

مدیریت استراتژیک

منبع استراتژیک

غلامرضا اسکندری - عضو انجمن روابط عمومی

تعداد کارمند، باچه تخصص و مهارتهایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد. برنامه ریزی نیروی انسانی، سیاست هایی است که مدیران را از استخدام عجلانه نیروهایی که با نیازهای سازمان تطبیق نمی کنند، آموزش های بی هدف، نقل و انتقالات بی جا و ترفیعات بدون ضابطه باز می دارد. برنامه ریزی نیروی انسانی، منابع انسانی مورد نیاز را بیش از نیاز واقعی پیش بینی نموده و باعث نظم در سازمان شده و اگر به طور صحیح انجام شود، موجب تقویت نظام شایستگی در سازمان می شود.

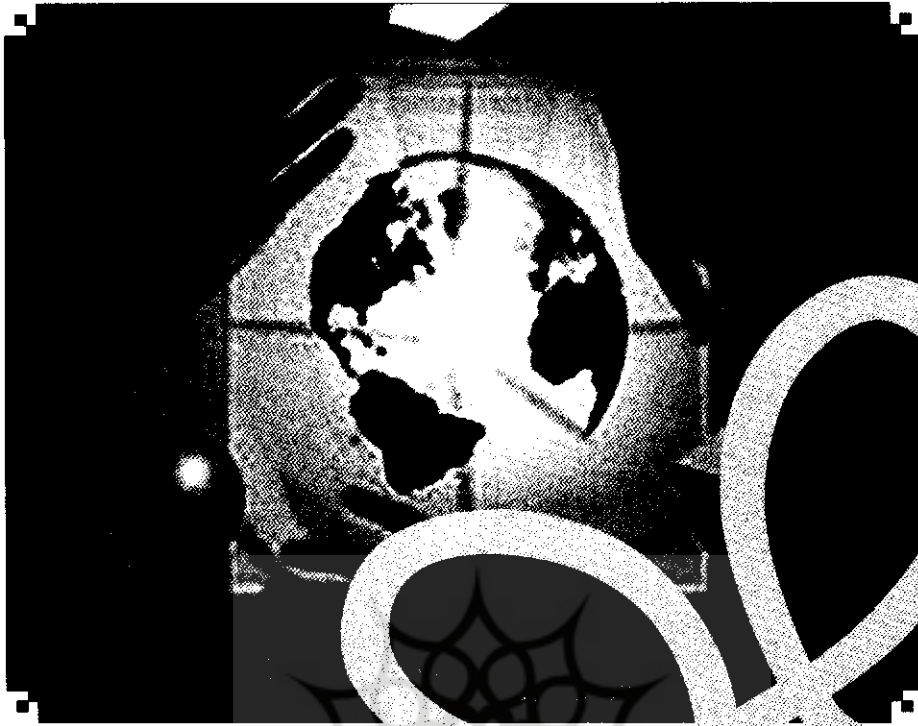
فرایند برنامه ریزی منابع انسانی:

این جزء شامل تجزیه و تحلیل خرد و کلان از متغیرهای موجود منابع انسانی، جو و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، کیفیت زندگی کاری، مهارتهای شغلی، سطح شایستگی، الگو برداری از بهترینها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، بررسی پیامدهای توسعه منابع انسانی، ابزارهای اندازه گیری توسعه منابع انسانی و اعمال اصلاحی است. تصویر برداری از وضع موجود و تجزیه و تحلیل از وضع موجود دو وظیفه اصلی هستند که باید تصویری مناسب و شایسته از منابع انسانی را نشان دهند. تصویر برداری از وضع موجود وظایف کارکنان بر اساس شرایط احراز و شرح شغل مشخص است و سطح شایستگی آنان نیز از طریق شرایط احراز و مهارتها و صلاحیتی معین می گردد که از خود بروز می دهند. آنچه که در وظیفه تجزیه و تحلیل مدنظر است الگو برداری از روی بهترینها است که موجب بهبود عملکرد از طریق شناسایی و به کارگیری بهترین مهارتهایی می شود که در زمینه توسعه منابع انسانی وجود دارد. هدف از الگو برداری، یافتن نمونه هایی از عملکرد عالی و

وقتی واژه استراتژیک را به کار می بریم چند معنی از آن استنباط می کنیم: یک از تعابیر، اشاره به مدیریت یک منبع استراتژیک دارد. مفهوم دیگر مربوط به مدیریت استراتژیک یک منبع مهم می باشد. سومین استنباط حاکی از مدیریت استراتژیک یک منبع استراتژیک است. هر یک از این سه متغیر مفهوم ویژه ای از واژه استراتژیک را در مدیریت منابع مطرح می سازد. شکست یا موفقیت یک سازمان نهایتا به استراتژی آن نسبت داده می شود. چه بخواهیم و چه نخواهیم استراتژی به یک سازمان هدف و جهت می دهد. از آنجا که اکثر اندیشمندان بر این باورند که مهمترین سرمایه یک سازمان نیروی انسانی آن سازمان است و یک منبع استراتژیک به شمار می رود، مدیریت این منبع استراتژیک از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. لذا در این مقاله در خصوص برنامه ریزی، شناسایی، آموزش و آفت نیروی انسانی و تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی مطالبی مطرح شده است.

برنامه ریزی نیروی انسانی

یکی از عناصر عمده در مدیریت، برنامه ریزی است. برنامه ریزی شالوده عناصر مدیریتی و فرایندی است که سازمانها در قالب آن همه فعالیتها و کوششهای خود را در مورد اهداف مورد نظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب و ادغام کرده اند، و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است. پس مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه ریزی مناسبی داشته باشد. به عقیده دوچینزو رایبیز (DECENZO) (ROBBINS) برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند که برای نیل به اهداف خود به چه



یک مدیر توانمند و خلاق باید در سازمان جوی را ایجاد کند که هم خود و هم کارکنانش به تفکر بپردازند و در تحقق این امر باید به دیدگاه‌ها و اندیشه‌های نواهمیت داد. مدیر توانمند و خلاق باید راهکارهای جدید برای سازمان خود ارائه دهد.

مسئولیتها و بهبود روش شناسی کاری می‌پردازد. این بخش نقش فعالی در برنامه‌های توسعه منابع انسانی دارد و به صورت منسجمی باعث توسعه تجاری می‌شود. پیامد همه طرحها و برنامه‌ها در واژه منابع انسانی است و وقتی به اتمام برسد به عنوان الگوی منابع انسانی عمل می‌کند. جزء دیگر الگو شامل نظارت بر پیشرفت‌ها و اعمال اصلاحی است. برنامه اجرایی باید به طور مستمر مطابق با طرح در جهت نیل به اعمال اصلاحی به کار روند تا جواب مناسبی برای سازمان به ارمغان آورد.

آگاهی یافتن از فرایندهای برنامه ریزی منابع انسانی است که سبب بروز عملکرد مورد نظر می‌شود. تأکید فرایند برنامه ریزی منابع انسانی بر بررسی و مطالعه پیامدهای توسعه منابع انسانی، طراحی فرایندها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، استراتژی‌ها و برنامه‌هاست که از طریق بخشهای وظیفه‌ای تثبیت می‌گردد. بخش منابع انسانی یک فرایند مدیریت و نقش مشاوره برای اطمینان از اجرای برنامه‌های منابع انسانی است. بخش منابع انسانی به طراحی فرایندها، اجرای چارچوبهای زمانی،

شناسایی نیروی انسانی توانمند در سازمان:

نیروی شناسایی نشده مانند طلایی است که کشف نشده است. و تا زمانی که اکتشاف نشده هیچ بهره ای از آن نمی بریم. مثال دیگر: دانشی که در یک دیسک مغناطیسی یا دیسک سخت (هارد دیسک) فشرده و نگه داری می شود تا زمانی که انسان استفاده کننده از منبع درونی و ظرفیت ارزشی آن سود نبرده است، سرمایه ای بی ارزش به شمار می آید. مدیریت کارآمد این است که بتواند بیشترین و بهترین افراد شایسته را در سازمان متبوعش شناسایی کند و از تواناییهای آنان در جهت پیشبرد اهداف سازمان، سود جوید.

آموزش نیروی انسانی:

علت تأکید فراوان بر دانایی محوری و توجه محوری به آموزش و ارتقاء سطح دانش پرسنل به این دلیل است که: بدون تردید در آینده خوشبختی به سراغ کسانی خواهد رفت که اطلاعات و دانش بیشتری دارند. موفقیت هر سازمانی در آینده به توانایی یادگیری و آموزش سازمان بستگی دارد.

وظیفه مدیر توانمند و خلاق:

یک مدیر توانمند و خلاق باید در سازمان جوی را ایجاد کند که هم خود و هم کارکنانش به تفکر بپردازند و در تحقق این امر باید به دیدگاهها و اندیشه های نو اهمیت داد. مدیر توانمند و خلاق باید راهکارهای جدید برای سازمان خود ارائه دهد. همچنین بایستی به کار گروهی معتقد باشد. یکی از فاکتورهای ضروری مدیریت، کار گروهی و تیمی است. تیمی که با دل و جان در اجرای سیستم همراه با مدیر است.

مدیریت بر مبنای رفاقت:

مدیران شرکت متل بزرگترین سازنده اسباب بازی در جهان، هر روز ضمن صرف نهار با پرسنل خود فضای کاری کاملاً صمیمی را به وجود آورده اند.

مدیر شرکت بارهابه کارکنان خود می گوید: اگر شرکت متحول شود به علت قدرت شماسنت نه من.

بورسین اسلوگر معتقد است که کمی همدلی و همدردی با دیگران در محیط کار، معجزه می کند.

تقویت تعهد در کارکنان:

برقراری ارتباطات دو جانبه در تقویت تعهد کارکنان در سازمان مؤثر است. وقتی از کارکنان خط مونتاژ سائرن سؤال شد: اولین چیزی را که مایل هستند به رئیس شان برای داشتن تعهد بگویند چیست؟ همه آنها یک صدا گفتند که به آنها بگوئید: گوش کنید. مورد مهم مؤثر در تقویت تعهد کارکنان عدالت سازمانی است. عدالت سازمانی محدوده ایست که رویه ها و فرایندها به طور عادلانه در جای خود قرار دارند و کارکنان می بینند که رهبرانشان به طور

منطقی و عادلانه کارهایشان را راج می نهند.

آفت های سرمایه انسانی:

بر خلاف ذخایر سرمایه ای غیر انسانی، سرمایه انسان با استفاده و مصرف فرسوده نمی شود. سرمایه انسانی از دوراه کهنه می شود:

۱) نخست بیهودگی و تمرین نکردن سبب می شود که در طول زمان سرمایه انسانی از محتوا خالی شود.

برای مثال ورزشکاران، موسیقیدانان و ... که برای حفظ تواناییهای خود باید مدام تمرین کنند. این مهارتها بر اثر تمرین نکردن ضعیف می شود و از بین می رود.

۲) سرمایه انسانی ممکن است در ارتباط با سایر دانشهای دیگر دچار کهنگی شود. این مهم از کوتاهی کردن شخص در هنگام مواجه شدن با اختراعات و اکتشافات تازه و تکمیل و تصحیح اطلاعات و تواناییهای وابسته به این دانشها و اطلاعات و آگاهی هابرمی خیزد.

راه علاج این آفت:

آنچه می توان به طور مداوم در برابر خطر کهنه شدن نیروی انسانی انجام داد، این است که مدیران استراتژیک منابع انسانی بایستی بارشد، پرورش و به هنگام داشتن خود و نیروهای سازمان مانع فرسودگی و کهنگی منابع انسانی خود شوند.

تصمیمات استراتژیک، ابزاری برای نیل به اهداف نهایی و استراتژیک مؤسسه هستند و اهداف استراتژیک همان مقاصد نهایی مؤسسه اند که کلیه عوامل در جهت دستیابی به آن فعالیت می کنند. مقصد استراتژیک به بخشهای وظیفه ای مختلف برای ارزیابی پیامدهای عملیاتی راهبردی کمک می کند.

تجزیه و تحلیل محیط داخلی:

شامل تجزیه و تحلیل خرد از مسائل درون سازمانی، تعداد کارکنان، مهارتهای شغلی، ساختار سازمان و غیره، تعریف و تبیین وضعیت منابع انسانی و طراحی برنامه ها برای نیل به اهداف است، آنچه که در این مرحله حساس به نظر می رسد تجزیه و تحلیل منابع انسانی موجود و پیش بینی منابع انسانی مورد نیاز است که عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می گذارد، ولی عمده ترین اثر را ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مهارتهای شغلی می گذارند که باید مدنظر کارشناسان قرار گیرد.

تجزیه و تحلیل محیط خارجی:

این جزء شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج مؤسسه که تأثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد را شامل می شود. باید تأثیر تغییراتی که در تکنولوژی اقتصاد، بازار سرمایه، وضعیت آموزشی، فرهنگی و عوامل سیاسی صورت می گیرد بر برنامه ها و خط مشی های منابع انسانی شناسایی گردد. و از این عوامل شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، عرضه نیروی



تصمیمات استراتژیک،
ابزاری برای نیل به اهداف
نهایی و استراتژیک
مؤسسه هستند و اهداف
استراتژیک همان مقاصد
نهایی مؤسسه اند که کلیه
عوامل در جهت دستیابی
به آن فعالیت می کنند.
مقصد استراتژیک به
بخشهای وظیفه ای
مختلف برای ارزیابی
پیامدهای عملیاتی
راهبردی کمک می کند

است که مانع اثربخشی می شود. کمبود تجهیزات، منابع مالی، تواناییهای مدیریتی و بازاریابی می تواند منبع ضعف باشند.
برنامه ها:

در این فرایند، استراتژی ها و خط مشی های منابع انسانی مشخص می شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای نیل به اهداف سازمانی اداره کند و چارچوبهای توسعه منابع انسانی از طرق متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقاء و...) مورد بررسی قرار گیرد و پیامدهای اقتصادی برنامه های سازمان و بهبود تولید و بازاریابی معین و اعلام می گردد.

کار و توسعه تکنولوژی اثر چشمگیر تر و قابل لمس تری را از سایر شرایط در منابع انسانی دارد. چرا که زندگی روزمره کارکنان سازمانها و امرار معاش آنان و همچنین شناخت فرهنگ افراد داوطلب استخدام در سازمانها و گزینش افراد همسو با فرهنگ سازمانی، استراتژی مؤثری در مدیریت منابع انسانی است.

تجزیه و تحلیل قوتها و ضعفها، فرصتها و تهدیدات (SWOT):

این تجزیه و تحلیل بر این منطبق استوار است که استراتژی اثر بخش، قوتها و فرصتها را حداکثر می کند در عین حال که ضعفها و تهدیدات آن را به حداقل می رساند. فرصتها موقعیتهای مطلوب در محیط مؤسسه است. عوامل کلیدی یکی از منابع فرصت تلقی می شود، شناخت بازار، تغییر در رقابت، تغییرات تکنولوژی و غیره برای مؤسسه فرصت به حساب می آید. تهدیدات بر وضعیتهای نامطلوب در محیط مؤسسه تأثیر عمده دارد. رشد بازار، قوانین و مقررات و غیره می تواند جزء تهدیدات باشد. قوتها، منابع و مهارتها، مزایای دیگری نسبت به رقبا و نیازهای بازارهایی که مؤسسه در آنها کار می کند ایجاد خواهد کرد. ضعفها، محدودیتهای یا کمبودها در منابع، مواردی

منابع:

- مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، شیومن ال دولان ورنندال اس شولر
- مدیریت منابع انسانی، مارک جی سینجر
- مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی، دکتر سید حسین ابطحی
- مدیریت منابع انسانی، دکتر اسفندیار سعادت
- برنامه ریزی منابع انسانی با رویکردی استراتژیک، مقاله، احمد رضا طالبیان
- مدیریت، جیمز استونر و ادوارد فریمن
- مدیریت عملکرد، غلامرضا اسکندری
- فرهنگ و ارزشها و رابطه آن با استراتژی در سازمانها، مقاله، غلامرضا اسکندری