

# استراتژی‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی

حسین صامعی  
hosseinsamei@yahoo.com

## چکیده

نیروی انسانی یک سازمان، منبعی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی پایدار و یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها، به حساب می‌آید. از این رو، مدیریت اثربخش منابع انسانی، به یکی از مهمترین مسائل پیش روی سازمانها برای نیل به اهداف سازمانی تبدیل شده است. در چند دهه اخیر و در پی وقوف به اهمیت استراتژیک منابع انسانی، اتخاذ استراتژی‌هایی مناسب برای مدیریت این منابع، دغدغه اصلی مدیران ارشد سازمانها محسوب می‌شود. در این نوشتار سعی بر آن است که ضمن تبیین مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به بررسی چگونگی شکل‌گیری استراتژی‌های کلان منابع انسانی و حوزه‌های کارکردی آن و همچنین بیان مسائل و چالشهای اساسی مرتبط با این موضوع، پرداخته شود.



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 منبث 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 جهت گیریهای استراتژیک سازمان و ویژگیها و اقتضائات منابع انسانی سازمان شده، در نتیجه تبیین اثربخش تر استراتژیهای منابع انسانی را امکان پذیر می سازد.

رویکرد بالا به پائین بدین موضوع اشاره می کند 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 گونه ای که از اجرای آن حمایت کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) از سوی دیگر مقتضیات و ویژگیهای منابع انسانی خود موجب شکل گیری استراتژیهای تدریجی می شوند. بدین ترتیب که شرایط حاکم بر منابع انسانی سازمان، در گذر زمان استراتژیهای نوظهور و بدون پیشینه را پدید می آورند 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 بهره برداری اثربخش از منابع انسانی

سازمان می شود. کارکرد دیگر این تلفیق استراتژیک، ایجاد ارتباط و هماهنگی میان سیاستها و فعالیت های منابع انسانی و استراتژی های سازمان است. در واقع وجود این ارتباط و هماهنگی از یک سو موجب تطبیق منابع انسانی با تحولات سازمانی شده، از سوی دیگر اجرای استراتژی های سازمان را امکان پذیر ساخته، اقدامات لازم برای تامین نیازمندی های اجرایی آن را در همه سطوح سازمان فراهم می سازد. (Kane & Palmer, 1995)

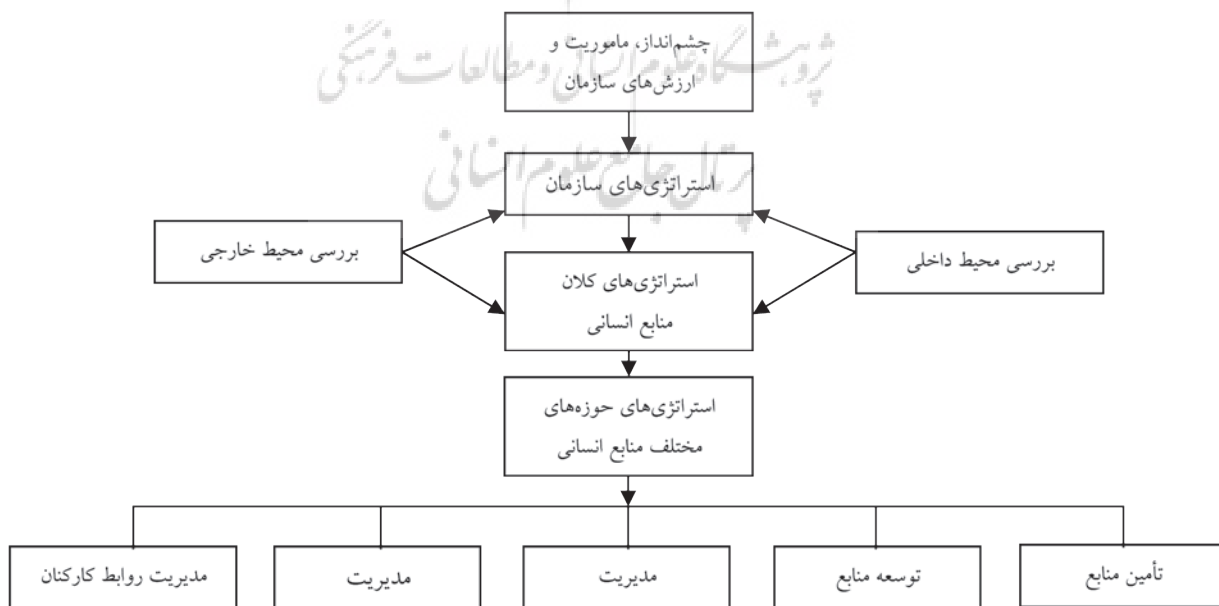
از سوی دیگر، فضای تعاملی دیگری بین دو رویکرد مبتنی بر منابع و توانمندی ها و رویکرد بهره مندی از فرصتها وجود دارد. هدف اصلی از رویکرد مبتنی بر منابع بنا، به گفته بارنی (۱۹۹۱)، توسعه قابلیت های استراتژیک است. این کار به واسطه ایجاد تناسب میان منابع و فرصتها و خلق ارزش افزوده از طریق تخصیص اثربخش منابع صورت می پذیرد. همل و پاراهالاد (۱۹۸۹) بر این باورند که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می شود که سازمان بتواند منابع انسانی مناسبی را جذب کرده، یا توسعه دهد؛ به گونه ای که امکان تسریع در یادگیری و به کارگیری آموخته ها را نسبت به رقبای، برای سازمان پدید آورند. (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 اتحادیه ها و اصناف، و مواردی از این قبیل، استراتژیهای منابع انسانی سازمان را تدوین می کند.

### استراتژی حوزه های مختلف منابع انسانی

پس از بررسی فضای شکل گیری استراتژیهای منابع انسانی سازمان، در این بخش به منظور بررسی استراتژیهای حوزه های کارکردی منابع انسانی، الگوی پایه ای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی که روش سنتی برنامه ریزی بوده، رویکردی بالا به پائین دارد را مبنا قرار داده، آن را مورد مطالعه دقیق تر قرار می دهیم. این الگو که در (شکل ۱) 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



شکل ۱: مدل پایه ای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

و با بررسی محیط داخلی و خارجی آن به دست می‌آید، استراتژی‌های کلان منابع انسانی تدوین می‌شوند. تدوین این استراتژی‌ها نیز مستلزم بررسی عوامل محیطی، با تمرکز بر عوامل مرتبط با نیروی انسانی سازمان است. (Kane & Palmer, 1995)

هر یک از عوامل داخلی و خارجی، نقشی کلیدی در تعیین استراتژیهای منابع انسانی سازمان ایفا می‌کنند. تغییر در هر یک از این عوامل می‌تواند باعث ایجاد دگرگونی‌هایی اساسی در جهت‌گیریهای منابع انسانی سازمان شود. بنابراین بررسی مستمر این عوامل به منظور اتخاذ استراتژیها و سیاستهای درست منابع انسانی سازمان، کاملاً ضروری است.

پس از تدوین استراتژی‌های کلان منابع انسانی، استراتژیهای حوزه‌های عمومی منابع انسانی، یعنی: مدیریت تأمین منابع انسانی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش و مدیریت روابط کارکنان تعیین می‌شوند. هدف از انجام این کار، تبدیل استراتژی‌های کلان منابع انسانی به استراتژی‌های حوزه‌های مختلف کاری منابع انسانی است. بدیهی است در تدوین استراتژی‌های حوزه‌های منابع انسانی نیز باید ضمن توجه به استراتژی‌های کلان، به بررسی عوامل محیطی مؤثر بر آن حوزه خاص پرداخته شود. (Kane & Palmer, 1995)

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

### الف) تامین منابع انسانی

تامین منابع انسانی، متضمن وجود کارمندان مورد نیاز، برای انجام فعالیتهای سازمان است. کیپ (۱۹۸۹) هدف از طراحی و اجرای استراتژی‌های جذب مدیریت منابع انسانی را چنین عنوان کرده است: «هدف، به دست آوردن و جذب کارکنان مناسبی است که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای

### ایجاد فضای مناسب در شکل دادن به استراتژی‌های منابع انسانی باعث همسوسازی این استراتژیها با استراتژی سازمان و در نتیجه اثربخش‌تر شدن آنها می‌شود.

دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند. روشهای انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاستهای منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می‌شوند باید بر پایه این فعالیت‌ها بنا نهاده شوند». (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) به بیان دیگر برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایند بازنگری 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 فعالیتهاست:  
۱. تعریف نیازهای مهارتی و شایستگی‌های رفتاری؛  
۲. تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر تصمیم پیوستن به سازمان، مانند:  
- حقوق و مزایا،  
- فرصت‌های ارتقای شغلی،  
- فرصت بهره‌گیری از مهارتهای موجود یا کسب مهارتهای جدید،  
- راضی کننده بودن شغل (میزان وظایف، اختیارات و استقلال در انجام کار)،  
- شهرت سازمان،  
- امکان مشارکت افراد در سازمان،  
- محیط کار جذاب،  
۳. تجزیه و تحلیل فعالیتهای رقیبان: بررسی این موضوع که رقیبان سازمان در زمینه عوامل مؤثر بر تصمیم افراد چه اقداماتی انجام می‌دهند.  
۴. 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 ارزش تلقی

شده توسط سازمان، کافی نبودن وظایف کاری، عدم دریافت پاداش مناسب، عدم برخورداری از موقعیت اجتماعی مناسب، محیط کاری خسته کننده، احساس تبعیض، فقدان انسجام گروهی و پرداخت غیرمنصفانه و غیر رقابتی دلایل اصلی ترک شغل را تشکیل می دهند. بنابراین موارد زیر را می توان به عنوان استراتژی های حفظ منابع انسانی برشمرد:

- طراحی مناسب مشاغل (از نظر تنوع، استقلال، امکان رشد و فضای کاری)،
- جبران مناسب و عادلانه خدمات و ارائه پاداش های مناسب به افراد،
- ایجاد نظام مدیریت عملکرد قوی،
- آموزش، توسعه مهارت ها و شناخت توانمندی های بالقوه افراد،
- ایجاد مسیرهای شغلی مشخص و آینده کاری روشن،
- ایجاد تعهد در کارکنان،
- تشکیل گروه های کاری. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰)

**انعطاف پذیری:** بنا به گفته اتکینسون (۱۹۸۴)، هدف از استراتژی انعطاف پذیری باید ایجاد یک شرکت منعطف از راه فراهم آوردن انعطاف پذیری بیشتر عملیاتی و نقشی باشد. تخصیص بهینه فعالیتها به کارکنان، استفاده حداکثر از زمان، برونسپاری برخی از فعالیتها و توسعه مهارت های کارکنان، به گونه ای که قابلیت انجام مشاغل مختلف را داشته باشند، از مسایلی است که باید مورد نظر قرار گیرد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۰) این امر بسیاری از دغدغه های مدیران سازمان را در ارتباط با جذب و حفظ نیروی انسانی، به ویژه در

شرکتهای پروژه محور مرتفع می سازد.

### ب) توسعه منابع انسانی

پیدایی دانش و فناوری های نوین، تحولات صنعتی و همچنین جهت گیری ها و استراتژی های جدید سازمانها، آنها را ناگزیر می سازد 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 می کند: «توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل این موارد است: ایجاد، حذف، اصلاح و تعدیل مسئولیتها و فرایندها و راهنمایی و هدایت افراد به شیوه ای که همه افراد و گروه ها به مهارت، دانش و شایستگی هایی 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 مهارت های خود ترغیب شد. ممکن است فعالیتهای مرتبط با توسعه منابع انسانی شامل برنامه های سنتی آموزشی نیز باشند، اما تأکید این فعالیتها بر توسعه سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. افزایش شایستگی ها و قابلیت های کارکنان سازمان باید به عنوان یکی از سیاست های اصلی توسعه منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گیرد.

### ج) مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، حوزه ای از منابع انسانی است که می تواند بیشترین سهم را در بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. هدف از استراتژی های مدیریت عملکرد، افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره وری کارکنان و گروه ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی و افزایش تعهد و انگیزه در کارکنان است. استراتژی های مدیریت عملکرد به مسائلی همچون چگونگی مدیریت سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، می پردازد. مدیریت عملکرد را می توان 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 می پردازد؛ اینکه آیا در محیط خود به گونه ای اثربخش فعالیت می کند و اینکه جهت کلی حرکت سازمان به سمت دستیابی به اهداف سازمانی است یا خیر؟ استراتژی های مدیریت عملکرد اهداف عمده زیر را دنبال می کنند:

- 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 برنامه ریزی برای بهبود آنها (Dessler, 2005)

بعد	روابط صنعتی	مدیریت منابع انسانی
قرارداد روان شناختی	اطاعت	تعهد
رفتارها	هنجارها، روش ها و رسوم	ارزشهای سازمان
روابط	اعتماد کم، گروهی، تکثرگرا	اعتماد زیاد، فردی، تساوی گرا
طراحی سازمان	نقش های رسمی، سلسله مراتب، تقسیم کار، کنترل مدیریتی	کار گروهی / خود مختاری، خودکنترلی

جدول ۱: تحول در روابط صنعتی سنتی و مدیریت منابع انسانی (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)



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 مورد نیاز 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.

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 می‌کند. همان

گونه که گومز- مجیا و بالکین (۱۹۹۲) معتقدند، استراتژی پاداش عبارت است از «به کارگیری مطلوب سیستم پاداش به‌عنوان یک ساز و کار یکپارچه‌ساز 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 این 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، انعطاف‌پذیری، 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،

### شرط اساسی در پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت عملکرد برخورداری از حمایت کامل مدیریت ارشد و مشارکت کامل مدیران صف است.

• ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه‌های سازمان. (Business Fundamentals, 2005)

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, 2005)

#### ه) مدیریت روابط کارکنان

اساس الگوی مدیریت منابع انسانی در زمینه روابط کارکنان را می‌توان بدین گونه بیان کرد که مدیریت روابط کارکنان، عاملی برای ایجاد و توسعه تعهد در کارکنان، تاکید 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. استراتژی روابط کارکنان با توجه به شرایطی که پیش‌روی سازمانهاست، طراحی می‌شود. عواملی چون استراتژی سازمان، چارچوبهای قانونی، مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، و سیاست‌های کلان کشوری و بین‌المللی موضوعاتی هستند که بر استراتژی روابط کارکنان 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

۱. سعادت، اسفندیار: مدیریت منابع انسانی،

- انتشارات سمت، ۱۳۸۶
۲. آرمسترانگ، مایکل: جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبیراند، راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی، انتشارات فرا، ۱۳۸۰
۳. آرمسترانگ، مایکل: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۴
4. Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, 2006
۵. واکر، جیمز: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تألیف خدایخش داشگزراده، انتشارات ۱۳۷۵
6. Waya, S. A., Johnson, D. E, "Theorizing about the impact of strategic human resource management", Human Resource Management Review, Vol.15, 2005
7. Kane, Bob, Palmer, Ian, "Strategic HRM or managing the employment relationship?", International Journal of Manpower, Vol.16, 5/6, 1995
8. Dessler, Gary, Human Resource Management, Prentice Hall, 2005
9. Business Fundamentals, Managing Human Resources, Harvard Business School, 2002

● حسین صامعی: دانشجوی کارشناسی ارشد MBA در دانشگاه صنعتی شریف

## ماهنامه علمی - آموزشی در زمینه مدیریت

### قابل توجه مشتریان تدبیر

- ۱- اشتراک ماهنامه تدبیر فقط از طریق بخش اشتراک مجله امکان‌پذیر است. تدبیر در قبال شرکتها و افرادی که خارج از دفتر مجله مشترک تدبیر می‌شوند، هیچگونه مسئولیتی ندارد.
- ۲- از کلیه مشترکانی که مدارک اشتراک خود را از طریق پست یا دورنگار به دفتر مجله ارسال می‌نمایند، درخواست می‌شود پس از ارسال، با دفتر مجله تماس حاصل کرده تا نسبت به وصول مدارک خود اطمینان کامل یابند.
- ۳- از مشترکانی که فیش واریزی اشتراک خود را از طریق دورنگار به دفتر مجله ارسال می‌کنند، تقاضا می‌شود حتماً نسبت به درج تلفن و نام و سایر مشخصات خود در روی فیش اقدام نمایند.

تلفکس: ۲۲۰۴۲۰۱۵

دورنگار: ۲۲۰۴۳۰۰۱

# تدبیر

