خلاصهٔ کتاب

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

(راهنمای عمل)

مایکل آرمسترانگ

مترجمان: دکتر سیدمحمد اعرابی

داود ایزدی

دفتر پژوهشهای فرهنگی

۱۳۸۱

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مقدمه

مفاهیم و تئوریهای مدیریت را می‌توان براساس موضوع دسته‌بندی کرد. انسان موضوعی است کـه در کانون توجه نگرش روابط انسانی در مدیریت قرار می‌گیرد. این نگرش به دو شاخه اصلی (اما مرتبط و مکمل یکدیگر) به نام‌های مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی تقسیم می‌شود.

شناخت و تغییر رفتار فردی، گروهی و سازمانی در حوزهٔ مدیریت رفتار سازمانی قـرار مـی‌گیـرد. مدیریت منابع انسانی، انسان را به عنوان یک عامل حیاتی و ممتـاز بـرای بقـا، رشـد، رقابـت و برتـری سازمانی مد نظر قرار می‌دهد.

این کتاب ترجمه کاملی از کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی اثر مایکل آرمسترانگ می‌باشـد.

محتوای آن عبارت است از:

بخش ۱- مفهوم مدیریت منابع انسانی

بخش ۲- روش‌های طراحی و اجرای استراتژیک منابع انسانی

بخش ۳- مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

بخش ٤- فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی

بخش ۵- طراحی و اجرای استراتژی منابع انسانی

بخش ۶- مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمل

بخش ۷- نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان

بخش ۸- نقش استراتژیک کارکرد منابع انسانی

بخش ۹- استراتژی‌های توسعه منابع انسانی

بخش ۱۰- استراتژی‌های مدیریت فرهنگ

بخش ۱۱- استراتژی‌های مدیریت تغییر

بخش ۱۲- استراتژی‌های توسعه روابط کاری

بخش ۱۳- استراتژی‌های جذب کارکنان

بخش ١٤- استراتژی‌های مدیریت عملکرد

بخش ۱۵- استراتژی‌های توسعه منابع انسانی

بخش ۱۶- استراتژی‌های پاداش

بخش ۱۷- استراتژی‌های روابط کارکنان

بخش ۱۸- جمع بندی

بخش ۱
مفهوم مدیریت منابع انسانی

دست اندرکاران امور بخشی از مفهوم مدیریت منابع انسانی Human Resource Management (HRM) را درک کرده و تلاش کرده‌اند به دلایل مختلف آن را به اجرا گذارند. برخی از دلایل آنها عبارت است از:

- اساساً معتقدند که HRM روش صحیح و درست اداره کارکنان است.
- مدیریت منابع انسانی درست با آنچه که در سازمان‌ها روی می‌دهد مطابقت دارد، چه از حیثت رقابتی بودن، چه از حیث افزودن ارزش و چه از حیث مدیریت کارا.
- HRM فکر و ایده‌ای جدید است که نویسندگان و مشاوران آن را به طرزی آراسته و جذاب معرفی و عرضه می‌کنند.

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی برنقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که برماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی شرکت تأکید می‌کند.

مدیریت منابع انسانی و مسائل همراه آن تحت عناوین زیر مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

- تعریف HRM
- جنبه‌های سخت و نرم HRM
- اهداف HRM
- توسعهٔ مفهوم HRM
- ویژگی‌های HRM
- نقدهایی به HRM
- HRM و مدیریت کارکنان
- واکنش‌ها به HRM
- فعالیت‌های کلیدی HRM
- نیازهای کلیدی HRM
- جمع بندی

تعریف مدیریت منابع انسانی

عبارت است از مدیریت و ادارهٔ استراتژیک و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و منفرداً در کنار هم به شرکت در وصول به اهدافش کمک می‌کنند.

جنبه‌های سخت و نرم HRM

جنبه‌های سخت HRM هر وجوه کمی، محاسباتی و تجاری بـه شـیوه‌ای عقلایـی هماننـد سـایر عوامـل اقتصادی تأکید می‌کند. جنبهٔ سخت HRM با فلسفهٔ مبتنی بر کسب و کـار سـازگار اسـت کـه تأکیـد می‌کند کارکنان را باید جوری مدیریت کرد تا بتوان از آنها ارزش افزوده حاصل نمود.

جنبه‌های نرم مدیریت منابع انسانی از مفاهیمی چـون مکتـب روابـط انـسانی، تأکیـد برارتباطـات، انگیزش، و رهبری ریشه و نشئت گرفته است. جنبـهٔ نـرم HRM عبـارت اسـت از بـا کارکنـان مثـل دارایی‌های با ارزش رفتار کردن و تعهد، سازگاری و مهارت‌های آنها را موجـب و منبـع مزیـت رقـابتی شرکت دانستن.

اهداف مدیریت منابع انسانی

اهداف مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- **سازمان قادر شود تا کارکنان ماهر و متعهد و با انگیزه را جذب کند.**
- **آموزش کارکنان و فراهم آوردن مستمر فرصت‌های ارتقای شغل.**
- **طراحی سیستم‌های کاری با عملکرد بالا.**
- **روش‌های مدیریتی با تعهد بالا را توسعه دهد.**
- **ایجاد جو مناسب که بتوان روابطی مؤثر و هماهنگ بین مدیران و کارکنان برقرار شود.**
- **کار گروهی امکان پذیر شود.**
- **به سازمان کمک کند تا نیازهای گروه‌های ذینفعش (مالکان، نهادها، سازمان‌های دولتی، متولیان، مدیران، کارکنان، مشتریان، منابع فروش و به طور کلی عموم مردم) را شناسایی کرده، تـوازن و تعادل بخشد و سپس آنها را تأمین کند.**
- **تضمین کند که به کارکنان بها و ارزش می‌دهند و به آنها بابت آنچه که انجـام مـی‌دهنـد و بـه دست می‌آورند پاداش می‌دهند.**
- **با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی و گروهی کارکنان از حیث مهارت‌ها، سلایق و روحیات، نیروی کاری متنوع را ایجاد و مدیریت کند.**
- **تضمین کند و مطمئن شود که فرصت‌ها برای همه اعضای سازمان یکسان است.**
- **یک روش اخلاقی را برای مدیریت کارکنان برگزیند که بر محور توجـه بـه کارکنـان، انـصاف و شفافیت استوار باشد.رفاه جسمی و روانی کارکنان را فراهم آورد و بهبود بخشد.**

توسعهٔ مفهوم مدیریت منابع انسانی

مفهوم مدیریت منابع انسانی، طی سه مرحلهٔ زیر تکامل یافته است:

۱. مفهوم اولیهٔ خلق شده توسط نویسندگان آمریکایی در دههٔ هشتاد میلادی.

۲. توسعه و تکمیل این مفاهیم توسط نویسندگان انگلیسی در اواخر دهۀ هشتاد و اوایل دهۀ نود. آنها اغلب نسبت به قابلیت اجرا و اخلاقی بودن مفهوم مدیریت منابع انسانی بدبین بودند.
۳. شبیه شدن مدیریت منابع انسانی به مدیریت کارکنان که تا آن زمان مرسوم بود.

ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی

مشخصات مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- مدیریت منابع انسانی بر اهمیت جلب تعهد کارکنان نسبت به سازمان، مأموریت و ارزش‌های آن تأکید می‌کند. لذا تعهدمحور است.
- بر هماهنگی استراتژیک بین منابع انسانی و دیگر واحدهای مختلف سازمان تأکید می‌کند.
- فعالیتی است که توسط مدیران ارشد هدایت می‌شود.
- مدیران صف، مسئول اجرا و دستاوردهای آن هستند.
- به طرق مختلف به خلق و حفظ مزیت رقابتی شرکت کمک می‌کنند.
- با بینشی فراگیر و با ثبات از طراحی و اعمال سیاست‌های اشتغال که منافع دو طرف (مدیران و کارکنان) را تأمین کند حمایت می کند.
- در مدیریت منابع انسانی برارزش‌ها و فرهنگ‌های قوی تأکید می‌شود.
- عملکردمحور است و بردستیابی به موفقیت‌های بیشتر و بزرگ‌تر برای مقابله با چالش‌های جدید تأکید می‌کند.
- روابط کارکنان بیشتر تساوی گرایند تا تکثرگرا و بیشتر فردی‌اند تا گروهی.
- اصول سازمان‌دهی، ارگانیک و غیر متمرکزند که بر نقش‌های منعطف و بر فرآیندها (روش انجام کارها، به خصوص در سازمان‌های سنتی) تأکید می‌کنند.
- تأکید بسیاری بر کیفیت کالاهای عرضه شده به مشتریان و بر جلب رضایت کامل آنها می‌شود.
- نوع و میزان پاداش‌ها براساس عملکرد، شایستگی، مشارکت یا مهارت کارکنان متفاوت است.

نقدهایی به مدیریت منابع انسانی

- مدیریت منابع انسانی یک نظریۀ معتبر یا شکل بهتر و جایگزینی برای مدیریت کارکنان به شمار نمی‌رود. (Alan Fowler)
- مدیریت منابع انسانی از نظر گست (۱۹۹۱) یک مفهوم خوش‌بینانه اما مبهم است، جذاب است و امیدوار کننده.
- حتی اگر مدیریت منابع انسانی را به عنوان فرآیندی متمایز بدانیم، که البته بسیاری در این مورد تردید دارند، پر است از تناقضات و دستکاری‌ها و بنابر اعتقاد پیروان مکتب کاردیف (1992 Blyton & Tumbull) بسیار مخرب است.

- با بهترین شکل و با بهترین فرض (اهداف ممتاز) مدیریت منابع انسانی ثابت نشده است و در بهترین حالت قابل تحصیل نمی باشد. (Mabey و همکارانش ۱۹۹۸)

مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان

شباهت‌ها

می‌توان شباهت‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان را به شرح زیر برشمرد:

- استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مثل استراتژی‌های مدیریت کارکنان برگرفته و متأثر از استراتژی کل شرکت می‌باشند.
- مدیریت کارکنان مثل مدیریت منابع انسانی مدیران صف را مسئول مدیریت و ادارهٔ کارکنان می‌داند.
- ارزش‌های مورد نظر مدیریت کارکنان و حداقل ارزش‌های مورد قبول مدیریت منابع انسانی از چند جهت یکسانند: از حثیت " لزوم احترام به فرد"، ایجاد تعادل بین نیازهای فردی و سازمانی و پرورش کارکنان.
- هم مدیریت کارکنان و هم مدیریت منابع انسانی قبول دارند که یکی از اصلی‌ترین وظایف و کارهای آنها هماهنگ کردن کارکنان با نیازهای همیشه در تغییر سازمان می‌باشد.
- مدیریت کارکنان و مدیریت منابع انسانی هر دو از روش‌های یکسانی برای انتخاب، تجزیه و تحلیل شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، آموزش، توسعه و پرورش مدیریت، پاداش‌ها بهره می‌گیرند.
- مدیریت کارکنان مثل جنبهٔ نرم مدیریت منابع انسانی تأکید خاصی بر فرآیندهای برقراری ارتباط و مشارکت بین کارکنان (در قالب یک سیستم) می‌ورزند.

تفاوت‌ها

لگ (۱۹۸۹) سه ویژگی را شناسایی کرده که ظاهراً مدیریت منابع انسانی را از مدیریت کارکنان متمایز و برجسته می‌سازد:

۱. مدیریت کارکنان فعالیتی است که در وهلهٔ اول غیر مدیران را مورد توجه قرار می‌دهد در حالی که مدیریت منابع انسانی بیشتر خود مدیران را هدف قرار می‌دهد.
۲. مدیریت منابع انسانی، فعالیتی است یکپارچه و منسجم که عمدتاً به عهدهٔ مدیران صف سازمان می‌باشد، در حالی که مدیریت کارکنان به دنبال تأثیر گذاشتن برروی صف است.
۳. مدیریت منابع انسانی بر اهمیت مدیریت ارشد، به عنوان فردی که در فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی درگیر است، تأکید می‌کند، حال آنکه مدیریت کارکنان نسبت به توسعهٔ

سازمانی و افکار تساوی نگر و متمرکز بر مسائل اجتماعی و روان شناسی مربوط به آن بدبین است.

واکنش‌ها به مدیریت منابع انسانی

بیشتر اظهارات خصمانه و منتقدانه علیه مدیریت منابع انسانی، براین باور مبتنی است که مدیریت منابع انسانی دشمن منافع کارگران و کارکنان است. یا به عبارت دیگر مدیریت‌گراست. یعنی به دنبال تأمین منافع آنهاست. تحقیقات انجام شده توسط گست و کُنوی (۱۹۹۷) که به روش نمونه‌گیری تصادفی لایه‌ای (Stratified random sample) روی ۱۰۰ نفر از کارگران اجرا شده بود، نشان داد که مدیریت منابع انسانی به شکل گسترده‌ای در حال اجرا بود. این نتیجه با این نظر که می‌گوید مدیران در خصوص مزایای HRM اغراق می‌کنند، تناقض دارد. آن دسته از مشخصات مدیریت منابع انسانی که در تحقیق مورد توجه قرار گرفته بودند عبارت بودند از: فرصت ابراز نارضایتی‌ها و شکایت‌ها و ابراز نگرانی‌های خود در خصوص مسائلی چون فرصت‌های آموزشی و توسعه، ارتباطات مربوط به مسائل شرکت، وضعیت واحد، سیستم‌های مؤثر و کارآمد برای برخورد مناسب با مسائلی چون زورگویی و تعارضات جنسی در محل کار، جذاب و متنوع کردن شغل، ارتقای کارکنان، برنامه‌ها و طرح‌های مشارکت، پرداخت بر اساس عملکرد، تسهیم سود و استفاده از نظرسنجی‌ها.

گزارشات کارکنان دربارهٔ نتایج و دستاوردها نشان داد که با اعمال روش‌های منابع انسانی روابط سازمانی سالم‌تر شده، اعتماد کارکنان به مدیران بیشتر شده است و مدیران به وعده‌های خود عمل کرده‌اند. به علاوه آن دسته از کارکنانی که با روش‌های منابع انسانی اداره شده بودند، احساس امنیت بیشتری می‌کردند و از شغل خود راضی‌تر بودند.

در سازمان‌هایی که روش‌های منابع انسانی اعمال می‌شد، میزان انگیزش نیز بالاتر بود.

فعالیت‌های کلیدی HRM

فعالیت‌های کلیدی عبارتند از:

- سازمان
  - طراحی سازمان
  - طراحی شغل
  - توسعه سازمانی
- روابط شغلی
- تأمین منابع
  - برنامه‌ریزی منابع انسانی
  - جذب نیرو (کارمند یابی) و انتخابت
- مدیریت عملکرد

- **توسعهٔ منابع انسانی**
  - **یادگیری فردی و سازمانی**
  - **توسعهٔ مدیریت**
  - **مدیریت مسیر شغلی**
- **مدیریت پاداش**
  - **سیستم‌های پرداخت**
  - **پرداخت به اندازه میزان مشارکت**
  - **پاداش‌های غیر مالی**
- **روابط کارکنان**
  - **روابط صنعتی**
  - **مشارکت کارکنان**
  - **ارتباطات**

نیازهای کلیدی

این فعالیت‌ها باید بر نیازهای اساسی زیر تأکید ورزند:

- **حمایت از استراتژی‌ها و اهداف سازمانی.**
- **تضمین اینکه فعالیت‌های منابع انسانی، ایجاد و ارزش افزوده می‌کنند.**
- **حمایت از طرح‌های تغییر فرهنگی.**
- **کشف و توسعهٔ استعدادهای نهفته کارکنان.**
- **طراحی فرآیندهایی که موجب حداکثر شدن میزان مشارکت کارکنان شود.**
- **فراهم آوردن فرصت‌های ارتقای شغلی برای کارکنان مستعد.**
- **تأکید مستمر برآموزش و توسعه کلیه افرادی که در سازمان مشغول به کار هستند.**
- **طراحی، اجرا و مدیریت سیستم‌هایی برای تضمین امکان دسترسی به تجارب مربوط.**
- **ارائه آموزش‌های حرفه‌ای خاص.**
- **جذب نیرو، آموزش و پرورش کارکنان با ترکیبی مناسب از دانش فنی خاص و مهارت‌های گسترده و دیدگاه‌های مورد نیاز برای تأمین نیازهای در حال تغییر سازمان.**
- **مدیریت نیروی انسانی که هر روز تنوع بیشتری می‌یابد با بهره‌گیری از الگوهای شغلی، انگیزه‌های شغلی و وفاداری کارکنان.**
- **مدیریت روابط کارکنان، هم روابط گروهی، هم روابط فردی، و جلب تعهد آنها حین اعمال تغییرات.**

- طراحی، اجرا و مدیریت سیستم‌های پاداش و مدیریت عملکرد که موجب ترغیب کارکنان برای همکاری فردی و گروهی در جهت اجرای اولویت‌های سازمان و کسب نتایج مورد نظر.
- حفظ و بهبود و ارتقای رفاه جسمی و روانی کارکنان از طریق فراهم آوردن شرایط کاری مناسب و تأمین سلامتی و امنیت کارکنان.

جمع‌بندی

شاید درست باشد که بگوییم یک شکل استاندارد و جهانی برای مدل مدیریت منابع انسانی وجود ندارد. مشخصاً وقتی که مفهوم مدیریت منابع انسانی با مدیریت کارکنان مقایسه می‌شود، مشاهده می‌گردد که این دو مفهوم تفاوتی با یکدیگر ندارند فقط از برخی جهات از یکدیگر متمایزند. همان طور که گست (۱۹۸۹) نوشته است: «مدل مدیریت منابع انسانی تنها یکی از چند شکل مختلف مدیریت کارکنان است و برای برخی از شرکت‌ها این دو اصلاً با هم فرقی ندارند.»

بخش ۲
روش‌های طراحی و اجرای استراتژیک منابع انسانی

مفهوم استراتژی

استراتژی در ابتدا یک واژهٔ نظامی بود که در فرهنگ لغات آکسفورد چنین تعریف شده است: «هنر یک فرمانده کل قوا، هنر طراحی و هدایت عملیات بزرگ نظامی و مانورهای بزرگ.»

این تعریف با مفهوم استراتژی که در تجارت، سازمان‌های دولتی یا خصوصی استفاده می‌شود چندان ارتباط ندارد، اما حداقل حاوی این پیام است که استراتژی یک هنر است و این که مسئولیت نهایی عواقب و دستاوردهای آن متوجه رأس سازمان است.

دراکر (۱۹۵۵) تصمیم‌های استراتژیک را چنین تعریف می‌کند: «کلیهٔ تصمیم‌های مربوط به اهداف شرکت و راه‌های رسیدن به آن.»

چندلر(۱۹۶۲): «استراتژی عبارت است از تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و اساسی یک شرکت.»

چایلد (۱۹۷۲): «استراتژی مجموعه‌ای از انتخاب بنیادی یا حساس است دربارهٔ نتایج یک فعالیت و ابزار انجام آن.»

کی (۱۹۹۹): «استراتژی کسب و کار به هماهنگی بین قابلیت‌های نهفته و درونی شرکت با محیط بیرونی‌اش می‌پردازد.»

مفاهیم کلیدی استراتژی

سه مفهوم کلیدی استراتژی عبارت است از:

- **مزیت رقابتی: نصیب شرکتی می‌شود که برای مشتریانش ارزش قائل می‌شود.**
- **قابلیت‌های متمایز: فرصت‌های فراروی شرکت باری حفظ مزیت رقابتی به وسیلهٔ قابلیت‌های آن تعیین می‌گردد.**
- **هماهنگی استراتژیک: به معنای حداکثر کردن هماهنگی مزیت رقابتی یک شرکت با قابلیت‌های آن شرکت و همچنین به معنای حداکثر کردن منابع با فرصت‌های موجود در محیط بیرونی است.**

قصد استراتژیک

دس و میلر (۱۹۹۶) توالی قصد استراتژیک را به شرح زیر تعریف کرده‌اند:

۱. **چشم‌اندازی گسترده در خصوص اینکه سازمان چطور باید باشد.**
۲. **مأموریت سازمان**
۳. **آرمان‌های خاصی که عملیاتی می‌شوند**
٤. **اهداف عملیاتی استراتژیک**

استراتژی منبع‌محور

دیدگاه منبع‌محور استراتژی این است که توان و قابلیت استراتژیک یک شرکت به قابلیت (کیفیت و کمیت) منابعش بستگی دارد.

مزیت رقابتی پایدار ناشی از تحصیل و استفاده کارا و صحیح از مجموعه‌ای از منابع متمایز است که رقبا قادر به تقلید و کپی آنها نیستند.

قابلیت استراتژیک

قابلیت استراتژیک مفهومی است که به توان یک سازمان در طراحی و اجرای استراتژی‌هایی برمی‌گردد که برای شرکت مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند. بنابراین قابلیت استراتژیک عبارت است از توان و ظرفیت انتخاب بهترین چشم‌انداز برای تعریف مقاصد واقع‌بینانه، برای هماهنگ کردن منابع با فرصت‌ها و طراحی و اجرای طرح‌های استراتژیک.

طراحی استراتژی

طراحی استراتژی شرکت را می‌توان به عنوان فرآیند خلق جهت و راستای حرکت تعریف کـرد. اغلـب آن را به عنوان امری منطقی و اقدامی گام به گام توصیف کرده‌انـد کـه نتیجـهٔ آن بیانیـه‌ای مکتـوب و رسمی است که راهنمایی مشخص و دقیق به سمت اهداف بلندمدت سازمان می‌باشد.

نگرش سیستماتیک به طراحی استراتژی

از حیث نظری فرآیند طراحی استراتژی در برگیرندهٔ اقدامات زیر است:

۱. **تعریف‌های مأموری**
۲. **تعیین اهداف**
۳. **انجام پویش‌های محیط داخلی و خارجی سازمان برای ارزیابی نقاط قوت و نقاط ضـعف داخلـی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی است.**
٤. **تجزیه و تحلیل استراتژی‌های موجود برای تعیین انطباق آنها با توجه بـه ارزیـابی‌هـای داخلـی و خارجی.**
۵. **تعریف قابلیت‌های متمایز سازمان با توجه به این تجزیه و تحلیل.**
۶. **تعریف مسائل اصلی استراتژیک برخاسته از تجزیه و تحلیل‌های قبلی.**
۷. **تعیین استراتژی‌های کاری (در سطح وظیفه) و کلان (در سطح بنگاه) شـرکت بـرای حـصول بـه اهداف و مزیت رقابتی با توجه به مسائل اصلی استراتژیک.**
۸. **تهیهٔ طرح‌های استراتژیک یکپارچه برای اجرای استراتژی‌ها.**
۹. **اجرای استراتژی‌ها.**
۱۰. **نظارت بر اجرا و بازبینی استراتژی‌های موجود یا طراحی استراتژی‌های جدید در صورت لزوم.**

مدیریت استراتژیک

این فرآیند عملیاتی به عنوان فرآیندی پیوسته تلقی می‌گردد که در تئوری شامل توالی فعالیت‌هاست: طراحی استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی مرور و به‌روزآوری.

مدیریت استراتژیک را چنین تعریف کرده‌اند: «مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اعمال است که منجر به طراحی و اجرای استراتژی‌هایی می‌شود که برای حصول به اهداف یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند.»

برنز (۱۹۹۲) معتقد است که مدیریت استراتژیک در وهله اول به مسائل زیر می‌پردازد:

- **طیف کاملی از فعالیت‌های سازمان، شامل اهداف شرکت و محدوده‌های سازمانی.**
- **هماهنگ و سازگار کردن فعالیت‌های یک سازمان با محیطی که در آن قرار دارد.**
- **تضمین این که ساختارهای داخلی، روش‌ها و رویه‌های موجود می‌توانند سازمان را در وصول به اهدافش یاری کنند.**
- **هماهنگ و سازگار کردن فعالیت‌های یک سازمان با قابلیت منابعش، ارزیابی میزان منابع برای بهره‌برداری از فرصت‌ها یا پرهیز از تهدیدهای موجود در محیط سازمان.**
- **تحصیل، جذب و تخصیص منابع.**
- **ترجمهٔ مجموعه‌ای پویا از متغیرهای داخلی و خارجی فراروی سازمان به مجموعه‌ای منظم از اهداف مشخص آینده که بتوان آن را روز به روز اجرا کرد.**

کنتر (Kanter) (۱۹۸٤) هدف مدیریت استراتژیک را «انتخاب اعمالی فعلی برای دست‌یابی به اهداف آینده» می‌داند و معتقد است که مدیران استراتژیک در واقع مجری اقداماتی‌اند که سازوکارهای تغییر را یکپارچه و نهادینه می‌کند.

رهبران مقتدر جهت سازمان را تعیین می‌کنند و آن را از گزند تغییرهای مهلک مصون نگه می‌دارند... آنها به آینده نظر دارند که همین بینش به آنها امکان می‌دهد قدم‌های بعدی را بهتر انتخاب کنند و با اتکا به ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و نقاط قوت فعلی، به آینده نظر دارند که همین بینش به آنها امکان می‌دهد قدم‌های بعدی را بهتر انتخاب کنند و با اتکا به ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و نقاط قوت فعلی، آیندهٔ سازمان را طراحی کنند.

بخش ۳

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی در این بخش تحت عناوین زیر بررسی خواهد شد:

- **تعریف**
- **مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی**
- **اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی**
- **مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی ـــ مدل فعالیت‌محور و هماهنگی استراتژیک**

- مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی
- هماهنگی استراتژیک
- هماهنگی استراتژیک و انعطاف پذیری

تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از: کلیهٔ فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت. شولر (Schuler) (۱۹۹۲)

الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شدهٔ منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای کمک به شرکت در وصول به اهدافش. رایت و مک‌ماهان (Wright & McMahan) (۱۹۹۲)

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی چهار معنی دارد:

۱- استفاده از برنامه‌ریزی

۲- نگرشی ثابت به طراحی و مدیریت سیستم‌های پرسنلی

۳- هماهنگ و همخوان کردن سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی شفاف و روشن شرکت.

٤- به کارکنان سازمان به دیدهٔ یک "منبع استراتژیک" برای حصول به "مزیت رقابتی" نگریستن.

اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدفش ایجاد حس هدفمند و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم است، تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود.

مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدل مبتنی بر کسب و کار (the business oriented model) : رایت واسنل (۱۹۹۸) پیشنهاد کرده‌اند که در یک شرکت مدیریت استراتژیک منابع انسانی به آن دسته از فعالیت‌های منابع انسانی می‌پردازد که سابقاً برای تقویت استراتژی رقابتی شرکت اجرا می‌شده‌اند.

مدل هماهنگی استراتژیک (the strategic fit model) : واکر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان ابزار ایجاد تعادل و توازن بین مدیریت منابع انسانی با محتوای استراتژیک کسب و کار تعریف می‌کند.

در زبان مدیریت منابع انسانی، هماهنگی استراتژیک به معنای طراحی استراتژی‌های منابع انسانی است که با استراتژی کسب و کار یکپارچه می‌شوند و موفقیت آن را تضمین می‌کنند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی‌های منابع انسانی

اغلب واژه‌های "مدیریت استراتژیک منابع انسانی" و " استراتژی منابع انسانی" به جای یکدیگر استفاده می‌شوند، اما بین این دو واژه تفاوتی وجود دارد.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان به عنوان روشی کلی برای مدیریت کارکنان و هماهنگ با مقاصد سازمان در آینده در نظر گرفت.

استراتژی‌های منابع انسانی برمقاصد خاص سازمان، دربارهٔ آنچه که باید انجام بشود و تغییری که باید اعمال بشود، تمرکز خواهد کرد. مسائلی که این استراتژی‌ها به آنها خواهند پرداخت عبارتند از:

اطمینان خاطر از اینکه سازمان کارکنان مورد نیاز خود را در اختیار داد. آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف پذیری، کارگروهی و روابط باثبات کارکنان. اینها مسائلی هستند که دست‌یابی موفق استراتژی‌های شرکت به اهداف خود را تضمین می‌کنند.

هماهنگی استراتژیک

ایدهٔ هماهنگی یا یکپارچگی استراتژیک که گاهی از آن با نام "مدل سازگارکننده" یاد می‌کنند، محور مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد همخوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت ضروری است زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند. هدف، ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف شرکت است.

هماهنگی استراتژیک و انعطاف‌پذیری

در اولین نگاه، ممکن است اهداف انعطاف‌پذیری و هماهنگی ناسازگار با یکدیگر به نظر برسد اما رایت و اسنل (۱۹۹۸) معتقدند که این دو مکمل یکدیگرند.

چالش مدیریت استراتژیک کنار آمدن با تغییر (نیازمند انعطاف‌پذیری است) از طریق سازگاری مستمر برای ایجاد هماهنگی بین شرکت و شرایط خارجی‌اش است. انطعاف‌پذیری مشخصه‌ای است که در طول زمان به وجود می‌آید.

جمع‌بندی

مفهوم اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی براین فرضیه استوار است که استراتژی منابع انسانی موجب ارتقای استراتژی شرکت می‌شود. از طرفی از آن نیز تأثیر می‌پذیرد. اعتبار این مفهوم به اندازهٔ این باور بستگی دارد که کارکنان پایهٔ موفقیت شرکت در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش افزوده‌اند و باید با آنها مثل یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد. اگر چنین فرضیاتی را بپذیریم، در نتیجه

روانی و اعتبار مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان اعمال آن در سازمان و نتایج حاصله وابسته خواهد شد. این مطلب به معنای توجه به فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روش‌های طراحی استراتژی و وجوه خاص استراتژی منابع انسانی می‌باشد.

بخش ۴
فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مسائل مؤثر برفرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از:

- مدل‌های مختلفی که موجود می‌باشند و براساس آنها استراتژی‌های منابع انسانی بنا می‌گردد.
- مفهوم استراتژی منبع‌محور به عنوان نگرشی خاص به مدیریت استراتژیک منابع انسانی
- سه نگرش اصلی به طراحی و توسعهٔ استراتژی‌های منابع انسانی
- روش‌های دست‌یابی به هماهنگی استراتژیک

مدل‌های مدیریت استراتژیک

سه مدل اساسی عبارتند از:

مدل مدیریت تعهد بالا (the high-commitment management model)

شکلی از مدیریت که برایجاد تعهد تأکید می‌کند. بنابراین خود کارکنان رفتار خود را تعدیل می‌کنند و کسی رفتار آنها را کنترل و از طریق تهدید و فشار تغییر نمی‌دهد. ضمن اینکه روابط داخل سازمان بر سطح بالایی از اعتماد استوار است.

مدل مدیریت عملکرد بالا (the high- performance management model)

عبارت است از جذب نیرو با دقت بسیار، انتخاب رویه‌ها، آموزش مفید و گسترده، فعالیت‌های پرورش مدیران، سیستم‌های انگیزشی پرداخت و فرآیندهای مدیریت عملکرد.

مدل مدیریت مشارکت بالا (the high- involvement management model)

این روش شامل برخورد با کارکنان به مثابه شرکا می‌شود که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد و حق رای در مسائل مربوط به خود را داشته باشند. این روش بر ارتباط با کارکنان و مشارکت آنها تأکید می‌کند.

مفهوم استراتژی منبع‌محور

مفهوم استراتژی منابع انسانی منبع‌محور(مبتنی بر منابع) دیدگاه و منظری مختلف را ارائه می‌کند. این مفهوم براساس این باور خلق شده است که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می‌گردد که شرکت

بتواند منابع انسانی مورد نیاز خود را جذب کند و طوری آن را پرورش دهد که شرکت را قادر سازد سریع‌تر از رقبا یاد بگیرد و سریع‌تر از آنها آموخته‌های خود را به شکلی اثربخش عملی سازد.

سه نگرش اصلی به طراحی و توسعهٔ استراتژی‌های منابع انسانی

دلری و دتی (۱۹۹۶) سه روش اصلی را برای طراحی استراتژی منابع انسانی شرح داده‌اند که عبارتند از:

روش جهان شمول (universalistic)

روش اقتضایی (contingency)

روش ترکیبی (configurationally)

ریچاردسون و تامپسون (۱۹۹۹) دو روش اول را به ترتیب "بهترین روش" (best practice) و "بهترین هماهنگی" (best fit) نامیده‌اند و نام روش آخر را تغییر نداده‌اند.

عوامل "بهترین روش" عبارتند از :

۱- امنیت شغلی

۲- استخدام با دقت بسیار

۳- گروهای خود مدیر

٤- پرداخت بالا به اقتضا و براساس عملکرد

۵- آموزش

۶- کاهش تفاوت‌ها و تبعیض‌ها

۷- تسهیم یا نشر اطلاعات

روش‌های دست‌یابی به هماهنگی استراتژیک

- روش استراتژی رقابتی
- روش طبقه‌بندی سازمان‌ها
- روش چرخهٔ حیات

روش استراتژی رقابتی

این روش استراتژی‌های مختلفی را برای روش‌ها و اقدامات نمونهٔ منابع انسانی معرفی می‌کند.

روش طبقه‌بندی سازمان‌ها

سه نوع استراتژی سازمانی را معرفی کرده‌اند. در سازمان‌های مدافع، استراتژی منابع انسانی به بهره‌گیری محدود از منابع بیرونی، ارتقای کارکنان خود سازمان، آموزش گسترده و اجرای یک سیستم پاداش که بر انسجام درونی مبتنی باشد، تأکید می‌کند.

در سازمان‌های فرصت‌طلب استراتژی منابع انسانی بر جذب نیرو از طریق بهره‌گیری از تکنیک‌های پیچیدهٔ گزینش و جذب نیرو تأکید می‌کند.

در سازمان‌های تحلیل‌گر که به دنبال کسب منافع و مزایای هر دونوع بالا می‌باشند، استراتژی‌های منابع انسانی معمولاً متنوع‌تر یا ترکیبی‌اند.

بخش ۵

طراحی و اجرای استراتژی منابع انسانی

در این بخش و تحت عناوین زیر فرآیند طراحی و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت:

- **مباحث بنیادی فرآیند**
- **چارچوب‌های استراتژیک**
- **مدل‌های طراحی استراتژی‌های منابع انسانی**
- **روش‌های پرداختن به مسائل کلیدی مربوط به هماهنگی، انعطاف‌پذیری و کسب انسجام.**
- **اجرای استراتژی‌های منابع انسانی**

مباحث بنیادی فرآیند

فرآیندی که براساس آن استراتژی‌ها پدید می‌آیند و تحقق می‌یابند، لزوماً رسمی یا بر اساس دستورالعمل‌های کتبی اجرا نمی‌شوند، ممکن است استراتژی از دل اقدامات مدیران و دیگران، شکل بگیرد و پدید آید. از آنجا که هر عملی عکس‌العملی را موجب می‌شود (پذیرش، مقاله، مذاکره و غیره) این واکنش‌ها نیز خود بخشی از فرآیند طراحی استراتژی‌اند.

چارچوب‌های استراتژیک

اگر نگرش کلان و مقاصد سازمان برای مدیریت منابع انسانی به درستی درک شود طراحی استراتژی‌های منابع انسانی آسان‌تر خواهد بود. سپس این استراتژی‌ها می‌توانند به عنوان چارچوبی مورداستفاده قرار گیرند که براساس آن بتوان استراتژی‌های خاص را طراحی نمود. متداول‌ترین روش‌ها عبارتند از :

- توسعهٔ قابلیت منابع
- مدیریت تعهد بالا
- مدیریت عملکرد بالا
- بهترین روش

مدل‌های طراحی استراتژی‌های منابع انسانی

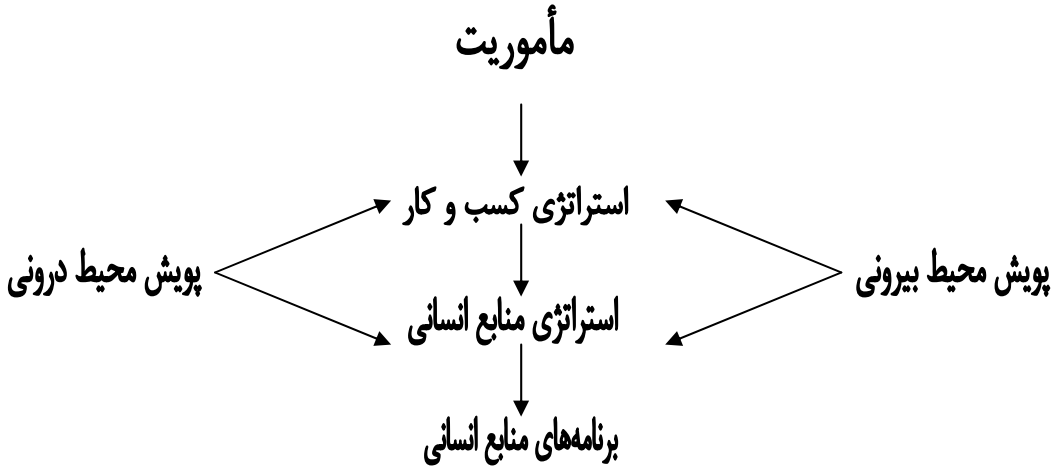
اساساً برای استراتژی باید به سه پرسش زیر پاسخ گفت:

۱- اکنون کجا هستیم؟

۲- ما می‌خواهیم ظرف یک، دو یا سه سال آینده کجا باشیم؟

۳- چگونه به مقصد خود برسیم؟

اما پاسخ به این پرسش‌ها چندان ساده نیست و فرآیند طراحی را می‌توان مثل آنچه در نمودار زیر نمایش داده شده است در نظر گرفت.



روش‌های پرداختن به مسائل کلیدی مربوط به هماهنگی انعطاف پذیری و کسب انسجام

مسائل تجاری کلیدی که ممکن است براستراتژی‌های منابع انسانی اثر بگذارد عبارتند از:

- **مقاصد مربوط به رشد یا کاهش، خریداری شرکت‌های دیگر، ادغام‌ها، تنوع در محصول، توسعه بازار / محصول.**
- **پیشنهادات مربوط به افزایش مزیت رقابتی با بهره‌گیری از خلاقیت که منجر به تمایز محصولات شرکت، افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت، خدمات کیفی، کاهش هزینه‌ها گردد.**
- **احساس نیاز به ایجاد و توسعه یک فرهنگ مثبت و عملکردگراتر.**
- **دیگر الزامات مدیریت فرهنگ که با تغییرات در فلسفهٔ سازمان در حوزه‌هایی چون کسب تعهد، منفعت دوجانبه، ارتباطات، مشارکت و کارگروهی است.**

اجرای استراتژی‌های منابع انسانی

از آنجا که استراتژی‌ها به شکل مجرد بیان می‌شوند، باید آنها را به برنامه‌ها تبدیل و ترجمه کرد. برنامه‌هایی که اهداف آن به‌روشنی تعریف شده است و قابل دست‌یابی می‌باشد. نکته‌ای که در تمام این کتاب به‌وضوح به چشم می‌خورد این است که بین آنچه در خصوص مدیریت منابع انسانی گفته می‌شود، و آنچه در عمل می‌بینیم، تفاوت وجود دارد. بین نظریهٔ مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی در عمل تفاوت وجود دارد.

بین آنچه که بخش منابع انسانی شعار می‌هد، و آنچه که کارکنان تجربه می‌کنند، تفاوت وجود دارد. بین انتظارات مدیران ارشد از نقش بخش منابع انسانی، وعمل این بخش تفاوت وجود دارد.

عوامل و علل این تفاوت‌ها

- **کارکنان در سازمان‌های مختلف، تنها آن روش‌هایی را می‌پذیرند که فکر می‌کنند به نوعی به آنها مربوط می‌شود.**
- **کارکنان با سابقه وضعیت موجود را بیشتر می‌پسندند.**
- **کارکنان ممکن است اقدامات مبهم یا پیچیده را درک نکنند یا ممکن است بد و اشتباه درک کنند.**
- **پذیرش فعالیت‌های پویا و نایکنواخت دشوارتر است.**
- **اگر کارکنان به این باور برسند که اقدامات جدید در تضاد با هویت سازمان‌اند، با آن مقابله می‌کنند. مثلاً کوچک‌سازی در جایی که افراد برای زندگی کار می‌کنند و به درآمد کاری خود بسیار وابسته‌اند.**
- **این اقدامات به عنوان یک تهدید تلقی می‌شود.**

- ناهماهنگی‌های میان استراتژی‌های شرکت و ارزش‌ها.
- میزان اعتماد کارکنان به مدیران ارشد.
- نظر کارکنان در خصوص خوب و منصفانه بودن اقدامات جدید.
- میزان تأثیرفرآیندهای موجود در اجرای اقدامات جدید.
- فرهنگ بوروکراتیکی که به مقاومت و مخالفت کارکنان منجر می‌شود.

بخش ۶

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمل

شرکت ای.بی.سی ABC Distribution محصولات غذایی را به خرده‌فروشان بزرگ توزیع می‌کند. مدیرعامل و مدیرامور مالی این شرکت عوامل اصلی موفقیت خود را اینچنین بیان می‌کند:

۱- توانایی این شرکت در تحصیل سود هدف.

۲- توسعهٔ شرکت و فعالیت‌های آن به شکلی ثابت و از طریق ایجاد و افزایش اعتبار.

مدیرعامل شرکت می‌گوید استراتژی ما خیلی ساده است و خیلی گسترده. استراتژی ما بر آنچه که باید بدست بیاید تمرکز می‌کند.

ما به دنبال آن بودیم که به بقیهٔ اعضای شرکت نشان بدهیم که ما (هیئت مدیره) یک تیم هستیم. جایی که قبلاً تیمی وجود نداشت، اکنون یک تیم شرکت را می‌گرداند. ما استراتژی خود را با توجه به اهداف مالی و ارزش‌های کیفیت، یکپارچگی و بهبود شیوهٔ مدیریت که به دنبال کسب آنها بودیم طراحی کردیم.

فراموش نکنید که لزوماً تمام استراتژی‌ها مستلزم اعمال تغییرات گسترده نیستند. شما می‌توانید از یک استراتژی ثابت استفاده کنید. استراتژی منابع انسانی ما باید به نیازهای تجاری ما پاسخ بدهد. ما مهارت‌ها را ارزیابی می‌کنیم و پیش‌بینی می‌کنیم که به چند مدیر نیاز داریم. نتیجهٔ این اقدامات و بررسی‌ها، طراحی سیاست توسعهٔ منابع انسانی شرکت بر اساس آموزش مهارت‌ها، آموزش رهبری و جذب نیروست.

استراتژی منابع انسانی باید توسط مدیریت ارشد یک سازمان طراحی و خلق شود. آنها باید کاملاً به این استراتژی ایمان داشته باشند و گرنه در عمل جواب نخواهد داد.

مدیرعامل شرکت مگاستورز (Megastores) می‌گوید ما بسیار سودآور کار می‌کنیم، اما در عین حال روی کارکنان خود سرمایه‌گذاری بسیار می‌کنیم. ما پول زیادی صرف آموزش و پرورش کارکنان خود می‌کنیم. یکی از دلایل اصلی موفقیت ما هم همین است.

بزرگترین چالش فراروی ما حفظ مزیت رقابتی و انجام آن چیزی است که ما باید انجام بدهیم که جذب کارکنان با استعداد است.

عامل اصلی تمایز یک شرکت از دیگر شرکت‌ها، کارکنان آن شرکت است. آنها مهم‌ترین دارایی شرکت می‌باشند. پول را می‌شود به راحتی به دست آورد اما کارکنان خوب را نه.

ما باید به شرکت در حصول به اهدافش کمک کنیم و استراتژی منابع انسانی باید درست در جهت تحقق این اهداف طراحی شوند.

مدیر عامل شرکت ولند واتر (Welland Water) دربارهٔ استراتژی منابع انسانی می‌گوید: تنها استراتژی منابع انسانی که شما واقعاً به آن نیاز دارید، بیان و ابراز ملموس و آشکار ارزش‌ها و اجرای ارزش‌هاست... اگر شما به ارزش‌های منابع انسانی دست نیابید، باقی ارزش‌ها را فراموش خواهید کرد.

اعضای هیئت مدیره شرکت قبل و حین جلسات هیئت مدیره، مدت زیادی در خصوص مسائل فرهنگی و روش‌های مدیریت کارکنان با یکدیگر بحث و تبادل نظر می‌کنند.

این استراتژی به‌تدریج و به شکل تکاملی طراحی شد. استراتژی منابع انسانی شرکت مجموعه‌ای است از چیزهایی که به شیوه‌ای نه لزوماً مناسب کنار یکدیگر قرار گرفته‌اند.

در استراتژی منابع انسانی اولیه، سعی کردیم اصول و ارزش‌ها نوظهور مؤثرتر بر نحوهٔ مدیریت کارکنان را مورد توجه قرار بدهیم. استراتژی منابع انسانی برخاسته از افکار مشترک ما و منبعث از مشکلات و مسائلی‌اند که مدیران روی آنها کار می‌کنند. این بیشتر یک تلاش و کار گروهی است. کار با یکدیگر برای حصول به هدفی مشترک.

در تمام سازمان‌ها و شرکت‌هایی که به آنها اشاره کردیم:

- یک استراتژی کلان یا یک استراتژی تجاری مشخص و به خوبی تعریف شده وجود دارد، اگر چه میزان رسمیت آنها در سازمان‌های مذکور متفاوت است.
- استراتژی منابع انسانی به عنوان بخشی از استراتژی تجاری قلمداد می‌شود.
- مسائل مربوط به سیاست‌ها یا استراتژی منابع انسانی، که ظاهراً مورد علاقهٔ همهٔ اعضای هیئت مدیره است، ممکن است مخالف نظر بقیهٔ کارکنان باشد.

استراتژی منابع انسانی می‌تواند به مسائل زیر بپردازد:

- قابلیت‌های سازمانی
- ساختار سازمانی
- کار گروهی
- عملکرد
- کیفیت و توجه به مشتری

خلاصهٔ بخش

مهم‌ترین ویژگی‌های عملی و مشاهده شدهٔ مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از:

- **یک استراتژی شفاف و هدفمند در سطح سازمان وجود دارد.**
- **استراتژی‌های منابع انسانی در بیشتر سازمان‌ها کاملاً یکپارچه و تحت کنترل هستند.**
- **استراتژی‌های منابع انسانی عموماً به توسعهٔ سازمان و کارکنان آن مربوط می‌شود.**
- **بیشتر، و البته نه همهٔ آنها، در نگرش خود "وحدت گرا" هستند.**
- **استراتژی‌های منابع انسانی به عوامل اصلی موفقیت سازمان مربوط می‌شوند و کیفیت بالای محصولات، به همراه مشارکت کارکنان، می‌تواند به موفقیت سازمان در وصول به اهداف خود کمک کند.**

بخش ۷

نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در موفقیت سازمان

روش‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند موجب بهبود عملکرد شرکت گردد به ویژه روش‌های اعمال این مشارکت یا در واقع نقش مدیریت منابع انسانی شامل موارد زیر می‌شود:

- **ایجاد یک تفاهم روان شناختی مثبت.**
- **افزایش انگیزش و تعهد کارکنان.**
- **افزایش مهارت‌های کارکنان و توسعه پایه مهارت‌های آنها.**
- **واگذاری مسئولیت‌های گسترده به کارکنان به طوری که بتواند از تمام مهارت‌ها و توانایی‌هایشان استفاده کنند.**
- **شفاف شدن فرصت‌های ارتقای شغلی و تعریف الزامات شایستگی.**
- **ایجاد فرآیندهای مدیریت عملکرد و توسعهٔ مستمر.**
- **بهره‌گیری از سیستم‌های مدیریت به منظور انتقال پیام‌های مربوط به مسائل مهم از نظر سازمان و روش سازمان در پرداخت پاداش‌های نقدی و غیرنقدی به تمام کارکنان.**
- **طراحی استراتژی‌های روابط کارکنان که امکان مشارکت گسترده‌تر آنها را میسر سازد.**

بخش منابع انسانی می‌تواند به شرکت در دست‌یابی به مزیت رقابتی و ایجاد ارزش افزوده و اجرای طرح‌های کیفیت جامع کمک کند.

- مشارکت در ارزش افزوده
- مشارکت در ایجاد مزیت رقابتی

مشارکت در ارزش افزوده

کارکنان ارزش افزوده را ایجاد می‌کنند. این کارکنان هستند که در سطوح مختلف سازمان بینش‌ها را خلق می‌کنند، ارزش‌ها و مأموریت را تعریف می‌کنند، اهداف را تعیین می‌کنند و طرح‌های استراتژیک را طراحی و آن طرح‌ها را مطابق با ارزش‌های مشخص شده اجرا می‌کنند. با هر کاری که به منظور جلب و پرورش کارکنان، انگیزش و به کارگیری صحیح کارکنان صورت گیرد، می‌توان ارزش افزوده را تقویت نمود.

بخش منابع انسانی به خلق ارزش افزوده از طریق جذب کارکنان با شایستگی‌های لازم و با انگیزه کمک می‌کند.

مشارکت در ایجاد مزیت رقابتی

استعدادهای منحصر به فرد کارکنان مثل عملکرد برتر، بهره‌وری، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و توانایی ارائهٔ سطح بالایی از خدمات مستقیم به مشتری، از جمله روش‌هایی هستند که کارکنان می‌توانند نقش کلیدی در ایجاد موقعیت رقابتی یک سازمان ایفا کنند. کارکنان همچنین نقش مهمی در مدیریت و هماهنگی میان فعالیت‌های وابسته به یکدیگر و همچنین روابط مهم خارج سازمانی، ایفا می‌کنند. می‌توان ادعا نمود که یکی از منافع بارز حاصل از مزیت رقابتی مبتنی بر مدیریت مؤثر کارکنان آن است که چنین مزیتی را به‌دشواری می‌توان تقلید نمود. استراتژی‌های منابع انسانی، سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی یک سازمان ترکیبی منحصر به فرد از فرآیندها، رویه‌ها، شخصیت‌ها و ویژگی‌ها، سبک‌ها، قابلیت‌ها و فرهنگ سازمانی است. یکی از کلیدهای دست‌یابی به مزیت رقابتی، توانایی شرکت در متمایز کردن محصولات خود از محصولات رقبا از طریق جذب و حفظ کارکنان مستعدتر و ماهرتر از کارکنان رقبا، به وسیلهٔ پرورش و تقویت این سرمایهٔ معنوی می‌باشد.

کسب مزیت رقابتی از طریق ایجاد و پرورش شایستگی‌های اصلی در نیروی کار، با بهره‌گیری از روش‌های سنتی و مرسوم، (جذب نیرو، پاداش، مسیر ارتقای شغل، توسعهٔ کارکنان) و از طریق برخورد مؤثر با عوامل و مسائل کلان، همچون فرهنگ سازمانی، توسعهٔ مدیریت و ساختار سازمان ممکن می‌گردد.

بخش ۸
نقش استراتژیک کار کرد منابع انسانی

طبق نظر اولریش (۱۹۹۸): نباید منابع انسانی را با توجه به آنچه که انجام می‌دهد تعریف نمود، بلکه باید آن را با توجه به آنچه ارائه می‌کند تعریف کرد. یعنی نتایجی که ارزش سازمان را برای مشتریان، سرمایه‌گذاران و کارکنان بالا می‌برد.

اولریش معتقد است که بخش منابع انسانی برای اینکه بتواند بهترین بازده را تولید کند باید:

- **با مدیران صف و مدیران ارشد در امر اجرای استراتژی همکاری و مشارکت کند و به این ترتیب به بهبود فرآیند برنامه‌ریزی از اطاق کنفرانس گرفته تا بازار کمک کند.**

- در امر سازمان‌دهی و شیوهٔ اجرای کارها متخصص شود. با افزایش کارآیی اداری کاهش همزمان هزینه‌ها و حفظ کیفیت را تضمین کند.
- محبوب کارکنان بشود و با جدیت نگرانی‌ها و مشکلات آنها را به مدیران ارشد منتقل کند و در همان زمان برای جلب و افزایش مشارکت کارکنان و در حقیقت جلب تعهد آنها نسبت به سازمان تلاش کند.
- به عامل تغییر شکل مستمر تبدیل شود، یعنی فرآیندها را شکل دهد و فرهنگی را طراحی کند که با کمک آن فرآیندها ظرفیت تغییرپذیری سازمان را افزایش دهد.
- اهمیت مسائل مربوط به کارکنان وجنبه‌های نرم مدیریت منابع انسانی را به هم منتقل کند.
- خدمات و شرح وظایف بخش منابع انسانی را تعریف کند و در قبال آنها پاسخگو باشد.
- در روش‌های نوین و بدیع منابع انسانی، سرمایه‌گذاری کند.

اولریش معتقد است متخصصان منابع انسانی به عنوان شرکای استراتژیک و جدی برای مدیران ارشد به حساب می‌آیند.

موزتون (۱۹۹۹) برای بخش منابع انسانی به عنوان یک شریک تجاری چهار نقش را تعریف کرده است:

۱- شریک استراتژیک: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، هماهنگ‌کنندهٔ میان استراتژی تجاری و استراتژی منابع انسانی.
۲- عامل تغییر: مدیریت تغییر شکل و تغییر، خلق یک سازمان احیا شده.
۳- کارشناس اداری: مدیریت زیرساختارهای شرکت، مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی.
٤- محبوبیت نزد کارکنان: مدیریت مشارکت کارکنان، افزایش تعهد و قابلیت‌های کارکنان.

همانطورکه پرسل (۱۹۹۹) گفته است: ما باید نسبت به فرآیندهای تغییر سازمانی حساس‌تر باشیم و از گرفتار شدن در دام انتخاب منطقی جداً پرهیز کنیم.

جانسون و شولز (۱۹۹۳) در کتاب خود دربارهٔ استراتژی عنوان می‌کنند که: «سازمان‌هایی که با موفقیت تغییر را مدیریت کنند، آن سازمان‌هایی هستند که روش‌های مدیریت منابع انسانی خود را با فرآیند تغییر استراتژیک و استراتژی‌های خود، هماهنگ و یکپارچه ساخته‌اند.

استراتژی‌های تغییر را به همراه دارند و شکست در اجرای استراتژی‌ها اغلب به خاطر آن است که تغییرهای پیشنهاد شده در استراتژی به شکلی کارآ و مؤثر مدیریت نشده‌اند. دست‌اندرکاران منابع انسانی می‌توانند در طراحی و اجرای استراتژی‌های تغییر، نقشی اساسی ایفا کنند. آنها هنگام اجرای طرح‌های منابع انسانی باید توجه ویژه‌ای به مدیریت تغییر مبذول کنند. یعنی بایستی کسانی که تحت تأثیر تغییرات قرار خواهند گرفت، نحوهٔ واکنش آنها، موانع اجرا، منابع مورد نیاز، کسی که تغییر را اعمال می‌کند، نحوهٔ مشارکت کارکنان در فرآیند تغییر، نحوهٔ نظارت برفرآیند تغییر، نحوهٔ ارزیابی اثربخشی تغییر و اقداماتی را که برای ارزیابی اثرات تغییر باید انجام داد، مورد توجه و بررسی قرار دهند.

بخش ۹
استراتژی‌های توسعهٔ منابع انسانی

استراتژی‌های توسعهٔ منابع سازمانی به برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌هایی مربوط می‌شوند که برای افزایش اثربخشی عملکرد سازمان طراحی می‌گردند.

این استراتژی‌ها می‌توانند شامل استراتژی‌هایی برای طراحی فرایندهای سازمانی و برنامه‌های توسعه سازمانی برای تغییر شکل سازمانی و مدیریت انتقال از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب باشند.

به طور کلی هدف از اجرای استراتژی‌های توسعهٔ سازمانی پذیرش روشی منسجم و برنامه‌ریزی شده برای افزایش اثربخشی سازمانی است. یک سازمان کارا، سازمانی است که اهدافش را از طریق تأمین خواسته‌ها و نیازهای گروه‌های ذینفعش، تعدیل منابعش برای کسب فرصت‌های فرارویش، تعدیل انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی و خلق فرهنگی محقق می‌کند که تعهد، خلاقیت، ارزش‌های مشترک و اعتماد متقابل را ترویج می‌کند. استراتژی‌های توسعهٔ سازمانی با فرآیندها و همچنین ساختار یا سیستم‌ها سروکار دارند. این استراتژی‌ها به نحوهٔ انجام کارها و نوع کارهایی که باید انجام بشوند می‌پردازند و عبارتند از:

- **استراتژی‌های افزایش اثربخشی سازمانی**
- **استراتژی‌های توسعه فرآیندهای سازمانی**
- **استراتژی‌های تحول سازمانی**

نقش استراتژیک منابع انسانی در تحول سازمانی

منابع انسانی می‌تواند و باید نقش استراتژیک و کلیدی در طراحی و اجرای استراتژی‌های تحول و انتقال سازمانی ایفا کند. بخش منابع انسانی می‌تواند به تجزیه و تحلیل، شناسایی مسائل مربوط به کارکنان کمک کند و آن دسته از مسائل مربوط به کارکنان را که نقشی قابل توجه در موفقیت استراتژی دارند مشخص و برجسته سازد. بخش منابع انسانی می‌تواند در خصوص مسائلی چون جذب نیرو برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های اساسی، پاداش ارتباطات و جلب تعهد کارکنان، توصیه‌های مناسب ارائه دهد.

بخش منابع انسانی می‌تواند مشکلات کارکنان را پیش‌بینی کند و قبل از اینکه جدی بشوند به آنها بپردازد. اگر در برنامه مذکور، طراحی مجدد ساختار و کوچک‌سازی نیز پیش‌بینی شده است، بخش منابع انسانی می‌تواند سازمان را در خصوص نحوهٔ انجام صحیح و انسانی این کارها، با حداقل آسیب به خانواده‌ها و زندگی کارکنان متأثر از این اقدامات، راهنمایی کند.

بخش ۱۰
استراتژی‌های مدیریت فرهنگ

استراتژی‌های مدیریت فرهنگ چیست؟ استراتژی‌های مدیریت فرهنگ به منظور دست‌یابی و تحقق اهداف بلندمدت برای یکی از دو منظور زیر طراحی می‌شوند:

۱- تغییر فرهنگ به روش‌های خاص

۲- تقویت فرهنگ موجود سازمان، یعنی ارزش‌ها و "راه‌های انجام کارها"

استراتژی‌های تغییر فرهنگ برای تغییر وضعیت فرهنگی موجود سازمان و تبدیل آن به وضعیت فرهنگی مطلوب طراحی و اجرا می‌شوند. این استراتژی‌ها برپایهٔ تجزیه و تحلیل فرهنگ موجود، و نقش و تأثیر آن در موفقیت سازمان در حصول به اهداف خود، مبتنی و استوار می‌باشند. لذا باید حوزه‌هایی را که اعمال تغییر در آنها مطلوب به نظر می‌سد مشخص ساخت، سپس باید آن تغییرات مشخص و تعیین بشوند و طرح‌هایی جهت اجرای آنها تهیه گردد.

استراتژی‌های تقویت فرهنگ نیز برپایهٔ تجزیه و تحلیل فرهنگ موجود و نقش آن در حصول به اهداف استوار باشد. تا وقتی که فرهنگ موجود مناسب به نظر می‌رسد، باید تلاش کرد که ویژگی‌های مطلوب آن فرهنگ حفظ بشود.

تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی

هریسون (۱۹۷۲) آنچه راکه او " ایدئولوژی‌های سازمانی" می‌نامد به چهار دسته طبقه‌بندی کرده است:

۱- فرهنگ قدرت‌گرا: رقابتی، پاسخگو به شخص و نه به تخصص.

۲- فرهنگ کارمندگرا: اجماعی است، کنترل مدیریت رد می‌شود.

۳- وظیفه‌گرا: تمرکز روی قانونی بودن، مشروعیت و بوروکراسی.

هندی (۱۹۸۱) طبقه‌بندی مورد نظر خود را برپایهٔ طبقه‌بندی هریسون بنا نهاده است:

۱- فرهنگ قدرت: منبع قدرت مرکزی وجود دارد.

۲- فرهنگ نقش: این پست‌ها هستند که قدرت دارند نه افراد.

۳- فرهنگ وظیفه: جذب کارکنان مناسب.

٤- فرهنگ فرد: فرد محور توجه است.

ارزیابی فرهنگ سازمانی

برای ارزیابی فرهنگ سازمانی ابزارهای متعددی وجود دارد. ارزیابی فرهنگ سازمانی کار ساده‌ای نیست زیرا فرهنگ هم به باورهای ذهنی و هم به فرضیات کلی مربوط می‌شود. یکی از شناخته‌شده‌ترین ابزارهای ارزیابی فرهنگ، پرسشنامهٔ ایدئولوژی سازمانی است که با چهار هدفی که قبلاً به آن اشاره کردیم سروکار دارد (قدرت، نقش، وظیفه، فرد) این پرسشنامه از طریق درجه‌بندی

اظهارات ایراد شده در خصوص آن چیزی که به موقعیت واقعی سازمان نزدیک‌تر است، تکمیل می‌شود. این اظهار نظرها عبارت هستند از :

- یک رییس خوب، مقتدر، قاطع و محکم و در عین حال منصف است.
- یک مرئوس خوب، مطیع، کوشا و وفادار است.
- کارکنانی که در سازمان خوب کار می‌کنند جدی، رقابت طلب و قدرت طلبند.
- مبنای تفویض وظایف، نیازهای فردی و قضاوت و نقطهٔ نظرات مدیران است.
- افرادی که آگاهی و تخصص بیشتری در خصوص مشکل دارند تصمیم‌ها را می‌گیرند.

ابزارهای تغییر

- عملکرد، طرح‌های پرداخت براساس عملکرد یا براساس شایستگی، فرآیندهای مدیریت عملکرد.
- تعهد، برقراری ارتباط با کارکنان، برنامه‌های جلب مشارکت و همکاری کارکنان.
- کیفیت، برنامه‌های کیفیت جامع.
- خدمات مشتری، برنامه‌های توجه به مشتری.
- کارگروهی، تشکیل و ایجاد گروه، مدیریت عملکرد گروه، پاداش‌های گروهی.
- پویایی سازمانی، انجام اقداماتی برای تقویت و حمایت از سرمایهٔ معنوی.
- ارزش‌ها، تفهیم ارزش‌ها و کسب پذیرش و تعهد کارکنان از طریق مشارکت آنها.

بخش ۱۱

استراتژی‌های مدیریت تغییر

تغییر استراتژیک به تغییر شکل سازمان می‌پردازد. تغییر استراتژیک به مسائل بلندمدت کلی و کلان سازمان برمی‌گردد. تغییر استراتژیک دربارهٔ حرکت از وضعیت فعلی به وضعیت آتی است. تغییر استراتژیک هدف و مأموریت سازمان، فلسفه کلان آن در خصوص مسائلی همچون رشد، کیفیت، خلاقیت و ارزش‌های مربوط به کارکنان، نیازهای تأمین شدهٔ مشتریان و تکنولوژی‌های به کار گرفته شده را در برمی‌گیرد.

فرآیند تغییر

فرآیند تغییر با آگاهی از نیاز و ضرورت تغییر آغاز می‌شود. تجزیه و تحلیل این موقعیت و عواملی که آن را ایجاد کرده‌اند، مشخصات بارز آنها را آشکار می‌سازد و جهتی را که اقدامات باید در راستای آن انجام بشوند نشان می‌دهد و به عبارت بهتر استراتژی تغییر را مشخص می‌سازد.

مدیریت تغییر در این مرحلهٔ انتقال، مرحله‌ای اساسی در فرآیند تغییر به شمار می‌رود. همین جاست که مشکلات مربوط به معرفی تغییر بروز می‌کند و باید آنها را مدیریت کرد. این مشکلات می‌توانند این موارد باشند:

مقاومت در برابر تغییر، ثبات کم، سطح بالایی از بحران و نگرانی میان اعضای سازمان، تعارض و فقدان انگیزه و تحرک لازم. بنابراین برای مقابله با واکنش‌های منفی و مقاومت در مقابل تغییر، هنگام طراحی استراتژی تغییر باید هر کاری که می‌توان انجام داد.

مقاومت در مقابل تغییر

چرا کارکنان در مقابل تغییر مقاومت می‌کند. دلایل اصلی مقاومت کارکنان در مقابل تغییر:

- شوک ناشی از چیزهای نو و تازه.
- ترس‌های اقتصادی، از دست دادن درآمد، تهدیدی برای امنیت شغلی.
- دشواری، تغییر ممکن است زندگی را دشوارتر کند.
- عدم اطمینان، تغییر می‌تواند نگران کننده باشد.
- ترس‌های نمادین، تغییرات کوچک ممکن است از نظر کارکنان بزرگ باشند.
- تهدیدی برای روابط میان فردی.
- تهدید برای وضعیت یا مهارت.
- ترس‌های شایستگی.

غلبه برمقاومت در مقابل تغییر

اولین قدم برای غلبه برمقاومت کارکنان دربرابر تغییر، تجزیه و تحلیل اثر بالقوهٔ تغییراست. باید بررسی شود که تغییر چگونه برشغل آنها تأثیر می‌گذارد. این تجزیه و تحلیل باید نشان بدهد که چه وجوه و جنبه‌هایی از تغییر پیشنهادی مورد حمایت عمومی کارکنان یا گروه خاصی از آنها قرار می‌گیرد و در برابر کدام جنبه‌ها مقاومت خواهد شد.

مشارکت کارکنان در فرآیند تغییر، این شانس را به آنها می‌دهد که نگرانی‌های خود را ابراز کنند و دربارهٔ شکل تغییر و نحوهٔ معرفی و اجرای آن پیشنهاد بدهند و نظر خود را اعلام کنند. هدف از این کار ایجاد حس "مالکیت" در آنهاست. یعنی احساس کنند که تغییر چیز خوبی است و چون خود در برنامه‌ریزی و معرفی و اجرای آن مشارکت داشته اند پس می‌توان آن را پذیرفت. به این ترتیب تغییر مورد نظر مدیران، تغییر مورد نظر خود کارکنان می‌شود. کارکنان آنچه را که خود در ایجادش سهیم بوده‌اند می‌پذیرند.

باید طوری تغییرات پیشنهادی به اطلاع کارکنان برسد و به نحوی بیان شود که ترس‌های بیهوده آنها را زایل کند. باید از تمام ابزارها و کانال‌های ارتباطی مثل اطلاعیه‌ها، خبرنامه‌ها و اینترنت استفاده

کرد. اما بهترین روش، ارتباط مستقیم و رودرروی مدیران با کارکنان یا از طریق یک سیستم تیمی گزارش رسانی است.

بخش ۱۲
استراتژی‌های توسعهٔ روابط کاری

روابط کاری بین مدیران و کارکنان عاملی است که می‌تواند اثری بسزا روی میزان افزایش اثربخشی سازمان داشته باشد. اگر چه روابط بین کارفرمایان و کارکنان هر روز توسعه و تحول می‌یابد، مورد مذاکره قرار می‌گیرد و تغییر می‌کند، اما اتخاذ دیدگاهی استراتژیک دربارهٔ نحوهٔ ایجاد روابطی مثبت و پایدار ضروری، است. در این بخش مطالب زیر بررسی می‌شود:

- روابط کاری
- ویژگی‌های یک قرارداد روان‌شناختی
- روش‌های استراتژیک خلق و حفظ یک توافق یا قرارداد روان‌شناختی

روابط کاری

واژهٔ روابط کاری روابطی را توصیف می‌کند که بین کارکنان و کارفرمایان در محیط کار وجود دارد. این روابط ممکن است رسمی باشد، مثل قراردادهای کاری. توافق‌های رویه‌ای، یا ممکن است غیررسمی باشد به شکل قراردادهای روان‌شناختی که فرضیات و انتظارات خاصی را بیان می‌کند که مدیران و کارکنان دارند و می‌خواهند ابراز کنند. ممکن است بعدی فردی داشته باشند که به قراردادها و انتظارات فردی برمی‌گردد و یا بعدی گروهی داشته باشند که به روابط بین مدیریت و اتحادیه‌های تجاری، اتحادیه‌های کارکنان یا اعضای مجموعه‌های مشورتی مشترک مثل شوراهای کاری برمی‌گردد.

ویژگی‌های قرارداد روان‌شناختی

روابط کاری تا حد زیادی متأثر از قرارداد روان‌شناختی است. قرارداد روان‌شناختی ترکیب باورهای مورد قبول یک فرد یا کارفرمایش دربارهٔ انتظارات و توقعات آن دو از یکدیگر را بیان می‌کند. قرارداد روان‌شناختی را می‌توان به عنوان انتظارات نامکتوب طرفین قرار داد از یکدیگر نامید.

قرارداد روان‌شناختی می‌تواند به دو پرسش اساسی کارکنان دربارهٔ روابط کاری پاسخ دهد.

من چه انتظارات و توقعات معقولی می‌توانم از سازمان داشته باشم؟

آنها چه انتظارات معقولی از من دارند؟

روش‌های استراتژیک خلق و حفظ یک توافق یا قرارداد روان‌شناختی مثبت

روش‌های خاصی را می‌توان در قالب این استراتژی‌ها پیشنهاد کرد که عبارتند از:

- **حین اجرای مصاحبه‌های استخدامی**
- **در قالب برنامه‌های معرفی کارکنان جدید**
- **از طریق صدور، به روزآوری، توزیع راهنمای کارکنان**
- **از طریق طراحی و توسعهٔ فرآیندهای مدیریت عملکرد**
- **از طریق ترغیب به بهره‌گیری از طرح‌های توسعهٔ فردی**
- **از طریق بهره‌گیری از طرح‌های توسعهٔ مدیریت و آموزش**
- **از طریق ترغیب به حداکثر میزان ارتباط بین مدیران و رهبران گروه‌ها**
- **از طریق پذیرش سیاست کلی شفافیت**
- **از طریق طراحی رویه‌های منابع انسانی**

بخش ۱۳

استراتژی‌های جذب کارکنان

استراتژی جذب کارکنان متضمن آن است که سازمان کارکنان مورد نیاز خود به دست می‌آورد و حفظ می‌کند و از آنها به نحوی مؤثر و کارا استفاده می‌کند. این استراتژی بخشی کلیدی از فرآیند مدیریت منابع انسانی است.

هدف از استراتژی جذب کارکنان

از نظر کیپ (۱۹۸۹) به دست آوردن و جذب کارکنان مناسب که از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برای دیدن آموزش‌های آتی برخوردار باشند. روش‌های انتخاب و جذب کارکنانی که به بهترین شکل می‌توانند این دسته از نیازهای سازمان را تأمین کنند، باید به عنوان فعالیت اساسی سازمان قلمداد شوند و اکثر سیاست‌های منابع انسانی که در جهت پرورش و انگیزش کارکنان طراحی می‌شوند باید براین فعالیت‌ها مبتنی باشند.

نگرش مدیریت استراتژیک منابع انسانی به جذب کارکنان

مدیریت منابع انسانی در مقایسه با مدیریت سنتی کارکنان، تأکید بیشتری روی کارکنانی دارد که دیدگاه‌ها و رفتارهایشان با دیدگاه‌ها و تفکرات و باورهای مدیران همخوان است.

سازمان‌ها بیشتر روی ویژگی‌های رفتاری و دیدگاه‌های کارکنان تأکید می‌کنند. این گرایش سازمان، خطرات خاص خود را دارد. سازمان‌های خلاق و سازگار به کارکنانی ناسازگار نیاز دارند که بتوانند سیستم را تکان بدهند.

اگر مدیریت، کارکنان را مطابق سلیقه خود انتخاب کند، این خطر را به همراه دارد که سازمان به یک کلنی متشکل از افراد هماهنگ تبدیل شود و فرهنگ سازمانی کارآمدی خود را از دست بدهد. سازمانی که در گذشته موفق بوده است دیگر در برابر چالش‌های جدید موفق نخواهد بود. همان طور که پاسکال نیز می‌گوید: «هیچ چیز مثل موفقیت شکست نمی‌خورد.»

بنابراین نگرش مدیریت استراتژیک منابع انسانی به موضوع جذب نیروی انسانی تأکید می‌کند.

هماهنگ کردن منابع انسانی با نیازهای سازمانی، به معنای حفظ وضعیت فعلی و اصرار بر ادامه و حفظ یک فرهنگ ناکارا نیست بلکه اغلب به معنای اعمال تغییرات اساسی در تفکرات سازمان دربارهٔ مهارت‌ها و رفتارهای مورد نیاز در آینده برای حصول به رشد پایدار و تغییر فرهنگ می‌باشد.

فلوچارت برنامه‌ریزی منابع انسانی

بخش ۱۴
استراتژی‌های مدیریت عملکرد

هدف از استراتژی‌های مدیریت عملکرد عبارت است از افزایش اثربخشی سازمانی، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی، تعهد وانگیزهٔ کارکنان؛ مدیریت عملکرد، مسئولیت همیشگی و دائمی مدیران و رهبران گروه‌هاست. مدیریت عملکرد صرفاً با برگزاری یک جلسهٔ سالیانهٔ ارزیابی عملکرد محقق نمی‌شود. تک تک کارکنان مسئول مدیریت عملکرد خود هستند، اما باید آنها را در انجام این مهم راهنمایی و حمایت نمود.

به استراتژی‌های مدیریت عملکرد باید توجه شود خصوصاً در شرایطی که تولید چندان سودآور نیست، کارکنان به طور روزافزونی به دنبال کسب دانش و مهارت‌هایی می‌روند که مدیریت فاقد آنها هستند.

باید به کارکنان انگیزه داد تا به طور جدی از این مهارت‌ها استفاده کنند و گاهی یک استراتژی تولید یا تجاری تنها زمانی محقق می‌شود که این تلاش‌های جدی کارکنان صورت پذیرد.

استراتژی‌های مدیریت عملکرد به مسائلی چون نحوهٔ مدیریت شرکت برای حصول به اهداف تعیین شده می‌پردازند. این استراتژی‌ها به روش‌های ارزیابی عملکردی اطلاق می‌گردند که به چهار پرسش زیر می‌پردازند.

۱- نظر مشتریان دربارهٔ ما چیست؟

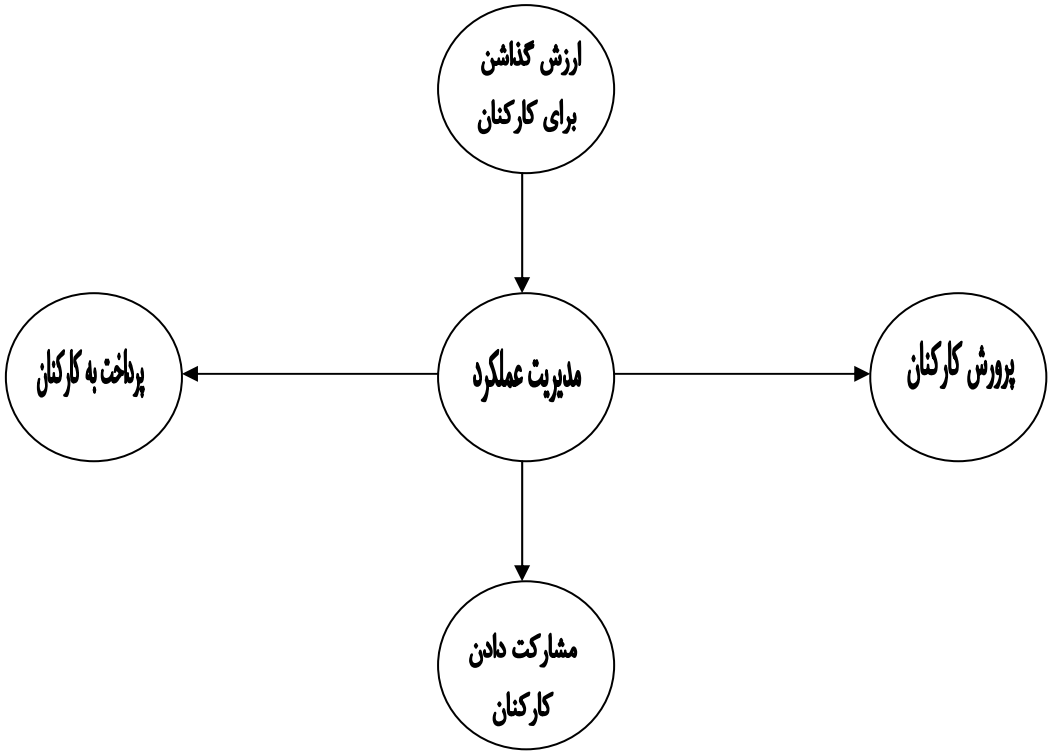
۲- ما باید در چه چیزی ممتاز بشویم؟

۳- آیا می‌توانیم باز هم بهتر شویم؟

٤- نظر ما دربارهٔ سهامداران چیست؟

اما عملکرد مربوط به کارکنان است و فرآیندهای مدیریت روی نحوهٔ عملکرد افراد و گروه‌ها تمرکز می‌کند. عملکردی که می‌توان آن را از طریق برنامه‌ریزی توسعهٔ فردی و عملکرد بهبود بخشید.

مدیریت عملکرد به عنوان کانون یکپارچگی فعالیت‌های بخش منابع انسانی



باید تأکید کرد که استراتژی مدیریت عملکرد، دربارهٔ ارزیابی کارکنان توسط مدیران و ارزیابی عملکرد گذشته آنها نمی‌باشد. مدیریت عملکرد فرآیندی است استراتژیک زیرا به آینده و به توسعه می‌نگرد. مدیریت عملکرد چارچوبی ارائه می‌کند که براساس آن مدیران می توانند به جای دستور دادن به کارکنان خود، از آنها حمایت کنند. البته اگر مدیریت عملکرد را فرآیندی تغییر دهنده بدانند نه ارزیابی کننده.

بخش ۱۵

استراتژی‌های توسعه منابع انسانی

توسعهٔ استراتژیک منابع انسانی به مسائلی چون ایجاد یک سازمان پویا (یادگیر) و فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و پرورش و یادگیری کارکنان به منظور بهبود عملکرد سازمانی،گروهی و فردی می‌پردازد.

اهداف استراتژی توسعهٔ منابع انسانی

هدف از توسعهٔ استراتژیک منابع انسانی، تولید چارچوبی است فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان. بخش اعظم فرآیند توسعهٔ منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط کارکنان به یادگیری و توسعهٔ دانش و مهارت‌های خود ترغیب گردند.

مسائل اصلی استراتژی توسعهٔ منابع انسانی

توسعهٔ استراتژیک منابع انسانی به مسائل زیر می‌پردازد:

- **طراحی استراتژی‌های پویایی فردی**
- **طراحی و توسعهٔ پویایی سازمانی و ایجاد سازمانی پویا**
- **مدیریت دانش و آگاهی‌های کارکنان**
- **توسعهٔ سرمایهٔ معنوی**
- **توسعه و پرورش مدیران**
- **توسعه و پرورش آگاهی عاطفی**
- **توسعهٔ قابلیت استراتژیک**

بخش ۱۶
استراتژی‌های پاداش

استراتژی پاداش بر نحوهٔ تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به منظور مطمئن شدن از این که رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف تجاری شرکت مورد تقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کند.

استراتژی پاداش عبارت است از به کارگیری مطلوب سیستم پرداخت به عنوان یک سازوکار یکپارچه کنندهٔ اساسی که از طریق آن تلاش‌های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می‌شود.

طراحی یک استراتژی پاداش

هدف طراحی یک استراتژی پاداش است که تناسب و توازن فرآیندها و سیاست‌های پاداش با اهداف تجاری و منابع انسانی سازمان و عملی بودن آنها را تضمین کند. در این رابطه پرسش‌های زیر مطرح می‌شود:

- **سازمان دارد به کجا می‌رود؟**
- **برنامه‌ها و طرح‌های پاداش چگونه می‌توانند به سازمان در وصول به مقصد و حفظ موفقیت خود کمک کنند؟**

- ما چه نوع رفتاری را می‌خواهیم؟
- فرآیندهای پاداش چگونه می‌توانند در شناسایی رفتار مناسب به ما کمک کنند؟

اساس و بنیان این استراتژی، استراتژی‌های تجاری و منابع انسانی، جو و روش‌های مدیریت سازمان، فرهنگ، نوع کارکنان استخدام شده، تاریخچه و ترتیبات کنونی خواهد بود. دو عامل از عوامل عمدهٔ مؤثر بر توسعهٔ استراتژی پاداش، نیازهای اقتضایی و حصول به یکپارچگی استراتژیک می‌باشند.

بخش ۱۷
استراتژی‌های روابط کارکنان

استراتژی روابط کارکنان شامل تمام آن حوزه‌هایی از مدیریت منابع انسانی می‌گردد که در برگیرندهٔ روابط کلی با کارکنان است. روابطی که براساس توافقات گروهی و همچنین بر اساس سیاست‌های متداول مشارکت کارکنان و برقراری ارتباط با آنها ایجاد شده است و در آن روابط جایگاه اتحادیه‌های تجاری مشخص و پذیرفته شده است.

نقش استراتژی روابط کارکنان

استراتژی روابط کارکنان نشان می‌دهد که چگونه می‌توان:

- روابطی پایدار و مشارکتی با کارکنان ایجاد کرد و تعارض‌ها را حداقل نمود؛
- از طریق فرآیندهای مشارکت و مداخله کارکنان، تعهد آنها نسبت به سازمان را افزایش داد.
- منافع دو جانبه را توسعه داد: ایجاد منافعی مشترک در کمک به سازمان در حصول به اهدافش از طریق ایجاد و توسعهٔ فرهنگ‌های سازمانی مبتنی برارزش‌های مشترک بین مدیران و کارکنان.

بخش ۱۸
جمع‌بندی

استراتژی‌های منابع انسانی تنها زمانی خوب و مؤثرند که به طرزی صحیح به اجرا گذاشته شوند و اعمال مثبتی را ایجاد کنند. طراحی این استراتژی‌ها بخش سادهٔ کار است. مشکلات و دشواری‌ها وقتی شروع می‌شوند که بخواهیم آن استراتژی را اجرا کنیم. برای اینکه بتوانیم این استراتژی‌ها را به طرز مؤثری اجرا کنیم (و حرف را به عمل برسانیم) باید:

- مطمئن شویم که اجرای استراتژی مذکور را برای مورد خوبی انتخاب کرده‌ایم.

- باید دربارهٔ آنچه که به دست می‌آوریم واقع بین باشیم. سعی نکنیم که بیش از حد معقول چیزی به دست آوریم. تغییر تدریجی و آهسته بهتر از این است که اصلاً تغییری روی ندهد.
- درک کنیم که کارکنان چه می‌خواهند و آنها از گفتگو با ما چه به دست خواهند آورد.
- منافع حاصل از اجرای استراتژی را برای سازمان و همهٔ اعضای آن به‌وضوح بیان کنیم.
- آمادگی مواجهه با مخالفت‌ها و مشکلات را داشته باشیم.
- موافقان و مخالفان اجرای استراتژی را شناسایی کنیم، موافقان را با خود همراه کنیم و تلاش کنیم که تا حد امکان مخالفان را متقاعد سازیم.
- به خاطر داشته باشیم که مدیران صف به راحتی می‌توانند برنامهٔ اجرای استراتژی را برهم بزنند.
- به خاطر داشته باشیم که برای اجرای استراتژی مدیران صف و دیگران به آموزش، پشتیبانی مستمر و پیوسته و راهنمایی نیاز دارند.
- کارکنان را در تهیهٔ طرح‌های اجرا سهیم کنیم.
- به نحوهٔ برقراری ارتباط خود با کارکنان به‌دقت توجه کنیم.
- مطمئن شویم که نیازهای منابع خود را برنامه‌ریزی کرده‌ایم.
- برای هر خلاقیت و ابتکار استراتژیک، یک طرح پروژه آماده کنیم که در آن مشخص شده باشد که چه کسی، کی و کجا آن طرح را اجرا خواهد کرد.
- در طرح استراتژیک خود به اهداف دقیق نیز توجه کنیم.
- بر فرآیند اجرای استراتژیک به طور پیوسته نظارت کنیم.
- کارکنان را در جریان پیشرفت امور قرار بدهیم.
- اثر استراتژی‌های منابع انسانی را در اولین فرصت مناسب ارزیابی کنیم.
- جلسات بررسی رسمی برگزار کنیم تا بتوانیم پیشرفت‌های حاصله را ارزیابی و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی را اغاز کنیم.
- کارکنان را در جریان پیشرفت امور قرار بدهیم.
- اثر استراتژی‌های منابع انسانی را در اولین فرصت مناسب ارزیابی کنیم و به هر مشکلی که هنگام اجرای استراتژی بروز می‌کند، رسیدگی کنیم.