشتر همکاری بین اعضا سازمانی می‌نمایند. نتیجه بدست آمده از فعالیت‌های این دو عرصه، شیوه‌های مناسب برای انگیزش و برقراری ارتباط با کارکنان



### فصلنامه بیمارستان

با حضور در کلیه واحدهای درمانی خصوصی، عمومی و خیریه کشور، باپخش سریع در کلیه مؤسسات بهداشتی و درمانی اعم از کلینیک‌ها و بیمارستانهای خصوصی و غیرخصوصی آماده معرفی مؤسسات درمانی، پدیده‌های نو در زمینه‌های بهداشتی، فرآورده‌ها و تجهیزات پزشکی است.

همکاری صمیمانه با مؤسسات بهداشتی، درمانی و تجهیزات پزشکی وظیفه ما است.