

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية Concept of HRM

تم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها الأنشطة المرتبطة كافة بإدارة علاقات العاملين في الشركة، إذ تشمل الموارد البشرية على معارف ومهارات وشبكات وطاقات الأفراد العاملين وقدراتهم الفكرية، وشخصياتهم ودوافعهم في العمل.

تُعبّر إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والتطوير والتعويض والتكامل والصيانة والفصل بين الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية والاجتماعية، وترتبط إدارة الموارد البشرية بالبُعد البشري في الإدارة، ونظراً لأن كل منظمة تتكون من أشخاص فإن الحصول على خدماتهم، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم على تحسين أدائهم، وضمان استمرارهم في الحفاظ على التزامهم إتجاه المنظمة أمر بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف التنظيمية، بغض النظر عما إذا كان نوع المنظمة حكومية، أو منظمة خاصة، أو تعليمية، أو صحية، أو منظمة إجتماعية.

ما تتضمن إدارة الموارد البشرية الجوانب الآتية: التوظيف، والإختيار، وتدريب الموظفين، والتدريب والتطوير، وتقييم أداء العاملين، وتحديد الراتب وتقديم المزايا، وتحفيز الموظفين، والحفاظ على العلاقات المناسبة مع الموظفين، ونقاباتهم، وضمان سلامة الموظفين وتدابير الرعاية الصحية.

وتُعرّف إدارة الموارد البشرية أيضاً على أنها الأنشطة كافة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة، مثل التوظيف، والإختيار، وتقييم العاملين، وتطويرهم، ومكافأة الموارد البشرية، وقد تطورت من دور إداري بحت إلى دور استراتيجي، وفي العالم الحديث أصبحت التغييرات التنظيمية المستمرة هي القاعدة

الباب الاول الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

الأساس لغرض التطوير، إذ تتألف من إعادة تنظيم العمليات، وتحسين حجم المنظمة، واللامركزية، وتلاشي الحدود التنظيمية، كما لا يمكن ضمان نجاح الشركات على الأمد البعيد إلا إذا قامت المنظمة بتكييف توجهاتها الاستراتيجية والهيكليّة وفقاً للسيناريو البيئي والتكنولوجي المتغير.

وفي السياق ذاته، عُرِّفت إدارة الموارد البشرية على أنها تصميم أنظمة رسمية لضمان المواهب البشرية الفاعلة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وأن إدارة الموارد البشرية هي نشاط ينمو ويطور ويحفز ويحافظ على الأداء العالي في المنظمات، لذا فهي تعمل على معالجة وإستخدام الموارد الموجودة في الأفراد (الموظفين)، وعلاوة على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط وتنظيم وتوجيه والإشراف على أنشطة التدريب والتطوير، والتعويض، والتكامل، والصيانة، وتوجيه الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

The Background of the HRM concept:

ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية في الثمانينيات من القرن العشرين مُعبراً عن فلسفة إدارة الأفراد، وكبديل للأشكال التقليدية السابقة لإدارة شؤون الموظفين في المنظمات، وأنَّ إدارة الموارد البشرية كانت معيارية بشكل كبير في بداياتها، فقد قدمت التشخيص والحلول المقترحة فحسب، وركزت في هذه المرحلة على بعض التغييرات البسيطة الملحوظة، مع التركيز الكبير على أوجه القصور في المواقف، والنطاق، والاتساق، والتوجيه لإدارة شؤون الموظفين.

وقد اقترح (Torrington & Hall) في ذات المدة أن إدارة شؤون الموظفين تركزت على القوى العاملة فقط، وبذلك وجهت نفسها إلى الموظفين، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الموارد وتهتم بالاحتياجات الإجمالية للموارد البشرية

الباب الاول الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

للمنظمة، وفي تلك الحقبة الزمنية كان الرواد المؤسسون لإدارة الموارد البشرية هم نخبة من الأكاديميين الأمريكيين أمثال (Michael Berg) وزملاؤه في إطار عمل لجامعة هارفارد (Harvard)، وكذلك (Charles Fombrun) وزملائه في إطار عمل جامعة ميشغان (Michigan). ومن ثم تبعهم بعد ذلك، مجموعة من الباحثين أمثال (Flower & Armstrong) في المملكة المتحدة، الذين طوروا وشرحوا وانتقدوا المفهوم بشكل متكرر، وكما تم تصويره لأول مرة، فقد كان لإدارة الموارد البشرية إطاراً مفاهيمياً يتكون من فلسفة تستند إلى عدد من النظريات المستمدة من العلوم السلوكية ومن مجالات الإدارة الإستراتيجية وإدارة رأس المال البشري والعلاقات الصناعية، وتتكون هذه الفلسفة من مجموعة من الافتراضات بأن المورد البشري هو الذي يُعطي ميزة تنافسية، وأن الهدف يجب أن يكون تعزيز التزام الموظف، وأن قرارات إدارة الموارد البشرية ذات أهمية إستراتيجية، وبذلك فإن سياسات إدارة الموارد البشرية يجب دمجها في إستراتيجية العمل مع تركيزها على الإستراتيجية، والالتزام، وحقوق أصحاب المصلحة، والحاجة إلى عد الموظفين أصولاً في المنظمة وليس تكاليف.

وكانت هذه الافتراضات هي بداية التحول عن إدارة شؤون الموظفين التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (SHRM)، وأن هذا التحول الجذري أسهم في التأثير على دور المتخصصين في الموارد البشرية، وضبط العدسة المستخدمة لإلتقاط توقعات أنشطة الموارد البشرية داخل المنظمات.

وفي ذات السياق، تضمن تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية تطور المفاهيم حول فلسفة إدارة الموارد البشرية وأهداف إدارة الموارد البشرية، وكان لها قاعدة قوية في نظرية العلوم السلوكية وتم التعبير عنها أيضاً في مجموعة متنوعة من النماذج الإدارية.

الباب الاول.....الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

كما ظهر الاهتمام في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في العقد من عام (1970)، وقد صممت/ لتمكين الشركات من تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتنظيمية، وأن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي تجميع السياسات وأساليب إدارة الموارد البشرية بهدف خلق المهارات والسلوكيات المهنية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، وأدت البيئة التنافسية العالية (الاقتصادية والسياسية والديمقراطية والتكنولوجية) إلى تنفيذ وشيك للموارد البشرية الإستراتيجية في الشركات، وتم إدخال مفهوم المنظور الإستراتيجي في عام (1981) في مقال "إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي"، ومنذ ذلك الوقت، تم تحليل المنظور الإستراتيجي في كثير من الدراسات، وبذلت جهود حثيثة لتمييزه عن الإدارة التقليدية للموارد البشرية.

علاوة على ذلك، نتيجة للمنافسة العالمية اضطرت المنظمات الصغيرة والكبيرة لتكون أكثر وعياً للنظر للتكاليف والإنتاجية، وبسبب الطبيعة الحرجة لقضايا الموارد البشرية، يجب أن تلقى هذه المسائل اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة العليا، وهناك ست مجالات وظيفية مرتبطة بإدارة الموارد البشرية الفاعلة، والمتمثلة بـ (التوظيف Staffing، تطوير الموارد البشرية Human Resource Development، وإدارة الأداء Performance Management، والتعويضات Compensation، والسلامة والصحة Safety and Health، وعلاقات العاملين والعمل Employee and labor relations)، ويمكن توضيح تلك المجالات والوظائف في الشكل (1-1):

١. **مرحلة المفهوم Conception**: ويتم في هذه المرحلة إنشاء المنظمة، وتصورها على أنها ليست منظمة للقيام بأنشطة إدارة الأفراد، إذ لا توجد ممارسات رسمية وتعد الموارد البشرية ضرورية للتعامل كمركز للتكلفة والصفقات.

٢. **مرحلة إدارة الأفراد Personnel department**: في هذه المرحلة تقوم كل منظمة مهما كان حجمها بتنفيذ أنشطتها، وتتميز بالإدارة الروتينية وتطبيق قوانين العمل، وظهر هذا المفهوم في القرن الماضي ولا يزال قائماً في الوقت الحاضر في المنظمات، ويقدم ممارسات محددة مثل الإستقطاب والإختيار والتدريب والمكافآت وتقويم الأداء.

٣. مرحلة الموارد البشرية الإستراتيجية Strategic human resources:

في هذه المرحلة يتم دمج وتكامل الممارسات مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توفير الدعم والتعامل بطريقة مرنة مع العاملين وفقاً لمتطلبات العمل وهذا يتطلب التكيف لضمان الترابط بين إستراتيجيات الموارد البشرية والخطط التنظيمية مع يتطلب دمج الوظائف مع الأهداف التنظيمية للاستجابة للبيئة الخارجية.

٤. مرحلة الموارد البشرية كأساس للإستدامة التنظيمية:

Human resources as a basis for organizational sustainability

في هذه المرحلة تُعد الموارد البشرية مركزاً للإستدامة التنظيمية وتسعى إلى

٤. مرحلة الموارد البشرية كأساس للإستدامة التنظيمية:

Human resources as a basis for organizational sustainability

في هذه المرحلة تُعد الموارد البشرية مركزاً للإستدامة التنظيمية وتسعى إلى تحسين الأداء من خلال الابتكار وإدارة التنوع والإدارة البيئية، ويتم دمج الممارسات مع بعضها البعض لدعم إستراتيجية الأعمال والتكامل بالإتجاه الإستراتيجي الذي يحقق للمنظمة نتائجاً مستدامة وتحقيق التوازن والازدهار الاقتصادي والعدالة الاجتماعية والسلامة البيئية.

أصبحت الإستدامة محط تركيز المنظمات في انحاء العالم كافة، بسبب التغييرات البيئية والضغوط التنظيمية والتقدم التكنولوجي المستمر وزيادة سرعة الابتكار والقوى الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية الشاملة والمطالب العامة بمسؤولية أعلى بين الشركات فيما يتعلق بتأثيرها على المجتمع والبيئة، لذا تركز الشركات بشكل متزايد على مجموعة شاملة ومتكاملة من الأنشطة المضمنة في إستراتيجيات أعمالها وخطط أعمالها، والتي قد تساعد أصحاب المصلحة الداخليين أو المجتمعات المحلية أو المجتمع ككل، وأن هذه الممارسات والاستراتيجيات التجارية المستدامة والمسؤولة الإستباقية التي تتبناها الشركات لتتجاوز المتطلبات القانونية وتسهم بشكل إيجابي في مجتمع راضٍ.

كما أنّ مفهوم الاستدامة تغلغل في جميع وظائف الإدارة بما في ذلك الإدارة

الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وسلاسل التوريد والموارد البشرية (HR)، واكتسب

اهتماماً من كل من الممارسين والأوساط الأكاديمية، كما يُعد وظيفة الموارد

البشرية ضرورية لتحقيق النجاح في تنفيذ الاستدامة داخل المنظمات. كما تستخدم

الاستدامة في الموارد البشرية، بعدها أصول مؤسسية محورية، وإن أدوات الموارد

البشرية تساعد في تضمين استراتيجية الاستدامة في المنظمات، فضلاً عن ذلك،

يعكس مجال إدارة الموارد البشرية بشكل طبيعي التطورات في المجتمع وكذلك

الاتجاهات في التخصصات الأكاديمية، وأنّ الهدف من إدارة الموارد البشرية هو

توفير موظفين مؤهلين ومخلصين، لذا فإنّ الإدارة المستدامة للموارد البشرية

(SHMR) هي الخطوة المنطقية الآتية بعد دمج الإستدامة في عمليات الشركة.

ثالثاً: فلسفة إدارة الموارد البشرية HRM philosophy

إن فلسفة الموارد البشرية هي بيان حول كيفية تعامل المنظمة مع مواردها البشرية، وما هو الدور الذي تؤديه الموارد في النجاح الشامل للأعمال وكيف يتم التعامل معها وإدارتها، وتشير فلسفة الموارد البشرية إلى المبادئ التوجيهية التي تُحدد وتميز قيمة ومعاملة الموظفين المشمولين في نظام إدارة موارد بشرية معين، وتعكس فكرة "المبادئ التوجيهية" داخل نظام الموارد البشرية إلى التأثيرات التي تكون "قابلة للتعميم أو عالمية"، وأشار (Godard & Delaney) إلى تأثير فلسفة الموارد البشرية على قيمة رأس المال البشري في المنظمة، من قبل أولئك الذين يشغلون مناصب صنع القرار داخل المنظمات، كما تؤثر على أنواع أنظمة الموارد البشرية التي يتم إختيارها وكيفية استخدامها، وأن فلسفة الموارد البشرية لها أهمية ودور كبير في تصميم نظام الموارد البشرية ذو توجه أو نظرة مستقبلية أبعد، كما تم تقديم فلسفة الموارد البشرية كعنصر رئيس في التفكير في إدارة الموارد البشرية، وخصوصاً في بداياتها وعلى أساس تحليل عدد من نماذج إدارة الموارد البشرية.

الباب الاول الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

إنّ المفهوم الأصلي لإدارة الموارد البشرية يمكن تفسيره على أنّه فلسفة لإدارة الأفراد العاملين من حيث أنّه يحتوي على عدد من المبادئ والمعتقدات العامة حول كيفية القيام بذلك. وتم تقديم التفسير الآتي لفلسفة إدارة الموارد البشرية بواسطة (Legge) الذي حدد تحليله لعدد من نماذج إدارة الموارد البشرية للموضوعات المشتركة الآتية:

١. يجب دمج سياسات الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي للأعمال وتوظيفها لتعزيز أو تغيير الثقافة التنظيمية.

٢. وأن الموارد البشرية ذات قيمة ومصدر للميزة التنافسية.

٣. يمكن إستغلال الموارد البشرية بشكل أكثر فعالية من خلال سياسات متسقة بشكل متبادل تعزز الالتزام، ونتيجة لذلك تعزز استعداد الموظفين للعمل بمرونة لصالح سعي "المنظمة التكيفية" لتحقيق التميز.

إنّ معتقدات إدارة الموارد البشرية تضمنت الافتراضات القائلة بأن الموارد البشرية هي التي تمنح ميزة تنافسية، وأن الهدف يجب أن يكون تعزيز التزام الموظف، وأن قرارات الموارد البشرية ذات أهمية إستراتيجية، وبذلك يجب أن تكون سياسات الموارد البشرية مدمج في إستراتيجية العمل.

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية The Objectives of HRM

لإدارة الموارد البشرية عدة أهداف، تشمل كلاً من الأداء العالي ورفاهية العاملين، وكما يأتي:

1. دعم المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية التي تتكامل مع استراتيجية العمل أي (إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية).

الباب الأول الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

٢. المساهمة في تنمية ثقافة عالية الأداء داخل المنظمة.

٣. التأكد من أن المنظمة لديها الموهوبين والمهرة والمشاركين الذين تحتاجهم.

٤. الحفاظ على علاقة عمل إيجابية بين الإدارة والموظفين، مع الأخذ في العد أنه يجب أن يشعر الموظفون بالثقة والتقدير إذا أرادوا العمل بفعالية وكفاءة بمرور الوقت.

٥. زيادة رفاهية الموظفين وأصحاب مصلحة.

٦. تحقيق الصحة الاجتماعية وتعني "التطابق بين القيم المرتبطة بالمنظمة وقيم بيئتها" من خلال ضمان إستقامة الطريقة التي تعامل بها الإدارة أصحاب المصلحة فيها ومن خلال تطبيق نهج أخلاقي لإدارة الأفراد.

وهناك مجموعة من الأهداف الرئيسة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وكما

يأتي:

خامساً: أهمية إدارة الموارد البشرية The Importance of HRM

على مستوى واسع تهتم إدارة الموارد البشرية بالإختيارات - والخيارات التي تتخذها المنظمات من مجموعة واسعة من السياسات والممارسات والهياكل الممكنة لإدارة الموظفين، وبشكل أكثر تحديداً، توجد مجموعة كبيرة ومتنامية من الأدلة البحثية التي تُظهر وجود صلة قوية بين كيفية إدارة الشركات لموظفيها والنتائج الاقتصادية التي تحققها، وتندرج تلك الأهمية الأبعاد الأساس الثلاثة: تعزيز المهارات، وتعزيز التحفيز (الدافع)، وتعزيز الفرص وكما يأتي:

١. تعزيز المهارات Skill-Enhancing: تشمل ممارسات الموارد البشرية المعززة للمهارات التوظيف الشامل والإختيار الدقيق والتدريب المكثف.

٢. تعزيز التحفيز Motivation Enhancing: تشمل ممارسات الموارد البشرية المعززة للتحفيز إدارة الأداء التنموي، والتعويض التنافسي، والحوافز والمكافآت، والمزايا الشاملة، والترقية، والتطوير الوظيفي.

٣. تعزيز الفرص Opportunity Enhancing: تعمل ممارسات الموارد البشرية

المعززة للفرص في تمكين الموظفين من إستخدام مهاراتهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهي تشمل ممارسات مثل تصميم الوظائف المرن، وفرق العمل، ومشاركة الموظفين، ومشاركة المعلومات.

وأنّ هذه الأبعاد الثلاثة لأنظمة الموارد البشرية مرتبطة بشكل غير المباشر بالنتائج المالية من خلال رأس المال البشري، وتحفيز الموظفين، والدوران الطوعي، والنتائج التشغيلية. ومن الناحية التشغيلية إذ تضمنت النتائج المالية العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، وعائد السوق، ونمو المبيعات، والأداء المالي العام، تم قياس رأس المال البشري باستخدام المقاييس المعمول بها والمستوى التعليمي للعاملين، انعكس دافع الموظفين من خلال الرضا الوظيفي الجماعي، والالتزام التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والدعم التنظيمي المتصور،

سادساً: مسؤوليات قسم إدارة الموارد البشرية

Responsibilities of the Human Resources Department

في جميع المنظمات، يكون قسم الموارد البشرية مسؤولاً عن وظائف إدارة الموارد البشرية، قد يتم تنفيذ المهام من قبل المشرفين أو غيرهم داخل المنظمة أو خارجها. ولا تتشابه أدوار أقسام الموارد البشرية بشكل كامل نظراً لوجود اختلافات في أحجام المنظمات وخصائص القوة العاملة والصناعة وقيم الإدارة، وفي بعض المنظمات يتولى قسم الموارد البشرية القيام بجميع الأنشطة وفي حالات أخرى قد يتشارك الأدوار والواجبات مع مديري الإدارات الأخرى، مثل المالية أو العمليات أو تكنولوجيا المعلومات.

ويمكن تحديد مسؤوليات أقسام الموارد البشرية بالآتي:

١. الخدمات والمعاملات الإدارية: التعامل مع المهام الإدارية (على سبيل المثال، تعيين الموظفين والترقيات) بكفاءة مع الالتزام بالجودة، مما يتطلب خبرة في مهام معينة.

٢. خدمات شريك الأعمال: تطوير أنظمة موارد بشرية فاعلة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها لجذب والحفاظ وتطوير الأشخاص بالمهارات التي تحتاجها، ولكي تكون الأنظمة فاعلة يجب أن يفهم موظفو الموارد البشرية العمل حتى يتمكنوا من فهم احتياجات العمل.

٣. الشريك الاستراتيجي: المساهمة في إستراتيجية الشركة من خلال فهم مواردها

١. النهوض بممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة كتحليل وتصميم الوظائف والتوظيف والتطوير والتعويض وعلاقات العمل وغيرها.

٢. وضع وإدارة سياسات شؤون العاملين.

٣. ضمان الإمتثال لقوانين العمل.

سابعاً: مقدّرات (الكفايات) محترفو إدارة الموارد البشرية:

Competencies of HR Professionals

محترفو الموارد البشرية الناجحون قادرين على مشاركة المعلومات وبناء العلاقات والتأثير على الأشخاص داخل وخارج المنظمة، ومع المسؤوليات المتنوعة التي يقومون بها يحتاج محترفو الموارد البشرية إلى الجمع بين مجموعة كبيرة من الكفايات (المقدّرات). وتتضمن هذه الكفايات الآتي:

١. **نشط ذو مصداقية:** يحظى باحترام كبير في المنظمة بحيث يمكنه التأثير على المواقف التي يتخذها المديرون، غز يتمتع متخصصو الموارد البشرية الأكفاء بأكبر قدر من التأثير على نجاح المنظمة.

٢. وكيل الثقافة والتغير: يفهم ثقافة المنظمة ويساعد على بناء هذه الثقافة وتقويتها

أو تغييرها من خلال تحديد قيمها والتعبير عنها من خلال الكلام والأفعال.

٣. مدير المواهب: يعرف كيف ينضم الأشخاص إلى المنظمة وينتقلون إلى مناصب

مختلفة داخلها للقيام بذلك بشكل فاعل يتطلب معرفة بهيكل المنظمة، وكيف يمكن

تعديل هذا الهيكل لمساعدته على تحقيق أهدافه لتطوير وإستخدام مواهب الموظفين.

٤. المهندس المعماري الاستراتيجي: يتطلب الوعي باتجاهات الأعمال وفهم كيف

يمكن أن تؤثر على الأعمال، فضلا عن الفرص والتهديدات التي تواجهها

ومساعدة الشركة على إغتنام الفرص ومواجهة التهديدات التي تواجه الأعمال.

The Philosophy of People Management

إنّ فلسفة إدارة الأفراد تستند على مبدأين مترابطين، الأول، هو أنه ينبغي اعتماد مدخل أصحاب المصلحة المتعددين، أي أنّ للموظفين حصة في مؤسستهم، ولا تقل أهمية عن الحصة التي يملكها الملاك والإدارة العليا، ويجب أن يتساوى الاهتمام الموجه لمصالح الموظفين مع الإهتمام الموجه لمصالح الشركة، وأن سياسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تتأثر بالفعل بمصالح أصحاب المصلحة المختلفة، والمساهمين، والإدارة، والموظفين، والمجتمع، والحكومة ما لم تتأثر هذه السياسات أصحاب المصلحة كافة، إذ ستفشل المؤسسة في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة هؤلاء على المدى البعيد وستفشل كمؤسسة أيضاً.

أشار بعض الباحثين إلى الحاجة إلى اتباع مدخل أوسع وأكثر تعدداً للسياق ومتعدد الطبقات قائم على الاحتياجات بعيدة الأمد لجميع أصحاب المصلحة المعنيين، كما يجب أن تكون عملية إنشاء وصيانة وتطوير ثقافة الثقة بين مختلف أصحاب المصلحة أمراً أساسياً لمدخل أصحاب المصلحة المتعددين، مع عد إدارة

الباب الاول.....الفصل الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

اما المبدأ الثاني هو أنه يجب عد الموظفين كأشخاص وليس على أنهم موارد قابلة للإستغلال، ويجب أن يتم معاملة الأشخاص ليس فقط كغايات وليس بأي شكل من الأشكال كوسيلة. وبدلاً من عملية "من أعلى إلى أسفل"، لتعزيز التجربة فإن نقطة البداية هي اكتساب فهم كيف يدرك الموظفون ما يشبه العمل في المنظمة ومن هذا التحليل الحصول على الدليل على ما يجب القيام به للتعامل مع أي قضايا، وهذا لا يمكن أن يتم من خلال مسح المشاركة السنوي مع الاستطلاعات المتكررة الضرورية، وسيغطي نظام إدارة الأشخاص الذي يتبنى هذه المبادئ نفس المجالات مثل نظام إدارة الموارد البشرية وسيكون متخصصو الأشخاص مسؤولين عن الأشياء نفسها التي يتحملها متخصصو الموارد البشرية، لكن الوسائل التي يقومون بها ستختلف.

