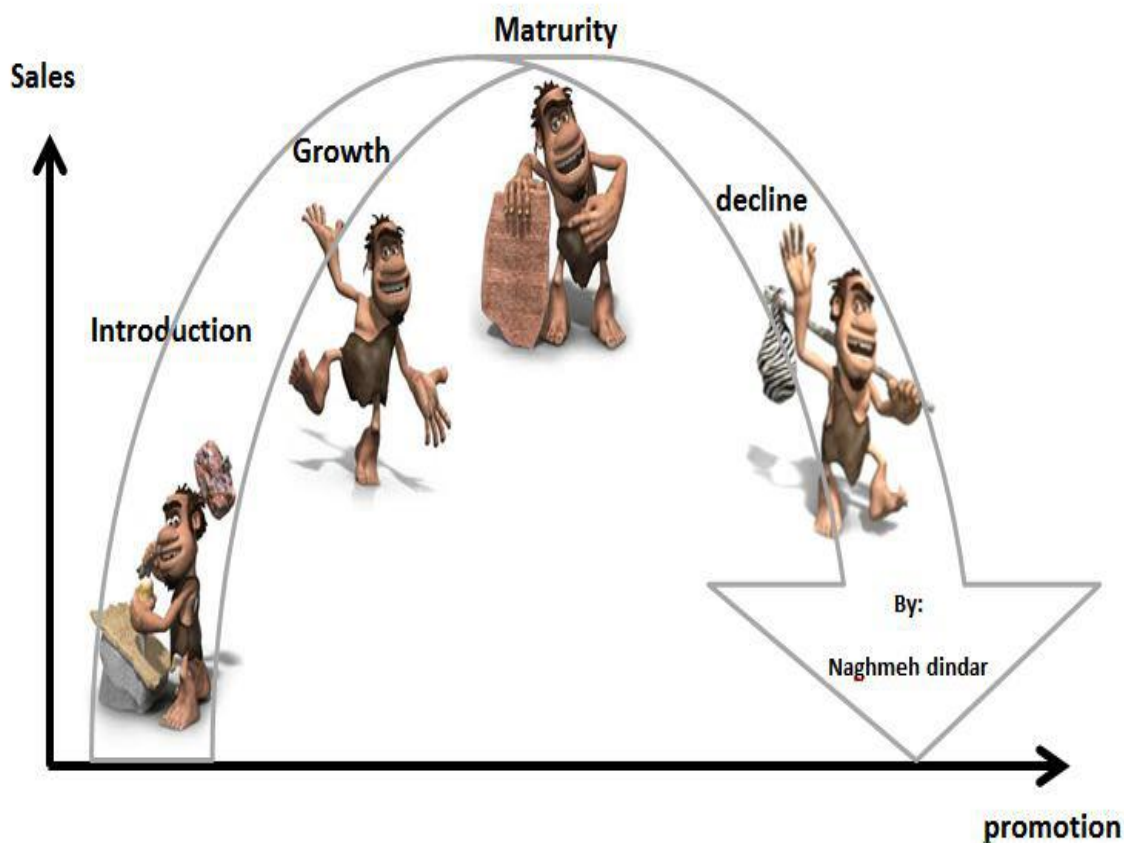




نشریه داخلی شرکت مهندسين مشاور فرآيند بهبود پارسيان

شماره سی و چهارم



بر اساس تجربیات امیرعلی عرب پور

دقت داشته باشیم که اگر افق زمانی بلندمدت را از تعریف فوق حذف کنیم، عملاً نقش واحد منابع انسانی را در حد سرکارگرای معادن فردریک تیلور، پایین آورده‌ایم.

در دورانی که مکتب مدیریت علمی یا **Scientific Management** رایج بود، تیلور و همفکران او که با زمینه دانش مهندسی وارد حوزه مدیریت شده بودند، در پی بهبود کارایی و افزایش راندمان بودند.



در دوران شکل گیری مکتب مدیریت علمی، کارگران نیروهای فیزیکی قابل جایگزینی بودند به همین دلیل افزایش عمر مفید و رضایت و انگیزه آنها چندان مهم نبود بلکه افزایش خروجی فیزیکی آنها به هر شیوه ممکن مورد توجه قرار داشت

کارسنجی و زمان سنجی میراث آن دوره از مدیریت است.

مهندسان مکانیک که در آن سالها به صورت گسترده وارد حوزه مدیریت شدند، کوشیدند به همان شیوه‌ای که حداکثر خروجی را از موتور خودرو می‌گرفتند، حداکثر خروجی را از کارکنان یک سازمان هم بگیرند.

کم و زیاد کردن نور، تغییر موقعیت و ارتفاع میزها، تغییر چیدمان نشستن کارکنان و جایجایی چیدمان دستگاهها در کارخانه‌ها، تغییر ساعت کار و ساعت غذا خوردن و همه‌ی کارهای مشابه، آزمایش‌هایی بود که در آن سالها رایج بود تا نقطه‌ی بهینه‌ی کارکرد کارگران یک سازمان مشخص شود.

در آن زمان، نیروی انسانی در کارخانه‌ها چیزی شبیه نیروی بخار در لوکوموتیوها فرض می‌شد و حقوق و دستمزد و پاداش و مزایا، چیزی شبیه زغالی که داخل کوره ریخته می‌شد تا نیروی محرکه لوکوموتیو تامین شود و زودتر به مقصد برسد!

آن زمان کار در معدن یا حتی خط تولید کارخانه‌ها، کاری فیزیکی و تقریباً غیر تخصصی بود. چیزی به نام **شرح شغل** معنا نداشت و مفاهیمی مانند شایستگیهای کلیدی کارکنان هم خلق نشده بودند.

کارگر جدید به مجموعه اضافه می‌شد و به دلیل سادگی فعالیت‌ها، در مدت زمان کمی فرایند کار را یاد می‌گرفت و جایگزین کارگران قدیمی می‌شد.

کارگری با سی سال تجربه، در واقع یک ماه تجربه داشت که آن را سیصد و شصت بار تکرار کرده بود!

اگر چه در زمینه منابع انسانی مطلب و کتاب و مقاله کم نیست، اما همانطور که انتظار می‌رود (و منطقی هم هست) اکثر مطالعات و مقالات مربوط به مدیریت منابع انسانی در حوزه سازمانها و کسب و کارهای متوسط و بزرگ است. به همین دلیل، معمولاً مدیریت منابع انسانی برای کسب و کارهای کوچک، کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد و جدی گرفته نمی‌شود.

این در حالی است که مدیریت منابع انسانی نقشی است که در همه‌ی سازمان‌های بزرگتر از یک نفر، معنا دارد. اگر چه معمولاً در یک شرکت کوچک، سمتی به عنوان مدیر منابع انسانی وجود ندارد، اما به هر حال، مدیریت منابع انسانی بخشی از وظیفه مدیر اجرایی یا مدیرعامل سازمان است.

طبیعتاً به تدریج، پس از اینکه یک سازمان بزرگ‌تر شد، این نقش به یک واحد مستقل به نام واحد مدیریت منابع انسانی یا **Human Resource Management** سپرده می‌شود و موقعیتی رسمی برای مدیر منابع انسانی در سازمان تعریف می‌شود.

در بسیاری از سازمانها، نقش واحد مدیریت منابع انسانی، در حد واحدی که حضور و غیاب کارکنان را کنترل کرده و جدول‌های اضافه کاری و حقوق و دستمزد آنها را تنظیم می‌کند، کاهش یافته است.

در حدی که مدیریت منابع انسانی را عملاً ابزاری برای کار کشیدن بیشتر از نیروی کار می‌بینند.

این نوع سازمانها، واحد مدیریت منابع انسانی را یک واحد ستادی (چیزی شبیه تدارکات) می‌بینند و تمایلی به درگیر کردن این واحد در **تصمیم‌های استراتژیک** سازمان ندارند.

طبیعی است که با این نگاه، بحث توسعه منابع انسانی هم جایگاهی نخواهد داشت.

در درس و درس‌های آتی می‌کوشیم بخشی از وظایف واحد **مدیریت منابع انسانی** را با هم مرور کنیم.

دقت داشته باشیم که حتی اگر در یک سوپرمارکت بسیار کوچک کار می‌کنیم، همچنان بخش عمده‌ای از وظایف مدیر منابع انسانی، قابل پیگیری و اجراست.

گری دسلر، نویسنده‌ی کتاب مدیریت منابع انسانی یا **Human Resource**

Management که سالهاست در دوره‌های مدیریت در سراسر جهان به عنوان منبع درسی این حوزه مورد استفاده قرار می‌گیرد، تعریف واحد مدیریت منابع انسانی و وظایف آن را به شکلی کلی و به صورت زیر ارائه می‌دهد:

واحد مدیریت منابع انسانی، از میان وظایف مختلف مدیریتی، مسئولیت کلیه فعالیتها و خط مشی‌های مربوط به کارکنان سازمان را بر عهده دارد.

به طور دقیق‌تر: جذب همکاران جدید، آموزش همکاران، ارزیابی عملکرد کارکنان و پاداش دادن به آنها و به طور خلاصه ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان.

تعریف بالا نگاهی وظیفه‌گرایانه به واحد مدیریت منابع انسانی دارد و تلاش می‌کند فهرستی از وظایف واحد مدیریت منابع انسانی را ارائه کند.

اگر بخواهیم تعریفی مفهومی‌تر از وظیفه واحد مدیریت منابع انسانی داشته باشیم می‌توان چنین گفت:

- همسوسازی کارکنان جدید با سازمان و **##فرهنگ سازمانی**
- **تجزیه و تحلیل شغل** و طراحی نظام حقوق و دستمزد و جبران خدمات کارکنان
- آموزش کارکنان و تلاش برای ارتقای دانش و مهارت آنان
- حفظ و تقویت انگیزه کارکنان
- بهبود **کیفیت زندگی کاری** کارکنان
- ایجاد حس امنیت شغلی برای همکاران شایسته و توانمند
- تدوین شاخص های عملکردی و عملیاتی مرتبط با منابع انسانی
- برنامه ریزی برای ارزیابی عملکرد کارکنان و حصول اطمینان از استقرار نظام ارزیابی عملکرد
- تفسیر آیین نامه ها و قوانین اداری و ستادی سازمان
- مدیریت فرایند **##استعفا** و ترک سازمان
- استقرار و توسعه سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی (برای سازمان های متوسط و بزرگ)



طبیعی است که ماندگاری کارگران و نیروی انسانی در آن شرایط، دغدغهی مدیران نبود. مهم این بود که هر کارگری، در مدتی که مشغول به فعالیت است، حداکثر خروجی را داشته باشد.

امروز فضای کسب و کار رقابتی تر است.

یکی از سنگین ترین هزینه های یک کسب و کار، کارکنان با تجربه ای هستند که به هر دلیل محیط کار را ترک می کنند و آموخته ها و تجربیات خود را به محیطی دیگر می برند.

امروز صرف اینکه بتوانیم از یکی از کارکنان خود در طول یک سال، بیشترین خروجی را بگیریم، چندان ارزشمند نیست.

هنر این است که بتوانیم در طول عمر مفید کاری او، بیشترین خروجی را کسب کنیم و از همه ابزارهای ممکن استفاده کنیم که ماندگاری و رضایت کارکنان مفید در یک سازمان افزایش یافته و باقی ماندن کارکنان بی خاصیت و کم خاصیت در یک سازمان، به سادگی امکان پذیر نباشد.

وقتی می گوئیم کسب حداکثر خروجی از کارکنان، نگاهی فیزیکی و غیر انسانی به کارکنان داریم، اما وقتی می گوئیم ایجاد حداکثر خروجی در بلندمدت، به ناچار باید جنبه های انسانی لحاظ شوند.

بنابراین افزودن واژه ی بلندمدت، به معنای تغییر نگرش از فضای مکانیکی به فضای انسانی است.



در بلندمدت، حداکثر خروجی تنها با آرامش، رضایت، انگیزه، شوق و اشتیاق و حتی رضایت خانواده ی اعضای یک سازمان، حاصل می شود.

آنچه در بالا ذکر شد، مقدمه ای بود که هر بار به بحث مدیریت منابع انسانی می پردازیم، باید آن را در ذهن خود مرور کنیم.

تمام دستورالعمل ها و توصیه ها و فرایندها و مکانیزمها و بخش نامه ها و استخدام و اخراج و اعطای پاداش و ارزیابی و هر آنچه که زیر چتر مدیریت منابع انسانی مطرح می شود، به صورت نانوشت، مفروضات بالا را در خود دارد.

در غیر این صورت، واحد مدیریت منابع انسانی – همچنانکه در ابتدای این مطلب گفتیم – نقشی کم رنگ و ستادی، در حد واحد حضور و غیاب پرسنل را به خود اختصاص خواهد داد.

شاید بتوان گفت موارد زیر، بخشی از وظایف کلیدی واحد مدیریت منابع انسانی است:

- کمک به استفاده بهینه و مدیریت استراتژیک منابع انسانی
- مدیریت فرایند جذب نیروی انسانی
- شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی

این مقاله به صورت خلاصه موضوع مدیریت منابع انسانی را معرفی می‌کند و به برخی از تعاریف و همچنین برخی مفاهیم مربوط شامل تاریخچه، فلسفه، اهداف، وظایف، رویکرد و فعالیت‌ها اشاره می‌کند.

کلیدواژه: مدیریت منابع انسانی؛ تاریخچه؛ فلسفه؛ مدیریت کارکنان؛ امور کارکنان؛ سیستم اطلاعات منابع انسانی؛ فلسفه؛ رویکرد؛ اهداف؛ وظایف؛ فعالیت‌ها؛ امور منابع انسانی

۱- مقدمه

مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان¹، مدیریت منابع انسانی² مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد.

۲- تعریف

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (نو و دیگران 2000، 4).

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 می‌کنند (آرمسترانگ ۱۹۹۳، ۳۳-۳۴)

مدیریت منابع انسانی فرایندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است (دی سنزو و رابینز ۱۹۸۸، ۴)

مدیریت منابع انسانی یعنی مدیریت کارکنان سازمان (اسکارپلو و لدوینکا ۱۹۸۸، ۴)

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. برای مثال این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می‌شود:

- تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)
- برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی
- گزینش داوطلبان واجد شرایط

- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام
- مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)
- ایجاد انگیزه و مزایا
- ارزیابی عملکرد
- برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی)
- توسعه نیروی انسانی و آموزش
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان (دسلر ۱۳۸۱، ۲)

۳- مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان

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 آنطور 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، بوهلندر و چرودن ۱۹۸۸)

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 فرایندهای 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)

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 (آرمسترانگ ۱۹۹۳، ۳۷)

۴- فلسفه مدیریت منابع انسانی (آرمسترانگ ۱۹۹۳، ۳۴)

- منابع انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آنها کلید موفقیت سازمان است.
- اگر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک داشته باشند دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل‌تر است.
- فرهنگ و ارزش‌های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشأت می‌گیرد تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می‌گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود.
- دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند.

۵- رویکردهای مدیریت منابع انسانی (آرمسترانگ ۱۹۹۳، ۳۵)

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 فرایند 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 فرایندها را مورد بررسی قرار می‌دهد. رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می‌گیرد.

۶- اهداف مدیریت منابع انسانی (دعائی ۱۳۷۷، ۹)

اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی حصول نتایج مطلوب از تلاش‌های جمعی کارکنان سازمان است که می‌توان به صورت زیر آن را 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.

۷- وظایف مدیریت منابع انسانی

همانطور که در تعاریف مدیریت منابع انسانی آمد وظایف کلی عبارتند از: جذب، توسعه ایجاد انگیزش و نگهداشت. اما این وظایف را می‌توان به حوزه‌های فعالیت زیر دسته‌بندی کرد:

۱. سازماندهی
 - طراحی سازمان
 - طراحی شغل
 - تجزیه و تحلیل شغل
 - طبقه‌بندی مشاغل
۲. جذب منابع انسانی
 - برنامه‌ریزی
 - کارمندیابی
 - انتخاب
 - استخدام
۳. توسعه و منابع انسانی
 - مدیریت عملکرد
 - آموزش
۴. مدیریت پاداش
 - حقوق و دستمزد

۵. روابط کارکنان
 - ارزشیابی مشاغل
 - پاداش
 - مزایا
 - روابط صنعتی
 - مشارکت
 - ارتباطات
۶. بهداشت، ایمنی و رفاه
 - بهداشت و ایمنی
 - رفاه
۷. امور اداری استخدام و کارکنان
 - چارچوب قانونی و مقررات دولتی
 - رویه‌ها و اقدامات استخدام
 - سیستم اطلاعاتی منابع انسانی

البته مدل‌های متفاوت دیگری نیز برای دسته‌بندی وجود دارد (جزئی ۱۳۷۸، ۲۹-۳۶) اما همه آنها تقریباً همین اجزاء را شامل می‌شوند.

۸- عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی (دعائی ۱۳۷۷، ۱۱)

- عوامل بیرونی
 - قوانین و مقررات
 - بازار نیروی کار
 - فرهنگ جامعه
 - سهامداران
 - رقابت
 - مشتریان
 - فناوری
- عوامل درونی
 - اهداف اساسی یا رسالت سازمان
 - خط‌مشی‌ها
 - جو و فرهنگ سازمانی

۹- ویژگی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیت‌هایی است که دارای مبانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان‌های بزرگ برای برخی از آنها واحدهای مستقلی تشکیل می‌دهند. با وجود تفاوت ماهیتی بین این فعالیت‌ها، بیشتر آنها دارای ارتباط از جهت عملیات و اطلاعات هستند. نوزده فعالیت مشخص از مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

۱. تجزیه و تحلیل مشاغل
۲. طراحی شغل
۳. طبقه‌بندی مشاغل
۴. ارزشیابی مشاغل
۵. برنامه‌ریزی نیروی انسانی
۶. کارمندیابی
۷. انتخاب
۸. انتصاب
۹. اجتماعی کردن
۱۰. آموزش کارکنان
۱۱. ارزیابی عملکرد
۱۲. بهداشت و ایمنی

مراجع

۱۳. بیمه و بازنشستگی
۱۴. رفاه
۱۵. انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان
۱۶. حقوق و دستمزد
۱۷. پاداش
۱۸. جایجایی
۱۹. انضباط

جزئی، نسرین. ۱۳۷۸. مدیریت منابع انسانی ویرایش دوم. تهران: نی.
دسلر، گری. ۱۳۸۱. مبانی مدیریت منابع انسانی. چاپ دوم. ترجمه علی پارسائیان سید محمد
اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
دعائی، حبیب‌ا... ۱۳۷۷. مدیریت منابع انسانی: نگرش کاربردی تهران: مؤلف.

۱۰- مدیریت منابع انسانی در قالب یک سیستم

هیچ یک از منابع مطالعه شده در این زمینه، مجموعه فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را در قالب سیستمی از فرایندهای مرتبط و به هم پیوسته ترسیم و تشریح نکرده‌اند. یکی از دلایل این واقعیت این است که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به قدری متفاوت، متنوع و دارای مبانی مختلف هستند که تجمع تمام آنها در قالب یک سیستم امکان‌ناپذیر است.

Armstrong, M. 1993. A handbook of personnel management practice. 4th ed. London: Kogan Page.

Byun, D. 1997. Human Resource Management. In Encyclopedia of Library and Information Science Vol. 59. Edited by Allen Kent. New York: Marcel Dekker.

DeCenzo, D.A., and Robbins, S. P. 1988. Personnel/ Human Resource Management. 3 rd ed. London: Printice-Hall.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R. Gerhart, B., and Wright, P. M. 2000. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 3rd ed. Boston: Mc Graw-Hill.

Scrapello, V. G., and Ledvinka, J. 1988. Personnel/Human resource Management. Boston: PWS-Kent.

Sherman, A. W., Bohlander, G.W., and Chruden, H. J. 1988. Managing Human resource. 8th ed. Cincinnati: South- Western.

Sherman, A., Bohlander, G. and Snell, S. 1998. Managing Human Resources. 11 th ed. Cincinnati: south-Western.

همانند تقسیم‌بندی رویکردهای سخت و نرم به مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های آن را هم می‌توان در دو دسته سخت و نرم گنجانید. به عنوان مثال مبحث انگیزش کارکنان یک فعالیت کاملاً نرم است در حالی که فعالیت حقوق و دستمزد یک فعالیت کاملاً سخت است. البته این دسته‌بندی فرضی است چرا که میزان سختی یا نرمی دارای طیفی خواهد بود. به هر حال، علیرغم نبود چنین تصویر سیستماتیک از فعالیت‌های سخت مدیریت منابع انسانی، می‌توان سیستمی برای آن طراحی کرد که شامل فعالیت‌های روبه‌پذیر باشد.

۱۱- سیستم اطلاعات منابع انسانی

تعاریف مختلفی از سیستم اطلاعات منابع انسانی وجود دارد. در بیون (۱۹۹۷) تعاریف زیر آمده است:

- یک سیستم رایانه‌ای فقط برای جمع‌آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده‌های مورد نیاز یک سازمان از کارکنانش .
- علاوه بر استفاده فوق برای کمک به برنامه‌ریزی، امور اداری، تصمیم‌گیری و کنترل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی طراحی می‌شود .
- یک سیستم اطلاعات منابع انسانی باید رویکردی یکپارچه برای جمع‌آوری، ذخیره، تحلیل و کنترل جریان اطلاعات منابع انسانی در داخل یک سازمان تعریف شود.

شرمان، بوهندر و اسنل (۱۹۹۸، ۸) سیستم اطلاعات منابع انسانی را سیستمی تعریف می‌کنند که اطلاعات جاری و دقیق برای مقاصد کنترل و تصمیم‌گیری فراهم کند. به گفته آنها طبق یک پیمایشی که اخیراً انجام شده است بیشتر فناوری اطلاعات استفاده شده، برای نگهداری اطلاعات کارکنان، نظارت بر عملیات حقوق و دستمزد، نگهداری اطلاعات مربوط به غیبت‌ها و مرخصی‌ها و انجام امور اداری و استخدام و برنامه‌های آموزشی بوده است.

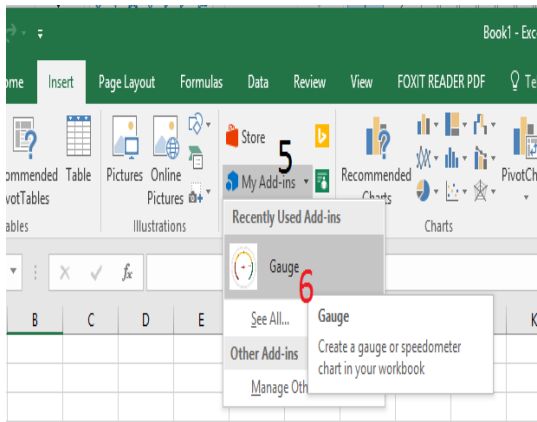
اسکارپلو و لدوینکا (۱۹۸۸، ۷۱۴) سیستم اطلاعات منابع انسانی را بخشی از سیستم اطلاعاتی سازمان می‌دانند که اطلاعات لازم را برای تصمیم‌گیری در امور منابع انسانی ارائه می‌دهد.

تفاوت در سطح استفاده از سیستم اطلاعات منابع انسانی در تعاریف فوق، اشاره به این مطلب دارد که می‌توان سیستم اطلاعات منابع انسانی را در قالب یکی از سیستم‌های اطلاعاتی مانند سیستم پردازش عملیات، سیستم اطلاعات مدیریت،

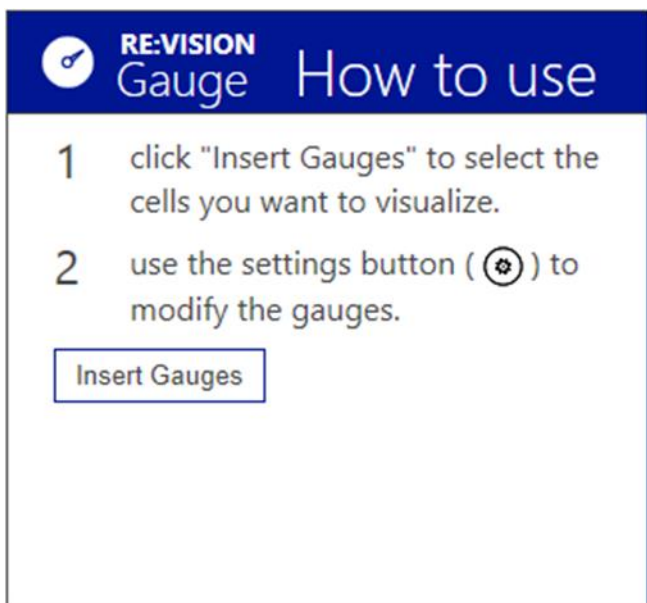
استفاده از store اکسل برای خلق نمودار های زیبا

یکی از کاربردی ترین نرم افزار ها در تمامی سازمانها اکسل است . اما مهمترین استفاده این نرم افزار طراحی و تهیه گزارش هاست و چه بهتر که این گزارش ها زیبا تر و جذاب تر باشند تا نظر مدیران و مخاطبین را به خود جلب کند اما گاهی برخی از نمودار ها به طور مستقیم در اکسل قابل طراحی نیستند و یا نیاز به کد های ویژوال بیسیک دارد ، اما مایکروسافت کار را برای کاربران راحت کرده بدین نحو که شما با مراجعه به قسمت store مجموعه نرم افزار های مایکروسافت می توانید این نمودار ها را تهیه کنید .
یکی از این نمودار ها ، نمودار گیج است که کاربرد بسیاری در گزارشات دارد. و ما در این ماهنامه قصد پرداختن به آن را داریم.

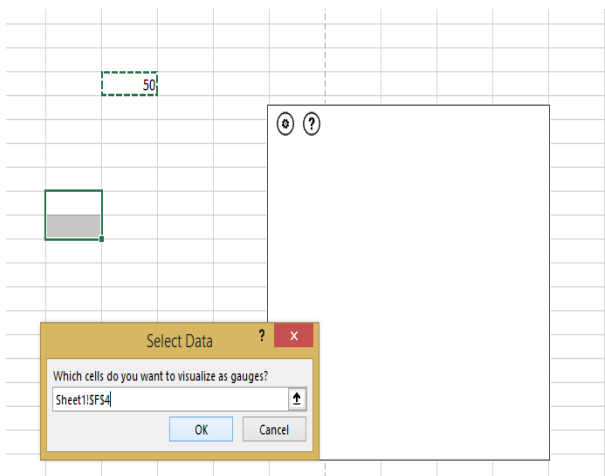
برای تهیه این نمودار از روش گفته شده با توجه به تصاویر زیر سعی شده که مراحل را گام به گام به صورت مصور نشان دهیم ضمن اینکه بصورت جداگانه توضیحات لازم را خدمت دوستان ارائه می دهیم .



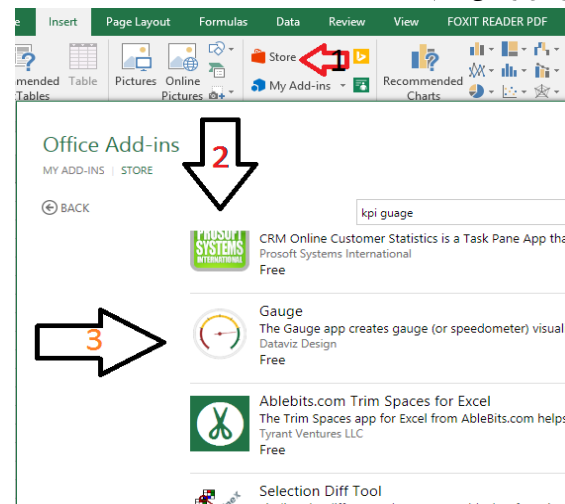
مطابق شکل فوق مراحل ۵ و ۶ را انجام دهید تا صفحه زیر برای شما باز شود.



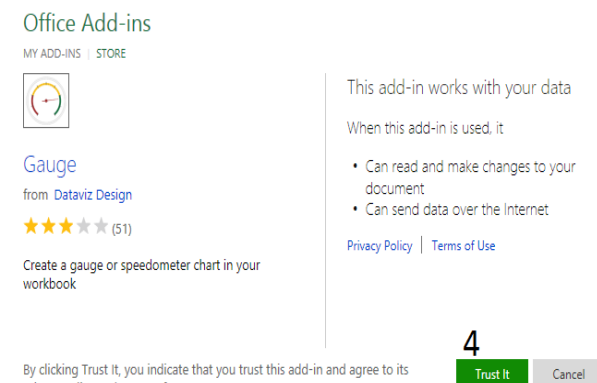
در این مرحله روی insert gauges کلیک کنید و در قسمت select data سلول مورد نظر خود را انتخاب کنید



حالا ما شکل زیر را داریم

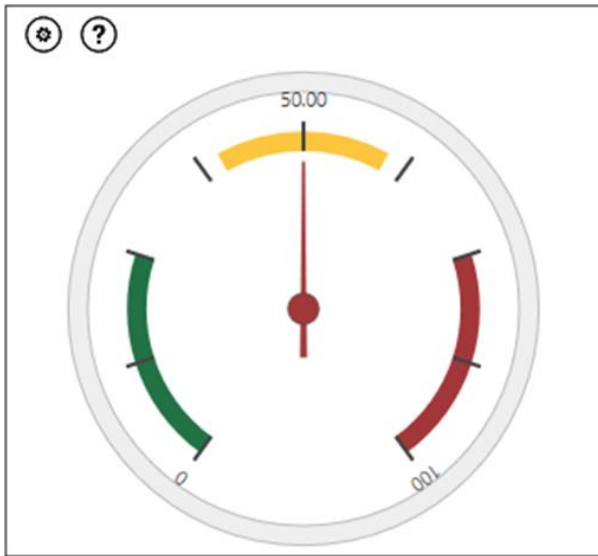


پس از باز کردن نرم افزار اکسل کافیست تا در قسمت insert روی گزینه store کلیک کنید و در قسمت باز شده مطابق شکل فوق در کادر واژه kpi guage را تایپ کنید تا نمودار مربوطه برای شما آورده شود. حالا کافیست روی آن کلیک کنید تا صفحه زیر برای شما باز شود



By clicking Trust It, you indicate that you trust this add-in and agree to its Privacy Policy and Terms of Use.

و گزینه دوم برای نمایش اعداد

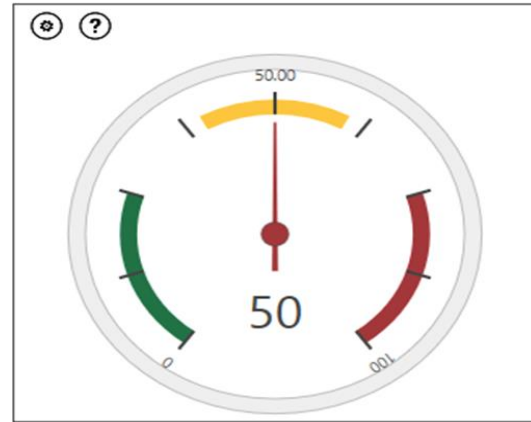


۱۵- تعیین شکل ظاهری نمودار

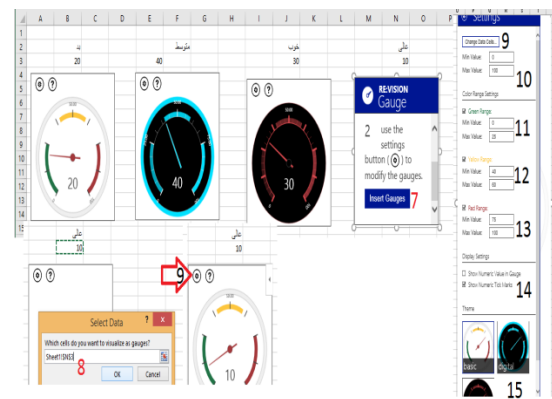
شما می‌توانید با مراجعه به لینک زیر مستقیماً نمودار گیج را از store اکسل دریافت کنید

<https://store.office.com/en-US/gauge-WA103524919.aspx?assetid=WA103524919>

با تشکر از توجه شما



اگر دقت کرده باشید در قسمت بالا و سمت چپ نمودار ما در کنار علامت سوال گزینه تنظیمات را داریم که با کلیک بر روی اون پنجره تنظیمات باز می‌شود که مطابق شکل زیر مراحل ۹ تا ۱۵ را توضیح می‌دهیم



۹- تغییر خانه انتخابی برای نمودار

۱۰- در این قسمت شما می‌توانید بیشترین و کمترین مقدار در گیج خود را مشخص کنید

۱۱- تعیین محدوده برای قسمت سبز

۱۲- تعیین محدوده برای قسمت نارنجی

۱۳- تعیین محدوده برای قسمت قرمز

۱۴- گزینه اول برای نشان دادن عدد فعلی نمودار

