

به نام خدا



دانشکده هرمزگان

جزوه درسی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی



مؤلف: دکتر عباداله بانسی

۱۴۰۰

فصل اول: منطق دسته بندی تئوری های سازمان و مدیریت

۱-۱- مفهوم استراتژی

۱-۲- استراتژی چیست؟

۱-۳- سطوح مدیریت

استراتژیک

۱-۴- رویکردهای استراتژی

۱-۴-۱- رویکرد تجویزی

۱-۴-۲- رویکرد توصیفی

۱-۵- فرایند برنامه ریزی

استراتژیک

جمع بندی فصل

فصل دوم: مدیریت منابع انسانی

جمع بندی فصل

فصل سوم: نقش های مدیریت منابع انسانی

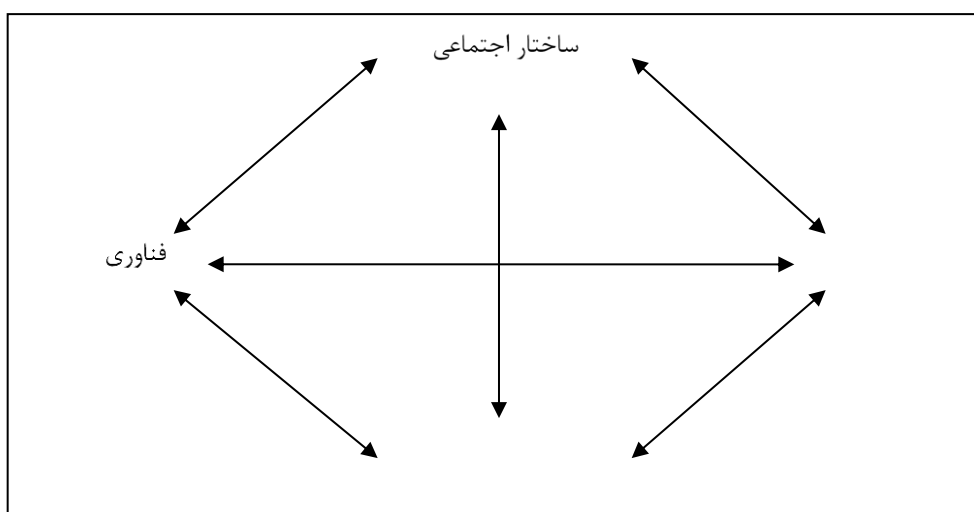
فصل نهم : استراتژی های روابط کارکنان

منابع و ماخذ

مقدمه

هر علمی دارای محصولی است و مدیریت نیز از این قاعده مستثنی نبوده و به دنبال دستیابی به اهدافی است. این اهداف یا عام بوده که مربوط به تمام سازمان ها (خرد یا کلان ، خصوصی یا دولتی ، بازرگانی ، تولیدی یا خدماتی ، انتفاعی یا غیر انتفاعی و....) است یا خاص که فقط مختص به یک سازمان معین می باشد. بهره وری، خلاقیت و نوآوری و بهبود کیفیت زندگی سه هدف عام مدیریت محسوب می شود. برای تحقق این اهداف نیاز به مجموعه ای از ابزارهاست که مدل های مختلفی تاکنون در این زمینه معرفی شده است؛ از جمله می توان به مدل 7S مکنزی ، مدل دفت و مدل لویت اشاره کرد. در مدل معرفی شده به وسیله لویت چهار ابزار ارائه می شود، ساختار سازمانی ، اهداف و استراتژی ، تکنولوژی و منابع انسانی (نمودار ۱) .

نمودار ۱- مدل چهار عنصری لویت از سازمان



منبع: (اسکات، ۱۳۸۶، ۳۴)

در جهان امروز، تمام نشانه ها از محوری بودن نقش انسان و منابع انسانی در گشایش تنگناها، ایجاد فناوری و تولید فرآورده های گوناگون حکایت می کند. بی شک سنگ زیربنای هر سازمان را منابع انسانی تشکیل می دهد و مدیریت کارآمد، اثربخش و هوشمند منابع انسانی به منظور دستیابی به بهره وری پایدار، خلاقیت و نوآوری و کیفیت مناسب زندگی، ضروری است. انسان به عنوان کانون توجه در مباحث مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه ای در مدیریت نوین برخوردار است. در واقع، در بین تمامی عوامل تولید، این منابع انسانی است که تفاوت را در یک سازمان ایجاد می کند. این قابلیت و تعهد انسان است که سازمان های موفق را از سایر سازمان ها متمایز می سازد و بنابراین بطور منطقی، منابع انسانی منبع ویژه ای است که شایسته بذل توجه و صرف زمان بیشتر برای آن است (استوری^۱، ۲۰۰۱). لذا امروزه منابع انسانی به عنوان منابعی که می توانند

¹ - Storey

مزیت رقابتی ارزشمندی برای سازمان باشند شناخته شده و شواهد متقاعدکننده چندی مبنی بر افزایش عملکرد بنگاه در صورت همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، وجود دارد (هستر^۲، ۲۰۰۵؛ اندرسون، کوپر و ژو^۳، ۲۰۰۷).

مدیریت منابع انسانی یکی از فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی^۴ در همه سازمان‌ها اعم از کوچک و بزرگ، خصوصی یا دولتی و تولیدی یا خدماتی است. از این فرآیند انتظار می‌رود مانند سایر فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی، حمایت‌های لازم را از اجرای موفق برنامه‌های استراتژیک به عمل آورده و از واحد‌های صف، که عهده دار فرآیندهای عملیاتی^۵ هستند، پشتیبانی‌های لازم را به عمل آورد.

اجرای این نقش و انجام این انتظارات باعث شده است که واحد منابع انسانی با زیرسیستم‌های متنوعی در سازمان‌ها ایجاد گردد و همین امر باعث بروز تخصص‌گرایی و تکثر بالا در زیرسیستم‌های مربوط شده که می‌تواند به دنبال خود پراکندگی، تضاد درونی، ناهماهنگی و کاهش بهره‌وری را به دنبال داشته باشد. این نگرانی مدیریت سازمان‌ها را به یافتن راه‌چاره‌ای در ورای ساز و کارهای عملیاتی رهنمون شده و بر تجهیز به نگرشی استراتژیک در استفاده از منابع انسانی و هماهنگ‌سازی زیرسیستم‌های آن تأکید می‌کند (تریسی و ناتان^۶، ۲۰۰۲).

بدین ترتیب، یکی از زمینه‌های اصلی پژوهش در استراتژی منابع انسانی، تطبیق نگرش استراتژیک به مدیریت منابع انسانی و تدوین استراتژی منابع انسانی است. مقصود از اقدامات استراتژیک آن دسته از برنامه‌ها و فعالیت‌های مبتکرانه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان طراحی شده‌اند. مقصود از نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی یک منطق مدیریت است که مستلزم بکارگیری منابع انسانی و فعالیت‌هایی است که با امور استراتژیک یا هدف‌های سازمانی رابطه تنگاتنگ دارند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). بر این اساس مباحث نیروی انسانی را می‌توان در دو سطح؛ مدیریت استراتژیک و مدیریت عملیاتی تجزیه و تحلیل کرد: بخش نظری، فکری و نرم‌افزاری مباحث مدیریت عملیاتی منابع انسانی را می‌توان در مدیریت استراتژیک منابع انسانی جستجو کرد. در واقع هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق کسب اطمینان از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی برخوردار است (کریمی و همکاران، ۲۰۰۴).

بر همین اساس، برای پرداختن به مبحث مهم مدیریت استراتژیک منابع انسانی لازم است ابتدا به نحوه ورود به مطالعه تئوری‌های سازمان و مدیریت اشاره ای شود که این موضوع در فصل اول مورد بررسی قرار خواهد گرفت. در این فصل به یکی از نگرش‌های مهم مدیریتی یعنی نگرش انسانی پرداخته خواهد شد و سپس به منظور توجیه ایجاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی، توضیحاتی نیز در خصوص نگرش استراتژیک داده خواهد شد. در فصول بعدی نیز ضمن آشنایی مدیریت منابع انسانی و نقش‌های مدیران منابع انسانی و مبانی مدیریت استراتژیک، به رابطه آن با مدیریت استراتژیک منابع انسانی پرداخته در فصول متعاقب آن چالش‌های هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی و هر یک از زیرسیستم‌های استراتژی منابع انسانی (تامین و حفظ نیرو؛ آموزش و توسعه، پاداش و روابط کارکنان) مورد بحث قرار خواهد گرفت.

². Hester

³. Andersen, Cooper & Zhu

⁴- Support & management processes

⁵- Operational process

⁶ - Tracy & Nathan

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید تا:

- دو روش مطالعه تئوری های سازمان و مدیریت را مقایسه کنید.
 - انواع روش های دسته بندی تئوری های سازمان و مدیریت در روش منطقی را توضیح دهید.
 - محصول و دستاوردهای هر یک از نگرش های عام و خاص مدیریت را توضیح دهید.
 - نگرش انسانی و استراتژیک را در باب مدیریت منابع انسانی تحلیل کنید.
-

منطق دسته بندی تئوری های سازمان و مدیریت

مقدمه

برای مطالعه تئوری های سازمان و مدیریت می توان با رویکردی منطقی به دنبال چارچوبی برای دسته بندی آن ها بود. در این رویکرد می توان به چهار نوع دسته بندی تاریخی، موضوعی، نگرشی و فلسفی منطقی اشاره کرد. دسته بندی تئوری های مدیریت بر اساس منطق تاریخی یکی از متداول ترین روش های مطالعه تئوری های مدیریت است که در حقیقت "تاریخ عقاید علم مدیریت" می باشد. در این روش مطالعه از یک سال پایه شروع شده و تئوری های سازمان بر اساس ترتیب زمانی بیان می شوند. در رویکرد موضوعی، تئوری های مدیریت بر اساس منطق موضوع دسته بندی شده و مورد مطالعه قرار می گیرند. در مطالعه تئوری های مدیریت بر اساس منطق نگرش ها، این تئوری ها با توجه به پایگاه نگرشی نظریه پرداز به علم مدیریت طبقه بندی می شوند. نگرش ها به دو نوع نگرش های خاص مدیریت یعنی نگرش های فرایندی، انسانی و علمی و نگرش های تکمیلی یا فرارشته ای یعنی نگرش های سیستمی، اقتضایی و استراتژیک تقسیم می شوند، که هر کدام دستاوردها و موارد کاربرد خاص خود را دارا هستند. روش آخر در مطالعه تئوری های مدیریت، روش مطالعه بر اساس مبانی فلسفی و منطقی تئوری ها است. در این نوع مطالعه، با توجه اینکه صاحب نظران اساساً تئوری را متأثر از پیش فرض های ذهنی نظریه پرداز و داوری های وی نسبت به «نظام هستی» و رابطه «انسان و جامعه» می دانند، بیان می کنند که برای شناخت واقعی تئوری نیاز به شناخت این پیش فرض ها و داوری ها می باشد. در ادامه به منظور پرداختن به مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به طور خاص نگرش های خاص و عام مدیریت به همراه نتایج و محصول هر یک، به طور مختصر توضیح داده می شوند.

نگرش های خاص مدیریت

نگرش های فرایندی، انسانی و علمی که از جمله نگرش های خاص مدیریت بوده و ماهیتی بین رشته ای ندارند به شرح زیر می باشند:

الف - نگرش فرایندی

بر اساس این نگرش، مدیریت دارای فرایندی است که از چند وظیفه تشکیل می شود و نتیجه آن، تبیین وظایف مدیریت بوده که عبارتند از برنامه ریزی، اجرا و کنترل؛ این نگرش تلاش می کند تا پس از مشخص ساختن وظایف مدیریت، اصولی اساسی در این رابطه ارائه دهد. هم وظایف و هم اصول، از دید این نگرش، جهانی و در کلیه شرایط قابل تسری به کلیه مدیران است. «هنری فایول» فرانسوی معروف ترین بنیان گذار مکتب فرایندی است که پنج وظیفه و چهارده اصل را برای مدیریت عنوان می کند. وظایف مطرح شده فایول عبارتند از: برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل. از صاحب نظرانی که بر اساس نگرش فرایندی وظایف مدیریت را مشخص نمودند می توان «لوتر گیولیگ»⁷، «جورج تری»⁸، «کونتز و اودانل»⁹، «گیبسون» و «استیفن پی. رابینز»¹⁰ را نام برد. محصول چنین نگرشی وظایف مدیریت و مهارت های ادراکی مدیر می باشد. از اواخر قرن نوزدهم

⁷ Luther Gulick

⁸ Gorge terry

⁹ Koontz Odonell

¹⁰ Stephen P. Robbins

چهار وظیفه برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت برای مدیر تعیین کرده‌اند، اما امروزه با توجه به پیچیدگی و پویایی محیطی، وظیفه دیگری نیز برای مدیریت تعریف می‌شود که عبارت است از ایجاد زمینه برای خلاقیت و نوآوری در سازمان.

ب- نگرش انسانی

این نگرش مربوط به تنظیم روابط بین انسان‌ها بوده و سازمان را به عنوان مجموعه‌ای از انسان‌ها تلقی می‌نماید. می‌توان گفت این نگرش عملاً به شیوه‌های رهبری می‌پردازد. در این نگرش به عنصر انسان در کار، توجه و به دنبال شیوه مدیریت انسان‌ها و تنظیم روابط بین آن‌ها می‌باشد. نهضت روابط انسانی، اساساً حول این فرضیه بنا نهاده شده است که چنانچه مدیریت بتواند کارکنان را راضی و خوشحال سازد، حداکثر عملکرد از آن منتج خواهد شد. محصول چنین نگرشی، شیوه‌های مدیریت و مهارت‌های انسانی مدیر می‌باشد. بنابراین، محور توجه این نگرش، انسان‌گرایی (بررسی مسائل رفتاری مانند ایجاد انگیزه، منابع انسانی) است و نتیجه آن، تنظیم روابط بین افراد و شیوه‌های مدیریت انسانی است.

ج- نگرش علمی

مقصود از نگرش علمی، نگرش کمی یا محاسباتی یا تجربی است. نتیجه‌ای که از نگرش علمی به مدیریت به دست می‌آید عبارت است از، روش‌های انجام کار یا به اصطلاح امروزی، تکنولوژی؛ حال اعم از تکنولوژی تولید، تکنولوژی خدمات، تکنولوژی اطلاعات. طرفداران این نگرش تلویحاً اشاره بر آن دارند که مدل‌های ریاضی و فرایندهای کمی می‌توانند به عنوان اساس و پایه‌ای برای تمام مدیریت‌ها تلقی شوند. «مدیریت علمی» و «تحقیق در عملیات» از نتایج این نگرش می‌باشند. محصول چنین نگرشی، روش‌های انجام کار در مدیریت و مهارت‌های فنی مدیر می‌باشد.

سه نگرش فرآیندی، انسانی و علمی که به نگرش‌های تفکری هم از آن‌ها یاد می‌شود، در کنار هم بدنه علم مدیریت را تشکیل می‌دهند.

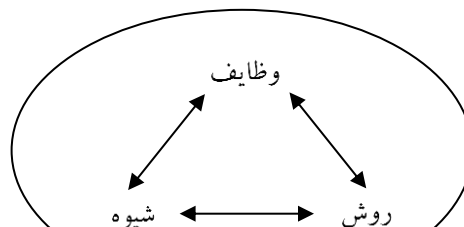
نگرش‌های تکمیلی یا فرارشته‌ای

سه نگرش سیستمی، اقتضایی و استراتژیک، با توجه به عمومیت مفاهیم آن‌ها در هر علمی دارای موضوعیت بوده و می‌توانند با نگرش‌های خاص رشته مدیریت ترکیب و یا آن‌ها را تکمیل به شرح ذیل می‌باشند:

الف- نگرش سیستمی

نگرش سیستمی زمانی ظهور و تکوین یافت که نگرش فرآیندی، در تلاش جهت یک شکل کردن تئوری‌های مدیریت ناکام مانده و نگرش‌های رفتاری و کمی، نیز راهی متضاد نگرش فرآیندی را در پیش گرفته بودند، نگرش سیستمی سعی بر آن داشت تا آن‌ها را در جهت تدوین یک نظریه همه جانبه و عام مدیریت، به هم نزدیک سازد. با معرفی تئوری عمومی سیستم‌ها در اواسط قرن بیستم توسط برتalanفی، این نگرش به دنیای علم ارائه شد. به عبارت دیگر، نگرش سیستمی موضوع جدیدی علاوه بر سه نگرش قبلی مطرح نکرده، بلکه جامع و مانع بودن نگرش‌های قبلی و نیز ارتباط تعاملی بین عناصر سازمانی در هر یک از سه نگرش قبلی را ارائه داده است. نگرش سیستمی به این معناست که کلیه اجزاء یا عناصر (هر پدیده) نسبت به هم تعامل داشته و با یکدیگر پیوسته بوده و با این ارتباط یک کل را تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر، یک سیستم متشکل از عناصر و زیر سیستم‌ها (سیستم‌های فرعی) است که به یکدیگر وابسته و مربوط می‌باشند. بر همین اساس، این نگرش، محصول خاصی در مدیریت ندارد. فقط باید بتواند بین اجزاء، یک مجموعه بسازد (نمودار ۱).

نمودار ۱- مفهوم نگرش سیستمی به مدیریت



با توجه به این نمودار ملاحظه می شود که نگاه سیستمی از سه زاویه به مدیریت، نگاه می کند، یک زاویه فرایندی که بیشتر مسائلش، شکلی است. یک زاویه رفتاری که بیشتر مسائلش، محتوایی بوده و زاویه ای دیگر که از یک سری روش ها، ابزارها و تکنیک ها تشکیل شده است. پس این نگرش از خودش چیزی نداشته بلکه فقط یک موضوع را در ارتباط با بقیه نشان می دهد و صفت ممیزه آن، تغییر نگاه مدیریت از وضعیت یک بعدی به چند بعدی است. بر اساس این نگرش عمومی، می توان رویکردی جامع و همه جانبه به علوم مختلف داشت. به نوعی می توان گفت که محصول چنین نگرشی، مهارت های سیستمی و جامع نگری است. تئوری های سیستمی اگرچه دستاوردی ویژه برای مدیریت به ارمغان نمی آورد ولی از آن می توان برای شکل دهی به مفهوم ضرورت وجود هماهنگی در همه ابعاد مدیریت سازمان به عنوان یک سیستم و کل منسجم و یکپارچه، بهره برد.

ب- نگرش اقتضایی

این نظریه، با این فرضیه کلی و جهت گیر هدایت می شود که سازمان هایی از بهترین سازگاری با محیط برخوردارند که فرایندهای درونیشان را به بهترین وجه با تقاضاهای محیط وفق دهند. جی گالبرایت دو فرض درباره نظریه اقتضا بیان می کند؛ اولاً، راهی که بهترین راه سازماندهی باشد وجود ندارد؛ ثانیاً، تأثیر راه های سازماندهی یکسان نیست. لاورنس و لورچ مدعی هستند که محیط های متفاوت از سازمان ها تقاضاهای متفاوتی دارند. برای مثال ممکن است برخی از زیر واحدها نسبت به زیرواحدهای دیگر سطوح رسمی سازی بیشتری را بیافرینند. برخی ممکن است در تصمیم گیری متمرکزتر عمل کنند، برخی دیگر جهت افق های بلندمدت تر برنامه ریزی شوند. هر قدر انواع محیط های مقابل سازمان متنوع تر باشند، ساختارهای آن ها نیاز به تمایز بیشتری دارند.

به بیانی دیگر می توان گفت، در نگرش اقتضایی به مدیریت، برای تصمیم گیری صحیح لازم است مدیر ضمن برخورداری از دانش و علم لازم در آن حوزه خاص با بررسی همه جوانب و شرایط، نیازهای سازمان را تشخیص دهد و با توجه به شرایط موجود و بدیل های در دسترس، مناسب ترین انتخاب را با در نظر گرفتن مصالح سازمان انجام دهد. بنابراین نگرش اقتضایی شامل سه مرحله زیر است: ۱- داشتن علم و صلاحیت لازم ۲- آنالیز محیط و تشخیص شرایط ۳- تطبیق علم با شرایط.

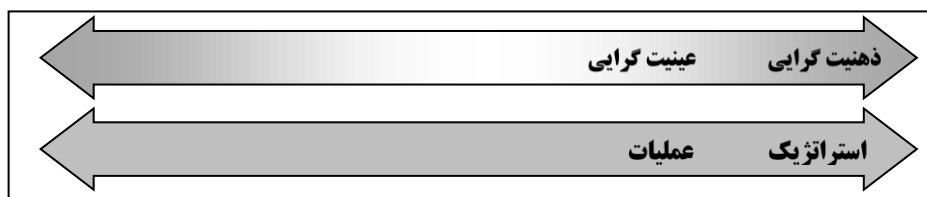
این نگرش نیز محصول خاصی در مدیریت نداشته بلکه تنها کاری که می کند این است که می تواند جامع و مانع بودن را تبدیل به نسخه و شرایط خاص کرده یا با زمان و مکان خاصی تطبیق دهد و یا چنانچه گفته شد، تشخیص مصلحت کند.

ج- نگرش استراتژیک

نگرش استراتژیک، نگرش جدیدی است که از سال ۲۰۰۱ به بعد مطرح گردید. بررسی دیدگاه صاحب نظران مدیریت استراتژیک نشان می دهد که هر کدام از آنها از زاویه یکی از سه نگرش اولیه به مدیریت استراتژیک می پردازند. عده ای چارچوب مدیریت استراتژیک را بر اساس الگوی «تصمیم گیری محدود» که در حوزه «نگرش علمی» قرار می گیرند بیان می کنند (مانند هانگر و ویلن، ۲۰۰۱) عده ای مدیریت استراتژیک از زاویه «نگرش فرایندی» نگاه کردند (مانند دیوید، ۲۰۰۱؛ هریسون و جان، ترجمه قاسمی، ۱۳۸۰؛ جانسون و شولز ۲۰۰۲، هیل و جونز ۱۹۹۲). ضمن این که در عمده الگوهای مدیریت استراتژیک، بررسی شرایط محیط خارجی و داخلی (نگرش اقتضایی) و تعامل بین عناصر سازمانی در جهت تطابق با محیط (نگرش سیستمی) بیان شده اند

این مطلب نشان می‌دهد که نگرش استراتژیک موضوع جدیدی علاوه بر سه نگرش اولیه بیان نمی‌کند. بنابراین ضابطه جدا کردن نگرش استراتژیک به عنوان نگرش دیگر چیست؟ آیا این ضابطه بلند مدت یا کوتاه مدت بودن؛ توجه به محیط خارجی داشتن؛ کلان یا خرد بودن؛ کلی و جزئی بودن؛ و یا اجمالی و تفصیلی بودن است؟ بررسی نگرش‌های قبلی نشان می‌دهد که این ضوابط، ضابطه مناسبی را برای جدا کردن نگرش استراتژیک ارائه نمی‌کند بلکه ضابطه اصلی این است که «نگرش استراتژیک کلیه مباحث مطرح شده در مدیریت و یا هر علمی را در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مطرح می‌کند». یعنی ضابطه اصلی «سطح بند کردن» موضوعات توسط نگرش استراتژیک است (اعرابی، ۱۳۸۵). پس، این نگرش رویکردی جدید و عام است که موضوعات را در دو سطح عینی و ذهنی طبقه بندی می‌کند و در واقع، هدف از چنین نگرشی این است که به موضوعات پیرامونی در سطح مفهومی و مصداقی توجه شده و می‌تواند در تمامی علوم کاربرد داشته باشد. در سطح استراتژیک مسائل به صورت ذهنی، مفهومی، نظری (تئوریک) و کیفی بیان می‌شوند ولی در سطح عملیاتی مسائل به صورت عینی، عملیاتی، عملی و کمی عنوان می‌شوند. بنابراین، به نظر می‌رسد ملاک و ضابطه تشخیص و تعیین استراتژیک بودن موضوعات در عینی-ذهنی بودن آنها نهفته و می‌تواند ملاک مناسبی برای تمایز نگرش‌های عملیاتی از استراتژیک محسوب گردد. تئوری‌های استراتژیک میان دو مفهوم عینیت و ذهنیت تفاهم و وحدت ایجاد می‌کنند (نمودار ۲).

نمودار ۲- کارکرد تئوری‌های استراتژیک برای مدیریت: ایجاد وحدت و تفاهم افقی میان تئوری‌ها



در واقع، نگرش استراتژیک ارتباط بین ذهن و عین را برقرار می‌کند. در این نگرش مسائل به دو سطح استراتژیک و عملیاتی تقسیم می‌شوند. سطح استراتژیک (مفهومی) مربوط به مسائل ذهنی است و سطح عملیاتی (مصداق) مسائل عینی را تحت پوشش قرار می‌دهد. سطح استراتژیک می‌تواند مبنای عمل قرار گیرد و زمانی نتیجه مطلوبی از اینکار حاصل خواهد شد که در این سطح (سطح مفهومی و نظری) طرح و تصمیم درستی (به مقتضای شرایط، هماهنگ با همه ابعاد و اعضای سیستم و متکی بر علم مدیریت) اتخاذ شود.

سطح عملیاتی قاعداً، تابع سطح ذهنیت است اما ممکن است الزاماً آنچه را که در آن سطح تجویز شده به اجرا در نیاورد. به این ترتیب، ممکن است چهار حالت روی دهد (جدول ۱) که تنها در یک حالت نتیجه تعامل دو سطح استراتژیک و عملیاتی، آن چیزی است که مطلوب تلقی می‌شود.

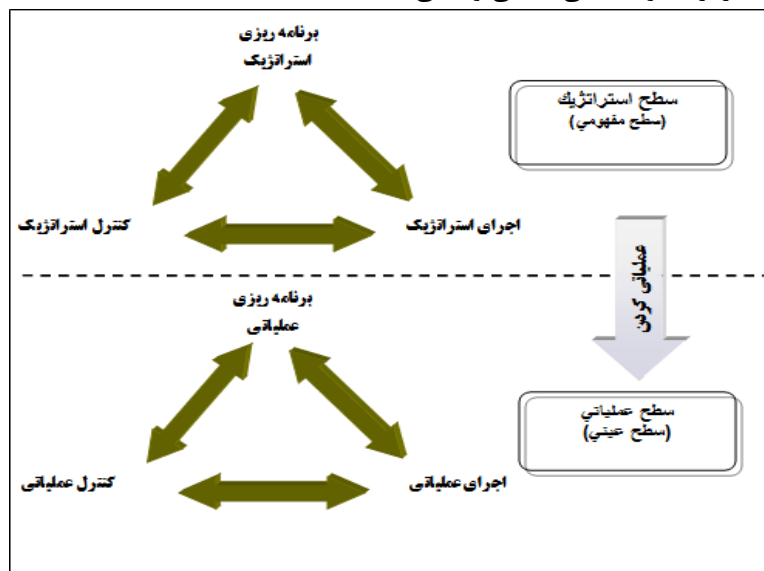
جدول ۱ تعامل دو سطح استراتژیک و عملیاتی برای حصول نتیجه

سطح استراتژیک / ذهنیت / فکر	سطح عملیاتی / عینیت / عمل	نتیجه
درست	غلط	غلط
غلط	درست	غلط

غلط	غلط	غلط
درست	درست	درست

حاصل و نتیجه نگرش استراتژیک در مدیریت، ایجاد توان و قابلیت سطح بندی علم مدیریت به طور خاص (روابط انسانی، فرایندی، علمی) و به طور عام است. به عنوان مثال در مدیریت استراتژیک می توان گفت، مدیریت استراتژیک شامل برنامه ریزی، اجرا و کنترل می باشد. نمودار ۶-۶ مدیریت استراتژیک را با نگرش استراتژیک نشان می دهد.

نمودار ۳ سطوح استراتژیک و عملیاتی (ذهنی و عینی)



۳-۴-۶ جمع بندی دسته بندی نگرشی

با توجه به نمودار ۳، در جمع بندی می توان به نکات زیر اشاره کرد

جدول ۲: طبقه بندی تئوری ها براساس انواع نگرش ها به مدیریت و دستاورد هر یک از آن ها

ردیف	نگرش	مساله مورد نظر	مهارت	خاص یا عام	جنبه	محصول
۱	فرایندی	وظایف مدیریت	ادراکی	خاص	علم	برنامه ریزی، سازماندهی، اجرا، کنترل
۲	روابط انسانی	روابط انسان ها (شیوه رهبری)	انسانی	خاص	علم	تنظیم روابط بین افراد
۳	علمی (کمی)	روش های انجام کار	فنی	خاص	علم	تکنیک ها و روش های مختلف مثل EFQM، TQM، 5S و ...

۴	سیستمی	انسجام و نگرش جامع و مانع	سیستمی	عام	هنر	ضرورت یکپارچگی میان شیوه‌های مدیریت، وظایف مدیران و روش‌های انجام کار
۵	اقتضایی	مصلحت‌نگری، توجه به شرایط، به عمل رسانیدن تئوری	اقتضایی	عام	هنر	توجه به سازگاری با شرایط محیطی در بکارگیری شیوه‌ها، وظایف و روش‌های انجام کار مدیریت
۶	استراتژیک	سطح مفهومی یا ذهنی، ایجاد وحدت میان عینیت و ذهنیت	استراتژیک	عام	هنر	هم افزایی

۱- سه نگرش اول در علم مدیریت مطرح بوده درحالی‌که سه نگرش بعدی، نگرش‌های عامی هستند که در تمامی علوم (کاربردی) قابل استفاده هستند.

۲- سه نگرش اول به جنبه علمی مدیریت و سه نگرش آخر به جنبه‌های هنری مدیریت (و یا هر علم دیگری) مربوط می‌باشند. نمودار شماره دو به طور خلاصه به معرفی نگرش‌های متفاوت می‌پردازد.

۳- این شش نگرش می‌توانند با هم ترکیب شوند. به عنوان مثال می‌توان به فرایند مدیریت استراتژیک، مدیریت استراتژیک تکنولوژی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت استراتژیک تولید، مدیریت استراتژیک بازاریابی اشاره کرد. مدیریت استراتژیک فرایندی؛ از تلفیق دو نگرش فرایندی و استراتژیک حاصل می‌شود:

استراتژی‌های مناسب	=	نگرش اقتضایی	+	هماهنگی‌های استراتژیک	⇒	نگرش سیستمی	+	فرایند مدیریت استراتژیک	⇒	نگرش استراتژیک	+	نگرش فرایندی
--------------------	---	--------------	---	-----------------------	---	-------------	---	-------------------------	---	----------------	---	--------------

هر کدام از نگرش‌های توضیح داده شده، چه نگرش‌های خاص مدیریت و چه دسته نگرش‌های تکمیلی یا فرارشته‌ای دارای محور توجه مختص خود و دستاوردهایی برای علم مدیریت می‌باشند که در جدول ۱-۳، ملاحظه می‌شود.

جدول ۳: جمع‌بندی نگرش‌ها

موضوعات مدیریت	نگرش	محور توجه	دستاورد
	فرآیندی	تقسیم‌گرایی	وظایف مدیریت
	انسانی	انسان‌گرایی	روابط بین انسان‌ها
	کمی، تجربی، علمی	تخصص‌گرایی	روش‌های انجام کار

سیستمی	جامع‌گرایی	انسجام و یکپارچگی
اقتضایی	جامعه‌گرایی	تناسب و سازگاری
استراتژیک	آرمان‌گرایی	وحدت و هم‌افزایی

خلاصه

برای مطالعه تئوری‌های سازمان و مدیریت می‌توان با رویکردی منطقی به دنبال چارچوبی برای دسته‌بندی آن‌ها بود. در این رویکرد می‌توان به چهار نوع دسته‌بندی تاریخی، موضوعی، نگرشی و فلسفی منطقی اشاره کرد. در رویکرد موضوعی، تئوری‌های مدیریت بر اساس منطق موضوع دسته‌بندی شده و مورد مطالعه قرار می‌گیرند. در مطالعه تئوری‌های مدیریت بر اساس منطق نگرش‌ها، این تئوری‌ها با توجه به پایگاه نگرشی نظریه‌پرداز به علم مدیریت طبقه‌بندی می‌شوند. نگرش‌ها به دو نوع نگرش‌های خاص مدیریت یعنی نگرش‌های فرایندی، انسانی و علمی و نگرش‌های تکمیلی یا فرارشته‌ای یعنی نگرش‌های سیستمی، اقتضایی و استراتژیک تقسیم می‌شوند، که هر کدام دستاوردها و موارد کاربرد خاص خود را دارا هستند.

مدیریت منابع انسانی

فصل دوم

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید تا:

- مدیریت منابع انسانی را توضیح دهید.
 - تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی را شرح دهید.
 - وظایف مدیران منابع انسانی را توضیح دهید.
-

مدیریت منابع انسانی

آگاهی نسبت به نقش محوری استراتژی منابع انسانی در جوامع و سازمان های فراصنعتی، ادبیات و عملکرد مدیریت نفوذ کرده است به طوری که نه تنها منابع انسانی بلکه اقداماتی که برای مدیریت آن صورت می پذیرد، برای موفقیت بسیاری از مؤسسات بخش دولتی به مسائلی محوری تبدیل شده است (اپل بام و دیگران، ۱۳۷۹). امروزه، مدیریت در سده بیست و یکم و با ورود به عصر تغییرات فزاینده با سه چالش بطور همزمان روبرو است (استونر، ۱۳۷۹):

- نیاز به داشتن چشم اندازی برای آینده و سود جستن از شرایط و موقعیتهای در حال تغییر؛
- رعایت اصول اخلاقی در روابط انسانی میان اعضای سازمان و کل جامعه؛
- چگونگی اعمال واکنش مناسب در برابر ناهمگونی فرهنگی که بطور روزافزونی در حال گسترش است.

ماری پارکر فالت مدیریت را هنر انجام امور به وسیله دیگران می داند. به این ترتیب، بعد انسانی مدیریت بیش از پیش خود نمایی می کند. محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که کارکنان مهم ترین منبع مزیت رقابتی سازمان هستند. آنها معتقدند که منابع انسانی شرکت همه نیازمندی های استراتژیک را برآورده می کند. این سرمایه به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین ناپذیری و تقلیدناپذیری، بسیار با اهمیت است (کابرا، ۲۰۰۳). مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست ها و اقدامات مورد

نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد بویژه کارمندیابی، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم برای کارکنان شرکت (دسلر، ۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی مبین ضرورت مدیریت در اداره کارآمد و اثربخش منابع انسانی از طریق جذب، نگهداری، آموزش و بهسازی و انگیزش نیروی انسانی به منظور اثرگذاری و نفوذ بر محیط خارجی جهت تحقق اهداف است (دی سنزو و رابینز ۱۱، ۲۰۰۵).

استوری معتقد است که لازم است بین جنبه‌های سخت و نرم مدیریت منابع انسانی تفاوت قائل شد. جنبه سخت مدیریت منابع انسانی با فلسفه مبتنی بر کسب و کار و سنت سرمایه‌داری سازگار است و منابع انسانی را به عنوان کالا تلقی می‌کند که باید آنرا جوری مدیریت نمود که بتوان از آن ارزش افزوده بدست آورد و از این طریق مزیت رقابتی برای شرکت ایجاد کرد. در مقابل جنبه نرم که از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تأکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری نشأت می‌گیرد به کارکنان به عنوان دارائی‌های با ارزش نگاه می‌کند که مهارت‌ها، تعهد و سازگاری آنها منبع مزیت رقابتی برای شرکت می‌باشد.

آرمسترانگ معتقد است مدیریت منابع انسانی عبارتست از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار باارزش‌ترین دارایی‌های شرکت، یعنی جایی که کارکنانی کار می‌کنند و بطور مجزا در کنار هم در وصول به اهدافش کمک می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

اندیشمندان مدیریت، صاحب‌نظران و نویسندگان منابع انسانی پیرامون مدیریت امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی و نیز موضوع جدیدتر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، طی یک قرن اخیر به تفصیل سخن گفته و پژوهش‌های بسیاری انجام داده‌اند. مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان از قدمتی به دیرینگی زندگی اجتماعی انسان برخوردار بوده و طی قرون و اعصار متمادی تکامل یافته است. چگونگی اعمال واکنش مناسب در برابر ناهمگونی فرهنگی که بطور روزافزونی در حال گسترش است.

تاریخچه پیدایش مدیریت منابع انسانی

فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی، ساختار و سازماندهی آن به شکل امروزی همگی نتیجه تعامل میان مجموعه حوادث و تحولات است که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان (حدود سال ۱۷۶۰) آغاز شده است و تا امروز ادامه دارد. اگر چه بسیاری از صاحب‌نظران هنوز هم از عناوین قبلی و قدیمی آن (مدیریت پرسنلی، اداره امور کارکنان، روابط صنعتی و یا روابط کار) را عموماً مترادف دانسته‌اند اما بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که مدیریت منابع انسانی مفهومی فراتر از مدیریت پرسنلی دارد و تمامی این عنوانها را در بر می‌گیرد.

به طور کلی پیدایش و رشد تدریجی مدیریت منابع انسانی به پیشتر از آن به دوران باستان باز می‌گردد و شواهدی از تشکیل اصناف و بروز اعتصابات کارگری منظم و سازمان یافته در روم و مصر مشاهده شده است (Louis, 1927). تحقیقات نشان می‌دهد که پیشه‌وران و صنعتگران رومی در قرن هفتم قبل از میلاد اتحادیه‌ها و سندیکاهایی به وجود آورده بودند که اعضای آن را اصناف مختلفی مانند صنف مطرب (نوازنده)، طلاکار، مسگر، سفالگر، رنگرز، کفاش و مهتر تشکیل می‌دادند. همچنین تحقیق

دیگری نشان می دهد در ۱۱۰۰ سال قبل از میلاد، بردگانی که در یکی از معابد مصر به کار واداشته شده بودند، به دست اعتصاب زدند (Ward,1899)

اما مقصود در اینجا تنها یک مرور تاریخی نیست، بلکه شرح وقایعی مهمی است که در پیدایش اداره امور کارکنان به عنوان واحدی مستقل و دارای وظایفی کاملاً تخصصی تأثیر بسزایی گذاشته اند. (سعادت، ۱۳۹۰)

انقلاب صنعتی

انقلاب صنعتی تقریباً همزمان با سایر تحولات عظیم علمی، فلسفی و سیاسی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا به وقوع پیوست. منظور از انقلاب صنعتی، جانشین کردن ماشین به جای انسان در صنعت است. یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی، پیدایش کارخانه های بزرگ در جوامع صنعتی بود که برای اولین بار، استخدام و تمرکز عده کثیری کارگر را در یک مکان و زیر یک سقف ایجاب نمود.

استفاده از ماشین و رواج و توسعه سیستم تولید کارخانه ای موجب جهش عظیمی در توان تولیدی بشر شده است. با ورود ماشین به صحنه، امکان تقسیم کار به اجزای کوچکتر فراهم شد و هر کس موظف به انجام دادن بخش کوچکی از کل کار در کارخانه یا سیستم تولیدی گردید.

ادام اسمیت^{۱۲} اقتصاددان معروف اسکاتلندی (۱۷۹۰-۱۷۲۳) در سال ۱۷۷۶ کتابی منتشر کرد و مفهوم تقسیم کار در یک فرایند تولیدی را با شرح چگونگی ساختن یک سنجاق ساده بیان نمود:

یک نفر میله گداخته را از کوره بیرون می کشد، نفر دوم آن را می کوبد و صاف می کند، نفر سوم آن را به اندازه می برد، نفر چهارم یک انتهای میله را تیز می کند و نفر پنجم انتهای دیگر میله را برای اتصال سر سوزن سنگ می زند و آماده می سازد. برای ساختن سر سوزن، دو یا سه حرکت مجزای دیگر لازم است. نصب سوزن به روی میله، کاری ویژه و کاملاً تخصصی است، همین طور، سفید گری و روکشی آن و بالاخره بسته بندی سوزن که خود به تنهایی حرفه ای جداگانه به شمار می آید. بدین طریق، ساختن یک سنجاق ساده به هجده مرحله تخصصی تقسیم می شود و وظیفه هر یک از افراد در هر مرحله، انجام همان یک کار تخصصی است. (Smith,1910)

با تقسیم کار به مراحل مختلف در نظام تولید کارخانه ای، کارگر دیگر مجبور نبود مانند گذشته که در کارگاههای سنتی کوچک کار می کرد، مجموعه ای از کارهای متفرقه و پراکنده را انجام دهد. اکنون، هر کارگر مسئول کار با ماشین یا دستگاه خاصی بود که به جای آشنایی سطحی با چند کار پراکنده، در یک کار مهارت داشت.

استقرار کارخانه و برقراری یک نظام تولیدی مبتنی بر آن و لزوم استخدام و تجمع عده کثیری کارگر در یک مکان، نیاز به ایجاد نظام جدیدی داشت که سرپرستی و کنترل گروههای کارگری را امکان پذیر کند. به دلیل تقسیم کار از یک سو و پیوستگی مراحل مختلف کار با یکدیگر از سوی دیگر، کارگران می بایست همه با هم در ساعتی معین با سوت کارخانه کار را آغاز می کردند و همه با هم در ساعتی معین و با سوت کارخانه به آن خاتمه می دادند. علاوه بر این، مدیریت، با وضع قوانین و مقررات و با سرپرستی و نظارت دائم، باید مطمئن می شد که کار در طی روز طبق برنامه پیش می رود. این نظام منجر به پیدایش سلسله مراتبی جدید، متشکل از مالکان کارخانه، مدیران، سرپرستان، سرکارگران، و کارگران گردید. در حالی که در کارگاههای قرون وسطا فاصله

¹² Adam Smit

اجتماعی چندانی میان صنعتگر (صاحبکار) و شاگردان او وجود نداشت، در این نظم جدید، فاصله طبقاتی میان مالک کارخانه و کارگران بسیار زیاد شده بود. در واقع، انقلاب صنعتی با تشدید اختلافات در طبقات اجتماعی، نظام اجتماعی جدیدی را پایه گذاری کرد.

از ویژگی های دیگر نظام صنعتی جدید، بی اعتنائی به جنبه های عاطفی و عدم رعایت اصول انسانی در کارخانه ها بود. بیشتر کارکنان ساعتهای طولانی به ازای دستمزد ناچیز در وضعیتی بسیار طاقت فرسا و غیر انسانی در سرما و گرمای شدید، محیطی آلوده، پر سر و صدا و غبارآلود کار می کردند.

وضعیت نامطلوب کار در کارخانه منحصر به بزرگسالان نبود. خردسالان کمتر از نه سال (حتی کودکان چهار و پنج ساله) نیز مجبور بودند در شرایطی وقت بار، شانزده ساعت در روز یعنی چهار ساعت بیشتر از بزرگسالان کار کنند. (Hagenbuch, 1965) استفاده از کودکان منع قانونی نداشت؛ زیرا مقامات انگلیسی به دلیل حمایت از کودکان فقیر، یتیم و بی سرپرست، قانونی به نام قانون فقرا^{۱۳} وضع کرده بودند که به موجب آن، این قبیل کودکان در اختیار کلیسای محل قرار می گرفتند و کلیسا موظف بود با پیدا کردن کارگاهی آنها را به شاگردی بگذارد تا شغل و حرفه ای بیاموزند. اما مقامات کلیسا که همیشه مترصد فرصتی برای رها ساختن خود از قید بار نگهداری این کودکان بودند، با سوء استفاده از قانون فقرا که استخدام کودکان را مجاز دانسته بود، عملاً آنها را به هر کسی که خریدار خدمتشان بود می فروختند. به این ترتیب، در مقابل پول و با تنظیم قراردادی، کودکان را برای چند سالی در اختیار صاحب کارخانه ای که با کمبود کارگر مواجه شده بود، قرار می گرفتند (Ston, 1921) وضع کودکان در امریکا چندان بهتر از وضع کودکان در انگلیس نبود. در تحقیقی گزارش شده است که در سال ۱۸۲۹ در کارخانه های فیلادلفیا پسر بچه های هفت سال به بالا، از طلوع آفتاب تا هشت بعد از ظهر کار می کردند (Cole, 1948).

در ارزیابی کلی تبعات انقلاب صنعتی باید گفت که از نظر اقتصادی، انقلاب صنعتی تحول بزرگی به وجود آورد و موجب افزایش چشمگیر تولید و بازدهی، تراکم سرمایه و دارایی و در نتیجه رونق فوق العاده، تجارت و شتاب گرفتن فعالیت های بازرگانی گردید. در این دوره متاعی برای خرید و فروش محسوب می شد. و به دلیل رواج سیاست اقتصاد آزاد (سیاست عدم مداخله دولت در امور اقتصادی)، دولت در موقعیتی نبود تا با وضع قوانین و مقرراتی، قشر کارگر را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهد. به عنوان یک نتیجه گیری کلی باید گفت که انقلاب صنعتی، آثار اقتصادی مثبت و آثار اجتماعی منفی بسیاری به دنبال داشت. (سعادت، ۱۳۹۰)

نهیضت کارگری

با اجحاف و ستمی که در حق کارگران می شد، طبیعی بود که آنها دیر یا زود برای دفاع از خود به تشکیل صنف و اتحادیه پرداخته، به عنوان یک نیروی منسجم و متحد با صاحبان صنایع روبرو شوند و به وضع آشفته زندگی خود سر و سامان دهند. بدین ترتیب کارخانه ها یکی پس از دیگری به تشکیل سندیکا و اتحادیه ها دست زدند و به دنبال آن کارگران چاپخانه ها برای اولین بار در فیلادلفیای امریکا در سال ۱۷۸۶ اعلام اعتصاب کردند. در سال ۱۷۹۹ در محل مذکور، صنف کفاش برای افزایش نرخ دستمزد، با کارفرمایان وارد مذاکره شد؛ اما کارفرمایان پیشنهادهای کارگران را نپذیرفتند و برای تنبیه آنان، در کارخانه ها را به رویشان بستند. این کار به نتیجه ای نرسید و به همین دلیل نمایندگان صنف کفاش و کارفرمایان بار دیگر به مذاکره نشستند و این بار به توافق رسیدند.

موفقیت‌های اولیه کارگران در تشکیل اتحادیه و فعالیتهای سازمان یافته آنها برای احقاق حق خود، با عکس العمل روبرو شد و کشورهای صنعتی هر کدام با وضع قوانین و مقرراتی به نوعی با نهضت کارگری به مقابله برخاستند. برای مثال در سالهای ۱۷۹۹ و ۱۸۰۰ پارلمان انگلیس در عکس العمل نسبت به اعتصابات که هر روز خشنتر و خونینتر می شد، قوانینی را به تصویب رسانید که تشکیل هر گونه ائتلاف و اتحادیه را غیر قانونی می دانست^{۱۴} در سال ۱۸۰۶ نیز دادگاهی در فیلادلفیا فعالیتهای صنف کفاش برای افزایش دستمزد را توطئه^{۱۵} خواند و آن را محکوم کرد. با این حال مبارزه کارگران همچنان ادامه یافت تا جایی که در سال ۱۸۴۲، دادگاه عالی ایالت ماساچوست در پایان رسیدگی به شکایت یک کارگر رأی داد که فعالیت های کارگری، توطئه و تشکیل ائتلافها و اتحادیه های کارگری به خودی خود جرم به شمار نمی آید؛ زیرا سازمان های کارگری همچون هر سازمان دیگری، برای نیل به اهداف خاصی به وجود می آیند و تا زمانی که فعالیتهای آنها برای نیل به این اهداف، خلاف قانون نباشد، نباید از تشکیل آنها جلوگیری کرد یا فعالیتهایشان را جرم و غیر قانونی دانست. (Cohen, 1960) بنابراین، برای اولین بار در امریکا، تشکیل اتحادیه و مذاکره نمایندگان اتحادیه به خاطر حفظ منافع اعضا با نمایندگان مدیریت و مالکان کارخانه (که اصطلاحاً "قرارداد جمعی" خوانده می شود) خلاف قانون محسوب نمی شد.

خلاصه اینکه همبستگی کارگران با یکدیگر و در نتیجه، پیدایش اتحادیه های کارگری و قدرت یافتن آنان، طرز فکر جامعه و دولت را به نفع کارگران تغییر داد و قوانینی از جمله، آزادی اجتماعی کارگری، آزادی تشکیل شوراهای کارگری، قانونی بودن اعتصاب و تحریم تولیدات کارخانه ها به منظور حمایت و پشتیبانی از کارگران وضع شد. بنابراین تشکیل اتحادیه ها، دیگر جرم محسوب نمی گردید و عدم عضویت کارگر در اتحادیه نمی توانست شرط استخدام قرار گیرد. به طور کلی، تشکیل اتحادیه های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما شد و این «دموکراسی صنعتی»^{۱۶} تحولات اجتماعی عمیقی در جوامع صنعتی به وجود آورد. (سعادت، ۱۳۹۰)

نهضت مدیریت علمی

یکی دیگر از تحولاتی که از نظر صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تأثیرات زیادی به جای گذارد، نهضت مدیریت علمی بود. در واقع، شکل گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه ای - تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با به وجود آمدن این نهضت مطرح گردید.

اگر چه از تیلور و گیلبرت^{۱۷} به عنوان پیشگامان نهضت مدیریت علمی نام برده می شود، ولی بسیاری از اصولی که تیلور در این زمینه پیشنهاد کرد، عملاً یک قرن پیش از آن، در کارخانه ای واقع در برمنگهام انگلیس که جیمزوات و متیو بولتون^{۱۸} آن را اداره می کردند، اجرا می گردید. (Urwik, 1956)

تیلور (۱۸۵۶-۱۹۱۷) مطالعات خود را در سال ۱۸۸۵ در صنعت فولاد و در کارخانه های میدویل^{۱۹} و بتلهم^{۲۰} آغاز کرد و حدود سال ۱۸۷۸ چهار اصل مهم و مدیریتی علمی را ارائه نمود: اصل اول، مدیریت باید علمی باشد، اصل دوم، انتخاب کارکنان باید

¹⁴ The combination Laws.

¹⁵ Conspiracy Doctrine

¹⁶ . Industrial Democracy

¹⁷ . Gilberth

¹⁸ .Matthew Boulton

¹⁹ . Midvale

اساس علمی داشته باشد، اصل سوم، آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد، اصل چهارم، روابط نزدیک و دوستانه و روحیه همکاری باید بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد. (Taylor, 1919)

با بیان اصل اول، تیلور می‌خواست روش مدیریت علمی را جانشین روش تجربه و خطا که پیش از این قرن‌ها در صنعت متداول بود و توصیه می‌کرد که به جای درس گرفتن از اشتباهات و امتحان راههای مختلف انجام هر کار، که اغلب به قیمت انهدام و سایل و ابزار تولید و گاه نیز به قیمت جان افراد تمام می‌شد، با مشاهده و مطالعه منظم و تجزیه و تحلیل کار و شناخت ماهیت آن، بهترین روش انجام دادن آن کار پیدا شود. به عبارت دیگر، تیلور معتقد بود هر چند که انجام هر کاری معمولاً روشهای متعددی دارد، فقط یک روش بهترین روش انجام دادن آن کار است و باید کوشید با مطالعه علمی کار آن را پیدا نمود و به صورت دستورالعمل به کارکنان ابلاغ کرد.

مطالعه علمی کار شامل حرکت سنجی و زمان سنجی تعیین استانداردهای تولید و کارکرد بر اساس آن است. یعنی با تجزیه و تحلیل علمی کار، معین می‌شود که بازده متوسط یک فرد عادی در یک روز کاری عادی چقدر است و برای این کارکرد با تولید استاندارد، چه دستمزدی باید پرداخت شود. اگر تولید و بازده کار کمی بالاتر از استاندارد و یا حد متعارف باشد، برای ایجاد انگیزه و تشویق به ادامه تولید بالا لازم است یک سیستم پرداخت تشویقی نیز پیش بینی شود.

طبق اصل دوم، افرادی باید برای کار انتخاب شوند که مهارت و تواناییهای لازم برای انجام مؤثر و موفقیت آمیز آن کار را داشته باشند. تیلور معتقد است از میان کسانی که قادر به انجام کار هستند، فردی وجود دارد که از هر کس دیگری برای انجام آن کار شایستگی بیشتری دارد و باید با استفاده از روشها و فنون علمی، آن فرد را پیدا و استخدام کرد. پس در اصل اول، تیلور شناسایی علمی ماهیت کار و در اصل دوم، شناسایی و انتخاب بهترین فرد را برای انجام دادن آن کار توصیه می‌کند.

در اصل سوم، تیلور مطرح می‌کند که جای اینکه کارگر طریقه انجام دادن کار را از روی تجربه فرا بگیرد، باید برنامه آموزشی صحیح و منظمی برای آموزش کار به او در سازمان وجود داشته باشد. تیلور توصیه می‌کند که برنامه‌های آموزشی هر کاری دقیقاً با توجه به نیازهای آن کار، طراحی و تعلیم داده شود.

با مطرح کردن این اصل، تیلور رابطه بین بهترین راه انجام کار، انتخاب شایسته ترین فرد و آموزشی بهترین روش انجام آن را گوشزد می‌کند. تیلور معتقد است که رعایت این اصول منافی دارد که هم کارگر و هم کارفرما می‌توانند از آن بهره مند شوند. به عبارت دیگر اگر کارگر به کاردان سپرده شود و به طور صحیح انجام گیرد، سازمان قادر خواهد بود مصولات بیشتری با هزینه کمتر و کیفیت بهتر تولید کند و کارگر نیز درآمد بیشتری خواهد داشت.

منظور تیلور از اصل چهارم این است که کار و مسئولیت باید به طور مساوی میان مدیران و کارکنان تقسیم شود، اما توصیه می‌کند که برنامه ریزی و کارهای فکری را مدیران و کارهای جسمی را کارکنان انجام دهند (Hall and James, 1986)

با اعمال این چهار اصل در کارخانه فولاد بتلهم، تیلور توانست با همان وسایل و تجهیزات قبلی، کارایی را در بخش کوره های ذوب آهن به مقدار بسیار زیادی بالا ببرد، به طوری که بازده کار یک کارگر از ذوب ۱۲/۵ تن آهن در روز به ۴۲/۵ تن افزایش یافت. اعمال این اصول در بخشهای دیگر کارخانه بتلهم نیز به کاهش زیاد هزینه ها و افزایش چشمگیر تولید و کارایی منجر گردید.

اگر چه در مدیریت علمی، به یافتن شیوه های بهتر و مؤثرتر انجام دادن کار و افزایش تولید و کارایی توجه شده، نباید تصور کرد که نیازهای کارگر مسئله بی اهمیتی بوده است. بسیاری از کسانی که از تیلور انتقاد می‌کنند معتقدند که او نسبت به جنبه های

انسانی و انگیزشی کار بی اعتنا بوده است، اما حقیقت غیر از این است و در واقع، نظرات تیلور را می توان زمینه طرح مسائلی دانست که بعداً در مکتب روابط انسانی به آن پرداخته شد. برای مثال، تیلور علاوه بر اهمیت سهیم کردن کارگر در منافع و دستاوردهای اقتصادی کار و قدردانی از کارگر ممتاز و نمونه، بر اهمیت مهارت آموزی و پرورش نیروها نیز تأکید داشت و از مدیران و کارفرمایان می خواست که نسبت به آموزش و پرورش کارکنان دیدی مثبت داشته باشند. وی معتقد بود با کارکنانی که در گذراندن دوره های آموزشی و کارآموزی موفق نیستند و کار را زود یاد نمی گیرند، نباید با خشونت رفتار کرد یا از سازمان اخراجشان نمود، بلکه باید فرصت بیشتری برای فراگیری کار به آنها داد و در صورت عدم فراگیری، کار مناسبتری برای آنها پیدا کرد. تیلور همچنین به ارزش نظرهای کارکنان درباره نحوه انجام دادن کار واقف بود و ترتیبی اتخاذ کرده بود که به پیشنهادهای قابل اجرا جوایزی اعطا شود.

البته ذکر این نکته ضروری است که وی نسبت به جنبه های اجتماعی کار دیدگاهی منفی داشته است، زیرا اصولاً کارگروهی را مفید نمی دانست و معتقد بود هر وقت کارکنان به طور گروهی کار می کنند، کارآیی هر یک از آنها به سطح کارآیی ضعیفترین عضو گروه تنزل پیدا می کند (Taylor, 1919).

در مجموع می توان نتیجه گرفت که مدیریت علمی تا تأکید بر انتخاب بجا و شایسته منابع انسانی و آموزش علمی آنان و اهمیت خاصی که برای برنامه ریزی جزئیات کار قائل بود، توانست گام بزرگی در جهت افزایش تولید و کارآیی در کارخانه ها و سازمان ها بردارد. (سعادت، ۱۳۹۰)

روانشناسی صنعتی

به دلیل به کارگیری اصول و نظریه های روانشناسی در صنعت، بتدریج رشته جدیدی به نام روانشناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰ به علوم اضافه شد. در ابتدا توجه روانشناسی صنعتی بیشتر، معطوف به یافتن فنونی برای افزایش فروش بود، اما بتدریج گروهی از محققان این رشته به یافتن فنون مؤثرتری برای گزینش افراد علاقه مند شدند. مسأله مورد توجه آنان این بود که چگونه می توان افراد را برای مشاغلی که با نیرو، استعداد و تواناییهای بالفعل و بالقوه آنها مطابقت داشته باشد انتخاب کرد. (Gilmer, 1961)

در کتاب مشهوری که مانستربرگ^{۲۱} در سال ۱۹۱۳ منتشر کرد مطرح نمود که بعضی از کارکنان برای بعضی از کارها، مناسبتر از دیگران هستند؛ یعنی علاقه و استعداد همه کارکنان برای انجام دادن هر کاری به یک میزان نیست و از این نظر، میان آنها تفاوتی وجود دارد. اگر چه این مطلب تازگی نداشت و افلاطون دو هزار و پانصد سال پیش در کتاب جمهوریت خود آن را مطرح کرده بود، (Plato, p, 61) اثبات علمی آن، برای اولین بار در تاریخ، با تجربیاتی که مانستربرگ انجام داد میسر شد. وی آزمونهایی طراحی کرد که به وسیله آن توانستند تفاوت میان استعدادها و توانایی های افراد را اندازه بگیرند.

مانستربرگ در تجربیات خود به دنبال یافتن این بود که «چگونه می توان بهترین فرد را برای کار پیدا کرد، بهترین عملکرد را داشت و بهترین نتیجه را به دست آورد» (Munsterberg, ۱۹۱۳) وی مانند تیلور خواهان علمی تر کردن مدیریت بود، با این تفاوت که تیلور، تحصیلات مهندسی داشت و از آن دید به مسائل سازمان و مدیریت می نگریست، ولی مانستربرگ روانشناس

²¹ Munsterberg

برجسته ای بود که اصرار داشت در صنعت از روشهای مورد استفاده در روانشناسی برای شناخت و اندازه گیری تفاوت های فردی استفاده شود.

چگونگی مطالعه و تجزیه و تحلیل یک کار به منظور تعیین شرایط جسمی، فکری و عاطفی مورد نیاز برای انجام دادن آن، همچنین طراحی آزمونهایی که به وسیله آن مسئولان سازمان بتوانند مناسبترین افراد را شناسایی و انتخاب کنند، از جمله مهمترین کارهای مانستربرگ به شمار می آیند.

روانشناسان صنعتی علاوه بر طراحی آزمون هایی برای اندازه گیری میزان تفاوت در استعدادها و قابلیت های فردی اشخاص، اولین کسانی بودند که از مفهوم اعتبار آماری استفاده و آن را تشریح کردند. منظور از اعتبار آماری (یا روایی) یک آزمون، «توانایی آن آزمون در سنجیدن چیزی است که می خواهد بسنجد» (Feldman, 1983) برای مثال، اگر نتیجه آزمون برای انتخاب فرد این باشد که او در کار خود موفق خواهد شد و باید او را استخدام کرد، این آزمون هنگامی اعتبار دارد که بعد از استخدام، فرد در کار خود موفق باشد.

مانستربرگ درباره جنبه های اجتماعی کار وارد بحث مبسوطی نمی شود، ولی به نکات جالبی در این باره اشاره دارد: در کارخانه های مختلف... کارگران را طوری جابه جا کرده اند که صحبت و گفتگو بسیار دشوار یا غیر ممکن شود و گزارش شده که نتیجه در همه جا، افزایش چشمگیر در تولید بوده است...؛ اما باید توجه داشت که نیازهای اجتماعی انسان، تنها به گفتگو محدود نمی شود و تجربیات جالبی که در زمینه روانشناسی تربیتی انجام گرفته است نشان می دهد تولید و کارایی افرادی که در یک سالن عمومی و در کنار یکدیگر کار می کنند از افرادی که جدای از یکدیگر و به تنهایی کار می کنند بیشتر است. (۱۹۱۳، Munsterberg)

همان طور که مشاهده می شود مانستربرگ نیز خواسته ها و نیازهای معنوی کارکنان را مطرح می کند و مانند تیلور، تا حدودی به آثاری که ساختار و روابط اجتماعی کار در تولید و کارایی دارد آگاه است؛ ولی برخلاف تیلور، کار گروهی و وجود روابط اجتماعی در محیط کار را مفید و در افزایش تولید و کارایی مؤثر می داند. (سعادت، ۱۳۹۰)

متخصصان امور نیروی انسانی

در اثر تحولات ناشی از انقلاب صنعتی، نهضت کارگری و نهضت مدیریت علمی و در اثر نفوذ و گسترش نظریه های روانشناسی صنعتی، بتدریج پذیرفته شد که مدیریت منابع انسانی نیز مانند تولید و فروش، وظیفه ای تخصصی است که باید بر عهده متخصصان و کارشناسان گذاشته شود. زمینه های فعالیت این متخصصان در طول سالهای ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ در سازمانها و شرکتهای مختلف به شرح زیر بود:

۱. **انتخاب و استخدام:** برای اولین بار این وظیفه به صورت متمرکز در سازمان برعهده کارشناسان سازمان گذاشته شد تا شایسته ترین افراد را برای تصدی مشاغل یافته، استخدام کنند.

۲. **مسائل رفاهی کارکنان:** رسیدگی به مسائل عمومی کارکنان، از قبیل وام، مسکن، مدرسه برای فرزندان آنها و دارو و درمان، همچنین طرح برنامه هایی برای استراحت و رفع خستگی کارکنان در دستورکار متخصصان مسائل رفاهی قرار گرفت (Eilbrit, 1959). این کار در سازمان ها در ابتدا، جنبه نودوستانه داشت و افراد یا انجمنهایی برای کاهش مشکلات و بهبود

وضع زندگی کارگران داوطلب می شدند، ولی بعداً توجه به جنبه های رفاهی کار به صورت یکی از وظایف اصلی و رسمی اداره امور کارکنان در سازمان درآمد.

۳. قیمت گذاری کار: مطالعه علمی به منظور تعیین نرخ مناسبی برای پرداخت دستمزد بر عهده کارشناسان قیمت گذاری کار گذاشته شد. (Taylor, 1903)

۴. ایمنی کار: بعد از اینکه دیوان عالی امریکا، در سال ۱۹۱۱، کارفرما را موظف به جبران خسارت ناشی از کارکرد، ایمنی محیط کار، مسأله پر اهمیتی شد. بعلاوه قانون کارفرما را مکلف به پرداخت هزینه مداوای کارگر و پرداخت دستمزد و مزایا تا زمان بهبودی و بازگشت او به کار می نمود. بنابراین، طبیعی بود که در مقابل این تحولات و برای پیشگیری از حوادث و سوانح ناشی از کار و در نتیجه، پرداخت خسارت و غرامتهای سنگین، سازمان به استخدام گروهی از متخصصان در زمینه ایمنی محیط کار متوسل شود. در واقع، وظیفه تأمین ایمنی در سازمان را باید از اولین وظایف تخصصی اداره امور کارکنان دانست.

۵. مسائل آموزشی و بهداشتی: همراه با متخصصان ایمنی، پای پزشکان و کارشناسان آموزشی نیز به سازمان باز گردید. عده ای معتقدند که پیدایش وظایف تخصصی در زمینه های ایمنی، پزشکی و آموزشی و همچنین پیدایش واحدی در سازمان با وظیفه تخصصی جذب و استخدام نیروهای شایسته و کارآمد، همگی بازتاب تصویب و اجرای قوانینی بوده است که به موجب آن کارفرما مسئول جبران صدمات ناشی از کار می گردید. به عبارت دیگر، انگیزه اصلی صاحبان صنایع در ایجاد این وظایف در سازمان و استفاده از دانش تخصصی در این زمینه ها، کاهش صدمات ناشی از کار و هزینه های مربوط بوده است.

مکتب روابط انسانی

در سال ۱۹۲۳ شرکت وسترن الکتریک با همکاری مؤسسه تکنولوژی ماساچوست تحقیقاتی را در یکی از کارخانه های خود در هائورن برای بررسی میزان تأثیر روشنایی محیط در تولید، آغاز کرد. دو محقق به نام بوش و بارکر این تحقیقات را انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که وقتی به روشنایی محیط کار افزوده شود، تولید نیز افزایش می یابد، اما در تجربه دیگری با شگفتی مشاهده کردند هنگامی هم که از روشنایی محیط کار بشدت کاسته می شود، تولید همچنان افزایش می یابد و این به نظر غیر منطقی می رسید. بعد از سه سال بوش و بارکر به این نتیجه رسیدند که در علوم اجتماعی برخلاف علوم تجربی نمی توان تأثیر یک متغیر را بتنهایی با ثابت نگهداشتن سایر متغیرها بررسی کرد، بنابراین، پیشنهاد کردند که از دانشمندان علوم اجتماعی نیز در این تجربیات استفاده شود.

با مشخص شدن تأثیر مهم عواملی از قبیل انگیزه و روحیه کارکنان، تیم تحقیقاتی دیگری به رهبری التون مایو^{۲۲} از دانشگاه هاروارد و همکارانش مسئولیت ادامه کار را به عهده گرفتند و تحقیقات خود را تا اوایل دهه ۱۹۳۰ ادامه دادند.

تحقیقات تیم مایو نشان داد که میزان تولید، تابع همکاریهای گروهی است. به عبارت دیگر، تبدیل گروه (به معنای تجمعی از افراد) به تیم (به معنای تشریک مساعی افرادی برای نیل به اهدافی مشترک و از پیش تعیین شده)، عامل اصلی در میزان تولید است. این تحقیقات همچنین نشان داد که ایجاد روحیه همکاری و شور و اشتیاق در کارکنان، به دلیل توجه و علاقه ای بود که هم سرپرستان کارخانه و هم تیم تحقیقاتی مایو نسبتبه کار آنان از خود نشان دادند. روابط دوستانه این تیم با کارگران شرکت کننده در تحقیق، به جای روابط خشک معمول در آن زمان، همچنین اعتبار دادن به نظرهای آنها و دخالت دادنشان در تصمیم گیریها از

²² Elton Mayo

جمله عوامل مهمی بودند که در ایجاد انگیزه و روحیه قوی در کارکنان تأثیر بسزایی داشتند و باعث افزایش تولید گردیدند. به طور خلاصه، می توان گفت ایجاد روابط انسانی میان کارگران و سرپرستان، عاملی مهم و تعیین کننده در افزایش تولید و کارایی کارکنان بوده است. (Johson,1975)

در مقایسه با نهضت مدیریت علمی که طراحی صحیح مشاغل، انتخاب مناسب، آموزش و ایجاد انگیزه در فرد را از جمله عوامل مهم در افزایش تولید می داند، در مطالعات هاثورن، گروه و رفتار گروهی مهمترین عامل در تقویت روحیه، ایجاد جوی مناسب و در نتیجه، افزایش تولید دانسته است.

مطالعات التون مایو در هاثورن سرآغاز جنبشی بود که بعدها به نام نهضت یا مکتب روابط انسانی مشهور شد و تا به امروز ادامه دارد؛ همان گونه که نظرات و مفاهیم نهضت مدیریت علمی نیز امروزه در قالب مهندسی صنایع متبلور گشته است. (سعادت، ۱۳۹۰) سیر تطور مدیریت منابع انسانی طی قرون اخیر، چارچوب روش شناسی و مطالعات اکتشافی صورت گرفته حاکی از آن است که پژوهش های مدیریت منابع انسانی از سطح فردی/ خرد به سطح کلان حرکت کرده است؛ به گونه ای که تحقیقات بخشی و در سطح فردی به پژوهش های سیستمی و در سطح تحلیل سازمانی تغییر جهت داده است. بنابراین، امروزه شاهد تغییر پارادایم در حوزه پژوهش های مدیریت منابع انسانی هستیم و کارکردهای منابع انسانی به تحلیل سازمانی مبتنی بر مجموع کارکردهای منابع انسانی شکل گرفته است. حرکتی که مبتنی بر حوزه تفکر و اندیشه غالب منابع انسانی در عصر حاضر یعنی نگرش سیستمی و استراتژیک به مدیریت منابع انسانی است.

جدول (۱) گونه شناسی پژوهش های مدیریت منابع انسانی

تحقیقات ناظر بر بررسی تمامی کارکردهای HRM	تحقیقات ناظر بر بررسی بخشی از کارکردهای HRM	سطح تحت پوشش در تحقیق سطح تحلیل
مانند: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روابط صنعتی، سیستم های کلان عملکرد	مانند: بررسی ارتباط یک کارکرد خاص از HRM با عملکرد سازمان	سازمانی
مانند: قراردادهای روانشناختی، روابط استخدامی	مانند: مدیریت سنتی منابع انسانی، روانشناسی صنعتی و سازمانی	فردی

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۱)

وظایف مدیریت منابع انسانی:

زمانی گمان بر این بود که تنها ویژگی «انساندوستی» شرط احراز سمت مدیریت منابع انسانی است و وظایفی از قبیل کسب رضایت مدیران بالای سازمان در جذب، گزینش و نگهداری نیروی انسانی، به منظور افزایش کارآیی سازمان، بر عهده مدیران منابع انسانی است، ولی همان گونه که گفته شد، نقش مدیران منابع انسانی در دنیای امروز به نحو چشمگیری افزایش یافته است و وظایف و مسؤولیتهای گوناگونی را برای آنان قایل شده اند. مدیران پرسنلی و یا مدیران امور اداری باید از قابلیت های بالایی برخوردار باشند تا بتوانند با مسایل مختلفی که غالباً پاسخ صحیح و روشنی هم برای آنها یافت نمی شود مواجه شوند و آنها را حل و فصل کنند، به هر حال، فهرست زیر از جمله مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان است که در این اینجا برخی از آنها شرح داده می شود (سعادت، ۱۳۹۰)

- نظارت بر استخدام در سازمان به طوری که این امر در چهارچوب قانون و مطابق با قوانین و مقررات انجام گیرد و حق و حقوقی قانونی متقاضیان مشاغل پایمان نگردد.
- تجزیه و تحلیل مشاغل به طوری که ویژگی های هر یک مشخص و معین گردد.
- برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان.
- کارمند یابی، یعنی شناسایی کسانی که شرایط کافی را برای استخدام در سازمان دارا هستند.
- انتخاب و استخدام بهترین و شایسته ترین نیروهای ممکن برای تصدی مشاغل در سازمان.
- طراحی و تنظیم برنامه هایی که ورود کارکنان جدید به سازمان را تسهیل و به ایشان کمک می کند تا جایگاه صحیح سازمانی و اجتماعی خود را در آن بیابند.
- آموزش کارکنان؛
- تربیت مدیر؛
- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان؛
- طراحی سیستم پاداش؛
- طراحی سیستم حقوق و دستمزد؛
- وساطت میان سازمان و سندیکاهای کارگری؛
- طراحی سیستمی برای رسیدگی به خواسته ها یا شکایات کارکنان؛
- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی محیط کار؛
- طراحی سیستم انضباط. (Taylor, 1919)

لازم است یادآوری شود وظیفه متخصصان امور پرسنلی، ستادی است و این متخصصان بی آنکه حق دخالت در امور یا قدرت دستوردهی مستقیم داشته باشند، در مقام مشاور با مدیران اجرایی و عملیاتی (مدیران صفی) همکاری می کنند و پیشنهادهای خود را به آنها ارائه می دهند. به عبارت دیگر، در حالی که مدیران صفی برای تصمیم گیری های بهتر، به توصیه ها و راهنمایی های متخصصان ستادی نیاز دارند، اما مجبور به اجرای پیشنهادهای آنان نیستند. وجود چنین رابطه ای میان صف و ستاد همیشه مشکلاتی را به همراه داشته است که در متون مربوط به مدیریت توجه زیادی به آن شده است زیرا شکی نیست که خدمات ستادی، بسیار ذی قیمت بوده، نقش مؤثر و بسزایی در کارایی عمومی سازمان دارد. از این رو باید کوشش شود تا با ایجاد تفاهم و جوی مساعد، هر گونه تضاد و تعارضی که ممکن است میان مدیران صفی و ستادی به وجود آید، از بین برود و یا اصولاً از بروز آن جلوگیری گردد.

از زمان پیدایش اداره ای به نام اداره امور پرسنل یا مدیریت نیروی انسانی با وظایفی تخصصی و با هویتی مستقل در سازمان، مدت نسبتاً کوتاهی می گذرد، ولی این بدان معنی نیست که وظایف مذکور قبلاً در سازمان انجام نمی گرفته است. اگر سازمان را «کار و فعالیت هماهنگ و تشریک مساعی منظم گروهی از انسانها برای نیل به اهدافی معین و از پیش تعیین شده» (Taylor, 1919) تعریف کنیم، باید بگوییم که مسأله جذب و به کارگیری صحیح نیروهای متخصص و کاردان برای نیل به آن اهداف نیز همیشه وجود داشته است.

نوع و ماهیت مسائل نیروی انسانی در گذشته و حال تغییر چندانی نکرده است، آنچه تغییر نموده، اصول و ماهیت مدیریت منابع انسانی و به تبع آن، روشهای به کارگیری انسانها و نظارت بر کار و عملکرد آنهاست. رفتار خشک، خشن و اغلب بیرحمانه با کارکنان که در گذشته ای نه چندان دور، عادی و یا حتی ضروری تلقی می شد، با اصول امروزی مدیریت منابع انسانی، سازگاری ندارد، صبر و حوصله به جای خشونت، تفاهم به جای امر و نهی، تشویق و ترغیب به جای تنبیه، ایجاد انگیزه به جای اجبار و به طور کلی فراهم آوردن جوی مناسب برای پربارتر کردن زندگی خصوصی و اداری کارکنان از جمله اصولی است که امروزه کار در سازمان و فعالیتهای اجتماعی در چهارچوب آن انجام می شود. (سعادت، ۱۳۹۰)

نقش سرمایه های انسانی در موفقیت و رشد سازمان ها

چنانچه سیر تحولات مدیریت منابع انسانی را مطالعه کردیم، به فراست در خواهیم که توجه به انسان در دنیای سازمان و مدیریت از دیرباز مورد نظر صاحب نظران مدیریت بوده است. این توجه روز به روز افزایش یافته تا جایی که امروز در آغاز هزاره سوم نیروی انسانی را مشتریان اول سازمان های دولتی، صنعتی و بازرگانی نام نهاده اند. این بدان معنی است که در عصر جدید ضرورت پاسخگویی به نیازهای اساسی کارکنان در هر سازمانی در اولویت اول قرار می گیرد، زیرا نیل به اهداف سازمانی در گرو تأمین اهداف و خواسته های منطقی و مشروع منابع انسانی و صدا البته تأمین نیازهای منابع انسانی نیز در گروه رسانیدن سازمان به اهداف، رسالت ها و ماموریت های آن توسط کارکنان است. (ابطحی، ۱۳۸۶)

به طور کلی می توان گفت که کیفیت نیروی انسانی، مهم ترین عامل مؤثر در بهبود بهره وری است. تا اوایل دهه ۱۹۵۰ بیشتر تصور می شد که عامل اصلی و ریشه عقب ماندگی کشورهای در حال توسعه، کمبود سرمایه های مادی و فیزیکی است. در پرتو چنین طرز تفکر و پنداری، این کشورها از راه های مختلف به جذب سرمایه می پرداختند که خود عوارض عدیده ای در تشدید وابستگی این کشورها ایجاد کرده است.

اما امروزه به اهمیت سرمایه گذاری انسانی و اعتلای کیفیت نیروی کار به عنوان یکی از زمینه ها و راه های اصلی و اساسی افزایش بهره وری و تسریع رشد اقتصادی جامعه پی برده اند. در بررسی های اقتصادی می توان گفت که سرمایه انسانی یک مفهوم کاملاً اقتصادی است. در واقع، خصوصیات کیفی انسان نوعی سرمایه است، زیرا این خصوصیات می تواند باعث بهره وری و تولید بیشتر و ایجاد درآمد و رفاه بیشتر شود. (امینی و آزاد، ۱۳۸۷)

سیمون کوزنتس ۲۳ برنده جایزه نوبل اقتصاد در سال ۱۹۷۱، اعتقاد داشت که مفهوم سرمایه که تنها سرمایه فیزیکی و کالایی را شامل می شود، مفهومی ناقص و نارساست. لذا باید سرمایه انسانی و سرمایه فیزیکی هر دو به حساب آیند. او در این مورد می

گوید: " سرمایه انسانی یک کشور، صنعت پیشرفته، ابزارها و ادوات صنعتی آن کشور نیست؛ بلکه اندوخته دانش های بدست آمده در نتیجه آزمایش های متعدد و کار آموختگی افراد آن کشور برای به کار بردن این دانش هاست." (سبحانی، ۱۳۷۱)

همچنین شولتز^{۲۴} (۱۹۶۱) پدر سرمایه انسانی معتقد است که نقش بهبود کیفیت نیروی کار که از طریق سرمایه گذاری در سرمایه انسانی حاصل می شود، به عنوان یکی از عوامل تعیین کننده رشد در تحلیل های سنتی عوامل مؤثر بر رشد اقتصادی فراموش شده است. کیفیت نیروی کار که در بهداشت و تغذیه، مهارت ها و آموزش منعکس می شود، در رشد اقتصادی حائز اهمیت است. معمولاً رابطه بین رشد و سرمایه انسانی در دو چارچوب اصلی مورد بررسی قرار می گیرد.

روش اول از کار لوکاس (۱۹۸۸) نشأت می گیرد که از انباشت سرمایه انسانی به عنوان منبع پایدار^{۲۵} یاد می شود و به طور خاص بین دو منبع انباشت سرمایه انسانی یعنی آموزش و یادگیری حین کار^{۲۶} تمایز قائل می شود.

روش دوم، که به مقاله نلسون و فلیپس^{۲۷} (۱۹۹۶) بر می گردد، رشد را ناشی از "موجودی سرمایه انسانی"^{۲۸} می داند که به نوبه خود توانایی یک کشور در نوآوری و رسیدن به سطح توسعه سافتگی کشورهای پیشرفته تر را تحت تأثیر قرار می دهد. بنابراین، تفاوت در نرخ های رشد بین کشورها ناشی از تفاوت در موجودی سرمایه انسانی و به دنبال آن تفاوت در توانایی آنها در ایجاد رشد تکنولوژی است.

بطور کلی، امروزه منابع انسانی اهمیت استراتژیک پیدا کرده است و این اهمیت، از تغییرات قابل توجه حادث در نظام های تولید کالا و خدمات ناشی شده است. در جوامع فراصنعتی ارتباط بین افراد و بهره‌وری، تغییر یافته است. در این نظام‌ها دیگر بهره‌وری به معنای ساخت کالا نبوده و نیروی انسانی صرفاً از نظر عملیاتی منبعی مهم به شمار نمی‌آید بلکه به عنوان دروندادی اساسی مسئولیت تولید هوشیارانه، پیچیده و خدمات دانش بر را برعهده دارد.

²⁴ .Schultz

²⁵ .Sustained Growth

²⁶ . Learning by Doing

²⁷ .Nelson and Phelps

²⁸ .Srock of Human Capital

خلاصه

در این فصل ابتدا به مفهوم مدیریت منابع انسانی پرداختیم که عبارتند از: سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد بویژه کارمندیابی، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم برای کارکنان شرکت و یا اینکه مدیریت منابع انسانی مبین ضرورت مدیریت در اداره کارآمد و اثربخش منابع انسانی از طریق جذب، نگهداری، آموزش و بهسازی و انگیزش نیروی انسانی به منظور اثرگذاری و نفوذ بر محیط خارجی جهت تحقق اهداف است.

زمان پیدایش مدیریت منابع انسانی نتیجه تعامل میان مجموعه حوادث و تحولات است که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان (حدود سال ۱۷۶۰) آغاز شده است و تا امروز ادامه دارد، و به طور کلی وقایعی که در پیدایش نهضت مدیریت منابع انسانی نقش داشته است را چنین برشمرد: انقلاب صنعتی، نهضت کارگری، نهضت مدیریت علمی، روانشناسی صنعتی، متخصصان امور انسانی و در انتها ظهور مکتب روابط انسانی است.

مهمترین وظایفی که می توان برای مدیران منابع انسانی بر شمرد: نظارت بر استخدام در سازمان، تجزیه و تحلیل مشاغل، برنامه ریزی برای تأمین نیروی انسانی، کارمندیابی، انتخاب و استخدام، آموزش کارکنان، تربیت مدیر طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان، طراحی سیستم پاداش، طراحی سیستم حقوق و دستمزد و... بر شمرد.

نقش های مدیریت منابع انسانی

فصل سوم

بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید تا:

- نقش های مدیریت منابع انسانی را شرح دهید .
- نقش مشاور استراتژیک و شایستگی آن را توضیح دهید

نقش های مدیریت منابع انسانی

مقدمه

مدیران منابع انسانی (سابقاً رئیس پرسنل نامیده می شد)، به صورت سنتی، تا حد زیادی نقشی ادراری را در اغلب سازمان ها به عهده دارند. هر چند این موضوع ظرف سال های گذشته مورد مناقشه بوده است. کارکردها و نقش های منابع انسانی در طول دو قرن گذشته به خاطر تغییر ماهیت محیط کسب و کار و تشدید رقابت تغییرات زیادی داشته است. مدیریت منابع انسانی معمولاً موقعی که نقش و مسئولیت مدیریت منابع انسانی در سازمان مورد بازبینی قرار گرفته است، باز تعریف شده است (استمبرگر ۲۹، ۲۰۰۲). بنابراین ما شاهد کشف های نوینی در جایگاه و نقش منابع انسانی در سازمان ها بوده ایم و همین امر جایگاه مدیران منابع انسانی را تغییر داده است. وظایف منابع انسانی و بخصوص آنهایی که در رأس امور هستند، تغییر کرده و انتظارات متفاوتی از آنان ایجاد شده است. جک ولس در کتاب *Winning* در خصوص نقش مدیران منابع انسانی (CHRO) می گوید: "بدون تردید، مدیر منابع انسانی می بایست دومین فرد مهم در هر سازمانی باشد. از نقطه نظر مدیر اجرایی، گرداننده امور منابع انسانی می بایست دست کم، برابر با مدیر امور مالی محسوب شود. این واقعیت ها نشان می دهد که ما نیازمند دگر اندیشی در نقش مدیران منابع انسانی در سازمان ها هستیم و در این را با چالش هایی مواجه هستیم."

نقش های مدیران منابع انسانی

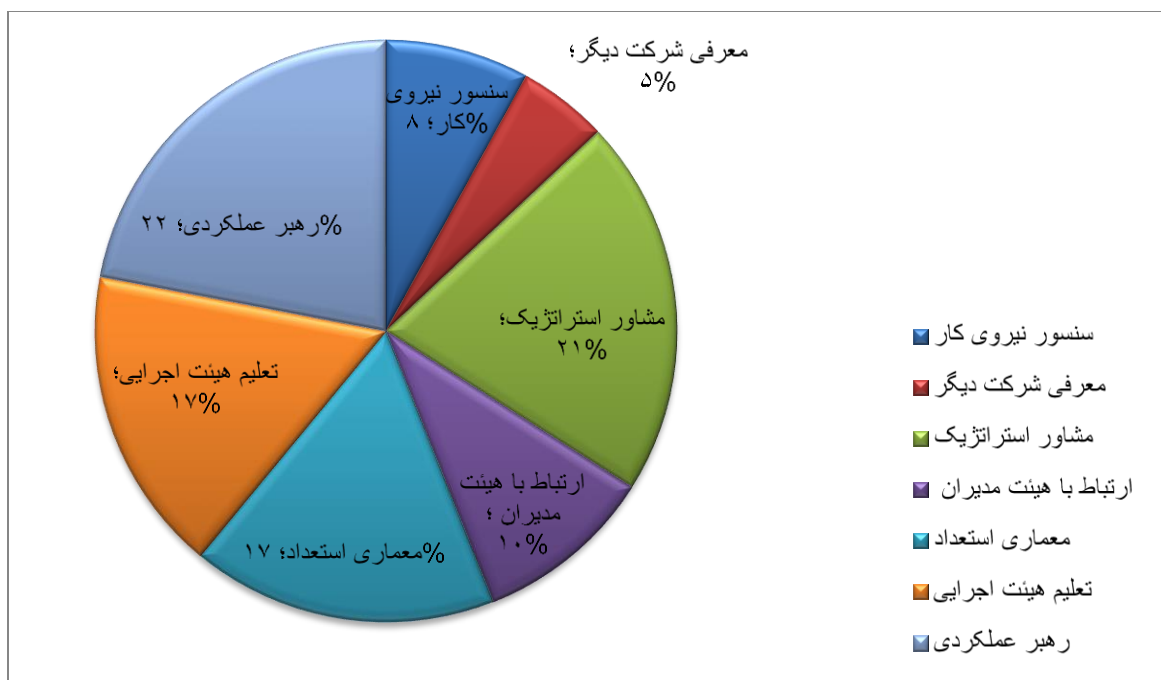
تحقیقات و مطالعات چهار سال گذشته آقای Patrick Wright در مورد نقش مدیر منابع انسانی، بر اساس ترکیبی از مصاحبه های محرمانه با مدیران منابع انسانی، مصاحبه های آشکار با مدیران منابع انسانی و مدیران اجرایی، گروه های فکری مدیران

منابع انسانی و بررسی داده های بایگانی شده است. بر مبنای این تحقیقات یک تیپ شناسی از هفت نقش مدیر منابع انسانی را ایجاد شده است. که عبارتند از:

- مشاوره استراتژیک به تیم اجرایی - فعالیت های متمرکز به ویژه روی تدوین فرمول و اجرای استراتژی شرکت
- مشاوره / طرف اعتماد / معلمی کردن برای تیم اجرایی - فعالیت های متمرکز برای ارائه مشاوره یا تعلیم اعضاء تیم یا رفع تضادهای میان فردی یا سیاسی در بین اعضا تیم.
- ارتباط با هیئت مدیران - آمادگی برای جلسات هیئت؛ ارتباط تلفنی با اعضای هیئت و حضور در جلسات هیئت
- معماری استعداد - فعالیت های متمرکز بر روی ساخت و شناسایی سرمایه انسانی مهم و ضروری برای شرکت، در حال حاضر و آینده
- رهبر فعالیت های منابع انسانی - کار با اعضای تیم منابع انسانی در خصوص توسعه و گسترش، طراحی و ارائه خدمات منابع انسانی

- سنسور نیروی کار - فعالیت های متمرکز بر شناسایی روحیه یا نگرانی های نیروی کار
 - معرفی شرکت - فعالیت های مرتبط با ذی نفعان خارجی، مانند لابی کردن یا صحبت با گروه های بیرونی.
- پس از گزارش زمان صرف شده از مدیران منابع انسانی، دو سوال آزاد در مورد نقشی که آن ها احساس می کنند بیشترین تاثیر را بر روی تجارت به جا می گذارد (و علت آن) و نقشی که در زمان تصدی این مقام، کمترین آمادگی را برای پذیرش آن داشتند پرسیده می شود. در مصاحبه های بعدی، از بسیاری از مدیران منابع انسانی خواسته شد تا با ذکر جزئیات، توضیح دهند که چگونه در صد اجرای هر نقش به صورت کارآمد و مفید هستند. کمترین وقت صرف سنسور نیروی کار و معرفی شرکت می شد. علاوه بر این، از این موارد به ندرت یا هرگز به عنوان نقش هایی که بیشترین تاثیر را در شرکت به جا می گذارند، نام برده نشد. بنابراین تمرکز این فصل را بر روی نقش های مشاور استراتژیک، معماری استعداد، مشاوره / محرم بودن / معلمی کردن، رهبر فعالیت های منابع انسانی و ارتباط با هیئت مدیران می گذاریم، چرا که قسمت اعظم زمان صرف این موارد شده و نیز مرتباً از آن ها به عنوان نقش هایی یاد شده حساس و ضروری به شمار می آیند یا مدیران منابع انسانی هنگام تصدی شغل شان، کمترین آمادگی را برای ایفای آن نقش ها داشته اند.

شکل ۱) درصد زمان صرف شده در نقش ها (Patrick Wright, 1390)



نقش مشاور استراتژیک و شایستگی آن

مدیریت منابع انسانی یکی از فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی^{۳۰} در همه سازمانها، اعم از کوچک و بزرگ، خصوصی یا دولتی و تولیدی یا خدماتی است از این فرایند انتظار می رود مانند سایر فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی، حمایت های لازم را از اجرای موفق برنامه های استراتژیک به عمل آورده و از واحدهای صف (که عهده دار انجام فرایندهای عملیاتی^{۳۱} هستند) پشتیبانی های لازم را به عمل آورد.

این نقش پشتیبانی به معنی آن است که همه تلاش ها، تدابیر و اقداماتی که تحت سرسر فصل کلی مدیریت منابع انسانی انجام می شود (شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، جذب و استخدام، آموزش های توجیهی بدو خدمت، آموزشهای حین کار، برنامه های توسعه قابلیت ها و پرورش استعدادها، جانشین پروری، نظام های حقوق و پاداش، مدیریت عملکرد، تدابیر معطوف به جلب مشارکت کارکنان، تنظیم نظام ارتباطات داخلی، طراحی مشاغل، چرخش شغلی و بالاخره مدیریت برنامه های انفصال از خدمت کارکنان) باید به نحوی طراحی و اجرا شوند که دیر یا زود و مستقیم یا غیر مستقیم به سازمان ذیربط کمک کند تا به اهداف استراتژیک خود نایل شود.

نقش مشاور استراتژیک، شامل فعالیت های متمرکز بر تلاش در جهت نفوذ و تأثیر در استراتژی شرکت می شود. این فعالیت ها می توانند اطلاعات سرمایه انسانی را در خصوص مسائل بالقوه عملکرد تجاری در ارتباط با استراتژی های مورد بحث، یا صرفاً تهیه نظریات قابل اطمینان تجارت محور، در مورد امکان پذیر بودن یا کارآرایی تصمیمات استراتژیک پیشنهادی را به دست دهند.

³⁰. Support & management process

³¹. operational processes

بنا به گزارش مدیران منابع انسانی، دومین موردی که آن ها بیشترین وقت خود را صرف آن می کنند (۲۱٪) آرایه مشاور استراتژیک به تیم اجرایی است (شکل ۱) این نقش، مستلزم سهیم کردن مهارت های افراد به عنوان بخشی از فرایند تصمیم گیری و نیز شکل دادن به روش تطابق سرمایه انسانی یک شرکت با استراتژی آن است. این، همان نقشی است که به نظر اکثر مدیران، بیشترین تأثیر را در شرکت دارد. (Patrick Wright, 1390)

اخیراً مجله «Personnel Journal» میزگردی را با حضور متخصصان و کارگزاران برجسته حوزه منابع انسانی برگزار کرد. هدف این میزگرد بحث، تبادل و رسیدن به تصویری روشن از آینده حرفه و حوزه HRM بود. در گزارش مکتوب این نشست آمده است که بیشترین و پرتکرارترین واژه، تعبیر و تأکیدی که در این جلسه گفته و شنیده شده واژه «شریک کسب و کار»^{۳۲} بوده است. تبدیل حوزه HR به همکار و شریک استراتژیک سازمان متبوع به معنی آن است که این حوزه باید بیش از پیش جهت حرکت استراتژیک سازمان را درک کند، از چالش های فراروی سازمان اطلاع و تحلیل داشته باشد و جایگاه رقابتی سازمان و تحولات در تکنولوژی، فعالیت های رقبا و از همه مهمتر خواسته ها و نیازهای مشتریان را بشناسد.

ایفای این نقش و دستیابی به این درک و تحلیل مستلزم مشارکت مدیران و متخصصان HR در جلسات تصمیم گیری استراتژیک سازمان هاست، اما حضور موثر در این جلسات، به نوبه خود مستلزم آن است که این مدیران و متخصصان از قابلیت ها، مهارت ها و دانش متفاوت و گسترده ای برخوردار باشند.

در مطالعه که در در سپتامبر سال ۲۰۰۳ میلادی توسط «Corporate leadership council» انجام گردید، روشن شد که مدیران و کارشناسان HR درسه قابلیت مهم و استراتژیک با ضعف و ناکارآمدی مواجه اند:

۱- شم کسب و کار

۲- درک جامع مسایل و مفاهیم مالی

۳- فهم رفتار بازار

در مطالعه جامع و جالب دیگری که توسط دو تن از استادان دانشگاه میشیگان انجام و تحت عنوان «The 2002 Human Resource Competency Study» منتشر شد پنج قابلیت اصلی و مهم که مدیران و متخصصان HR برای ایفای نقش های جدید و استراتژیک خود باید به آن مجهز شوند به شرح زیر اعلام شده است:

۱- توانایی مشارکت استراتژیک: این توانایی موجب می شود تا دست اندرکاران HR بتوانند به مدیریت فرهنگ سازمانی بپردازند، در تصمیم گیری های استراتژیک حضور موثر و کارساز داشته باشند، با سازمان و سایر فرایندهای فعال در آن ارتباط بازار محور برقرار کنند و تغییرات استراتژیک سازمان را هدایت و مدیریت نمایند.

۲- اعتبار شخصی: این ویژگی که بیشتر به مهارت های ارتباطی، مهارت های اثرگذاری و نفوذ و مهارت های جلب اعتماد مربوط است کمک می کند تا مدیران و متخصصان HR هم در میان همتایان خود در حرفه HR و هم در بین مدیران ارشد و مدیران واحدهای صف از اعتبار و مقبولیت مناسبی برخوردار شوند.

۳- انجام کارآو کارآمد فعالیت ها و وظایف مربوطه: مدیران و متخصصان HR باید بتوانند فعالیت های اصلی این حوزه به ویژه استخدام کردن، پرورش و آموزش کارکنان، اندازه گیری، ارزیابی و مدیریت عملکرد، نظام های پاداش و ... را به خوبی طراحی و

مطابق با انتظارات سازمان و مدیران اجرا کنند. اجرای موفق این وظایف، به نوبه خود، بر اعتبار شخصی دست اندازکاران HR می افزاید.

۴- **دانش کسب و کار:** مدیران و کارشناسان HR در چارچوب این توانایی باید زنجیره ارزش سازمان را درک کنند، چالش های سازمان را بفهمد و از ارتباط افقی فرایندهای سازمان تصویر روشن و دقیقی داشته باشند. این تصویر کمک می کند تا جایگاه و نقش HR در نقشه فرایندهای سازمان ذیربط بهتر درک و به تبع آن مطلوب تر ایفا شود.

۴- **توانایی به کارگیری تکنولوژی در حوزه HR:** مدیران و متخصصان HR باید بتوانند از تکنولوژی، به ویژه تکنولوژی اطلاعات در فعالیت های خود استفاده موثر به عمل آورند. استفاده از روش های e-HR از جمله e-learning از جمله این توانایی هاست. (بهزاد ابوالعلائی - عباس غفاری، ۱۳۸۵)

نقش معماری استعداد

نقش معماری استعداد در وهله اول، بر روی اطمینان از این موضوع متمرکز است که افراد مناسب، در مشاغل مناسب در بالاترین سطوح شرکت مشغول به کارند. بر خلاف مشاور استراتژیک، در جایی که تمرکز بر روی ماهیت خود استراتژی تجاری است و برای اجرای آن ها، توانایی هیئت مدیره سازمان ضروری محسوب می شود، هدف از نقش معماری استعداد، حصول اطمینان از مستقر شدن یک رهبری مناسب، جهت اجرای استراتژی یا نوآوری و ابتکار عمل است.

این نقش بخش قابل ملاحظه ای از وقت مدیران منابع انسانی را به خود اختصاص می دهد (۱۷ درصد) و هم چنین بارها به آن به عنوان نقشی که مدیر منابع انسانی در آن، بیشترین تأثیر را بر تجارت می گذارد، اشاره شده است.

ایفای نقش معماری استعداد مستلزم این است که مدیران منابع انسانی به تیم اجرایی کمک کنند تا آن ها متوجه اهمیت فاکتور استعداد شده و شکاف های فعلی و آتی استعداد را شناسایی کنند تا آن ها متوجه اهمیت فاکتور استعداد شده و شکاف های فعلی و آتی استعداد را شناسایی کنند و برنامه کار استعداد را از آن خود سازند.

نقش مشاوره/ طرف اعتماد/ تعلیم

نقش مشاوره/ طرف اعتماد/ تعلیم، یک نقش چند وجهی است که مستلزم سرو کار داشتن با تمامی تضادها و چالش هایی است که وقتی گروهی از افراد بسیار بلندپرواز و جاه طلب، در یک تیم اجرایی متکی به یکدیگر می شوند، رخ می دهد. "ال کوین کاس" مدیر منابع انسانی آمریکن اکسپرس می گوید «وقتی شما افراد جاه طلب را می گیرید، آن ها را در جهت و رده هایی ناکامل و معیوب (پاداش ها) در هم می آمیزید و به آن رهبری اضافه می کنید که با آن ها مواجه نمی شود، تمام اجزای لازم برای یک تیم ناکارآمد را در اختیار دارید. این ماجرا کاملاً رایج و شایع است، چرا که تیم ارشد، متشکل است از افراد جاه طلب، مشوق هایی که هرگز نمی توانند کامل باشند و تعداد کمی از رهبران که از مواجهه و رویارویی لذت می برند» بنابراین؛ تمرکز این نقش بر روی اداره پویایی های میان فردی تیم اجرایی به روشی است که به آن کمک کند تا بتوانند به صورت مؤثر با هم کار کنند.

جالب است که به گزارش مدیران منابع انسانی، آن ها همان قدر وقت صرف این کار می کنند که زمان برای معماری استعداد می گذارند (۱۷٪). هم چنین، این واقعیت هم قابل توجه است که این همان نقشی است که بالاترین درصد مدیران منابع انسانی (۴۵٪) گزارش کرده اند که از زمان شروع بحران اقتصادی، وقت بیش تری را به آن اختصاص می دهند.

در نهایت، تعدادی از مدیران منابع انسانی از این نقش به عنوان یکی از نقش‌هایی که بیشترین تأثیر را دارد، نام می‌برند. بیست درصد، آن را به عنوان نقشی با بالاترین میزان اثرگذاری، یا یکی از نقش‌هایی که بیشترین تأثیر را دارند، گزارش کرده‌اند. ظاهراً، این نقش، یکی از نقش‌های وسیع و گسترده محسوب می‌شود و می‌تواند شامل همه چیز باشد، از مشاوره رفتاری یا عملکردی گرفته تا طرف مشورت شخصی مدیر عامل بودن. با افزایش فشارها بر روی مدیر اجرایی از طرف سرمایه‌گذاری و تحلیل‌گران شاید مدیر منابع انسانی قابل اعتمادترین مشاوره باشد که بتوان برای دادن مشاوره شخصی یا صرفاً شنیدن مشکلات مدیران اجرایی، روی او حساب کرد.

نقش رهبر فعالیت‌های (واحد) منابع انسانی

کسانی که با نقش مدیر منابع انسانی آشنایی ندارند، ممکن است تصور کنند که عمده‌ترین مسئولیت کسی که در رأس منابع انسانی قرار دارد، هدایت فعالیت‌های منابع انسانی است. هر چند از لحاظ مفهومی این موضوع واقعیت دارد، کار ما با مدیران منابع انسانی نشان می‌دهد که نقش مدیر منابع انسانی، بیش‌تر از طریق اعزام نماینده و راهنمایی انجام می‌شود تا به وسیله مدیریت وظایف و فعالیت‌ها.

نقش رهبر فعالیت‌های منابع انسانی، برخی یافته‌های جالب را نشان می‌دهد هر چند این نقشی است که مدیران قسمت اعظم وقت خود را صرف آن می‌کنند، اما به نظر نقشی با بیشترین اثرگذاری نمی‌رسد، فقط ۵٪ به آن اشاره کرده‌اند. علاوه بر این، تعداد مدیران منابع انسانی که می‌گویند از شروع بحران اقتصادی، زمان کم‌تری صرف این نقش کرده‌اند، دو برابر (۳۵٪) مدیرانی است که وقت بیش‌تری به این نقش اختصاص می‌دهند (۱۷٪). به نظر می‌رسد مدیران منابع انسانی، بیش‌تر از پیش، برای طرح‌ریزی و ارائه خدمات منابع انسانی متکی به گزارش‌گران مستقیم خود هستند حال آن‌که توجه خود را معطوف به راهنمایی و ارائه مشاوره به تیم ارشد اجرای کرده‌اند. از دو چشم‌انداز این کار می‌توان مفید واقع شود. اول، متخصص مدیریت منابع انسانی می‌تواند در حین زمان‌های دشوار، نقشی حیاتی در اثرگذاری بر تصمیم‌گیری‌ها بازی کند، بدین ترتیب، محول کردن مسئولیت‌های منابع انسانی به گزارش‌گران مستقیم می‌تواند شانس‌های مدیر منابع انسانی برای مشارکت در استراتژی را به حداکثر برساند. دوم، این تفویض مسئولیت، فرصتی در اختیار مدیران منابع انسانی می‌گذارد تا به گزارش‌گران مستقیم‌شان کمک کنند، به خصوص در مورد امکان عملی آن‌ها به عنوان جانشینان بالقوه.

نقش ارتباط با هیئت مدیره

Patrick Wrigh در مصاحبه‌ها و در گروه‌های کاری با مدیران منابع انسانی طی چهار سال گذشته، متفقاً به این نتیجه رسیدند که مدیران منابع انسانی، بیش‌تر از گذشته برای هیئت مدیران وقت می‌گذارند. به هر حال، در مورد این‌که در این تعاملات، چه مقدار وقت صرف می‌شود و گفت و گوها پیرامون چه عناوین و موضوعاتی است، تحقیقات اندکی صورت گرفته است. در واقع نتایج ممیزی نشان می‌دهد که ارتباط با هیئت مدیره، نقشی است که به نظر می‌رسد اهمیت روزافزونی بیابد، هر چند راهی طولانی در پیش است تا با نقش‌های مشاور استراتژیک، معماری استعداد و مشاوره/طرف اعتماد/تعلیم برابری کند. گزارش شده است که مدیران منابع انسانی، ده درصد از وقتشان را صرف این نقش می‌کنند و تقریباً یک سوم (۳۲٪) آن‌ها ظرف ۱۲ تا ۱۸

ماه گذشته، زمان بیش تری صرف آن کرده اند. جالب ترین نکته در مورد این نقش این است که در فهرست ۷۰٪ از مدیران، این نقش بوده است که اغلب مدیران منابع انسانی، کم ترین آمادگی را برای پذیرش آن داشته اند. (Patrick Wright, 1390)

خلاصه

کارکردها و نقش‌های منابع انسانی در طول دو قرن گذشته به خاطر تغییر ماهیت محیط کسب و کار و تشدید رقابت تغییرات زیادی داشته است. از نقش‌هایی که در این فصل به آن اشاره شده است عبارتند از:

مشاوره استراتژیک به تیم اجرایی - فعالیت‌های متمرکز به ویژه روی تدوین فرمول و اجرای استراتژی شرکت، مشاوره/طرف اعتماد/معلمی کردن برای تیم اجرایی - فعالیت‌های متمرکز برای ارائه مشاوره یا تعلیم اعضای تیم یا رفع تضادهای میان فردی یا سیاسی در بین اعضا تیم، ارتباط با هیئت مدیران - آمادگی برای جلسات هیئت؛ ارتباط تلفنی با اعضای هیئت و حضور در جلسات هیئت، معماری استعداد - فعالیت‌های متمرکز بر روی ساخت و شناسایی سرمایه انسانی مهم و ضروری برای شرکت، در حال حاضر و آینده، رهبر فعالیت‌های منابع انسانی - کار با اعضای تیم منابع انسانی در خصوص توسعه و گسترش، طراحی و ارائه خدمات منابع انسانی، سنسور نیروی کار - فعالیت‌های متمرکز بر شناسایی روحیه یا نگرانی‌های نیروی کار و معرفی شرکت - فعالیت‌های مرتبط با ذی نفعان خارجی، مانند لابی کردن یا صحبت با گروه‌های بیرونی.

فصل چهارم ماهیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی

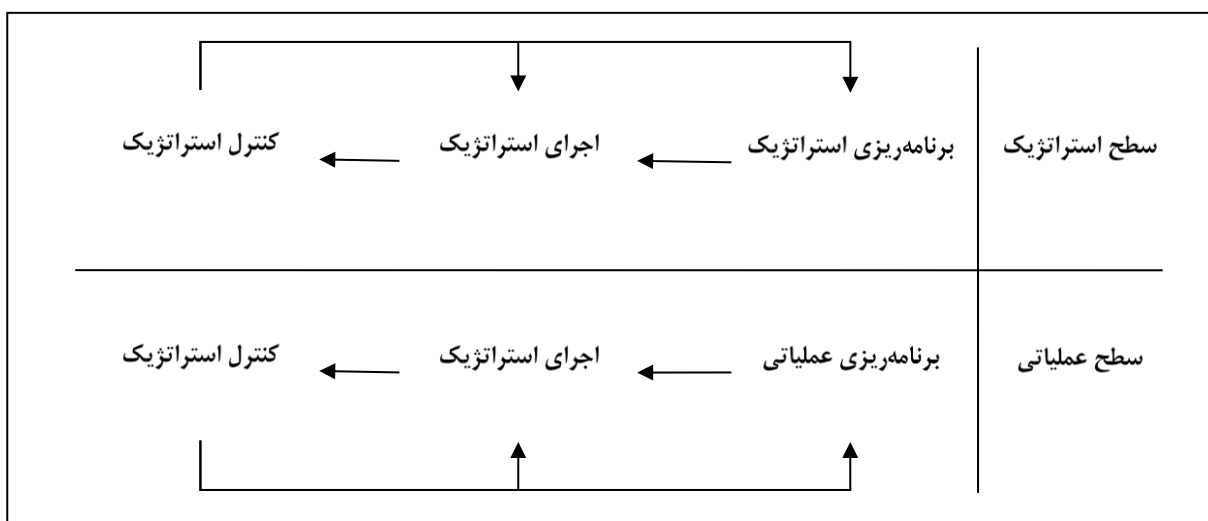
بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید تا:

- با مفهوم استراتژی آشنا شده و تعاریف علمی مربوط به آن را بیان کنید.
- نگرش استراتژیک و عملیاتی در مدیریت منابع انسانی را شرح دهید.
- مدیریت استراتژیک منابع انسانی را توضیح فرمایید.
- استراتژی منابع انسانی را شرح فرمایید.

مفهوم استراتژی

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف استراتژیک خود دست یابد (دیوید، ۱۳۸۲، ۲۴). مدیریت را می‌توان در دو سطح استراتژیک و عملیاتی تعریف کرد. در سطح استراتژیک، جهت‌گیری‌های و مفاهیم مد نظر بوده و در سطح عملیاتی، مقدار و زمان مورد توجه است. اگر از منظر فرایندی به هر کدام از این سطوح نگاه کنیم، سه مرحله برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل را می‌توان برای آن تعریف کرد. نمودار ۱ سطوح مدیریت و مراحل هر کدام را نشان می‌دهد.

نمودار ۱ الگوی عمومی مدیریت در دو سطح استراتژیک و عملیاتی



(اعرابی، ۱۳۸۵، ۲)

برنامه‌ریزی استراتژیک: در برنامه‌ریزی استراتژیک، مقاصد آرمانی سازمان تعیین شده، عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کند یا فرصتهایی را بوجود می‌آورند، شناسایی شده و همچنین نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان نیز در بررسی محیط داخلی تعیین می‌شوند. در کنار شناسایی مأموریت، چشم‌انداز و ارزشهای سازمانی، اهداف استراتژیک و استراتژیهای سازمان نیز احصاء می‌شود. از آنجاکه هیچ سازمانی نمی‌تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیستها باید در این مورد که کدامیک از استراتژیهای مختلف می‌توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند، تصمیم‌گیری نمایند. تصمیماتی که در زمینه تدوین

استراتژی گرفته می‌شود، سازمان را متعهد می‌سازد که برای یک دوره نسبتاً بلندمدت محصولاتی خاص تولید کند؛ در بازارهای مشخصی به فعالیت بپردازد و سرانجام از منابع و فناوریهای شناخته شده‌ای استفاده کند. استراتژیها مزایای رقابتی سازمان را در دوره های بلندمدت تعیین می‌نمایند. چه خوب چه بد، تصمیمات استراتژیک نتایج چند وجهی و آثار دیرپا بر سازمان می‌گذارند. مدیران ارشد برای درک جوانب گوناگون فرایند تصمیمات مختلف دارای بهترین دیدگاه می‌باشند. آنها این قدرت یا اختیار را دارند که منابع موجود را برای اجرای تصمیمات مختلف به مصرف برسانند.

اجرای استراتژیک: در اجرای استراتژیک، استراتژی‌های تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. مهمترین کاری که مدیران در اجرای استراتژیک انجام می‌دهند این است که زمینه لازم را برای اجرای استراتژیها از طریق تعیین استراتژیهای وظیفه‌ای که مهمترین آنها، استراتژیهای ساختار، منابع انسانی و تکنولوژی است را تعیین کرده و سپس اهداف سالانه و سیاست‌های عملی در راستای اهداف استراتژیک و استراتژی‌ها را تعیین کرده و بر اساس آنها منابع سازمان تخصیص داده می‌شوند. **کنترل استراتژیک:** در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژیک آخرین مرحله به حساب می‌آید. مدیران نیاز شدیدی دارند که بدانند استراتژیهای خاص و موردنظر آنان در چه زمانی کار ساز واقع نمی‌شوند؛ اصولاً ارزیابی استراتژیک بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. همه استراتژیها دستخوش تغییرات آینده قرار می‌گیرند، زیرا عوامل داخلی و خارجی به صورت دائم در حال تغییر هستند. برای ارزیابی استراتژیها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می‌شوند: (۱) بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژیهای کنونی قرار گرفته اند (۲) محاسبه و سنجش عملکردها و (۳) اقدامات اصلاحی. بدان سبب باید استراتژیها را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می‌شود؛ سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار نخوت و تکبر شود، محکوم به فنا خواهد بود» (دیوید، ۱۳۷۹).

۱-۲- استراتژی چیست؟

استراتژی شامل تصمیم‌گیری در این باره است که مقصد کجاست و رسیدن به آن چگونه خواهد بود و به عبارتی همان بیان نیت و مقاصد است " یعنی آنچه دوست داریم انجام دهیم و اینکه قصد داریم چگونه آن را به انجام برسانیم " (آرمسترانگ، ۳۷:۲۰۰۶). این واژه از لغت یونانی «استرات گوس»^{۳۳} یا «استرات گی»^{۳۴} به معنای هنر ژنرالها اقتباس شده است؛ چراکه در ارتش، استراتژی کار ژنرالهاست؛ کما اینکه در کسب و کار نیز وظیفه مدیران ارشد است (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰). برای استراتژی تعاریف متعددی ذکر شده و هریک از این تعاریف ابعادی از مفاهیم استراتژی را مورد توجه قرار داده است. بروس هندرسون^{۳۵} صاحب‌نظر برجسته و مؤسس گروه مشاوره بوستون^{۳۶} استراتژی را «ایجاد یک مزیت منحصربفرد برای تمایز سازمان از رقبا» تعریف می‌کند و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌داند (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰). در تعریف دیگری از استراتژی آمده است که «استراتژی، یک برنامه جامع برای عملی است که جهت‌گیری‌های عمده سازمان را معین می‌کند و رهنمودهایی را برای تخصیص منابع در مسیر کسب

³³ -Strategos

³⁴ -Strategie

³⁵ -B.D.Henderson

³⁶ -Boston Consulting Group – BCG

هدفهای بلند مدت سازمانی ارائه می دهد» (انسوف، ۱۳۷۹؛ ذکر شده توسط اعرابی، ۱۳۸۴). همچنین می توان بیان داشت که «استراتژی ها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدفهای بلند مدت خود دست یابد» (دیوید، ۱۳۷۹). و یا می توان گفت: استراتژی عبارتست از طرح جامع و مادر شرکت که نشان می دهد شرکت چگونه به مأموریت و اهداف دست می یابد. استراتژی مزیت رقابتی را بیشینه و کمبودهای رقابتی را کمینه می کند (هانگر و ویلن، ۱۳۸۱).

مفهوم استراتژی حداقل به ۳۴۰ سال قبل از میلاد مسیح (ع) باز می گردد. در آن دوران، ژنرال چینی سان تزو^{۳۷} در کتاب جاودانه خود تحت عنوان «هنر جنگ» اصول پیروزی در نبرد را توضیح می دهد و به روشنی بسیاری از مفاهیم رویکرد استراتژی را بیان می کند، اما استراتژی به فرم امروز آن، دستاورد پس از جنگ جهانی دوم و حاصل سیر تحول برنامه ریزی است. آنچه تا قبل از جنگ جهانی دوم در سازمانها رواج داشت «برنامه ریزی سالیانه» و یا بودجه ریزی بوده است که طی آن هزینه ها و درآمدها، مورد پیش بینی و برآورد قرار می گیرد. پس از جنگ جهانی دوم، پیشرفت تکنولوژی و توسعه ارتباطات و حمل و نقل هوایی تحرکات بیشتری را در کسب و کار ایجاد کرد و برنامه ریزی در افق بلندتری را ضروری ساخت. برنامه ریزی بلند مدت که طی آن عملیات سازمان در یک افق ۳ تا ۵ ساله برنامه ریزی می شد دستاورد این دوران است. در اوایل دهه ۱۹۶۰ وزارت دفاع آمریکا تصمیم گرفت تا تجربیات زیادی که از تصمیم گیریهای استراتژیک جنگ جهانی دوم حاصل شده بود را تدوین کند و با این اقدام مبنای برنامه ریزی استراتژیک پایه گذاری شد. دو سال بعد آلفرد چندلر^{۳۸}، استاد دانشگاه هاروارد، این مفاهیم را به دنیای کسب و کار وارد کرد و به دنبال او کنت آندروز^{۳۹} در سال ۱۹۶۵ طی مقاله ای «استراتژی کسب و کار» را بر مبنای افکار و نظریات چندلر مطرح ساخت. ایگورانسوف^{۴۰} مدیر عامل شرکت لاکهید الکترونیکز این رویکرد را پسندید و آن را در محیط واقعی کسب و کار پیاده کرد. موفقیت انسوف در بکارگیری رویکرد استراتژی، توجه همگان را به مفاهیم و متدولوژی های ارائه شده جلب نمود. در اوایل دهه ۱۹۷۰ گروه مشاوره بوستون متدولوژی پرتفولیوی محصول را به ادبیات استراتژی اضافه کرد. دهه ۱۹۸۰ با نظرات مایکل پورتر^{۴۱} در زمینه مزیت های رقابتی^{۴۲} و حوزه رقابت^{۴۳} سپری شد و در دهه ۱۹۹۰ عصر جدید رویکردهای استراتژی - که در آن خلاقیت عنصر اصلی اثربخشی استراتژی به شمار می آید - با نظریات صاحب نظرانی مانند هنری مینتزبرگ^{۴۴} و گری هامل^{۴۵} آغاز شد" (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰).

هدف از برنامه ریزی درازمدت، بیشتر کنترل عملیات است در حالیکه برنامه ریزی استراتژیک، تغییرفعالیتها برای حداکثر استفاده از فرصتهای محیطی را دنبال می کند. در رویکرد استراتژی یک اصل قوی و بدون تغییر وجود دارد و آن تمرکز است. اگر بخواهیم در همه کارها قوی باشیم در هیچ کاری قوی نخواهیم بود. این اصل ناشی از محیط رقابتی و محدودیت منابع است. اصولاً استراتژی زاینده این دو عامل است. بدون رقابت استراتژی امری بی معناست و هر کجا محیط رقابتی باشد (اعم از سیاسی، نظامی یا کسب و کار) این رویکرد کارساز است (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰).

37 - Sun Tzu

38 - A.D. Chandler

39 - K. Andrews

40 - I. Ansoff

41 - M.E. Porter

42 - Competitive Advantages

43 - Competitive Scope

44 - H. Mintzberg

45 - G. Hamel

نگرش استراتژیک و عملیاتی در مدیریت منابع انسانی

تاریخ مدیریت منابع انسانی مملو از نوآوری های مستمر و سازگاری یا انعطاف پذیری هاست. در سده گذشته در هر مرحله از پیشرفت یا توسعه، رشته مدیریت منابع انسانی توانسته است فنون تدوین، مقررات خاص و روش های عملی نوین ارائه کند و نقش هایی را طرح ریزی کند که این رشته به عنوان یک نهاد بتواند در برابر منابعی که در محیط ناپایدار و نامطمئن سازمان به وجود می آیند، واکنش مناسب نشان دهد. تعداد زیادی از پژوهشگران منابع انسانی با توجه به تئوری نوآوری سازمانی کوشیدند عوامل مربوط به اتخاذ نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی را شناسایی و معرفی کنند.

مدیریت منابع انسانی، هنگامی بیشترین اثربخشی را خواهد داشت که تصمیماتی که اتخاذ می شود با نقطه ای که تصمیمات در آن اجرا می شود، بیشترین نزدیکی ممکن را داشته باشد. در گذشته، چشم انداز مدیریت منابع انسانی به عنوان وظیفه پشتیبانی- اداری مورد نیاز برای اجرای فعالیت های پرسنلی تناسب داشت. چنین مفهومی از وظیفه منابع انسانی همزمان با افزایش درک سازمان ها نسبت به ارزش بالقوه رقابتی کارکنان در حال تغییر است. در نتیجه این درک، بسیاری از سازمان ها تلاش هایی آگاهانه در جهت طراحی روش های منابع انسانی که قادر به ایجاد ارزش استراتژیک برای کارکنان باشد را آغاز کردند. این رویکرد جدید به عنوان مدیریت منابع انسانی استراتژیک نامیده شد که توسعه نقش منابع انسانی را در دو سطح وظیفه اداری و استراتژیک ضروری ساخت.

جدول ۱) عوامل مؤثر بر اتخاذ اقدامات استراتژیک

عامل	تعریف	نمونه
محیطی	نیروهای بازار و محیط خارجی (کار و محصول) که بر اقدامات استراتژیک منابع انسانی تأثیر دارند.	اتحادیه ها، نیروهای رقابتی بازار، چرخه حیات محصول
سازمانی	ویژگیهای ساختاری سازمان می توانند زمینه اتخاذ اقدامات استراتژیک منابع انسانی را فراهم سازند.	اندازه، منابع مازاد مصرف نشده، پیچیدگی
نهادی	فشارها و شرایط قانونی حاکم بر محیط که تصمیم گیرندگان سازمانی باید لحاظ کنند.	مقررات قانونی، هنجارهای حرفه ای، انتظارات گروههای ذینفع
فناوری	شیوه ای که درون داده های نیروی کار را به برون داده ها تبدیل می کند.	ماهیت فرایند تولید، میزان و نوع وابستگی متقابل

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۱)

عقیده ما بر این است که یک رویکرد کل نگر به موضوعات منابع انسانی لازم است؛ رویکردی که در آن وظیفه منابع انسانی به طور تنگاتنگ با عناصر استراتژیک و عملیاتی بنگاه ادغام و یکپارچه شود. در گذشته، منابع انسانی عمدتاً به عنوان یک وظیفه

"توانمندساز"^{۴۶} که موظف به اجرای "برنامه" است، در نظر گرفته شده و به همین جهت در حین مراحل اولیه برنامه‌ریزی نادیده گرفته شده است.

بسیاری از واحدهای منابع انسانی حتی در اجرای مؤثر اساسی‌ترین وظایف خود نیز شکست خورده‌اند. خط‌مشی‌ها و روش‌های بسیاری از بنگاه‌ها، قدیمی و انعطاف‌ناپذیر بوده و به‌طور مستقیم نفعی برای کسانی که تا حد زیادی تحت تأثیر وظایف منابع انسانی هستند، نداشته است.

البته با وجود رشد توجه آکادمیک در تأثیر استراتژیک مدیریت منابع انسانی، تحقیقات اخیر نشان داده است که هنوز شرکت‌های بسیاری وجود دارند که ارزیابی منابع انسانی خود را بر اشکال کارآیی و فعالیت‌ها محدود کرده‌اند و تلاش اندکی را بر ارزیابی اثربخشی منابع انسانی با توجه به اهداف کسب و کار صرف می‌کنند. یکی از دلایل این امر می‌تواند کاربرد و اجرای ضعیف فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک توسط بسیاری از رهبران کسب و کار باشد. وظیفه منابع انسانی در گام‌های کلیدی برنامه‌ریزی، اغلب از قلم می‌افتد. منابع انسانی به عنوان یک وظیفه، فی‌نفسه در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک دارای نقشی مشخص نیست. برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت با ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و ارزیابی نقاط ضعف و قوت داخلی آغاز می‌شود. این فرایند از طریق شیوه‌های ارزیابی طراحی شده توسط مدیریت برای تعیین اهمیت نسبی و صحت مفروضات مربوط به صنعت و بنگاه پیش می‌رود. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نیز در اصل از این طریق، صحت این مفروضات و اهمیت نسبی هر یک را آشکار می‌کند. مدیران عملیاتی، گام‌های اولیه فرایند برنامه‌ریزی را با مداخله در مسائل بین‌رشته‌ای که باید به فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک واگذار شود، مخدوش می‌کنند. به همین دلیل رئیس شرکت مجبور است فرایند تدوین استراتژی را از این مدیران اجرایی وظیفه‌مند دور نگه داشته و بیشتر، بر قضاوت‌های شخصی خود یا یک گروه رسمی از مدیران اجرایی بدون مسئولیت‌های تخصصی تکیه کند. ادعای ما این است که مسائل منابع انسانی نه تنها باید در طی پیاده‌سازی استراتژی بلکه باید در فرایند توسعه آن نیز مد نظر قرار گیرد. درحقیقت مدل متداول و مرسوم برنامه‌ریزی کسب و کار این ادعا را تأیید می‌کند. شواهد متقاعدکننده چندی وجود دارد مبنی بر این که همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد. (اعرابی، فیاضی، ۱۳۸۷)

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

در سال‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی در جستجوی تجزیه و تحلیل و توجه به عوامل داخلی و خارجی سازمان، از حوزه‌ای ستادی به نقشی استراتژیک تغییر موضع داده است (وایل میکرو و فلاینت^{۴۷}، ۲۰۰۵). رویکرد استراتژیک منابع انسانی بر تمام جنبه‌های کلی شرکت، رفتارهای خلاقانه و نوآورانه، اثربخشی، یکپارچگی و هماهنگی استراتژیک متمرکز می‌شود. این تمرکز منجر به بروز رفتارهایی در کارکنان می‌شود که برتری و مزیت رقابتی، سودآوری، رشد و ارزش بازار را به همراه می‌آورد (هوسلید، جکسون و شولر^{۴۸}، ۱۹۹۷؛ هریس و آگبونت^{۴۹}، ۲۰۰۱؛ نان کرویس، کامپتون و ساوری^{۵۰}، ۲۰۰۲؛ کرمی، آنالوئی و کاسورث^{۵۱}، ۲۰۰۴؛ بکر و هوسلید، ۲۰۰۶).

46- Enabler.

47. Weilemaker & Flint

48. Schuler & Jackson

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ باب شد؛ یعنی زمانی که مکتب هاروارد، استراتژی را با مدیریت منابع انسانی ادغام کرد. مفهوم مدیریت استراتژیک اولین بار توسط فامبرن و همکارانش (۱۹۸۴) معرفی شد. مهم ترین استدلال آنها این بود که سیستم های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را باید طوری مدیریت کرد که با استراتژی سازمان همخوان و سازگار باشد. بسیاری از صاحب نظران و اندیشمندان مدیریتی نیز پس از مطرح شدن مفهوم مدیریت استراتژیک، آن را فرایندی تعریف کرده اند که بین فعالیت های سازمان و استراتژی کسب و کار، سازگاری و هماهنگی برقرار می سازد (آلریچ، ۱۹۹۷؛ بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). تعاریف متعددی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان شده است که در اینجا به چند مورد از آنها اشاره می شود :

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از : مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با اهداف کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (تراس، ۱۹۹۴). و یا این که استفاده از منابع انسانی به صورتی برنامه ریزی شده و انجام کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان برای تامین هدفهای مورد نظر(رایت ، ۱۹۹۲). رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را نتیجه بکارگیری منابع انسانی و فعالیت های برنامه ریزی شده ای می دانند که سازمان را درتأمین یا دستیابی به اهدافشان قدر می سازند(بامبرگر و مشولم ، ۱۴:۱۳۸۱). همینطور مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتند از دور اندیشی فراگیر، نوآور و تحول گرایی سازمان یافته در تامین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تامین کیفیت زندگی کاری برای آن و بالاخره به کارگیری بجا و موثر این منبع استراتژیک با شناخت و اعمال جنبه های تاثیر پذیری و تاثیر گذاری محیط درون سازمانی و برون سازمانی در راستای تبیین استراتژیها، به منظور تحقق رسالت و هدفهای سازمان(میرسپاسی، ۱۳۸۱) .

واکر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به مثابه مکانیزم ایجاد تعادل و توازن بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی با محتوای استراتژیک برنامه های کسب و کار سازمان تعریف می کنند و بر مفهوم هماهنگی استراتژیک تاکید می ورزند که به معنای طراحی استراتژی های منابع انسانی هماهنگ با کسب و کار می باشد(آرمسترانگ، ۲۰۰۲)

یکی از تفاوت های اصلی بین مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که مفهوم جدید، مدیریت منابع انسانی را با فرایند تصمیمات استراتژیک و به طور اخص تلاش های سازمان برای برخورد با محیط پیوند می دهد. تأکید رویکرد سنتی بر مهارت های فیزیکی، آموزش وظایف مشخص، تخصصی کردن وظیفه ای و توجه به کارایی افراد است و به جای تمرکز بر افراد، به وظیفه و کار توجه می کند. در حالی که رویکرد استراتژیک منابع انسانی بر تمام جنبه های کلی شرکت، رفتارهای خلاقانه و نوآورانه، اثربخشی، یکپارچگی و هماهنگی استراتژیک متمرکز می گردد. این تمرکز منجر به بروز رفتارهایی در کارکنان می شود که برتری و مزیت رقابتی، سودآوری، رشد و ارزش بازار را به همراه می آورد (کرمی و همکاران، ۲۰۰۴). در جدول (۲)، مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مفاهیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی مقایسه شده است.

جدول ۲) مقایسه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی	مدیریت استراتژیک منابع انسانی
کارکنان به عنوان منبع	کارکنان به عنوان منبع
مفروضات اساسی	کارکنان به عنوان منبع

⁴⁹. Harris & Ogbonna

⁵⁰. Nankervis, Compton & Savery

⁵¹. Karami, Analoui & Cusworth

هدف	پیامدهای فردی منابع انسانی	اثربخشی سازمانی
ماهیت	عملیاتی/ عینی/ مصداقی	استراتژیک/ ذهنی/ مفهومی
چارچوب	فعالیت ها یا برنامه های صرف منابع انسانی که در بسیاری از موارد از یکدیگر و محیط متمایز و منفک هستند	رویکرد ترکیبی، یکپارچه، اقتضایی و جامع که باعث می شود سیستم منابع انسانی با محیط خارجی و عناصر درونی هماهنگ شود
سطح	میانی	عالی
زمینه	در حوزه سازمان	تعامل بین عوامل سازمانی و محیطی
قرارداد روانشناختی	تعهد	تعهد بلندمدت و توسعه
موقعیت	یک کارکرد مدیریتی	یک شریک استراتژیک
عاملان اصلی	مدیران و متخصصان منابع انسانی	مدیران صفی و مدیران منابع انسانی
جهت گیری	کوتاه مدت/ بلندمدت	بلندمدت

منبع: برگرفته از لیکون^{۵۲} (۲۰۰۴)، ملو^{۵۳} (۲۰۰۲)، رایت و بوسول^{۵۴} (۲۰۰۲) و تروس و گراتون^{۵۵} (۱۹۹۴)

در واقع، مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از هماهنگی استراتژیک فعالیت ها و کارکردهای منابع انسانی با اهداف و رسالت سازمان به گونه ای که اثربخشی حداکثر شود (هانت، ۲۰۰۵). هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق ایجاد تضمین و اطمینان از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). در جدول (۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی از دیدگاه نظریه های گوناگون، آورده شده است (رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲).

جدول ۳) مدیریت استراتژیک منابع انسانی از نگاه نظریه های گوناگون

نظریه	توصیف	نویسندگان
دیدگاه منبع محور	منابع انسانی هنگامی مزیت رقابتی پایدار محسوب می شود که ارزش آفرین، منحصربفرد، غیر قابل تقلید و غیر قابل جایگزینی باشد.	شولر و مک میلان (۱۹۸۴)، آلریچ (۱۹۹۱)، رایت، مک ماهان، مک کورمیک و شرمان (۱۹۹۲)
دیدگاه رفتاری	رفتار کارکنان، تعدیل کننده رابطه بین استراتژی و عملکرد سازمان است. هر استراتژی، مستلزم رفتارهای	

⁵². Liqun

⁵³. Mello

⁵⁴. Wright & Boswell

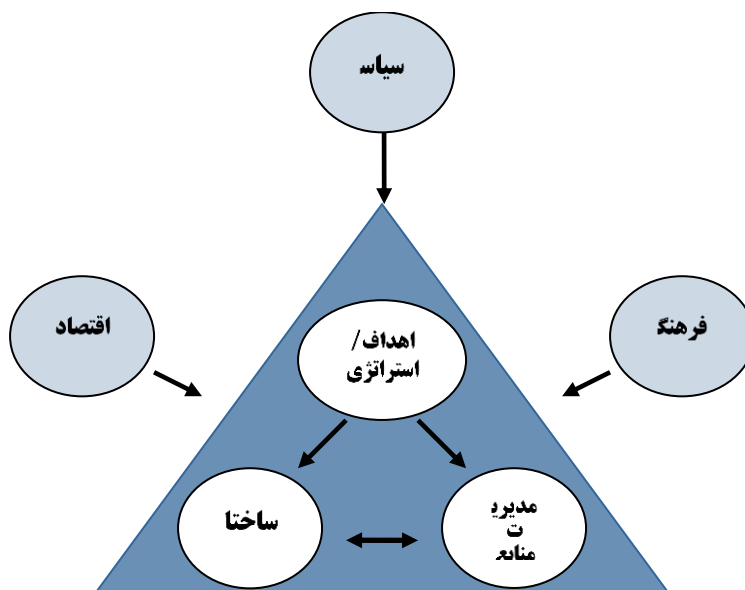
⁵⁵. Truss & Gratton

شولر و جکسون (۱۹۸۷، ۱۹۸۹)	مشخصی است که در قالب تفاوت در فعالیت های منابع انسانی منعکس می شود.	
اسنل (۱۹۹۲)	سازمان ها، سیستم هایی هستند که از طریق ورودی (و از جمله منابع انسانی) و خروجی (از جمله عملکرد) به تعامل با محیط اطراف خود می پردازند.	سیستم های سایبرناتیک
جونز و هیل (۱۹۸۸)	مجموعه عوامل محیطی و سازمانی (از جمله منابع انسانی) مشخص می کند که چرا سازمان ها در جستجوی ابزارهایی برای کاهش هزینه مبادلات هستند.	هزینه مبادله / کارگزاری
فیفر و کوهن (۱۹۸۴)، اسمت کوک و فریس (۱۹۸۶)	براساس این مدل، ادامه فعالیت تمام سازمان ها به منابع ارزشمندی چون پول و مهارت کارکنان بستگی دارد. توانایی کنترل این منابع کمیاب و ارزشمند، منجر به ایجاد قدرت برای افراد می شود.	الگوی وابستگی منابع
لاولر و مهرمان (۱۹۸۷)	پذیرش هر روش عملی به این دلیل است که سازمان می کوشد با آن مشروعیت خود را به دست آورد و مورد قبول گروه های ذینفع اجتماعی قرار گیرد.	نهادی

منبع: رایت و مک ماهان (۱۹۹۲)

شولر و جکسون (۱۹۹۹) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی توسعه برنامه ریزی شده منابع انسانی سازمان در جهت تحقق اهداف تعریف کرده اند. بامبرگر و فیلیپس (۱۹۹۱) نیز، استراتژی منابع انسانی را با استراتژی تجاری و نیروهای محیطی مرتبط ساخته اند. دوانا و همکارانش (۱۹۸۴) مدلی یکپارچه و ترکیبی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی ارائه کردند که مدیریت منابع انسانی را با استراتژی و اهداف سازمان، ساختار سازمانی، نیروهای فرهنگی، نیروهای سیاسی و نیروهای اقتصادی پیوند داده اند (نمودار ۱):

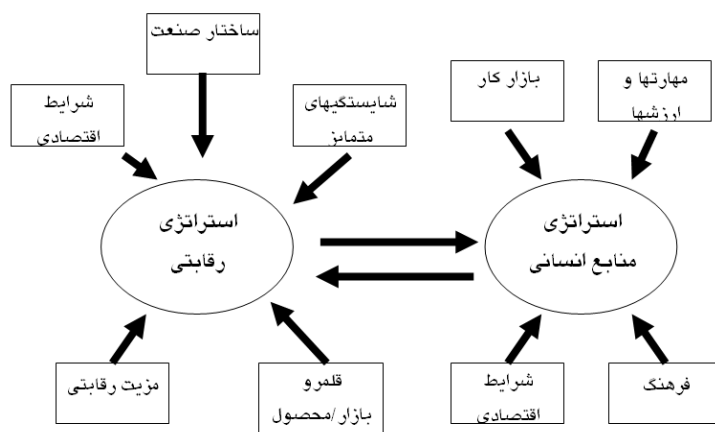
نمودار ۱) مدل ترکیبی منابع انسانی



منبع: دوانا و همکارانش (۱۹۸۴)

لنگ نیک هال و لنگ نیک هال (۱۹۸۸) نیز استراتژی منابع انسانی را در ارتباط متقابل با استراتژی رقابتی در نظر گرفته و عوامل ساختاری و نهادی بسیاری را بر این رابطه مؤثر دانسته اند (نمودار ۲):

نمودار ۲) چشم اندازی از وابستگی متقابل استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی



منبع: لنگ نیک هال و لنگ نیک هال (۱۹۸۸)

در مدل ترکیبی بیر و همکارانش (۱۹۸۴) نیز سه جنبه مهم مورد توجه قرار گرفته است:

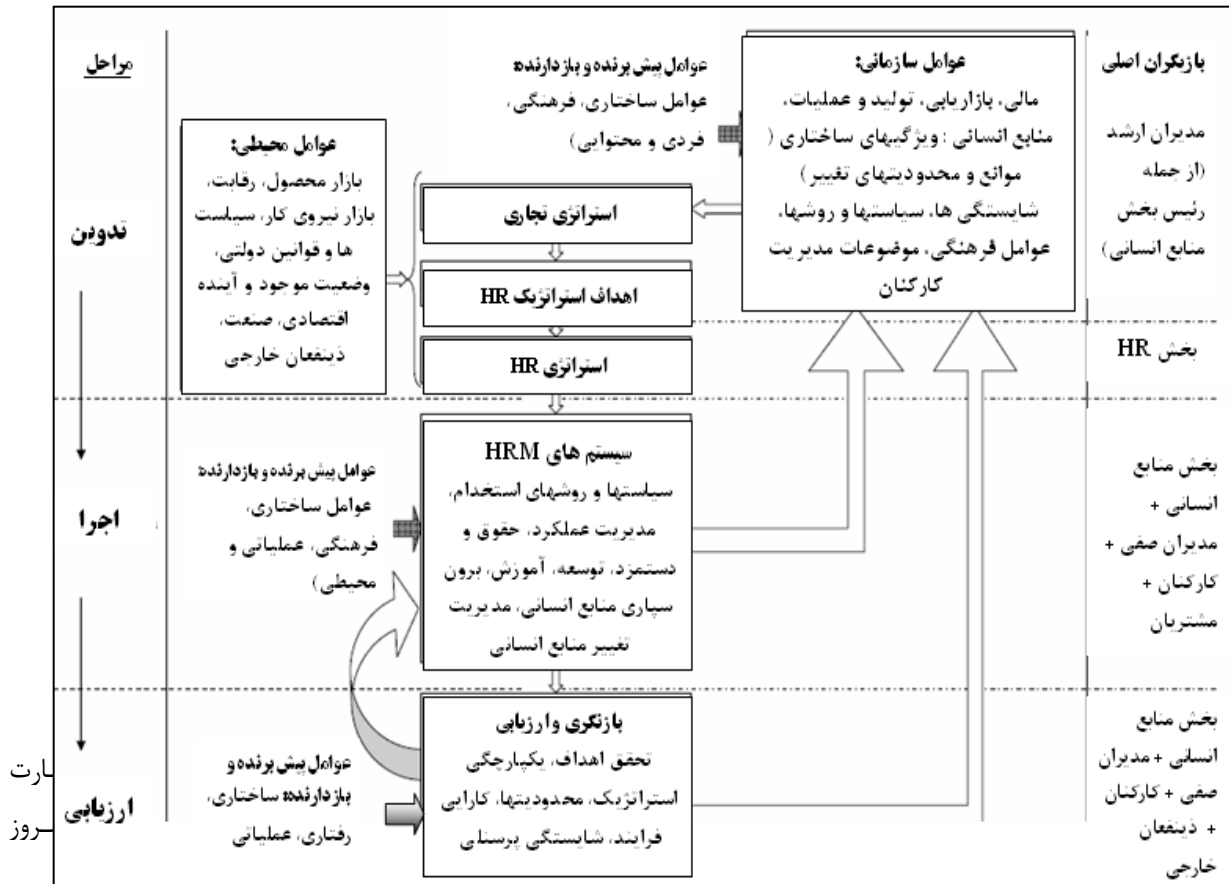
- ارتباط بین عملیات و سیاستهای منابع انسانی با فرایند مدیریت استراتژیک؛
- درونی کردن (نهادی کردن) اهمیت منابع انسانی به عنوان عضوی مؤثر از مدیران صفی؛
- برانگیختن تعهد منابع انسانی برای ایجاد علاقه و انگیزه در تحقق اهداف استراتژیک.

بنا بر نظر هندری و پتیگرو (۱۹۸۶) مدیریت استراتژیک منابع انسانی چهار معنا دارد: ۱- استفاده از برنامه ریزی، ۲- نگرش ثابت به طراحی و مدیریت سیستم های پرسنلی، ۳- هماهنگ و همخوان کردن سیاست ها و فعالیت های مدیریت منابع انسانی با استراتژی شفاف و روشن شرکت، ۴- نگرستن به کارکنان سازمان به دیده یک «منبع استراتژیک» برای حصول به «مزیت رقابتی». به اعتقاد شولر (۲۰۰۰)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر چند فعالیت تمرکز می کند: ۱. هماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی و نیازهای استراتژیک سازمان؛ ۲. هماهنگی زیرسیستم های منابع انسانی با استراتژی های سازمان و استراتژی منابع انسانی و ۳. اطمینان از برقراری هماهنگی مستمر در تمام کارکردها و فعالیت های منابع انسانی.

بطور کلی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سه مرحله قابل بررسی است: برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی و کنترل. هر یک از این مراحل، عناصر و ابعادی دارد. عوامل مختلف پیش برنده و بازدارنده محیطی، ساختاری، فرهنگی، محتوایی و ... بر ابعاد مختلف این

مراحل تأثیر گذار هستند. در نمودار ۳ مراحل گوناگون مدیریت استراتژیک منابع انسانی نشان داده شده است (کریشنان و سینگ، ۲۰۰۴).

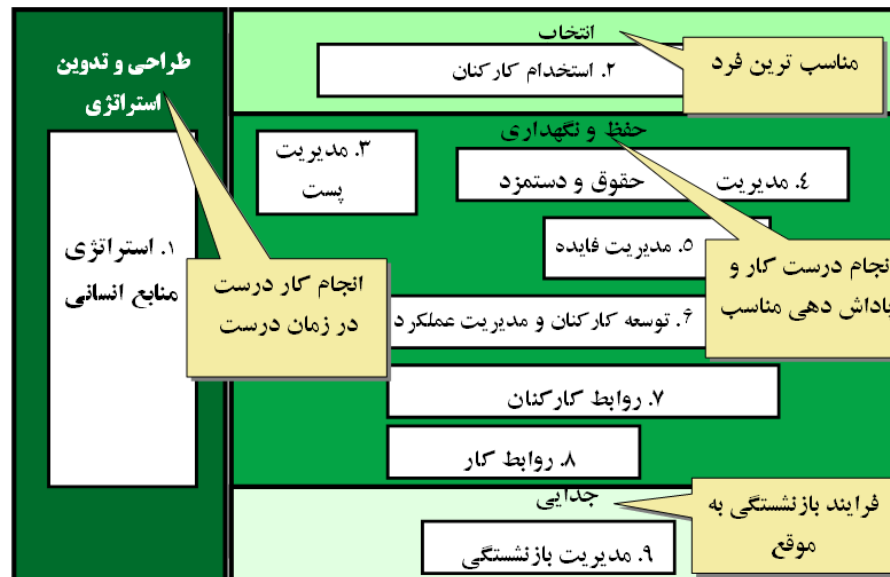
نمودار ۳) مراحل مدیریت استراتژیک منابع انسانی



رکن اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرایند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاستها و روشهای منابع انسانی با هدفهای استراتژیک و هدفهای سازمان است. بنابراین اگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرایندی است که سازمان می‌خواهد بدان وسیله بین سرمایه انسانی، اجتماعی و هوشی اعضا با نیازهای استراتژیک سازمان ارتباط برقرار کند، در آن صورت استراتژی منابع انسانی که جزئی یا بخشی از سازمان است نقشه راهی می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌کنند؛ و استراتژی منابع انسانی، جاده یا راهی است که طی شده است. به عبارت دیگر استراتژی منابع انسانی را می‌توان نتیجه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی دانست. استراتژی منابع انسانی بر توسعه فعالیت‌هایی تمرکز می‌کند که موجب افزایش مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود (گوش و گتیکا، ۲۰۰۷). چنانچه افزایش سود یا تولید و ارائه

خدمات مطلوب را هدف اساسی هر کسب و کاری تلقی کنیم، استراتژی منابع انسانی، روشی استراتژیک و کارآمد برای بهره‌گیری از کارکنان مناسب، ایجاد انگیزه و تعهد در آنها، افزایش انعطاف‌پذیری و بهبود بهره‌وری است (سل ۵۷، ۲۰۰۵)

نمودار ۴) چرخه انجام امور منابع انسانی

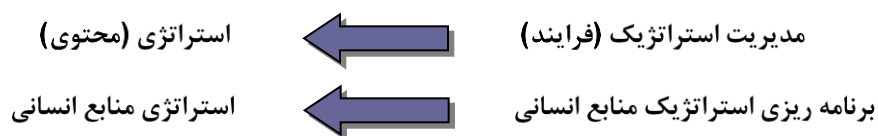


استراتژی منابع انسانی

با وجود اینکه در سال‌های کنونی به استراتژی منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی توجه زیادی شده است، ولی پژوهشگران نتوانستند، به صورتی دقیق، بین معنی این دو مفهوم مهم فرق قائل شوند. (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). برای روشن شدن تفاوت بین این دو، ما به دیدگاه چاکراواری و داز (۱۹۹۲) در پژوهش درباره استراتژی سازمان اشاره می‌کنیم. از دیدگاه ایشان در اینگونه پژوهش‌ها دو زیرمجموعه اصلی وجود دارد؛ نخست پژوهش درباره سیاست یا «محتوا» انجام می‌شود که به رابطه بین عوامل گوناگون و گستره سازمانی (برای مثال ساختار، تعیین جایگاه و فناوری) توجه می‌کند و بر عملکرد و شیوه‌ای که می‌تواند عوامل متعدد و اقتضایی محیط این روابط را تعدیل کند، تأکید می‌شود. و دوم، پژوهش فرایند است که در آن شیوه تدوین و اجرای این سیاست‌ها، و نیز پویایی آنها در طول زمان؛ و اثرهایی را که بر سود خالص شرکت دارند بررسی می‌کنند.

اگر این دیدگاه را در پژوهش استراتژی منابع انسانی به کار ببریم، در آن صورت فرایند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک و هدف‌های سازمان رکن اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تشکیل می‌دهند. بنابراین اگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که سازمان می‌خواهد بدان وسیله بین سرمایه انسانی، اجتماعی و هوشی اعضا با نیازهای استراتژیک سازمان ارتباط برقرار کند، در آن صورت استراتژی منابع انسانی که جزئی یا بخشی از سازمان است نقشه راه‌هایی می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ این رابطه از آن استفاده

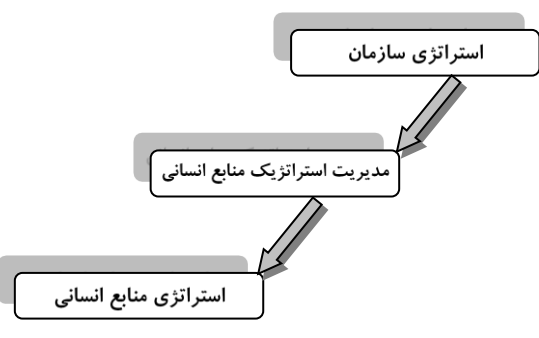
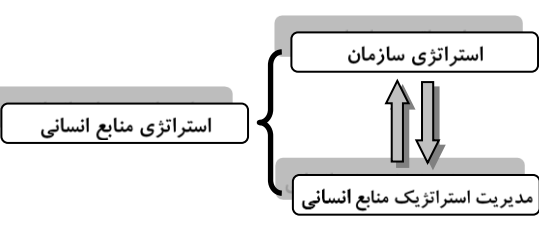
می‌کنند؛ و استراتژی منابع انسانی، جاده یا راهی است که طی شده است. به عبارت دیگر استراتژی منابع انسانی را می‌توان نتیجه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی دانست.



نکته دیگری که بصورت یک فرض تلویحی یا ضمنی در تعریف فوق گنجانده شده است این واقعیت است که باید بین استراتژی منابع انسانی که به صورت بخش یا جزئی از سازمان درآمده است؛ و استراتژی که از موجودیت سازمان پدیدار می‌گردد، فرق قائل شد. فرض مزبور بر اساس این دیدگاه قرار دارد که به ندرت امکان دارد استراتژی نتیجه یک فرایند بخردانه و آشکاری باشد که مسیر از رأس به قاعده را (هرم سازمان) ببیماید. بلکه این استراتژی در سایه مذاکره‌هایی به وجود می‌آید که به وسیله شگردهای سیاسی گروه‌های ذینفع و نهادهایی پدیدار می‌گردد که تحت تأثیر نتیجه‌های حاصل از فرایند استراتژیک تصمیم‌گیری قرار می‌گیرد. جدول ۵ تفاوت بین این دو الگوی کلی را نشان می‌دهد

جدول ۵) تفاوت بین استراتژی منابع انسانی به عنوان جزئی از استراتژی سازمان با استراتژی منابع انسانی به عنوان نتیجه استراتژی سازمان

الگوی کلی	شرح	نمای الگوی کلی
-----------	-----	----------------

	<ul style="list-style-type: none"> - الگویی از تصمیم‌های مربوط به منابع انسانی که اتخاذ می‌گردد ولی الزاماً اجرا نمیشود. - اغلب به عنوان بخشی از «فلسفه شراکت»، «رسالت» یا «مأموریت» ابراز می‌شود. - بر ادعاهای مدیریت در مورد آینده تأکید می‌شود. - گرایش به منطق استقرایی دارد. 	<p>استراتژی منابع انسانی جزء استراتژی سازمان</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - الگویی از تصمیم‌هایی است که در مورد منابع انسانی اتخاذ می‌گردد و اگرچه هیچگاه به شیوه‌ای آشکار بیان نمی‌شود، ولی در واقع چنین پدیده‌ای وجود دارد. - بعنوان گشتالت یا آن سیاست‌ها و شیوه‌های اجرایی که در مورد کارکنان مورد مذاکره (چانه‌زنی) قرار می‌گیرند، مطرح می‌شود. - بر گذشته تأکید می‌شود. - گرایش به منطق قیاسی دارد. 	<p>استراتژی منابع انسانی نتیجه استراتژی سازمان</p>

مدیریت را می‌توان در دو سطح عملیاتی و استراتژیک تعریف کرد، که هر کدام از این سطوح شامل سه مرحله برنامه ریزی، اجرا و کنترل هستند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ باب شد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی کلی به مدیریت منابع انسانی و هم راستا با قصد و نیت استراتژیک سازمان برای تحقق اهداف آینده است. یکی از تفاوت‌های اصلی بین مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که مفهوم جدید، مدیریت منابع انسانی را با فرایند تصمیمات استراتژیک و به طور اخص تلاش‌های سازمان برای برخورد با محیط پیوند می‌دهد. در این فصل به اگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که سازمان می‌خواهد بدان وسیله بین سرمایه انسانی، اجتماعی و هوشی اعضا با نیازهای استراتژیک سازمان ارتباط برقرار کند، در آن صورت استراتژی منابع انسانی که جزئی یا بخشی از سازمان است نقشه راه‌هایی می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌کنند؛ و استراتژی منابع انسانی، جاده یا راهی است که طی شده است. به عبارت دیگر استراتژی منابع انسانی را می‌توان نتیجه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی دانست.

پس از مطالعه این فصل با قادر باشید تا:

- چالش هماهنگی استراتژیک در منابع انسانی را شرح دهید.
- الگوهای مختلف استراتژیک در منابع انسانی را بیان فرمایید.
- نگرش نقاط مرجع استراتژیک را به عنوان مفهوم سازگار بین دو نگرش درک کنید.
- گونه شناسی استورات و براوان را شرح دهید.
- گونه شناسی استراتژی منابع انسانی را از دیدگاه بامبرگر و مشولم توضیح فرمایید.

مقدمه

یکی از قدیمی ترین مشکلات در حوزه مدیریت استراتژیک این بوده است که چگونه بین نیازهای خارجی (محیطی) و منابع داخلی (سازمانی) هماهنگی برقرار می شود. چندلر (Chandler) با برقراری ارتباط بین ساختار و استراتژی این مسأله را مطرح ساخت. اندروز (Andrews) با طرح نیاز به هماهنگی استراتژیک این موضوع را تأیید کرد. هوفر و شندل نیز هماهنگی استراتژیک را حول محور استراتژی معنادار دانستند. با توجه به تغییرات مداوم محیط خارجی، ایتمی (Itami) به نقش مؤثر مدیران در ایجاد هماهنگی در این شرایط متغیر اشاره و مفهوم "هماهنگی پویا" را مطرح ساخت. با این اوصاف، هماهنگی استراتژیک مستلزم ایجاد قابلیت های پایدار در طول زمان برای کسب فرصت های بیرونی است. اما سؤال این است مدیران چگونه به گزینه هایی برای هماهنگی استراتژیک می رسند؟ پاسخ این سؤال به نگرش فرد درباره نحوه گزینه سازی مدیران و افراد بر می گردد. مدیران ارشد سازمان با تعیین اولویت ها و جهت گیری های کلی سازمان، آگاهانه یا ناآگاهانه توجه کارکنان را به سمت اهداف و مقاصد خاصی معطوف می کنند (فیگن بام، هارت و شندل، Figure 1). در این فصل کلیاتی درباره الگوهای هماهنگی استراتژیک منابع انسانی و ابعاد آنها ارائه می شود.

هماهنگی استراتژیک در منابع انسانی

امروزه موضوع هماهنگی به عنوان عامل تضایف و هم افزایی، در سطوح مختلف سازمان مطرح شده و یکی از اهداف مهم مدیریت استراتژیک را نیز به خود اختصاص داده است. مدیریت سازمان های مختلف در تدوین استراتژی های زیر سیستم سازمان ممکن است موضوعات و محورهای مختلفی را مورد توجه قرار دهند اما آنچه که مدیران همه سازمان ها در آن اشتراک دارند، تلاش برای شکل دهی به مجموعه ای هماهنگ است که بتواند اهداف گوناگون را محقق کند. هماهنگی بین ابعاد استراتژیک و عملیاتی در شرکت های موفق کاملاً آشکار و مشخص است (جوشی، کاتوریا و پورث⁵⁸، ۲۰۰۳). هماهنگی موضوعی است که در سطوح و فعالیت های گوناگون فردی و سازمانی مورد توجه بسیار قرار گرفته است. در سطح فردی، هماهنگی مبین همسویی فعالیت ها و رفتارهای کارکنان با استراتژی سازمان و فعالیت های سایر بخش ها و کارکنان است (کولوین و بوسول⁵⁹، ۲۰۰۷).

هماهنگی سازمانی مبین میزان و درجه ای است که طرح، استراتژی ها، فرهنگ و سایر عناصر سازمان، برای تحقق یک هدف مشترک و تعریف شده، با یکدیگر همسو و همراستا می شوند (سملر، ۱۹۹۷؛ وی و جانسون⁶⁰، ۲۰۰۵). براساس نظریه توافق سیستماتیک، هماهنگی سازمانی، چهار بعد اصلی دارد: هماهنگی ساختاری، هماهنگی فرهنگی، هماهنگی عملکرد و هماهنگی محیطی. هماهنگی ساختاری، مبین تجانس و انسجام اهداف فعالیت ها و فرایندهای مختلف سازمانی است. به عبارت دیگر، هماهنگی ساختاری به تناسب و همسویی اهداف و استراتژی های گوناگون سازمانی اشاره دارد. هماهنگی فرهنگی، به چگونگی پشتیبانی فرهنگ سازمانی از استراتژی ها و اهداف سازمانی اشاره دارد. هماهنگی عملکردی مبین میزان هماهنگی بین بازده واقعی سازمان با بازده مورد انتظار آن است. هماهنگی محیطی نیز به هماهنگی استراتژیک بین نیازمندی های محیط خارجی و چشم

58. Joshi, Kathuria & Porth

59. Colvin & Boswell

60. Way & Johnson

انداز، رسالت و سیاست های سازمان اطلاق می شود. برخلاف سایر ابعاد هماهنگی (که به عوامل داخلی توجه دارند)، هماهنگی محیطی، عوامل خارجی را مورد توجه قرار می دهد. هر یک از این ابعاد هماهنگی در دو نوع عمودی و افقی قابل تفکیک است (به استثنای هماهنگی محیطی). در جدول ۱، ابعاد هماهنگی عمودی و افقی، به همراه برخی محققان آن حوزه خلاصه شده است.

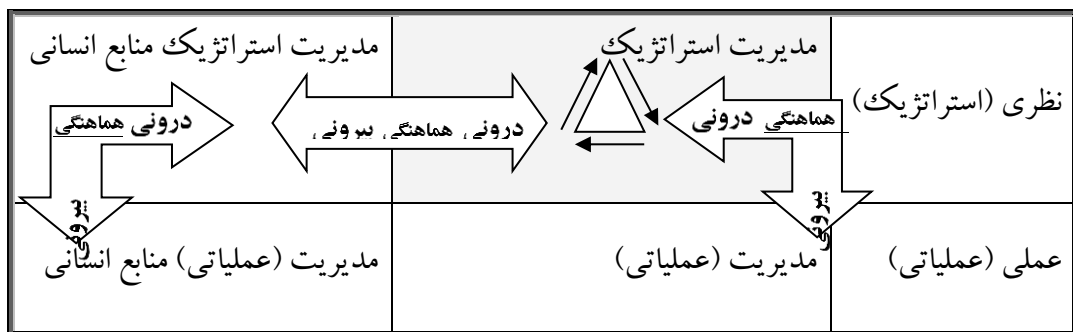
جدول ۱) انواع هماهنگی سازمانی

نوع هماهنگی	عمودی	افقی	صاحب نظران و محققان
ساختاری	هماهنگی اهداف و استراتژی ها در سطوح مختلف فرایندهای سازمان	هماهنگی پیامدها و رفتارهای مورد نیاز برای تحقق اهداف سازمانی	سملر (۱۹۹۷)، رایت و اسنل (۱۹۹۸)، کاپلان و نورتون (۲۰۰۱)، وی (۲۰۰۲)
فرهنگی	هماهنگی فرهنگ (باورها و ارزش ها) با اهداف و استراتژی های سازمان	هماهنگی بین فرهنگ و جو سازمانی	اشنایدر، بریف و گازو (۱۹۹۶)، سملر (۱۹۹۷)، تراس و گراتون (۱۹۹۴)
عملکردی	هماهنگی کلی پیامدها و بازده واقعی سازمان (مالی، حسابداری، سرمایه ای و فروش) با بازده مورد انتظار برای تحقق اهداف	هماهنگی جزئی هر پیامد با بازده مورد انتظار آن	دایر و ریوس (۱۹۹۵)، سملر (۱۹۹۷)
محیطی	-----	-----	چورن (۱۹۹۱)، سملر (۱۹۹۷)، موراو و هیت (۲۰۰۰)

پیش فرضی که در طرح موضوع اهمیت و ضرورت هماهنگی نهفته، آن است که هماهنگی موجب وحدت گرایی و هم افزایی می شود. مسأله هماهنگی زمانی نمود بیشتری می یابد که به ضرورت هماهنگی در سطح عینی و سطح ذهنی که خود دارای سلسله مراتب ویژه ای است، توجه شود. هدف از طبقه بندی و تقسیم موضوعات به عینی و ذهنی کمک به درک مفاهیم مربوط و تخصص گرایی در جهت کارایی هر چه بیشتر است. تخصص گرایی در عین حال مسأله تکثرگرایی را در پی خواهد داشت که خود می تواند به تضاد و کاهش بهره وری سازمان منجر شود. بنابراین، در کنار تقسیم کارها و تخصص گرایی باید هماهنگی موضوعات با یکدیگر هم حفظ شود. این هماهنگی را باید بتوان هم در سطح داخلی منابع انسانی و هم در سطح ارتباط آن با سایر سیستم ها و کل سازمان برقرار کرد (جدول ۲).

جدول ۲) سطوح هماهنگی در مدیریت استراتژیک سازمان

F. S.	B. S. /C. S.	سلسله مراتب نظری سطح مسأله
-------	--------------	-------------------------------



منبع: آرمسترانگ (۱۳۸۴)

به این ترتیب، ایجاد هماهنگی در سطوح مختلف درونی/ بیرونی و عمودی/ افقی مطرح است که در نمودار ۱ نیز ملاحظه می‌شود:

نمودار ۱) سطوح هماهنگی

هماهنگی

در دهه های اخیر، تغییرات اساسی در تحقیقات منابع انسانی ایجاد شده است و پژوهش ها از حالت نظری و تجربی به بررسی و توصیف هماهنگی میان استراتژی منابع انسانی، فعالیت ها و کارکردهای منابع انسانی و سایر استراتژی ها و سیستم های سازمانی تغییر جهت داده اند (مک ماهان، بل و ویریک، ۱۹۹۸). تحقیقات نشان داده است که استراتژی و فعالیت های منابع انسانی به تنهایی نمی توانند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند. به عبارت دیگر، هماهنگی استراتژی ها و فعالیت های مختلف منابع انسانی برای ارزش آفرینی، افزایش اثربخشی سازمانی و کسب مزیت رقابتی پایدار الزامی است (وود^{۶۱}، ۱۹۹۹؛ وی و ثاکر^{۶۲}، ۲۰۰۱؛ کولینز و کلارک^{۶۳}، ۲۰۰۳؛ وی و جانسون، ۲۰۰۵؛ شیه و چیانگ^{۶۴}، ۲۰۰۵؛ رز و کومار^{۶۵}، ۲۰۰۶). این هماهنگی باید در چند سطح برقرار باشد: هماهنگی این استراتژی ها و فعالیت ها با یکدیگر، هماهنگی آنها با سایر استراتژی ها و سیستم های سازمانی، هماهنگی سیستم منابع انسانی با استراتژی رقابتی سازمان و هماهنگی این سیستم با محیط عملیاتی سازمان.

61. Wood

62. Way & Thacker

63. Collins & Clark

64. Shih & Chiang

65. Rose & Kumar

به اعتقاد رایت و اسنل (۱۹۹۸)، هماهنگی استراتژیک در مدیریت منابع انسانی، سه وجه عمده دارد: هماهنگی فعالیت های منابع انسانی با استراتژی (تحقیقات شولر و جکسون، ۱۹۸۷؛ مایلز و اسنو، ۱۹۸۴؛ دلری و دوتی، ۱۹۹۶)؛ هماهنگی مهارت های کارکنان با استراتژی (تحقیقات هیت و تیلر^{۶۶}، ۱۹۹۲)؛ و هماهنگی رفتار کارکنان با استراتژی (تحقیقات شولر و جکسون، ۱۹۸۷).

لیو، کومبز، کچن و ایرلند^{۶۷} (۲۰۰۷) معتقدند سه عامل در اثربخشی فعالیت های منابع انسانی تأثیر دارد: هماهنگی عمودی (هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان)، هماهنگی افقی (هماهنگی بین فعالیت های مختلف منابع انسانی) و شرایط کاری. هماهنگی عمودی مبین همسویی فعالیت های منابع انسانی با اهداف استراتژیک کسب و کار است. این نوع هماهنگی مستلزم طراحی و استفاده از سیستم های برنامه ریزی منابع انسانی است که بتواند فعالیت های مختلف منابع انسانی را با استراتژی شرکت هماهنگ کند (بوسول، وینگام و کلون^{۶۸}، ۲۰۰۶؛ رایت و اسنل، ۱۹۹۸). هماهنگی افقی زمانی ایجاد می شود که فعالیت های مختلف منابع انسانی، یکدیگر را تقویت کنند. در این صورت، هم افزایی ایجاد شده ناشی از این هماهنگی موجب بهبود عملکرد می شود (بایرد و مشولم^{۶۹}، ۱۹۸۸؛ رایت و بوسول، ۲۰۰۲). هماهنگی افقی باعث می شود زیر سیستم های مختلف منابع انسانی، یکدیگر را تکمیل کنند، در نتیجه، انسجام درونی کل سیستم افزایش یابد. در واقع، هماهنگی افقی، تمرکز را از تک تک فعالیت ها به کل سیستم منابع انسانی معطوف می کند (دلری، ۱۹۹۸، لگنیک هال و لگنیک هال، ۱۹۹۹).

هماهنگی کامل سیستم منابع انسانی با عناصر درونی و بیرونی، مسئولیت و پاسخگویی را از بخش منابع انسانی به کل سازمان منتقل و جایگاه بالاتری برای متخصصان منابع انسانی فراهم می کند (شیهان^{۷۰}، ۲۰۰۵).

در حالی که برخی محققان (هوسیلد و بکر، ۱۹۹۵؛ دلری و دوتی، ۱۹۹۶؛ جورکمان و فان^{۷۱}، ۲۰۰۲) بر هماهنگی افقی و برخی دیگر (شولر و جکسون و ۱۹۸۷؛ یونت و همکاران، ۱۹۹۶؛ فی^{۷۲} و جورکمان، ۲۰۰۱) بر هماهنگی عمودی تأکید دارند؛ برخی دیگر نیز معتقدند که هماهنگی باید به صورت ترکیبی^{۷۳} از هماهنگی افقی و عمودی وجود داشته باشد تا اثربخشی، سودآوری و عملکرد حداکثر شود (ایچنوسکی، شاو و پرنوشی^{۷۴}، ۱۹۹۷؛ هارل و زفریر، ۱۹۹۹؛ هانگ^{۷۵}، ۲۰۰۰؛ تاکوچی، واکابایاشی و چن^{۷۶}، ۲۰۰۳؛ استاورو و برستر^{۷۷}، ۲۰۰۵).

در حالت کلی، محققان دو رویکرد اساسی در ارزیابی الگوهای منابع انسانی ارائه کرده اند:

- **رویکرد جهانشمول^{۷۸}** که در جستجوی ارائه مجموعه فعالیت هایی است که برای تمام سازمان ها قابل استفاده باشد. هدف رویکرد جهانشمول، یافتن بهترین روش برای اداره منابع انسانی است. یکی از مهمترین یافته های تحقیقات جهانشمول این است که فعالیت های منابع انسانی زمانی بیشترین کارایی و اثربخشی را خواهند داشت که با یکدیگر

66. Hitt & Tyler

67. Liu, Combs, Ketchen Jr & Ireland

68. Boswell, Bingham & Colvin

69. Baird & Meshoulam

70. Sheehan

71. Bjorkman & Fan

72. Fey

73. configurational

74. Ichniowski, Shaw & Prensush

75. Huang

76. Takeuchi, Wakabayashi & Chen

77. Stavrou & Brewster

78. universalistic approach.

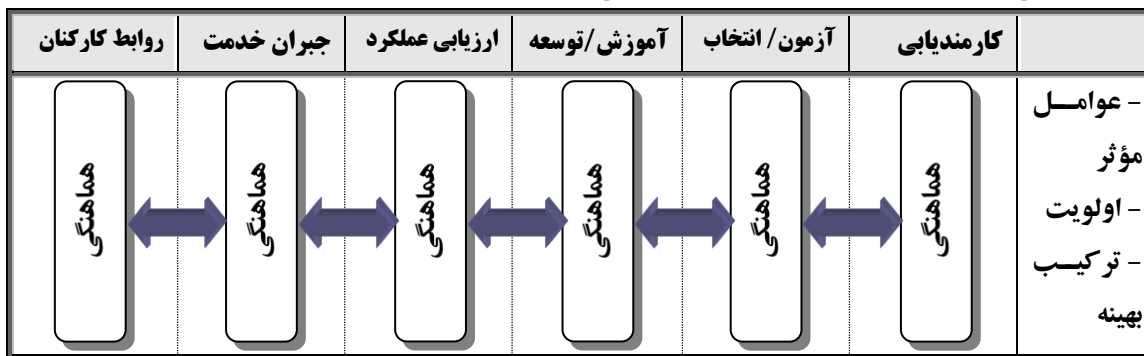
هماهنگی درونی داشته باشند. یک فعالیت مؤثر منابع انسانی، نظیر استفاده از آزمون معتبر برای گزینش کارکنان، زمانی منافع بسیاری ایجاد می کند که همراه با سایر فعالیت های مناسب و مؤثر منابع انسانی باشد.

• **رویکرد اقتضایی**^{۷۹} که در جستجوی هماهنگی فعالیت های منابع انسانی با استراتژی های رقابتی کسب و کار است. در این دیدگاه، فعالیت های منابع انسانی که برای یک سازمان با استراتژی خاص، بهترین محسوب می شود الزاماً برای سازمانی دیگر با استراتژی متفاوت، مطلوبیت ندارند. تحقیقات نشان داده اند که رویکرد جهانشمول، بر هماهنگی درونی (افقی) و رویکرد اقتضایی بر هماهنگی بیرونی (عمودی) تأکید دارند (پورسل، ۱۹۹۹).

هماهنگی بیرونی (عمودی) سیستم های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، موجب افزایش عملکرد سازمان ها می شود (آرتور، ۱۹۹۴؛ هوسلید، ۱۹۹۵؛ مک دافی، ۱۹۹۵؛ یونت و همکاران، ۱۹۹۶؛ دلانی و هوسلید، ۱۹۹۶؛ کوک، ۲۰۰۱؛ بات، ۲۰۰۲؛ مک و اختر، ۲۰۰۳؛ رایت و همکاران، ۲۰۰۵؛ هستر، ۲۰۰۵؛ اندرسون و همکاران، ۲۰۰۷). این افزایش عملکرد در مدیریت کیفیت، مدیریت و توسعه کارکنان، نوآوری، بقا (اپل بای و ماوین^{۸۰}، ۲۰۰۰) و موفقیت و پیشرفت تجاری (بریگز و کئوک^{۸۱}، ۱۹۹۹) منعکس می شود.

به منظور دستیابی به هماهنگی درونی و بیرونی در سیستم منابع انسانی، لازم است سه گروه سؤال مطرح و پاسخ داده شود: عوامل مؤثر چیست؟ اولویت بندی این عوامل چگونه است؟ ترکیب بهینه این عوامل چیست؟ در صورتی که به این سه سؤال پاسخ داده شود، مشکل هماهنگی دورنی و بیرونی در سیستم منابع انسانی مرتفع می گردد (جدول ۳).

جدول ۳) هماهنگی درون و بین زیر سیستم های منابع انسانی



در ادبیات استراتژی منابع انسانی تحقیقاتی در مورد پنج رابطه زیر انجام شده است (نمودار ۲):

- رابطه ۱- میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)
- رابطه ۲- میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سایر واحدهای سازمانی، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی)
- رابطه ۳- میان استراتژی منابع انسانی و زیرسیستم های منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی (عمودی)
- رابطه ۴- میان زیرسیستم های منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی)

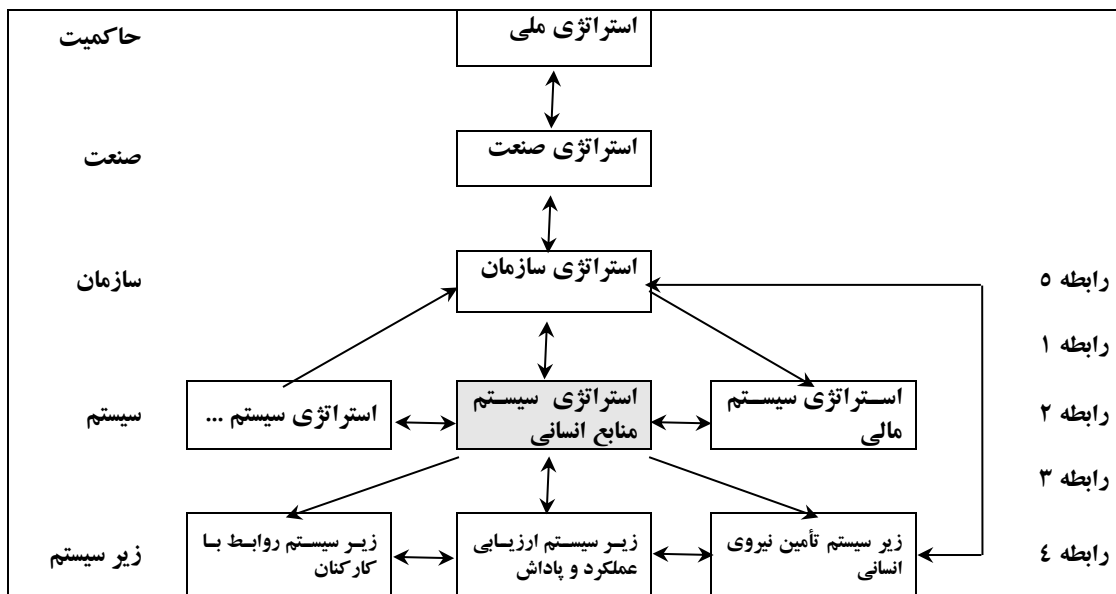
⁷⁹. contingency approach.

⁸⁰. Appleby & Mavin

⁸¹. Briggs & Keogh

- رابطه ۵- میان زیرسیستم‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی) زیرسیستم‌ها.

نمودار ۲) روابط استراتژیک سیستم منابع انسانی



منبع: مقاله توسعه مدل یک پارچه تدوین استراتژی منابع انسانی / ارائه شده در اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی / دکتر اعرابی و مورعی.

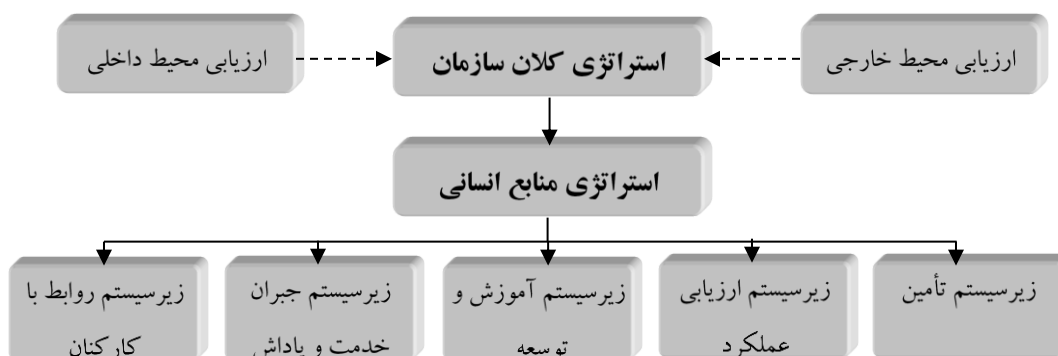
برای ایجاد هماهنگی و انسجام بین استراتژی منابع انسانی و سایر عناصر سازمانی و فردی، لازم است الگویی محور هماهنگی قرار گیرد. در این بخش، به چند الگوی رایج برای ایجاد هماهنگی اشاره می‌گردد:

الگوهای هماهنگی

الف) الگوهای بخردانه (عقلایی، سلسله مراتبی) در هماهنگی استراتژیک منابع انسانی

این الگوها در میانه دهه ۱۹۸۰، با نگرش عقلایی، منطقی متکی بر استراتژی سازمان طراحی شده‌اند. الگوهای بخردانه که با اسامی دیگری نیز نامیده می‌شود (الگوهای سازگار/ میشیگان یا الگوی کنترلی/ اشنایدر یا الگوی روابط زنجیره ای و سلسله مراتبی)، یکی از رویکردهای مطرح هستند که به علت سهولت و سادگی و متکی بودن به منطقی روشن بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرند. این الگوها فقط در صورتی قابل طراحی هستند که استراتژی سازمان به صورت آماده، از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت هرگونه اشتباه و انحراف در فرایند تدوین استراتژی سازمان، عیناً به استراتژی منابع انسانی نیز سرایت می‌کند. عناصر تصمیم‌گیری در این الگوها، همانند الگوهای تدوین استراتژی، شامل نقاط قوت و ضعف (عوامل درون سازمان) و فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل بیرون سازمان) هستند. الگوهای سلسله مراتبی می‌توانند در یک سطح قرار گرفته و ارتباطی سلسله مراتبی برقرار کنند. به عبارتی، یکی از اجزا، محور هماهنگی قرار می‌گیرد. بطور مثال، محورهای هماهنگی در الگوی فامبرن عبارت خواهند بود از: استراتژی محور هماهنگی^{۸۲}، نیروی انسانی محور هماهنگی^{۸۳}، ساختار محور هماهنگی^{۸۴} (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷). همچنین، می‌توان در دو سطح مثلاً عینی و ذهنی یا نظری و عملی هماهنگی برقرار کرد. برای این کار می‌توان با محور قرار دادن هر یک از اجزا، سایر اجزای آن را هماهنگ کرد (نمودار ۳).

نمودار ۳) فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای منطقی (عقلایی)



هاک^{۸۵} (۱۹۹۹) دریافت که رابطه بین فعالیت های منابع انسانی و عملکرد، بستگی به استراتژی تجاری سازمان دارد. فعالیت های منابع انسانی زمانی بیشترین کارایی و اثربخشی را دارند که با استراتژی سازمان هماهنگ و همسو باشند. نمونه الگوهای عقلایی را می‌توان در کارهای صاحب‌نظران متعددی چون فامبرن، تیچی و دوانا (۱۹۸۴) یافت. آنها بیان کردند که باید بین فعالیت های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار هماهنگی و

82. organization based on strategy

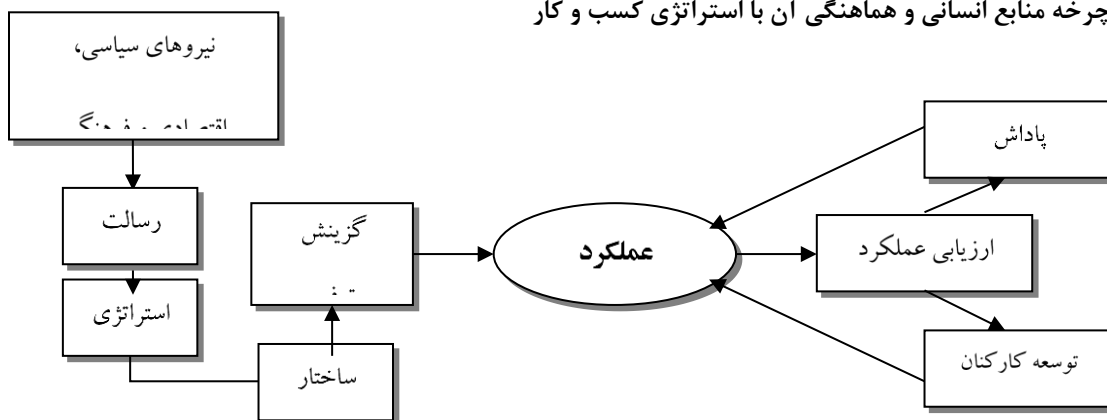
83. strategy based on human resource

84. structure based on structure

85. Hoque

همسویی وجود داشته باشد. این همسویی و هماهنگی موجب بهبود عملکرد و افزایش اثربخش سازمانی می شود. در نمودار ۴، هماهنگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی کسب و کار ارائه شده است (هالیک^{۸۶}، ۲۰۰۳):

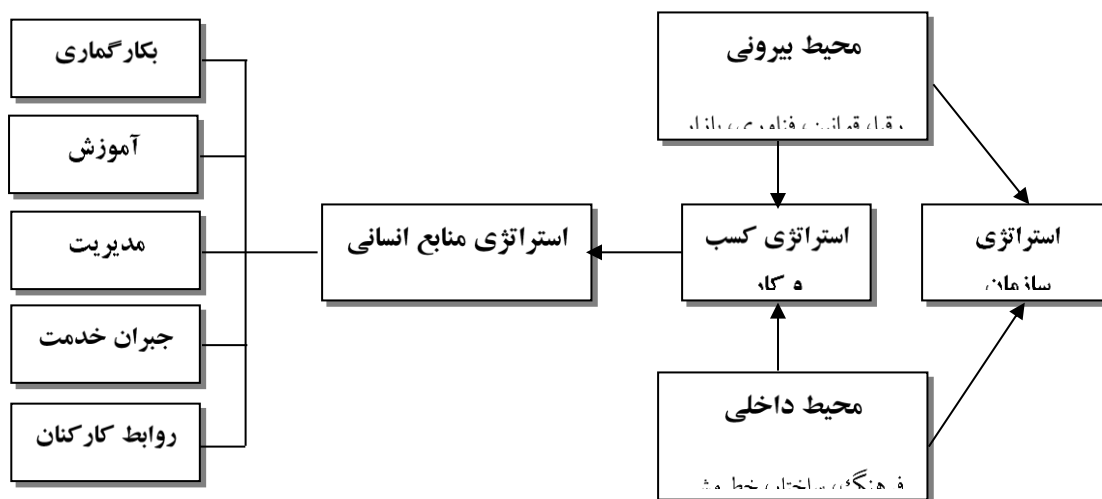
نمودار ۴) چرخه منابع انسانی و هماهنگی آن با استراتژی کسب و کار



منبع: دوانا و همکاران (۱۹۸۴)

ملو (۲۰۰۲) نیز با ارائه یک مدل منطقی، استراتژی سازمان و استراتژی کسب و کار (واحد) را بر استراتژی منابع انسانی و زیر سیستم های آن مؤثر دانسته است (نمودار ۵):

نمودار ۵) مدل مدیریت استراتژیک ملو (۲۰۰۲)

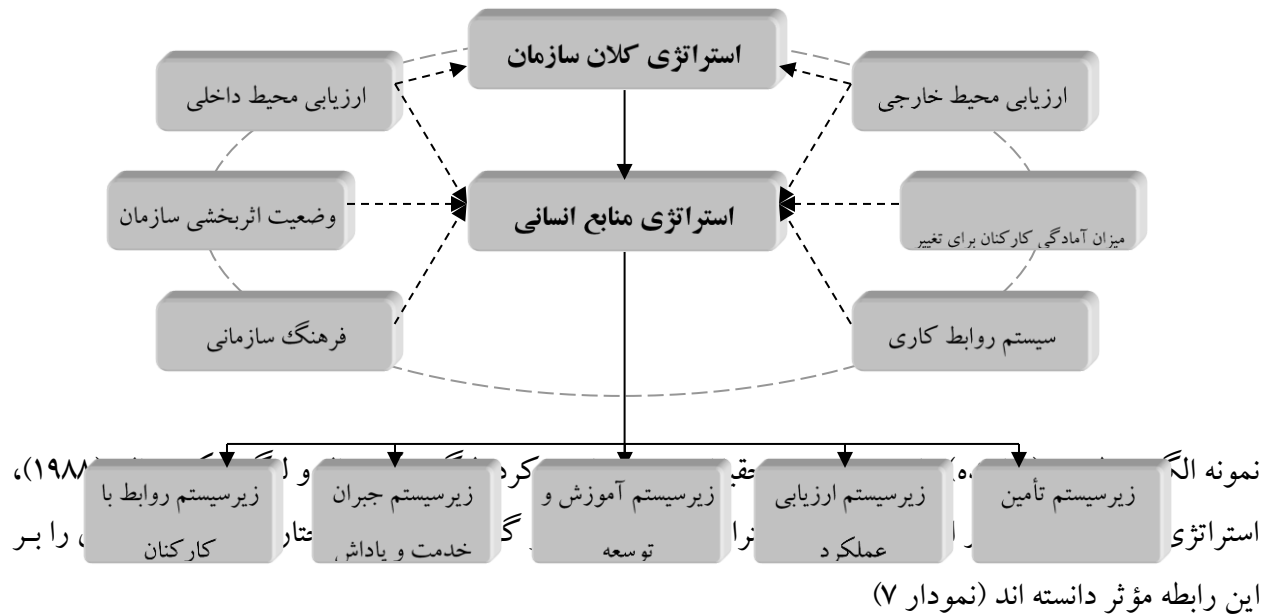


ب) الگوهای فزاینده (طبیعی، دایره ای) در هماهنگی استراتژیک منابع انسانی

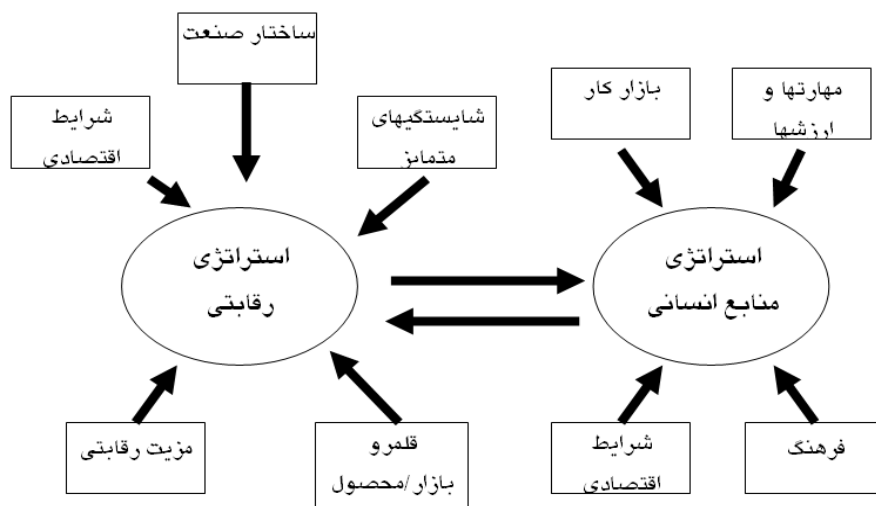
در پاسخ به چالش هماهنگی، از اواخر دهه ۱۹۸۰، الگوهای دیگری با عنوان الگوهای فزاینده (طبیعی، دایره ای) مطرح شد. مطابق این الگو؛ الف) می دهد (ب)، اما عوامل دیگری نیز وجود دارد که بر (ب) تأثیر می گذارد؛ به نام (ج) که می توان آنها را عوامل نهادی یا عوامل واقعی کننده نامید. این الگوها در فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی، به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون

سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی، توجه نشان می‌دهند. نمونه‌ای از الگوهای طبیعی در برقراری هماهنگی استراتژیک و تدوین استراتژی منابع انسانی را آرمسترانگ (۱۳۸۴) ارائه کرده است. وی ارتباط بین استراتژی‌های عمومی پورتر و استراتژی‌های منابع انسانی و عملیات منابع انسانی را با در نظر گرفتن عوامل نهادی نظیر «توسعه سازمانی»، «فرهنگ سازمانی»، «مدیریت تغییر» و «روابط کاری» ارائه کرده است (نمودار ۶).

نمودار ۶) فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای الگوی فزاینده (طبیعی)



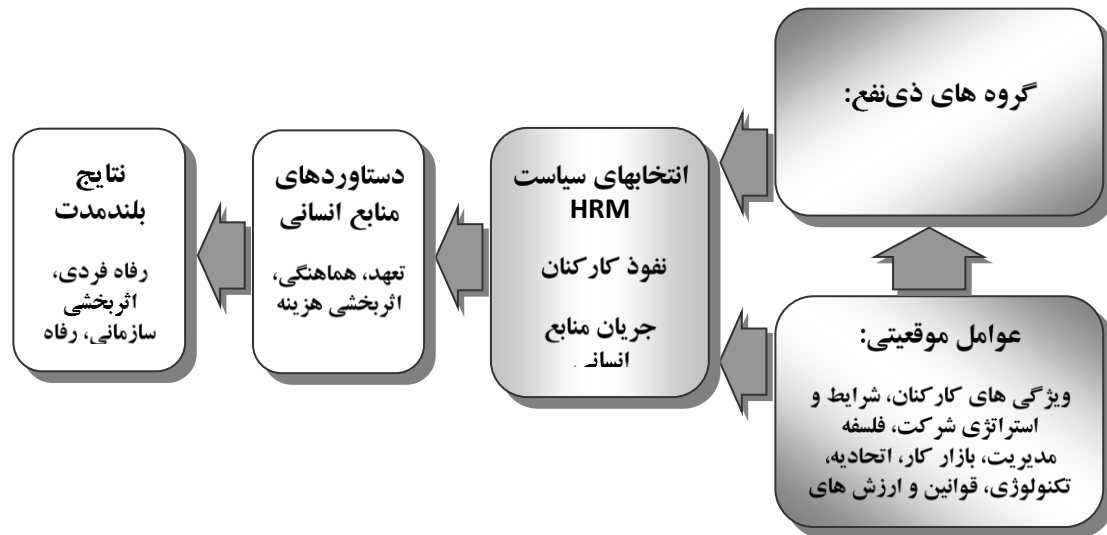
نمودار ۷) الگوی وابستگی متقابل استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی



منبع: لنگ نیک هال و لنگ نیک هال (۱۹۸۸)

پیروان مکتب هاروارد (۱۹۸۴)، معتقدند که به بینشی وسیع تر، فراگیرتر، بلندنظرانه تر در پیوند با منابع انسانی سازمان نیاز است. به همین در ملاحظات خود، عوامل موقعیتی و عوامل مربوط به گروه های ذینفع را وارد می سازند (نمودار ۸)

نمودار ۸) چارچوب هاروارد در مدیریت منابع انسانی



منبع: آرمسترانگ (۱۳۸۴)

ج) الگوهای یکپارچه (ترکیبی، همه جانبه) در هماهنگی استراتژیک منابع انسانی

نگرش نقاط مرجع استراتژیک^{۸۷} به طراحان استراتژی این امکان را می دهد که ضمن بهره مندی از مزایای هر دو الگوی بخردانه و فزاینده، با ملاک قراردان معیارهای محوری، اولویت های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، به طوری که کلیه گروه های ذینفع، مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند. نقاط مرجع استراتژیک هدف یا الگوهای شاخصی است که تصمیم گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه ها یا گزینه های خود به کار می برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت های کل سیستم را به آگاهی گروه های ذینفع اصلی برسانند (بامبرگر و مشولم، ۱۹۹۶). در واقع نقطه مرجع، محل یا نقطه ای است که تمام اندازه گیری ها و انتخاب ها در مقایسه با آن سنجیده می شود (اسکافی، ۱۳۸۴). سازمان نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات های مناسب انتخاب می نماید (فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶). به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایند یک هماهنگی همه جانبه به وجود می آید (اعرابی، ۱۳۸۵).

صاحب نظران نظریه نقاط مرجع استراتژیک، معتقدند که یکی از مسائل کلاسیک در حوزه مدیریت استراتژیک این بوده است که چگونه بین نیازهای خارجی (محیطی) و منابع داخلی (سازمانی) هماهنگی ایجاد و حفظ شود. از آنجا که محیط خارجی به صورت مداوم در حال تغییر است و اغلب نمی توان شرایط آینده را پیش بینی کرد، برقراری هماهنگی بسیار مشکل بوده و مستلزم رفع نواقص و کاستی های داخلی و ایجاد قابلیت های جدید در طول زمان است. مدیریت باید به سختی تلاش کند تا بین استراتژی ها،

87. Strategic Referent Points (SRP)

سیستم ها و فرایندها ارتباط برقرار کند و موجب بهبود عملکرد سازمان شود. از سوی دیگر سازمان باید مستمراً تغییر کند تا به قابلیت های جدیدتری دست یابد و بتواند به سمت آینده جهت گیری کند. بنابراین هماهنگی استراتژیک مستلزم ایجاد قابلیت های پایدار در طول زمان برای کسب فرصت های بیرونی است (فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶).

به اعتقاد فیگن بام و همکارانش (۱۹۹۶)، الگوها یا نقاط مرجع استراتژیک انتخابی، تأثیرات ضمنی مهمی در رفتار انتخاب راهبردی و عملکرد شرکت خواهند داشت. برای مثال، آنها عنوان کردند که سازمان ها در بالای نقاط مرجع، امور جدید را به منزله تهدیدات درگیر در فرایندهای تصمیم گیری متمرکز، محدود و انعطاف ناپذیر تلقی کرده و با شیوه ای تدافعی، محافظه کارانه و مخالف خطر رفتار می کنند. اما در پایین نقاط مرجع، امور جدید را به عنوان فرصت تلقی و به شیوه ای جسورانه تر برخورد می کنند. در کاربرد ماتریس نقاط مرجع استراتژیک باید به چهار مشخصه که تأثیر قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارند توجه کرد:

۱. محتوا: نقاط مرجع استراتژیک باید هم راستا با چشم انداز و مأموریت سازمان و سایر عناصر باشند.
۲. شکل: ابعاد چندگانه ماتریس نقاط مرجع استراتژیک باید هماهنگ و مکمل یکدیگر باشند.
۳. تغییر: نقاط مرجع استراتژیک در طول زمان ثابت نیست؛ لذا باید جنبه های پویای آن را در نظر گرفت.
۴. اجماع: ابعاد نقاط مرجع استراتژیک باید مورد اجماع تیم مدیران شرکت باشد.

نگرش های تئوریک متفاوت، ساز و کارهای متفاوتی را برای مقایسه ارائه می کنند. به عنوان مثال نگرش های مبتنی بر هدف و منبع، اهمیت اهداف و قابلیت های داخلی سازمان را به عنوان نقاط مرجع حساس و بحرانی پیشنهاد می کنند. نظریه های اقتصاد سازمانی / صنعتی (پورتر ۱۹۸۰)، وابستگی منابع (فیفر و سالانسیک، ۱۹۷۸) و نهادینگی نوین (دیماجیو و پاول، ۱۹۸۳)، ذینفعان خارجی نظیر رقبا، تأمین کنندگان، مشتریان و دیگر ذینفعان غیر اقتصادی را به عنوان نقاط مرجع کلیدی پیشنهاد می کنند. نهایتاً مطالعات و ادبیات مربوط به هویت شرکت (داتن و دوکریچ، ۱۹۹۱)، مقاصد استراتژیک (همل و پراهالد، ۱۹۸۹) و تغییر و تعدیل سازمانی (گرسیک، ۱۹۹۴) اهمیت زمان و به ویژه جهت گیری های گذشته و آینده را به عنوان نقاط مرجع کلیدی پیشنهاد می کنند.

اما فیگنباوم، هارت و شندل (۱۹۹۶) ادعا کردند که نقاط مرجع با مبنای داخلی، خارجی و زمانی نباید به عنوان عناصر یک مجموعه چند بعدی مد نظر قرار گیرند. بنابراین آنها کاربرد یک ماتریس سه بعدی نقطه مرجع شامل گستره وسیعی از متغیرها را به عنوان یک ابزار پیشنهاد کردند که به وسیله آن مشخص می گردد که چگونه تصمیم گیرندگان سازمانی نقاط مرجع چندگانه را بطور همزمان در نظر می گیرند. آنها پیشنهاد کردند که تصمیم گیرندگان، موقعیت های خود را بر اساس معیارهای فرایند و نتیجه (بعد داخلی) بر مبنای منابع گذشته، حال و آینده (بعد زمانی) رقبا، مشتریان، تأمین کنندگان و دیگر ذینفعان (بعد خارجی) ارزیابی کنند. بنابراین الگوبرداری های خاص بر مبنای تعاملات این عوامل داخلی، خارجی و زمانی شکل می گیرند. فضای خلق شده توسط این سه بعد، ماتریس نقطه مرجع استراتژیک است که توسط فیگنباوم و همکارانش (۱۹۹۶) پیشنهاد شده است.

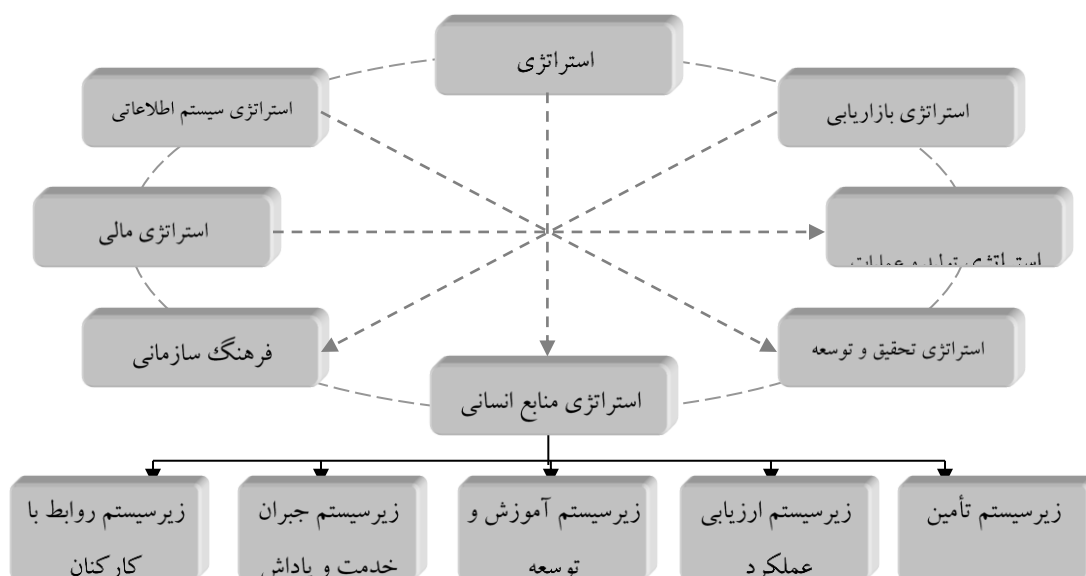
نظریه پردازان مدیریتی هر یک براساس دیدگاه های خود، نقاط مرجعی را برای موفقیت سازمانها بر شمرده اند. اولین بار "ریچارد اچ. هال"، با معرفی یک مدل اقتضایی با عنوان "الگوی جامع اثربخشی"، بر این نکته تأکید کرد که تمامی موضوعات مدیریتی را می توان در قالب این مدل تعریف کرد (هال، ۱۳۸۶). این مدل دوبعدی، از یک سو بر تمرکز و از سوی دیگر بر میزان توجه و تمایل به داخل و یا خارج از سازمان، مبتنی است. چندی بعد، "ریچارد ال. دفت"، سیستم های مختلف ساختار سازمانی را بر همین مبنا طراحی کرد (دفت، ۱۳۸۵). اسکات در کتاب خود "سازمان: سیستم های حقوقی، حقیقی و باز" با توجه به دو بعد نگرش و سیستم

به ارائه الگوی خود پرداخت (اسکات، ۱۳۸۲). با این وجود، محور و اساس تمام این الگوها، مدل بوریل و مورگان است. به اعتقاد بوریل و مورگان (۱۳۸۳) برای اینکه نظریه‌پردازی بتواند آراء و نظریه‌های بدیل را درک کند باید از پیش‌فرض‌های مربوط آگاهی داشته باشد. آنها تأکید دارند که تمامی نظریه‌های سازمان بر فلسفه‌ای از علم و نظریه‌ای از جامعه مبتنی است. لذا با تلفیق مباحث فلسفی علم و پیش‌فرض‌های جامعه یک ماتریس دو در دو طراحی نمودند که در یک بعد آن فلسفه علم و در بعد دیگر آن پیش‌فرض‌های جامعه‌شناسی قرار دارد.

همانگونه که ملاحظه می‌شود، دیدگاه‌های ارائه شده در مبانی منطقی تئوری‌های مدیریت مترادف یکدیگر هستند و نقاط مرجع مورد استفاده آنها بر یکدیگر تطابق دارد. لذا در این پژوهش برای یافتن نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی از دیدگاه‌های یعنی دو بعد کانون توجه (داخل / خارج) و میزان کنترل (کم / شدید) استفاده خواهد شد. البته باید خاطر نشان ساخت که تمرکز بر هر یک از استراتژی‌های سازمانی می‌تواند منجر به موفقیت و بهبود عملکرد گردد اما قطعاً عامل هماهنگی بین این استراتژی‌ها می‌تواند به عملکرد بیشتر و بهتر منجر شود.

در نمودار ۹، الگوی یکپارچه (همه جانبه در برقراری هماهنگی استراتژیک ارائه شده است:

نمودار ۹) فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای الگوی یکپارچه (همه جانبه)



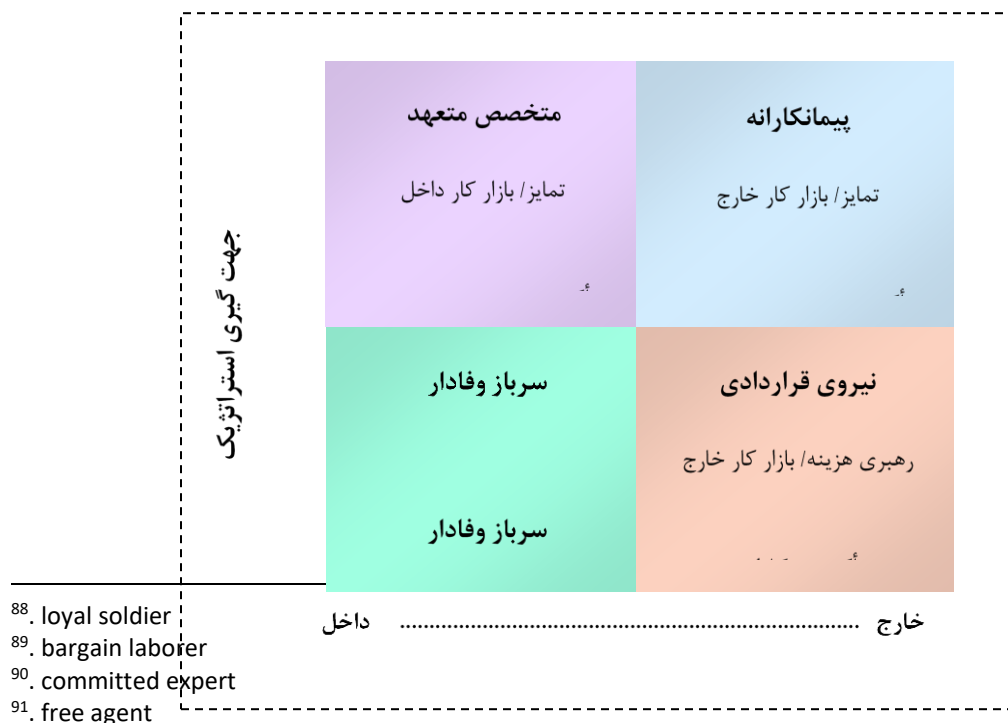
گونه شناسی استراتژی منابع انسانی

صاحب‌نظران و محققان بسیاری در حوزه مدیریت استراتژیک و استراتژی منابع انسانی پژوهش و تحقیق کرده‌اند و حاصل کار خود را در قالب استراتژی‌های منابع انسانی ارائه داده‌اند. در ادامه به برخی از این گونه‌شناسی‌ها اشاره می‌شود:

گونه شناسی استوارت و براون (۲۰۰۹)

استوارت و براون (۲۰۰۹)، براساس دو بعد جهت‌گیری استراتژیک (استراتژی رهبری هزینه یا استراتژی تمایز) و جهت‌گیری بازار کار (گزینه ساخت/تمرکز بر داخل یا خرید مهارت و استعداد/تمرکز بر خارج)، به ماتریسی چهارخانه رسیده‌اند که مبین استراتژی‌های منابع انسانی است (نمودار ۶-۱). براساس این ماتریس، چهار استراتژی خواهیم داشت: استراتژی رهبری هزینه/بازار کار داخل، استراتژی رهبری هزینه/بازار کار خارج، استراتژی تمایز/بازار کار داخل، استراتژی تمایز/بازار کار خارج. آنها این استراتژی‌ها را به ترتیب استراتژی سرباز وفادار^{۸۸}، استراتژی نیروی کار قراردادی^{۸۹}، استراتژی متخصص متعهد^{۹۰} و استراتژی پیمانکارانه^{۹۱} نامیده‌اند.

نمودار ۱۰) گونه شناسی استراتژی‌های منابع انسانی براساس دیدگاه استوارت و براون (۲۰۰۹)



۱. استراتژی سرباز وفادار: از ترکیب استراتژی رهبری هزینه (کنترل فرایند) و بازار کار داخل، استراتژی منابع انسانی حاصل می شود که استراتژی سرباز وفادار نامیده می شود. این نام بدین دلیل انتخاب شده است که در این استراتژی بر استخدام و حفظ کارکنان وفادار برای انجام امور مورد نظر سازمان تأکید می شود. سازمان هایی که از این استراتژی استفاده می کنند، مشاغل خود را به گونه ای طراحی می کنند که هر کارمند وظایف و نقش های مختلفی را بر عهده داشته باشد. انطباق افراد با فرهنگ سازمان و داشتن قابلیت برای تبدیل شدن به یک کارمند وفادار، از جمله معیارهای انتخاب و استخدام افراد است. سازمان نهایت تلاش خود را به کار می گیرد تا کارکنان را خشنود نگه دارد و بدین ترتیب، احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان را کاهش دهد. در این استراتژی، کارکنان جوان که در ابتدای مسیر پیشرفت شغلی خود هستند، استخدام می شوند و سازمان متناسب نیازهای فعلی و آتی خود، مهارت های گوناگون را به آنها آموزش می دهد. ارزیابی عملکرد با هدف تشویق مشارکت و همکاری (به جای رقابت) انجام می گیرد. جبران خدمت غالباً، شامل پاداش های بلندمدت می شود که براساس عملکرد کلی سازمان پرداخت می گردد. در این استراتژی، به اتحادیه ها به عنوان ابزار ایجاد یکپارچگی نگریسته می شود. بنابراین وجود اتحادیه ها در سازمان کاملاً مشهود است.

۲. استراتژی نیروی کار قراردادی: ترکیب استراتژی رهبری هزینه (کنترل فرایند) و بازار کار داخل، استراتژی کار قراردادی را ایجاد می کند. تأکید این استراتژی بر بکارگیری کارکنانی است که دستمزدهای بالایی طلب نمی کنند. در سازمان هایی که این استراتژی را به کار می گیرند، مشاغل به گونه ای طراحی می شود که مدیر بتواند کنترل شدیدی بر فعالیت های کارکنان اعمال کند. به هر کارمند وظیفه ای کاملاً روشن و مشخص شده محول می شود که به سادگی قابل یادگیری است. در واقع، کارکنان برای انجام کارها و وظایف ساده ای که نیاز به مهارت های تخصصی ندارد، استخدام می شوند. در این استراتژی به نیازهای بلندمدت کارکنان، توجه اندکی می شود و سازمان هیچ مسیر روشن و مشخصی برای ارتقاء و پیشرفت این کارکنان ندارد. ارزیابی عملکرد بر بازخوردهای روزانه سرپرست مبتنی است و معمولاً شاخص ها و معیارهای رسمی مشخصی برای آن وجود ندارد. آموزش نیز محدود به آموزش های ضمن کار است و صرفاً بر روش های انجام بهتر آن کار تأکید می کند. جبران خدمت بیشتر ساعتی است و از مزایا و پاداش های بلندمدت، خبری نیست. علاوه بر این، فقدان انسجام و هماهنگی میان کارکنان، حضور اتحادیه ها را در سازمان کمرنگ ساخته است.

۳. استراتژی متخصص متعهد: استراتژی متخصص متعهد، حاصل ترکیب استراتژی تمایز (کنترل بازده) و بازار کار داخل است. هدف این استراتژی، گزینش و حفظ کارکنان متخصص است. سازمان هایی که از این استراتژی استفاده می کنند، به کارکنان خود آزادی عمل بسیار می دهند تا برای ایجاد و بهبود روش های کاری، از خلاقیت خود استفاده کنند. در این سازمان ها، کارکنانی استخدام می شوند که بتوانند خود را با فرهنگ سازمانی منطبق سازند و به متخصصانی کارآمد در حوزه تخصصی خود تبدیل شوند. ارزیابی عملکرد نیز به گونه ای انجام می شود که توازن بین همکاری و رقابت ایجاد شود. در این استراتژی، مسیر پیشرفت

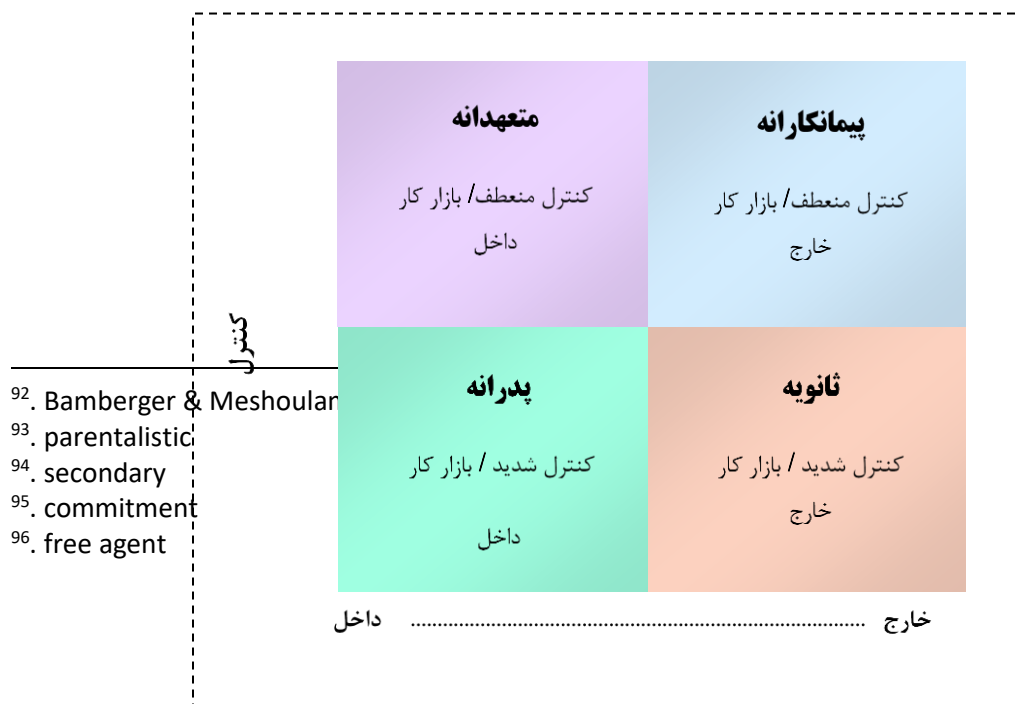
شغلی هموار است و کارکنان می توانند در مشاغل مشابه ارتقاء یابند. آموزش های بلندمدت بسیار مورد توجه است تا تخصص و مهارت مورد نیاز کارکنان به آنها آموزش داده شود. پرداخت و پاداش نیز، نسبتاً بالا است و مجموعه مزایایی را در بر می گیرد که به رابطه بهتر سازمان با کارکنان منجر می شود.

۴. استراتژی پیمانکارانه: استراتژی پیمانکارانه حاصل ترکیب استراتژی تمایز (کنترل بازده) و بازار کار خارج است. تأکید اساسی این استراتژی، بر بکارگیری افرادی است که مهارت های تخصصی مورد نیاز را دارند، اما سازمان برای مدت زمان طولانی به آنها نیاز ندارد. سازمان هایی که از این استراتژی استفاده می کنند، مشاغل خود را به گونه ای طراحی می کنند که آزادی عمل لازم برای انجام کارها به کارکنان داده شود. در این استراتژی از تعهد بلندمدت اجتناب می شود و هیچ تلاشی برای ایجاد وابستگی بین کارکنان و سازمان انجام نمی گیرد. افراد به این دلیل به خدمت گرفته می شوند که در حال حاضر، مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز سازمان را دارا هستند. بنابراین برای این کارکنان، مسیر پیشرفت شغلی بلندمدت در درون سازمان بی معنی است اما پست های بالایی به آنها خارج از سازمان پیشنهاد و داده می شود. ارزیابی عملکرد بر نتایج و پیامدها (بازده) متمرکز است و به ندرت از آموزش استفاده می شود. پاداش های کوتاه مدت بسیار رایج و در سطح بالایی به افراد پرداخت می شود؛ زیرا سازمان مجبور است برای استفاده از مهارت های منحصربفرد این متخصصان، پاداش های بالایی برای آنها در نظر بگیرد. پرداخت مبتنی بر عملکرد فردی است و از پاداش ها و پرداخت هایی که باعث وابستگی کارکنان به سازمان می شوند، اجتناب می گردد. در سازمان هایی که از این استراتژی استفاده می کنند، به ندرت، اتحادیه ها دیده می شوند.

گونه شناسی بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)

بامبرگر و مشولم^{۹۲} (۲۰۰۰)، الگوهای قبلی منابع انسانی را به صورت عمیق و دقیق بررسی کردند و براساس دو بعد کنترل (کنترل محصول یا فرایند) و کانون توجه (داخل یا خارج)، چهار گونه استراتژی منابع انسانی معرفی کردند: استراتژی پدران^{۹۳}، ثانویه^{۹۴}، متعهدانه^{۹۵} و پیمانکارانه^{۹۶} (نمودار ۷-۱).

نمودار (۱۱) گونه شناسی استراتژی های منابع انسانی براساس دیدگاه بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)



۱. **استراتژی پدرا نه:** برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر به کار می‌رود با این تفاوت که مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد. در صورت وجود پست‌های خالی، با ارتقای کارکنان موجود به پرکردن این پست‌ها اقدام می‌کند.
۲. **استراتژی ثانویه:** برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیری مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. در صورت عدم نیاز و یا عدم رضایت از هر یک از این کارکنان، به راحتی می‌توان با آنها قطع همکاری و کارکنان جدیدی را با کمترین آموزش و هزینه به کار گرفت.
۳. **استراتژی متعهدانه:** برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجا که آنها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت تسلط دارند، جایگزینی آنها به راحتی امکان‌پذیر نیست. بنابراین، لازم است رویکردی مؤثر به بازار کار درون سازمان داشت. یعنی توسعه و آموزش کارشناسان شرکت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان، به گونه‌ای که برای آنها موجب حصول اطمینان نسبت به آینده شغلی، حقوق و مزایای بالاتر از بازار کار بیرون سازمان شود.
۴. **استراتژی پیمانکارانه:** برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوط برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است؛ چراکه شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد. از این‌رو، این کارشناسان معمولاً با مبالغی بالا، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری می‌شوند.

گونه شناسی لیک و اسنل (۱۹۹۸)

به اعتقاد کولیس و مونت گومری^{۹۷} (۱۹۹۵) (در فضای مدیریت استراتژیک) اهمیت منابع انسانی به میزان خلق و ایجاد تمایز رقابتی برای شرکت بستگی دارد. با نگاهی اقتصادی، تئوری هزینه مبادله بیان می‌کند که سازمان زمانی مزیت رقابتی به دست می‌آورد که دارای منابعی منحصر بفرد و مخصوص خود باشد، به نحوی که هیچکدام از رقبای نتوانند از این منابع کپی بردارند. لذا ماهیت منحصر بفرد منابع انسانی هر سازمان، باعث می‌شود تا سازمان‌ها، منابع سازمانی خود را در زمینه‌های مدیریت استفاده و سرمایه گذاری کنند. این کار کاهش ریسک و سرمایه گذاری در پتانسیل‌های بالقوه بهره‌وری و تولیدی سازمان را در پی خواهد داشت.

لیپک و اسنل^{۹۸} (۱۹۹۸، ۲۰۰۲) بر اساس دو بعد ارزش استراتژیک و منحصر بودن سرمایه انسانی، یک ماتریس چهار خانه ای ارائه کرده اند که به صورت شکل ۲-۴ است. ارزش استراتژیک منابع انسانی به توانایی آن برای ایجاد شایستگی اساسی یا مزیت رقابتی اطلاق می شود. منحصر بفرد بودن منابع انسانی نیز، بر میزان هزینه و توانایی سازمان برای تحقق هدف تأثیر دارد (لیو، لیپک، تاکوچی و سیمز جی آر^{۹۹}، ۲۰۰۳)

۱. **منابع انسانی سنتی**^{۱۰۰}: این نوع سرمایه، گرچه ارزش آفرین است ولی منحصر به فرد و ویژه نیست. منابع انسانی سنتی، ویژه یک سازمان خاص نبوده و کارکنان (واجد این سرمایه) در یک محدوده معین آزادند تا هر سازمانی که برایشان منافع بیشتری دارد، انتخاب کنند. به سبب سهولت و امکان جابجایی نیروی انسانی، سازمان ها جهت بهره گیری از نیروی انسانی با توانایی بالقوه و مهارت های لازم برای دستیابی سریع به بهره وری بالا، تنها کافی است به انتخاب صحیح نیروی انسانی بپردازند. با انتخاب و استخدام این نوع منابع انسانی، آنها برای انجام وظایف مشخص در چارچوب معین آماده می شوند.

۲. **منابع انسانی جنبی**^{۱۰۱}: این نوع سرمایه، نه ارزش آفرینی چندانی برای مشتریان دارد و نه در نوع خود برای سازمان منحصر بفرد و خیلی ویژه است. بسیاری از سازمان ها اینگونه سرمایه انسانی خود را به راحتی پس از مدتی انجام فعالیت به دست می آورند، پس توجه زیادی در زمینه سرمایه گذاری بر روی این نوع منابع انسانی مبذول نمی شود. از دیدگاه لیپک و اسنل شاید بهترین رویکرد در مدیریت اینگونه منابع انسانی سرمایه گذاری نکردن در اینگونه پرسنل و کارکنان باشد. با برون سپاری و استفاده از کارکنان موقت و قراردادی، سازمان ها ضمن کاهش هزینه، انعطاف پذیری لازم را نیز کسب می نمایند.

۳. **منابع انسانی اصلی**^{۱۰۲}: زمانی که منابع انسانی ارزش آفرین و منحصر به فرد باشد برای سازمان منافع استراتژیک ایجاد می کند. حداکثر کردن پتانسیل ارزش آفرینی سازمانی و ایجاد ویژگی های متمایز در درون سازمان، دلیل اصلی سازمان ها برای سرمایه گذاری و توسعه این نوع سرمایه انسانی است. منابع اصلی یک سازمان، کارکنان دانشی آن است؛ کسانی که در ارزش آفرینی، بیش از دست هایشان از مغزهایشان استفاده می کنند. برنامه های آموزش، توسعه و بالندگی؛ استراتژی های اساسی سازمان برای حفظ و رشد منابع اصلی آن است.

۴. **منابع انسانی ویژه**^{۱۰۳}: این نوع از منابع انسانی، منحصر بفرد و ویژه است، اما چندان در ارزش آفرینی برای مشتریان توانایی ندارد. این نوع از سرمایه انسانی منبعی بالقوه برای ایجاد تمایز نسبت به رقباست، زیرا منبع انحصاری و ویژه خود سازمان است. پس مهم ترین کار، فهم این مطلب است که چگونه سازمان می تواند با حفظ منحصر بفرد بودن این سرمایه انسانی آن را توسعه و گسترش دهد. از طریق شراکت و همکاری، سازمان می تواند این نوع منبع انسانی را بدون پرداخت هزینه های استخدام بلند مدت به کار بگیرد و از مزایای منحصر به فرد آن منتفع شود.

نمودار (۱۲) گونه شناسی استراتژی های منابع انسانی براساس دیدگاه لیپک و اسنل (۱۹۹۸، ۲۰۰۲)

⁹⁸. Lepak & Snell

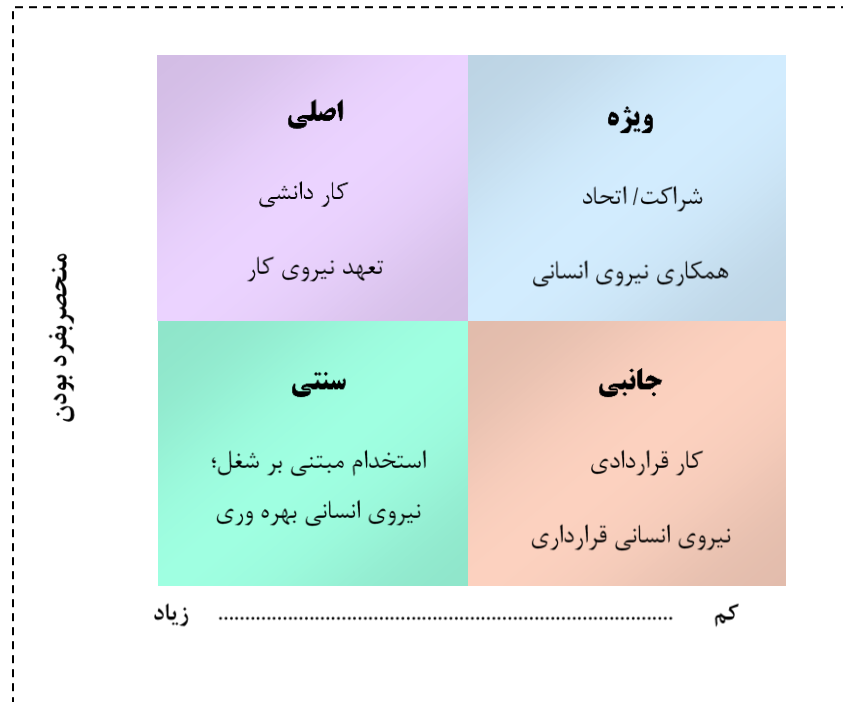
⁹⁹. Liu, Lepak, Takeuchi & Sims

¹⁰⁰. traditional HR

¹⁰¹. peripheral HR

¹⁰². core HR

¹⁰³. idiosyncratic HR



گونه‌شناسی استراتژی زیر سیستم های منابع انسانی

سیستم منابع انسانی از زیرسیستم های مختلفی تشکیل شده است که به صورت تخصصی، وظایف و کارکردهای مدیریت و بالندگی افراد سازمان را بر عهده دارند. هر یک از صاحب نظران و محققان حوزه منابع انسانی، کارکردها و زیر سیستم هایی برای این سیستم فرض کرده است: طراحی شغل، استخدام و انتخاب کارکنان، حفظ و جدایی کارکنان، ارزیابی عملکرد، آموزش، توسعه و مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، جبران خدمت و روابط کار (استوارت و براون، ۲۰۰۹)؛ تحلیل شغل، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، جذب و بکارگیری، بالنده سازی، آموزش و بهسازی، انگیزش، ارزیابی عملکرد، حفظ و نگهداری و روابط کارکنان و مذاکرات جمعی (عباس پور، ۱۳۸۷)؛ طراحی شغل، برنامه ریزی نیروی انسانی، نیرویابی و گزینش، آموزش و توسعه، ارزشیابی عملکرد، جبران خدمت، انگیزش، مزایا و خدمات، بهداشت و ایمنی و روابط کارکنان (جزنی، ۱۳۸۶)؛ طراحی شغل، کارمندیابی و انتخاب، مدیریت عملکرد، ساختار پرداخت، آموزش و توسعه، روابط کارکنان (نووه، هولنبک، گرهارت و رایت^{۱۰۴}، ۲۰۰۳)؛ گزینش و انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد، جبران خدمت و روابط کار (ملو، ۲۰۰۲)؛ تأمین نیرو، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط کارکنان (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴)؛ برنامه ریزی منابع انسانی، جذب کارکنان، نگهداری کارکنان و بهسازی کارکنان (لازیر، ۲۰۰۰)؛ جذب کارکنان، مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی، پاداش و روابط کارکنان (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)؛ مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی نیروی کار و

¹⁰⁴. Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright

کارمندیابی، توسعه و بالندگی منابع انسانی، جبران خدمت و پاداش، روابط کار و کارگری، ایمنی و سلامت شغلی و حرفه ای (انجمن مدیریت منابع انسانی)؛ کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمت، مشارکت و آموزش و توسعه (هارل و زفریر^{۱۰۵}، ۱۹۹۹). از مجموع نظرات این پژوهشگران می توان پنج زیرسیستم اصلی برای سیستم منابع انسانی تعریف کرد: تأمین نیرو، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، جبران خدمت و پاداش و روابط کارکنان. بر این اساس، استراتژی های زیر سیستم های منابع انسانی عبارت خواهد بود: استراتژی تأمین نیرو، استراتژی ارزیابی عملکرد، استراتژی آموزش و توسعه، استراتژی جبران خدمت و پاداش و استراتژی روابط کارکنان.

خلاصه فصل

آنچه در این فصل ارائه شد، یک مبنای منطقی برای جمع‌بندی و بهره‌گیری همزمان از نگرش‌های عقلایی و طبیعی در طراحی استراتژی‌های منابع انسانی سازمان بود. با بهره‌گیری از نگرش نقاط مرجع استراتژیک می‌توان مبانی قدرت و وابستگی به منابع را در هر سازمان بازشناسی کرده و استراتژی‌های به ظاهر متفاوت منابع انسانی در حوزه‌ها و سطوح مختلف سازمان را در ارتباطی هماهنگ و هم‌راستا با یکدیگر تدوین کرد. نگرش نقاط مرجع استراتژیک در این فصل به عنوان یکی از بهترین و کارآمدترین الگوهای تدوین استراتژی منابع انسانی مطرح شد که به خوبی و با انعطاف لازم توان تطبیق با مقتضیات مختلف سازمان، درخواست مدیران و امکانات موجود را دارد.

- بعد از مطالعه این فصل، شما باید قادر باشید تا:
 - زیر سیستم تامین نیروی انسانی را درک کنید.
 - انتخاب های گزینش را مورد بررسی قرار دهید.
 - انتخاب های توسعه کارکنان را درک کنید.
 - با نقل و انتقال های داخلی و گزینه های کنار گذاشتن کارکنان نیز آشنا شوید.
 - استراتژی حفظ نیروی انسانی را درک کنید.
-

استراتژی های تامین و حفظ نیروی انسانی

مقدمه

استراتژی تأمین نیروی انسانی به سازمان اطمینان می‌دهد که کارکنان مورد نیاز خود را بدست آورد، حفظ کند و از آنها به نحو مؤثر و کارا استفاده کند، این استراتژی بخشی کلیدی از فرایند مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی اساساً به هماهنگ و همگون کردن منابع انسانی با نیازهای عملیاتی و استراتژیک سازمان و همچنین به تضمین بهره‌گیری کامل از آن منابع می‌پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

قابلیت استراتژیک یک شرکت به قابلیت منابع انسانی آن بستگی دارد؛ بنابراین مدیریت استراتژیک منابع انسانی نه تنها به کسب و حفظ کمیت و کیفیت مناسب کارکنان مربوط می‌شود، بلکه به انتخاب و پرورش کارکنانی می‌پردازد که با نیازهای استراتژیکی و فرهنگی سازمان هماهنگ هستند.

در این فصل سعی می‌گردد با استفاده از گونه شناسی استراتژی‌های اصلی نیروی انسانی که بر نگرش بازار کار یا روش کنترل بر فرایندهای کار استوار است و مدل یکپارچه استراتژی‌های اصلی منابع انسانی با تأکید بر هماهنگی بیرونی (با استراتژی سازمانی و کسب و کار) و سازگاری درونی؛ زیرسیستم (استراتژی کارکردی) تأمین نیروی انسانی تشریح گردد.

زیر سیستم تأمین نیروی انسانی

بنا به تعریف سانن فلد و پیپل (Sanne Feld and Pippel)، زیرسیستم تأمین نیروی انسانی^{۱۰۶} یا جریان افراد در سازمان شامل «مجموعه‌ای از سیاست‌ها، اولویت‌ها و اقدام‌هایی است که سازمان در طول زمان به‌کارمی‌برد تا بر جریان ورود افراد به داخل سازمان، در درون سازمان و به خارج از آن مدیریت کند.» زیرسیستم تأمین نیروی انسانی در برگیرنده فرایندهایی می‌شود که بر ترکیب و شایستگی منابع انسانی و نیز بر هدف‌های هزینه سازمان اثر مستقیم می‌گذارند، همچون برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تجزیه و تحلیل شغل، کارمندیابی، گزینش، پذیرش فرد به داخل سازمان، انتصاب، جا به جایی، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، توسعه فرد و سرانجام خاتمه دادن به فعالیت شغلی وی در سازمان.

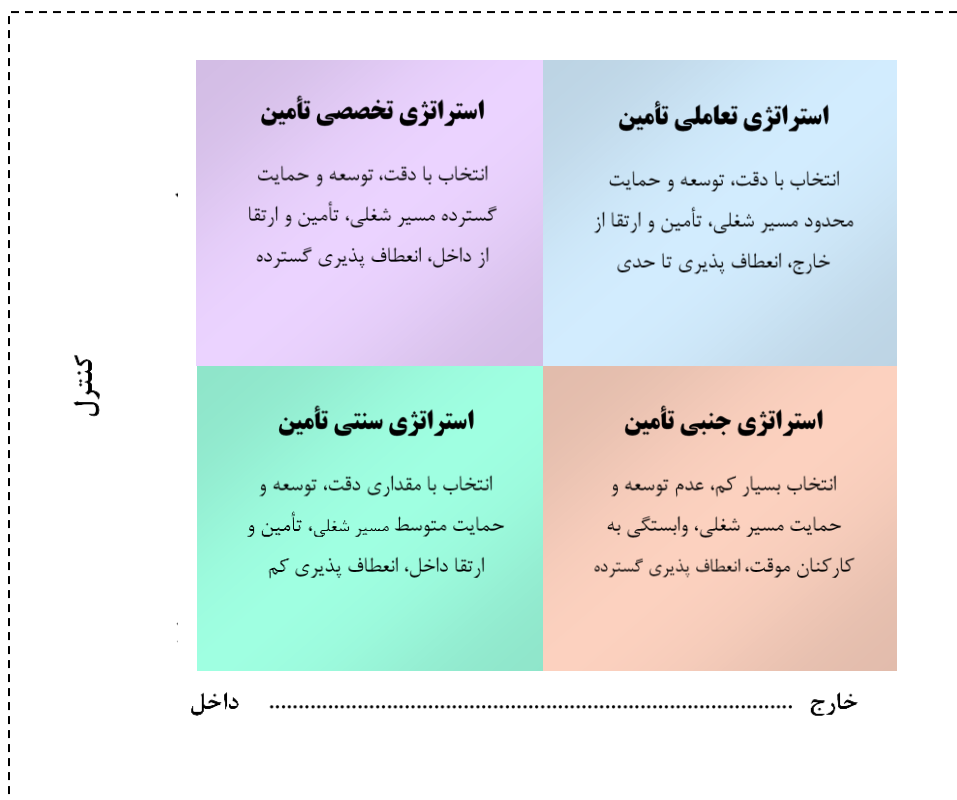
پژوهشگران، توجه کمتری به مفاهیم استراتژیک زیرسیستم تأمین نیروی انسانی (در مقایسه با مفاهیم استراتژیک زیرسیستم پاداش) نموده‌اند، ولی در سال‌های کنونی که سرمایه انسانی به عنوان یک منبع اصلی از مزیت رقابتی پایدار جانشین سایر شکل‌های سرمایه می‌شود، اثر استراتژیک بالقوه زیر سیستم تأمین نیروی انسانی، به صورتی فزاینده کسب شهرت کرده است. استراتژی تأمین نیروی انسانی با جذب کارکنان مناسب که از شایستگی، مهارت‌ها، دانش و پتانسیل لازم برخوردارند، می‌تواند موجب تحرک بیشتر استراتژی سازمان شود، به‌گونه‌ای که نه تنها از استراتژی سازمان نشأت گیرد، بلکه در فرایند تدوین آن نیز نقش ایفا نماید.

¹⁰⁶ - People flow or staffing subsystem.

تأمین منابع انسانی تنها به کارمندیابی و گزینش آنها محدود نمی شود، بلکه به هر چیزی که به رفع نیازهای مهارتی و رفتاری شرکت منجر گردد؛ مربوط می شود. یک استراتژی تأمین منابع انسانی می تواند با کارمندیابی و انتخاب آغاز و به مسائلی چون آموزش و توسعه برای تقویت مهارت ها و اصلاح رفتارها تسری یابد. پژوهشگران، انواع الگوهایی را ارائه کرده اند که مؤید این است که باید زیر سیستم تأمین نیروی انسانی، با استراتژی سازمانی سازگار باشد. برای مثال ترپ استرا و رازل (۱۹۹۳) به این نتیجه رسیدند که بین انتخاب زیر سیستم تأمین نیروی انسانی و عملکرد مالی سازمان رابطه ای قوی وجود دارد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱).

استراتژی تأمین نیروی انسانی (نمودار ۱)، با جذب کارکنان مناسب که از شایستگی ها، مهارت ها، دانش و پتانسیل لازم برخوردارند، می تواند موجب تحرک بیشتر استراتژی سازمان شود، به گونه ای که نه تنها از استراتژی سازمان نشأت گیرد، بلکه در فرایند تدوین آن نیز نقش ایفا نماید. یک استراتژی تأمین منابع انسانی می تواند با کارمندیابی و انتخاب آغاز و به مسائلی چون آموزش و توسعه برای تقویت مهارت ها و اصلاح رفتارها تسری یابد. پژوهشگران، انواع الگوهایی را ارائه کرده اند که مؤید این است که باید زیر سیستم تأمین نیروی انسانی، با استراتژی سازمانی سازگار باشد. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱).

نمودار ۱) گونه شناسی استراتژی های تأمین منابع انسانی



الف) استراتژی سنتی تأمین: استراتژی سنتی تأمین، مناسب سازمان هایی است که از استراتژی سرباز وفادار منابع انسانی استفاده می کنند. در این استراتژی بر بازار کار داخل توجه شده و از مکانیزم های کنترلی شدید (استراتژی رهبری هزینه) استفاده می گردد. انطباق افراد با فرهنگ سازمان و داشتن قابلیت برای تبدیل شدن به یک کارمند وفادار، از جمله معیارهای انتخاب و استخدام افراد است. سازمان نهایت تلاش خود را به کار می گیرد تا کارکنان را خشنود نگه دارد و بدین ترتیب، احتمال ترک خدمت و خروج از سازمان را کاهش دهد. در این استراتژی، کارکنان جوان که در ابتدای مسیر پیشرفت شغلی خود هستند، استخدام می شوند و سازمان متناسب نیازهای فعلی و آتی خود، مهارت های گوناگون را به آنها آموزش می دهد. از آنجا که این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر به کار می رود، انتخاب با دقت زیادی همراه نیست. تنها سازمان تلاش می کند کارکنانی را به خدمت بگیرد که مشاغل ورودی را پر کنند. توسعه و حمایت متوسط مسیر شغلی، تأمین و ارتقای نیرو از داخل و انعطاف پذیری اندک، از ویژگی های دیگر این استراتژی است.

ب) استراتژی جنبی تأمین: استراتژی جنبی تأمین، مناسب سازمان هایی است که از استراتژی منابع انسانی نیروی قراردادی استفاده می کنند. تمرکز این استراتژی بر بازار کار خارج و استراتژی رهبری هزینه (مکانیزم های کنترلی شدید) است. تأکید این استراتژی بر بکارگیری کارکنانی است که مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر را با دستمزدهای پایین انجام می دهند. از آنجا که انجام این نوع کارها، نیاز به مهارت های تخصصی ندارد، سازمان به راحتی می تواند افراد مورد نیاز را از بازار کار خارج تأمین کند و به محض اتمام کار نیز به قرارداد آنها خاتمه دهد. بنابراین، این استراتژی به سازمان ها کمک می کند تا بتوانند بر هزینه های خود کنترل داشته باشند. تنها نکته قابل توجه این است که مشاغل به گونه ای طراحی شود که مدیر بتواند کنترل شدیدی بر فعالیت های کارکنان اعمال کند. در این استراتژی به نیازهای بلندمدت کارکنان، توجه اندکی می شود و سازمان هیچ مسیر روشن و مشخصی برای ارتقاء و پیشرفت این کارکنان ندارد. انتخاب بسیار محدود، عدم وجود توسعه و حمایت مسیر شغلی، وابستگی به کارکنان موقت، انعطاف پذیری گسترده از نقطه نظر گستردگی دامنه انتخاب، از مهم ترین ویژگی های این استراتژی تأمین است.

ج) استراتژی تخصصی تأمین: استراتژی تخصصی تأمین، مناسب سازمان هایی است که از استراتژی متخصص متعهد استفاده می کنند. تمرکز این استراتژی بر بازار کار داخلی و استراتژی تمایز (مکانیزم های کنترل بازده) است. در این استراتژی بر تأمین کارکنانی تأکید می شود که مهارت ها و توانایی های خاص و حتی منحصر بفرد دارند و باید برای مدت زمان طولانی در سازمان باقی بمانند. سازمان هایی که از این استراتژی استفاده می کنند در جستجوی بهبود استعدادها و شایستگی های خود هستند. هدف فرایند گزینش در این سازمان ها، استخدام افراد توانمندی است که می توانند با خلاقیت و توسعه مهارت در حوزه تخصصی خود، کالاها و خدمات منحصر بفردی تولید کنند. استخدام کارکنانی که به توسعه و بالندگی بلندمدت می اندیشند، باعث می شود سازمان از استعدادهای منحصر بفردی برخوردار گردد که سایر سازمان ها از آن محروم هستند. به دلیل رابطه بلندمدت کارکنان با سازمان، لازم است فرد با سازمان تناسب داشته باشد. تناسب با شغل نیز اهمیت دارد زیرا از فرد انتظار می رود به توسعه و بالندگی مهارت های تخصصی خود اقدام کند. بنابراین، در چنین سازمان هایی تصمیمات استخدامی باید بر مبنای تناسب فرد با شغل و سازمان اتخاذ شود. سایر ویژگی های اساسی این استراتژی عبارتست از: انتخاب با دقت زیاد، توسعه و حمایت گسترده مسیر شغلی، تأمین و ارتقای نیرو از داخل و انعطاف پذیری گسترده.

د) **استراتژی تعاملی تأمین:** استراتژی تعاملی تأمین، مناسب سازمان‌هایی است که از پیمانکارانه استفاده می‌کنند. چنین سازمان‌هایی کارکنان سایر سازمان‌ها را به خدمت می‌گیرند. هدف گزینش این است که افراد خلاق و دارای مهارت‌های جدید به خدمت گرفته شوند، بنابراین در انتخاب بر کارکنانی تأکید می‌شود که در حال حاضر مهارت‌های تخصصی را در اختیار دارند. تمرکز این استراتژی بر بازار کار خارج و مکانیزم‌های منعطف کنترل (استراتژی تمایز) است. استخدام کوتاه مدت متخصصان باعث می‌شود سازمان بتواند به سرعت تخصص و مهارت مورد نیاز را به دست آورد. افراد جدید به خدمت گرفته شده، دانش و مهارت منحصر بفردی را به سازمان وارد می‌کنند. سازمان مجبور است برای استفاده از چنین دانش و مهارتی، دستمزد و حقوق بالایی پرداخت کند؛ البته هیچ تعهد بلندمدتی در کار نیست. چنانچه برای مدت زمان طولانی به مهارت این افراد نیازی نباشد یا افراد بهتری وجود داشته باشند، سازمان به رابطه استخدامی این افراد خاتمه می‌دهد. در این استراتژی ویژگی‌هایی چون انتخاب با دقت، توسعه و حمایت محدود مسیر شغلی، تأمین و ارتقای نیرو از خارج و انعطاف پذیری نسبی وجود دارد.

انتخاب‌های استراتژیک زیر سیستم تأمین منابع انسانی

زیر سیستم تأمین منابع انسانی در برگرفته انواع زیادی از شیوه‌های عملی منابع انسانی است که بیشتر آنها تحت تأثیر انتخاب بین بازار کار داخلی (ساخت) و بازار کار خارجی (خرید) می‌باشند. پس از آن نیز انتخاب‌هایی همچون کارمندیابی، گزینش و توسعه کارکنان مطرح می‌گردد.

انتخاب اصلی، بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی

طبق نظر مایلز و اسنو (۱۹۸۴)، سرمایه انسانی را مانند هر شکل دیگری از سرمایه‌گذاری‌ها، می‌توان ساخت یا خرید. از یک سو می‌توان نیروی مورد نیاز را از داخل سازمان تأمین کرد و از طریق آموزش و توسعه افراد، بر مهارت آنان افزود «منطق بازار کار داخلی» و از سوی دیگر می‌توان از سازمان‌های موجود در بازار کار خواست که این کار را انجام دهند «منطق بازار کار خارجی» (لیپک و اسنل، ۱۹۹۹).

◆ بازار کار داخلی و گزینه «ساختن»: طبق نظر بارون و کرپس (۱۹۹۹)، این بازار دارای ویژگی‌های زیر است:

- محدود و مشخص کردن بنادر ورودی (محدود کردن رقابت شغلی به کارکنان کنونی)؛
- ارتقاء در درون سازمان طبق مسیر شغلی بر مبنای سابقه کار یا شایستگی (با هدف تقویت دوره‌های بلند مدت اشتغال)؛
- مهارت و میزان پرداخت، بازتابی از دانش خاص سازمان و آموزش حین کار است (با هدف نگهداری کارکنان در سازمان)؛
- تعیین رویه‌های خاص حاکم بر روابط کار (با هدف رعایت قانون برابری)؛
- ایمنی شغلی.

بازار کار داخلی نیز می‌تواند چند نوع باشد. برخی از تقسیم‌بندی‌های آن عبارتند از:

بازار کار داخلی برای کارمندان / ارتقاء بر حسب سابقه کار و آموزش حین کار و بازار کار داخلی برای مدیران / ارتقاء بر حسب مهارت‌ها و شایستگی‌ها ؛ بازار کار داخلی مبتنی بر دستمزد / در چارچوب اتحادیه و ارتقاء بر حسب سابقه خدمت، بازار کار

داخلی مبتنی بر حقوق افراد رده بالا / ارتقاء بر حسب شایستگی با تعداد اندکی رقیب و بازار کار داخلی مبتنی بر حقوق افراد رده پائین / ارتقاء بر حسب شایستگی با رقابت شدید.

مزایای عمده بازار کار داخلی از دیدگاه بارون و کریس (۱۹۹۹) عبارتند از:

۱. چون پاداش بر مبنای تجربه و دانش خاص سازمان قرارداد، کارکنان نمی‌توانند به راحتی شغلی را در خارج از سازمان بیابند که دارای بازده مشابه برای آنان باشد. همچنین، توانایی‌های بالقوه برای ترقی و گرفتن حقوق بیش از نرخ بازار، موجب ایجاد انگیزه برای مشارکت در امور سازمان می‌شوند.

۲. ایجاد شبکه‌های کاری در بلند مدت که موجب اعتبار برای سازمان می‌شود، بسیار پر هزینه هستند و به علت رابطه مبهم علت و معلولی و فرایندهای ویژه یادگیری به هیچ وجه نمی‌توان در کوتاه مدت، کارکنانی مشابه را تربیت نمود.

۳. کاهش در هزینه‌ها از طریق محدود کردن فرایند پرهزینه تأمین نیرو از خارج، مگر برای پست‌های رده پائین، مستهلک نمودن هزینه‌های آموزش و توسعه، طی یک دوره بلند مدت، توجیه نمودن پرداخت‌های کمتر به کارکنان، به بهانه امنیت شغلی و کاهش هزینه سرپرستی به دلیل تجربه و تعهد کارکنان.

۴. در فرایند کارمندیابی و گزینش در بازار کار داخلی، داده‌های قابل اعتمادتری وجود دارد. ضمن این‌که کارکنان چنین سازمان‌هایی، در صورت ترک سازمان، زمینه بدگمانی کارفرمایان جدید را فراهم می‌سازند.

◆ **بازار کار خارجی و گزینه «خریدن»:** معایب بازار کار داخلی به شرح زیر، موجب روی آوردن برخی از سازمان‌ها به بازار کار خارجی می‌شود:

اول: در سازمان‌هایی که بر تیم کاری و مشارکت استوار است، تأکید بر شایستگی برای ارتقاء، موجب تشدید رقابت می‌شود که به زیان منافع سازمان می‌باشد.

دوم: تأکید زیاد بر امور اداری، با گذشت زمان، موجب افزایش دیوان سالاری می‌شود که به افزایش هزینه سربار و نیز کاهش انعطاف‌پذیری سازمان می‌انجامد.

سوم: تعهد به امنیت شغلی، موجب ثابت ماندن هزینه دستمزد می‌شود که می‌تواند بسیار پر هزینه باشد.



چهارم: مقاومت ذاتی در برابر تغییر موجب کاهش انعطاف‌پذیری فرهنگی می‌شود.

پنجم: دستمزد مستقیم، به علت عرضه مزایای متعدد حاشیه‌ای (مانند امنیت شغلی) کاهش می‌یابد، ولی امکان دارد کارگران با کیفیت، علاقه چندانی به این مزایا نداشته باشند و پس از آنکه سازمان برای آموزش و توسعه آنان سرمایه‌گذاری نمود، در هر فرصتی به سازمان‌های رقیب بپیوندند.

با این حال در صورت استفاده از بازار کار خارجی نیز، باید پرداخت به قیمت بازار و ریسک حاصل از استخدام بر اساس اطلاعات ناقص (به ویژه در مورد پست‌های رده بالا) را پذیرفت. بنابراین تنها در صورتی که فرض کنیم داوطلبان خارجی دارای مهارت‌های لازم هستند، و به قیمت معقولی قابل استخدام می‌باشند، و سازمان نیز می‌تواند بهترین آنها را شناسایی نماید، آن‌گاه در هزینه‌های آموزش و توسعه صرفه‌جویی‌های زیادی خواهد شد و سازمان در برابر چالش‌های خارجی، واکنش‌های بهتری را نشان خواهد داد.

هر چند نیروهای تأمین شده از بازار کار خارجی تعهد کمتری به سازمان دارند، ولی با توجه به دلبستگی که به نوع کار دارند، می‌توان از طریق مساعد ساختن شرایط قرار داد استخدام، ریسک جابه‌جایی آنان را کاهش داد و به اثر بخشی بیشتری نیز رسید. در این صورت، هزینه دستمزد افزایش می‌یابد، ولی با اجتناب از هزینه‌های سربار و اداری بازار کار داخلی، جبران می‌شود. ماهیت استراتژی سازمانی، فرایند کار، کمیابی یا فراوانی نیروی کار، فرهنگ سازمانی، میزان انعطاف پذیری، هزینه‌ها و ... از جمله عوامل مؤثری است که بر انتخاب «ساخت» یا «خرید» اثر می‌گذارد.

انتخاب‌های کارمندیابی

شیوه‌های کارمندیابی و گزینش می‌تواند بر کل سازمان اثر استراتژیک بگذارد، زیرا این شیوه‌ها بر ماهیت مخزنی که افراد مورد نیاز از آنها انتخاب می‌شوند، و سپس بر فرایند تأمین نیروی انسانی، جریان آنها به داخل سازمان و توانایی نگهداری آنان مؤثر می‌باشد. ماهیت کارمندیابی و گزینش را می‌توان بر اساس عوامل زیر مورد توجه قرار داد:  - فلسفه و پیام  - گستره فعالیت - روش‌ها.

● **فلسفه و پیام کارمندیابی:** پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که واقع‌گرایی در پیام‌های استخدام، می‌تواند اثری مثبت و فراگیر داشته باشد، ولی در مواردی که نوع شغل از پیچیدگی کمتری برخوردار است و سازمان به کنترل فرایند می‌پردازد، آثار بالقوه منفی واقع‌گرایی، موجب خنثی شدن اثرات مثبت آن می‌شود.

● **گستره تلاش‌های کارمندیابی:** برخی از کارفرمایان از روی عمد شرایط داوطلبان را در سطحی بالا تعیین می‌کنند و در نتیجه به یک جمعیت بسیار خاص متمرکز می‌شوند، در حالی که برخی دیگر از روش مبتنی بر انداختن «تور بزرگ» استفاده می‌نمایند، تا بر کارایی ساز و کارهای فرایند گزینش بیفزایند.

مسیون و ملت (۱۹۸۵) به این نتیجه رسیدند که بالا بردن سطح شرایط داوطلبان و تعیین هدف پیام‌های مربوط به کارمندیابی، موجب کاهش درخواست از جانب افرادی می‌شود که واجد شرایط لازم نیستند، ولی این امکان نیز وجود دارد که داوطلبان واجد شرایط نیز احساس امنیت لازم نکنند و درخواست ندهند و یا حتی به سازمان دیگری درخواست دهند. علاوه بر این، تعیین شرایط بسیار خاص، باعث خواهد شد که سازمان نتواند از داوطلبان واجد شرایط بیشتر، استفاده لازم را بکند و در نتیجه موجب افزایش نارضایتی و بالا رفتن نرخ جابه‌جایی خواهد شد.

● **روش‌های کارمندیابی:** سازمان‌ها در این مورد از روش‌های گوناگونی همچون آگهی در روزنامه، تماس با معرف کارمند و یا مراجعه به سازمان‌های کارمندیابی استفاده می‌کنند. برخی از روش‌ها به دلیل ارائه اطلاعات بیشتر در مورد تصمیم‌های اصلی گزینش، و برخی دیگر از نظر اقدام‌های پیش از گزینش و بهبود کیفیت مخزن داوطلبان، عملکرد بهتری دارند. متأسفانه نتایج تحقیق در زمینه روش‌های کارمندیابی، هیچ نوع سازگاری با هم ندارند، اگر چه نتیجه‌های بدست آمده حاکی از آن است که آگهی در روزنامه موجب افزایش نرخ جابه‌جایی و عملکرد ضعیف‌تر داوطلبان استخدام می‌شود.

انتخاب‌های گزینش

● **شاخص‌های گزینش:** منظور از این شاخص‌ها، پارامترهایی است که داوطلبان شغل بر اساس آنها گزینش خواهند شد. به کارگیری این شاخص‌ها تا حد زیادی در گرو تصمیم اصلی مربوط به تأمین نیروی انسانی می‌باشد، یعنی میزان توجه به بازار کار داخلی و یا خارجی، همچنین ماهیت کنترل سازمان بر شیوه انجام گرفتن کارها. تصمیم‌گیری برای تعیین شاخص‌های گزینش، دست‌کم دارای سه بعد اصلی می‌باشد:

الف) سازمان‌های مبتنی بر بازار کار داخلی از آنجا که بیشتر بر رشد و توسعه توانایی‌های بالقوه افراد تأکید می‌نمایند، به دانش و مهارت کنونی افراد توجه کمتری می‌کنند، ولی بر توانایی آنها برای طی مسیرهای شغلی از پیش تعیین شده تأکید دارند.

ب) سازمان‌های مبتنی بر تیم و کنترل بازده بر سازگاری فرهنگی داوطلبان تأکید می‌کنند. از دیدگاه تئوری بازی، این سازمان‌ها به ویژه در کوتاه مدت مورد توجه داوطلبانی قرار می‌گیرند که به اصطلاح «سواری مجانی» می‌گیرند. اثر بخش‌ترین وسیله برای مقابله با این امر، استفاده از چندین شاخص است که یکدیگر را تأیید کنند. چنین شاخص‌هایی مورد علاقه سازمان‌های مبتنی بر بازار کار داخلی نیز می‌باشند، چرا که این سازمان‌ها برای حفظ فرهنگ سازمانی اهمیت بسیاری قائلند و داوطلبان فاقد آمادگی لازم برای جذب چنین فرهنگی، به صورت بالقوه، تهدیدی جدی به شمار می‌روند.

ج) شاخص‌های گزینش بر حسب سنت، مبتنی بر وظایف و مسئولیت‌های فعلی مربوط به یک شغل هستند، در حالی که اگر بتوان تغییر را پیش‌بینی کرد، می‌توان تجزیه و تحلیل شغل را در سطح «بدان گونه که خواهد بود» گسترش داد. ولی اگر سازمان با تغییرهای غیر قابل پیش‌بینی رو به رو باشد، از شاخص‌های مبتنی بر نقش‌های استراتژیک و شایستگی‌های لازم برای ایفای آنها استفاده می‌شود. از این رو به توانایی کار کردن افراد با یک تیم و نیز پذیرفتن دیدگاه‌ها و مفاهیم مربوط به رشته‌های متعدد علمی توجه می‌شود.

● **روش‌های گزینش:** انتخاب روش‌های گزینش، تا حد زیادی تابع شاخص‌های گزینش می‌باشد، ولی نتیجه چندین تحقیق بیانگر این است که چند شیوه گزینش، روش‌های کارآمدتری به شمار می‌روند. به طور کلی در سازمان‌های مبتنی بر کنترل بازده، به کارگیری روش‌های پیشرفته‌تر برای گزینش افراد، می‌تواند سودمندتر باشند.

● **گستره مشارکت در فرایند گزینش:** در سازمان‌های مبتنی بر بازار کار داخلی، افراد مشهور در واحد منابع انسانی نمی‌توانند در مورد اجرای فرایند گزینش که بسیار پیشرفته است، تصمیم نهایی را بگیرند. از این رو اولویت تصمیم‌گیری با کسانی است که دارای بیشترین سابقه خدمت هستند. ولی در گزینش خارجی نمی‌توان بر مبنای سابقه کار، افراد را در فرایند گزینش شرکت داد، از این رو بهتر است، فرد، دفتر و یا گروهی (مانند واحد منابع انسانی) در این فرایند تصمیم‌گیری کنند. البته تحت شرایط خاص، چنین تصمیم‌گیری متمرکزی موجب به مخاطره افتادن منافع بلند مدت سازمان خواهد شد. به ویژه آن که تصمیم‌گیرندگان واحد منابع انسانی نمی‌توانند توانایی‌های بالقوه افراد را در شغل‌های بسیار پیچیده ارزیابی کنند، در این موارد اولویت تصمیم‌گیری با کسانی است که کارهای مشابهی با شغل مورد نظر را انجام می‌دهند.

توسعه کارکنان

یکی از اهداف اولیه مدیریت منابع انسانی، خلق و فراهم آوردن شرایطی است که از طریق آن استعدادهای بالقوه و نهفته کارکنان کشف و شکوفا گردد و تعهد آنها به سازمان افزایش یابد. این استعداد بالقوه نه تنها به توان آنها در فراگیری و بکارگیری دانش و مهارت‌های جدید مربوط می‌شود بلکه شامل افکار و نقطه نظرات ارزشمند آنها در خصوص سازمان نیز می‌گردد. در واقع، هدف از

توسعه استراتژیک منابع انسانی، تولید چارچوبی است فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان. بخش اعظم فرایند توسعه منابع انسانی، متوجه فراهم آوردن محیطی است که در آن محیط کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت های خود ترغیب گردند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). در سازمان های مبتنی بر بازار کار داخلی، توسعه کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است، از این رو آنها باید بدانند که چگونه باید برای توسعه افراد سرمایه گذاری نمایند. حتی سازمان های مبتنی بر بازار کار خارجی نیز تا حدی به توسعه کارکنان خود می پردازند، بنابراین آنها هم با این پرسش مواجهند که آیا برای توسعه افراد در زمینه معقولی سرمایه گذاری می کنند یا خیر؟

📁 - سازمان های مبتنی بر بازار کار داخلی: سرمایه گذاری زیادی را برای آموزش مهارت های منحصر به فرد مورد نیاز سازمان به افراد انجام می دهند، چرا که می خواهند اطمینان یابند که دانش، مهارت و شایستگی انتقال یافته به این کارکنان، متعلق به زمان کنونی و مطابق با مسیر توسعه شغلی از پیش تعیین شده برای آنان می باشد. نوع توسعه در این سازمان ها جنبه تجربی و بلند مدت دارد، نه کارگاهی و کوتاه مدت.

📁 - سازمان های مبتنی بر بازار کار خارجی: کارکنان مورد نیاز را برحسب مهارت های کنونی انتخاب خواهند نمود، از این رو برای گزینش افراد واجد شرایط از روش های پیچیده تری بهره می گیرند و افراد منتخب نیز می توانند کار خود را بدون گذراندن دوره های آموزشی تکمیلی، بی درنگ آغاز نمایند. سرمایه گذاری برای توسعه کارکنان در این گونه از سازمان ها، مخاطره آمیز است، چرا که امکان دارد دانش سرمایه ای مزبور به صورت مستقیم در اختیار شرکت های رقیب قرار گیرد. در نتیجه صرفاً به توسعه شایستگی های کارکنان برای پذیرش هنجارهای خاص سازمان می پردازند که این امر از آن جهت که کارکنان جذب شده از بازار کار خارج ناهمگون هستند، اهمیت بسیاری دارد.

ساختار کنترل سازمانی هم، طبق تئوری کلاسیک سازمانی می تواند بر فعالیت مربوط به توسعه کارکنان اثر بگذارد:

📁 - سازمان های مبتنی بر کنترل بازده: در این سازمان ها، برای کاهش ریسک عدم کنترل فرایند، اصولی را به کارکنان آموزش می دهند که در صورت مواجه شدن کارکنان با پدیده تردید، اساس تصمیمات خود را بر آن مبنا قرار دهند. البته برای آزادی عمل کارکنان نیز از روش های رسمی و غیر رسمی استفاده می شود تا این احساس به وجود آید که هیچ کس نمی کوشد که هنگام غروب آفتاب، نخستین کسی باشد که سازمان را ترک می کند.

📁 - سازمان های مبتنی بر کنترل فرایند: در این سازمان ها نیازی به آموزش اصول خاصی وجود ندارد، چرا که کارکنان در محدوده کوچکی اختیار عمل دارند و همان محدوده نیز تحت کنترل سازمان قرار دارد.

با توجه به مطالب فوق، در استراتژی متعهدانه بر توسعه هر سه بعد (مهارت، شایستگی و هنجارها) تأکید می شود. در استراتژی پیمانکارانه بر توسعه شایستگی ها و هنجارها و در استراتژی پدرانیه نیز بر توسعه مهارت تکیه می گردد، اما در استراتژی ثانویه، هیچ تأکیدی بر آموزش نمی شود.

نقل و انتقال های داخلی

برای توجه به چگونگی جریان سرمایه انسانی در سازمان نیز، توجه به انتخاب بازار کار داخلی و یا خارجی اهمیت دارد:

۱- سازمان های مبتنی بر بازار کار داخلی: در این سازمان ها، افراد براساس روشی از پیش تعیین شده ودر مسیری عمودی مراحل ارتقاء خود را طی می نمایند. از این رو بر سابقه خدمت و توان بالقوه آنان برای توسعه تأکید می گردد و با وفاداری به حفظ فرهنگ قومی، ریسک مربوط به هر نوع مشاخره را کاهش می دهند.

□- سازمان های مبتنی بر بازار کار خارجی: در این سازمان ها، شاخص شایستگی برای ارتقاء به مقام بالاتر، در قالب عملکرد و حضور مرتب کارکنان پدیدار می گردد.

در مورد نقل و انتقال افراد، در موارد زیر هم باید تصمیم هایی گرفته شود:

- سرعت پیمودن نردبان ترقی: سرعت ارتقاء زیاد باشد یا کند؟
- باز بودن میدان مسابقه برای ارتقای مقام: برای دست یابی به مقام «پ»، آیا فقط دارندگان مقام «ب» رقابت می کنند، یا همه داوطلبان در همه سطوح؟ بیشتر سازمان های آمریکایی که برای ارتقاء افراد از شاخص شایستگی استفاده می کنند، از الگوی تصاعدی پیروی می نمایند، یعنی افرادی که بتوانند مراحل نخستین را با سرعت بگذرانند، با احتمال بیشتری می توانند به پست های بالای مدیریت اجرایی دست یابند

گزینه های کنار گذاشتن کارکنان

در سازمان های مبتنی بر بازار کار داخلی، از آنجا که ثبات و امنیت شغلی، از اهمیت بسیاری برخوردار است، اگر سرمایه های انسانی سازمان نسبت به این تعهد سازمان تردید نمایند، وسوسه خواهند شد که در شرایط مساعد، شغلی امن تر پیدا کنند (آرمسترانگ، ۱۹۹۶).

گهرارت و ترور (۱۹۹۶) ابراز داشتند، اگر چه اخراج کارکنان موجب افزایش سود سازمان در کوتاه مدت خواهد شد، ولی در بلندمدت اثرهای منفی نیز خواهد داشت که برخی از آنها عبارتند از:

- ۱- کارکنانی که سازمان در مورد آنها سرمایه گذاری کرده است، به صورت نوعی سرمایه در اختیار شرکت های رقیب قرار گیرند.
- ۲- در شرایطی که سازمان نیاز به استخدام دوباره افراد داشته باشد، شاید نتواند افراد مورد نظر را در بازار کار خارج از سازمان پیدا کند، از این رو باید متحمل هزینه های سنگین آموزش شود.
- ۳- افراد ماهر ولی غیر ریسک پذیر، ترجیح خواهند داد که در چنین سازمانی استخدام نشوند.
- ۴- هزینه های مستقیم مالی مربوط به اخراج افراد، به ویژه زمانی که باید هزینه تأمین مجدد نیرو را هم به حساب آورد، می تواند منافع حاصل از کاهش نیرو را خنثی کند، مگر این که سازمان با تجدید ساختار خود، کارایی های بلند مدت را افزایش دهد.

لازم به تذکر است که بسیاری از سازمان ها، حتی برخی از سازمان های مبتنی بر بازار کار داخلی، کاهش نیرو را به عنوان یکی از ابزارهای عمده برای کنترل دستمزد می دانند و بدین گونه می خواهند نسبت به قابل تغییر بودن هزینه دستمزد و انعطاف پذیری استراتژیک مطمئن شوند.

در مورد شاخص کنار گذاشتن، بیشتر کارفرمایان، شاخص مبتنی بر شایستگی را ترجیح می دهند، یعنی افرادی از سازمان خارج شوند که با توجه به هزینه حقوق و مزایایی که صرف آنها می شود، بازده کمتری دارند، ولی این امر، از نظر اصول اخلاقی و رعایت اصل مساوات، با مشکل روبروست. اگر فرض کنیم، کارکنان ارشدتر، کسانی هستند که بزرگترین سرمایه انسانی سازمان را تشکیل می دهند، شاخص مبتنی بر سابقه کار، به ویژه در سازمان های مبتنی بر بازار کار داخلی کارآمدتر است. ولی در این سازمان ها،

افراد کم سابقه، دارای کمترین حقوق و مزایا هستند، بنابراین باید تعداد بیشتری از کارکنان اخراج شوند تا هدف مربوط به کاهش هزینه‌ها تأمین شود. گذشته از این، تضمینی وجود ندارد که افراد با سابقه، بهره‌وری بیشتری هم داشته باشند. از این رو، سازمان‌های مبتنی بر بازار کار داخلی، در پی یافتن شاخص‌های دیگری برمی‌آیند. (اعرابی، فیاضی، ۱۳۸۷)

استراتژی حفظ

هدف از استراتژی‌های حفظ تضمین این است که کارکنان کلیدی در سازمان و در کنار آن باقی بمانند و گردش و ریزش کارکنان که بسیار بیهوده و پرهزینه است کاهش یابد. این استراتژی بر تجزیه و تحلیل انگیزه‌های ماندن یا رفتن کارکنان استوار است.

تجزیه و تحلیل دلایل ماندن یا رفتن کارکنان

با بهره‌گیری از پیمایش‌های دیدگاهی (نظرسنجی) از کارکنان می‌توان دلایل ماندن آنها را کشف کرد. این نظرسنجی می‌تواند پاسخ‌دهندگان را بر اساس طول مدت خدمتشان طبقه‌بندی کند و سپس پاسخ‌های ارائه شده توسط کارکنان پرسابقه را بررسی کرد تا مشخص شود که آیا دلیل مشترکی بر ماندن آنها می‌توان پیدا کرد. با بهره‌گیری از گروه‌های کانونی، که بررسی می‌کند چرا کارکنان می‌انند و مشکلات احتمالی موجود را شناسایی می‌کند، می‌توان نتایج حاصل از پیمایش را تکمیل کرد. با بهره‌گیری از مصاحبه و تجزیه و تحلیل آن نیز می‌توان دلایل کارکنان برای خروج از شرکت را کشف کرد، البته این مصاحبه‌ها چندان قابل اعتماد و اطمینان نیستند - کارکنان معمولاً به صراحت و کاملاً دلایل ترک سازمان را بیان نمی‌کنند. طرح حفظ، باید به هر یک از حوزه‌هایی که در آنها نارضایتی و بی‌تعهدی کارکنان می‌تواند بروز کند، توجه نمود. باید تحت سرفصل‌های زیر، اقدامات لازم مورد بررسی قرار بگیرند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

▪ **پرداخت** - مشکلات به دلیل وجود سیستم‌های پرداخت ناعادلانه، نابرابر؛ یا نازقابتی بروز می‌کنند. اقدامات ممکن، در این خصوص، عبارت‌اند از:

- بررسی سطوح پرداخت بر اساس نتایج حاصل از بررسی‌های و پیمایش‌های بازار؛
- معرفی و ارائه یک طرح جدید برای ارزشیابی مشاغل یا بهبود طرح موجود برای تصمیم‌گیری درباره‌ی درجه‌بندی عادلانه کارها و پرداخت متعادل؛
- اطمینان خاطر کسب کردن از این که کارکنان ارتباط بین عملکرد و پاداش را درک می‌کنند.
- بررسی و مرور طرح‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد برای مطمئن شدن از منصفانه بودن آنها؛
- تعدیل سیستم‌های پرداخت بر اساس نتایج برای اطمینان خاطر کسب کردن از این که کارکنان تنها به خاطر نتایج نامطلوب مجازات نمی‌شوند؛
- پرداخت مزایا بر اساس اولویت‌ها و نیازهای فردی؛
- مشارکت دادن کارکنان در طراحی و اجرای سیستم‌های پرداخت بر اساس عملکرد و ارزیابی مشاغل.

▪ **طرح شغل** - شاید نارضایتی کارکنان ناشی از جذاب نکردن کاری است که دارند انجام می‌دهند. شغل‌ها باید طوری طراحی شوند

که تنوع مهارت، اهمیت وظایف، خودمختاری و بازخورد را حداکثر کنند و باید فرصتی برای آموزش و رشد کارکنان فراهم آورند.

▪ **عملکرد** - اگر کارکنان از مسئولیت‌های خود یا استانداردهای عملکردی خودآگاه نباشند؛ دلزده و مأیوس خواهند شد، هم‌چنین اگر موقعی که خوب کار می‌کنند کسی به آنها توجه نکند یا نگوید که دارند خوب کار می‌کنند، یا احساس کنند که کارشان و موفقیت‌هایشان منصفانه ارزیابی و تقدیر نمی‌شود، مأیوس و دلسرد خواهند شد. می‌توان اقدامات زیر را انجام داد:

- بیان الزامات عملکردی در قالب اهداف قابل حصول و صعب‌الوصول؛

- ترغیب کارکنان و مدیران بر توافق بر سر آن اهداف و بر سر اقدامات لازمی که باید برای تحقق آنها انجام بدهند؛
- ترغیب مدیران به تقدیر از کارکنانی که خوب کار می کنند و دادن بازخور مرتب، آگاه کننده و به آسانی قابل درک به آنها درباره عملکردشان، هر موقعی که در مورد عملکرد مشکلی بروز می کند باید فوراً آنها را با کارکنان مورد بحث و بررسی قرار داد تا بتوان اقدامات اصلاحی لازم را به موقع انجام داد؛
- آموزش تکنیک های بررسی عملکرد به مدیران، تکنیک هایی چون مشاوره، توضیح دادن روش کار سیستم های عملکرد به کارکنان و پرسیدن نظر کارکنان درباره عملکرد این سیستم ها.

▪ **آموزش** – اگر کارکنان به شکل مناسب آموزش نبینند، ممکن است جابه جایی یا استعفای کارکنان افزایش یابد، یا اگر احساس کنند که از آنها انتظار انجام کاری را دارند که به طور معقول بدون آموزش نمی توان آنها را انجام داد، ممکن است استعفا بدهند یا درخواست جابه جایی کنند. اگر به کارکنان جدید آموزش های کافی داده نشود، ممکن است دچار «بحران آشنایی با محیط جدید» بشوند. طرح های آموزش و برنامه های یادگیری که طراحی و ارائه می شوند باید ویژگی های زیر را دارا باشند:

- به کارکنان شایستگی و اعتماد به نفس لازم را برای تأمین استانداردهای عملکرد مورد انتظار بدهند؛
- تقویت مهارت ها و شایستگی های موجود؛
- به کارکنان کمک کنند تا شایستگی ها و مهارت های جدید را به دست آورند و بدین وسیله بهتر بتوانند از توانایی های خود استفاده کنند؛ مسئولیت های بزرگ تری را قبول کنند، انواع بیشتری از وظایف را بپذیرند و بر اساس طرح های پرداخت بر اساس شایستگی و مهارت درآمد بیشتری به دست آورند؛
- تضمین کنند که کارکنان جدید به سرعت دانش و مهارت اساسی لازم برای داشتن آغازی خوب در کار خود به دست می آورند و فرا می گیرند؛
- بهره وری کارکنان در داخل و خارج سازمان افزایش دهند.
- توسعه شغلی - نارضایتی از فرصت های آتی شغلی، یکی از دلایل اصلی جابه جایی کارکنان است. تا حدی باید این را پذیرفت. بسیاری از کارکنان اعتقاد دارند که برای ارتقا باید خود تلاش و حرکت کنند و کارفرمای آنها در این خصوص کار چندانی نمی توانند انجام بدهد، به خصوص در سازمان های مسطح و کم لایه تر کنونی که فرصت های ارتقای شغلی محدود می باشد. این خود کارکنانند که مهارت ها را کسب می کنند و آگاهانه می توانند چندین بار مسیر شغلی خود را تغییر بدهند. کارفرمایان تا اندازه ای باید از این طرز تفکر استقبال کنند. در بازار پویا و قابل تغییر تر از بازار کار امروزی، دیگر ایده ایجاد فرصت های شغلی «زگهواره تا گور» (دائمی) معنا و مفهوم ندارد و این فرایند خود برنامه دار و چند مهارتی باعث افزایش تعداد کارکنان شایسته شده است. اما برای حفظ یک نیروی کار کلیدی، سازمان ها باید چیزهای بیشتری بدانند؛ و در این موقعیت کارفرمایان هنوز باید به طرق زیر به دنبال ارائه فرصت های شغلی باشند؛ به وسیله:
- جذب کارکنان با تجربه تر؛
- معرفی رویه های منظم تر برای شناسایی پتانسیل ها، رویه هایی چون ارزشیابی یا مراکز توسعه؛
- ترغیب ارتقای کارکنان خود سازمان؛
- طراحی و توسعه روش های ارتقای عادلانه تر؛
- توصیه و راهنمایی در خصوص مسیرهای شغلی.

▪ **تعهد** - تعهد را می توان به طرق زیر افزایش داد:

- توضیح دادن مأموریت، ارزش ها و استراتژی های سازمان به کارکنان و ترغیب آنها به بررسی و اظهار نظر درباره آنها؛

- برقراری ارتباط دوستانه و مرتب با کارکنان، با تأکید بر ارتباطات رودرو از طریق روش هایی چون تشکیل گروه های ارائه گزارش؛
- سنجش و توجه مستمر به نقطه نظرات کارکنان؛
- فراهم آوردن فرصت هایی برای کارکنان تا بتوانند نقطه نظرات خود را درباره بهبود سیستم های کاری ارائه کنند؛
- معرفی تغییرات مورد نظر در سازمان و مشاغل تنها پس از رایزنی و بررسی.
- فقدان انسجام گروهی- کارکنان ممکن است که در صورت کنار گذاشته شدن از تیم های کاری یا پس از اعمال سیستم های غلط احساس کنند که منزوی شده اند و دچار یأس ناامیدی گردند. برای حل چنین مشکلی، می توان اقدامات زیر را انجام داد:
 - کارگروهی: ایجاد گروه های کاری خود مختار یا خود مدیر یا تشکیل تیم های پروژه،
 - تشکیل گروه: تأکید بر اهمیت کارگروهی به عنوان یک ارزش کلیدی، پاداش به آن دسته از کارکنانی که به عنوان عضو مؤثر گروه ها شناخته می شوند و توسعه مهارت کارگروهی.
- نارضایتی کارکنان و تعارض آنها با مدیران و سرپرستان- یکی از دلایل اصلی استعفای کارکنان این است که آنها فکر می کنند تمام مدیران سازمان یا مدیران و رهبران گروه های خود آنها خوب مدیریت و رهبری نمی کنند، یا با آنها منصفانه رفتار نمی کنند یا این که به آنها زور می گویند. این مشکل را به طرق زیر می توان حل کرد:
 - انتخاب مدیران و رهبران گروه که از توانایی ها و ویژگی های لازم برای مدیریت و رهبری برخوردار باشند؛
 - آموزش مهارت های رهبری و روش های حل تعارض و رسیدگی به شکایت مدیران و رهبران گروه ها؛
 - معرفی روش های بهتر رسیدگی به شکایت ها و حل مشکلات و آموزش نحوه استفاده از آن روش ها.
- جذب نیرو، گزینش و ارتقا- جابه جایی یا ریزش سریع کارکنان می توانند معلول انتخاب بد یا تصمیم گیری غلط راجع به ارتقای کارکنان باشد. باید مطمئن شد که روش های گزینش و ارتقای کارکنان با توانایی ها و ظرفیت های کارکنان برای انجام کار محوله به ایشان تناسب دارد.
- **مبالغه درباره مزایای شغل ها و فرصت های شغلی**- ایجاد انتظاراتی غیر واقعی در کارکنان درباره فرصت های ارتقای شغلی، برنامه های آموزشی خاص، امکان استخدام در جاهای دیگر و کار جالب و متنوع، می توانند مستقیماً موجب نارضایتی و استعفای زودتر از انتظار کارکنان گردد. باید دقت شود هنگام جذب نیرو، درباره مزایای شغل پیشنهادی اغراق و مبالغه نشود

در جدول ۲ عناصر مختلف زیرسیستم تأمین منابع انسانی نشان داده شده است:

روش گزینش		روش تأمین		گستره تلاش		مبنا		فلسفه	
اعتماد	اعتماد	مراجعه کم	مراجعه به	شبکه	شبکه	بازار کار داخل	بازار کار خارج	اهمیت	اهمیت
زیاد به روش	زیاد به روش	موسسات	موسسات	محدود	وسیع			واقع	واقع
های	های	کارمندیابی	کارمندیابی	استانداردها	استانداردها			گرایبی،	گرایبی،
پیچیده	پیچیده	کارمندیابی	کارمندیابی	در سطح بالا	بالای متوسط			تأکید بر	تأکید بر
								شغل	شغل
اعتماد	اعتماد	مراجعه کم	مراجعه بالا	شبکه	شبکه	بازار کار داخل	بازار کار خارج	اهمیت	عدم توجه
متوسط	کم به	موسسات	موسسات	محدود	وسیع			نسبی	نسبی
به روش	روش	کارمندیابی	کارمندیابی	استانداردها	استانداردها			واقع	واقع
های	های	کارمندیابی	کارمندیابی	در سطح متوسط	در سطح پایین			گرایبی،	گرایبی
پیچیده	پیچیده							تأکید	تأکید
								سازمان	سازمان
کنار گذاشتن از سازمان		نقل و انتقال داخلی		توسعه کارکنان		گستره مشارکت		معیارهای تأمین	
تأکید	کاهش	وسیع	متوسط	محدود، وسیع،	محدود، تأکید بر	متوسط	زیاد	توانایی	شایستگی
بر اساس	بر اساس	بر اساس	بر اساس	تأکید بر	تأکید بر	تصمیم	تصمیم	سازگاری	فعلی
ثبات	استحقاق	شایستگی	شایستگی	شایستگی	پکیارچگی	گیری	گیری	زیاد با	سازگاری
				ها و هنجارها	شایستگی ها	غیرمتمرکز	غیرمتمرکز	فرهنگ	با فرهنگ

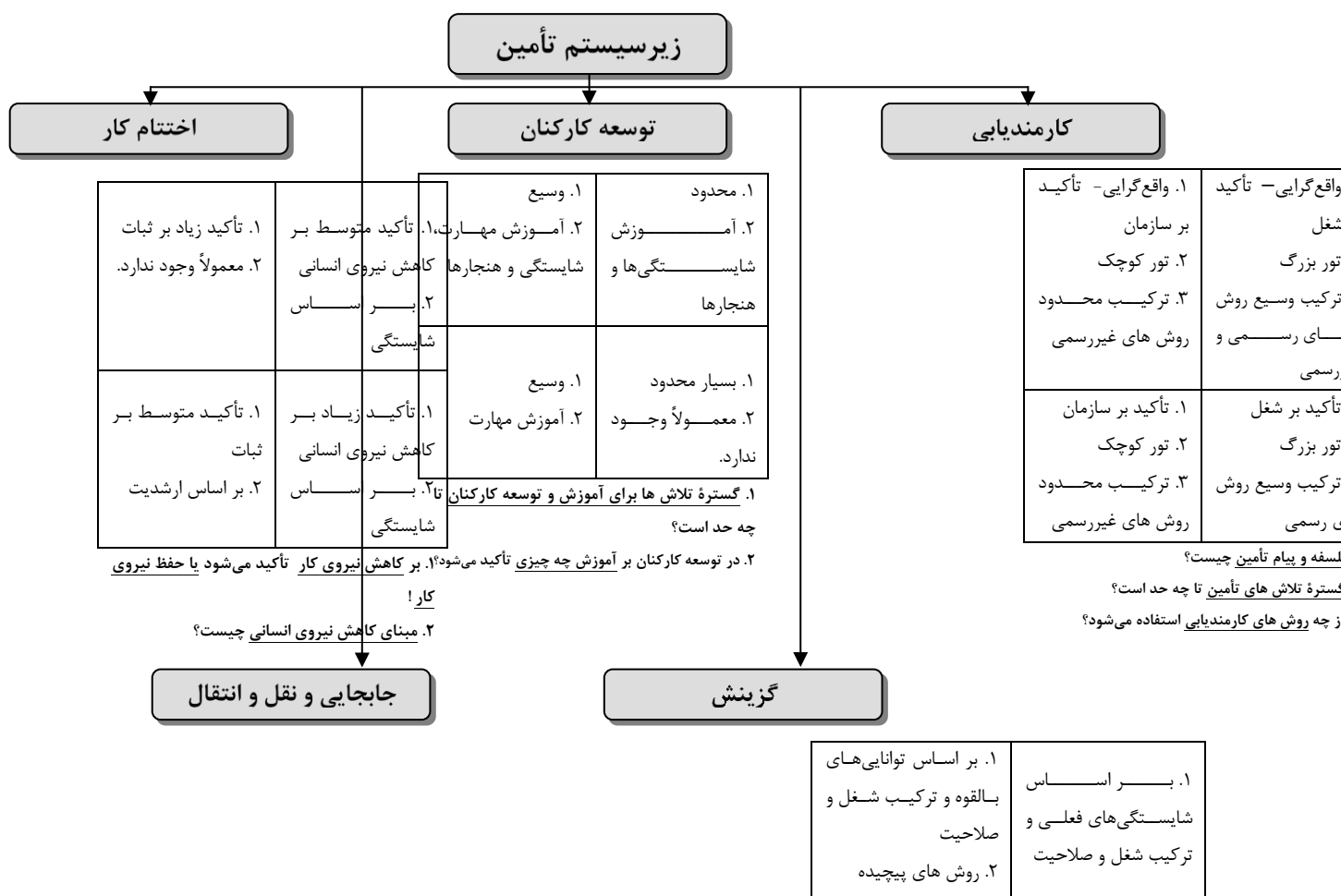
کاهش	کاهش	وسیع	محدود	وسیع، تأکید بر مهارت ها	معمولاً وجود ندارد	کم تصمیم گیری متمرکز	متوسط تصمیم گیری غیرمتمرکز	توانایی بالقوه سازگاری متوسط با فرهنگ	شایستگی فعلی سازگاری کم با فرهنگ
------	------	------	-------	-------------------------------	--------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	--	--

جدول ۲) عناصر مختلف زیرسیستم تأمین منابع انسانی

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

در نمودار ۱ اجزای زیر سیستم تأمین منابع انسانی، به طور خلاصه ذکر شده است.

نمودار ۱) اجزای زیر سیستم تأمین منابع انسانی



۲. روش های پیچیده	۳. متوسط
۳. زیاد- غیرمتمرکز	
۱. بر اساس شایستگی های فعلی و شرح شغل	۱. بر اساس توانایی های بالقوه و شرح شغل
۲. روش های ساده	۲. روش های نسبتاً پیچیده
۳. متوسط- غیرمتمرکز	۳. کم- متمرکز

۱. از کدام دسته از شاخص های گزینش استفاده می شود؟

۲. از چه روش ها و ابزاری برای گزینش استفاده می شود؟

۳. گستره مشارکت در فرایند گزینش تا چه حد است؟

۱. متوسط	۱. وسیع (رقابت زیاد)
۲. بر اساس شایستگی	۲. بر اساس شایستگی
۱. محدود	۱. وسیع (رقابت زیاد)
۲. معمولاً وجود ندارد	۲. بر اساس ارشدیت

۱. گستره جایجایی ها تا چه حد است؟

۲. معیار جایجایی و ارتقاء بر چه اساس است؟

خلاصه فصل

مدیریت استراتژیک منابع انسانی نه تنها به کسب و حفظ کمیت و کیفیت مناسب کارکنان مربوط می شود، بلکه به انتخاب و پرورش کارکنانی که با نیازهای استراتژیکی و فرهنگی سازمان هماهنگ هستند نیز می پردازد. سازگاری زیر سیستم تأمین منابع انسانی با استراتژی های سازمانی مورد تأکید اغلب محققان می باشد. زیر سیستم تأمین نیروی انسانی دربرگیرنده انواع شیوه های عملی منابع انسانی است که بیشتر آنها تحت تأثیر انتخاب بین بازار کار داخلی (ساخت) و بازار کار خارجی (خرید) می باشند و پس از آن انتخاب هایی همچون کارمندیابی، گزینش و توسعه کارکنان مطرح می شود. نقل و انتقالات داخلی هم موضوع مهمی است که در این فصل تشریح شد. در این فصل سعی شد با توجه به انتخاب های فوق بین استراتژی های تأمین نیروی انسانی و استراتژی های اصلی منابع انسانی و استراتژی های کسب و کار سازگاری و هماهنگی به وجود آید.

هدف از استراتژی های حفظ تضمین این است که کارکنان کلیدی در سازمان و در کنار آن باقی بمانند و گردش و ریزش کارکنان که بسیار بیهوده و پرهزینه است کاهش یابد. این استراتژی بر تجزیه و تحلیل انگیزه های ماندن یا رفتن کارکنان استوار است؛ که برای آنها اقدامات زیر را باید مورد بررسی قرارداد:

پرداخت، طرح شغل، عملکرد، آموزش، تعهد، فقدان انسجام گروهی، نارضایتی کارکنان و تعارض آنها با مدیران و سرپرستان، جذب نیرو، گزینش و ارتقاء، مبالغه درباره مزایای شغل ها و فرصت های شغلی

استراتژی های آموزش و توسعه نیروی انسانی

فصل هفتم

پس از مطالعه این فصل شما باید قادر باشید تا:

- مفهوم توسعه استراتژیک منابع انسانی را درک کنید.
- اهداف استراتژی توسعه منابع انسانی را توضیح دهید.
- گونه شناسی استراتژی آموزش و توسعه منابع انسانی را شرح دهید.
- مسائل اصلی استراتژی توسعه منابع انسانی را ذکر کنید.

استراتژی های آموزش و توسعه منابع انسانی

مقدمه

آموزش و توسعه، که به تلاش‌های برنامه‌ریزی شده سازمان برای تسهیل یادگیری رفتار مرتبط با شغل بر روی بخشی از کارکنان یا تمامی آن‌ها اعمال می‌شود (عباس پور، ۱۳۸۷)، یکی از اساسی‌ترین منابع ایجاد و افزایش مزیت رقابتی و موفقیت در سازمان است (استاورو کاستا^{۱۰۷}، ۲۰۰۵). آموزش می‌تواند دانش و مهارت‌های موردنیاز برای ایجاد و توسعه محصول را بهبود بخشد. به منظور افزایش اثربخشی سازمان، آموزش منابع انسانی باید با استراتژی‌های سازمان و فرایندهای کاری هماهنگ و همسو شود (وال، مارتین، رومرو و دولان^{۱۰۸}، ۲۰۰۳). توسعه منابع انسانی مجموعه فعالیت‌هایی است که عملکرد فرد و سازمان را بهبود می‌بخشد و توسعه فرد در جمیع جهات (توسعه فرد در زندگی کاری، زندگی اجتماعی، زندگی خصوصی و مسائل فرهنگی و معنوی) را شامل

¹⁰⁷. Stavrou-Costea

¹⁰⁸. Valle, Martin, Romero & Dolan

می‌گردد (بیور و هاجینگ^{۱۰۹}، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر، توسعه منابع انسانی استفاده از آموزش، توسعه و یادگیری به منظور تحقق استراتژی‌های کسب و کار و بهبود عملکرد فردی، تیمی و سازمانی است (رایدن و دانتی^{۱۱۰}، ۲۰۰۶) که با تقویت دانش، مهارت و شناخت کارکنان آن‌ها را برای تحقق کارا و اثربخش این اهداف آماده می‌سازد (اسمیت، ۲۰۰۳)

مفهوم توسعه استراتژیک منابع انسانی

مفهوم توسعه استراتژیک منابع انسانی در ادبیات آموزش و توسعه، مفهوم جدیدی است. همان‌گونه که هریسون (۱۹۹۷) گفته توسعه استراتژیک منابع انسانی تحولی است که از بینشی قدرتمند درباره توانایی‌های بالفعل و بالقوه کارکنان و در قالب چارچوب استراتژیک کلان شرکت، ریشه می‌گیرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

توسعه استراتژیک منابع انسانی به مسایلی 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. والتون (۱۹۹۹) توسعه استراتژیک منابع انسانی را چنین تعریف می‌کند: توسعه استراتژیک منابع انسانی شامل اینهاست: معرفی، حذف، اصلاح و تعدیل، هدایت و راهنمایی فرایندها و مسئولیت‌ها به شیوه‌های که همه افراد و گروه‌ها به مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌هایی که برای قبول و انجام وظایف فعلی و آتی سازمان لازم می‌باشد، مجهز بشوند

توسعه استراتژیک منابع انسانی، با معرفی، هدایت و راهنمایی فعالیت‌های یادگیری انجام شده به وسیله افراد در طول زمانی که با سازمان همکاری می‌کنند، در ارتباط است. به این طریق، آن‌ها با اثربخشی بیشتری در تحقق هدف‌های سازمان مشارکت می‌کنند. در واقع، توسعه استراتژیک منابع انسانی در صدد پرورش مجموعه‌ای از شایستگی‌ها در افراد است تا به این وسیله، آگاهی راهبردی آن‌ها و سهم ویژه‌ای که می‌توانند به طور انفرادی و جمعی در رشد کسب و کار داشته باشند، افزایش یابد (والتون، ۱۳۸۸).

به طور کلی توسعه استراتژیک منابع انسانی، برقراری ارتباط آموزش و توسعه با اهداف سازمانی و تغییرات ایجاد شده در تکنولوژی و محیط است و سازمان را قادر می‌سازد تا بهترین استفاده را از قابلیت‌های تخصصی موجود داشته باشد و با توسعه قابلیت‌های جدید، برای مواجهه با تغییر آماده شود (مک کراکن و والیس^{۱۱۱}، ۲۰۰۰؛ مکسول، واتسون و کوایل^{۱۱۲}، ۲۰۰۴). تأکید بر توسعه استراتژیک منابع انسانی منجر به افزایش عملکرد، ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری‌های فردی و سازمانی، افزایش تعهد افراد و در نهایت کسب و حفظ مزیت رقابتی می‌شود (حسن، هاشم و حاج اسماعیل^{۱۱۳}، ۲۰۰۶). گستره و ماهیت فعالیت‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی متفاوت است. هو^{۱۱۴} (۲۰۰۷)، پنج فعالیت اصلی را معرفی می‌کند: (۱) توسعه استعداد؛ (۲) آموزش و توسعه؛ (۳) توسعه سازمان؛ (۴) توسعه عملکرد؛ و (۵) توسعه رهبری (وانگ، هاجینز و گاراوان^{۱۱۵}، ۲۰۰۸). به اعتقاد گاراوان (۲۰۰۷)، سه استراتژی اصلی توسعه منابع انسانی عبارتند از: عملکرد سازمان، یادگیری سازمانی و تغییر سازمانی.

¹⁰⁹. Beaver & Hutchings

¹¹⁰. Raide'n & Dainty

¹¹¹. McCracken & Wallace

¹¹². Maxwell, Watson & Quail

¹¹³. Hassan, Hashim & Hj Ismail

¹¹⁴. Hu

¹¹⁵. Wang, Hutchins & Garavan

اهداف استراتژی های توسعه منابع انسانی

هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، تولید چارچوبی است فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان. بخش اعظم فرایند توسعه منابع انسانی متوجه فراهم آوردن محیطی خواهد شد که در آن محیط کارکنان به یادگیری و توسعه دانش و مهارت های خود ترغیب گردند. ممکن است فعالیتهای مرتبط با توسعه منابع انسانی، شامل برنامه های سنتی آموزش نیز باشند، اما تأکید این فعالیت ها بر توسعه سرمایه معنوی سازمان و ترویج و ارتقای پویایی سازمانی، گروهی و فردی است. کانون تمرکز این فعالیت ها، ایجاد سازمانی پویاست که در آن دانش و معرفت، به شکلی سیستماتیک مدیریت می گردد. توسعه استراتژیک منابع انسانی به طرح ریزی روش هایی برای ترغیب توسعه خود(پویایی خود مدیر) با کمک پشتیبانی و راهنمایی مناسب از طرف سازمان نیز مرتبط می شود.

اگر چه توسعه استراتژیک منابع انسانی توسط فعالیت های شرکت هدایت می شود، اما باید به نیازها و ادراکات فردی نیز توجه کند. اهمیت افزایش شایستگی ها و قابلیت های کارکنان درون سازمان و کارکنانی که از بیرون گزینش و جذب می شوند باید به عنوان یک سیاست اصلی توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار بگیرد. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

گونه شناسی استراتژی های آموزش و توسعه منابع انسانی

در سازمان های مبتنی بر بازار کار داخلی، توسعه کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است، از این رو آن ها باید بدانند که چگونه باید برای توسعه افراد سرمایه گذاری نمایند. حتی سازمان های مبتنی بر بازار کار خارجی نیز تا حدی به توسعه کارکنان خود می پردازند، بنابراین آن ها هم با این پرسش مواجه اند که آیا برای توسعه افراد در زمینه معقولی سرمایه گذاری می کنند یا خیر؟ در کنترل شدید/ استراتژی رهبری هزینه (استراتژی منابع انسانی سرباز وفادار و نیروی کار قراردادی)، به کارکنانی نیاز است که با دانش، مهارت و نگرش خود به کاهش هزینه و افزایش کارایی کمک کنند. کنترل منعطف/ استراتژی تمایز (استراتژی منابع انسانی متخصص متعهد و پیمانکارانه)، نیازمند کارکنانی است که قادر باشند کالاها و خدماتی برتر از رقبا، تولید و عرضه نمایند. برنامه های آموزش سازمان باید با جهت گیری نیروی کار (داخل یا خارج) نیز هماهنگ و همسو شود. در جهت گیری بازار کار داخل، تأکید بر گزینه ساخت و در جهت گیری بازار کار خارج، تمرکز بر گزینه خرید استعداد است. این جهت گیری مشخص می کند چه میزان وقت و سرمایه باید صرف آموزش کارکنان گردد. سازمان های دارای جهت گیری بازار کار داخل، بر آموزش کارکنان موجود تأکید می ورزند؛ در حالی که، سازمان های دارای جهت گیری بازار کار خارج، ترجیح می دهند کارکنان جدیدی استخدام کنند که نیازهای آن ها را تأمین کنند شکل (۱).



شکل ۱) گونه شناسی استراتژی های آموزش و توسعه منابع انسانی (فیاضی، ۱۳۸۹)

توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی

توسعه منابع انسانی در سطح سازمان ابتدا در اواخر دهه ۱۹۶۰ توسط لئونارد ندرل مطرح شد و تعریف او عبارت بود از: مجموعه فعالیت های سازمانی که در مدت معینی صورت می گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان طراحی می شود. این تعریف از نظر او سه نوع آموزش را در بر می گیرد: آموزش شغلی^{۱۱۶}، آموزش و پرورش^{۱۱۷} و توسعه/ بالنده سازی^{۱۱۸}. سه دیدگاه نظری در خصوص رویکرد توسعه منابع انسانی مطرح است که در جدول زیر خلاصه شده است:

116 - Training.
117 - Education.
118 - Development.

جدول ۱- توسعه منابع انسانی در سازمان - خلاصه سه دیدگاه نظری (اعرابی، ۱۳۸۴)

موضوع	دیدگاه مبتنی بر قابلیت	دیدگاه قرارداد روانشناختی	یادگیری جمعی / دیدگاه سازمان یادگیرنده
اصول محوری مورد تایید	<ul style="list-style-type: none"> اهداف منابع انسانی به وسیله مالکین سازمان برشمرده شده‌اند. استراتژیهای سازمان با تاکید بر قابلیت‌های سازمانی تدوین شده‌اند. رفتار، حرکتها و ساختارها تحت فرمان مدیریت ارشد قرارداد. منابع انسانی منبع حیاتی حمایت از مزیت رقابتی تلقی می‌شود. 	<p>روابط کار، شامل مجموعه‌ای از انتظارات دوجانبه نوشته است. قرارداد روانشناسی یک فرایند است که انتظارات وارده شامل ادراک، توقعات، عقاید، قولها و وظایف است. هم عوامل نرم افزاری و هم عوامل سخت افزاری ممکن است اساس قرارداد را شکل دهند.</p>	<ul style="list-style-type: none"> سازمانها دارای وظایف یادگیری هستند. بکارگیری دانش جمعی برای بهبود عملکرد تولید دانش یک فرایند نزدیک و متصل به توسعه اعضای سازمان است. یادگیری می‌تواند شامل یادگیری یک سطحی، دوسطحی و یا چند سطحی باشد.
مبانی فلسفی	<ul style="list-style-type: none"> رفتار گرایی (اسکینر) طرفداری از آزادی فردی (فریدمن) تئوری نقش (استریر و استادام) 	<ul style="list-style-type: none"> انسان گرایی (مازلو، روجرز) مکتب اصالت انسان، تئوری عامل انسانی (بندورا ۱۹۹۷ و ۱۹۸۶)، تئوری مبادله اجتماعی 	<ul style="list-style-type: none"> توسعه شناختی (ناولز) توقی خواهی (کرلبرگ و مه یر) پست مدرنیسم (کین چلو؛ ۱۹۹۵)
پنداشته‌ها در خصوص طبیعت سازمان	<p>هدف گرایی و تعیین هدف توسط مالکان، سرمایه انسانی بکار گرفته شده برای نیل به هدفها</p>	<p>تعداد نهادها، هدفها و انتظارات سازمان و کارکنان ممکن است متفاوت باشد.</p>	<p>سیستم‌های باز با ظرفیت‌های یادگیری نهادهای ذینفع گرا</p>
تجویز برای توسعه منابع انسانی پیش شرطهای توسعه منابع انسانی	<p>قابلیتهای محسوس و نامحسوس که به صورت شفاف در استراتژی تعریف شده و منابع انسانی گزینش شده متناسب و سازگار با مشاغل و نقش‌ها</p>	<p>عدالت و اعتماد در مدیریت، تعهد به مسیر شغلی، توسعه ظرفیت مدیریت ارتباطات، تمایل به عقد قرارداد</p>	<p>ترکیب فعالیت‌های توسعه با سیاست‌ها، عمل و فرهنگ باسازمان، شناسایی عوامل بازدارنده و یا تسهیل کننده یادگیری، تشویق آزمایش در یادگیری</p>
هدف توسعه منابع انسانی	<p>ترجیحا تمرکز بر عملکرد گذشته و جاری، توسعه منابع انسانی باید بر عملکرد هدفگذاری شده آتی تمرکز کند.</p>	<p>کمک به عقد قرارداد و معاوله میان کارفرما و نیروی کار</p>	<p>کار پیش نگر برای ایجاد محیط برانگیزاننده و پشتیبان یادگیری جمعی، رویکردهای رسمی و غیر رسمی به یادگیری</p>
وظایف روزانه توسعه منابع انسانی	<p>تسهیل اجرای روزانه استراتژی توسط منابع انسانی</p>	<p>تسهیل در ایجاد ادراک و احساس مثبت در کارکنان از قراردادهای روانشناسی آنها</p>	<p>کمک به کارکنان برای تولید دانش و استفاده از آن، ایجاد شبکه‌های مناسب و درگیر کردن آنها در یادگیری دوحلقه ای</p>
اساس ارزیابی توسعه منابع انسانی	<p>اعمال رفتارهای هدفگذاری شده در راستای استراتژی، ارزیابی مختصر و سازنده فرایندهای بکار گرفته شده.</p>	<p>کمک به کسب نتایجی مانند رضایت شغلی، شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی، انگیزش و درگیری شغلی، تسهیل در استمرار ارتباط، ارزیابی</p>	<p>گسترش تولید دانشی که تغییر سازمانی را ایجاد کرده و به ارمغان بیاورد. یکی کردن فرایند مستمر ارزیابی و استفاده از نتایج ارزیابی به</p>

منظور یادگیری جمعی و تولید دانش	منظم توسعه منابع انسانی در زمان بررسی عملکرد و زمانهای مذاکرات مجدد		
---------------------------------	---	--	--

سیاست های توسعه منابع انسانی رابطه نزدیکی با آن جنبه از مدیریت منابع انسانی دارید که به سرمایه گذاری روی نیروی انسانی و کارکنان و توسعه سرمایه انسانی سازمان مربوط می شود. همان طور که کیپ (۱۹۸۹) می گوید:

یکی از اهداف اولیه مدیریت منابع انسانی، خلق و فراهم آوردن شرایطی است که از طریق آن استعدادها بالقوه و نهفته کارکنان، کشف و شکوفا گردد و تعهد آنها به سازمان افزایش یابد و تحکیم گردد. این استعدادها بالقوه نه تنها به توان آنها در فراگیری و به کارگیری دانش و مهارت های جدید مربوط می شود بلکه شامل افکار و نقطه نظرات ارزشمند آنها در خصوص سازمان نیز می شود.

مسائل اصلی استراتژی توسعه منابع انسانی

توسعه استراتژیک منابع انسانی به مسایل زیر می پردازد:

- طراحی استراتژی های پویایی فردی؛
- طراحی و توسعه پویایی سازمانی و ایجاد سازمانی پویا؛
- مدیریت دانش و آگاهی های کارکنان؛
- توسعه سرمایه معنوی؛
- توسعه و پرورش مدیران؛
- توسعه و پرورش آگاهی عاطفی؛
- توسعه قابلیت استراتژیک. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

استراتژی فراگیری فردی

استراتژی های پویایی فردی به دنبال نیاز سازمان به منابع انسانی، ضرورت می یابند. نیازهای سازمان به منابع انسانی در قالب واژه هایی چون نوع مهارت ها و رفتارهای موردنیاز برای تحقق اهداف سازمان بیان می شوند. نقطه آغاز باید روش های پذیرفته شده برای فراهم آوردن فرصتهای توسعه و پویایی باشد، ضمن آن که باید توجه داشت که بین پویایی یا یادگیری با توسعه ساخته و پرداخته پدler و همکارانش (۱۹۸۹)، تفاوت وجود دارد. پدler یادگیری یا پویایی را، افزایش دانش و مهارت های فعلی کارکنان تعریف می کند، در حالی که توسعه را حالت بودن یا نحوه بودن یا نحوه عملکرد آنها می داند.

استراتژی یادگیری یا پویایی فردی باید موارد زیر را در برگیرد:

- تعیین روش شناسایی نیازهای یادگیری؛
- نقش برنامه ریزی توسعه فردی و یادگیری خود مدیر؛
- پشتیبانی لازم از یادگیری یا فراگیری به شکل های مختلفی چون راهنمایی، تربیت، مراکز منابع یادگیری، شاگردی کردن، دوره های بیرونی طراحی شده برای تأمین نیازهای خاص افراد، برنامه های آموزش داخلی یا خارجی، و دوره های طراحی شده به منظور تأمین نیازهای گروه های کارکنان.

استراتژی های فراگیری سازمانی

سازمان را می توان به عنوان سیستم های فراگیر پیوسته (هریسون، ۱۹۹۷) توصیف کرد و مریسک^{۱۱۹} (۱۹۹۴) فراگیری یا پویایی سازمانی را به عنوان فرایندی تعریف کرده است با:

تغییر هماهنگ سیستم ها، با بهره گیری از سازوکارهای طراحی شده داخل سازمان برای افراد و گروه ها تا بتوانند از اطلاعات گذشته، ساختار و فرهنگ سازمان در جهت توسعه بلندمدت توان سازمانی استفاده کنند.

هدف از استراتژی یادگیری سازمانی، ایجاد یک قابلیت متکی بر منابع انسانی در شرکت است. این هدف در راستای یکی از اصول اصلی مدیریت منابع انسانی قرار دارد، یعنی این که باید روی کارکنان سرمایه گذاری کرد تا سرمایه انسانی مورد نیاز سازمان توسعه یابد و موجودی و ذخیره دانش و آگاهی و مهارت هایش افزایش یابد. همان گونه که ایگنبرگ^{۱۲۰} و اسمیت^{۱۲۱} (۱۹۹۴) گفته اند، تئوری سرمایه انسانی نشان می دهد که: «دانش و مهارت های یک کارگر - که نتیجه آموزش های نظری، حرفه ای و آموزش حاصل از تجربه است - موجودی و ذخیره مشخصی از سرمایه ای کار را خلق می کند»

هریسون (۱۹۹۷) پنج اصل یادگیری سازمانی را به شرح زیر تعریف کرده است:

۱. نیاز به یک بینش قوی و انسجام بخش سازمانی که بتوان آن را به اطلاع کارکنان سازمان رساند و حفظ کرد تا بدین وسیله آگاهی نسبت به ضرورت تفکر استراتژیک در تمام سطوح افزایش یابد.
۲. نیاز به طراحی استراتژی در وضعیتی که بینش سازمانی نه تنها قوی باشد بلکه شفاق و نامبهم نیز باشد. این کار جست و جوی طیف بیشتری از گزینه های استراتژیک را ترغیب می کند، تفکر جانبی را ترویج می کند و فعالیت های آگاهی بخش کارکنان را جهت می دهد.
۳. انجام گفت و گوهای متناوب، برقراری ارتباط و مذاکره در قالب و در راستای چارچوبی از اهداف و بینش سازمانی، فراگیری سازمانی را به نحوی چشمگیر تسهیل می کنند.
۴. مورد چالش قرار دادن کارکنان برای بررسی مجدد این که آنها چه چیزی را بدون چون و چرا می پذیرد.
۵. ضروری است که یک جو خلاق و پویا در سازمان ایجاد شود.

یادگیری یک حلقه^{۱۲۲} و دو حلقه^{۱۲۳}

آرگریس (۱۹۹۲) معتقد است که یادگیری سازمانی تحت دو شرایط میسر می گردد: اولاً، وقتی که یک سازمان آنچه را که می خواهد به دست می آورد، و وقتی که یک ناهماهنگی میان مقاصد و دستاوردهای سازمان شناسایی می شود و تصحیح می گردد. اما ساطمان ها اقداماتی را که فراگیری و یادگیری را تسهیل می سازند انجام نمی دهند؛ این نحوه رفتار تک تک کارکنان و اعضای سازمان است که سازمان را یادگیر می کند، اگر چه سازمان ها می توانند شرایطی خلق کنند که چنین یادگیری را تسهیل می کند.

آرگریس بین یادگیری یک حلقه و دو حلقه تمایز قابل می شود. سازمان های پویای یک حلقه «متغیرهای حاکم»^{۱۲۴} را تعریف می کنند، یعنی آنچه که آنها انتظار دارند، از حیث اهداف و استانداردها، به دست آوردند. سپس آنها موفقیت ها را نظارت و بررسی می کنند و در صورت لزوم اقدامات تصحیح گر اتخاذ می کنند و به این ترتیب، حلقه را تکمیل می کنند. یادگیری دو

¹¹⁹ Marisick

¹²⁰ .Ehrenberg

¹²¹ .Smit

¹²² .Single - loop

¹²³ .Double - loop

¹²⁴ .Governing variables

حلقه ای وقتی بروز می کند که بر اساس فرایند نظارت، اقدامات جهت تعریف مجدد «متغیرهای حاکم» برای مواجهه با موقعیت جدید آغاز شود، این موقعیت جدید ممکن است توسط محیط بیرونی تحمیل شده باشد. سازمان با توجه به شرایط تغییر یافته، چیز جدیدی درباره آنچه که باید به دست بیاید فرا گرفته است و اکنون می تواند درباره نحوه محصول به آن چیز جدید تصمیم بگیرد.

ایجاد سازمانی پویا

فرایند پویایی یا یادگیری سازمانی مبنایی است برای درک مفهوم یک سازمان پویا. ویک^{۱۲۵} و ائون^{۱۲۶} (۱۹۹۵) سازمان پویا را سازمانی تعریف کرده اند که «مستمرأ و از طریق خلق و پلایش قابلیت های مورد نیاز برای موفقیت آینده، بهبود می یابد». سنج (۱۹۹۰) سازمان پویا را چنین تعریف می کند: «سازمانی که پیوسته گسترش می یابد تا آینده اش از خود بسازد». همان گونه که بورگوینه (۱۹۹۴) گفته است، سازمان های پویا باید بتوانند با محیط خود سازگار بشوند و کارکنان خود را برای سازگار شدن با این محیط نیز آموزش و پرورش بدهند.

گاروین سازمان پویا را سازمانی تعریف می کند که «در خلق، کسب و انتقال دانش و در تعدیل و اصلاح رفتارش برای قادر شدن به انعکاس و انتقال دانش و بینش های جدید، مهارت دارد». او معتقد است که سازمانهای پویا در انجام پنج چیز، ماهر هستند:

۱. حل مشکل سیستماتیک – که بشدت بر فلسفه و روش های بهبود کیفیت متکی است سه ایده تشکیل دهنده آن عبارت انداز:

- تکیه بر روش های علمی، و نه بر حدس و گمان، برای تشخیص مشکلات- آنچه که دمینگ^{۱۲۷} (۱۹۸۶) آن را «چرخه طرح ریزی – انجام – کنترل – عمل»^{۱۲۸} می نامد و دیگران آن را تکنیک های «فرضیه ساز، فرضیه سنج»^{۱۲۹} می نامند.

- پافشاری بر داده ها تا بر فرضیات برای تصمیم گیری- آنچه که دست اندرکاران امور، «مدیریت حقیقت گرا»^{۱۳۰} می نامندش؛

- بهره گیری از ابزارهای ساده آماری مثل هیستوگرام ها، نمودارهای پارتو و نمودارهای علت و معلول برای سازماندهی داده های جمع آوری شده و برسیم نتیجه گیری ها.

۲. آزمایش- این فعالیت شامل بررسی و جست و جوی سیستماتیک دانش و جدید و آزمایش آن است. اجرای طرح های بهبود مستمر «کارینز»^{۱۳۱}، یک ویژگی مهم در یک سازمان پویا به شمار می روند.

۳. درس گرفتن از تجارب گذشته- سازمان های پویا موفقیت ها و شکست های خود را مرور می کنند، آنها را به شکلی منظم ارزیابی می کنند و درس های گرفته شده را طوری ضبط می کنند که کارکنان بتوانند به راحتی این یافته ها را پیدا کنند و به آنها دسترسی یابند. این فرایند را «اصل سانتایانا»^{۱۳۲} نامیده اند، که نام آن را از نام فیلسوفی به نام جورج سانتایانا^{۱۳۲} که این عبارت را گفته است، گرفته اند: «آنها که نمی توانند گذشته را به یاد بیاورند، مجبور به تکرار آن می شوند»

¹²⁵ . Wick

¹²⁶ . Senge

¹²⁷ . Deming

¹²⁸ . Plan – do – check – act cycle

¹²⁹ . Hypothesis – Generating, hypothesis - testing

¹³⁰ . Fact – based management

¹³¹ . Santayana

¹³² . George Santayana

۴. یاد گرفتن از دیگران - گاهی قویترین فکرها را می توان از طریق توجه به دیگران و کسب نقطه نظرات جدید به دست آورد. این فرایند را، فرایند «دزدی بدون خجالت ایده ها» نامیده اند. به عبارت بهتر شناسایی سازمان های موفق و بررسی این که تا چه حد می توان روش های مورد استفاده آن سازمان خود، البته پس از اعمال تعدیلات مناسب و با توجه به شرایط محیط خاص خود، منتقل کرد و مورد استفاده قرار داد.

۵. انتقال سریع و مؤثر دانش و آگاهی به تمام سازمان - از طریق پشتیبانی جدید و رسمی از کارکنان دارای تخصص جدید، یا از طریق اجرای برنامه های آموزش نظری و عملی.

یک راه، آن طور که سنچ (۱۹۹۰) عنوان کرده است، عبارت است از تمرکز بر روی حل مشکل گروهی داخل سازمان. این کار با بهره گیری از یادگیری گروهی یا روش «سیستم های نرم»^{۱۳۳} میسر می گردد. با بهره گیری از روش سیستم های نرم، کلیه علل ممکن بروز یک مشکل مورد بحث و بررسی قرار می گیرند تا بتوان مشکلات قابل حل و غیرقابل حل را شناسایی و از یکدیگر تفکیک کرد.

یک استراتژی سازمان پویا بر این باور مبتنی خواهد شد که یادگیری فرایندی است پیوسته نه یک سری فعالیت های مشخص آموزشی (اسلمن، ۱۹۹۹). این استراتژی در برگیرنده استراتژی هایی است برای یادگیری سازمانی و فردی و هم چنین برای مدیریت دانش.

استراتژی های مدیریت دانش

دانش، محصول یادگیری است، اما یادگیری سازمانی در صورتی تقویت خواهد شد که یک استراتژی مدیریت دانش منظم طراحی شود و اجرا گردد.

مدیریت دانش بر این نکته تأکید دارد که باید به دانش به مثابه یک منبع مهم و کلیدی نگریست. مدیریت دانش شامل دو چیز است: ۱) تغییر شکل منابع دانش از طریق شناسایی اطلاعات مربوط و سپس نشر و تسهیم آن به نحوی که یادگیری میسر و ممکن گردد. هدف از این کار، گشودن جریان دانش و سپس سریع تر کردن آن جریان در جهت و به سمت تک تک یادگیرندگان، مستقل از سازمان، می باشد.

استراتژی های مدیریت دانش بر تسهیم دانش از طریق برقراری ارتباط کارکنان با یکدیگر و با (منبع) اطلاعات به نحوی که بتوانند از دیگر تجربیات مستند نیز چیزی یاد بگیرند.

در گزارش ها، بانک های اطلاعاتی، کتابخانه ها، سیاست نامه ها، راهنماها و دستورالعمل و هم چنین مطالب سخنرانی، دانش را می توان یافت. با روش های سنتی مثل برگزاری جلسات، کارگاه های آموزشی، دوره های درسی، کلاس های ویژه، انتشارات مکتوب، نوارهای ویدیویی و کاست می توان دانش را در سراسر سازمان منتشر کرد. اینترنت (شبکه داخلی) روش سنتی اما مؤثر برای انتقال دانش و اطلاعات فراهم می آورد. یک هدف عمده از این کار، پخش و آشکار کردن دانش مخفی شده است. این کار را می توان از طریق مصاحبه های علمی انجام داد، که دانش بی چون و چرا پذیرفته شده، بیان و تفسیر و سپس در سراسر سازمان منتشر گردد (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

توسعه سرمایه معنوی

سرمایه معنوی از دارایی های ناملموس که در اختیار یک سازمان است، تشکیل می شود. این دارایی های ناملموس می توانند مشتریان (نام تجاری، وفاداری)، سازمان (تخصص سازمان، دانش در اختیار آن، اسرار تجاری، سیستم ها و روشها) یا کارکنان (دانش فنی، قابلیت، مهارت خاص) باشند. کارکنان، سرمایه انسانی شرکت را تشکیل می دهند و این جاست که استراتژی های منابع انسانی برای توسعه سرمایه معنوی متمرکز می گردند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

ترازنامه سرمایه انسانی میو (۱۹۹۸) در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

نمونه دارایی ها	نمونه بدهی ها
یادگیری مستمر	آموزش مقطعی
تخصص به روز	تجربه کهنه
پیوستگی گروه ها	بی ثباتی مداوم
دانش قابل دسترسی پخش شده	دانش محدود
اشتباهاتی که همه در بروز آن مسئول اند/ از آن درس بگیرند	فرهنگ عامل کاستی
همکاری گسترده	کوتاه بینی
هزینه های اندک هدر رفتن استعدادها	نرخ گردش بالای کارکنان
شغل های مرتبط با چند بخش	پیشرفت گسترده ای (بی حساب و کتاب)
شفاف و مشتری محور	مصروف مسایل داخلی
سازمان منعطف	سلسله مراتب خشک

جدول شماره (۲) : ترازنامه منابع انسانی

مشخصاً، یک استراتژی توسعه سرمایه معنوی بر حداکثر کردن دارایی ها و حداقل کردن بدهی ای جدول (۲) تمرکز خواهد کرد. مبنای این استراتژی باید اطلاعات موجود درباره قابلیت ها و ارزیابی های به عمل آمده از نیازهای آینده باشد. گستره توسعه قابلیت ها برای تأمین نیازهای آتی را می توان شناسایی کرد و بر اساس آن یک استراتژی یادگیری طراحی کرد.

استراتژی های توسعه مدیریت

اهداف استراتژیک

- استراتژی توسعه مدیریت به دنبال افزایش اثربخشی سازمان در بلند مدت و از طریق زیر می باشد:
- تضمین این که مدیران می دانند که کارکنان از آنها چه انتظاری دارند، و توافق با کارکنان بر سر اهدافی که بر اساس آن اهداف، عملکرد کارکنان ارزیابی خواهد شد و حوزه هایی که در آنها باید سطح شایستگی افزایش یابد، مشخص خواهد شد.
 - شناسایی مدیران مستعد، و ترغیب آنها به تهیه و اجرای طرح های توسعه فردی و تضمین این که آنها، تجربه، آموزش و توسعه مورد نیاز را خواهند دید تا بتوانند خود را برای قبول مسئولیت های جدی و در حوزه دیگر و در دیگر حوزه های سازمان آماده کنند.
 - آماده کردن مدیران برای جایگزین شدن مدیران قبلی و ایجاد سیستمی که به وسیله آن، این فرایند به طور مرتب کنترل شود. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

توسعه مدیریت به عنوان یک فرایند تجاری

مهم ترین چیزی که باید درباره فرایند توسعه مدیریت به یاد داشته باشیم این است که این فرایند باید تجاری باشد، حتی اگر به توسعه عملکرد و استعدادهای بالقوه کارکنان بپردازد. شرکت باید تصمیم بگیرد که برای تحقق اهداف استراتژیکش به چه نوع مدیرانی نیاز دارد و چگونه به بهترین شیوه می تواند این مدیران را به دست آورد و پرورش بدهد. حتی وقتی که بر توسعه خود تأکید می شود، که باید هم همینطور باشد، فعالیت های سازمان نیز باید از حیث مسایلی چون جذب مهارت ها و دانش و تصحیح رفتارها نیز در جهت توسعه سازمان باشد.

اثر توسعه مدیریت

ظرفیت و توانایی سازمان در تحقق استراتژی های تجاری با توجه به عوامل اصلی موفقیت سازمان (ابتکار، کیفیت، پیشگامی در هزینه ها و غیره)، تا حدود زیادی به توانایی مدیرانش در تأمین شرایط و تقاضای خاص سازمان بستگی دارد. فوندا(۱۹۸۹) بر ماهیت صعب الوصول قابلیت های مدیریتی مورد نیاز سازمان تأکید می کند:

- تعیین اهداف پرچالش؛
- طراحی استراتژی های بازار- محصول برای حفظ اهداف و استراتژی های بازار - محصول
- طراحی استراتژی های کارکردی که از استراتژی های بازار- محصول و آرمان های استراتژیک پشتیبانی و حمایت کنند؛
- طراحی و بهره گیری مؤثر از سیستم ها برای مدیریت شرکت؛
- تشکیل فرهنگ سازمانی برای آینده؛
- طراحی ساختار و طراحی مجدد ساختار بخش ها و کل فعالیت های سازمان با توجه به اولویت ها؛
- حداکثر کردن سود از طریق بهبود مستمر فرایند فروش و خدمات با مشتریان و محصولات امروزی.

فرایند توسعه مدیریت

همان گونه که هریسون(۱۹۹۷) گفته است، سه فعالیت اساسی توسعه مدیریتی، که هنگام طراحی استراتژی باید مورد توجه قرار بگیرند، عبارت اند از:

- تجزیه و تحلیل نیازهای فعلی و آتی مدیریتی؛
- ارزیابی مهارت های بالقوه و بالفعل موجود و اثربخشی مدیران در تأمین این نوع نیازها؛
- طراحی سیاستها، استراتژی ها و طراح هایی برای تأمین آن نیازها.

استراتژی های توسعه آگاهی عاطفی

استراتژی های توسعه رهبری، بنا بر نظر گولمن(۱۹۹۹)، باید به مفهوم آگاهی عاطفی نیز توجه کنند. آگاهی عاطفی را چنین تعریف می کند: «ظرفیت و توان درک احساسات خودمان و احساس دیگران، به منظور انگیزش خودمان، به منظور مدیریت عواطفمان هم در درون خودمان و هم در پیکره روابطمان». یک رهبر برای موفق شدن باید از سطح آگاهی عاطفی بالا برخوردار باشد. گولمن چهار جزء آگاهی عاطفی را چنین تعریف کرده است:

۱. مدیریت خود - توانایی کنترل یا تضمین حالات نامناسب خود و تنظیم رفتارهای خود همراه با تقویت انگیزه خود برای پیگیری اهداف با پشتکار بسیار و صرف انرژی. شش شایستگی همراه این جزء عبارت اند از: کنترل خود، قابل اعتماد بودن/درستکاری، خلاقیت، قابلیت سازگاری با تغییرها و میلی زیاد به موفق شدن.
۲. خود آگاهی - توان شناسایی و درک حالات، عواطف و انگیزه های خود و تأثیر اینها بر دیگران. این توانایی با سه شایستگی در ارتباط و در واقع تابع آنها می باشد: اعتماد به نفس، ارزیابی واقع بینانه خود و آگاهی از عواطف خود.

۳. آگاهی اجتماعی - توان درک ترکیب عاطفی (عواطف مختلف) دیگر کارکنان و مهارت برخورد با کارکنان بر اساس واکنش های عاطفی شان. این موضوع به شش شایستگی بستگی دارد: همدردی، تخصص در ایجاد و حفظ استعدادها، آگاهی سازمانی، حساسیت بین فرهنگی، احترام گذاشتن به تنوع و تفاوت ها و خدمت رسانی به مشتریان و کارفرمایان.

۴. مهارت اجتماعی - مهارت در مدیریت روابط و ایجاد شبکه های ارتباطی به منظور دست یابی به نتیجه مطلوب و مورد انتظار خود از دیگران و حصول به اهداف شخصی، و توانایی پیدا کردن زمینه و نقطه ای مشترک و ایجاد رابطه حسنه. پنج شایستگی همراه با این مهارت عبارتند از: رهبری، کارایی در هدایت تغییر، مدیریت تعارض، ارتباطات / نفوذ و تخصص در ایجاد و هدایت گروه ها.

گولمن (۱۹۹۹) معتقد بود که برای ایجاد آگاهی عاطفی باید قدم های زیر را بر داشت:

- ارزیابی الزامات شغلی از حیث مهارت عاطفی؛
- ارزیابی افراد از حیث توانایی آنها در شناسایی آگاهی های عاطفی - در این خصوص بازخور کامل می تواند به عنوان یک منبع خوب داده ای مورد استفاده قرار بگیرد؛
- کنترل آمادگی - اطمینان خاطر کسب نمودن از آمادگی کارکنان برای بهبود سطح آمادگی عاطفی خود؛
- انگیزش کارکنان برای باور این که یادگیری و آموزش به نفع آنها خواهد بود؛
- هدایت و تغییر - ترغیب کارکنان به تهیه یک طرح یادگیری که متناسب با منافع آنها، منابع و اهداف سازمان باشد؛
- تمرکز روی اهداف قابل کنترل و مشخص - باید بر اقدامات قابل کنترل و فوری تأکید کرد، ضمن آن که باید در نظر داشت که باید به تدریج و با صبر و حوصله از مهارت های جدید استفاده کرد، روش های قدیمی نیز باید هر چند یک بار ارزیابی گردند؛
- جلوگیری از بازگشت عادت های بد و غلط - به کارکنان نشان داده شود که چگونه می توانند از اشتباهات و خطاهای گریز ناپذیر درس بگیرند؛
- در خصوص عملکرد و کارکنان - اظهار نظر کردن (بازخور عملکرد)؛
- ترویج صبر و شکیبایی - یادآوری این نکته به کارکنان که شایستگی عاطفی را یک شبه نمی توان محقق کرد؛
- تشویق و تقویت - خلق جوی که به بهبود خود توسط خود، بها و پاداش می دهد؛
- ارزیابی - ایجاد و تعیین معیارهای مناسب ارزیابی دستاوردها و سپس ارزیابی عملکرد بر اساس آن معیارها.

طراحی قابلیت استراتژیک

قابلیت استراتژیک عبارت است از توانایی انتخاب مناسب ترین استراتژی و سلسله اقدامات لازم برای اجرای آن استراتژی، از جمله نیازهای منابع. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). همان گونه که هریسون (۱۹۹۷) عنوان کرده است، یک استراتژی توسعه منابع انسانی برای تقویت قابلیت استراتژیک شامل برنامه ریزی نوع فعالیت های یادگیری که به بهبود موارد زیر منجر خواهد شد:

- درک محیط های به سرعت در حال تغییر؛
- توانایی خلق بینشی استراتژیک؛
- درک فرایندها و ابزارهای تصمیم گیری استراتژیک؛
- درک مدل های مختلف ساخت و طراحی استراتژی؛
- انتخاب و ارزیابی عملکرد کسانی که تصمیم استراتژیک می گیرند؛
- ارتباط بین استراتژی و اجرای عملیاتی؛
- کیفیت تفکر و یادگیری استراتژیک؛
- مدیریت و توسعه پایه دانش شرکت.

خلاصه :

آموزش و توسعه، یکی از اساسی‌ترین منابع ایجاد و افزایش مزیت رقابتی و موفقیت در سازمان است. آموزش می‌تواند دانش و مهارت‌های موردنیاز برای ایجاد و توسعه محصول را بهبود بخشد. به منظور افزایش اثربخشی سازمان، آموزش منابع انسانی باید با استراتژی‌های سازمان و فرایندهای کاری هماهنگ و همسو شود. توسعه استراتژیک منابع انسانی، برقراری ارتباط آموزش و توسعه با اهداف سازمانی و تغییرات ایجاد شده در تکنولوژی و محیط است و سازمان را قادر می‌سازد تا بهترین استفاده را از قابلیت‌های تخصصی موجود داشته باشد و با توسعه قابلیت‌های جدید، برای مواجهه با تغییر آماده شود تأکید بر توسعه استراتژیک منابع انسانی منجر به افزایش عملکرد، ارتقاء کیفیت تصمیم‌گیری‌های فردی و سازمانی، افزایش تعهد افراد و در نهایت کسب و حفظ مزیت رقابتی می‌شود گستره و ماهیت فعالیت‌های توسعه استراتژیک منابع انسانی، پنج فعالیت اصلی است (۱) توسعه استعداد؛ (۲) آموزش و توسعه؛ (۳) توسعه سازمان؛ (۴) توسعه عملکرد؛ و (۵) توسعه رهبری. به اعتقاد گاراون (۲۰۰۷)، سه استراتژی اصلی توسعه منابع انسانی عبارتند از: عملکرد سازمان، یادگیری سازمانی و تغییر سازمانی.

هدف از توسعه استراتژیک منابع انسانی، تولید چارچوبی است فراگیر و یکپارچه برای پرورش کارکنان. در این فصل به معرفی گونه شناسی استراتژی‌های آموزش و توسعه منابع انسانی پرداختیم که عبارتند از: استراتژی توسعه انتخابی، استراتژی توسعه کاربردی، استراتژی توسعه واکنشی و استراتژی توسعه عمودی است.

در ادامه به توسعه منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی پرداختیم که از اواخر دهه ۱۹۶۰ مطرح شد که عبارت بود از: مجموعه فعالیت‌های سازمانی که در مدت معینی صورت می‌گیرد و برای ایجاد تغییرات رفتاری در کارکنان طراحی می‌شود. و سه دیدگاه مطرح شده در این باره را شرح دادیم. از جمله مسایل اصلی استراتژی توسعه منابع انسانی عبارتند از:

(۱) طراحی استراتژی‌های پویایی فردی؛ (۲) طراحی و توسعه پویایی سازمانی و ایجاد سازمانی پویا؛ (۳) مدیریت دانش و آگاهی‌های کارکنان، (۴) توسعه سرمایه معنوی؛ (۵) توسعه و پرورش مدیران؛ (۶) توسعه و پرورش آگاهی عاطفی؛ (۷) توسعه قابلیت استراتژیک. است که در ادامه به شرح هر کدام از آنها پرداختیم.

استراتژی های پاداش منابع انسانی

فصل هشتم

پس از مطالعه این فصل باید قادر خواهید بود تا:

- با انتخاب های استراتژیک زیر سیستم پاداش آشنا شوید.
- عوامل اقتضایی مؤثر بر انتخاب استراتژی های پاداش را دسته بندی نمایید.

استراتژی های پاداش منابع انسانی

مقدمه

استراتژی پاداش بر پرداخت‌های نهان و آشکار، مادی و معنوی به کارکنان، و راهی که سازمان بدان وسیله می‌کوشد از این طریق به نگرش و رفتار کارکنان جهت بدهد تأکید می‌کند. به عبارت دیگر، استراتژی پاداش عبارتست از به کارگیری مطلوب سیستم پرداخت به عنوان یک ساز و کار یکپارچه کننده اساسی که از طریق آن تلاش‌های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک سازمان جهت داده می‌شود. پژوهشگران تئوری‌های مختلفی را برای تشریح ارتباط بین ارزیابی سازمانی، روش‌های پرداخت و عملکرد و عوامل موقعیتی مؤثر بر نحوه این ارتباط بیان کرده‌اند. در این فصل ضمن بیان استراتژی‌های پاداش، ملاحظات استراتژیک برای طراحی سیستم پاداش تحلیل می‌شود.

استراتژی پاداش

استراتژی پاداش بر پرداخت‌های نهان و آشکار، مادی و معنوی به کارکنان، و راهی که سازمان بدان وسیله می‌کوشد از این طریق به نگرش و رفتار کارکنان جهت بدهد، تأکید می‌کند. به عبارت دیگر، استراتژی پاداش عبارتست از به کارگیری مطلوب سیستم پرداخت به عنوان یک ساز و کار یکپارچه کننده اساسی که از طریق آن تلاش‌های واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک سازمان جهت داده می‌شود. کارکنان جبران خدمت و پاداش را نتیجه تلاش‌ها یا پاداش کار برجسته می‌دانند، کارفرمایان، آن را به تلاش‌ها و توانایی‌های خود در بازگشت سرمایه گذاری و یا آموزش و تحصیلات متخصصان خود نسبت می‌دهند. پژوهشگران تئوری‌های مختلفی را برای تشریح ارتباط بین ارزیابی سازمانی، روش‌های پرداخت و عملکرد و عوامل موقعیتی مؤثر بر نحوه این ارتباط بیان کرده‌اند. موفقیت و اثربخشی سیستم پاداش مستلزم هماهنگی آن با استراتژی، فرهنگ و ساختار سازمانی است (هنمان، فیشر و دایکسون^{۱۳۴}، ۲۰۰۱، وایت، ۲۰۰۵).

سیستم جبران خدمت و پاداش می‌تواند نقش بسیار مهمی در تأمین مزیت رقابتی سازمان داشته باشد (بلوم، میلکوویچ و میترا^{۱۳۵}، ۲۰۰۲). اما برای رسیدن به این هدف، این سیستم باید با استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی (هماهنگی عمودی) و

¹³⁴. Heneman, Fisher & Dixon

¹³⁵. Bloom, Milkovich & Mitra

استراتژی سایر زیر سیستم ها (هماهنگی افقی) هماهنگ و همسو باشد (گروس و فریدمن^{۱۳۶}، ۲۰۰۴؛ فستینگ، ایدمز و رویر^{۱۳۷}، ۲۰۰۷).

یک استراتژی پاداش می تواند نقش مهمی در تحقق اهداف کلان داشته باشد، اگر: موجب انسجام سیاست های پاداش با استراتژی کلیدی رشد و بهبود عملکرد شرکت گردد، موجب تقویت ارزش های سازمان شود، فرهنگ و سبک مدیریتی حاکم بر سازمان را هماهنگ کند و بهبود بخشد، رفتار مطلوب را در تمام سطوح حاکم کند، آستانه رقابت لازم برای جذب و حفظ سطح مطلوب مهارت های مورد نیاز سازمان را فراهم کند، به سازمان این امکان را بدهد که در قبال پولی که به عنوان پاداش می پردازد، ارزش مورد نظر را کسب کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

عوامل اقتضایی مانند شرایط سازمانی، نیروی کار و بافت یا محتوای سازمان در طراحی استراتژی های پاداش مؤثرند. بسیاری از محققان بر هماهنگی درونی و بیرونی زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش تأکید می کنند و به رابطه بین استراتژی پرداخت و استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی توجه دارند.

رعایت اصل برابری در خارج از سازمان، سازمان تحت فشار قرار می گیرد تا فاصله بین حقوق پست های رده پایین و رده بالای خود را کم کند، در نتیجه باید نرخ بالای رایج در بازار را بپردازد تا نیروهای با مهارت را جذب نماید. رعایت اصل برابری در داخل سازمان در سازمان های مبتنی بر بازار کار داخلی رایج است، یعنی سازمان هایی که بر کسب دانش و آموزش های درون سازمانی تکیه می کنند و تجربه هایی را به افراد می آموزند که در بازار کار خارج چندان مورد تقاضا نیست. این سازمان ها باید در مورد ساختار پرداخت، دقت بیشتری نماید تا ثبات رویه در درون سازمان حفظ شود. در استراتژی های متخصص متعهد و پیمانکارانه منابع انسانی، بر پاداش های متغیر تأکید می شود و تلاش می شود استراتژی پاداش با عملکرد کارکنان هماهنگ و همسو گردد. البته در استراتژی متخصص متعهد سیستم پاداش باید به گونه ای طراحی شود که تعهد بلندمدت کارکنان را برانگیزد. در سازمان های دارای استراتژی سرباز وفادار و نیروی کار قراردادی، بر پاداش های یکسان و ثابت تأکید می گردد تا بتوان بدین وسیله، خواسته های کارکنان غیر متخصص سازمان را برآورده ساخت (نمودار ۱).

نقش استراتژی پاداش در تحقق اهداف سازمان

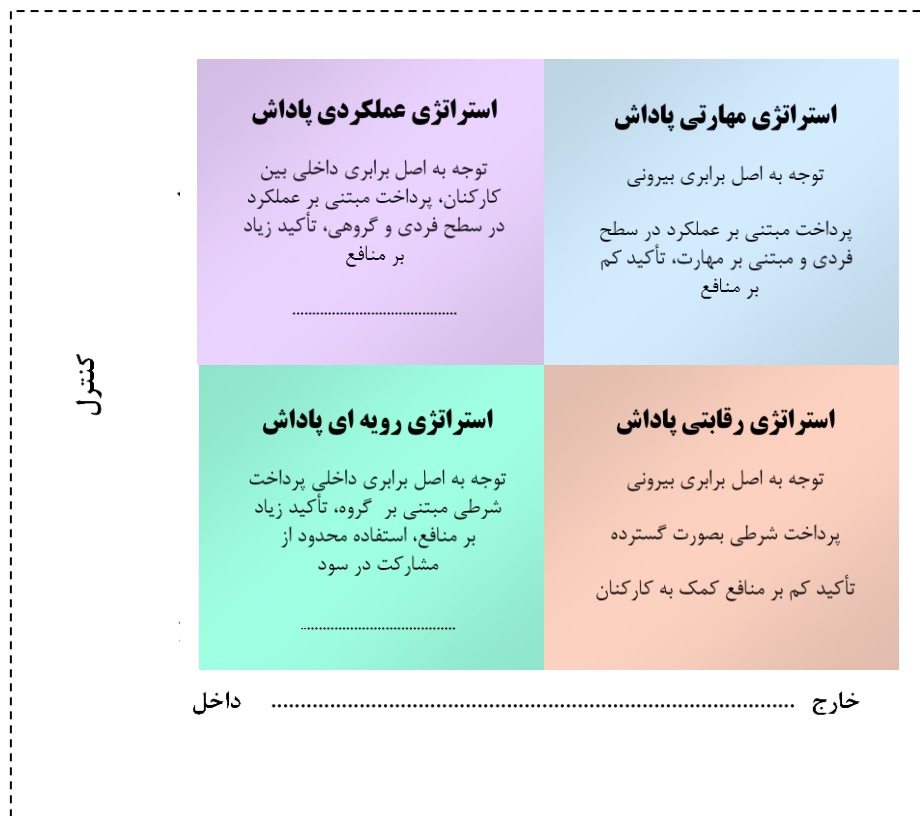
یک استراتژی می تواند نقش مهمی در تحقق اهداف کلان داشته باشد، اگر:

- این استراتژی موجب انسجام سیاست های پاداش با استراتژی کلیدی رشد و بهبود عملکرد شرکت گردد،
- موجب تقویت ارزش های سازمان شود،
- فرهنگ و سبک مدیریتی حاکم بر سازمان را هماهنگ کند و بهبود بخشد،
- رفتار مطلوب را در تمام سطوح حاکم کند،
- آستانه رقابت لازم برای جذب و حفظ سطح مطلوب مهارت های مورد نیاز سازمان را فراهم سازد،
- به سازمان این امکان را بدهد که در قبال پولی که به عنوان پاداش می پردازد، ارزش مورد نظر را کسب کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

نمودار ۱) گونه شناسی استراتژی های جبران خدمت و پاداش منابع انسانی

¹³⁶. Gross & Friedman

¹³⁷. Festing, Eidems & Royer



عوامل اقتضایی مؤثر در طراحی استراتژی‌های پاداش اگرچه برخی از استراتژی‌های پاداش، از

نظر جهت دادن و تقویت رفتارها و نگرش‌های کارکنان، اثر بخش ترند؛ ولی این اثر بخشی، به شرایط سازمانی، نیروی کار، و بافت یا محتوای سازمان بستگی دارند. برخی از پژوهشگران کوشیدند پارامترهایی را شناسایی کنند که بتوان بر اساس آنها، تفاوت میان زیر سیستم‌های ارزیابی عملکرد و پاداش و نیز مناسب بودن یکی از آنها را تعیین نمود. این پارامترها دارای پنج گروه متفاوتند: انتخاب‌های اصلی (شامل شرایط بازار کار، ریسک‌پذیری، پرداخت‌های مادی یا معنوی و مدیریت پرداخت)، برابری داخلی، برابری خارجی، برابری کارکنان، ارزیابی عملکرد.

انتخاب‌های اصلی

📁 - شرایط بازار کار: میکوویچ و نیومن (۱۹۹۶)، به توجه سازمان در رعایت اصل برابری در داخل و یا خارج از سازمان تأکید نمودند:

- رعایت اصل برابری در خارج از سازمان: در چنین شرایطی، سازمان تحت فشار قرار می‌گیرد تا فاصله بین حقوق پست‌های رده‌پایین و رده بالای خود را کم کند، در نتیجه باید نرخ بالای رایج در بازار را بپردازد تا نیروهای با مهارت را جذب نماید.
- رعایت اصل برابری در داخل سازمان: این اصل در سازمان‌های مبتنی بر بازار کار داخلی رایج است، یعنی سازمان‌هایی که بر کسب دانش و آموزش‌های درون‌سازمانی تکیه می‌کنند و تجربه‌هایی را به افراد می‌آموزند که در بازار کار خارج چندان مورد تقاضا نیست. این سازمان‌ها باید در مورد ساختار پرداخت، دقت بیشتری نماید تا «ثبات رویه» در درون سازمان حفظ شود.

هر قدر واحدهای سازمانی از آزادی عمل بیشتر برخوردار باشند، بر رعایت اصل برابری خارجی تأکید، و هر قدر وابستگی متقابلی بین آنها برقرار باشد، بیشتر بر رعایت اصل برابری داخلی تأکید می‌نمایند.

■ - **ریسک‌پذیری و ریسک‌گریزی:** گومز - مجیا و بالکین (1998) در این زمینه به نتایجی دست یافتند:

- زیرسیستم پاداش، در بیشتر موارد، به صورت تلویحی، ریسک‌پذیری و یا ریسک‌گریزی کارکنان را تشویق می‌کند.
- هر قدر سازمان تازه تأسیس‌تر به وجوه نقد نیاز بیشتری داشته باشد، بیشتر بر پرداخت متغیر تأکید می‌کند تا انعطاف‌پذیری منابع خود را حفظ نماید. از دیدگاه بارون و کرپس (1998)، ویژگی‌های سازمانی زیر نیز، موجب تأکید بیشتر بر حقوق ثابت می‌شوند: پیچیده بودن فناوری تولید، تأکید فرهنگ سازمانی بر همکاری، تأکید بر کیفیت و نوآوری، گروه‌های کاری بسیار بزرگ و سیال (که موجب افزایش ریسک مربوط به سواری مجانی می‌شوند).

■ - **پرداخت‌های مادی و معنوی:** بلوم و میلکوویچ (1998) مطرح نمودند که تنها پرداخت پول نمی‌تواند برای جذب مغزهایی که برای موفقیت سازمان لازم است، کافی باشد؛ بلکه برای سازمان‌های پویا و رو به رشد، به کارگیری استراتژی پاداش‌های معنوی (مانند چالشی بودن کار، توسعه مسیر شغلی و مشارکت در امور)، ساده‌تر است.

■ - **مدیریت پرداخت:** در این مورد، گومز - مجیا و بالکین (1998)، به دو جنبه توجه نمودند:

- مدیریت متمرکز یا انعطاف‌پذیر: سازمان‌های مبتنی بر بازار کار خارجی، تصمیم‌گیری در مورد پرداخت‌های خاص (مانند عدول از ساختار پرداخت برای جذب یک مهندس بسیار متخصص) را غیر متمرکز می‌کنند تا واحد بتواند با بکارگیری یک روش انعطاف‌پذیر، واکنش مناسب نشان دهد.
- پرداخت آشکار یا محرمانه: در سازمان‌هایی که فرهنگ آنها بر مشارکت، تعهد، اعتماد متقابل و رعایت اصل برابری تأکید می‌کند (استراتژی متعهدانه)، استفاده از سیاست پرداخت آشکار، اثربخش‌تر است، اما در سازمان‌هایی که این ویژگی‌های فرهنگی وجود ندارد، سیاست پرداخت آشکار، می‌تواند موجب افزایش دشمنی، تضاد و برخورد شود.

برابری داخلی

میلکوویچ و نیومن (1998) بیان داشتند، برابری داخلی، زمانی رعایت می‌شود که نسبت پرداخت به میزان کار یا فعالیت افراد برای همه مشاغل در درون سازمان به صورت نسبی ثابت بماند. بنابراین برای رعایت این نوع از برابری، باید به ابعاد زیر توجه نمود:

■ - **مبنای پرداخت:**

- بر مبنای شغل: زمانی که فرایندهای کار؛ ثابت، تکراری، روزمره و طبق برنامه هستند و کارکنان نیز فقط یک کار را انجام می‌دهند، ویژگی‌های شغلی (نه کارمند) مبنای پرداخت قرار می‌گیرند.
- بر مبنای مهارت: لالر (1998) مدعی شد، در سازمان‌هایی که با بالا بردن مهارت‌های کارکنان برای انجام دادن کارهای متعدد، درصد افزایش انعطاف‌پذیری داخلی عملیات خود هستند، مفروضات روش مبتنی بر شغل، صادق نخواهند بود، چرا که شرح وظایف ثابتی وجود ندارد. موری و گرهارت (1998) بیان داشتند که اجرای روش مبتنی بر مهارت در سازمان‌های مبتنی بر کنترل بازده (استراتژی‌های متعهدانه و پیمانکارانه)، بیشترین بازده را خواهد داشت.

■ - **گروه‌های پرداخت:**

اگر چه طبق اصل برابری داخلی، نسبت پاداش به میزان فعالیت باید همواره ثابت بماند، ولی گاهی در عمل، تفاوت در حقوق، تابع

بازار کار خارجی است. در ژاپن، به دلیل رعایت ارزش‌های فرهنگی، تنها می‌توان تفاوت اندکی بین پرداخت‌ها گذاشت؛ ولی در آمریکا، فشارهای بازار کار بیشتر است.

به طور کلی دو نوع سیستم پرداخت وجود دارد:

- سیستم گروه‌های پرداخت کم (افقی ولی هر گروه گسترده): در این سیستم، درصد بیشتری از نیروی کار را واجد شرایط دریافت پاداش‌ها، مزایا و برگ حق تقدم خرید سهام می‌نمایند. بدین گونه، فرصت‌ها در اختیار بیشتر افراد قرار می‌گیرد و بر ثبات و پایداری نیروی کار افزوده می‌شود. وجود گروه‌های گسترده افقی نیز باعث می‌شود که تفاوت افراد بر اساس عملکرد مشخص شود.
- سیستم گروه‌های پرداخت زیاد (عمودی ولی هر گروه محدود): در این سیستم، فقط برای رده‌های بالاتر، از برنامه‌های انگیزشی استفاده می‌شود. سازمان‌های مبتنی بر بازار کار خارجی، برای جذب نخبگان نمی‌توانند از سیستم پرداخت افقی استفاده نمایند، چرا که بازار خارج، ارزش بیشتری برای آنها قائل است.

برابری خارجی

آیا پرداخت سازمان باید همانند یا بیش از حقوق و مزایای کارکنان شرکت‌های رقیب باشد؟ گومز - مجیا و بالکین (1997) سه دلیل ارائه کردند که بیشتر سازمان‌ها بر اساس این دلایل، رقابت در پرداخت را به عنوان یک مسأله اصلی استراتژیک تلقی می‌نمایند: اول: این موضوع می‌تواند بر موفقیت فرایند گزینش و استخدام سازمان اثر عمده‌ای بگذارد. دوم: سطح پرداخت، عامل عمده‌ای برای جلب رضایت و باقی ماندن کارکنان در سازمان به شمار می‌رود. سوم: سازمان‌های کارمند یا کارگر محور، در صورت پرداخت حقوق و مزایایی بیش از نرخ بازار، هزینه‌های تولیدشان بیشتر از بازار خواهد شد و در نتیجه باید به جای استراتژی رهبری در هزینه، در اندیشه گزینه‌های استراتژیک دیگری باشند.

بدین گونه، توجه استراتژی‌های منابع انسانی به این موضوع متفاوت خواهد بود:

- سازمان‌های مبتنی بر استراتژی پیمانکارانه و یا ثانویه: این سازمان‌ها می‌کوشند تا از نظر استراتژی حقوق و مزایا در بازار پیشرو شوند تا بتوانند کارکنان ارزان را جذب نمایند.
- سازمان‌های مبتنی بر استراتژی متعهدانه و یا پدران: این سازمان‌ها می‌کوشند تا با تأکید بر پاداش‌های غیر مادی (مانند امنیت شغلی، تقویت مسیر شغلی و تضمین ارتقاء مقام)، حقوق و مزایای مادی کمتر از نرخ بازار را جبران نموده و بدین وسیله به رقابت با شرکت‌های دیگر بپردازند.

برابری کارکنان

طبق این اصل، به کارکنانی که در یک سازمان دارای شغل همانندی هستند، باید حقوق و مزایای یکسانی پرداخت شود. برای رعایت این اصل، چهار شاخص وجود دارد:

- عضویت در سازمان: بر این اساس، پاداش کارکنان را بر مبنای یکسانی قرار می‌دهند که اگر عملکرد آنها رضایت‌بخش بود در سازمان باقی می‌مانند ولی اگر عملکرد آنها رضایت‌بخش نباشد، به کارشان خاتمه داده می‌شود. البته این سیستم نمی‌تواند برای افراد انگیزه‌های مادی به وجود آورد تا در سطحی بیش از حداقل تعیین شده عمل کنند.
- سیستم مبتنی بر ارشدیت: بر اساس این سیستم، تجربه‌آموزی موجب افزایش نقش کارکنان می‌شود و این افزایش، مستلزم پرداخت بیشتری است؛ از این رو، حقوق کارکنان را بر مبنای سابقه کار آنها، سالانه افزایش می‌دهند.

- سیستم مبتنی بر مهارت یا دانش: از آنجا که افزایش مهارت باعث می‌شود که فرد، نقشی بزرگ‌تر بر عهده بگیرد، کارکنانی که دارای مهارت‌های مشخص هستند، و یا برنامه‌های آموزشی خاص را با موفقیت به انجام رسانیده‌اند، حقوق و مزایای بیشتری دریافت می‌نمایند.
- سیستم مبتنی بر عملکرد: در این سیستم، به کارکنانی که عملکردی بیش از متوسط سازمان داشته باشند، پاداش بیشتری پرداخت می‌شود

ملاحظات اجرای پرداخت مبتنی بر عملکرد

سازمان‌هایی که بخواهند نوعی برنامه پرداخت مبتنی بر عملکرد را به اجرا در آورند، باید تصمیم‌های زیر را نیز اتخاذ نمایند:

الف) عملکرد فردی یا جمعی: سیستم مبتنی بر عملکرد فردی، تنها در موارد ذیل اثر بخشی بسیار بالایی دارد:

- حداقل وابستگی میان کارکنان وجود داشته باشد (تشویق به رقابت).
 - نتیجه کار، مشخص و قابل اندازه‌گیری باشد.
 - اگر محصولی با کیفیت ضعیف تولید شد، بتوان آن را به حساب فرد مشخصی گذاشت.
 - کارگر یا کارمند بتواند کنترل زیادی بر عملکرد اعمال کند.
- همچنین سیستم مبتنی بر عملکرد جمعی تنها در موارد زیر می‌تواند اثر بخش باشد:
- سازمان بتواند در برنامه‌های ایجاد انگیزه کنترل‌هایی را (از دیدگاه سواری مجانی) اعمال کند.
 - استراتژی کل سازمان، مبتنی بر مشارکت و کار تیمی باشد.
 - سازمان بتواند مسأله «پنهان کاری‌ها» و «بی انگیزه شدن گروه» را حل کند.

ب) زمان اندازه‌گیری عملکردها: طبق تئوری تقویت، هنگامی که پاداش بلافاصله پس از تکمیل شدن رفتار مورد انتظار داده شود، دارای بیشترین اثر انگیزشی می‌باشد، چرا که کارمند مشاهده می‌کند که درآمد وی، به صورت مستقیم با افزایش میزان تولید، رابطه مستقیم دارد.

ج) پرداخت به صورت جایزه: سازمان‌ها، روز به روز استقبال بیشتری از پرداخت‌های متغیر می‌کنند. در حالی که در اواخر دههٔ ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۳، فقط ۵۰٪ از سازمان‌ها از این روش استفاده می‌کردند، در سال ۱۹۹۳، این عدد به ۶۸٪ رسید (دایر و بلاسر، ۱۹۹۳؛ تالی، ۱۹۹۳). این رشد فزاینده ناشی از عوامل زیر است:

- برتری چشمگیر جایزه‌ای که یکجا به کارکنان داده می‌شود (از نظر تئوری تقویت)؛
- افزایش ریسک مربوط به تصور عدم رعایت اصل برابری؛
- کاهش انتظار ذهنی کارکنان نسبت به بهره‌مند شدن از افزایش حقوق و مزایا در بلندمدت.

د) واجدین شرایط برای برنامه‌های انگیزشی: فلانری و همکاران (۱۹۹۶) به این نتیجه رسیدند که در این مورد باید به استراتژی منابع انسانی سازمان توجه نمود:

- سازمان‌های مبتنی بر استراتژی متعهدانه: در این سازمان‌ها، بین ۸۰٪ تا ۱۰۰٪ کارکنان، مشمول چنین مزایایی می‌شوند، ولی میزان افزایش پرداخت، حداکثر بین ۱۰٪ تا ۲۵٪ حقوق مینا می‌باشد.
- سازمان‌های مبتنی بر استراتژی ثانویه: در این سازمان‌ها، برنامه‌های انگیزشی، تنها در مورد ۲۰٪ الی ۴۰٪ از کارکنان

دارای نقش کلیدی (که شرکت نمی‌تواند به سرعت، افرادی را جانشین آنها کند) به اجراء در می‌آید و از این عده نیز فقط ۲۰٪ الی ۴۰٪ واجد شرایط دریافت پاداش هستند، ولی میزان پرداخت به افراد واجد شرایط، بسیار بالاست و گاهی تا ۶۰٪ حقوق مبنا می‌رسد.

رابطه بین استراتژی پرداخت و استراتژی سازمان

نظریه پردازان منابع انسانی در اواخر دهه ۱۹۷۰، شکل‌های متنوعی از شیوه پرداخت را ارائه نمودند که با انواع خاصی از استراتژی‌های سازمانی سازگار بودند.

۱. کارول (۱۹۸۷):

- استراتژی تدافعی: سازمان‌هایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند، پیوسته به ارزیابی عملکرد کارکنان می‌پردازند، پرداخت‌ها متغیر است و برنامه‌های ایجاد انگیزه را تنها برای گروه به اجراء در می‌آورند، بر رعایت اصل برابری هم در خارج سازمان وهم در داخل سازمان تأکید دارند، پاداش‌ها در سطحی متوسط است و به ندرت به پاداش‌های بلندمدت توجه می‌شود.
- استراتژی تهاجمی: در سازمان‌هایی که از این استراتژی استفاده می‌نمایند، عملکرد کارکنان، پیوسته ارزیابی نمی‌شود و به ندرت نیز بر مبنای عملکرد فردی است، شیوه پرداخت متغیر نمی‌باشد، بلکه بر پرداخت پاداش‌های سنگین تأکید می‌گردد، بر کار تیمی و نگهداری کارکنان در سازمان تأکید می‌شود، ولی اصل برابری در پرداخت را بیشتر از لحاظ خارجی رعایت می‌نمایند.

۲. گومز - مجیا و بالکین (۱۹۷۰):

- شکل پرداخت ریاضی: شبیه استراتژی پرداخت کارول در سازمان‌های مبتنی بر استراتژی تدافعی است. در این سازمان‌ها، استراتژی شرکت مبتنی بر محصول است و بر عملکرد، تأکید زیادی دارند.
 - شکل پرداخت تجربی: شبیه استراتژی پرداخت کارول در سازمان‌های مبتنی بر استراتژی تهاجمی است. این سازمان‌ها، تنها یک محصول دارند؛ لذا استراتژی شرکت، رابطه‌ای با محصول ندارد.
- الگوی این پژوهشگران، از آن جهت با الگوی کارول متفاوت است که آنها مدعی هستند این دو شکل (ریاضی و تجربی)، دو قطب یک طیف هستند و بیشتر سازمان‌ها در وسط این دو قطب قرار می‌گیرند؛ البته، واحدهای سازمانی که از استراتژی تهاجمی استفاده می‌کنند، دو برابر سازمان‌هایی هستند که از استراتژی دفاعی بهره می‌گیرند و سازمان‌های تحلیل‌گر نیز در وسط طیف قرار می‌گیرند. در جدول تفاوت بین شکل‌های پرداخت ریاضی و تجربی، نشان داده شده است:

جدول تفاوت بین شکل‌های پرداخت ریاضی و تجربی

تفاوت‌ها	شکل ریاضی (استراتژی تدافعی)	شکل تجربی (استراتژی تهاجمی)
اولویت در اصل برابری	برابری داخلی	برابری خارجی
مبنای برابری داخلی	بر مبنای شغل	بر مبنای مهارت
گروه‌های پرداخت	زیاد (عمودی و محدود)	کم (افقی و گسترده)

نوع پرداخت	تأکید بر حقوق پایه	تأکید بر پرداخت‌های انگیزشی
تأکید بر پرداخت مادی	کم	زیاد
مدیریت پرداخت	متمرکز و دیوان‌سالار	غیرمتمرکز و انعطاف‌پذیر
سهیم کردن در ریسک	حداقل	بسیار مورد تأکید
مبنای افزایش حقوق	ارشدیت و نوع شغل	عملکرد

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

شاید یکی از نقایص این شکل‌های ارزیابی عملکرد و پاداش، این باشد که بیش از حد بر گونه‌شناسی مبتنی بر استراتژی سازمان تأکید می‌کنند، چرا که علاوه بر استراتژی سازمان، عوامل دیگری نیز موجب تفاوت بین شیوه‌های ارزیابی عملکرد و پاداش می‌گردند. از این رو، تقسیم بندی‌های دیگری نیز مطرح شدند:

فلانری و همکاران (۱۹۷۵):

این پژوهشگران معتقدند، به جای این که سعی شود شیوه‌های ارزیابی عملکرد و پاداش، با یک یا دو گونه از استراتژی‌های سازمانی سازگار شود، معقول‌تر است که براساس چهار فرهنگ سازمانی متمرکز گردد که هر یک از آنها، مناسب چندین استراتژی سازمانی هستند و براساس چندین عامل سازمانی، استراتژیک و محیطی، شکل گرفته‌اند:

- فرهنگ کارکردی: در این فرهنگ، شیوه‌های تعیین پرداخت، باید پدیده‌ی تردید را تضعیف نمایند بنابراین باید تأکید زیادی بر برابری داخلی نمود.
- فرهنگ مبتنی بر فرایند: در چنین سازمان‌هایی، شیوه‌ی پرداخت به گونه‌ای است که اجرای برنامه‌های انگیزشی برای تیم را تأیید می‌کند و بر سطح بالایی از تعهد سازمانی تأکید می‌شود.
- فرهنگ مبتنی بر زمان: سازمان‌هایی از این فرهنگ بهره می‌برند که می‌کوشند از طریق کاهش چرخه‌های زمانی، تقویت انعطاف‌پذیری و سازش کاری، از فرصت‌های استراتژیک بهره‌برداری نمایند.
- فرهنگ شبکه‌ی کاری: سازمان‌هایی که قصد دارند طرح‌های کوتاه‌مدت را تکمیل نمایند و برای حداکثر نمودن انعطاف‌پذیری، بر منابع خارجی تأکید می‌ورزند، این فرهنگ را می‌پذیرند. آنها بر رعایت اصل برابری خارجی و متغیر نمودن بخشی از پرداخت تأکید دارند.

۲. اسنل و دین (۱۹۹۴):

این دو پژوهشگر، بر سازگاری شیوه‌های ارزیابی و پرداخت، با تقاضای عملیاتی واحد سازمانی تأکید نمودند و بدین‌صورت، دو طرح عملیاتی رایج در واحدهای تولیدی را با هم مقایسه نمودند:

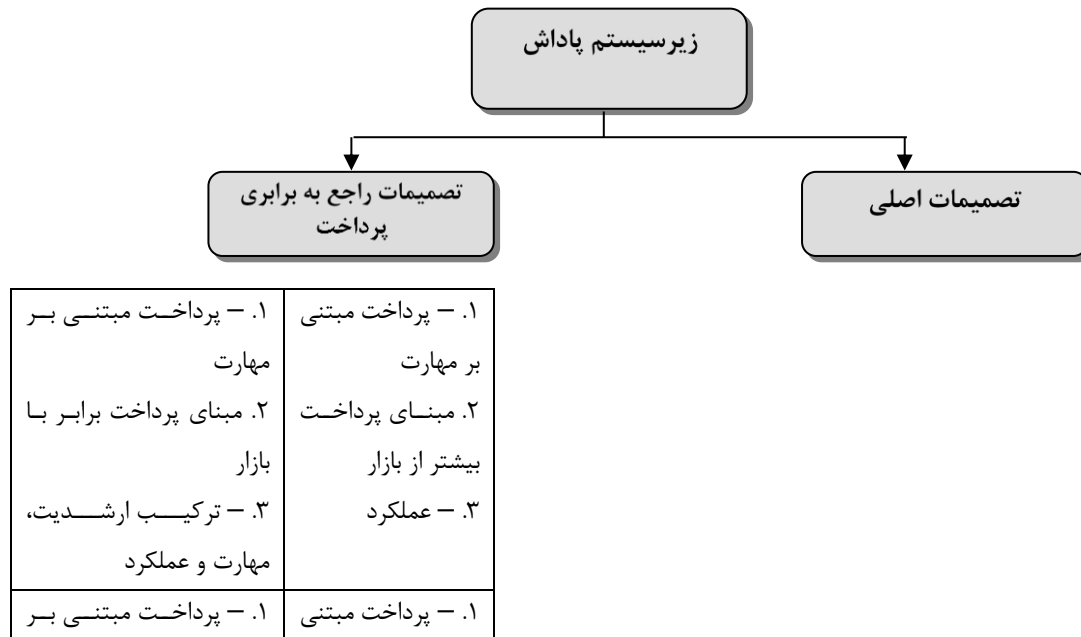
- روش سنتی یا کنترل فرایند.
- روش مبتنی بر تولید یکپارچه یا کنترل بازده.

شاید مهم‌ترین دستاورد این پژوهش، این باشد که باید به رابطه‌ی بین استراتژی ارزیابی عملکرد و پاداش با استراتژی منابع انسانی توجه نمود، نه رابطه آن با استراتژی سازمان.

رابطه بین استراتژی پاداش با استراتژی منابع انسانی

اگر شیوه‌های پاداش را مرتبط با استراتژی منابع انسانی سازمان فرض کنیم، آن‌گاه برای هر یک از استراتژی‌های چهارگانه منابع انسانی، مجموعه یکپارچه‌ای از شیوه‌های پاداش خواهیم داشت در نمودار و جدول ۲-۵ عناصر مختلف زیرسیستم پاداش نشان داده شده است.

نمودار ۲) اجزای زیر سیستم پاداش



شغل	بر ترکیب شغل و مهارت
۲. مبنای پرداخت کمتر از بازار	۲. مبنای پرداخت برابر با بازار
۳. - مهارت و کمی عملکرد	۳. - عضویت و تا حدی عملکرد

۱. روش های ایجاد برابری داخلی (درون سازمان و پست‌های متفاوت) کدام‌اند؟
۲. روش های ایجاد برابری خارجی کدام‌اند؟ پرداخت نسبت به بازار چگونه است؟
۳. روش های ایجاد برابری داخلی (درون سازمان و پست‌های مشابه) کدام‌اند؟

۱. مختلط ولی تأکید بر داخلی	۱. خارجی
۲. پاداش معنوی	۲. مختلط؛ تأکید بیشتر بر پاداش مادی
۳. مختلط؛ تأکید بر تمرکز - آشکار	۳. غیرمتمرکز - محرمانه
۱. داخلی	۱. خارجی
۲. مختلط؛ تأکید بیشتر بر پاداش معنوی	۲. پاداش مادی
۳. متمرکز - آشکار	۳. غیرمتمرکز - محرمانه

۱. تأکید بر ثبات رویه و رعایت برابری در درون سازمان باید باشد یا برابری با نرخ‌های بازار و خارج از سازمان اهمیت دارد؟
۲. تأکید بر ریسک‌پذیری و سهیم‌شدن در ریسک شرکت وجود دارد یا نه؟
۳. ترکیب پرداخت‌های مادی و معنوی چگونه است؟
۴. مدیریت پرداخت چگونه است؟

جدول ۲) عناصر مختلف زیرسیستم پاداش

ریسک		داخلی یا خارجی		شغل یا مهارت		مدیریت پرداخت		مبنای پرداخت	
	ریسک								
								پاداش	

ریسک پذیری، پرداخت متغیر	پذیری پرداخت متغیر	خارجی	مختلط با تأکید بر داخلی	مهارت یا شایستگی	مهارت یا شایستگی	پاداش مادی پرداخت محرمانه	معنوی پرداخت آشکار	بیشتر از بازار	برابر با بازار
ریسک گریزی پرداخت متغیر	ریسک گریزی پرداخت ثابت	داخلی	خارجی	شغل و مهارت	شغل و مهارت	پاداش مادی پرداخت محرمانه	پاداش معنوی پرداخت آشکار	برابر با بازار	کمتر از بازار و برابر با بازار
نحوه پرداخت		گروه های پرداخت		شرایط و احتمال پرداخت انگیزشی		میزان پرداخت انگیزشی		مبنای پرداخت	
جایزه	مختلط (توجه به پرداخت مبتنی بر شایستگی)	مختلط کم	کم	شرایط متوسط و محتمل	شرایط بالا و بسیار زیاد	متوسط کم	خیلی کم	عملکرد	ارشدیت و مهارت و عملکرد
جایزه	مختلط (توجه به پرداختهای عقب افتاده)	زیاد	زیاد	شرایط پایین و احتمال ضعیف	شرایط پایین و احتمال بالا	بسیار زیاد	میزان کم	عضویت و مقدراری عملکرد	ارشدیت مقدراری و مهارت و کمی عملکرد

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

استراتژی پاداش بر پرداخت های نهان و آشکار، مادی و معنوی به کارکنان، و راهی که سازمان بدان وسیله می‌کوشد از این طریق به نگرش و رفتار کارکنان جهت بدهد تأکید دارد. عوامل اقتضایی مانند شرایط سازمانی، نیروی کار و بافت یا محتوای سازمان در طراحی استراتژی‌های پاداش مؤثرند. بسیاری از محققان بر هماهنگی درونی و بیرونی زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش تأکید می‌کنند و به رابطه بین استراتژی پرداخت و استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی توجه دارند. در این فصل با توجه به نظرات محققان این رشته، جنبه‌های استراتژیک پاداش و ارتباط آن با استراتژی‌های سازمانی و استراتژی‌های اصلی منابع انسانی تشریح گردید.

فصل نهم

استراتژی های روابط کارکنان در منابع انسانی

پس از مطالعه این فصل شما می توانید:

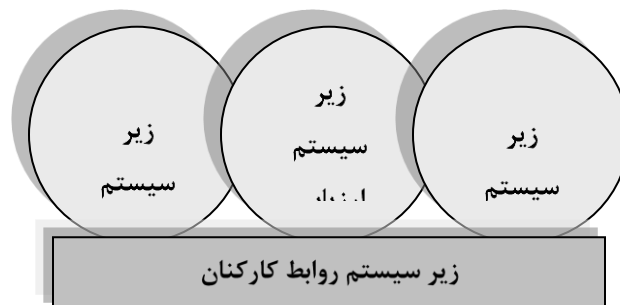
- اهمیت استراتژی روابط با کارکنان را درک کنید.
- با انتخاب های استراتژیک زیر سیستم روابط با کارکنان آشنا شوید.
- تئوری های مختلف مرتبط با روابط کارکنان را بشناسید.

استراتژی های روابط کارکنان در منابع انسانی

مقدمه

استراتژی روابط کارکنان شامل تمام آن حوزه هایی از مدیریت منابع انسانی می شود که در برگیرنده روابط کلی با کارکنان است. زیرسیستم روابط با کارکنان، با وجود گرایش آن به روابط صنعتی، اغلب به صورت پایه ای در می آید (نمودار ۱) که سایر ارکان استراتژی منابع انسانی بر آن استوار می شوند (فریس و همکاران، ۱۹۹۸).

نمودار ۱) ارتباط زیر سیستم های منابع انسانی



زیرسیستم روابط با کارکنان، چیزی بیش از مجموعه ای از نقش ها یا وظایف منابع انسانی است. به عبارت دیگر: «زیرسیستم روابط با کارکنان، آن دسته از فعالیت های استراتژیک مدیریت را شامل می شود که بر تدوین و اعمال قراردادهای روان شناختی بین کارفرما و کارکنان، نظارت می کند و بدین گونه، به محیط کار فیزیکی و فرهنگ سازمان (که کمتر قابل لمس است)، شکل می دهد.» با این دیدگاه، زیرسیستم روابط با کارکنان، دارای سه مسأله اصلی است:

ماهیت کنترل و هماهنگی در محل کار.

میزانی که سعی می شود، کارکنان خود را متعلق به سازمان بدانند.

ایجاد توازن بین انتظاراتی برابری کارکنان و نیازهای سازمان، از نظر رعایت مقررات.

قرارداد روان شناختی^{۱۳۸}

روسو و وید - بنزونی (۱۳۸۵)، قرارداد روان شناختی مربوط به کار را بدین گونه تعریف کرده اند: «باورهایی که افراد در مورد شرایط یا مفاد روابط استخدامی خود دارند که بر رفتار کارکنان نسبت به همکاران و نیز بر تعهد آنان به سازمان، اثر می گذارد.» با این تعریف، آنها سه نوع قرارداد را شناسایی کردند:

قرارداد داد و ستد: در این قرارداد به یک معامله کوتاه مدت توجه می‌شود، از این رو، صرفاً جنبه ابزاری دارد، یعنی تعهد هر یک از طرف‌های قرارداد، نسبت به دیگری جنبه دائمی نخواهد داشت.

قرارداد روابط: در این نوع از قرارداد که بر روابط بلندمدت، اثربخش و پیچیده تأکید دارد، منابع عاطفی و اجتماعی مبادله می‌گردد.

قرارداد توازن: این نوع از قرارداد، دربرگیرنده اجزایی از قرارداد داد و ستد (انتظارهای متقابلی که بیشتر جنبه ابزاری دارند) و قرارداد روابط (ارزش‌های مشترک و تعهد متقابل) می‌باشد.

اهمیت زیرسیستم روابط با کارکنان

ندادن فرصت به کارکنان برای ابراز نظر یا رساندن صدای اعتراض خود به سازمان، باعث می‌شود که کارکنان ناراضی، سازمان را ترک کنند. از این رو، تصمیم‌گیری درباره ماهیت ساختار مشارکت کارکنان و رعایت مقررات، می‌تواند بر هزینه‌های مربوط به نرخ جابه‌جایی کارکنان، اثر بگذارد. رعایت نکردن انصاف در فرایندهای حاکم بر سازمان، می‌تواند به صورت محرکی قوی، کارکنان را به سوی تشکیل اتحادیه، سوق دهد. هزینه تشکیل اتحادیه، بسی بیشتر از حالتی است که به کارکنان اجازه بدهند صدای اعتراض خود را به گوش دیگران برسانند.

ولی مسأله مهم‌تر، کوشش برای تحکیم روابط در قراردادهای روان‌شناختی است. در دهه ۱۹۷۰، سازمان‌های آمریکایی، با اجرای برنامه رفاه ناشی از سیستم سرمایه‌داری، کوشیدند تا کارکنان را به سازمان وابسته کنند، به گونه‌ای که فرد، خود را عضو چنین جامعه‌ای بداند. با گنجاندن هدف‌های به ظاهر شخصی، سازمان‌ها می‌توانند هزینه‌های سرپرستی، جابه‌جایی و غیبت کارکنان را کاهش دهند؛ زیرا کارکنان متعهد، نیاز کمتری به کنترل مستقیم دارند. از سوی دیگر، بخشی از هزینه‌های مربوط به تمهیدات در فرایند کار (مانند نگهداری موجودی بیش از حد، و یا پیش‌بینی سیستم‌های پشتیبان) نیز حذف می‌گردد.

استراتژی روابط کارکنان نشان می‌دهد که چگونه می‌توان:

روابطی پایدار و مشارکتی با کارکنان ایجاد کرد و تعارض را حداقل نمود.

از طریق فرآیندهای مشارکت و مداخله کارکنان، تعهد آنها نسبت به سازمان را افزایش داد.

منافع دو جانبه را توسعه داد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

هدف‌های زیرسیستم روابط با کارکنان

زیرسیستم روابط با کارکنان دارای سه هدف عمده است:

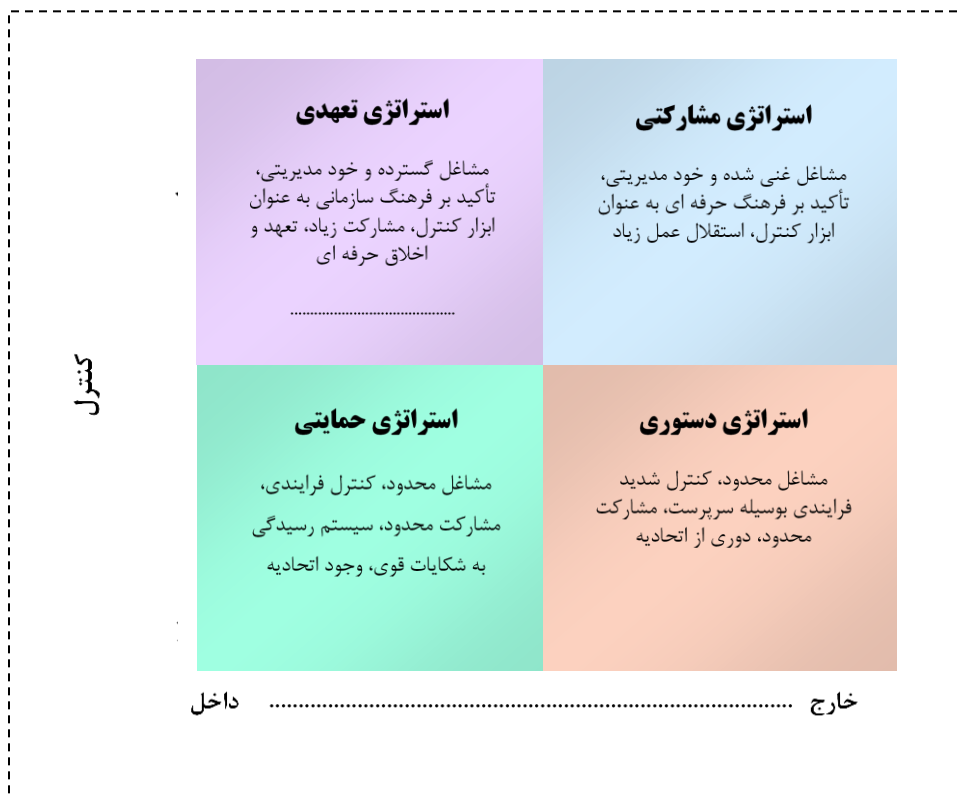
تسهیل شیوه اعمال کنترل: این هدف، در سازمان‌های دیوان‌سالار، هدف اصلی زیرسیستم روابط با کارکنان می‌باشد، تا از این طریق نسبت به رعایت مقررات به وسیله کارکنان، اطمینان حاصل گردد (مطابق استراتژی ثانویه).

حذف موانع اثربخشی: این هدف، در سازمان‌هایی مورد استفاده است که علاوه بر اعمال کنترل و رعایت مقررات، سعی می‌شود با استفاده از دانش کارکنان، مسائل اصلی و کلیدی سازمان (در قالب اجرای برنامه مشارکت کارکنان)، حل گردد (مطابق

استراتژی پدران).

تقویت وابستگی و تعهد به سازمان: تلقین ارزش‌ها و هنجارهای سازمان در هویت کارکنان، می‌تواند به عنوان پیشرفته‌ترین و اثربخش‌ترین ابزار، مورد استفاده قرار گیرد. اگر چه تأمین این هدف، غالباً پر هزینه است، اما هر دو هدف قبلی (رعایت مقررات و افزایش اثربخشی) را بدون اتکاء به کنترل دیوان‌سالاری سنتی، تأمین می‌کند (مطابق با استراتژی متعهدانه). همان‌گونه که ذکر گردید، هر یک از اهداف فوق، با یکی از استراتژی‌های یکپارچه، مطابقت دارد. البته به استراتژی چهارم (پیمانکارانه) اشاره‌ای نشد، زیرا در این استراتژی، نه بر کنترل و نه بر تعهد، تأکیدی نمی‌شود (نمودار ۲).

نمودار ۲) گونه شناسی استراتژی‌های روابط کارکنان منابع انسانی



بدین صورت، می‌توان گفت، زیرسیستم روابط با کارکنان، دارای سه جزء اصلی است که هر یک با یکی از مسائل اصلی سه گانه (که در ابتدا ذکر شد) مرتبط می‌باشد:

الف) ماهیت سیستم کار: یعنی توجه به هدف‌های مربوط به کنترل، هماهنگی و مشارکت کارکنان در امور.

ب) کمک به کارکنان: یعنی میزانی که سازمان به مسائل شخصی کارکنان می‌پردازد.

ج) ماهیت سیستم حاکم بر محیط کار: یعنی توجه به هدف‌های مربوط به ایجاد توازن بین «رعایت اصل برابری» و «رعایت مقررات».

ویژگی‌هایی استراتژیک زیرسیستم روابط با کارکنان

الف) سیستم‌های کار: منظور از سیستم‌های کار، فرایندهایی هستند که ورودی‌های سازمان (مانند مواد، کارکنان و داده‌ها) را به نوعی محصول تبدیل می‌نمایند.

سیستم کار، شیوه‌ای است که در آن ساختار شغل‌ها تعیین، اختیارات مشخص و سرپرستی اعمال می‌شود. به گفته بلو (Blow)، مسئله اصلی مدیران اجرایی، شیوه مدیریت بر سیستم‌های کار، از طریق اعمال کنترل‌های مستقیم و غیرمستقیم، می‌باشد؛ از این رو، سه نوع سیستم کار خواهیم داشت:

- کنترل مستقیم: مستلزم تماس نزدیک با عملیات و در صورت لزوم صدور دستورهای اصلاحی است.
- کنترل غیرمستقیم: کنترل غیرشخصی بر عملیات، به منظور اجرای خودبه‌خود برنامه‌هایی است که از سوی مدیران ارشد اجرایی، اعلان گردیده‌اند.
- کنترل غیرمستقیم‌تر: سیستمی است که بر اساس هنجارها و ارزش‌های سازمان قرار دارد.

انواع سیستم‌های کار

📁- کنترل مستقیم اداری: در این سیستم کار، سازمان می‌کوشد از طریق سرپرستان، کارکنان را به طور دائم هدایت، ارزیابی و کنترل نماید و از طریق دستورالعمل‌ها، مقررات انضباطی را در مورد آنان اعمال کند.

📁- کنترل غیرمستقیم (تیلوریسم): در این سیستم کار، از طریق تکراری کردن کارها می‌توان برای آنها استاندارد تعیین نمود، از این رو، می‌توان به جای کنترل بر تولید، فرایند انجام کارها را (بر اساس استاندارد از پیش تعیین شده)، کنترل نمود. این امر، از طریق جدا کردن جنبه‌های اجرایی کار، از تصویری که درباره کار وجود دارد، و نیز از طریق تبدیل فرایندهای بسیار پیچیده کار، به مراحل ساده و تکراری که نیاز اندکی به آموزش‌های قبلی دارد، صورت می‌پذیرد. از آنجا که کارکنان در این سیستم کار، اختیارات کمتری دارند و تصمیم‌های مربوط به کارها نیز، از پیش برنامه‌ریزی شده است، نیاز چندانی به سرپرستی دقیق وجود ندارد. همچنین، از آنجا که جانشین پیدا کردن برای کارگران ساده، بسی راحت‌تر از کارگران ماهر است، مزایا و منافع (از نظر کارایی و انعطاف) نصیب کارفرما می‌شود.

📁- کنترل بازده یا محصول: در این سیستم کار، هماهنگی منافع کارکنان با منافع کارفرما، مورد نظر است؛ از این رو، این سطح از کنترل، ریشه در انگیزه‌هایی دارد که کارکنان، سازمان را معرف خود بدانند، نسبت به سازمان، وفادار و متعهد باشند، و در نتیجه خودکنترل گردند. در این سیستم، مشاغل، انعطاف‌پذیر و گسترده‌اند و کارکنان ماهر، اختیارات زیادی دارند. آنها همچنین، فرصت‌های بسیاری برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، بدست می‌آورند و تشویق می‌شوند که بر مهارت خود بیفزایند.

رابطه سیستم‌های کار با استراتژی‌های منابع انسانی

در بسیاری از تحقیقات، کوشش شده تا رابطه بین سیستم‌های کار و استراتژی منابع انسانی شناسایی شوند:

📁- والتن (Tolton):

سیستم‌های کار، همانند سایر اجزای زیرسیستم روابط با کارکنان، بر پایه هدف‌های روابط با کارکنان گذاشته شده‌اند. سیستم‌های مبتنی بر این هدف‌ها عبارتند از:

- اعمال کنترل: این سازمان ها، به منظور ایجاد نظم، اعمال کنترل و دستیابی به کارایی در سایه به کارگیری نیروی کار، می‌کوشند آمیزه‌ای از سیستم کار سنتی (کنترل غیر مستقیم تیلوریسم) و سرپرستی مبتنی بر کنترل مستقیم را اعمال نمایند (مطابق با استراتژی ثانویه).

- تعهد کارکنان: سازمان ها، در این سیستم، به تقویت اعتماد متقابل، منافع و هدف های مشترک، و تفویض اختیار به کارکنان می‌پردازند. شغل‌ها نسبت به گذشته، گسترده‌ترند، برنامه‌ریزی و اجراء در هم ادغام می‌شوند تا به بهبود عملیات کمک نمایند. با تأکید بر کار تیمی، نظارت بر عملکرد، بر عهده همکاران گذاشته می‌شود که به کاهش هزینه‌های سرپرستی می‌انجامد، و از همه مهم‌تر، ماهیت بحث‌برانگیز روابط مدیریت و کارکنان در سیستم کنترل، منتفی می‌شود (مطابق با استراتژی متعهدانه).

- الگوی انتقالی: با بهره‌گیری از این الگو، حوزه مسئولیت کارکنان گسترده‌تر شده و در مواردی نیز به آنان تفویض اختیار می‌شود، در حالی که هنوز اعمال کنترل و رعایت مقررات، مورد توجه قرار دارد (مطابق با استراتژی پدران).

۱۱- مک دافی (McDuffy):

نتیجه تحقیق‌های تجربی وی، طبقه‌بندی والتن را تأیید نمود و ثابت کرد که بین سیستم‌های کار و استراتژی منابع انسانی سازمان، یک رابطه وجود دارد:

- سیستم‌های کار مبتنی بر کنترل: در سازمان هایی با استراتژی ثانویه، مورد استفاده قرار می‌گیرند. در این سازمان ها، میزان گردش کارکنان، در پائین‌ترین سطح ممکن است و اختلاف مقام‌های سازمانی زیاد می‌باشد. سیستم‌های کار مبتنی بر تعهد و انتقالی: در سازمان هایی با استراتژی متعهدانه و یا پدران، مورد استفاده قرار می‌گیرند. در این سازمان ها، کارکنان در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی مشارکت می‌کنند، شرح وظایف به‌صورتی گسترده ارائه شده است و افراد، مسئولیت کیفیت کارها را برعهده می‌گیرند.

(ب) برنامه‌های کمک^{۱۳۹}: این جزء از زیرسیستم روابط با کارکنان، به منافع غیراقتصادی که سازمان به کارکنان ارائه می‌کند، می‌پردازد. با توجه به هدف های روابط با کارکنان، امکان دارد، ارائه این مزایا، به حل مسایل شخصی کارکنان که مانعی در مسیر عملکرد اثربخش شده است، کمک کند؛ و یا نوع رفتار و نگرش کارکنان را به نفع سازمان، تغییر دهد.

نخستین شکل‌های کمک که در اوایل قرن بیستم رایج بود، با هدف افزایش تعهد کارکنان به سازمان و یا کاهش علاقه آنان به پیوستن به اتحادیه‌ها بود. به هر حال، دو شکل عمده مزایای اقتصادی، عبارتند از:

☐ برنامه‌های کمک به خانواده^{۱۴۰}: این برنامه‌ها، شامل ارائه مراقبت‌های مستقیم از فرزندان یا افراد سالخورده وابسته به کارکنان، و نیز ساعت کار انعطاف‌پذیر می‌شود. در دو دهه گذشته، بسیاری از شرکت‌ها، اقدام به ارائه این مزایا کرده‌اند. رشد این برنامه‌ها، به معنی افزایش نرخ مشارکت زنان در نیروی کار است. این الگوهای مشارکت نیروی کار و ترکیب جمعیتی، باعث می‌شوند که فشارهایی بر سازمان وارد آید تا بیشتر حالت صمیمیت خانوادگی به خود بگیرد (آسترمن، ۱۹۸۷).

139 - Assistance.

140 - Work-family programs.

☒- برنامه‌های کمک به کارکنان^{۱۴۱}: این برنامه‌ها، با شناسایی کارکنانی که دچار دردسر شده‌اند، به آنان کمک می‌کند که مسائل خود را حل کنند و یا به شیوه‌ای بسیار محرمانه، آنها را راهنمایی می‌کنند تا از خدمات مشاوران و متخصصان بهره‌مند گردند، چرا که اگر کارکنان نتوانند خود را با شرایط کار وقف دهند، عملکرد خوبی نخواهند داشت. فواید برنامه‌های کمک به کارکنان عبارتند از: افزایش توانایی سازمان در حفظ کارکنان؛ کاهش درگیری مدیریت در امر مشاوره با کارکنان، هنگامی که رفتارهای مناسبی ندارند؛ اعمال کنترل بیشتر بر هزینه‌های مربوط به مراقبت‌های بهداشتی کارکنان؛ کاهش نرخ غیبت، تأخیر و بیماری؛ رعایت شرایط مندرج در برنامه‌های کمک به کارکنان جهت ارائه تسهیلات معقول.

رابطه برنامه‌های کمک با استراتژی منابع انسانی

☞- سازمان‌های مبتنی بر بازار کار داخل: اگر چه برنامه‌های کمک به خانواده، بیشتر در این سازمان‌ها به اجرا در می‌آید، ولی در سازمان‌هایی که استراتژی متعهدانه دارند (در مقایسه با استراتژی پدران)، بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند، چراکه این سازمان‌ها، به دیدگاه‌های سازنده و نوآوری کارکنان خود وابسته‌اند و با اجرای این برنامه‌ها، بر اهمیت کارکنان تأکید می‌ورزند. ۲- سازمان‌های مبتنی بر بازار کار خارجی: هارتسول و همکاران (۱۹۹۶) طی تحقیقی به این نتیجه رسیدند که این سازمان‌ها، به ندرت زیرسیستم روابط با کارکنان را براساس تأمین این‌گونه منافع غیراقتصادی تدوین می‌کنند، کارکنان در این سازمان‌ها (که دارای استراتژی پیمانکارانه و یا ثانویه هستند)، اغلب در تعیین ساعت کار، شیوه انجام آن و سایر جنبه‌های مربوط به سبک و شیوه کار، از آزادی عمل قابل ملاحظه‌ای برخوردارند.

ج) **حاکمیت بر محل کار**^{۱۴۲}: این ویژگی زیرسیستم روابط با کارکنان، با فرایند تصمیم‌گیری و حل اختلاف در سازمان، سروکار دارد. اگرچه در گذشته، این فرایند، فقط در سازمان‌هایی که دارای اتحادیه بودند و چانه زدن‌های دسته جمعی وجود داشت، مورد مطالعه قرار می‌گرفت، ولی به تازگی، در شرکت‌های کوچک بدون اتحادیه که از این سازوکارها استفاده می‌نمایند نیز، مورد توجه واقع شده است. سیستم حاکمیت بر محل کار دارای دو بخش مجزا می‌باشد: ماهیت نقش کارکنان در فرایند تدوین مقررات سازمانی؛ ماهیت فرایند حل اختلاف در سازمان.

مسئله اصلی در این مورد آن است که آیا حاکمیت بر محل کار، مبتنی بر مردم سالاری است یا خیر. در بیشتر کشورها، اتخاذ چنین تصمیمی بر عهده کارکنان گذاشته می‌شود و آنها تصمیم می‌گیرند که آیا نماینده‌ای از سوی خود برای اتحادیه انتخاب کنند یا خیر

¹⁴¹ - Employee assistance programs.

¹⁴² - Workplace governance.

سیستم‌های حاکمیت دارای اتحادیه و بدون اتحادیه

سیستم‌های حاکمیت دارای اتحادیه: در این سیستم‌ها، مدیریت ناگزیر است با نمایندگان کارکنان، مذاکره (چانه زنی) نماید. نیاز به چنین سیستمی برای حل اختلاف، از آن جهت به وجود می‌آید که طرف‌های قرارداد، غالباً، مفاد قرارداد را بر مبنای دیدگاه‌های مخالف یکدیگر تفسیر می‌کنند. از یک سو، اتحادیه‌ها، مفاد قرارداد را بر مبنای منطق ناشی از حقوق کارکنان تفسیر می‌نمایند؛ در حالی که مدیریت، مبنای تفسیر خود را بر منطق کارایی می‌گذارد.

سیستم‌های حاکمیت بدون اتحادیه: در این سیستم‌ها، مدیریت می‌تواند به صورت یک طرفه، مقررات کار را تعیین و اداره کند و برای چگونگی اقدام در مورد شکایت کارکنان تصمیم بگیرد. با وجود این، تعداد روزافزونی از سازمان‌ها، کوشیده‌اند به کارکنان، فرصت‌های بیشتری بدهند که در این مورد می‌توان به تشکیل دایره کیفیت و تیم‌های کاری نیمه مستقل، (برای سپردن اهرم کنترل به دست کارکنان و تعیین مدیریت و اعمال مقررات کار) اشاره نمود.

رابطه سیستم حاکمیت بر محل کار با استراتژی‌های منابع انسانی

استراتژی پدرانیه: در این استراتژی، رسیدگی به شکایت کارکنان، از طریق تشکیل اتحادیه و فرایند چانه زنی با نماینده کارکنان، حل می‌شود؛ بدین صورت کارکنان، فرصت می‌یابند که تا حدودی بر تدوین مقررات کار، اعمال نفوذ نمایند و در صورت عدم توافق، به داوری شخص ثالث، تن دردهند.

استراتژی ثانویه: در این استراتژی به دلیل ماهیت موقت روابط استخدامی، کارکنان نمی‌توانند به راحتی، تشکیلات سازمان یافته‌ای را راه‌اندازی کنند و اگر به آنان اجازه داده شود تا در تدوین مقررات، اعمال نفوذ نمایند. باعث کند شدن فرایند تصمیم‌گیری مدیریت و حتی کاهش انعطاف‌پذیری آن خواهند شد.

در این استراتژی، هیچ نوع سازوکار نهادینه شده برای حل اختلاف وجود ندارد و چون فرایندها استاندارد و ساده شده‌اند، به ندرت امکان دارد که سازمان به فرد یا گروهی از کارکنان وابسته شود. بنابراین فرصتی برای بلندکردن صدای اعتراض وجود ندارد، ولی از سازوکارهای غیررسمی مبتنی بر روابط کارگر و سرپرست، برای بیان اعتراض کارگر، استفاده می‌شود.

استراتژی متعهدانه: اعضای انبوهی از سازمان‌های مبتنی بر استراتژی متعهدانه، عضو هیچ اتحادیه‌ای نیستند، چرا که، کارفرمایان می‌کوشند، کارکنان در امور سازمان مشارکت نمایند و وابستگی آنان به سازمان تقویت گردد. سیاست درهای باز جهت دسترسی به مدیران ارشد، واسطه‌گری دفتر بازرسی و رسیدگی به شکایات و یا تشکیل گروهی از مدیران و کارکنان (که رأی نهایی را مدیریت صادر می‌کند)، از جمله سازوکارهای دیگر مورد استفاده در این استراتژی هستند که موجب تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر رسیدگی به کارکنان، خواهد شد.

استراتژی پیمانکارانه: در این استراتژی از هر دو چارچوب اتحادیه، استفاده می‌شود: در استراتژی پیمانکارانه بدون اتحادیه، اگر چه در مورد دخالت نظر کارکنان در تدوین مقررات کار، چیزی در قرارداد نوشته نمی‌شود، ولی مرام حرفه‌ای باعث می‌شود که در این موارد از کارکنان نظرخواهی شود، به گونه‌ای که حتی بتوانند بهترین ساختارها را برای فرایند کار، ارائه کنند. با این وجود، کمتر امکان دارد که برای رفع اختلاف، از چارچوب‌های رسمی استفاده شود، مگر آن که در قرارداد استخدام ذکر شده باشد.

در استراتژی پیمانکارانه دارای اتحادیه، شرکت‌های ساختمان‌سازی و یا هنری که اعضای آنها عضو اتحادیه باشند، نماینده کارکنان،

از طریق مذاکره و یا چانه‌زدن، به صورت رسمی در تدوین مقررات کار دخالت می‌کند. اما در مواردی که افراد متخصص، با سازمان قرارداد می‌بندند، انجمن‌های حرفه‌ای به عنوان ابزاری برای اعمال نفوذ این افراد در تدوین مقررات کار، محسوب می‌گردند. در جدول ۱ ویژگی‌های زیرسیستم روابط کارکنان در هریک از استراتژی‌های چهارگانه، خلاصه شده است.

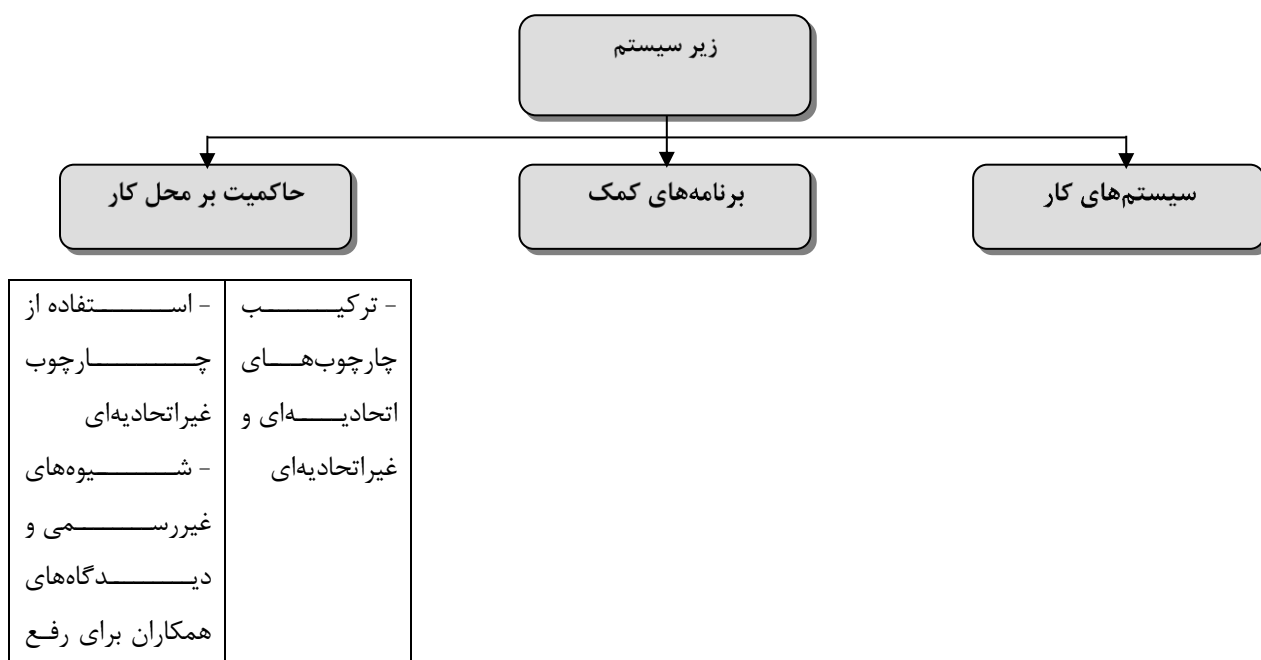
جدول ۱) عناصر مختلف زیرسیستم روابط کارکنان

سیستم حاکمیت بر محل کار		سیستم های کار		برنامه های کمک به کارکنان	
استفاده از چارچوب های غیر اتحادیه ای و غیر اتحادیه ای	استفاده از چارچوب های اتحادیه ای	تعهد محدود کارهای تیمی همکاری در طرح یا عملیات	تعهد کارهای تیمی همکاری در تصمیمات استراتژیک	ذی ربط نیست ارائه برنامه ها توسط اتحادیه یا سازمان حرفه ای	برنامه های کمک به کارکنان به اجرا درمی آید
چارچوب غیر اتحادیه ای حاکم است	چارچوب اتحادیه کاربرد فزاینده دارد	کنترل گرایشی از طریق سرپرستی عدم مشارکت کارکنان	انتقالی مشارکت محدود کارکنان	مطرح نیست	محدود به اجرای برنامه های کمک به کارکنان می شود.

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

نمودار ۳ نیز اجزای زیر سیستم روابط با کارکنان را مشخص می سازد:

نمودار ۳) اجزای زیر سیستم روابط با کارکنان



اختلافها؛	
- کاربرد فزاینده چارچوب اتحادیه - استفاده از سازوکارهای دیگر برای حل اختلافها	- چارچوب غیر اتحادیه حاکم است - استفاده از سازوکارهای نهادینه شده برای حل اختلاف

- ذی‌ربط نیست؛ برنامه‌های کمک به کارکنان و خانواده به وسیله اتحادیه یا سازمان حرفه‌ای ارائه می‌شود.	- برنامه‌های کمک به کارکنان و خانواده به اجرا در می‌آید.
- مطرح نیست.	- فقط برنامه‌های کمک به کار کنان

- تعهد محدود - شرح وظایف گسترده - کارها تیمی و مشارکتی	- تعهدگرا - شرح وظایف انعطاف‌پذیر؛ کنترل از طریق فشار همکاران - کارها تیمی
- کنترل گرا، کنترل مستقیم از طریق سرپرستی؛ کنترل غیرمستقیم از طریق استاندارد - کارها انفرادی و عدم مشارکت	- انتقالی - غنی‌سازی شغل - کارها انفرادی و مشارکت محدود

خلاصه فصل

استراتژی روابط با کارکنان نسبت به استراتژی‌های پیشین (تأمین نیروی انسانی، آموزش و توسعه و پاداش) ناملموس‌تر است. این استراتژی حول محور مفاهیمی نظیر قراردادهای روان‌شناسی، ابراز نظر، عدالت و هویت اجتماعی می‌چرخد. در این نوع استراتژی سه مسأله مهم وجود دارد: یکی ماهیت کنترل و هماهنگی در محل کار، دیگری میزانی که سعی می‌شود کارکنان خود را متعلق به سازمان بدانند و نهایتاً ایجاد توازن بین انتظارات برابری کارکنان و نیازهای سازمان، از نظر رعایت مقررات. در این فصل ارتباط بین استراتژی‌های روابط کارکنان با استراتژی‌های سازمانی و استراتژی‌های منابع انسانی تشریح گردید.

منابع و مأخذ

۱. ابطحی، سیدحسن (۱۳۸۶) مدیریت منابع انسانی، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۲. ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس، (۱۳۸۵) سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان در عرصه جهانی سازی، گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی، تهران آهار: موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی
۳. امینی، علیرضا و آزاد زهره حجازی (۱۳۸۷)، مقاله، تحلیل نقش سرمایه انسانی و تحقیق و توسعه در ارتقای بهره وری کل عوامل (TFP) در اقتصاد ایران، فصلنامه پژوهش های اقتصادی ایران، سال دهم، شماره ۳۵
۴. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ راهنمای عمل، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.
۵. اپل بام، استیون و همکاران (۱۳۷۹). مدیریت استراتژیک.
۶. استونر، جیمز ای اف، فریمن، ادوارد و گیلبرت، دانیل آر (۱۳۷۹). مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.
۷. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵). دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.
۸. اعرابی، سید محمد؛ موسوی، سعید (۱۳۸۴). نقش نقاط راهبردی در تبیین پیامدهای راهبردی منابع انسانی، تحول اداری (ویژه نامه توسعه انسانی).
۹. استونر، جیمز ای اف، فریمن، ادوارد و گیلبرت، دانیل آر (۱۳۷۹). مدیریت، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم
۱۰. بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۴). استراتژی منابع انسانی؛ تدوین اجرا و آثار، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.
۱۱. دسلر، گری (۱۳۸۴). مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ سوم.
۱۲. دیوید، فرد آر (۱۳۸۵). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ نهم.
۱۳. دفت، ریچارد ال. (۱۳۸۵). تئوری و طراحی ساختار، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ پنجم.
۱۴. رایت، پاتریک (۱۳۹۰)، نقش های نوین رهبران منابع انسانی، تدوین و ترجمه، بنیاد توانمند سازی منابع انسانی ایران؛ ناظرین علمی: محمد حسن امامی و مجید سرایداریان، اصفهان آسمان نگار، چاپ اول
۱۵. سبحانی، حسن، (۱۳۷۱) بازدهی سرمایه گذاری آموزشی. مجله تحقیقات اقتصادی، شماره ۴۵.
۱۶. سعادت، اسفندیار، (۱۳۹۰) مدیریت منابع انسانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
۱۷. سلطانی، ایرج (۱۳۸۳). مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی، اصفهان، انتشارات ارکان.
۱۸. صائبی، محمد، توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی، مطالعات مدیریت ۳۷ و ۳۸، ص ۱۳۵ ۱۴۸.
۱۹. شنایدر، سوزان سی. و بارسو، ژان لوئی (۱۳۸۲). مدیریت در پهنه فرهنگ ها، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.
۲۰. گروه مترجمان توسعه مدیریت، ماهیت استراتژی، توسعه مدیریت ۵۳، آبان ۱۳۸۲، ص ۶ ۹.

۲۱. گروه مترجمان توسعه مدیریت، چطور می توان استراتژی موفق را بنا نهاد؟، توسعه مدیریت ۵۱، مرداد ۱۳۸۲، ص ۹۶.
۲۲. فیاضی، مرجان، (۱۳۸۹) الگوی هماهنگی استراتژی های منابع انسانی با عملکرد (مورد مطالعه: بانک ها و مؤسسات مالی و اعتباری)، رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی.
۲۳. قاسمی، محمد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی مفاهیم و فرایندها، توسعه مدیریت، ۵۱، مرداد ۱۳۸۲، ص ۶۹.
۲۴. عباس پور، عباس (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). تهران: انتشارات سمت، چاپ سوم.
۲۵. میرسپاسی، ناصر (۱۳۶۶). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، مؤلف.
۲۶. میرسپاسی، امیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر، ۱۳۸۱.
۲۷. مشبکی، اصغر، کرد نائیج، اسد الله، (۱۳۸۱) طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور، ص ۱۱۴-۹۹.
۲۸. واکر، آرویل سی. و همکاران (۱۳۸۳). استراتژی بازاریابی با رویکردی تصمیم محور، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول.
۲۹. هانگر، جی دیوید (۱۳۸۴). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم.
۳۰. هال، ریچارد اچ. (۱۳۸۴). سازمان؛ ساختار/ فرایندها/ ره آوردها، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ چهارم.
۳۱. هانگر، جی دیوید (۱۳۸۴). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم.

32. Becker, Briane, Huselid, Mark A and Ulrich, Dave, (۲۰۰۳), HR Scorecard, Harvard Business School Press, Boston.
33. Bamberger, P. & Phillips, B. (1991). Organizational environment versus business strategy: parallel versus conflicting influences on HR strategy. Human Resources Management, 30, 153-182.
34. Bamberger, P. & Figenbaum, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. Academy of Management Review, 21(4), 926-958.
35. Beer, M.; Spector, B; Lawrence, P. R.; Mills, D. Q. & Walton, R. E. (1984). Managing human assets: the groundbreaking Harvard Business School program. New York, Free Press
36. Cole. G. D. H(1984): A Short History of the British Working- Class Movement; Lndon;
37. Deming, WE (1986) out of the Crisis, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA
38. Festing, M., Eidems, J. & Royer, S. (2007). Strategic issues and local constraints in transnational compensation strategies: an analysis of cultural, institutional and political influences. European Management Journal, 25(2), 118-131.

39. Fiegenbaum, A.; Hart, S. & Schendel, D. (1996). Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*, 17(3), 219-235.
40. Fiegenbaum, A. & Shoham, A. (1999). Extending the competitive marketing strategy paradigm: The role of strategic reference points theory. *Academy of Marketing Science*, 27(4), 442- 454.
41. Hall. Douglas T. and James G. Goodale; *Human Resource Management ;III*; Scott,Foresman and Co , 1986
42. Harel, G. H. & Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38, 185-200.
43. Harris, L. C. & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51, 157–166.
44. Harrison, R(1997) *Employment Development*, 2nd edn, Institute of Personnel and Development, London.
45. Hazuda, Mark (2005). *Strategic Human Capital Management*, National Finance Center
46. Hassan, A.; Hashim, J. & Hj Ismail, A. Z. (2006). Human resource development practices as determinant of HRD climate and quality orientation, *Journal of European Industrial Training*, 30(1), 4-18
47. Hester, L. J. (2005). *The impact of strategic human resource management on organizational performance: a perspective of the resource-based view of the firm*. Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University
48. Hagenbuch, Walter; *Social Economics*; University of Cambridge Press, 1965
49. Hu, P. (2007). Theorizing strategic human resource development: Linking financial performance and sustainable competitive advantage. In F. M., Nafukho & T. Chermak (2007.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*, International Research Conference. Fayetteville, AR: University of Arkansas.
50. Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188
51. [http : // www. SONY. Com](http://www.SONY.Com)
52. ١٢. [http : // www. SHRM. com](http://www.SHRM.com)
<http://bashari.blogfa.com>
53. Johson, Howard W.; *The Hawthorn Studies: Legend and the Legacy* , In cass, Eugene L. et al.(eds.); *Man and Work in Society*; New York:1975
54. Keep, E(1989), *Corporate training strategies*, in ed Storey, *New Perspectives on Human Resource Management*, Blackwell, Oxford
55. Krishnan, S. & Singh, M. (2004). *Strategic HRM: three- stage process & influencing organizational factors*, Indian Institute Management
56. Liqun, W. (2004). *An examination of strategic human resource management and firm performance in china*. Unpublished Doctoral Dissertation, Chinese University of Hong Kong.
57. .Louis,Paul(, 1927),*Ancient Rome at work* ; New York:Alfred A Knopf
58. Marsick, VJ (1994)"Trends in managerial invention: creating a learning map" *Managmet learning*, 21(1)p11-33
59. Mello, J. (2002). *Strategic Human Resource Management*. South western college publishing, OHIO.
60. Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (1991). *The strategy process: concepts, contexts, case*. Englewood Cliffs N.J., Prentice-Hall, 2th ed

61. McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24(5), 281-290
62. Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (1988) *Strategic Management: Strategy formulation and implementation*, Irwin, Georgetown, Ontario
63. Review, 21(4), 926-958
64. Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-19.
65. Schuler, R.S. (2000). The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 6, 239-260.
66. Smit, Adam (1910); *An Inquiry Into the Nature and Causes of the wealth of the wealth of Nation*; London and Toronto: J. M. Dent and sons, Ltd
67. Ston, Gilbert (1921); *A History of Labor*; London :
68. Sivasubramaniam, N. (1993). *Matching human resource and corporate strategies*. Unpublished Doctoral Dissertation, Florida: Florida International University.
69. Snell, S.S., Youndt, M.A. and Wright, P.M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organisational learning, in Ferris, G.
70. Stavrou-Costea, E. (2005). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(2), 112-134.
71. Stavrou, E. T. & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Review*, 16 (2), 186–201.
72. Stavrou, E. T., Charalambous, C. & Spiliotis, S. (2007). Human resource management and performance: a neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181, 453–467.
73. Taylor, Frederick Winslow (1919); *the Principles of Scientific Management*; ; New York:
74. Truss, C. & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: a conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3), 663-686
75. Urwick, L. (1956); *The Golden Book of Management*; London: Newman Neame Ltd
76. Truss, Catherine and Gratton, Lynda, *Strategic Human Resource Management*, *The International Journal of HRM*, 1994. NO 43.
77. Wang, J., Hutchins, H. M. & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 8 (1), 22-
78. Wright, P.M., McMahan, G., McCormick, B., & Sherman, W. (1992). Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37(1), 17-30
- 79.