



عنوان مقاله:

استراتژی های کارکردی مدیریت منابع انسانی

تهیه کننده:

محمد رامندی

مدیریت شعب استان خراسان رضوی

مقدمه:

مفهوم مدیریت منابع انسانی، از اواسط دهه هشتاد میلادی معرفی شد و هدف از آن آرایه روش‌هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است. سعادت، ۱۳۸۶ به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند دارایی‌های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می‌شود. به همین دلیل است که برنامه‌ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمانها برخوردار شده است. مایکل پورتر بر این باور است که مهارتها و انگیزش افراد یک شرکت و چگونگی به‌کارگیری آنها را می‌توان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت، به حساب آورد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) به طور کلی، مدیریت منابع انسانی را، شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است: از تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها. مدیریت منابع انسانی را می‌توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که بر این چهار اصل استوار است:

- ۱- کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان به حساب می‌آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش، بر آنهاست.
 - ۲- اگر سیاست‌های پرسنلی و خط‌مشی‌های سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه‌های استراتژیک آن پیوند تنگاتنگی داشته باشند و به رسیدن به آن اهداف کمک کنند، احتمال موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد.
 - ۳- فرهنگ و ارزشهای سازمان، جو سازمانی و رفتار مدیریتی منبعث از آن فرهنگ در دستیابی برتری سازمان تاثیر عمده‌ای خواهد داشت. بنابراین، فرهنگ سازمان را باید هدایت و اداره کرد.
 - ۴- ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر است؛ به ویژه حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می‌آید. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)
- بررسی اصول یاد شده، اهمیت استراتژیک مدیریت منابع انسانی سازمان را نشان می‌دهد. در واقع انجام موفقیت‌آمیز هر کاری در سازمان، اعم از برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل استراتژیهای کلان سازمان، پیاده‌سازی برنامه‌های تحول، و پیشبرد اهداف سازمانی بدون مدیریت و توجه جدی به منابع انسانی، امکانپذیر نخواهد بود. از این رو نگاه استراتژیک به نیروی انسانی در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار شده است.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تاکید می‌کند. شولر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است: «تمامی فعالیتهای موثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان». رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های موردنظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می‌دانند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم‌گیری درباره مقاصد و طرح‌های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می‌شوند. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می‌پردازد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

وجه تمایز اصلی میان مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی، از دیدگاه گست (۱۹۸۹) میزان یکپارچگی مدیریت منابع انسانی با فرایندهای تصمیم‌گیری استراتژیک سازمان به منظور مقابله با تغییرات محیطی است. بیر (۱۹۹۷) بر این باور است که محیط رقابتی، جهانی شدن و تغییرات مداوم بازار و فناوری، دلایل اصلی دگرگونی مفاهیم مدیریت منابع انسانی و تبدیل آن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی تنها بر مهارت‌های فیزیکی، آموزش‌های خاص، تخصص‌های ویژه و کارایی فردی کارکنان تاکید می‌کرد و به جای آنکه به افراد توجه کند، به کارهایی که توسط افراد انجام می‌شد، تمرکز می‌کرد. در حالی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، علاوه بر توجه به موارد یاد شده، به تمام بخشها، اثربخشی کلی و یکپارچگی فعالیت‌های مختلف سازمان، تاکید می‌ورزد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (Armstrong, 2006). هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تامین شود. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) دایر و هولدر (۱۹۹۸) بر این باورند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید چارچوبی واحد، گسترده، اقتضایی، و یکپارچه ایجاد کند (Armstrong, 2006).

فضای شکل‌گیری استراتژیهای منابع انسانی

در این بخش، با بررسی رویکردهای مختلف، فضای شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی را تبیین خواهیم کرد. به طور کلی استراتژی منابع انسانی، در فضایی تعاملی شکل می‌گیرد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین، و پائین به بالا در تدوین استراتژی از یک سو و تعامل میان رویکردهای مبتنی بر توانمندیها، و مبتنی بر بهره‌مندی از فرصتهای محیطی از سوی دیگر، فضای کلی شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد.

تعامل میان رویکردهای بالا به پائین و پائین به بالا، ناظر به این موضوع است که لازمه شکل‌گیری استراتژیهای اثربخش منابع انسانی، مشارکت مدیران منابع انسانی در کنار مدیران ارشد سازمان در تنظیم و تدوین استراتژیهای منابع انسانی است. چنین فضای همکاری، سبب آگاهی همه سطوح از الزامات مربوط به جهت‌گیریهای استراتژیک سازمان و ویژگیها و اقتضائات منابع انسانی سازمان شده، در نتیجه تبیین اثربخش‌تر استراتژیهای منابع انسانی را امکان‌پذیر می‌سازد.

رویکرد بالا به پائین بدین موضوع اشاره می‌کند که استراتژی منابع انسانی سازمان باید از استراتژی سازمان نشئت گرفته، انطباق عمودی بین آنها مشاهده شود. به بیان دیگر، استراتژی منابع انسانی باید جزئی از استراتژی سازمان باشد، به گونه‌ای که از اجرای آن حمایت کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) از سوی دیگر مقتضیات و ویژگیهای منابع انسانی خود موجب شکل‌گیری استراتژیهای تدریجی می‌شوند. بدین ترتیب که شرایط حاکم بر منابع انسانی سازمان، در گذر زمان استراتژیهای نوظهور و بدون پیشینه را پدید می‌آورند که نشئت گرفته از اقتضائات است.

ایجاد مناسب فضای ترسیم شده فوق، باعث تلفیق و همسوسازی استراتژیهای منابع انسانی با استراتژیهای سازمان و در نتیجه بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان می‌شود. کارکرد دیگر این تلفیق استراتژیک، ایجاد ارتباط و هماهنگی میان سیاستها و فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژیهای سازمان است. در واقع وجود این ارتباط و هماهنگی از یک سو موجب تطبیق منابع انسانی با تحولات سازمانی شده، از سوی دیگر اجرای استراتژیهای سازمان را امکان‌پذیر ساخته، اقدامات لازم برای تامین نیازمندیهای اجرایی آن را در همه سطوح سازمان فراهم می‌سازد. (Kane & Palmer, ۱۹۹۵)

از سوی دیگر، فضای تعاملی دیگری بین دو رویکرد مبتنی بر منابع و توانمندیها و رویکرد بهره‌مندی از فرصتها وجود دارد. هدف اصلی از رویکرد مبتنی بر منابع بنا، به گفته بارنی (۱۹۹۱)، توسعه قابلیت‌های استراتژیک است. این کار به واسطه ایجاد تناسب میان منابع و فرصتها و خلق ارزش افزوده از طریق تخصیص اثربخش منابع صورت می‌پذیرد. همل و پاراهالاد (۱۹۸۹) بر این باورند که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می‌شود که سازمان بتواند منابع انسانی مناسبی را جذب کرده، یا توسعه دهد؛ به گونه‌ای که امکان تسریع در یادگیری و به کارگیری آموخته‌ها را نسبت به رقبا، برای سازمان پدید آورد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

در طرف مقابل، رویکرد مبتنی بر محیط قرار دارد که به استفاده از فرصتهای محیطی و تناسب میان استراتژیهای منابع انسانی با شرایط محیطی اشاره می‌کند. در این رویکرد سازمان با تمرکز بر عوامل محیطی حاکم، اعم از وضعیت نیروی کار (از نظر تخصص، حقوق و دستمزد و غیره) الزامات قانونی، شرایط اتحادیه‌ها و اصناف، و مواردی از این قبیل، استراتژیهای منابع انسانی سازمان را تدوین می‌کند.

استراتژی حوزه های مختلف منابع انسانی

پس از بررسی فضای شکل گیری استراتژی های منابع انسانی سازمان، در این بخش به منظور بررسی استراتژی های حوزه های کارکردی منابع انسانی، الگوی پایه ای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی که روش سنتی برنامه ریزی بوده، رویکردی بالا به پایین دارد را مبنا قرار داده، آن را مورد مطالعه دقیق تر قرار می دهیم. این الگو که در نشان داده شده است، چگونگی تبدیل استراتژی های سازمان را به استراتژی های منابع انسانی و استراتژی های حوزه های مختلف آن، بیان می کند.

همان گونه که در شکل ملاحظه می شود، در این الگو پس از مشخص شدن استراتژی های سازمان که با توجه به چشم انداز، مأموریت، ارزشهای سازمان و با بررسی محیط داخلی و خارجی آن به دست می آید، استراتژی های کلان منابع انسانی تدوین می شوند. تدوین این استراتژی ها نیز مستلزم بررسی عوامل محیطی، با تمرکز بر عوامل مرتبط با نیروی انسانی سازمان است.

(Kane & Palmer, ۱۹۹۵)

هر یک از عوامل داخلی و خارجی، نقشی کلیدی در تعیین استراتژی های منابع انسانی سازمان ایفا می کنند. تغییر در هر یک از این عوامل می تواند باعث ایجاد دگرگونی هایی اساسی در جهت گیری های منابع انسانی سازمان شود. بنابراین بررسی مستمر این عوامل به منظور اتخاذ استراتژی ها و سیاست های درست منابع انسانی سازمان، کاملاً ضروری است.

پس از تدوین استراتژی های کلان منابع انسانی، استراتژی های حوزه های عمومی منابع انسانی، یعنی: مدیریت تأمین منابع انسانی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش و مدیریت روابط کارکنان تعیین می شوند. هدف از انجام این کار، تبدیل استراتژی های کلان منابع انسانی به استراتژی های حوزه های مختلف کاری منابع انسانی است. بدیهی است در تدوین استراتژی های حوزه های منابع انسانی نیز باید ضمن توجه به استراتژی های کلان، به بررسی عوامل محیطی مؤثر بر آن حوزه خاص پرداخته شود.

همان گونه که در (شکل ۱) نشان داده شده است، به منظور بررسی چگونگی شکل گیری استراتژی های کارکردی منابع انسانی، استراتژی های مدیریت منابع انسانی سازمانها را در قالب این پنج حوزه عمومی، مورد مطالعه قرار می دهیم.

الف) تامین منابع انسانی

تامین منابع انسانی، متضمن وجود کارمندان مورد نیاز، برای انجام فعالیتهای سازمان است. کیپ (۱۹۸۹) هدف از طراحی و اجرای استراتژی های جذب مدیریت منابع انسانی را چنین عنوان کرده است: «هدف، به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از شایستگی ها، مهارت ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش های آتی برخوردار باشند. روشهای انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاست های منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می شوند باید بر پایه این فعالیت ها بنا نهاده شوند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) به بیان دیگر برنامه ریزی منابع انسانی



فرایند بازنگري نظام‌مند نیازمندیهای سازمان، به نیروی انسانی است؛ برای تضمین اینکه نیروی انسانی مورد نیاز سازمان با مهارت‌های مورد نظر در زمان لازم در اختیار قرار دارند.

(Dessler, 2005)

برنامه‌ریزی منابع انسانی را از دو جنبه می‌توان مورد بررسی قرار داد:

- برنامه‌ریزی سخت منابع انسانی

- برنامه‌ریزی نرم منابع انسانی

برنامه‌ریزی سخت منابع انسانی مبتنی بر تجزیه و تحلیل کمی است و تضمین می‌کند که تعداد مناسبی از کارکنان کارآمد به هنگام نیاز، موجود است. اما جنبه نرم برنامه‌ریزی منابع انسانی پیرامون ایجاد فرهنگ سازمانی است، که میان اهداف سازمان و ارزشها، باورها و رفتارهای کارکنان هماهنگی و انسجام برقرار کند.

پس از مشخص شدن این نکته که سازمان به چه تعداد نیروی کار، در چه زمانی و با چه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی نیاز دارد و نیز با مطالعه وضعیت عرضه نیروی کار در محیط پیرامون سازمان، و برآورد نیازهای آتی سازمان، مدیران منابع انسانی از راه جذب و حفظ نیرو و یا ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان، نیروی انسانی مورد نیاز را تامین می‌کنند.

جذب نیرو: جذب نیروهای کارآمد از خارج سازمان به منظور مرتفع ساختن نیازهای منابع انسانی، مستلزم انجام این فعالیتها است:

- ۱- تعریف نیازهای مهارتی و شایستگی‌های رفتاری؛
- ۲- تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیم‌پیوستن به سازمان، مانند: ۲-
- ۳- حقوق و مزایا، -
- ۴- فرصت‌های ارتقای شغلی، -
- ۵- فرصت بهره‌گیری از مهارت‌های موجود یا کسب مهارت‌های جدید، -
- ۶- راضی کننده بودن شغل (میزان وظایف، اختیارات و استقلال در انجام کار)،
- ۷- شهرت سازمان
- ۸- امکان مشارکت افراد در سازمان
- ۹- محیط کار جذاب
- ۱۰- تجزیه و تحلیل فعالیتهای رقیبان: بررسی این موضوع که رقیبان سازمان در زمینه عوامل مؤثر بر تصمیم افراد چه اقداماتی انجام می‌دهند.
- ۱۱- تدوین ابزار و فونونی به منظور جذب بهترین کارکنان به سازمان. مانند مصاحبه‌های ساختاریافته و آزمون‌های روان‌سنجی .

(Business Fundamentals, 2002)



حفظ نیرو: با توجه به چالش‌های فراوان جذب نیروی انسانی که از کمبود نیروی کار متخصص، رقابت شدید برای جذب نیروهای ماهر و قوانین و مقررات استخدامی نشئت می‌گیرد، مسئله حفظ منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار است. مطالعات انجام شده در زمینه علل ترک شغل افراد در سازمانها نشان می‌دهند که عواملی چون آینده ضعیف شغلی، عدم علاقه به کار، احساس کم ارزشی تلقی شده توسط سازمان، کافی نبودن وظایف کاری، عدم دریافت پاداش مناسب، عدم برخورداری از موقعیت اجتماعی مناسب، محیط کاری خسته‌کننده، احساس تبعیض، فقدان انسجام گروهی و پرداخت غیرمنصفانه و غیر رقابتی دلایل اصلی ترک شغل را تشکیل می‌دهند. بنابراین موارد زیر را می‌توان به عنوان استراتژی‌های حفظ منابع انسانی برشمرد:

طراحی مناسب مشاغل (از نظر تنوع، استقلال، امکان رشد و فضای کاری) -

- جبران مناسب و عادلانه خدمات و ارائه پاداشهای مناسب به افراد،

ایجاد نظام مدیریت عملکرد قوی، -

آموزش، توسعه مهارتها و شناخت توانمندی‌های بالقوه افراد، -

ایجاد مسیرهای شغلی مشخص و آینده کاری روشن، -

ایجاد تعهد در کارکنان،-

(۱۳۸۰) - تشکیل گروه‌های کاری. (آرمسترانگ،

انعطاف‌پذیری: بنا به گفته اتکینسون (۱۹۸۴)، هدف از استراتژی انعطاف‌پذیری باید ایجاد یک شرکت منعطف از راه فراهم آوردن انعطاف‌پذیری بیشتر عملیاتی و نقشی باشد. تخصیص بهینه فعالیتها به کارکنان، استفاده حداکثر از زمان، برونسپاری برخی از فعالیتها و توسعه مهارتهای کارکنان، به گونه‌ای که قابلیت انجام مشاغل مختلف را داشته باشند، از مسایلی است که باید موردنظر قرار گیرد). (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) این امر بسیاری از دغدغه‌های مدیران سازمان را در ارتباط با جذب و حفظ نیروی انسانی، به ویژه در شرکت‌های پروژه‌محور مرتفع می‌سازد.

ب) توسعه منابع انسانی

پیدایی دانش و فناوری‌های نوین، تحولات صنعتی و همچنین جهت‌گیری‌ها و استراتژی‌های جدید سازمانها، آنها را ناگزیر می‌سازد برای بقا در عرصه رقابت، به سوی آموزش و توسعه مداوم منابع انسانی خود گام بردارند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) والتون (۱۹۹۹) توسعه استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف می‌کند: «توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل این موارد است: ایجاد، حذف، اصلاح و تعدیل مسئولیت‌ها و فرایندها و راهنمایی و هدایت افراد به شیوه‌ای که همه افراد و گروه‌ها به مهارت، دانش و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم است، مجهز شوند.» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، ایجاد چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان است. بخش اعظم فرایندهای توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط، کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت‌های خود ترغیب شد. ممکن است فعالیتهای مرتبط با توسعه منابع انسانی شامل برنامه‌های سنتی آموزشی نیز باشند، اما تأکید این فعالیتها بر توسعه سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. افزایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان سازمان باید به عنوان یکی از سیاستهای اصلی توسعه منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد.

ج) مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، حوزه‌ای از منابع انسانی است که می‌تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژی‌های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. استراتژی‌های مدیریت عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می‌پردازد. مدیریت عملکرد را می‌توان به عنوان روشی استراتژیک و یکپارچه برای فراهم آوردن موفقیتی پایدار برای سازمانها از راه بهبود عملکرد کارکنان تعریف کرد. مدیریت عملکرد از این جهت استراتژیک است که به مسائل گسترده فراروی سازمان می‌پردازد؛ اینکه آیا در محیط خود به گونه‌ای اثربخش فعالیت می‌کند و اینکه جهت کلی حرکت سازمان به سمت دستیابی به اهداف سازمانی است یا خیر؟ استراتژی‌های مدیریت عملکرد اهداف عمده زیر را دنبال می‌کنند:

- کمک به نیروی انسانی در جهت بهبود عملکرد؛

- توسعه و پرورش کارکنان در جهت طی مسیر شغلی؛ -

- استفاده از نظرات کارکنان برای بهبود سازمان؛-

- مشارکت و تشویق کارکنان؛-

- گردآوری اطلاعات لازم برای جبران خدمت کارکنان؛

- کشف نقاط قابل بهبود و برنامه‌ریزی برای بهبود آنها

(Dessler, 2005)

سیستم مدیریت عملکرد را می‌توان متشکل از سه جزء: عوامل مورد ارزیابی، ورودی‌ها و خروجی‌های سیستم دانست. عوامل اصلی مورد ارزیابی سیستم مدیریت عملکرد عبارتند از:

- میزان دستیابی به اهداف،



- رعایت ارزشهای اصلی سازمان،

- ویژگیهای افراد، مانند: انگیزه، مهارت‌های فردی و خلاقیت

- توان بالقوه افراد

ورودی‌های سیستم را می‌توان با این عنوان‌ها زیر بیان کرد:

- محدوده‌های مورد ارزیابی

- عوامل کلیدی موفقیت و شاخص‌های عملکرد

- قابلیت‌های موردنیاز سطوح مختلف سلسله مراتب شغلی

- اهداف یا الزامات مشخص مشاغل گوناگون

و در نهایت خروجی‌های سیستم موارد را در برمی‌گیرند:

- ارزیابی و درجه‌بندی عملکرد،

- برنامه‌های بهبود عملکرد مانند آموزش،

- برنامه بهبود شغلی

- ارزیابی از پائین به بالا

ی شرط مهم و اساسی در پیاده‌سازی استراتژیهای مدیریت عملکرد، برخورداری از حمایت کامل مدیریت ارشد و مشارکت کامل مدیران صف است. نقش کارکنان در فرایند مدیریت عملکرد نیز باید بسیار دقیق و روشن باشد، زیرا آنان باید این فرایند را از خود بدانند و با مشارکت خود زمینه بهبود عملکرد سازمان را فراهم آورند. سازمانهایی در بهبود عملکرد خود با توفیق همراه خواهند بود که به این هدف بنیادین توجه کنند: «ایجاد فرهنگی که در آن افراد و گروه‌ها مسئولیت بهبود مستمر فرایند کسب و کار و مهارتها و میزان مشارکت خود را به عهده می‌گیرند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۰)

د) استراتژیهای پاداش

استراتژی‌های پاداش بر چگونگی تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به منظور اطمینان از اینکه رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کنند. همان‌گونه که گومز-مجیا و بالکین (۱۹۹۲) معتقدند، استراتژی پاداش عبارت است از «به کارگیری مطلوب سیستم پاداش به‌عنوان یک ساز و کار یکپارچه ساز کلیدی که از راه آن تلاشهای واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می‌شود». استراتژی پاداش باید بر پایه اصل مهم بنا نهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش



کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش باید به گونه‌ای خلاق به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهد. مبنای این استراتژی باید الزامات سازمان به بهبود عملکرد در کوتاه مدت و بلندمدت باشد. استراتژی پاداش می‌تواند از تغییر حمایت کند، فعالیت سازمان را تقویت کرده و رسمیت ببخشد.

استراتژی پاداش باید موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و سیاستهای پاداش با استراتژی رشد و بهبود عملکرد شود. همچنین این استراتژی باید باعث تقویت ارزشهای سازمان، به ویژه ارزشهایی مانند: خلاقیت، کارگروهي، انعطاف پذیری، کیفیت و ارائه خدمات به مشتری شده، نیز موجب بهبود فرهنگ سازمانی و گسترش رفتارهای مطلوب در بخش‌های مختلف سازمان شود. در این صورت استراتژی پاداش می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان ایفا کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

استراتژی پاداش می‌تواند جهت‌گیری‌های گوناگونی داشته باشد:

- جذب و حفظ نیروی انسانی،

ایجاد انگیزه در افراد برای بهبود عملکرد،-

ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه‌های سازمان -

(Business Fundamentals, ۲۰۰۵)

هدف، ایجاد استراتژی پاداشی است که تناسب و توازن فرایندها و سیاستهای پاداش با اهداف کسب و کار و منابع انسانی سازمان و عملی بودن آنها را تضمین کند. عواملی که در تدوین استراتژی پاداش تأثیرگذار هستند را می‌توان بدین گونه بیان کرد:

قوانین و مقررات: الزامات قانونی دولت درباره پرداختها و عقد قرارداد،

سیاستهای سازمان: سیاستهای مدیران ارشد در ارتباط با استراتژیها و وضعیت مالی سازمان، سیاستهای اتحادیه‌ها و اصناف،

وضعیت بازار: میزان پرداخت‌های موجود در بازار کار.

یکی از نکات قابل توجه در پاداش کارکنان، ایجاد تناسب میان نیازهای افراد و پاداش‌های تخصیص داده شده به آنان است. با توجه به اینکه افراد مختلف دغدغه‌ها و نیازهای متفاوتی دارند، پاداش‌های در نظر گرفته شده برای آنان باید متناسب با نیازهایشان باشد. این امر موجب اثربخشی بیشتر استراتژی پاداش و ترغیب افراد برای تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف سازمانی می‌شود (Dessler, ۲۰۰۵).



ه) مدیریت روابط کارکنان

اساس الگوی مدیریت منابع انسانی در زمینه روابط کارکنان را می‌توان بدین‌گونه بیان کرد که مدیریت روابط کارکنان، عاملی برای ایجاد و توسعه تعهد در کارکنان، تأکید بر منافع متقابل، تغییر رویه از چانه‌زنی گروهی به سوی قراردادهای فردی، بهره‌گیری از تکنیک‌های افزایش مشارکت کارکنان مانند حلقه‌های کیفیت یا گروه‌های بهبود، تأکید پیوسته بر کیفیت، افزایش انعطاف‌پذیری در توافقنامه‌های کاری، تأکید بر کار گروهی و هماهنگ ساختن شرایط برای همه کارکنان است.

تأثیر فراوانی دارند. ایجاد روابط مناسب با اتحادیه‌ها و کارکنان یکی از استراتژی‌های بنیادی هر سازمانی است. این امر باعث ایجاد اعتماد و احترام متقابل، بینشی مشترک در مورد برنامه‌های آتی، مبادله مستمر اطلاعات، اهداف و فرهنگ مشترک و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری می‌شود. (جدول شماره ۱)

تحول در روابط صنعتی سنتی و مدیریت منابع انسانی را که توسط گست (۱۹۹۵) ارائه شده است، نمایش می‌دهد.

نتیجه‌گیری

لزوم نگاه استراتژیک به منابع انسانی، موضوعی است انکارناپذیر که با گذر زمان و ایجاد تحولات روزافزون محیطی بر اهمیت آن افزوده می‌شود. در عین حال، فضای شکلگیری استراتژیهای منابع انسانی و ایجاد یکپارچگی میان این استراتژیها و استراتژیهای سازمان، از جمله چالشهای اساسی مدیران است.

آنچه در این نوشتار ارائه شد مروری بر رویکردهای مختلف شکل‌گیری استراتژیهای کلان منابع انسانی و نیز بررسی استراتژیهای حوزه‌های کارکردی منابع انسانی سازمان است. به علاوه تبیین عوامل مؤثر بر استراتژیهای کارکردی از دیگر موضوعاتی است که در این نوشتار مورد مطالعه قرار گرفته است. مطالب بیان شده می‌تواند به عنوان مبنایی برای تحلیل استراتژیک منابع انسانی در سازمانها به کار گرفته شود.



منابع

- سعادت، اسفندیار: ۱- مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۸۶
- ۲- آرمسترانگ، مایکل: جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ایبلی و حسن موقفی، انتشارات فرا، ۱۳۸۰
- ۳- آرمسترانگ، مایکل: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۴
۴. Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, ۲۰۰۶
۵. واکر، جیمز: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تألیف خدابخش داشگرزاده، انتشارات ۱۳۷۵
۶. Waya, S. A, Johnson, D. E, “Theorizing about the impact of strategic human resource management”, Human Resource Management Review, Vol. ۱۵, ۲۰۰۵
۷. Kane, Bob, Palmer, Ian, “Strategic HRM or managing the employment relationship?”, International Journal of Manpower, Vol. ۱۶, ۵/۶, ۱۹۹۵
۸. Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, ۲۰۰۵
۹. Business Fundamentals, Managing Human Resources, Harvard Business School, ۲۰۰۲