

ایجاد کارکردی برای منابع انسانی راهبردی: تحول مستمر

ترجمه: دکتر سید محمد اهرابی

سید محمد موسوی جد

در این مقاله نخست به تحول حرفه منابع انسانی از حدود ۱۰۰ سال پیش به این سو می‌پردازیم، سپس نقش جاری آن را به عنوان شریک تجاری راهبردی و دستاوردهایی برای رفع فقدان اندازه‌گیری در بهبود منابع انسانی آن تجزیه و تحلیل می‌کنیم. در ادامه با تدوین منابع انسانی کارکردی راهبردی که نیازمند ابزارهای اندازه‌گیری و رای ارزیابی ستاده‌های منابع انسانی است و بیشتر بر تأثیر منابع انسانی در اجرای راهبرد تجاری متمرکز می‌شود تحقیق می‌کنیم. در این تحقیق چگونگی تعامل تمام اجزای مختلف افراد در سازمان با یکدیگر و چگونگی تأثیر منابع انسانی در اجزای مختلف را بررسی می‌کنیم و می‌دانیم که با توجه به نیاز به یک الگوی پیچیده برای سنجش اثربخشی سازمانی، منابع انسانی به روی سطوح آینده گشوده می‌شود. این جستار را با کارگزاری نظری برای یک الگو به پایان می‌رسانیم.

از حدود ۱۰۰ سال پیش حرفه منابع انسانی به طور مستمری تغییر یافته و مسؤلیتهای گوناگون و بیشتری به آن محول شده است. وقتی که بیشتر مورخان به گذشته انگلیس و جنبش صنفی می‌پردازند و ردپای حرفه منابع انسانی را می‌جویند بیشتر توجه به اوایل ۱۹۰۰ میلادی معطوف می‌شود، یعنی زمانی که اجزای منابع انسانی مدرن در آنجا رقم می‌خورد. خارج از انقلاب صنعتی، تولد اتحادیه‌های کارگری، کمیسیون خدمات شهری، جنبش رفاه صنعتی و تحقیق میدانی در مدیریت علمی و روان‌شناسی صنعتی فرا رسید، این امور به تدوین نخستین بخشهای کارکنان طی دهه ۱۹۲۰ منجر شد. این کارکرد جدید،

به کارگیری متخصصان برای نظارت بر حوزه‌هایی شبیه استخدام، رفاه کارکنان (مالی، خانه‌داری، پزشکی و آموزشی)، حقوق و دستمزد، ایمنی، آموزش و بهداشت بود. طی دهه‌های ۳۰، ۴۰، ۱۹۵۰ میلادی حرفه منابع انسانی از طریق جنبش روابط انسانی به مانند ترتیبات علمی و کاربردی از رهگذر علوم رفتاری و نظریه سیستم شکوفا شد. به‌رغم این رشد بدنه علمی، در دهه ۱۹۶۰ به متخصص منابع انسانی اغلب همانند چیزی کمتر از یک کارمند بایگانی پر زرق و برق که برای پیک‌نیک شرکت برنامه‌ریزی می‌کرد نگریسته می‌شد. این همه با پیام قانون حقوق مدنی ۱۹۶۴ و گرایشهای اجتماعی، آمار نگاری، فناوری، اقتصادی متعاقب در دهه ۷۰ و ۸۰ میلادی تغییر کرد. مدیریت عالی با اعمال توجه خاص زمینه‌ای فراهم آورد که متخصصان منابع انسانی نوین زاده شدند. در دهه ۱۹۹۰، متخصصان در حال ثبت آهنگ رشد اهمیت سرمایه انسانی بودند و به برانگیختن منابع انسانی در گشودگی حتی بیشتر، یعنی تحول یافتن به شرکای تجاری راهبردی شدند. در صورتی که بسیاری از متخصصان منابع انسانی برای گرفتن مقامی در پشت میز تجاری‌اند، تخصص منابع انسانی در آینده باید برای گشودگی و اخذ مسؤلیت بیشتر در قبال اثربخشی کل سازمان، ادامه یابد. برای اجرای این کارکرد، متخصص منابع انسانی به برخورداری بهتر در بهره‌برداری از تفکر نظام و اندازه‌گیری نظامها نیاز خواهد داشت.

گذشته

انقلاب صنعتی

برخی از مورخان سرچشمه مدیریت منابع انسانی را در دوران قرون وسطی، وقتی که سنگتراشها، بافندگان فرش، کارگران چرم و شاغلان حرفه‌های دیگر در صنوفی برای بهبود شرایط کاریشان سازماندهی می‌شدند، می‌دانند (گیلبرتسون ۱۹۵۰؛ لینگ ۱۹۶۵؛ مگینسون ۱۹۷۲). اما، مورخان امور کارکنان می‌گویند که ابتدا در ۱۹۰۰ سرپرستان خط - اول بیشتر مشکلات کارکنان را برطرف می‌کردند (ایلبرت ۱۹۵۹؛ هاگدورن ۱۹۵۸). تا اوایل ۱۹۰۰ عواملی که به کمک یکدیگر به‌طور روشن تسریع‌کننده توسعه باشد، چیزی که باید نخستین بخشهای کارکنان را بنا کند، وجود نداشت (فرنج، ۱۹۹۰).

انقلاب صنعتی بیشترین سوخت توسعه اولیه حرفه منابع انسانی را تأمین کرد. این

انقلاب در اواسط قرن هجدهم با جانشین سازی نیروی بخار و ماشین به جای نیروی زمان - بر کار ی‌دی شروع شد. این امر منجر به تأسیس کارخانه‌هایی شد که تعداد زیادی از کارگران را به کار می‌گرفت. نتیجه آن افزایش ترسناک تخصصی شدن مشاغل به مانند مقادیر کالاهایی بود که کارگران تولید می‌کردند. «تقسیم کار» به شوخی آوازه زمان شد (کاسکیو ۱۹۹۲). به عنوان یک پیامد، شرایط کاری و الگوهای اجتماعی به طور عمده‌ای جانشین شدند (ایوانسویچ و گلوئیچ ۱۹۸۹).

با وجود این تغییرات همچنین شکاف وسیعی بین کارگران در نظر می‌گرفتند که شرایط فقیرانه‌ای را بر حسب قدرت خرید و شرایط کاری می‌گذرانند. کارگر به منزله کالایی برای خرید و فروش منظور می‌شد و فلسفه سیاسی غالب مداخله نکردن دولت در امور اقتصادی به مداخله کم دولت در حمایت از کارگران منتج می‌شد (فرنچ ۱۹۸۶). به سبب این سوء استفاده از قانون، مسلم شد که کارگران باید تلاش در سازماندهی برای حمایت از خودشان و بهبود بهره خود از زندگی بکنند. انقلاب صنعتی تخصصی کردن امور و نیاز کارگران در هر تخصص برای سازماندهی در مقابل سوء استفاده از کارگران و به خصوص کودکان را پرورش داد. به منزله یک پیامد، گروههای تجاری یا کارگری سازماندهی شده به سرعت طی نیمه دوم قرن نوزدهم گسترش و همین‌طور حوادث اعتصابی شدید انجام یافت (کوهن ۱۹۶۰).

مدیریت علمی

دعوت برای «تقسیم کار» طی انقلاب صنعتی در جنبش مدیریت علمی به اوج رسید. پیامبر مدیریت علمی فردریک وینسلو تیلور و کتاب مقدسش کرونومتر بود (یل ۱۹۷۵). تیلور بر اثر کار کردن در صنایع فولاد در اواخر دهه ۱۸۷۰ معتقد بود که برخی فنون به کار گرفته شده دانشمندان در آزمایشگاه را می‌توان با مدیریت در افزایش کارایی در محل کار به کار برد (فرنچ ۱۹۹۰). در ضمن اینکه او مشهورترین پیشگام مطالعه علمی مشاغل است (مطالعه زمان و حرکت)، همچنین او ناکارایی سیستم کارکنی سرکارگری - محور را متذکر شد. تیلور سه مفهوم مهم را پیشنهاد کرد که اساسی را برای حرفه منابع انسانی مدرن بنیان نهاد. به نظر وی افراد برگزیده می‌شوند برای ایفای کاری که باید به طور کامل قوای فیزیکی و فکری آنها را برای درخواست کار در حد امکان یکی کرده و آنکه از کیفی شدن بیش از

حد افراد جلوگیری کند. دوم، کارکنان باید به‌طور دقیق آموزش ببینند برای اطمینان از اینکه آنها کار را به‌دقت، مانند حرفه انجام داده و در هیچ موردی کارکنان نباید در محلی کار کنند که به سلامتشان زیان وارد شود. و سرانجام، باید انگیزه‌هایی برای کارکنان در پیروی از دستورالعمل‌های تخصصی جزئی ایجاد شود (تیلور ۱۹۱۱).

کمیسیون خدمات شهری

تأثیر اولیهٔ دیگر در توسعهٔ حرفهٔ منابع انسانی قانون ۱۸۸۳ پندلتون بود که کمیسیون خدمات شهری ایالات متحده را تأسیس کرد. قانون پندلتون که بسیاری از عقایدش را از نظام خدمات شهری بریتانیا دریافت کرده بود، کاربرد آزمونهای رقابتی را برای پذیرش در خدمات شهری تدوین کرد. ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان عادی شامل آنهایی که برای وارد شدن در خط‌مشی‌ها منع شده بودند، ممنوعیت فعالیتهای سیاسی خدمات شهری، و تشویق روش بدون حامی در انتخاب کارکنان، ارائه شد (ون ریپر ۱۹۸۵). شاید تأثیر زیاد این قانون در تهیه و تدوین سیاستهای ترفیعاتی استخدام در دولت مرکزی براساس شایستگی بود.

جنبش رفاه صنعتی

در پایان قرن نوزدهم، بسیاری از سازمانها برای توجه و به‌کارگیری، برخی چیزها را دربارهٔ تضاد بین کارمند و مدیران اعمال کردند. در زمان تیلور که توجه به «مدیریت علمی» جلب شده بود، بسیاری از شرکتها در «جنبش رفاه صنعتی» شروع به مداخله کردند (ابلیبیرت ۱۹۵۹؛ هگدورون ۱۹۵۸). در این جنبش به «تلاشهای داوطلبانه برای بخشی از کارفرمایان برای بهبود در درون نظام صنعتی و شرایط استخدام در کارخانه‌هایشان» تأکید می‌شد. (گیلبیرت ۱۹۱۴).

به‌سان پیامدی از این جنبش می‌توان گفت که بسیاری از شرکتها شروع به استخدام اعضای ستادی کردند که کارکنان اجتماعی یا رفاهی نام گرفتند.

شغل این مدیران کارمندی اولیه بستن پلی روی شکاف بین مدیریت و کارگران بود. به بیان دیگر، آنان با کارگران به زبان خودشان حرف می‌زدند و سپس به مدیران توصیه می‌کردند که چه کاری باید برای گرفتن بهترین نتیجه از کارکنان انجام بدهند (ایوانسویچ و گلوئیچ ۱۹۸۹).

فلسفه صنعتی اولیه

درخواستهای به‌کارگیری روان‌شناسی صنعتی با ظهور در دهه ۱۸۹۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰ در مقام روان‌شناسان دوره دیده با عرضه فنون و روشهایی برای آزمون شغلی داوطلبان شروع شد. درخور توجه‌ترین روان‌شناس صنعتی پیشگام هوگو مونستنبرگ بود. وی در ۱۹۱۳، نتایج تجربه‌هایش درباره انتخاب کارگزاران تراموای شهری، افسران کشتی و کارگزاران صفحه سوئیچ تلفن را منتشر کرد، در این تحقیق میدانی او: اهمیت تأکید بر تحلیل مشاغل برحسب تواناییهایی که برای انجام آنها لازم می‌شود. و همچنین توسعه روشهای آزمون برای جور کردن افراد با مشاغل، را نشان داد (مک آفی و پوفنبرگر ۱۹۸۲؛ موسکوویتز ۱۹۷۷). در موازات این اقدامات توسعه‌ای، پیشرفتهایی در کنترل کردن مرجعها، در کاربرد نرخ‌بندی صفحات برای مصاحبه‌گران، و در روشهای آماری برای برآورد اعتبار روشهای انتخاب حاصل شد. جنگ جهانی اول توسعه آزمونهای هوش را تسریع کرد، چنانکه هر فرد باید به‌طور مؤثری با احتیاجات شغلی جور شود. انواع دیگری از سنجه‌های روان‌شناسی طی و پس از جنگ اول جهانی ظاهر شدند، مانند سنجه‌های گرایشها، علائق و شخصیت (ایوانسویچ و گلونیک ۱۹۸۹).

ظهور بخش کارکنان

در ضمن اینکه مورخان روی داده‌های خاص نسبت داده شده به پیدایش نخستین بخش کارکنان توافقی ندارند، بیشتر موافق‌اند که بین سالهای ۱۹۰۰ تا ۱۹۲۰، بیشتر سازمانها متخصصانی را برای کمک به موضوعات کارمندی استخدام کردند. واژه «کارمند» با ظهور در سالهای ۱۹۰۹ شروع شد. این موضوع فهرستی بزرگ در گزارش کمیسیون خدمات شهری در آن سال بود و در سال ۱۹۱۰ امنیت تجاری و کارگری این واژه را در عنوان‌بندی بزرگ در گزارش سالانه‌اش به‌کاربرد (ایلبرت ۱۹۵۹). دهه ۱۹۲۰ شروع ظهور تعدادی از مشاغل متخصصان کارمندی بود. در ۱۹۱۱، فولاد ایالات متحده دفتر ایمنی، بهسازی و رفاه ایجاد کرد. در سال ۱۹۱۸ شرکت محصولات بین‌المللی یک بخش روابط صنعتی و شرکت اتومبیل فورد یک بخش جامعه‌شناسی را تأسیس کرد که جنبه‌های پزشکی، رفاهی، و بهداشتی و قانونی روابط کارکنان را شامل می‌شد. در سال ۱۹۱۷، استاندارد اوایل نیوجرسی یک طرح درآمد بازنشستگی، سودهای بیمه‌ای درخور توجه، یک طرح ایمنی و

یک بخش پزشکی بنیان نهاد، (بوئتیگر ۱۹۲۳). برای هماهنگی با بسیاری از طرحها، شرکت استاندارد اوپل یک بخش کارمندی و آموزشی ایجاد کرد. این تخصصی کردن پایه‌ای را برای بخش منابع انسانی مدرن شکل داد.

جنبش روابط انسانی

چه اندازه جنبش روابط انسانی به منزله عوامل مؤثر بزرگ در مدیریت منابع انسانی مدرن شناخته شده است؟ در این جنبش تمرکز روی رفتار گروهی و احساسات کارگران هنگامی که به بهره‌وری و روحیه مربوط می‌شود شناخته می‌شد. در ۱۹۲۳، کارخانه‌های هائورن شرکت وسترن الکتریک در شیکاگو محل یکی از مشهورترین تلاشهای تحقیقی رفتاری در تمام زمان بود. در آزمایش، وقتی نور تقویت می‌شد، تولید افزایش می‌یافت، اما بار دیگر همچنین افزایش می‌یافت، وقتی که نور کاهش می‌یافت (جانسون ۱۹۷۵). بعد از سه سال آزمایشهایی با چنین نتایج غیرمنطقی. برخی از مشاهده‌گران نتیجه گرفتند که بهره‌وری مستقیماً به درجه کار گروهی و مشارکت وابسته است. سطح کار گروهی و مشارکت، به نوبه خود به نظر مربوط به علاقه سرپرست (یا محققان) در کار گروهی، نبود روشهای لازم در بهبود بهره‌وری و مشارکت حاصل شده کارگران در تغییرات مؤثر در آنها می‌شود (پنوک ۱۹۳۰؛ روتیسبرگر و دیکسون، ۱۹۳۹).

حکم رفتار گروهی و احساسات کارگران که با روحیه و بهره‌وری همراه شدند، قسمت اعظم تحقیقات و نظریات را در جنبش منابع انسانی در دو دهه بعدی مشخص کرد. متأسفانه، این مفاهیم جدید تحت عنوان «نظریه شیریت» مشهور شدند که براساس امری تجاری برای شرکت شیریت بود که نشان می‌داد گاوهای فربه شده آنها شیر بهتر تولید می‌کنند. در نظریه شیریت پیشنهاد می‌شود که کارگران خوشحال (راضی) کارگران بهره‌ورند و منطقی را برای تلاش در بهبود محیط اجتماعی کارگران از طریق پیکنیکهای شرکت ارائه داد که جدیداً نمادهای وضعی، اتاقهای قهوه کارکنان و تدبیرهای دیگری را ایجاد کرده است. این روش به‌طور وسیعی طی اواخر دهه ۱۹۵۰ بی‌اعتبار شد. شکست در یافتن مدارکی که نشان دهد این برنامه‌ها تفاوتی در رضایت کارگران ایجاد کرده یا آنکه کارگران راضی کارگران بهره‌ورند به مرگ این روش در مدیریت منابع انسانی کمک کرد (کاسیکو ۱۹۹۲).

جنبش کارگری

اگر، همچنانکه برخی از مورخان می‌گویند، شخصیت کارمندی را اتحادیه‌های تجاری عروج یا افول داده‌اند (گلوئیک ۱۹۷۴) و سپس در ۱۹۳۵ به‌طور روشنی حرفه منابع انسانی پیشرفت کرده است. گرچه جنبش کارگری پیش از گردش قرن شروع شد، ابتدا در سال ۱۹۳۵ دادگاه‌ها گرایش به طرفداری از مدیریت داشته‌اند و به‌طور قطعی یک حالت ضد - اتحادیه پیش گرفتند. در ۱۹۳۵ قانون واگنر که گذرانده شد، به کارکنان اتحادیه‌ها اجازه داد نمایندگانی برگزینند که مذاکرات انحصاری قانونی را برای تمام کارکنان در آن اتحادیه اعمال کنند، که یک قانون کارگری نامناسب برای یک کارفرما در وادار یا جلوگیری کردن کارکنان در احقاق حقوقشان، یا مداخله بر خلاف سازمانهای کارگری، یا رد مذاکرات دسته‌جمعی از سوی نمایندگان قانونی کارکنان شد. پس از ۱۹۳۵، سازماندهی فعالیتها با اتحادیه کارگری بسیار افزایش یافت، و در بسیاری از شرکتها، شغل یا خارج از اتحادیه حفظ و تلاشهای سازماندهی برانگیخته می‌شد، مذاکرات دسته‌جمعی که به‌صورت قانون درآمده بودند اغلب از طریق بخشهای روابط کارگری و قانونی و کارمندی قطع می‌گردید.

ظهور حرفه منابع انسانی

به‌رغم توسعه بدنه علمی بیشتر و درک چگونگی رفتار افراد در سازمانها، در دهه ۱۹۶۰ کارکرد کارکنان هنوز هم به‌عنوان واحد نگهدارنده مدارک تلقی می‌شد که پاداشها را اعانه داده و گردش شرکت را هماهنگ می‌کند. پیتر دراگر، محقق مدیریتی خبره گفت که شغل کارمندی بخشی شامل «یک شغل کارمند بایگانی»، بخشی شامل «یک شغل خانه‌داری»، بخشی شامل «شغل یک کارگر اجتماعی» و بخشی شامل «اطفای حریق» و جلوگیری از مشکلات اتحادیه است» (فولکس ۱۹۷۵). پیام قانون حقوق مدنی ۱۹۶۴ افزایش اهمیت کارکرد منابع انسانی / کارمندی را تسریع کرد. دادخواستهای جنبش طبقاتی و تسویه‌های مالی بزرگ برنده، هزینه‌های نامناسب مدیریتی کارمندی را نشان داد. مدیران خارج از کارکرد کارمندی به مسائل توجه کردند، زیرا مدیران عالی روشن کرده بودند که نادانی در این حوزه نباید تحمل شود. درون کارکرد، متخصصان منابع انسانی با شایستگیهای خاص ظهور کردند و منابع چشمگیری را به انجام فعالیتها اختصاص دادند.

تحقیقات علمی رفتاری

یک پیامد جنبش روابط انسانی، روش علمی رفتاری در اداره افراد شامل مبنای وسیعتری از ترتیبات علمی (روانشناسی صنعتی / سازمانی، نظری سازمان، رفتار سازمانی و جامعه‌شناسی) و ارتباط خودش با طیف وسیعتری از مشکلات شد. در نتیجه بخش چشمگیری از دانش مدیریت منابع انسانی و کاربردهای عملی آن از علوم رفتاری به دست آمده است (فرنچ ۱۹۸۶). با به کارگیری این تحقیقات که از طریق ترتیبات کاربردی و علمی هدایت شده، اکنون می‌دانیم که روش رفتار افراد در سازمانها تنها از طریق روابط انسانی توصیف نمی‌شود. روش ساختار سازمان، اختیارات در سمتهای مختلف و احتیاجات شغل و فناوری به‌روشنی بر رفتار تأثیر می‌گذارند.

نظریه سیستمها

از اواخر دهه ۱۹۴۰ و به‌خصوص طی دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، متخصصان منابع انسانی به ظهور دانشی، حاصل از تفکر سیستم‌ها واقف شدند. تفکر سیستم‌ها رویکردی مفهومی است که تمام پدیده‌ها را اجزایی وابسته از یک کل می‌داند. با تأکید بر روابط حاکم بر اجزای یک کل، متخصصان منابع انسانی درک می‌کنند که چگونه هر تغییری در یک جزء هر سازمانی سبب کنشی اساسی در سرتاسر یک شرکت است. مثلاً، اگر سازمان افرادی با مهارتها و مدارک بالاتر استخدام کند شاید نیاز باشد تا برنامه‌های آموزشی خود را ارتقا دهند و توجه بیشتری به فرصتهای ارتقا و رشد معطوف دارند.

از نظر تاریخی نظریه سیستمها به مفهوم «فلسفه طبیعت» در اوائل رنسانس دلالت دارد. دانشمندان علوم طبیعی با بیان استنباط خود، کشف کردند که همه جنبه‌های طبیعت وابسته و همبسته‌اند. در طول چندین قرن این تفکر غیر خطی انتزاعی با علوم مختلف ممزوج شد، و چیزی که امروزه به نام علوم زیستی شناخته می‌شود شکل گرفت. لودویک فون برتالنفی، زیست‌شناس اتریشی و یک محقق بین‌المللی از سال ۱۹۳۰ تا دهه ۱۹۶۰ در مقام بنیانگذار جدید نظریه عمومی سیستمها تأیید شده است (برتالنفی ۱۹۶۸). جیمز جی میلر در علوم اجتماعی و سازمان اصول اساسی تفکر سیستمی را تشریح کرد (میلر ۱۹۷۲). او به‌دقت تفکر برتالنفی را در سازمان به‌کار برد و اصول اساسی در بدیهیات و قیاس منطقی را توصیف کرد. کار او مبنای کار بسیاری از طرفداران امروز دیدگاه سازمانها به منزله سیستم

قرار گرفت. نظریه پردازان سازمانی مشهوری مانند آکوف، دمینگ، بیرس، لورنس و لورش، شاین، آرگریس، مهرمن، لاولر و پورتر (آکوف ۱۹۸۱؛ دمینگ ۱۹۹۳؛ گالبرایت ۱۹۷۳؛ لورنس و لورش ۱۶۹؛ مهرمن و لاولر ۲۰۰۳؛ شاین ۱۹۷۳؛ سنج ۱۹۹۰) نظریه‌های خود را بر مبنای تفکر سیستمها بنا کردند.

در تفکر شرقی، تفکر سیستمها به حد اقل ۵۰۰۰ سال قبل و به ریشه پزشکی کلاسیک چینی برمی‌گردد. در متون سه هزار ساله کلاسیک پزشکی امپراتوری زردپوستان، امپراتور چین به مشاوران پزشکی خود گوش می‌داد که تشریح می‌کردند چگونه سبک زندگی، خوردن و فکر کردن به هم وابسته‌اند و می‌توانند سلامتی یا بیماری را تضمین کنند. این مبنای نظری اساسی برای طب سوزنی و برای به‌کارگیری انرژی حرکتی یک شخص برای خلق سلامتی همانند کیوگونگ و تای چی است.

با همگرایی تفکر غربی و شرقی، تعدادی از خبرگان سازمانی در ظهور نظریه سیستم به منزله بهترین دیدگاه سازمانی شگفت‌زده شده‌اند. در ۱۹۹۹، دیوید نادلر در نطق اصلی خود خطاب به کنفرانس سالانه HRPS گفت که ما همه فهمیده‌ایم تفکر سیستمها مبنایی برای بحثهای هوشمندانه سازمانها بوده است.

زمان حال

مدل شریک تجاری راهبردی

بسیاری از شرکتها در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ با اثرات ترکیبی نرخهای بهره بالا، افزایش رقابت بین‌المللی و کاهش بهره‌وری مواجه شدند و این امر منجر به تقاضا برای قابلیتهای بیشتر در همه کارکردهای سازمان شد. کارکرد جدید منابع انسانی نیز از این قاعده مستثنی نبود و در شرایطی که روشهایی برای سنجش هزینه‌ها و منافع برنامه‌های منابع انسانی در دسترس بودند، ولی کاربرد چندانی نداشتند. به علت نبود پاسخگویی بسیاری از مفسران و مدیران اجرایی به فعالیتهای منابع انسانی به‌سان فعالیتهایی غیر بهره‌ور زهکشی شده در کل عملکرد سازمانی نگاه کردند. حتی عده‌ای حمایت می‌کردند که کارکرد منابع انسانی باید از خارج تأمین شده، به‌بخشهای قانونی و مالی اختصاص یابد یا به مدیران صفی سپرده شود. در بحبوحه این انتقادات محیط بیرونی تغییر یافت. گرایشهای اجتماعی و آمارنگاری جمعیت (بیشتر زنان و اقلیتها در نیروی کار، رشد مهاجرت،

کارگران مسن و تحصیلات پایین آنها) درخواستها برای بهبود کیفیت زندگی کاری، برای اداره کردن تنوع فرهنگی و اخلاقی و برای آموزش و آموزش مجدد مستمر را تسریع کرد. در نتیجه طی دهه‌های ۷۰ و ۱۹۸۰ حرفه منابع انسانی زیر میکروسکوپ بوده است. در حالی که بسیاری از شرکتها هنوز به متخصصان منابع انسانی در مقام مدیران کارمند می‌نگرند، تعداد زیادی از متخصصان منابع انسانی به تغییرات محیطی پاسخ داده و در مقام افرادی نگرسته می‌شوند که ارزش افزوده برای سازمان دارند و موجب مزیت‌های رقابتی برای سازمان می‌شوند. از این‌رو، حدود ۱۵ سال پیش بسیاری از کارشناسان منابع انسانی برآن بودند تا متخصصان منابع انسانی را به بازننگری در وظیفه خود برای یکبار دیگر تشویق کنند. به نظر این کارشناسان کارکرد منابع انسانی باید از فعالیت سوداگری به سوی فعالیت راهبردی حرکت کنند و تبدیل به شریکان تجاری راهبردی شوند. متخصصان منابع انسانی ابتدا خود را افراد تجاری و سپس افراد منابع انسانی تصور کنند. بر مبنای استدلال این کارشناسان متخصصان منابع انسانی باید آن‌چنان نظم دهندگان خوبی باشند که در کنار عملیات تجاری، بخشهای منابع انسانی به‌طور جدی در موقع ضروری نظر کارشناسی ارائه دهند.

امروزه توافق وسیعی وجود دارد که متخصصان منابع انسانی نقش شریک تجاری راهبردی دارند. چهارمین نظر (۲۰۱۲)، مطالعه شایسته منابع انسانی است که دانشکده بازرگانی دانشگاه میشیگان انجام داد که حاکی از آن است که ۴۳٪ از تأثیر منابع انسانی روی عملکرد تجاری ناشی از مشارکت راهبردی آن است. مؤسسه منابع انسانی (HRI) در همان سال تحقیق مختصری انجام داد که اشاره دارد بر اینکه شریک تجاری و مشاوره راهبردی مهمترین نقش متخصصان منابع انسانی در سازمانهای جوابگو است.

هنوز هم برخی سوءتفاهمات و ابهامات درباره هدف جلب مشتری وسیع شریک تجاری راهبردی شدن وجود دارد. در همایشی که درباره آینده منابع انسانی برگزار شد از یک هیئت از کارشناسان درباره تعریف «شریک تجاری راهبردی» سؤال شد. آنان با نهایت دودلی با این بیان موافق بودند که «ما آن را نمی‌توانیم تعریف کنیم، اما وقتی آن را ببینیم، آن را می‌شناسیم.» اگرچه شمار عقاید در حال افزایش که این نقش را پر کرده‌اند، مطابق با مطالعه‌ای که کانونی برای کارایی سازمانها انجام داد، به نظر وقت زیادی را صرف این کار نمی‌کنند. بر مبنای این تحقیق سهم بزرگتری از پاسخگویان (۴۱/۱٪) گفته‌اند که آنها

مشارکت کامل در توسعه و اجرای راهبردی تجاری در سال ۲۰۰۱ نسبت به سال ۱۹۹۸ (۲۹/۴٪) داشته‌اند. براساس این آمار منابع انسانی به شریکان تجاری راهبردی مبدل شده‌اند، زمان صرف شده برای این کار طبق اطلاعات سالهای ۱۹۹۵، ۱۹۹۸، ۲۰۰۱ افزایشی را نشان نمی‌دهد. به نظر می‌آید که منابع انسانی به جای پاسخگویی به نیازهای تغییرات محیطی، بیشتر به دنبال حفظ وضعیت موجود بوده‌اند.

بر مبنای مطالعات دیگر ایفای نقش شریک تجاری راهبردی برای بسیاری از متخصصان منابع انسانی هدفی زودگذر است. بر اساس مطالعه‌ای که در ۲۰۰۲ انجمن مدیریت منابع انسانی انجام داد، از پاسخ‌دهندگان درباره بهترین تعریف از منابع انسانی از دیدگاه مدیران ارشد اجرایی سؤال شد. فقط ۳۴٪ از آنها به منابع انسانی به‌سان شریک راهبردی نظر داشتند. هلن درنیا، رئیس پیشین و ارشد انجمن مدیریت منابع انسانی بر این باور بود که حرفه منابع انسانی در یک چهار راه واقع است. او گفت: «اگر منابع انسانی در حرکت خود به سوی قلب برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان شتاب نگیرد، به مرگ تدریجی در فعالیتهای مبادله‌ای گرفتار خواهند شد.» او اعتقاد دارد که مدیریت بالاتر سرانجام خواستار از نو طرح کردن منابع انسانی در نقشی مساوی با شریک تجاری‌اند، اما مدیران منابع انسانی مجبورند خواستار و قادر به ایفای آن نقش بزرگتر باشند. «جایگاهی در پشت میز وجود دارد، آیا این جایگاه را مدیر منابع انسانی پر خواهد کرد یا کس دیگر؟ (درنیا ۲۰۰۲).

با این تفاسیر و با توجه زیادی که در سالهای گذشته به منابع انسانی شده است، چرا پیشرفت‌ها کند بوده است؟ علت کندی پیشرفت در حوزه منابع انسانی، تمایل نداشتن به حرکت در این مسیر نیست، چرا که برای رهانیدن منابع انسانی و بیشتر راهبردی شدن آن، فعالیتهای سنتی یا شبکه‌ای، متمرکز یا از خارج تأمین منبع شده‌اند. پس علت کندی پیشرفت منابع انسانی فقدان دانش نبوده است، بلکه شایستگی‌هایی لازم برای انتقال منابع انسانی به خوبی بیان شده و برای بخشهای منابع انسانی به خوبی اولویت‌بندی شده است. و همان طوری که قبلاً گفتم کندی پیشرفت به علت نبود تلاش نبوده است، چرا که مدیران اجرایی بر این باورند که آنها به شرکای تجاری مبدل شده‌اند.



آیا مشکل اندازه‌گیری است؟

شاید علت کندی پیشرفت منابع انسانی در حوزه اندازه‌گیری را داده‌هایی اثبات کنند که می‌گوید منابع انسانی ارزش افزوده است. مطالعه نیروی کار با عملکرد بالا در سالهای ۲۰۰۳-۲۰۰۲ نشان داد که نقص عمده در بسیاری از شرکتها «فقدان یک معیار اندازه‌گیری اثرات منابع انسانی است که مدیران ارشد را از درک اینکه کجا و چگونه منابع را استفاده کنند، محروم می‌سازد.» گزارش اضافه می‌کند که برخی شرکتها در این حوزه به موقعیت‌هایی دست یافته‌اند و به همین علت این سازمانها تقریباً به کارکرد منابع انسانی به‌سان چیزی با ارزش و راهبردی نگاه می‌کنند. این موضوع را با تحقیقات بعدی ادلاولر و سو مهرمن پیگیری کردند. «وقتی که سازمانها راهبردی دارند که بر دانش و اطلاعات متمرکز می‌شود، منابع انسانی به احتمال بسیار زیاد به شریک تجاری کامل تبدیل می‌شود. راهبردهای علمی و اطلاعاتی ناگزیر به تمرکز بر سرمایه انسانی منجر می‌شود و میزان تصاحب دانش و اطلاعات از سوی سازمان برای اجرای راهبرد است.» (لاولر و مهرمن ۲۰۰۳).

چرا اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی مشکل است؟ به طور کلی راهبردهای اندازه‌گیری برای منابع انسانی به مدت سی سال مطرح بوده است. طی دهه ۱۹۷۰، واحدهای تحقیق و توسعه با استفاده از اصول حسابداری منابع انسانی باعث فرموله کردن اندازه‌گیری بازدهی سرمایه‌گذارها و ارزش سرمایه انسانی شدند (وود روف ۱۹۷۰؛ لیکرت و پیل ۱۹۷۱؛ بیکر ۱۹۷۴؛ اسکارپلو و تیک ۱۹۸۹).

این امر به نوبه خود منجر به توسعه صدها نسبت کارایی و اثربخشی برای اندازه‌گیری کامل تمام جنبه‌های منابع انسانی شد. افزایش این نسبتها شاخص‌سازی در برابر سایر امکانات سازمانی را در پی داشت (فیتز - انز ۱۹۹۵). در ۱۹۸۵، انجمن مدیریت منابع انسانی و مؤسسه ساراتوگا به انتشار گزارش سالانه اثربخشی منابع انسانی برای مقایسه نسبت‌هایی در بین صدها سازمان اقدام کرد. پیشرفتهای فنی به شرکتها اجازه داد تا داده‌هایی را به سرعت جمع‌آوری کرده و داش‌بوردهایی را برای انتشار نتایج به‌کار بگیرند. امروزه، بسیاری از شرکتها همچنین ممیزی منابع انسانی و کارتهای امتیاز متوازن اجرایی را برای منابع انسانی کامل می‌کنند (کاپلان و نورتون ۱۹۹۶). افزون بر این، تحقیقات در مورد رضایت و اشتغال نیروی کار در بسیاری از شرکتها بزرگ مشترک

است. راهبردهای اندازه‌گیری دیگری نیز وجود دارند (ماندن شاخص سرمایه انسانی واتسون وایت)، اما چرا فقدان شاخص اندازه‌گیری منابع انسانی از تبدیل به یک شریک تجاری راهبردی تمام عیار بازمانده است؟

زمان آینده

اثربخشی سازمانی

شاید منابع انسانی به آسانی نتواند چیزهای صحیح را اندازه‌گیری کند و لذا نتواند به دقت نقش ارزشی یا تأثیر خود را در روی تجارت ایفا کند. برای آنکه منابع انسانی به سان یک شریک تجاری راهبردی شناخته شود، باید به سطح بعدی تکامل پیدا کند، برای آنکه منابع انسانی به منزله یک اثربخشی سازمانی است. اثربخشی سازمانی معیاری است برای اینکه چگونه سازمانها به طور موفقیت‌آمیزی مأموریت‌هایشان را از طریق راهبرد اصلی خود کسب می‌کنند. مطالعات اثربخشی سازمانی در مورد قابلیت‌های منحصر به فردی است که سازمانها برای دسترسی به این موفقیت‌ها ایجاد می‌کنند. (مک کان ۲۰۰۴). برای درک اینکه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد، این روشها در اثربخشی سازمانها باید شامل تفکر سیستمها و اندازه‌گیری سیستمها باشد.

همان‌طور که گفتم، در روش نظریه سیستمها تمام ابعاد سازمان به سان یک کل همبسته نگریسته می‌شود. و تمام سیستمها، سیستم بزرگتری دارند که در آن سیستم جای می‌گیرند. همچنین سیستمهای کوچکتری در داخل آنها جای می‌گیرند. اما سیستم چیست؟ سیستم یک گروه رده‌بندی شده در سازمان است که نوعی وابستگی طبیعی دارد. مثلاً، کارکرد آموزشی در داخل منابع انسانی سیستم فرعی سیستم بزرگتر منابع انسانی و کارکرد آموزشی به سادگی قابل مشاهده است. وقتی که شرکت رویکرد جدید کیفیت مانند شش سیگما را هدف قرار می‌دهد، بخش منابع انسانی باید وظیفه طراحی، ایجاد و برگزاری دوره آموزشی مربوط را به کارشناسان زیر سیستم بخش آموزش محول کند. واحد آموزش برای برگزاری این دوره ناگزیر از هماهنگی با واحد تحقیق و توسعه، واحد مهندسی و کارخانه است. تمام این وظایف در دیگر وظایف طراحی، توسعه و برگزاری آموزش لازم روابط متقابل دارند.

از دیدگاه سیستمهای منابع انسانی دادهها و ستادهها باید درک شده باشد. ستادهها عموماً به چیزهایی گفته می‌شود که در داخل سیستم کانونی (بخش منابع انسانی) تولید می‌شود و با عبور از مرزهای سیستم وارد سیستم یا سیستمهای کاربر می‌شود (شرکت یا کارکردهای دیگر). از سوی دیگر، نتایج، تأثیراتی اند که ستادهها روی سیستم یا سیستمهای کاربر می‌گذارند. و سبب تنظیمات سیستمی و در تمام دادهها و ستادهها موجد توازن می‌شوند و کارایی و اثربخشی را به کار می‌گیرند.

سیستمها به طور مداوم اطلاعات را مبادله می‌کنند که بدان بازخور پویا می‌گویند. بازخور (اندازه‌گیری) بر دو قسم داخلی و خارجی تقسیم می‌شود. حلقه‌های بازخور داخلی به‌طور کامل از داخل سیستم کانونی شکل می‌گیرد و شامل اطلاعاتی درباره ستادهها می‌شود. در حلقه‌های بازخور خارجی، اطلاعات بازخور از خارج از سیستم کانونی به‌دست می‌آید و شامل اطلاعاتی درباره نتایج است. این بازخور خارجی راه برگشتش را از سیستم کانونی می‌یابد و بدین ترتیب قادر خواهد بود فرایند را اصلاح کند.

در مثالمان، ستاده کارکردهای آموزشی چگونگی برگزاری برنامه آموزشی شش سیگماست و نتیجه تأثیری است که روی افزایش کیفیت محصول دارد. بازخور داخلی، بازخور گرفته شده از شرکت‌کنندگان درباره چگونگی آموزشی بود که فراگرفته بودند. بازخور خارجی درجه بهبود در کیفیت محصول است.

برخی از بهترین بخشهای منابع انسانی هدفهای سرمایه انسانی را توسعه می‌دهند که به روشنی جایگاه شرکای راهبردی تجاری به آنها می‌دهند، مانند برنده بودن، انعطاف‌پذیری، کاهش مخاطره، خلاق بودن، جهانی اندیشیدن و سریع بودن. مشکل این است که بسیاری و نه همه بازخورهایی که معیار منابع انسانی است ستاده منابع انسانی است - مانند کارایی یک فعالیت منابع انسانی خاص، سرشماری، نرخهای انفصال، تعداد نامزدهای جانشینی، زمان تکمیل، کاهش هزینه، تکمیل آموزش، شکایتها، بررسیهای رضایتمندی مشتریان، نسبتهای عملکرد، فروش بر مبنای هر کارمند، و بهترین عملکرد ثبت شده (بودرئو ۲۰۰۲). دانستن تعداد ساعات آموزشی با ارائه بودجه جاری خیلی نزدیک به همان مقدار اطلاعات تحویل داده شده مانند دانستن تعداد تبلیغات بخش بازاریابی پخش شده است.

در موردی دیگر، چیزی دربارهٔ تأثیر (نتایج) که آن سرمایه‌گذاری روی دستیابی به راهبردی سازمان داشته، نگفته است. تازه همچنان که بازاریابی نیاز به دانستن تأثیر عملیات در فروش و شناخت مارک تجاری دارد. منابع انسانی به دانستن تأثیراتی که فعالیتهای منابع انسانی روی تجارت داشته‌اند نیاز دارد. (کابرا و کابرا ۲۰۰۳).

اگر اثربخشی سازمانی اندازه‌گیری میزان موفقیت سازمان در دستیابی به مأموریت‌های خود از طریق راهبردهای اصلی است، و کارورزان منابع انسانی شرکای تجاری راهبردی در آینده‌اند، باید موجد فرایندهایی شوند که مستقیماً اثر منابع انسانی را بر اثربخشی سازمانی و اجرای اولویتهای راهبردی تجاری اندازه‌گیری کند. به علت سرعت زیاد نیاز به تغییر در این‌گونه اندازه‌گیری در حال افزایش است. طی سه سال گذشته ۴۰ نفر از ۲۵۰۰ مدیر اجرایی ارشد و نیز اکثریت عظیم آنها به سبب ناکامی در امور اجرایی از کار برکنار شده‌اند. «علت اصلی که شرکتها در امور اجرایی ضعیف عمل کرده‌اند آن است یا قادر یا خواستار ایجاد ارتباط بین هدفهای سازمانشان نیستند یعنی، واقعیهایی که شرکتهایشان بر آن اساس عمل می‌کنند و چگونگی عمل آنها یا چگونگی نیازهای مشتریان تقریباً هر روز تغییر می‌کند.» (چاران، ۲۰۰۲).

برای اجرای صحیح رهبران باید سه عنصر تجاری وابسته و همبسته را اداره کنند: افراد، راهبرد و عملیات. به‌طور طبیعی، مدیران اجرایی مقداری زمان، پول و انرژی برای توسعه هر راهبرد خوب صرف می‌کنند. و اغلب راهکارهای خوبی برای ردیف کردن عملیاتی برای پشتیبانی از راهبرد اجرا می‌کنند. مشترکترین گروه مشکلات ناشی از شکست رهبران در یکی کردن فرایندهای کارکنان با اولویتهای راهبردی شرکت است.

اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی

دانشگاهیان، محققان و مشاوران به‌سرعت در حال توسعهٔ راه‌هایی برای مدیران اجرایی‌اند تا ارزیابی و راهنمایی را برای افزایش اثربخشی سازمانی تنظیم کنند. در میان این روشها جستجو برای همبستگیهایی بین اعمال منابع انسانی و معیارهای عملکرد تجاری وجود دارد (هاسلید ۲۰۰۱)، تشخیص ارتباط بین به‌کارگیری منابع سرمایه‌انسانی و معیارهای

ارزش سهامداران (فائز ۲۰۰۲) و مطالعات زنجیره‌ای که به شناسایی عوامل متعدد عملکرد -بالای شرکتها پردازد آغاز شد. (کالینز ۲۰۰۱) به عبارت دیگر، در این روشها می‌کوشند تا نتایج منابع انسانی و تأثیرشان را در عملکرد موفقیت‌آمیز شرکت اندازه‌گیری کنند. آنان می‌کوشند اجزاء وابسته و همبسته سازمان را به‌سان یک سیستم شناسایی کنند.

طی ۳۰ سال پیش، مؤسسه منابع انسانی (HRI)، با همکاری الن‌گرانل (دانشگاه مادرید) و ال ویسر (دانشگاه ایالتی پنسیلوانیا) تحقیقی را در مورد فواید ابزارهای اندازه‌گیری که کیفیت تقابل محیطی امور تجاری بزرگ با شرکت و کیفیت تمام اجزای شرکت در تقابل با یکدیگر شامل کیفیت تقابل منابع انسانی با تمام اجزا و شرکتها به‌سان یک کل را اجرا کرده است.

اگر مدیران اجرایی منابع انسانی با تفکر سیستمها همراه باشند، برای توسعه نیاز به فرایندی برای برانگیختن یک کل پیچیده دارند - فرایندی که شنود داشته، واقعاً ملتفت بوده، و سرمایه‌ی انسانی شرکت را با اولویتهای راهبردی‌ش تنظیم کند. این فرایند باید به مدیران اجرایی در مواجهه با واقعیت، تحلیل داده‌ها و رفتار قاطع پیگیری برای کشف و حل سریع مسائل کمک کند. هدف آن است که موجد فرایندی شود که منابع انسانی بتواند به‌سادگی ارتباط بین محیطی تجاری، راهبردی و اجرا را ببیند. این فرایند باید مقداری شبیه یک سیستم موقعیتی جهانی (GPS) در یک ماشین جدید کار کند و این مسئله نشان می‌دهد که شما در مورد سیستم بزرگتر، نقشه ناحیه‌ای، در تمام زمانها کجا هستید و نشان می‌دهد نه تنها دیدن جایی را که رویداد بعدی را می‌سازد، بلکه همچنین جایی را که مسیر جانشین چنان خوب هستند. شما می‌توانید کل فضا را در یک نگاه ببینید. جایی که شما در داخل فضا درک می‌کنید. وقتی که مدیران اجرایی قادر به دیدن کل سیستم به‌سان یک نقشه سیستم موقعیت جهانی (GPS) اند. و هدایتی که آنها اداره کرده‌اند، پس توانایی‌هایشان در تنظیم سازمان با انتقال بازار به مقدار زیادی افزایش یافته است. این سیستم موقعیت جهانی (GPS) فرایندی دو مرحله‌ای است که شامل چیزی است که به طور تاریخی به منزله کنکاش محیطی و ظاهر کردن زمینه تحلیل قابلیت‌های سیستمهای سازمانی شناخته شده است.

در نخستین مرحله، منابع انسانی (و تمام سازمانها) را باید با محیط و بزرگترین تأثیرش در منابع انسانی جستجو کنیم. فرایند جستجوی استوار و منظم به توسعه بینشهایی در تغییر دادن زوال و جریانانات محیط خارجی و در کیفیت تأثیر این تغییرات در اولویتهای راهبردی وظیفه منابع انسانی کمک می‌کند. برای انجام دادن مناسب این امر، منابع انسانی باید درکی عمیق از محیط گذشته، حال و آینده سازمان خود داشته باشند. فقط از طریق درک محیط تجاری آنها می‌توانند کیفیت نفوذ جایی که سازمان با محیط برخورد می‌کند و جایی که راهبرد با محل بازار برخورد می‌کند درک کند. در تحقیقی درباره مدیریت منابع انسانی راهبردی از هشت شرکت مشاوره رهبری (SHRM 2002) دریافتیم که آمارگیری، اقتصاد، فناوری، جهانی‌سازی، رقابت، نیروی مشتری و محیط سیاسی شاخصهای اساسی نفوذ بر وظایف منابع انسانی‌اند. امروزه به‌خصوص برای مدیران منابع انسانی مهم است که شاخصهای اقتصادی را به‌دقت موشکافی کنند، آن‌چنان که وقتی اقتصاد از بحران به سمت بهبود حرکت می‌کند، آنها در حرکت با آن، مهیا باشند.

در مرحله دوم، منابع انسانی باید قادر به ارزیابی قابلیت‌های سازمان باشند. منابع انسانی و دیگر مدیران اجرایی نیاز به دانستن کیفیت تمام تعاملات سیستم‌های فرعی سازمان دارند تا بتوانند تنظیم و باز تنظیم سازمان را وقتی بازار تکان می‌خورد، ایجاد و حفظ کنند. در گذشته شرکتها این نیازهای مشخص شده را به روشهای متنوعی هدایت می‌کردند. برای سالها، ارزیابیهای فرهنگ حالت هنری داشته، و به‌سان روشی برای دیدن یک سازمان به‌منزله یک کل به‌کار رفته است. برای تکمیل ارزیابیهای فرهنگی، بسیاری از شرکتها مدیران اجرایی را با پیامدهای بررسی ناشی از رهبری، رضایت مشتری، رفتار کارکنان و معیارهای بازده تجاری سنتی غرق می‌کنند. امید است که مدیران اجرایی پیشگفته قادر به یکی کردن این داده‌ها در قالب یک نقشه کلی سازمان بشوند. در ضمن اینکه برخی مدیران اجرایی قادر به انجام دادن این کار در گذشته بوده‌اند، آنان قادر به تقسیم آن به‌طور آماده با دیگران نبوده‌اند.

در آینده، منابع انسانی ابزار اندازه‌گیری‌ای به‌کار خواهند برد که موجب نقشه‌ای از اثربخشی سازمانی باشند که مدیران اجرایی را قادر می‌سازد تا سریع جایی که سرمایه

انسانی شرکت در یک ردیف‌اند یا نیستند ببینند. این نقشه باید قادر به مستقر کردن شکافهای کلیدی در حلقه‌های ارتباط و تنظیمات مرتبط با سازمان شده و باید پیش‌بینی کند که ترکیب عناصر ایجاد شده در یک واحد بهتر از واحدهای دیگر است. بر مبنای تحقیق ما اطلاعات و دانش پیرامون وابستگی و همبستگی متقابل پنج جزء کلیدی برای تعیین تنظیمات اساسی است.

۱. تنظیم راهبردی: چگونه اولویتهای راهبردی به صورت خوبی منتقل، تقسیم و با ارزشها و رفتارهای افراد تثبیت می‌شود.
۲. تنظیم کانونی مشترک: رویکردهای راهبردی، عملکرد و افراد نیاز به تمرکز موفقیت‌آمیز روی روابط مشتری دارد.
۳. تنظیم رهبری و مدیریت استعداد: چگونه سبک رهبری، ارتباطات، انگیزش، تعهد و رفتارها جو ضروری را برای کارآمد شدن سازمان ایجاد می‌کنند.
۴. تنظیم عملکرد: چگونه فرایندها و رفتارها و فعالیتهای روزانه یکی شده و از اولویتهای راهبردی حمایت می‌کنند.

۵. تنظیم فرهنگی: ارزشها و عقاید کارکنان و فرایندهایی که مستقیماً آنها را به هم متصل می‌کند، آنچنان که رفتارشان راهبردی را حمایت می‌کند.

با به کارگیری الگویی نظری، انستیتوی منابع انسانی روشی را برای اندازه‌گیری سازمان به منزله یک سیستم کل توسعه می‌دهد. نتایج ابتدایی از آزمون آنها از فهرست قابلیت‌های سازمانی خیلی آشکارند. مدیران اجرایی و مدیران به طور آماده‌ای نظریه سیستمها را وقتی که نوعاً به زبان تجاری بیان شده، درک می‌کنند. آنان می‌توانند به سادگی تأثیر برنامه‌ها و سیاستهای تنظیم شده را دیده و به سرعت راهبردهایی را برای تغییر توسعه دهند. همین‌طور مفهوم آماده کردن یک سیستم موقعیتی جهانی (GPS) کارها را به طور واقعی آماده می‌کند. و اکنون گروه موسسه منابع انسانی انتظار هدایت تحقیق اجرایی وسیعی را دارند.

کارمان ما را به چندین نتیجه هدایت می‌کند. نخست، شرکتها معمولاً در حالت تغییر پی‌درپی‌اند و نیاز مستمری به تنظیم دارند. دوم، سازمانها معمولاً تنظیم منحصر به فردشان

را دارند. از این رو، در هیچ تحلیلی قابلیت‌های سازمانی برحسب خوب یا بد ملحوظ نخواهد شد. سوم، فناوری ما را برای دیدن پیچیدگی که ما را بیشتر از هر وقت دیگر محصور کرده، توانا می‌سازد. ما احتیاج به آمادگی برای فهم و اداره پیچیدگی به علت تقاضاهای محیط‌مان داریم. در آینده، اندازه‌گیری سیستمها باید درباره پیشگویی - برنامه‌ریزی راهبردی - و توانایی در تحلیل «چه اگر» باشد. مثلاً اگر انتقالات محیطی خارجی (اقتصادی، مشتریان، رقابت و غیره) به دلیل این است که سازمان اولویتهای راهبردی را منتقل کرده، بعد از آن کدام قابلیت‌های سازمانی (فرهنگ، رهبری، عملکرد و غیره) باید برای تنظیم افراد برای حمایت از هدایت راهبردی جدید منتقل شود؟ و اگر منابع انسانی به ابعاد خاص رهبری منتقل شود، چگونه بر روی نیروهای مشتری یا اجزای کلیدی دیگر تأثیر خواهد گذاشت.

نتیجه‌گیری

در مراجعه به ابعاد تاریخی، ما نیازمند توجه به پرسشهای وسیعتر در کیفیت معنی‌دار برای حرفه منابع انسانی هستیم. ریشه زیرین منابع انسانی چیست؟ برای حداقل دهه پیشین، دیو اولریخ (۱۹۹۷) درباره نشان دادن نیاز به شریک تجاری راهبردی شدن مطالبی نوشته است. او رؤیایی واقعی داشته که به‌طور دقیق نیاز منابع انسانی برای حصول نفوذی نیرومندتر برای شرکتها به‌سان سرمایه انسانی برای تبدیل به یک فرق‌گذار راهبردی کلیدی دیده است. بنا به عقیده او برای تبدیل به شریک تجاری راهبردی شدن، متخصصان منابع انسانی نیاز به رقابتی دارند که در چارچوبی سه‌بعدی ریخته شوند: (۱) دانش تجاری (که شامل قابلیت‌های مالی، راهبردی، و فناورانه است)؛ (۲) دانش کاربرد منابع انسانی (که شامل کارمندیابی، ارزیابی توسعه، پاداشها، برنامه‌ریزی سازمانی و ارتباطات است)؛ و (۳) مدیریت تغییر (مفهوم‌سازی، حل مسئله، ابداع و انتقال اطلاعات، نفوذپذیری و نقش‌پذیری) (همان).

در رویداد پیچیدگیهای اداره کردن افراد در سازمانهای امروز، و حتی بیشتر از آن در آینده، ما بعد چهارمی به این چارچوب شایسته می‌افزاییم: توانایی برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی. این ابزار به نشان دادن تنظیمات ضروری کمک می‌کند و در میان

راہبرد، افراد و کار روزانہ ارتباط برقرار می‌کند و با نفوذ این اجزا در یکدیگر تعامل ایجاد می‌شود. به‌طور خلاصہ، متخصصان منابع انسانی نیاز به توانایی برای تفکر و اندازہ‌گیری بر حسب سیستمها دارند. البتہ، بیشتر تحقیقات و کاربردها پیش از اینکہ پذیرفته شوند بہ رویکردهایی برای اندازہ‌گیری ارزش و مشارکت متخصصان منابع انسانی نیاز دارند. ❏

سید محمد اعرابی

دکترای مدیریت از دانشگاه تهران، عضو هیئت علمی دانشگاه علامہ طباطبایی، دارای پیشینه مدیریت عالی در صنعت بیمه، بانک و امور اداری و استخدامی کشور و عضو پیشین شورای عالی اداری و نیز تألیف، ترجمه و تحقیق بیش از ۱۰۰ عنوان مدیریتی.



سید محمد موسوی جد

دانشجوی مقطع دکترای مدیریت، در دانشگاه علامہ طباطبایی و مسدرس دانشگاه کردستان و دارای پژوهشهایی در زمینه مدیریت.