

راهبرد و مدیریت منابع انسانی

پروژه دات کام

[www.Prozhe.com](http://www.Prozhe.com)

## فهرست مطالب

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
1	مقدمه
2	بستر مدیریت منابع انسانی
3	محیط خارجی
5	محیط داخلی
7	مدیریت منابع انسانی
9	موضوعات مهم زیربنایی
10	تلفیق راهبردی
10	یک رویکرد منسجم
12	مدیریت تحول
14	انعطاف پذیری
15	ارزشها
16	الزام و تعهد
21	راهبرد کسب و کار و ماهیت آن
23	عناصر اصلی راهبرد منابع انسانی
24	تدوین راهبرد منابع انسانی
25	سازماندهی و مدیریت تدوین راهبرد منابع انسانی

## اساس راهبرد منابع انسانی

### مقدمه

دلیل اینکه فقط معدودی از سازمانها دست به تدوین راهبردهای منابع انسانی زده اند ، چیست ؟ چرا شرکتهایی که در تدوین راهبردهای خود در سطوح بنگاه ، واحد کسب و کار و وظیفه سرمشق و پیشتاز بوده اند ، در تدوین راهبردهای مدیریت بر کارکنان خود اینگونه کند عمل می کنند ؟

این گونه نیست که منابع انسانی به خاطر بیش از حد غیر راهبردی بودن سزاوار داشتن هیچ راهبردی نباشد بلکه بر عکس ، تمام شواهد حاکی از آن است که مدیران ارشد هر روز بیش از روز قبل بر اهمیت مسایل انسانی به عنوان مهمترین مسأله رویاروی سازمانها واقف می شوند . تغییر اصطلاح “ پرسنل “ به “ منابع انسانی “ بیانگر این مسأله ایت . نکته اصلی این تناقص آن است که نظام تفکر مدیریت منابع انسانی بر این محور استوار است که مسئولیت انتخاب ، ایجاد انگیزه و بهسازی کارکنان بر عهده مدیران واحدها است و واحد اداری صرفاً مسئولیت ارائه مشاوره تخصصی و خدمات را عهده دار است و در دیگر تصمیمات نقشی ایفا نمی کند . استنتاج غیر منتظره و حتی گرمراه کننده این است که گفته می شود به خاطر انتشار بیش از حد توجه بر

مدیریت منابع انسانی ، احتمالاً این پیشرفت ، کارسازمانها را در تدوین راهبردهای

مدیریتی کارکنانشان سخت تر کرده باشد .

اجازه بدهید موضوع بحث این فصل را با دو عبارت درباره راهبرد منابع انسانی معرفی کنیم :

راهبرد منابع انسانی درباره تصمیماتی است که بر بکارگیری و بهسازی کارکنان و بر روابط موجود بین مدیریت و افراد تحت سرپرستی آنها تأثیر عمده و دیرپاس می گذارند . این راهبرد بیان کنند تمایلات بنگاه درباره چگونگی مدیریت آن بر منابع انسانی است . مایلاتی که اساس طرحها ، پیشرفتهای و برنامه های مدیریت تحول را تشکیل می دهند .

مقدمه در صدد تحقق سه هدف زیر است : تحلیل بستری محیط داخلی و خارجی در حال تحولی که جنبه های بر شمرده مدیریت منابع انسانی در دوران آن روی می دهند .

توصیف اینکه منظور ما از به کارگیری مفهوم “ مدیریت منابع انسانی “ چیست .

شناخت موضوعاتی که هر يك از فصول کتاب در صدد تبیین آنها بر می آیند .

## بستر مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی ، در طول دهه گذشته به عنوان يك رویکرد اداره کارکنان در سراسر سازمان ، شهرت یافته است . اعتلا و توسعه آتی آن را می توان با تحولات محیطی پیش آمده در درون و بیرون سازمانها مرتبط دانست .

### محیط خارجی

مهمترین عامل محیطی رقابت روبه تزایدی است که میان شرکتهای تجاری در خود کشور پادشاهی متحد (انگلیس ) در کشورهای اروپا سس و دیگر نقاط جهان وجود دارد . پدیده جستجوی مزیت رقابتی و ارزش افزوده ( دو عبارت و اصطلاحی که طی دهه 1980 در فرهنگ مدیران منابع انسانی باب شده است ) به این باور منجر گردیده است که اولاً با افراد ( منابع انسانی ) باید نه به عنوان نوعی “ هزینه “ بلکه همانند “ سرمایه “ برخورد شود و ثانیاً دغدغه مشترك همه مدیران سازمانها این است که در سرمایه گذاری بر روی آن “ سرمایه “ ها به بیشترین عایدی و برگشت سود ممکن دست یابند .

راهبردهای سرمایه گذاری بر روی منابع انسانی احتمالاً در وهله نخست بر حیطه های سخت تری تأکید خواهد داشت که در آنها امکان حصول عایدی های چشمگیر و مملوس تری وجود دارد . این حیطه ها عبارتند از :

تأمین منابع انسانی - یافتن افراد مناسب ، پرورش آنها در مهارت های خاص مورد نیاز کسب و کار و حصول اطمینان از اینکه نتایج آن پرورش ارزشمند ، در سازمان باقی خواهد ماند .

توسعه منابع انسانی - تأمین و تدارک افراد و مهارت های لازم برای فعالیت های آتی .

مدیریت عملکرد و پاداش - ایجاد نظام “ مدیریت عملکرد ” و نظام پرداختی که هم عامل انگیزشی و هم پاداش را تأمین می کند . به عبارت دیگر انگیزه های لازم برای پیوستن افراد به سازمان و ماندن در آن را در جهت بهبود عملکرد سازمان ایجاد و امکان اعطای پاداش مناسب مناسب در قبال حصول نتایج مطلوب را فراهم می نمایند.

با این حال ، زمانی که هدف سازمان ایجاد محیط مناسب الزام و تعهد ، کار تیمی ارتقای کیفیت باشد ، راهبردهای سرمایه گذاری در منابع انسانی ، حیطه های نرم تر مدیریت منابع انسانی را نیز در بر خواهد گرفت . از جمله این حیطه های نرم می توان حیطه هایی چون طراحی سازمان و شغل ، مدیریت فرهنگ ، مدیریت ارتباطات و فعالیتهای آموزشی و پرورشی گسترده تر در موضوعاتی چون رهبری ، کار تیمی ، مهارتهای تعامل و مدیریت کیفیت جامع

و بالاخره حیطة ایجاد جو همکارى روابط پرسنلى را بر شمرده . برخى از رویکردهاى سخت تر ، نظیر مدیریت عملکرد ، ممکن است این حیطة هاى نرم تر را با تأمین عملکردی حمایت کنند نخست با میزان حمایت و تأیید عملی به نحوه مدیریت آنان بر تیم ها از نظر نوع رهبرى ، مشارکت ، ارتباطات و توسعه قابلیتها و استعداد افراد ، سنجیده می شود .

عامل مهم دیگر تحول است . تحولی که می تواند پیدایش شرایط اغتشاش و حتی هرج و مرج را موجب شود . در دهه 1990 ، هیچ نشانه ای از کاهش نرخ تحول مشاهده نمی شود و راهبردهاى مدیریت تحول ، روز به روز نقش مهم تری را در مدیریت منابع انسانی ایفا می کنند .

## محیط داخلی

فشارهاى رقابتی موجود ، ضرورت تمرکز مدیران بر نوآوری ، ارتقای کیفیت ، خدمات مشتری و کاهش هزینه تشدید کرده است . این پدیده بر شیوه اختاردهی و اداره سازمانها تأثیر نهاده است . ضرورت حساسیت و پاسخگو بودن بیشتر نسبت رویدادهای خارجی موجب شده است تا بر انعطاف پذیری

عملیاتی تأکیدی بیشتر شود و مدیریات در قبال دستاوردهای منجر به عدم تمرکز و تفویض اختیارات بیشتر ، مسؤولانه تر عمل کنند .

اثرات فن آوری نوین :، به ویژه تکنولوژی اطلاعات سازمانها را قادر ساخته است تا در جهت ابزار واکنش سریع تر و انعطاف پذیرتری نسبت به نقاضاها و نیازهای جدید ، پاسخگویی به عنوان مثال ، ظهور نظامهای ساخت “ سلولی “ ، پیدایش گروههای کاری خودگران و مستقلی را موجب شده است که از نیاز به اعمال نظارت و داشتن کارکنان کنترل کیفیت می کاهد و در عین حال ، مسؤولیت پذیری تیمی و مهم تر از آن ، انسجام و همبستگی را تقویت می کند .

پدیده “ شرکت انعطاف پذیر “ پدیده جدیدی است که در آن کارگروهی حائز اهمیت است اما معنای دیگر این پدیده تشکیل گروههای اصلی کارکنان متشکل از مدیران ، تکنسین ها ، کارکنان خبر و دانشگر و کارگران حرفه ای چند مهارتی است . این گروهها عنداللزوم به وسیله کارکنان قراردادی و پاره وقت ، پشتیبانی می شوند . ایجاد ، گسترش و کنترل گروههای اصلی کارکنان که در شرایط پیوسته در حال تحول عمل می کنند ، مدیران را حتی به برآوردن توقعات بیشتری ملزم می سازد و همین الزامات و انتظارات است که ضرورت



پذیرش يك دوره مدیریت منابع انسانی را به شیوه ای که ادامه بحث توصیف می شود ، تشدید کرده است .

## مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی نوعی رویکرد مدیریت بر افراد و بر چهار اصل اساسی زیر استوار است :

- 1- افراد ( کارکنان ) مهم ترین دارایی سازمان به حساب می آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثر بخش بر آنها است .
- 2- چنانچه سیاست های پرسنلی و خط مشی های سازمان با حصول اهداف شرکت و برنامه راهبردی آن پیوند تنگاتنگی داشته باشند و به حصول آن اهداف کمک بکنند ، احتمال تحقق موفقیت سازمان بیشتر خواهد شد .
- 3- فرهنگ و ارزشهای سازمان ، جو سازمانی و رفتار مدیریتی منبعت از آن فرهنگ ، در حصول برتری سازمان عمده ای خواهد نهاد . این فرهنگ را باید هدایت و اداره کرد ، به این معنا که اعمال فشار برای پذیرش و بکار بستن ارزشها از سوی سطوح بالای سازمان ضرورت خواهد داشت .
- 4- ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با سکا دیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترك ، مستلزم تلاشی مستمر است . به ویژه حفظ تعهد به تحول ، نوعی ضرورت به حساب می آید .

مدیریت منابع انسانی در دهه 1990 هم از ویژگی کارمداری و هم انسانی مداری برخوردار است. این ویژگی تأکید بر این دارد که راهبردهای منابع انسانی باید در تار و پود یازمان تنیده شود و حصول اهداف آن را مورد حماست قرار دهد. اما ویژگی مذکور در عین حال این موقعیت را به رسمیت می شناسد که با افراد نمی توان همانند منابع دیگر معامله کرد. کارکنان نیازها و انتظاراتی دارند که احتمالاً با نیازها و انتظارات سازمان هماهنگی و تطابق نخواهند داشت یقیناً، چه به صورت فردی و چه به طور جمعی، در ماهست تلقی خود از رفتار قابل قبول کارفرمایان، روز به روز متوقع تر می شوند. مدیران درگیر با مسایل مدیریت منابع انسانی، در واقع همه میزان، باید درکی عمیق از ارزشهایی حاصل کنند که کارکنان را هدایت و انگیزه مند نماید و رویکردهای خود بر مدیریت افراد را بر اساس آن ارزشها قرار دهند. لازم است تضمین پذیرش اینکه افراد علاستی متفاوت از سازمان دارند، یک دیدگاه جمع گرایانه اتخاذ گردد. سبک مدیریت آمرانه در برخی شرایط هنوز هم کارآیی دارد. به عنوان مثال در یک گروه کاری که در آن مقررات عملیاتی و مالی سختی از بالا اعمال می شود، هدف رویکرد منابع انسانی ایجاد "جو رضایت" خواهد بود.

## موضوعات مهم و زیربنایی

موضوعات مهم حاصل از تحلیل ما در ارتباط با توسعه راهبردهای منابع

انسانی در دهه 1990 عبارتند از :

• ضرورت دستیابی به “ تلفیق راهبردی ” ، به عبارت دیگر حصول اطمینان

از اینکه تناسبی مطلوب بین راهبردهای کسب و کار و منابع انسانی به

وجود آمده است .

• ضرورت وجود رویکرد منسجمی که در جهت حمایت قوی تری از تحقق

اهداف سازمانی ، جنبه های مختلف مدیریت منابع انسانی را با یکدیگر

مرتبط می سازد .

• اهمیت تشخیص این واقعیت که فرایندهای مدیریت منابع انسانی می تواند

اهرمهایی را برای ایجاد تحول فراهم آورد .

• ضرورت پذیرش رویکردی انعطاف پذیر برای اداره افراد ، رویکردی که بر

حسب شرایط مختلف متفاوت خواهد بود ، شرایطی که در آن هیچ راه حل

قطعی و هیچ ابزاری برای اقدام سریع وجود ندارند .

• اهمیتی که برای مدیریت فرهنگی شذرکت می توان قایل شد .

• تأکید بر اهمیت وجود نوعی التزام و اشتراك که توجه خود را از هیأت‌های نمایندگی به افراد و گروه‌های کاری و معطوف می‌دارد .

### **تلفیق راهبردی**

تلفیق راهبردی ، فرایند مرتبط ساختن سیاستها و فعالیتهای مدیریت منابع انسانی با راهبردهای روشن و صریح کسب و کار است . فرایند تلفیق در صدد تطبیق منابع انسانی موجود با مقتضیات پیوسته در حال تغییر سازمان ، بر می‌آید . این فرایند همچنین برای حصول اطمینان از اجرای راهبردهای کسب و کار ، صلاحیتهای مورد لزوم در همه سطوح سازمان را تعیین خواهد کرد و . آنگاه ابتکارات تویعه منابع انسانی لازم برای فراهم ساختن آن صلاحیتهای را به کار خواهد گرفت . بالاخره ، فرایند مورد بحث اهرمهای لازم برای اداره کردن تحول راهبردی را فراهم خواهد ساخت .

### **يك رویکرد منسجم**

تاریخچه مدیریت پرسنلی ، در واقع مدیریت به طور کلی ، طی دو دهه گذشته با فنون راه‌حلهای بی‌حاصلی چون مدیریت مستنی بر هدف ، غنی‌سازی شغل ، توسعه سازمانی ، آموزش نظام‌مند ، برنامه‌ریزی شغلی ، ارزشیابی

شغل ، سنجش شایستگی ، مراکز ارزیابی آزمونهای روان سنجی ، پرداخت مرتبط با عملکرد ، حلقه های کیفیت و تحلیل شایستگی ، گرفتار نوعی به هم ریختگی بوده است . این فنون و راه حلها معمولاً به صورت تدریجی اعمال شده و غالباً از نهادن هر نوع تأثیر واقعی بر روی عملکرد ، ناتوان بوده اند . تك تك این فنون می توانند ، در بهبود اثر بخشی یازمانس نقشی ایفا کنند ، اما چنانچه به تنهایی و بدون حمایت مدیریت ارشد اعمال شوند و مدیران از آنها تلقی مثبتی به عنوان عامل مؤثر در انجام امور نداشته باشند ، توفیق حاصل نخواهند کرد .

يك رویکرد منسجم ، تلفیق و عنداللزوم هماهنگ سازی فنون مختلف موجود است تا اطمینان حاصل شود که در از تأثیر تلفیقی آنها ارزش افزوده تحصیل خواهد شد . به عنوان مثال ، يك نظام مدیریت عملکرد ، داده هایی را در زمینه نیازهای توسعه ایجاد می کند ، موارد ضرورت ارائه آموزشهای مهارت محور را نشان می دهد ؛ مبانی پرداخت مرتبط با عملکرد را فراهم می آورد ؛ مدیران را در راهبری اثر بخش تر گروههای زیر نظر خود کمک می کند ؛ نتایج مورد انتظار از افراد و گروهها را تشریح می نماید و مدیران را در برنامه ریزی جانشینی مدیریت و برنامه ریزی شغل یاری می

دهد . مع الوصف به کارگیری يك رویکرد منسجم در مدیریت منابع انسانی ، فقط ، در جایی ممکن است که در آنجا مجموعه گروه ارشد در تدوین و اداره فرآیند امور با یکدیگر همکاری کنند . در چنین موقعیتی ، کارشناس منابع انسانی با تأمین ایده ها ، پیوستن رشته ها با یکدیگر و یاری دادن به همکاران خود در جهت به کار بستن آن ایده ها همانند يك تسهیل گر و توان بخش عمل کنند .

## مدیریت تحول

راهبردهای منابع انسانی باید سازمان را در فرایند پیشروی در مسیری کمک کنند که به وسیله راهبردهای کسب و کار تعیین شده است . راهبردهای مورد بحث این رسالت را در وهله اول با فراهم ساختن اهرمهای گوناگون تغییر و تحول از طریق معرفی پدیده‌های تأمین منبع تلفیقی ، توسعه منابع انسانی ، نظامیهای مدیریت عملکرد و پاداش و در وهله بعد ، با بررسی این مسأله تحقق می بخشد که آیا مدیریت تحول به گونه ای مناسب انجام شده است یا خیر .

برنامه های مدیریت تحول باید از راس سازمان نشأت گیرند ، با این حال ، به کارگیری آنها مستلزم حمایت و مباشرت افراد در تمام سطوح سازمانی است . این برنامه ها بعضاً با مفاهیم مجردی نظیر مشارکت یا فرهنگ سر و کار دارند و بر این باور بنا می شوند که کار باید از تحول در دانش و نگرش ( طرز تلقی ) افراد آغاز شود . در واقع همانگونه که بیر ، آی زن استات و اسپکتور نشان داده اند : “ رفتار فردی قویاً ” به وسیله نقشهایی شکل می گیرد که افراد در سازمانی است که نقش ها ، مسؤولیتهای و روابط جدیدی را بر آنها تحمیل می کند . “ دانشمندان و ذکور برای ایجاد تحول اثر بخش ، رویکرد شش مرحله ای زیر را توصیه کرده اند :

- 1- از طریق تحلیل مشترك مسایل سازمان ، الزام و تعهد را پرورش دهید .
- 2- از نحوه سازماندهی و راهبری برای حصول قابلیت رقابت ، چشم انداز مشترکی حاصل کنید .
- 3- برای چشم انداز نوین ، مهارت اجرای آن و انسجام لازم برایشبرد آن ، به توافق برسید .



- 4- امر بازآفرینی را بدون اعمال فشار از بالا به همه بخشهای سازمان گسترش دهید. به عبارت دیگر ، از اجبار آن پرهیز کنید و فرصت بدهید تا بخشهای مختلف راه رسیدن به سازمان جدید را خود پیدا کنند .
- 5- امر باز آفرینی را از طریق اعمال سیاستها ، ایجاد نظامها و ساختارهای رسمی نهادینه کنید .
- 6- در پاسخ به مسائل فرایند بازآفرینی ، راهبردهایی را تدوین و کنترل کنید

## انعطاف پذیری

در هر يك از حیطه های مدیریت منابع انسانی لزوماً باید ساختارها ، فضا ، نظامها و سازمانهای انعطاف پذیر ایجاد کرد تا سازمان را با آمادگی کامل به واکنش مناسب در قبال تحول قادر سازد . سازمانها باید به شعار “ استواری در راستای اهداف ، اما نرمش و انعطاف در ارتباط با بزار “ پای یند و معتقد باشند . البته باید در يك چارچوب راهبردی که متضمن مفهوم عمیقی از مسیر حرکت است ، انعطاف عملیاتی بیشتری حاصل شود . اما معمولاً در چنان چارچوبی فرصتهای زیادی برای توسعه ساختارهای سازمانی

پذیرای نوآوری و سازگار با آن وجود دارد . با این حال حرکتی پرشتاب به سوی نوعی قابلیت انعطاف تابعی است که به کمک يك یا چند رویکرد از رویکردهای زیر قابل حصول است :

• رویکرد مبنی بر کار - انعطاف پذیری مرتبط با شغل مربوط به چند مهارتی کردن و تاز میان برداشتن مرزهای تمایز .

• رویکرد مبنی بر قرارداد - قراردادهای استخدای که انعطاف پذیری را به عنوان جنبه مهم قرار و مدار ، تشریح می کنند و شرح مشاغلی که ضمن مشخص ساخت بروندادها ، از ارائه توضیحات زاید در نحوه حصول به نتایج ، کارکنان را با مشکل مواجه نمی کنند .

• رویکرد مبنی بر تیم ( گروه کارکنان ) - بهره گیری از تیم های پروژه ، نیروهای موظف و گروههای کاری خودگردان ( مستقل ) .

• رویکرد مبنی بر سازمان - بهره گیری از کارکنان قرار دادی و پاره وقت .

• رویکرد مبنی بر زمان ( وقت ) - بهره گیری از ساعات شناور ، اعم از : روزانه هفتگی ..... سالانه .

**ارزشها**

پیترز و واترمن نوشته اند که چنانچه از آنان يك توصیه کلی در ارتباط با مدیریت یا يك حقیقت از عصاره یافته هایشان ر ارتباط با ماهیت عوامل برتری شرکت خواسته شود ، پاسخ آنها این خواهد بود که : “ نظام ارزشی خود را مشخص و ماهیت آنچه را که سازمان معرف آن است معین کنید“ .

و سلزنيك بر نقش اساسی ارزشها در يك سازمان معتقد است و نظر خود را اینگونه تبیین می کند : “ شکل گیری يك مؤسسه با ایجاد الزامات ارزشی آن یعنی با گزینه هایی مشخص می شود که فرضیات سیاستگذارانرا در ارتباط با ماهیت کسب و کار و اهداف مشخص ، روشها و نقشهای آن تثبیت می کند “ .

مشخصه شرکتهای موفق ارزش مداری آنهاست ، اعم از اینکه آن ارزشها ، باورها و اقدامات مدیریت ارشد را هدایت کنند یا ترجیحاً کل سازمان را تحت نفوذ قرار دهند . هر جنبه ای از مدیریت ارشد را هدایت کنند یا ترجیحاً کل سازمان را تحت مفوذ قرار دهند . هر جنبه ای از مدیریت منابع انسانی مورد بحث در این کتاب ، چنانچه با مجموعه ای از ارزشها تحکیم شود ، قابلیت ارتقا خواهد یافت . این ارزشها ممکن است بر حیطه ها و مفاهیمی چون : مراقبت از افراد ، توجه به آنها ، توجه به مشتریان ، رقابت

پذیری خود شرکت ، تفوق ، قابلیت انعطاف ، رشد ، نوآوری ، بازار /  
مشتری مداری ، عملگرایی ، بهره‌وری ، کیفیت ، مسؤلیت اجتماعی و  
کار گروهی دلالت داشته باشند .

## الزام و تعهد

اثر بخشی هر جنبه‌ای از مدیریت منابع انسانی عمدتاً به این واقعیت بستگی  
دارد که آن جنبه تا چه میزان موجبات ارتقای تعهد و انگیزش و نهایتاً  
عملکرد را فراهم می‌آورد . بنابراین ، برای حمایت از هر جنبه از راهبرد  
کلی منابع انسانی ، تدوین نوعی راهبرد و تعهد و الزام ضرورت خواهد  
داشت .

هر راهبرد تعهد و الزامی در صدد تحقق اهداف زیر است :

**• تعیین هویت ( شناسایی ) -** ارتقاء هویت فردی و آشنا ساختن هر يك از

افراد سازمان با رسالتها ، اهداف و ارزشهای اساسی آن سازمان .

**• تقابل ( اشتراك )** ایجاد يك مقصد و منظور همسان و يك باور مشترك

دایر بر اینکه منافع فرد و سازمان منافع مشترك و متقابل است ، یعنی آنچه

برای فرد سودمند است ، برای سازمان نیز مفید است و بر عکس . به این

ترنیب اشتراك و تقابل منافعہ با تلفیق نیازهای افراد شاغل در سازمان و نیازهای خود سازمان سر و کار دارد .

**.خلاقیت و توان فردی- آزاد سازی انرژی و خلاقیت‌های پنهان افراد در کل**

سازمان . بر تأکیدی که نسبت به افراد می شود ، توجه کنید . در عین حال که کار گروهی مطلوب امری حیاتی و یک راهبرد الزام در صدد تقویت آن است ، آنچه باید از توسعه و کاربرد آن ( راهبرد ) استنتاج شود این است که ( بدانیم ) سازمان در صدد ایجاد جمعیتی از عناصر بالا اراده نیست که برده وار به هنجارها و معیارهای تحمیل شده از سوی سازمان گردن نهند . همانگونه که جان هاروی جونز می گوید : “ آنچه مهم است ، سهم و مشارکت منحصر به فرد و شخصی فرد است “ .

**.تملك ( مال خود کردن ) تحول- اداره کردن تحول با واداشتن افراد به**

اینکه

تحول را مال خود کنند . به عبارت دیگر ، تلاش در حصول اطمینان از اینکه افراد متأثر از تغییر و تحول ، پروژه تحول را نه یک پدیده تحمیل شده از خارج - و متعارض با ارزشهای خود و به هر حال زیانبار - بلکه پروژه ای از آن خود تلقی می کنند .

• فلسفه وجودی راهبرد منابع انسانی حمایت از تحقق راهبرد کسب و کار

است . چنین حمایتی باید هم انفعالی و هم آینده ساز باشد :

- آینده به این معنا که سازمان چگونه می تواند ارزش افزوده منابع انسانی

خود را به حداکثر برساند . مایکل پورتر معتقد است که مهارتها و

انگیزش افراد يك شرکت و نحوه به کارگیری آنها را می توان عامل مهم

مزیت رقابتی آن به حساب آورد . يك رویکرد آینده ساز نقاط قوت منابع

انسانی سازمان را به نحوی مشخص می کند که بر اساس آن بتوان برای

کسب و کار راهبردهایی ایجاد کرد که چگونه استفاده از این نقاط قوت

و نحوه توسعه آنها را مد نظر داشته باشند .

- انفعالی از این نظر که وقتی دلالتهای راهبرد کسب و کار مورد ارزیابی

قرار گرفته باشد ، می توان در باره مسیر لازم برای حصول هدف راهبرد

تصمیم گرفت . تصمیمات مذکور می تواند در قالب راهبردهای بسیج

منابع ، بهسازی پاداش ، روابط کارکنان ، انگیزش و تعهد اتخاذ گردد .

يك رویکرد تکراری در شرایط آرمانی پذیرفته شده که در آن مسؤولان

راهبرد منابع انسانی هم آینده ساز و هم انفعالی باشند . یعنی ضمن کمک به

شکل‌گیری راهبرد کسب و کار “تناسب راهبردی” بین راهبرد کسب و کار و راهبرد مربوط به منابع انسانی را تضمین کنند .

مطالب زیادی درباره راهبرد منابع انسانی نوشته و گفته شده است . اما از اقدامات عملی در ارتباط با آن شواهد اندکی وجود دارد . هدف کلی این کتاب آن است که بر مبنای تجربیات عملی نویسندگان خود ، به عنوان مشاور و مدیر ، این نکته را روشن کند که چگونه می توان جنبه های ویژه راهبرد منابع انسانی را تدوین کرد . هدف ویژه من در این فصل از کتاب آن است که از راهبرد منابع انسانی به عنوان یک نیروی تلفیقی ، دید وسیع تری پیدا کنم و چگونگی تحقق این هدف را مورد بحث قرار دهم . برای این منظور ، ابتدا ماهیت راهبرد کسب و کار ، نحوه تدوین آن و اشکالی را که به خود می گیرد ، مورد بررسی قرار دهم . برای این منظور ، ابتدا ماهیت راهبرد کسب و کار ، نحوه تدوین آن و اشکالی را که به خود می گیرد ، مورد بررسی قرار خواهیم داد . به عنوان مبنایی برای درک ایت نکته که راهبرد منابع انسانی در کجا مناسبت دارد ، در وهله دوم تلفیق راهبرد کسب و کار با راهبرد منابع انسانی را ارزیابی خواهیم کرد و بالاخره اجزای

تشکیل دهنده راهبرد منابع انسانی و رویکردهای تدوین و توسعه آن را مد  
نظر خواهم داشت .



## راهبرد کسب و کار و ماهیت آن (1)

کارشناسان راهبرد کسب و کار معتقدند که این راهبرد جهت سیر شرکت را ، برای نیل به مزیت رقابتی پایدار در محیط خود ، تعیین می کند . به عبارت دیگر راهبرد ، ابزار تمایلی است که سازمان به تخصیص درازمدت منابع مهم خود دارد . چنان راهبردی ابزار رسیدگی به مسایل مهم یا عوامل موفقیت در سطح شرکت و یا بخشی از آن است . به عنوان مثال ، یک واحد کسب و کار یا وظیفه عمده ای مانند تولید یا ساخت تکنولوژی اطلاعات به حساب می آید . بنابراین ، هدف تصمیمات راهبردی آن است که به طور عمده و درازمدت بر رفتار سازمان تأثیر بگذارد .

کارشناسان متوالی راهبرد بین راهبرد و اهداف کسب و کار ، برنامه ها ، پیش بینی های مالی ، اهداف ارزش سهام دار یا سایر نتایج کلیدی تفاوت قایل می شوند . موارد اخیر صرفاً دستاوردها یا تجلیات راهبرد به حساب می آیند . اجزاء و دستاوردهای یک راهبرد کسب و کار در نمودار شماره 1/1 خلاصه شده است .

در پرتو راهبرد انتخاب شده کسب و کار راهبردی منابه انسانی بخش “

الف“ عبارتند از :

• تلفیق و ادغام ساختار سازمانی و تیمهای مدیریتی کسب و کارهای

واحدهای “ب“ و “ج“ در بخش “الف“ .

• اداره و کنترل فرایند کوچک سازی ، سازمان دهی مجدد کارکنان مبتنی بر

مسایل انسانی و برخورد مسؤولانه .

• ایجاد آداب و رسوم و فرهنگ روشن برای بخش مورد بحث بر اساس

ارزشهای مرتبط با راهبرد کسب و کار .

## عناصر اصلی راهبرد منابع انسانی

- تجدید ساختار سازمانی و آموزش مدیریت در جهت حمایت از :
  - تلفیق دو کسب و کار تصاحب شده .
  - موقعیت یابی مجدد حمایت از محصول .
- طراحی شغلی با عملکرد بالا در کارگاههای Y و Z با تلفیق گروههای کاری چند پیشه و خود مختار آنها .
- استقرار سیستمهای جدید مدیریت عملکرد و پرداخت عملکرد - محور در کلیه کارگاهها .
- اعمال مقررات نوین بازنشستگی زودرس برای مدیریت .
- اعمال برنامه های جا به جایی جذاب برای کارکنان منتخب در کسب و کار X .
- اعمال برنامه تعدیل برای سایر کارکنان در کسب و کار X و فراهم کردن موجبات بهبود عملیات جاری در عملکرد صنعت .
- تأکید مجدد بر مدیریت کیفیت جامع و گسترش برنامه های آن و حمایت از مشتری در کل واحد به منظور ارائه يك اساس فلسفی قوی در جهت تلفیق کسب و کارهای جدید و ایجاد آداب و رسوم و فرهنگ روشن .

## تدوین راهبرد منابع انسانی

خلاصه کلام تا این مرحله از بحث این است که راهبرد منابع انسانی می تواند به عنوان يك نیروی تلفیق کننده مورد استفاده قرار گیرد و لایه های مختلف را به صورت يك نیروی کلی راهبردی يك پارچه در آورد. این نیرو راهبرد کلی کسب و کار را تکمیل می کند و با آن همسازی دارد. تحت بعضی از شرایط، این کار ممکن است بسیار مطلوب باشد و به عنوان مثال، زمانی که اعضای باشگاه کتاب، يك باشگاه پیشرو مبتنی بر سفارش پستی، به ارائه يك برنامه رشد پایدار و متنوع سازی فعالیت ها مبادرت کرد، برای حصول تحول فرهنگی اساس، در چهار حیطه مهم - ارتباطات، مشارکت، مدیریت عملکرد و مدیریت پاداش - يك راهبرد منابع انسانی تلفیقی تدوین نمود. پیوند بین هر يك از جنبه های این راهبرد مورد تأکید قرار گرفت و کانال های ارتباطی جدیدی برای تضمین این نکته به کار گرفته شد که هر فرد از مفاهیم ضمنی راهبرد کسب و کار آگاهی دارد و می تواند درباره آن به بحث بنشیند.

لازمه های اصلی راهبرد منابع انسانی تحقق موارد زیر 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 اولویتها تمرکز یابد .

• منعطف باشد .

البته، 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 بر زمینه ای چون تجهیز منبع و یا مدیریت عملکرد متمرکز شود ، هر چند حصول اطمینان از این واقعیت حائز اهمیت است که مفاهیم ضمنی تحول در يك جنبه ، تحول در دیگر جنبه های مدیریت منابع انسانی نیز به حساب می آید . به عنوان مثال ، توسعه يك نظام مدیریت عملکرد مسایلی را درباره توسعه کارراهه آموزش و پرداخت بر اساس عملکرد نیز مطرح خواهد کرد .

### **سازماندهی و مدیریت تدوین راهبرد منابع انسانی**

تلفیق اثربخش راهبرد منابع انسانی در صورتی امکان پذیر است که مدیر امور کارکنان سازمان ، از نزدیک و همگام با سطح عالی مدیریت د رتنظیم

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 سمت 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.

**منبع :**

کتاب راهبردهای مدیریت انسانی

مترجم : دکتر خدایار ابیلی و حسن موفق

انتشارات فرا ، ناشر مدیریت فردا

سال : بهار 80