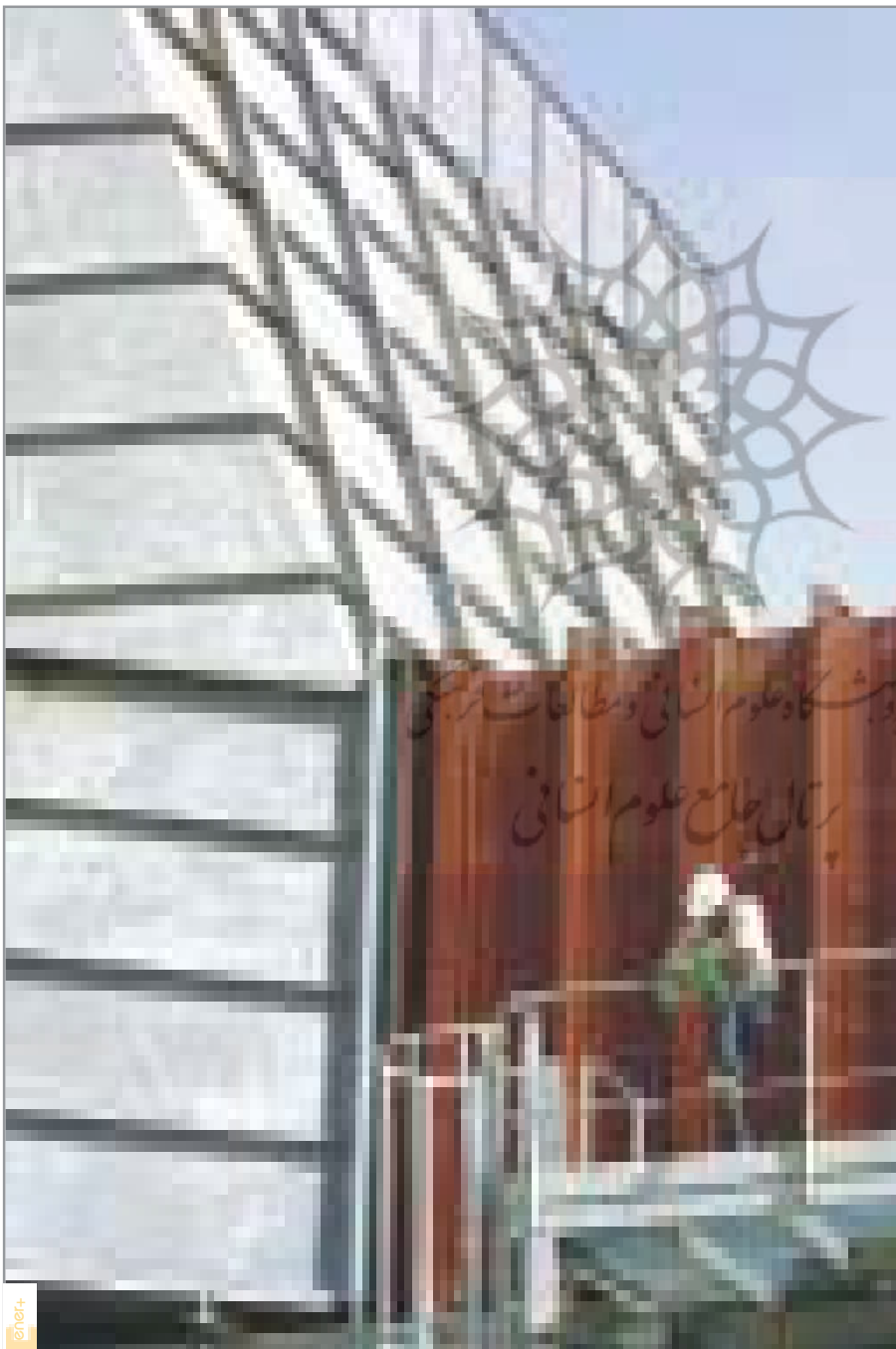


سازمانی که نتواند مدیران خود را پرورش دهد، محکوم به شکست است

مدیریت منابع انسانی در برنامه ریزی راهبردی

انتشار

منابع انسانی در سازمان‌ها به‌عنوان موثرترین سرمایه کار، از دیرباز مورد توجه مدیران و صاحبان موسسات و سازمان‌های اقتصادی بوده است. پرداختن به مقوله‌هایی چون بهره‌وری، بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها که امروزه از آن‌ها به‌عنوان ابزارهای اصلی رقابت تجاری نام برده می‌شود، بدون توجه صحیح به منابع انسانی عملاً غیرممکن خواهد بود، چرا که امروزه موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان را در کیفیت و میزان موثر بودن نیروی انسانی می‌دانند. تجارب شرکت‌های موفق نشان می‌دهد که برای داشتن کسب‌وکار رقابتی در هزاره جدید، برخورداری از مدیران منابع انسانی در کلاس جهانی و مشارکت فعال آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های راهبردی و عملیاتی، امری کاملاً ضروری است. به‌خصوص در مواردی که برنامه‌های متکی بر منابع انسانی از جمله مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در حال پیاده‌شدن باشد، آنان می‌توانند نقش محوری و کلیدی را ایفاء نمایند. تاریخ مدیریت صنعتی به‌روشنی نشان می‌دهد که دغدغه‌های اصلی مدیران همواره در حوزه مسائل و مشکلات مرتبط با منابع انسانی نظیر تحصن‌های کاری، اعتصاب، اغتشاش و... بوده که این امر خود حاکی از اهمیت ویژه و جایگاه خاص منابع انسانی در سازمان‌ها است. کنترل صحیح منابع تحت اختیار مدیریت به‌خصوص منابع انسانی، مزایای رقابتی را به‌همراه خواهد داشت. به عقیده نویسنده این مطلب آقای ترابی؛ کارشناس مهندسی صنایع از دانشگاه صنعتی شریف؛ دراکتر صنایع موجود در کشور، مدیریت غیرعلمی منابع انسانی، کمبود مراکز علمی جهت تربیت متخصصین و مدیران منابع انسانی و عدم مشارکت آنان در برنامه‌ریزی‌های کلان توسط مدیران، از جمله علل توسعه‌نیافتگی صنعتی به‌شمار می‌رود و هدف از ارائه این مقاله تشریح اهمیت و جایگاه منابع انسانی در برنامه‌ریزی‌های راهبردی و ارائه ابزاری در تصمیم‌گیری جهت کمک به تصمیم‌گیران در حوزه مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق مقاصد سازمان از جمله پیاده‌سازی (TQM) می‌باشد، بخوانید:



در محیط‌های کاری با همکاری مهندسی تولید

- بازرسی، گزارش‌گیری و تحقیق در خصوص حوادث طبیعی است که متخصصین ایمنی در سازمان‌ها بدنبال به‌کارگیری قوانین ایمنی، استفاده از تجهیزات و حفاظ‌های ایمنی و شناسایی خطرات بالقوه و خطرات جانبی احتمالی می‌باشند. همچنین تحقیق در خصوص حوادث شامل محاسبه نرخ‌های وقوع حوادث و مقایسه آن‌ها با صنایع مشابه و یا نرخ‌های متداول ملی می‌گردد و می‌تواند در تعیین عملکرد ایمنی سازمان موثر باشد.

- آمار و ارقام مناسبی در این راستا می‌بایست مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و با آمارهای دولتی یا صنایع مشابه مقایسه شود. همچنین لازم است روند نرخ‌های ایمنی در طی زمان مورد پایش قرار گیرد.

- برنامه‌های آموزش و انگیزش‌های مرتبط با ایمنی که بایستی جزو برنامه‌های هدایت‌ورانه‌ای پرسنل باشد.

- ارائه کمک‌ها و راهنمایی‌ها لازم به پرسنل در مسائل شخصی آنها در مواردی که این مسائل به عملکرد کاری آنها تاثیر منفی می‌گذارد.

۵- فعالیت‌های مرتبط با امور پرسنلی:

تسهیل امور پرسنلی جهت‌دستیابی به تولید یا ارائه خدمت باکیفیت از وظایف اساسی مدیریت منابع انسانی است. ایفای نقشه واسطه‌گری بین سازمان و دپارتمان‌های آن، جاری سازی سیستم پیشنهادت، طرح‌ریزی سیستم‌رسیدگی به شکایت کارکنان می‌تواند موارد مهم در این راستا باشد.

۶- فعالیت‌های مرتبط با تحقیق در منابع انسانی:

از اهم این فعالیت‌ها می‌توان طراحی و اجرای سیستم‌های ارتباطی کارکنان و تهیه پایگاه اطلاعاتی برای منابع انسانی نام برد.

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و وظایف حوزه منابع انسانی:

مدیریت کیفیت فراگیر را می‌توان در یک عبارت به‌صورت روش مدیریتی که برحول محور کیفیت متمرکز بوده و بر پایه مشارکت همه اعضاء و کارکنان سازمان درجهت رسیدن به موفقیت در میان مدت از طریق ارتقاء رضایت‌مندی مشتری و رساندن سود به همه کارکنان سازمان و جامعه متکی است، بیان کرد.

مدیریت کیفیت فراگیر، فرآیند مستمر بهبود برای کارکنان و سازمان است و اساس آن مشارکت همگانی است. تاثیرات متقابل حوزه منابع انسانی و TQM را می‌توان به شرح زیر نام برد:

الف - ایجاد TQM از طریق:

مشتری‌گرایی، فرآیندگرایی، پرسنل‌گرایی

ب- به‌عنوان اولین مرحله از وظایف راهبردی، منابع انسانی توسط TQM مورد تمیزی قرار می‌گیرد. این تمیزی بسیار حائز اهمیت است و جنبه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده و نقاط ضعف و قوت و اقدامات اصلاحی مورد نیاز را مشخص می‌نماید.

ج- آموزش پرسنل در مبانی، روش‌ها و فنون مدیریت کیفیت فراگیر به‌منظور مهیاسازی زمینه برای مشارکت پرسنل در فعالیت‌های TQM

د- مهیاسازی زمینه برای آماده‌سازی کارکنان و سازمان در تغییرات از پیش تعیین شده.

در پایان باید گفت آغاز این موارد اهمیتی به مراتب بیش از دانستن آنها دارد. اولین گام بر بردارید بر آن نظارت کنید و در نهایت برای شروع گام بعدی روش‌ها را اصلاح کنید.

۳- تجزیه و تحلیل خارجی: محیط عملیاتی شرکت را به‌منظور شناسایی ضعف و قوت راهبردی مورد بررسی قرار می‌دهد.

۴- تجزیه و تحلیل داخلی: نقاط ضعف و قوت سازمان را بر اساس کمیت و کیفیت منابع در دسترس آن مشخص می‌نماید.

۵- انتخاب راهبردی: تعریف گزینه‌های مختلف راهبردی بر اساس تجزیه و تحلیل‌های نقاط ضعف و قوت و انتخاب یک راهبرد از بین بقیه. مکانیزم تلفیق وظایف منابع انسانی در برنامه‌ریزی راهبردی، تیم برنامه‌ریزی را در انتخاب موثر راهبردها با توجه به این که منابع انسانی آن‌ها را به‌اجراء در خواهند آورد، یاری می‌دهد. مدیریت منابع انسانی مستقل از اندازه یک سازمان، به‌تمامی وظایف و کارهای اطلاق می‌گردد که وظیفه هماهنگی بین منابع انسانی را به‌عهده‌دارند. به‌طور کلی در برنامه‌ریزی راهبردی، شش وظیفه اصلی برای منابع انسانی تعریف می‌گردد:

۱- برنامه‌ریزی، استخدام و گزینش نیروی انسانی:

اهم این فعالیت‌ها عبارتست از تجزیه و تحلیل مشاغل که به تعیین ماهیت یک شغل معین می‌پردازد. این تجزیه و تحلیل براساس مطالعه کار و زمان و یا نمونه‌های آماری برای بررسی میزان تقاضا برای شغل انجام می‌پذیرد. همچنین مصاحبه، تکمیل پرسشنامه و نیز مشاهده مستقیم از ابزارهای تحلیل مشاغل به‌شمار می‌روند. حاصل این تجزیه و تحلیل، تعیین شرح مشاغل و مشخصات شغل است. مرحله بعدی طراحی شغل است که در واقع فرآیند طراحی فعالیت‌های کاری فرد یا گروه به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان است.

برنامه‌ریزی منابع انسانی نیز فرآیند تعیین نیازمندی‌های سازمان به نیروی انسانی و اطمینان از وجود نیروی انسانی با صلاحیت، در شغل و جایگاه شغلی درست و در زمان مناسب می‌باشد.

در شکل شماره یک رابطه بین تجزیه و تحلیل مشاغل و برنامه‌ریزی منابع انسانی نشان داده شده است.

ماهیت و نیازمندی‌های چه تعداد و با چه صلاحیتی نیرو لازم است مشاغل تعریف میشوند.

۲- آموزش و توسعه منابع انسانی:

این فعالیت‌ها حول محور توسعه کیفی و افزایش توانمندی و صلاحیت نیروی انسانی می‌گردند و شامل موارد زیر می‌باشند:

نیاز سنجی آموزش و تهیه برنامه آموزش، ایجاد و اجرای طرح‌های توسعه مهارت، تجارب و گرایش‌ها، ایجاد و اجرای طرح‌های ارزیابی عملکرد، هدایت و آموزش پرسنل جدید، ایجاد تیم قوی برای مواجهه با شرایط اضطراری.

۳- فعالیت‌های مربوط به حقوق و مزایا:

این فعالیت‌ها عبارتند از طرح ریزی و اجرای سیستم‌های حقوق و مزایای پرسنل. مدیران منابع انسانی می‌بایست بیشترین همکاری را در تهیه و اداره سیستم حقوق و مزایا داشته باشند تا تبعیض‌های احتمالی از بین بروند. همچنین واحد منابع انسانی می‌بایست ارتباط تنگاتنگی با واحدهای دیگر داشته باشد تا اطلاعات داشته‌باشد. اطمینان از منصفانه و مناسب بودن حقوق و مزایا از جمله کارکرد اصلی این فعالیت می‌باشد.

۴- فعالیت‌های مربوط به ایمنی و بهداشت:

توجه به موارد ایمنی و بهداشت کار در جهت تامین سلامت منابع انسانی جز وظایف مهم مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند از طرق زیر حاصل شود:

- طرح‌ریزی ایمنی و استفاده از روش‌های پیشگیری از خطر

برخلاف آن‌چه که در سازمان‌های داخلی رایج است، اصولاً واحد منابع انسانی در یک شرکت می‌بایست از گزینش و استخدام نیروی انسانی تا طرح‌ریزی برای تحقق منافع سازمان با استفاده از ابزارهایی همچون تکنولوژی اطلاعات مشارکت نماید. همچنین هدف مدیریت راهبردی در یک سازمان، ارزیابی، تقسیم و تخصیص منابع به‌طوری‌که منافع رقابتی سازمان را فراهم نماید، می‌باشد. مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نیز یک استراتژی فراگیر سازمانی است که ابتدا در سطوح بالای سازمان شکل گرفته و سپس در تمامی سازمان جاری می‌گردد و موجبات تغییر برنامه‌ها به سمت تعالی سازمان (Organization Excellence) را فراهم می‌سازد. موفقیت در تعیین و پیاده‌سازی موثر برنامه‌ها از جمله پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) نیازمند درگیرسازی کامل منابع انسانی در فرآیند مدیریت راهبردی است.

استفاده راهبردی از وظایف منابع انسانی:

مدیریت راهبردی منابع انسانی، الگوی برنامه‌ریزی شده‌ای برای تقسیم و تخصیص منابع انسانی و فعالیت‌ها در شرکت می‌باشد به‌طوری‌که اهداف سازمان تحقق یابند. در فرآیند مدیریت راهبردی، ابتدا وضعیت رقابتی شرکت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد، سپس مأموریت و اهداف راهبردی، فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و داخلی بررسی می‌گردند تا راه‌حل‌های مختلفی ایجاد شود. در مرحله بعد یک طرح عملیاتی تعیین می‌گردد و منابع سازمان در جهت تحقق اهداف از قبل مشخص شده، تخصیص می‌یابند.

به‌طور کلی مابین وظایف منابع انسانی و وظایف مدیریت راهبردی چهار نوع ارتباط وجود دارد:

ارتباط اداری: وظایف منابع انسانی معمولاً بر روی فعالیت‌های روزانه متمرکز است.

ارتباط یک طرفه: سازمان، برنامه راهبردی خود را ایجاد می‌نماید و سپس منابع انسانی را شکل می‌دهد.

ارتباط دوطرفه: تیم برنامه‌ریزی راهبردی، منابع انسانی را از راهبردهای مختلف مطلع می‌سازد، سپس منابع انسانی آن‌ها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و نتایج را در اختیار تیم قرار می‌دهد. پس از تصمیم‌گیری‌های لازم، برنامه راهبردی جهت اجرا به منابع انسانی ارجاع می‌گردد.

ارتباط ترکیبی: ارتباطی مستمر بین منابع انسانی درگیر در اجرای برنامه‌ها و اعضاء تیم برنامه‌ریزی راهبردی.

خود استراتژی نیز از پنج عنصر تشکیل می‌شود:

۱- مأموریت: علت وجودی سازمان و این که سازمان برای انجام چه کاری ایجاد شده‌است را بیان می‌کند. همچنین مشتریان و نیازهای آنان و فن آوری مورد استفاده را نیز تشریح می‌نماید. مأموریت، همچنین آرمان و ارزش‌های سازمان را نیز معرفی می‌نماید.

۲- اهداف: آن‌چه که سازمان امید به‌دست آوردن آن‌ها را در میان مدت دارد.

