

راهبردهای توسعه منابع انسانی، مسیر استراتژیک راهبردهای کسب و کار رقابتی

نویسنده:

محمد علی محبی

پژوهشگر نفت

مدیریت فردا

فصلنامه

اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی
بهار و تابستان ۸۵

چکیده

امروزه یکی از مهمترین عوامل محیطی که بر روی عملکرد سازمانها و شرکتهای در نقاط مختلف جهان تاثیر استراتژیک دارد موضوع رقابت میباشد. پدیده جستجوی مزیت رقابتی و ارزش افزوده باعث گردیده که اولاً با افراد (منابع انسانی) نه به عنوان نوعی هزینه بلکه همانند سرمایه برخورد شود، ثانیاً تلاش مشترک مدیران سازمانها این است که در سرمایه گذاری بر روی جذب این سرمایه ها به بیشترین عایدی و سودآوری دست یابند. در این مقاله ابتدا تدوین راهبرد کسب و کار و منابع انسانی و رویکردهای غلبه بر مشکلات تلفیق تشریح گردیده و سپس به شناخت شناسی رویکرد تحلیلی عوامل درون سازمانی تاثیر گذار بر راهبردهای توسعه منابع انسانی از طریق جذب و تجهیز منابع انسانی و عوامل محیط خارجی تاثیر گذار بر عرضه و تقاضای نیروی انسانی پرداخته شده است. در این راستا روشهای بهره برداری مطلوب از اطلاعات منابع انسانی به منظور پیش بینی و جذب صحیح و موثر نیروی انسانی در شرایط (محیط) رقابتی حاضر جهت یک سازمان کارا پیشنهاد می نماید.

کلید واژه:

راهبردهای کسب و کار - راهبردهای توسعه منابع انسانی - راهبردهای منبع یابی - راهبردهای جذب و تجهیز

مقدمه

امروزه مدیران ارشد، هر روز بیش از روز قبل بر اهمیت مسائل انسانی به عنوان مهمترین مسئله سازمانها واقف هستند، تغییر اصطلاح "پرسنل" به "منابع انسانی" بیانگر این موضوع می باشد، نکته اصلی تناقض آن است که نظام تفکر مدیریت منابع انسانی بر این محور استوار است که مسئولیت انتخاب، بکارگیری، ایجاد انگیزه و بهسازی کارکنان بر عهده مدیران واحدهاست و واحد اداری صرفاً مسئولیت ارائه مشاوره تخصصی و خدمات را عهده دار است و در دیگر تصمیمات نقشی ندارد. برداشت های

اشتباه دیگر این است که بعلاوه توجه بیش از حد به مدیریت منابع انسانی، کارسازمانها در تدوین راهبردهای مدیریتی کارکنانشان سخت تر شده است. اصولاً راهبردهای منابع انسانی درباره تصمیماتی است که بر جذب، بکارگیری، توسعه و پرورش کارکنان و بر روابط موجود بین مدیریت و افراد تحت سرپرستی تاثیر عمده می گذارد، این راهبرد بیان کننده سیاست های سازمان درباره چگونگی مدیریت آن بر منابع انسانی است، سیاست هایی که اساس طرح ها، برنامه ها، پیشرفت های مدیریت تحول را تشکیل می دهد. تحول و دگرگونی برای زنده ماندن،

ایجاد ارزش افزوده و شایستگی قابلیت در کارکنان. فلسفه وجودی راهبرد منابع انسانی حمایت از تحقق راهبردهای کسب و کار است چنین حمایتی باید هم انفعالی و هم آینده ساز باشد و زمینه های کسب مزیت های رقابتی را برای سازمان بوجود آورد. آینده ساز به این معنی که سازمان چگونه می تواند ارزش افزوده منابع انسانی خود را به حداکثر برساند.

مایکل پورتر (Michael Porter) معتقد است که مهارت ها و انگیزش افراد یک شرکت و نحوه بکارگیری آنها را می توان عامل مهم مزیت رقابتی به حساب آورد. یک رویکرد آینده ساز نقاط قوت منابع انسانی سازمان را به نحوی مشخص می کند که براساس آن بتوان برای کسب کار، راهبردهایی ایجاد کرد که چگونگی استفاده از این نقاط قوت و نحوه توسعه آنها را مدنظر داشته باشد. و انفعالی از این نظر که وقتی دلایل راهبرد کسب و کار مورد ارزیابی قرار گرفته باشد می توان در مسیر لازم برای حصول هدف راهبرد، تصمیم گرفت. این تصمیم سازی می تواند در قالب راهبردهای بسیج منابع، بهسازی، پاداش، روابط کارکنان، انگیزش و تعهد اتخاذ گردد. راهبرد کسب و کار مسیر حرکت سازمان را برای نیل به مزیت رقابتی پایدار در محیط خود تعیین می کند، به عبارت دیگر ابراز تمایلی است که سازمان به تخصیص دراز مدت منابع مهم خود دارد. بنابراین هدف تصمیمات راهبردی آن است که بطور عمده و دراز مدت بر رفتار سازمان تاثیر بگذارد.

اصولاً بین راهبرد منابع انسانی و اهداف کسب و کار، برنامه ها، پیش بینی های مالی، ارزش سهام، تفاوت وجود دارد، بطوری که برای نحوه تدوین و بیان راهبرد کسب و کار قواعد کلی وجود ندارد، در داخل یک سازمان، با رویکردهای مختلف راهبرد سروکار خواهیم داشت. دو سطح متفاوت راهبرد کسب و کار قابل تشخیص است، در سطح کل سازمان، با ترکیب و عملکرد مجموعه کسب و کارهایی از قبیل آرمان، رسالت سازمان، انسجام، ادغام ها، نحوه اداره و کنترل کسب و کار سروکار داشته باشد و در سطح واحد کسب و کار با موضوع تصمیم سازی و تصمیم گیری درباره این نکته که کسب و کار چگونه می تواند در درازمدت دارای اثر بخشی بیشتر، وضعیت

اقتصادی و تجاری بهتر، حضور فزاینده در بازارهای کار، افزایش سطح بهره وری و کیفیت بالا همراه با قابلیت رفع نیازهای واقعی مشتری و انعطاف پذیری برای تغییر در شرایط مختلف کسب و کار روبرو خواهد بود.

از سوی دیگر راهبردهای منبع یابی، سازمان را در امور مربوط به جذب، نگهداری و بهسازی منابع انسانی مورد نیاز برای تحقق اهداف خود راهنمایی می کند. هدف این راهبردها، توانمندسازی سازمان در جهت تقویت قابلیت ها و نقاط قوت خود از طریق جذب صحیح و مناسب افراد است. یک سازمان با برخورداری از ترکیب مناسب از مهارت های نیروی انسانی در تمام سطوح می تواند از طریق راهبردهای کسب و کار خود برای نوآوری، ارتقاء، کیفیت و کاهش هزینه به مزیت رقابتی لازم دست یابد بنابراین لازمست یک رویکرد راهبردی در راستای برنامه استراتژیک سازمان در مورد نحوه تحقق الزامات منابع انسانی تعریف شود. انتظاراتی که بتوان آنها را به برنامه های واقع بینانه تبدیل کرد. این راهبرد براساس تحلیل و درک عوامل درونی و بیرونی تاثیر گذار بر عرضه و تقاضای نیروی انسانی استوار خواهد بود.

تدوین راهبرد کسب و کار

تجزیه و تحلیل مفهوم راهبرد کسب و کار به عنوان اساس راهبرد منابع انسانی نه تنها سطوح و سبک های مختلف راهبرد بلکه روشهای گوناگون شکل گیری راهبرد را نیز باید مد نظر داشته باشد. تدوین راهبرد، فرایندی تحلیلی، نظام مند و سخت است. اما لزوماً چنین نیست. براساس نظر جانسون(۱): تصمیمات راهبردی را نا آرامی های سیاسی زندگی سازمانی همراه با پدیده های تعاملی گوناگون و داد و ستد فارغ از هزینه ها و منافع یک گروه ذی نفع علیه گروه دیگر مشخص می کنند که غالباً از نظر تاثیرات و اهداف محیطی، فاقد وضوح لازم هستند.

به نظر مینتزبرگ(۲): تدوین راهبرد لزوماً یک فرایند عقلایی و پیوسته نیست. به اعتقاد او جهت گیری های یک راهبرد به طور آگاهانه و نظام مند تدوین نمی شود بلکه به صورت جهشی اتفاق می افتد. بر اساس نظر مینتزبرگ، وقوع راهبردها همیشه عمدی نیست. او می گوید: از بعد

کار قابل توجه باشد. در غیر این صورت، مدیران ارشد و سرپرستان، بین راهبردهای منابع انسانی و اولویت های واقعی کسب و کار ارتباط و تناسب ناچیزی خواهند یافت و اعتبار امور منابع انسانی دچار خدشه خواهد شد. بنابراین، توصیه می شود که دیدگاههای مدیریت ارشد اجرایی در مورد نحوه اولویت بندی مسایل منابع انسانی در میان دیگر مسایل عمده کسب و کار رویارویی سازمان، مورد توجه قرارگیرد. تحقیق خلاصه شده در جدول زیر تا حدی این مساله را روشن می کند.

در سال ۱۹۹۰، شرکت کوپرز لیبراند، انجمن مشاوران مدیریت را در یک پژوهش پیمایشی در ارتباط با بررسی دیدگاه یکصد مدیر عالی درباره مسایل منابع انسانی و کسب و کار باری داد. نتایج تحقیق نشان داد که ۸۴ درصد از پاسخ دهندگان، منابع انسانی را به عنوان یکی از سه مساله مهم اول خود رتبه بندی کردند، در صورتی که ۹۳ درصد آنها آن را به عنوان یکی از پنج مساله عمده خود به حساب می آورند. سه مساله مهم مورد اشاره عبارتند از:

*گازمند یابی (۶۷ درصد)

*مهارت ها (۴۲ درصد)

*بهره وری (۳۵ درصد)

متداول ترین مسایل مورد اشاره نیز شامل موارد زیر بود:

• دسترسی به افراد (۴۲ درصد)

• سال ۱۹۹۲ (۳۱ درصد)

• حمایت از مشتری (۲۵ درصد)

• رقابت پذیری (۲۵ درصد)

علی رغم تاکید بر مسایل نیروی انسانی، ذکر این نکته جالب است که یکی از مسایلی که کمتر به آن اشاره شد، روابط صنعتی (۷ درصد) بود.

نظرات مدیران عالی درباره اقدامات مورد نیاز برای برخورد با این مسایل عبارتند از:

• آموزش / بازآموزی (۵۶ درصد)

• پاداش / انگیزه (۴۱ درصد)

• استخدام افراد مسن تر (۲۷ درصد)

• استفاده از تکنولوژی نوین (۲۵ درصد)

• ارتباطات (۲۰ درصد)

نظری، راهبرد یک فرایند نظام مند است. " اول فکر می کنیم، بعد به عمل می آوریم اول تنظیم می کنیم و بعد به اجرا در می آوریم." در عمل و در واکنش نسبت به یک وضعیت تکاملی " یک راهبرد واقعی می تواند به وجود آید" و متولی راهبرد یک سازمان، فرایندی را اداره می کند که در آن فرایند، راهبردها و چشم اندازها به وجود می آیند و به گونه ای تعمدی متبلور و مجسم می شوند.

تدوین راهبرد منابع انسانی

راهبرد منابع انسانی می تواند به عنوان یک نیروی تلفیق کننده مورد استفاده قرارگیرد و لایه های مختلف را به صورت یک نیروی کلی راهبردی یک پارچه درآورد. این نیرو راهبرد کلی کسب و کار را تکمیل می کند و با آن همسازی دارد. به عنوان مثال یک فروشگاه کتاب به منظور ارائه یک برنامه رشد پایدار و متنوع سازی فعالیتها برای حصول تحول فرهنگی تحت برنامه سفارش پستی می تواند در چهار حیطه مهم - ارتباطات، مشارکت، مدیریت عملکرد و مدیریت پاداش - یک راهبرد منابع انسانی تلفیقی تدوین نماید. جهت الزامات اصلی راهبرد منابع انسانی تحقق موارد زیر ضروری است:

• راهبرد منابع انسانی از سوی راهبرد کسب و کار

تبیین شده باشد.

• تحلیلی و نوآور باشد.

• روشن و عملی باشد.

• انتخابی باشد و بر اولویت ها تمرکز یابد.

• منعطف باشد.

البته، یک قالب استاندارد برای بیان راهبرد منابع انسانی وجود ندارد و تبیین آن کلاً به شرایط محیط بستگی خواهد داشت. تفکر راهبردی منابع انسانی ممکن است در زمینه تجهیز منبع و یا مدیریت عملکرد متمرکز شود، هر چند تحول در دیگر جنبه های مدیریت منابع انسانی نیز به حساب می آید. به عنوان مثال، توسعه یک نظام مدیریت عملکرد مسایلی را درباره توسعه کارراهه آموزش و پرداخت بر اساس عملکرد نیز مطرح خواهد کرد.

از میان الزامات راهبرد منابع انسانی مهم ترین آنها این است که راهبرد منابع انسانی باید از طریق راهبرد کسب و

مشکلات تلفیق

- ۱- تنوع فرایندها، سطوح و سبک های راهبردی
- ۲- ماهیت تکاملی راهبرد کسب و کار
- ۳- فقدان راهبردهای مدون کسب و کار
- ۴- ماهیت کیفی مسایل منابع انسانی
برخی رویکردها برای غلبه بر مشکلات
- ۱- درک نحوه شکل گیری راهبرد کسب و کار: متولی
راهبرد منابع انسانی باید در راه درک سطوح راهبرد کسب
و کار و سبک مورد استفاده سازمان در تدوین راهبرد و
نظارت بر اجرای آن، تلاش کند.
- ۲- درک مسایل کلیدی و کسب و کار
- تمایلات مربوط به رشد یا تحکیم بخشی، کسب مالکیت،
سرمایه گذاریها، خارج کردن سرمایه ها، ایجاد تنوع،
توسعه، محصول / بازار.
- طرح های پیشنهادی درباره افزایش مزیت رقابتی از
طریق بهره وری، ارتقای کیفیت/ ارائه خدمات بهتر به
مشتری، کاهش هزینه.
- نیاز به ایجاد فرهنگی با جنبه های مثبت بیشتر و عملکرد
مدار.

- سایر الزامات تحول در فلسفه سازمان، در حیطه هایی
چون: حرکت از "کنترل" به "تعهدات"، تقابل، ارتباطات،
مشارکت دادن، توانمندسازی، تفویض اختیار و کار تیمی در
این حیطه ها، راهبردهای کسب و کار نباید بیش از حد
تحت تاثیر عوامل منابع انسانی قرارگیرد. علاوه بر این،
فلسفه وجودی راهبردهای منابع انسانی در وهله نخست
فراهم ساختن موجبات کارایی راهبردهای کسب و کار
است. اما راهبرد کسب و کار باید فرصت ها و محدودیت
های کلیدی منابع انسانی را مد نظر قرار دهد.
بنابراین، راهبرد کسب و کار دستور العمل راهبرد منابع
انسانی را در حیطه های زیر تعیین می کند:

تجهیز منابع

• کسب و پرورش مهارت ها

• فرهنگ، ارزش ها و نگرش ها

• تعهد

• بهره وری

• مدیریت عملکرد

بنابراین بیشتر بر خصایصی چون تجهیز منابع، آموزش و
انگیزش از طریق پاداش، تاکید شده بود.

راهبردهای منابع انسانی باید بر اطلاعات لازم در ارتباط با
موارد زیر استوار باشد:

* راهبرد و برنامه کسب و کار

* محیط خارجی، با توجه خاص به تامین

کارکنان (مسایل جمعیت شناختی) و دسترسی به مهارت ها

* محیط داخلی، شامل مفاهیم ضمنی توسعه محصول و

فن آوری جدید، الزام به انعطاف پذیری بیشتر و نیاز به

مهارت های جدید

* مسایل مربوط به بهره وری، انگیزش، ارتباطات، تعهد،

مشارکت، روابط پرسنلی و غیره.

راهبرد منابع انسانی باید از طریق یک سیستم کامپیوتری

داده های اساسی و مهم را در مورد ذخیره منابع انسانی و

وضعیت موجود آن فراهم می کند و درباره سایر جنبه های

مدیریت منابع انسانی، از جمله قابلیت دسترسی به مهارت

ها، بهره وری و شاخص های اصلی انگیزش و تعهد و

الزاماتی چون جابه جایی و غیبت کارکنان داده های تصمیم

گیری را ارائه نماید.

تلفیق راهبرد کسب و کار و راهبرد منابع انسانی

ایجاد هماهنگی بین کسب و کار و راهبرد منابع انسانی به

نحوی که راهبرد منابع انسانی از تکامل کسب و کار حمایت

و در واقع به تعریف آن کمک کند، نوعی تلفیق راهبردی

ضرورت دارد. هدف از این کار ایجاد تناسب راهبردی و

وفاق بین اهداف سیاست گذاری مدیریت منابع انسانی و

کسب و کار است. تلفیق اثر بخش راهبرد منابع انسانی در

صورتی امکان پذیر است که مدیر امور کارکنان سازمان، از

نزدیک و همگام با سطوح عالی مدیریت در تنظیم راهبرد

کسب و کار مشارکت داشته باشد. باید انتظار داشت که

رئیس امور کارکنان در کمیته عالی/ اجرایی، عضویت و یا

حداقل به مدیر ارشد سازمان دسترسی داشته باشد تا

بتواند درباره جهت گیری راهبرد کسب و کار اطلاعات لازم

را به دست آورد و از همان مراحل اولیه، سهم خود را در

تشکیل مفاهیم ضمنی منابع انسانی ایفا نماید.

پاداش ها

روابط پرسنلی

همه این حیطة ها احتمالاً در سطح واحد كسب و كار ظاهر می شوند، مسایل راهبردی متعددی نیز در سطح كل شركت وجود خواهد داشت كه احتمال دارد بر راهبرد نیروی انسانی عمیقاً تأثیر بگذارد. آن مسایل عبارتند از:

*رسالت سازمان

*ارزش ها، فرهنگ و سبك سازمان

*فلسفه سازمانی و رویکرد مدیریت بر افراد

*مدیریت عالی به عنوان منبع مهم سازمان

۱۳- ایجاد روشهای پیوند كسب و كار با راهبرد منابع انسانی: مسایل كسب و كار و منابع انسانی بر یکدیگر تأثیر دارند و به نوبه خود بر شركت و راهبرد كسب و كار نیز تأثیر می گذارند. با این حال ، باید به خاطر داشت كه در ایجاد چنان پیوندی این واقعیت نیز باید به حساب آید كه راهبردهای تحول نیز باید با تحولات محیط های داخلی و خارجی تلفیق شوند. این تلفیق در مدلی مجسم شده است كه پرفسور آندرویتی گرو و اعضای تیم او آن را در "مرکز راهبرد بنگاه و تحول" دانشگاه "وارویك" تهیه کرده اند.

این مدل روابط کلی بین راهبرد منابع انسانی و راهبرد كسب و كار و محیط را نشان می دهد، اما باید دید كه پیوندهای خاص چگونه می تواند حاصل شود؟ ایجاد پیوند محكم اولاً مستلزم ابزار کمی كردن منابع تخصیص داده شده به پرورش نیروی انسانی چه در سطح کلی و چه در سطح هر یک عناصر راهبردی منابع انسانی است و ثانیاً به سنجش و مقایسه بازده نهایی (از نظر سود بیشتر) در سرمایه گذاری بر هر یک از عناصر بستگی دارد.

ستبر بیرونی

*اجتماعی - اقتصادی

*فن شناختی

*سیاسی - حقوقی

*رقابتی

ستبر درونی

*فرهنگ

*ساختار

*سیاست / رهبری

*وظیفه -تکنولوژی

*برون دادهای كسب و كار

محتوای راهبرد كسب و كار

بستر مدیریت منابع انسانی

*نقش

*تعریف

*سازماندهی

*برون دادهای منابع انسانی

*اهداف

*محصول - بازار

*راهبرد و تدابیر

محتوای مدیریت منابع انسانی

*گردش منابع انسانی

*نظام های کاری

*نظام های پاداش

*روابط استخدامی

مدل تحول راهبردی و مدیریت منابع انسانی

(مرکز راهبرد و تحول بنگاه در دانشگاه وارویك)

تجزیه و تحلیل عوامل درونی

نخستین گام در تحلیل عوامل درونی، یکپارچه سازی راهبردهای كسب و كار و منبع یابی است ، طبعاً تحلیل مفاهیم ضمنی منابع انسانی برنامه های كسب و كار به تجزیه و تحلیل های دیگری از جمله نگهداری و جریانات پرسنلی (جابجایی کارکنان) منجر می شود در راستای تلفیق راهبردهای كسب و كار و تجهیز منابع باید اذعان داشت كه راهبردهای كسب و كار سمت و سوی حرکت سازمان را نشان می دهد، این راهبرد باید برحسب مولفه های زیر، نیازهای منابع انسانی را آشكار سازد:

۱-تعداد افراد مورد نیاز در ارتباط با سطوح مختلف فعالیتهای

مورد پیش بینی

۲-مهارت های مورد نیاز در چارچوب پیشرفت ها و

راهبردهای فن شناختی و بازار/محصول در جهت ارتقاء کیفیت و

كاهش هزینه ها.

دیگر فرضهای ممکن درباره رفتار آینده این سیستم از تکنیک های مدل سازی میتوان استفاده کرد.

تحلیل مذکور می بایستی فرآیند مناسب جذب را در راستای مطالعه سازمان (نیازسنجی مشاغل و برنامه ریزی برای افراد)، مطالعه شغل، (کارشکافی، شغل شکافی) مطالعه فرد (دانش سنجی، نگرش سنجی، مهارت سنجی) حول شش محور فعالیت ذیل مشخص و ارائه نماید:

•مطالعه شغل

•برنامه ریزی نیروی انسانی

•کارمندیابی

•گزینش

•استخدام

•آموزش

از جمله فلسفه های مهم در جذب، خصوصی بودن و یا دولتی بودن سازمان یا شرکت می باشد در بخش خصوصی مدیران، خود مانعی برای جذب صحیح میباشند، جذب در این بخش بصورت غیر رسمی و کاربردی و براساس نیاز بوده و نظارت آنها در مرحله جذب بیشتر است که این از ویژگیهای مهم بخش خصوصی تلقی می شود. بعبارت دیگر مطالعه محوری جهت جذب در بخش خصوصی بیشتر است. در بخش خصوصی از یک طرف شغل های قراردادی یک عامل استرس بوده و از سوی دیگر بعنوان یک عامل انگیزش نیز خواهد بود. در سازمانهای دولتی، جذب غالباً غیر کاربردی بوده و نیازهای فرد بر نیازهای شغل ارجحیت دارد مسئله مقدم بودن نیازهای فرد بر نیازهای شغل خود یک مشکل برای سازمان میباشد، در بخش دولتی استخدام تمام وقت ضایعات دارد از طرفی در گزینش و جذب چهار محور جسم، عقیده، هوش، استعداد، خلاقیت و توان شغلی جامعیت ندارد.

تجزیه و تحلیل عوامل محیطی

سازمانها و واحدهای مدیریت منابع انسانی سیستم های باز هستند این سیستم ها از یک سو از محیطی که در آن فعالیت می کنند تاثیر می پذیرند و از سوی دیگر بر محیط فعالیت خود تاثیر می گذارند. برخی از چالش ها برای بنگاههای اقتصادی و یا صنعت اثری محدود در بر دارند، اما بسیاری از چالش های محیطی به طور وسیعی واحدهای نیروی انسانی را تحت تاثیر

۳-تاثیر تجدید ساختار سازمانی به عنوان سیاست های تمرکز زدائی، کاهش لایه های سازمانی، ادغام ها، توسعه محصول یا خدمات، معرفی تکنولوژی جدید مثلاً تکنولوژی تولید سلولی و توسعه اتوماسیون

۴-برنامه هایی برای تغییر فرهنگ سازمان از قبیل توان ارائه استانداردهای عملکرد، عملکرد، کار تیمی، انعطاف پذیری، خدمات مشتری، پرورش و ترویج فرهنگ چشم انداز و سرنوشت مشترک، گرایش بیشتر به شایسته سالاری، پرورش تفکر استراتژیک مشارکتی و تعاملی، جمع گرایی در مقابل فردگرایی

۵-ایجاد برنامه هایی جهت کوچک سازی / مناسب سازی

نیروی کار) گزینش درست، (Right sizing – down sizing)

فلسفه وجودی راهبردهای منبع یابی تعیین افراد و مهارت های مورد نیاز در جهت تقویت و حمایت راهبرد کسب و کار است این راهبردها باید در تنظیم راهبرد کسب و کار نیز کمک کند، مدیران ارشد می توانند سهم بسزایی در تدوین راهبرد کسب و کار ایفاء کنند و ضروری است که فرصت ها و محدودیت های موثر بر دستیابی برنامه های راهبردی را به کارکنان یادآور شوند، بطور مثال در کسب مالکیت سایر شرکتهای، توان مدیریت در شرکت در برخورد مناسب با وضعیت جدید و کیفیت مدیریت در کسب و کار جدید، ملاحظات مهمی است که بر عواید کسب و کار تاثیر خواهد گذاشت.

تجزیه و تحلیل موجودی نیروی انسانی و میزان

جابجایی

جهت برنامه ریزی جانشینی مدیریت و برنامه ریزی جابجایی شغلی و برنامه های ارتقاء و پیشرفت کارکنان سازمان لازمست تحلیل مناسب نسبت به میزان نیروی انسانی موجود، جابجایی کارکنان و داده های مربوط به الزامات آینده و ظرفیت افراد موجود بعمل آورد. این تحلیل می بایستی فرآیند جذب و خروج کارکنان و چگونگی پیشرفت آنها، رتبه مشاغل در گروه های مختلف و جریانهای پرسنلی را در سطح رتبه های گوناگون سازمانی نشان دهد، این اطلاعات منجر به تشریح سیستم منابع انسانی می گردد. در این شرایط برای ارزیابی نتایج حاصل از

که قبلاً مشغول به کار شده و در مورد آنان کمبود عرضه وجود دارد. بنظر میرسد که کمبود نیروهای انسانی دارای مهارت کلیدی و متخصص به عنوان یکی از عوامل رکود در پیشرفت های اقتصادی باشد. راهبردهای تجهیز منابع انسانی چنانچه به رقابت بین الملل در یک منابع محدود از جمله منابع کار توجه روزافزون داشته باشد، اثر بخش تر خواهد بود ضمناً کیفیت منابع کار و توان مندی مدیریت، از جمله عوامل مهم در تشخیص موقعیت رقابتی در بازارهای جهانی کالا و خدمات تلقی می شود، تاکید روز افزون بر تولید مستمر نوآوری و روز آمد کردن فن آوری نهاده خواهد شد که به نیروی کار کمتر ولی کیفی تری نیاز دارند، روند این تاکید در آینده نیز ادامه خواهد یافت. جهت بهبود عملکرد افراد و توسعه بهره وری "سرمایه گذاری بر روی نیروی انسانی" یکی از ابتکارات سازمان ها می باشد تا ضمن جدی گرفتن آموزش، اثربخشی هزینه سرمایه گذاریهای خود را در منابع انسانی ارزیابی کنند. به منظور افزایش مهارت های نیروی انسانی می بایستی بخش خصوصی و بخش دولتی متعهدانه و بطور مداوم به کیفیت امور تجهیز منابع و برنامه های واقعی آموزش توجه کافی بنمایند. در این راستا طرح و اجرای یک ساختار نظام مند توسط مدیران برنامه ریزی کشور و هدایت هدفمند آن ضروری است. خصیصه های اساسی راهبرد منابع انسانی که لازم است با راهبرد تجهیز منابع سازمان مورد نظر تطبیق داده شود به قرار زیر میباشد:

• کسب جایگاه مناسب برای منابع انسانی

• افزایش حرفه ای گرایمی در امور مربوط به جذب و نگهداری

• افزایش مشارکت افراد صف

• الگوهای شغلی افقی و عمودی مانند توسعه شغلی برای قبول مسئولیت های بیشتر

• افت تدریجی نظارت و مدیریت بمنظور کاهش رده های مدیریت

• انعطاف بیشتر در بهره گیری از منابع کاری

• کاهش استخدام افراد

تجزیه و تحلیل بازار کار

تحلیل محیطی باید روندهای کلی اقتصاد، کسب و کار، جمعیت شناختی و سایر الزامات را مشخص کند و در مقابل

قرار می دهند عکس العمل فعال و مناسب منابع نیروی انسانی مستلزم نگرش آگاهانه به محیط و عوامل برون سازمانی، و حرفه ای خواهد بود. مهمترین عامل محیطی، رقابت روبه تزایدی است که در شدیداً میان سازمانها و شرکتهای بوجود آمده است.

پدیده جستجوی مزیت رقابتی و ارزش افزوده باعث شده است که اولاً مزیت رقابتی می تواند از طریق نوآوری و استفاده صحیح از شایستگی های منحصر به فرد سازمانی (منابع انسانی به مثابه یک سرمایه و ملحوظ نمودن شایسته گزینی و شایسته پروری) محقق گردد. ثانیاً رقابت کردن متکی به تحقق بالاترین سطوح ارزش افزوده برای هر کارمند میباشد، یعنی باید اطمینان حاصل کرد که نرخ بازگشت سرمایه گذاری در نیروی انسانی بویژه در ارتباط با کارمندیابی، جایگزینی، پرورش مهارت های متناسب با نیاز کسب و کار، هزینه های جبران خدمت، آموزش صحیح میباشد.

سازمان باید تجزیه و تحلیل مناسب نسبت به وضعیت عرضه و تقاضای نیروی انسانی در خارج از سازمان به منظور تکمیل نیازهای سازمانی خصوصاً مرتبط با مشاغل تخصصی و نیازمند مهارت های خاص داشته باشد و عوامل تاثیر گذار در این زمینه را کارشناسی و ارزیابی نماید

۱- ترکیب جمعیتی شامل تغییرات عمده در ترکیب سنی نیروی کار، تعداد نیروی کار، میزان دانش و تحصیلات و تخصص ها

۲- تغییر تقاضای نیروی کار از کارکنان ساده تا متخصصین و

محققان (مدیران، افراد حرفه ای، کارکنان خدماتی، افراد ماهر) ۳- افزایش تعداد فارغ التحصیلان دانشگاهها و موضوع

استفاده هدفمند از مغزها

۴- بررسی وضعیت اشتغال، فرصت های شغلی و کمبودهای احتمالی

۵- بررسی وضعیت اقتصادی کشور و میزان سرمایه گذاری داخلی و خارجی

بنابراین سازمان ها باید راهبردهای جذب و آموزش خود را در جهت رفع نیازها و همسازی با تحولات بازار کار تنظیم نمایند، واکنش اصلی در مورد جذب و نگهداری نیروی انسانی غالباً فشارهای دریافتی های حقوق است. در برخی سازمان ها عدم توجه به نیروهای انسانی ذخیره یکی از مشکلات می باشد، این سازمان ها در فعالیت های کارمندیابی به سراغ افرادی می روند

آن تجزیه و تحلیل های شفاف تری از بازارهای کار که سازمان مورد نظر در آن در حال فعالیت است، می تواند صورت گیرد با توجه به محدودیت فعالیت های سازمان ها و شرکت ها در صحنه های ملی، بین المللی، منطقه ای و حضور آنها در این بازارها. رفتارهای حاصل بر راهبردها و برنامه های تجهیز منابع تاثیر خواهد داشت.

چالش ها و روندهای بین المللی از قبیل جهانی شدن فرهنگ و اقتصاد و گسترش WTO و همچنین و شدت رقابت ها در بازار جهانی اعم از رقابت های منفی، سازنده و هم یارانه و مسئله خصوصی سازی، تکنولوژی اطلاعات و شبکه های ارتباطی و سیستم های اطلاع رسانی و پیشرفتهای ماهواره ای، بحران جهانی انرژی و آب همه از عوامل تاثیر گذار در بازار کار خواهند بود.

چنانچه شرکت یا سازمان در سطح بین المللی فعالیت می کند باید اطلاعات دقیق تری از وضعیت نیروهای خارج از کشور داشته باشد که این امر از طریق همکاری مشاوران کاریابی، امکان پذیر خواهد بود. برای کسب اطلاعات دقیق تر نیز باید از مشورت با مشاوران محلی بهره گیری نمود. برای فعالیت کردن در یک محیط تجارتي بین المللی، ضرورت استفاده از تیم های مدیریت خبره هر چه بیشتر احساس می شود.

روند صنایع و اقتصاد بازار به سمت فن آوری پیشرفته و منطبق با تفکرات جدید میباشد البته اقتصاد بازار همیشه به آرامی عمل نمی کند و گاهی اوقات ناگهانی و شدید عمل می نماید، کشورهای تک محصولی با اقتصاد وابسته به نفت در گذشته با مشکلاتی روبرو بوده و ممکن است در آینده هم با مشکلاتی روبرو باشند، آینده سازمان ها و آینده کار تا اندازه زیادی تحت تاثیر سیاست های اقتصادی دولت ها و روند بازارهای جهانی و ملی می باشند بنظر میرسد آینده سازمان ها و کار و در نتیجه آینده مدیریت منابع انسانی دقیقاً قابل پیش بینی نیست. قطعاً سازمان های آینده که بر مبنای تکنولوژی اطلاعات بوده نسبت به سازمان های عمومی و نظارتی که امروز ما از آنها استفاده می کنیم، نیاز به متخصصین بیشتری دارند. تعداد سطوح مدیریت و تعداد مدیران به شدت کم شده و روند به سمت سازمان های تخت تر خواهد بود. این سازمان ها در آینده

به سرعت تغییر خواهند کرد. بدین معنی که بسیاری از ایده ها درباره ساختارهای سازمان، طراحی شغل، سیاست های جذب، فنون انگیزش، سیاستهای پاداش، بهبود مدیریت و روابط صنعتی تغییر خواهد کرد که بطور فزاینده ای نامربوط از هم خواهند بود. اینها با انعطاف و تغییرات زیادی جایگزین قبلی ها می شوند. آینده کار نیز تابعی از تغییرات در اقتصاد و سازمان هاست. سطوح بالای جذب و استخدام بوسیله افزایش عرضه نیروی کار، تاثیرات متقابل فن آوری و بحرانهای جدید، تحت تاثیر شرایط جدید قرار می گیرند. کمبود مهارت ها هنوز هم وجود دارد اما در مورد افرادی که در کار ضعیف هستند بیکاری ادامه پیدا می کند مگر اینکه در زمینه ای خاص بطور مطلق ماهر شوند.

پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی

هدف پایگاه اطلاعات منابع انسانی ذخیره اطلاعات گردآوری شده حاصل از تجزیه و تحلیل های درون و برون سازمانی، بازار کسب و کار و اطلاعات نیروی انسانی است به نحوی که امکان پیش بینی نیروی انسانی مبتنی بر عرضه تقاضا و جذب فراهم شود و بتوان فرصت ها و محدودیت های احتمالاً تاثیر گذار بر راهبردهای جذب و تجهیز منابع را مورد ارزیابی قرار داد. پایگاه اطلاعات درون سازمانی عمدتاً از سوابق استخدام، سوابق پرسنلی، تاریخچه شغلی (از جمله ارزیابی عملکرد)، داده های مربوط به دوره های آموزشی، داده های مربوط به ضایعات نیروی انسانی (جا به جایی)، بیماری، غیبت تشکیل می شود و پایگاه اطلاعات برون سازمانی شامل اطلاعات لازم درباره روندهای کلی نیروی انسانی و بازارهای کار میباشد، این مجموعه اطلاعات مدیریت سازمان را در تصمیم گیریهای مختلف منابع انسانی خصوصاً برنامه های جذب حمایت می کند. استفاده از سیستم های اطلاعاتی کامپیوتری به منظور نگهداری و بهره برداری سریع از ذخایر اطلاعات، مدیریت منابع انسانی را تقویت خواهد نمود. مسئولیت های منبع یابی و برقراری و حفظ پیوند با سایر پایگاههای مربوط به کسب و کار منابع انسانی و سایر فعالیت های سازمان را باید به پایگاه اطلاعاتی محول نمود. همچنین مسئولیت مدیریت پایگاه اطلاعاتی را به واحد

اداری و برنامه ریزی نیروی انسانی واگذار نمود تا ضمن مدیریت پایگاه داده ها، امور مربوط به تحزیه و تحلیل و به روز نمودن داده ها را انجام دهد.

روشهای بهره برداری از پایگاه اطلاعات منابع انسانی و چگونگی تدوین راهبردهای کلی منبع یابی

پایگاه اطلاعات منابع انسانی باید اطلاعات لازم برای پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز، تصمیم گیریهای لازم در مورد نحوه جذب و پاسخگویی به الزامات نیروی انسانی ناشی از راهبردهای کسب و کار را فراهم و ارائه نماید. به این ترتیب راهبردهای کلی منبع یابی میتواند معلوم کند که اهداف و مقاصد منابع انسانی تا چه حد میتواند از طریق برنامه های جذب صحیح، نگهداشت و بهبود نیروی کار برآورده شود. اطلاعات منابع انسانی میبایستی سازمان را در مورد اقدامات جذب صحیح بشرح ذیل حمایت کند:

- اقدامات قبل از جذب شامل نیازسنجی، مطالعه شغل، برنامه ریزی شغل
- اقدامات طراحی شغل شامل تعیین اولویت ها، توان شاغل، سطح دانش
- اقدامات در جهت جذب شاغل
- بهبود مستمر شغل و شاغل: با نگرش توسعه، آموزش و پرورش

راهبرد مذکور نحوه برخورد با نیروهای انسانی بالقوه مازاد با ملحوظ داشتن روش های اجتناب از تعدیل های اجباری و یا در صورت اجتناب ناپذیر بودن از طریق کاهش اثرات ناشی از آن نشان خواهد داد مرحله بعدی بهره برداری از اطلاعات بعنوان راهبرد کارمندیابی (جذب) می باشد، هدف از راهبرد کارمندیابی، تعیین نحوه جذب افراد کارآمد برای سازمان است بنحوی که اهداف مدیریت منابع انسانی خصوصاً در زمینه های جذب صحیح در راهبرد کلی منبع یابی تحقق یابد.

جذب صحیح موجب دستاوردهایی برای ذینفعان می گردد. شغل، شاغل، سازمان از جمله فاکتورهای تاثیر پذیر جذب می باشند.

دستاوردها

فاکتورهای تاثیرگذار جذب
ارتقاء شغل- احیاء شغل - غنی شدن شغل - شغل باوری-
ایجاد ایده های جدید در شغل - ارتباط شغلی

شغل

رضایت مندی - رشد مهارت های انسانی - خود توسعه ای در شغل - ایجاد سلامت روان - پیشگیری از عامل استرس - خود نظارتی شغل - غرور و افتخار شغلی - بستر سازی برای بروز خلاقیت ها - بهره وری شغلی - احساس امنیت شغلی - کاهش فرار فکری (مغزها)

شاغل

کاهش جابجاییهای غیرضروری - افزایش بهره وری - جلوگیری از استرس محیطی - افزایش ایمنی - کاهش اتخاذ تصمیمات غیرضرور - تحقق اهداف - تاثیر بروی فرهنگ کاری - توسعه ارتباطات - تناسب زمان و فعالیت - جلوگیری از ایجاد مانع برای توان رقابتی

سازمان

در تدوین راهبردهای جذب باید موارد ذیل مد نظر داشت:
عوامل موثر بر تصمیم افراد در پیوستن به سازمان
اساس و مبنای رقابت سازمان با سایر سازمان ها
برای جذب کارکنان کارآمد (تجهیز منابع رقابتی)
روش های مختلف برای پاسخگویی به الزامات

منابع انسانی

انتخاب روش هایی که منجر به جذب افراد کارآمد و توانمند برای سازمان شود

عوامل موثر بر تصمیم افراد در پیوستن به یک سازمان

دستمزد و مزایا

فرصت های شغلی

برنامه شغلی

فرصت بهره گیری از مهارت های موجود

دسترسی به آموزش و پرورش پیشرفته، (ضمن

خدمت، خارج از محیط کار)

نحوه مدیریت عملکرد

محیط کار جذاب

رفتار با "افراد" به عنوان "یک انسان" نه "یک

ماشین."

سبک مدیریتی باز

احترام در سطح سازمان (مشارکت سطح بالا)

هدفمندی در ماموریت سازمان

اشتهار کلی سازمان به نوآوری، داشتن محصولات

کیفی، سطح بالای خدمات به مشتریان و ارباب رجوع،

مسوولیت اجتماعی و فلسفه سازمانی مطلوب در مورد

نحوه رفتار با افراد

است که کارکنان بالقوه از وجود چنین فرصت‌هایی آگاهی دارند.

روشهای مختلف پاسخگویی به الزامات منابع

انسانی

راهبردهای جذب باید منابع مختلف جذب نیرو را مدنظر داشته باشد. برخی از سازمان‌ها، بخش‌های خاصی از نیروی کار را مورد توجه قرار داده‌اند که احتمالاً در ارتباط با کسب و کار آنها مهم تلقی می‌شود. به عنوان مثال، پژوهشگاه صنعت نفت اولویت سیاست برنامه‌ای خود را به امر صنایع بالادستی نفت قرار داده است بنابراین راستای جذب نیروی متخصص مورد نیاز خود را در زمینه مهندسی اکتشاف و مخازن قرار می‌دهد. ضمناً باید تدبیری نیز به حال تقاضای روزافزون دانش‌آموختگان اندیشیده و آنها را مورد توجه قرار دهد. اکثر دانش‌آموختگان جویای یک مسیر شغلی مشخص، آموزش مناسب و کار جالب هستند.

رویکردهای الزامات آینده منابع انسانی:

- رویکرد سازمانی - در این رویکرد هسته مرکزی شامل افراد کلیدی و رسمی می‌باشد و مابقی سازمان متکی به افراد پیمانی و نیروی کار منعطف شامل کارکنان موقت می‌شود.

- رویکرد انعطاف‌پذیری - مبتنی بر تدوین یک راهبرد است که چهار نوع انعطاف‌پذیری را در برمی‌گیرد: انعطاف‌پذیری وظیفه‌ی - مبتنی بر آموزش یا بازآموزی‌های کارکنان به منظور آمادگی برای انجام فعالیت‌های گوناگون

انعطاف‌پذیری تعدادی - با استفاده از قراردادهای فرعی با کارکنان موقت و پاره‌وقت، سازمان امکان می‌یابد تعداد کارکنان خود را در واکنش به تحولات تقاضای نیروی کار، به سرعت افزایش یا کاهش دهد.

انعطاف‌پذیری زمانی - که در آن می‌توان برحسب حجم کار معمول، الگوی روزانه کار و برنامه‌های ساعات کاری را تغییر داد،

تجهیز منابع رقابتی

رقابت شدیدی برای جذب کارکنان کارآمد وجود دارد. برای تضمین ورود نیروی انسانی و امکان توسعه و پرورش افراد مستعد و جذب شده به سازمان، درک مبنای رقابت سازمان با سایر سازمان‌ها و چگونگی بهره‌گیری از مزیت رقابتی سازمان در بازارهای کار ضرورت دارد.

نقطه شروع، میزان پرداخت به افراد خواهد بود. شناخت نرخ‌ها و دستمزدهای بازار به منظور استقرار یک ساختار پرداخت رقابتی ضرورت دارد. ضمناً سیاست‌های پاداش که وضع پرداخت سازمان را مشخص کند، لازم به نظر می‌رسد.

در صورتی که جذب افراد کارآمد صرفاً از طریق پرداخت بیشتر از شاغلین موجود در مشاغل مشابه امکان‌پذیر باشد، در مورد اتخاذ یک رویکرد مطلوب، تدوین سیاست‌های پرداخت نیز ضرورت خواهد یافت. چنین کاری

در شرایط آرمانی ضرورت نخواهد داشت - زیرا سازمان باید در جهت توسعه مهارت‌های کارکنان از درون، به ویژه در مواقعی که سازمان در حال تولید محصولات جدید و توسعه بازارها و تکنولوژی‌های خود باشد امکان عملی ندارد. در چنین شرایطی سیاست را می‌توان بر پذیرش

وضعیت غیرقابل اجتناب بنا کرد. هر چند که در یک سازمان در حال گسترش به کارکنان موجود فرصت کسب مهارت‌های جدید داده خواهد شد تا بتوانند خود را به سطح افراد جذب شده از خارج برسانند. از اینرو، باید به برنامه‌های آموزش چند مهارتی شدن و سیستم‌های پرداخت مهارت محور اهمیت بیشتری قایل شد. تجهیز منابع رقابتی به معنای تدوین راهبردهایی برای ایجاد مشاغل و فرصت‌های آموزشی بهتر و تضمین این نکته

نگهداری منابع انسانی

یکی از اصولی ترین تدابیر در مقابله با مشکل کمیابی منابع انسانی، اجرای برنامه نگهداشت از کارکنان با قابلیت و توانمند در داخل سازمان است. نگهداشت، احتمالاً بیش از کارمندیابی، به عمل هماهنگ مدیران و کارشناسان منابع انسانی بستگی دارد. در این راستا درک علل جابجایی نیروی کار به تغییر نگرش ها و رفتارهای افراد بستگی دارد. کارشناسان پرسنلی برای جلب توجه به نگهداشت به عنوان یک مساله کاری، تمرکز بر مکانیسم های پیشگیری از ترک خدمت به جای فعالیت کارمندیابی می نمایند.

در بسیاری از شرکتها، بین حداکثر جذب و حداکثر ترک ارتباط بسیار نزدیکی وجود دارد. اگر هزینه های اضافی ناشی از افزایش احتمال ترک کارکنان جدیدالاستخدام به هزینه های جذب نیرو اضافه شود، مدیریت علاقه بیشتری به نگهداشت کارکنان خود پیدا خواهد کرد. این علاقه جلوه بیشتری خواهد داشت.

البته ذکر این نکته مهم است که مقدار معین و حداقلی از جابه جایی نیروی کار، مطلوب و موجب سلامتی سازمان است. مع هذا، این میزان حداقل، احتمالاً برای شرکت، دسته و طبقه مهارتی خاص متفاوت باشد.

دلایل احتمالی و بالقوه جابه جایی و ریزش نیرو را می توان در عواملی چون: آینده ضعیف شغلی، خستگی، عدم علاقه به کار، احساس چرخ دنده به حساب آمدن و کم ارزش تلقی شدن از سوی سازمان، کافی نبودن وظایف کاری، عدم دریافت پاداش مناسب، عدم برخورداری از موقعیت اجتماعی مناسب، محیط کاری نامناسب و البته ساختارهای پرداخت غیرمنصفانه و غیر رقابتی جستجو کرد. در حقیقت، نظامهای پرداخت می تواند در صورت عدم ارائه پاداش مناسب برای سهم و مسوولیت افراد و عدم پاسخگویی منطقی به انتظارات آنان درباره عایدی مناسب از سرمایه گذاری مهارت، تلاش و وقتشان، علت عمده نارضایتی و در نتیجه ترک خدمت افراد باشد. می توان در طول یک دوره، ویژگیهای افرادی را که به همکاری خود با سازمان ادامه می دهند، مشخص و آن دسته از کارکنانی را که در معرض وسوسه های ترک شرکت

انعطاف پذیری مالی، طراحی سیستم های پرداختی است که با انعطاف پذیری بیشتر در تدوین سیستم های پرداخت، مانند پرداخت براساس مهارت یا پرداخت منعطف سروکار دارد.

۳- رویکرد آموزش - در این رویکرد تاکید بیشتر بر برنامه های آموزشی درون سازمانی برای ایجاد مهارت های مورد نیاز است.

۴- رویکرد مدیریت شغلی (کارراه) - راه اندازی برنامه های توسعه مدیریت و برنامه ریزی شغلی برای ایجاد فرصت های جانشینی مدیریت در داخل سازمان

۵- رویکرد برنامه ریزی بهره وری - مبتنی بر برنامه ریزی برای بهره وری بهتر و در نهایت، کاهش هزینه های جذب است. این کار با روشهای بهبود یا موثر کردن رویه ها و سیستم ها، سرمایه گذاری در فن آوری جدید، معرفی پاداش های مالی بهتر و توسعه و پرورش مدیران و رهبران تیم های موفق، امکان پذیر است. علاوه بر این، از طریق برنامه های مشارکت (مانند حلقه های کیفی) و قراردادهای کاری خاص مانند گروه های کاری تام الاختیار یا طراحی شغل با عملکرد بالا می توان تعهد بیشتر کارکنان را به بهبود عملکردشان کسب کرد.

۶- رویکرد کوچک سازی - حذف لایه های غیرضرور مدیریت، حصول اطمینان از اینکه معرفی فن آوری جدید (مخصوصاً تکنولوژی اطلاعات) عملاً موجب صرفه جویی شغلی می شود و تشخیص اینکه گسترش کار تیمی احتمالاً از نیاز به تعداد سرپرستان، موجود خواهد کاست. البته راهبرد کوچک سازی، درصدد تلفیق برنامه های مختلف در جهت کاهش تاثیر منفی بر افراد است و این که با نیروی کار زاید به طور مناسب و با شیوه ای انسانی برخورد خواهد شد.

انتخاب روشهای مناسب

راهبرد کارمندیابی باید با معرفی یا گسترش روشهای گزینش، مانند آزمونهای روان سنجی، داده های زیستی و مراکز ارزیابی برای بهبود کیفیت افراد مورد استخدام اقدام کند.

هستند، شناسایی کرد. با درک وضعیت بازارهای داخلی، می توان به رفتار بازارهای خارجی نیروی کار پی برد و دست به اقداماتی زد که احتمال جذب نیرو در آینده را افزایش می دهد. ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی یک پارچه و هوشمند درباره افرادی که با شرکت می مانند و آنانی که شرکت را ترک می کنند می تواند ابزار بسیار مهمی، نه فقط برای کارشناسان منابع انسانی سازمان، بلکه برای سرپرستان واحدها نیز، فراهم آورد. این پایگاه اطلاعاتی می تواند تصمیمات انتخاب را آگاهانه تر ساخته و به مدیران کمک کند تا متولیان شایسته تری برای منابع انسانی شوند.

راهبردهای بهبود نگهداشت منابع انسانی

-پرداخت - شامل

-بررسی سطوح پرداخت براساس مطالعات بازار

-پرداخت بر طبق ارزش افراد در بازار

-اعمال ارزشیابی شغل یا بهبود طرح موجود

ارزشیابی برای فراهم ساختن امکان رتبه بندی منصفانه،

-بررسی طرح های پرداخت عملکرد - محور، برای

حصول اطمینان از اعمال مطلوب آنها.

۲-پاداشها - شناخت سازمان به متناسب سازی

پرداخت پاداش ها

۳-مشاغل - طراحی مشاغل بر اساس حداکثر تنوع در

مهارت، اهمیت وظیفه، استقلال و بازخورد بطوری که

فرصت هایی را برای یادگیری و رشد فراهم آورد.

۴-عملکرد - پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد با

ارزیابی های عادلانه

۵-آموزش - تدوین برنامه های آموزشی بمنظور پرورش

و توسعه کارکنان

۶-توسعه کارراه - ارائه خدمات مشاوره ای در باره

مسیرهای شغلی، ارائه ساختارهای نظام مند مانند مراکز

ارزیابی، برای شناخت توان بالقوه افراد و تدوین دستور

العملهای منصفانه تر ارتقاء.

۷-تعهد - افزایش تعهد از طریق تشریح رسالت

سازمان - ارزش ها و راهبردها و تشویق کارکنان به بحث و

اظهارنظر در مورد آنها.

۸-فقدان انسجام گروهی - اجرایی برنامه های تیم

سازی

۹-نارضایتی از مدیریت و سرپرستی - پیاده سازی

سیستم انتخاب و آموزش پیشرفته تر مدیران و سرپرستان

و تدوین دستورالعملهای مناسب تر برای رسیدگی به

شکایات و مشکلات انضباطی

۱۰-کارمندیابی، گزینش و ارتقاء - حصول اطمینان از این

نکته که گزینش و ارتقاء افراد، قابلیت های آنان را با نیازهای

کاری مرتبط سازگار کند.

۱۱-بازار گرمی بیش از حد - باید دقت کرد که پست

سازمانی بیش از ارزش واقعی آن به متقاضی فروخته نشود.

نتیجه گیری:

با توجه به اهمیت تدوین راهبردهای تجهیز منابع همسو با

جهت گیری راهبردی سازمان یک رویکرد تحلیلی، ائتلافی

و خلاق ضرورت خواهد داشت.

تجزیه و تحلیل اولیه روندهای محیطی، بازارهای نیروی

کار و ورودی و خروج درون سازمانی آن، درون داده هایی

را برای پایگاه اطلاعاتی مهیا می سازد که برای آماده سازی

و پیش بینی های منابع انسانی مورد نیاز است. بین

رویکردهای مختلف تحقق هدف های ناشی از این پیش

بینی ها - کارمندیابی، آموزش و توسعه مدیریت - باید

توازنی برقرار گردد تا یک راهبرد تلفیقی پدید آید. این

راهبرد باید ابداعات مربوط به روشهای تحقق الزامات و

منابع کارمند یابی را در هم آمیزد. به این ترتیب

راهبردهای تجهیز منابع می توانند کمک موثری را به بهبود

عملکرد رده های عملیاتی فراهم آورند.

به اعتقاد ما مدیران کسب و کار و کارشناسان توسعه منابع

انسانی نسبت به سازمان خود و به یکدیگر این دین را

دارند که با هم همکاری کنند. این همکاری نه فقط برای

تخصیص بودجه بیشتر در توسعه منابع انسانی بلکه به این

نکته نیز ضرورت دارد که در صورت سرمایه گذاری و در

نتیجه، تعهد آنان به توسعه منابع انسانی بیشتر خواهد شد.

نقش مدیران پیوسته به نقش مدیریت تحول و نوآوری

مبدل می شود. پیش بینی بر این است که همراه با تشدید

سرعت تحول، وجوه تمایز بین مدیران کسب و کار و

متخصصان توسعه منابع انسانی در حال محو شدن است، زیرا مدیران کسب و کار برای سازگاری و پیشرفت خود به گونه ای روز افزون به مهارت‌های توسعه منابع انسانی نیاز دارند. این واقعیت است که در کسب و کار همان توسعه منابع انسانی است.

منابع:

- ۱- اسفندیار سعادت، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چاپ اول، سال ۱۳۷۵
- ۲- نسربین جزنی، مدیریت منابع انسانی، نشر نی، چاپ اول، سال ۱۳۷۵
- ۳- محمد صائبی، استراتژیها و سیاستهای مدیریت منابع انسانی، انتشارات مدیریت دولتی، شماره ۳۶، سال ۱۳۷۶
- ۴- غلامرضا خاکی، حسابداری و ممیزی منابع انسانی، مجله تدبیر، شماره ۷۸، سال ۷۶
- ۵- علی نیمروز، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در ماشین سازی اراک (پایان نامه) - دانشگاه علوم و فنون مازندران، پاییز سال ۱۳۷۷.
- ۶- سعید رضا جوادیان، برنامه ریزی نیروی انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول، سال ۱۳۷۵.
- ۷- استیفن راینز - ترجمه دکتر سید مهدی الوانی - حسن دانایی فرد - تئوری سازمان - انتشارات صفا - سال ۱۳۷۹
- ۸- مایکل آرمسترانگ - ترجمه دکتر خدایار ابیلی - حسین موفقی - راهبردهای مدیریت منابع انسانی - انتشارات فرا - چاپ اول بهار سال ۱۳۸۰
۹. H.Igor Ansoff, "Strategie Management of technology," Journal of Business strategy 7, no 3 (winter 1997): 38.
۱۰. Susan Levine and Michael yalowitz, "Managing technology: the key to successful business growth," Management review 72, no 9 (September 1993): 44
۱۱. Cooke, R and Armstrong, The search for strategic HRM Personnel Management, December, 1990, 54-59