

ارزیابی رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

محسن نجف آبادی پور^{۱*}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱

چکیده

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عبارتست از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک سازمان برای بهبود عملکرد آن و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد. هدفهای سیستم مدیریت منابع انسانی متأثر از هدفهای استراتژیک هر موسسه است. از هر سیستم مدیریت منابع انسانی انتظار می رود که در عین توجه به منافع سازمان، منافع کارکنان را نیز در فرآیند تصمیم گیریهای استراتژیک ملحوظ دارد. اقدامات پراکنده سازمانها در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی، می تواند به طور منظم در راستای استراتژیهای سازمان برنامه ریزی شود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با معنای وسیع خود در دنیای امروزی می کوشد که آموزش و توسعه کارکنان، بهبود سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی را در هم آمیزد تا افراد، گروهها و سازمانها به شیوه ای اثر بخش رشد کنند.

واژگان کلیدی

مدیریت استراتژیک، منابع انسانی، شهرداری

۱. منابع انسانی، شهرداری فدامی.

مقدمه

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می توان بیان داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند که چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه موثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژیهای منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسایل بلند مدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می شود و خروجی آن سیاستهایی برای حوزه های منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث می شود که به منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل گیری استراتژیهای عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می سازد. در ابتدای مقاله واژه استراتژی را به اختصار شرح داده، معرفی می کنیم (میرسپاسی، ۱۳۸۱).

استراتژی

واژه استراتژی از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده است که در حدود ۴۰۰ سال پیش از میلاد به کار می رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی گفته می شده است. در تعریف استراتژی آمده است: استراتژی عبارت است از طرحها و برنامه های مدیریت برای کسب نتایج منطبق با رسالت و هدفهای سازمان در جای دیگر آمده است: استراتژی طرحی است جامع، واحد و کامل که برای رسیدن به هدف از برتریهای ویژه موسسه برای رویارویی با تغییرات عمده محیطی استفاده می کند. بروس هندرسون صاحب نظر برجسته و موسس گروه مشاوران بوستون، استراتژی را این گونه تعریف می کند: ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبای و اساس کار را مدیریت این تمایز می داند (گروه مترجمان توسعه مدیریت، آبان، ۱۳۸۲).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تعریفهای متعددی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی بیان شده است که در اینجا به چند مورد از آنها اشاره می شود:

۱. مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد (Truss et, al, 1994).

۲. مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از: استفاده از منابع انسانی به صورتی برنامه ریزی شده و انجام کارهایی با هدف قادر ساختن سازمان برای تامین هدفهای مورد نظر (Wright, 1992).

۳. مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست 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 بجای 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).

ویژگیهای فرایند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

اعمال مدیریت منابع انسانی در چارچوب تعریفهای یادشده که نگرش سیستمی، اقتضایی و استراتژیک در آن ملحوظ شده است، ایجاب می کند که وظایف و اقدامها در چارچوب فرایندهای معقول و منظم چنان با یکدیگر در آمیزند که منافع کارکنان با منافع سازمان و منافع جامعه فصل مشترک بیشتری پیدا کند. بنابراین تدابیر استراتژیک در سیستم مدیریت منابع انسانی باید در جهت افزایش فصل مشترک این سه دسته منافع اعمال شود.

عناصر یا اجزای اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی را با نگرشی استراتژیک در پنج عنصر زیر می توان خلاصه کرد : (میرسپاسی، ۱۳۸۱)

هدفها یا خروجی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدفهای سیستم مدیریت منابع انسانی متأثر از هدفهای استراتژیک هر موسسه بوده، متناسب با این هدفها تامین منابع انسانی نخستین انتظار سازمان از این سیستم است که در واقع این اقدام به طور عمده در جهت تامین منافع سازمان صورت می گیرد

افرادی که در سازمانها استخدام می شوند نیز به طور عمده در جهت تحقق هدفها و تامین منافع شخصی خود مبادرت به کاریابی و انتخاب کار می کنند. بنابراین از هر سیستم مدیریت منابع انسانی انتظار می رود که در عین توجه به منافع سازمان، منافع کارکنان را نیز در فرایند تصمیم گیریهای استراتژیک ملحوظ دارند.

فرایندهای مدیریت منابع انسانی

از فرایند تعریفهای گوناگونی شده است. یکی از تعریفهای متداول از فرایند، عبارتست از : جریان قابل تشخیص از رویدادهای به هم وابسته در راه رسیدن به هدف. در این تعریف دو ویژگی مشخص وجود دارد : اول اینکه فرایند حاکی از حرکت و پویایی در طول زمان برای رسیدن به هدف است و دوم اینکه به فعل و انفعالات و تعامل بین رویدادها و اقدامات مرتبط به هم اشاره دارد.

فرایند عملیات و اقدامات در سیستم مدیریت منابع انسانی، در چهار زیر مجموعه به این گونه تقسیم بندی می شود:

۱. نظام جذب، تامین و تعدیل منابع انسانی؛
۲. نظام پرورش و آموزش و یا به تعبیر کلی بهسازی منابع انسانی؛
۳. نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی؛
۴. نظام بکارگیری و استفاده موثر از منابع انسانی.
۵. درون داد سیستم مدیریت منابع انسانی

انجام فعالیتهای چهار گانه در فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی به منابع و اطلاعات کافی نیاز دارد که این منابع به

طور عمده عبارتند از: منابع مالی، منابع انسانی، تکنولوژی (سخت افزار و نرم افزار)، اطلاعات و ارزشها.

محیط برون سازمانی

طرح ریزی منابع انسانی در راستای هدفها و استراتژی های کلان سازمانها، انجام می شود و به طور طبیعی هدفها و استراتژی های منابع انسانی به همان اندازه تحت تاثیر عوامل برون سازمانی است که هدفها و استراتژیهای سازمانها.

در بررسی محیط برون سازمانی هدفهای متعددی بایستی بررسی شوند، از جمله:

ویژگی حکومت، شرایط اقتصادی و عوامل جغرافیایی، سطح تکنولوژی در کشور، بازار کار، رقبا، مشتریان، فرهنگ عمومی و ...

محیط درون سازمانی

عوامل متعددی از محیط درون سازمان بر تصمیمات مدیریت منابع انسانی اثر گذارند ولی شاید بتوان گفت که بیشترین اثر را عوامل سه گانه زیر دارا هستند:

۱. ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی (سن، تحصیلات و مهارتها و ...)
 ۲. نوع و ماهیت تکنولوژی
 ۳. مکان فعلی سازمان در چرخه عمر خود. مدیریت منابع انسانی بایستی بداند که سازمان در کدام بخش از منحنی عمر خود قرار دارد تا متناسب با آن، کارکنان خود را آموزش دهد.
- با توجه به اهمیتی که منابع انسانی برای سازمان دارد، مدیریت باید بکوشد تا سرمایه گذاری عظیمی روی این منبع استراتژیک انجام دهد. سرمایه گذاری روی منابع انسانی به عنوان یک منبع استراتژیک و یک مزیت رقابتی پایدار، به این معنی است که با جذب و آموزش افرادی که مزیت رقابتی ایجاد می کنند، رقبا نمی توانند این مزایا را به سرعت الگو برداری کنند، زیرا مجموعه ای از رفتارها، ارزشها و نگرشها را نمی توان به سادگی، مانند تکنولوژی تقلید کرد.
- این مقاله همان گونه که در ابتدا بیان شد، به چگونگی اجرایی کردن مدیریت استراتژیک منابع انسانی می پردازد و این نکته را بیان می دارد که اقدامات پراکنده سازمانها در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی می توانند به طور منظم در راستای استراتژیهای سازمان، برنامه ریزی شوند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با معنای وسیع خود در دنیای امروزی می کوشد که آموزش و توسعه کارکنان، بهبود سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی را در هم آمیزد تا افراد، گروهها و سازمان به شیوه ای اثر بخش رشد کنند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر تشکیل رویکردی همه جانبه، هماهنگ و پویا در زمینه شناخت نیازها و مشخصات نیروی انسانی سازمانها نظر دارد تا رسیدن به هدفهای و استراتژی های سازمانی در محیط رقابتی، پر تلاطم و متغیر امروزی را ممکن سازد. با مفهوم وسیعی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی در این سالها کسب کرده است، می کوشد میان نیازهای جهانی، ملی، سازمانی و فردی پیوند ایجاد کند. پس می بایستی زمینه های لازم برای بروز تواناییهای بالفعل و تشخیص تواناییهای بالقوه کارکنان، در سازمان فراهم شود. در اوایل سال ۱۹۸۰ پیترو واترمن تحقیقاتی را که از ۴۳ شرکت مهم آمریکایی به عمل آورده بودند منتشر کردند. شرکتهای انتخاب شده

در یک دوره زمانی طولانی از نظر معیارهای مالی، در رتبه بالایی قرار داشتند. تحقیقات به عمل آمده دلیل برتری این شرکتها را در هشت ویژگی مهم اعلام کرد که در همه آنها مشترک بود و مهمترین عامل در این هشت ویژگی را، عامل نیروی انسانی بیان کردند (گروه مترجمان توسعه مدیریت، مرداد ۸۲۱۳). این هشت ویژگی عبارتند از:

۱. پابندی بر اتحاد؛
۲. نزدیکی به مشتری؛
۳. بهره وری از طریق کارکنان؛
۴. آزادی عمل و کار آفرینی؛
۵. تسلیم در برابر ارزشها؛
۶. تعصب کاری؛
۷. ساختار ساده و کارکنان اندک؛
۸. همزمانی اولویتهای پایدار و نا پایدار.

هدفهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی سه هدف مشخص دارد:

۱. بهره وری؛ ۲. کیفیت زندگی کاری؛ ۳. پیروی از قانون.
۱. بهره وری

که نتیجه آن افزایش عملکرد، کاهش غیبت، کاهش ترک خدمت و کاهش شکایتها است. بدون شک افزایش بهره وری یکی از مهمترین هدفهای هر سازمان است. هر چند مدیران و کارشناسان امور منابع انسانی نمی توانند بر عوامل سرمایه و مواد که در بهره وری اثر دارند به طور مستقیم نفوذ بسیار داشته باشند ولی می توانند در بهره گیری از نیروی کار، بینش مدیریت ارشد درباره منابع انسانی و شیوه کار منابع انسانی در سازمان (که در بهره وری اثری بسزا دارند) به گونه ای خاص نفوذ کنند.

۲. بهبود کیفیت زندگی کاری که نتیجه آن افزایش مشارکت در کار، افزایش رضایت از کار، کاهش فشار عصبی و کاهش سوانح است. کارکنان امروزی، بیشتر از گذشته درخواست درگیری و مشارکت در کارهای خود را داشته، آرزو دارند در کارهایشان خود کنترلی داشته باشند. گفت و شنود با کارکنان و برانگیختن آنان به ارائه نظریاتشان از جمله کارهای سودمندی است که مدیران ارشد سازمان، به انجام رساندن آنها را از سوی مدیریت منابع انسانی خود، انتظار دارند.

۳. پیروی از قانون که نتیجه آن کاهش یا از میان رفتن جریمه های قانونی، افزایش خوش بینی اجتماعی و شهرت سازمان نزد عموم است. مدیریت منابع انسانی باید پیوسته در جریان قوانین و آرای جدید به نیروی کار قرار گیرد و توجه داشته باشند که قوانین برای آسایش و راحتی هر چه بیشتر منابع انسانی در سازمانهاست، نه وسیله ای برای مچ گیری و آزار منابع انسانی.

اجرائی کردن نقش استراتژیک منابع انسانی

مدل هفت مرحله ای برای اجرائی کردن نقش استراتژیک منابع انسانی این مدل به ما کمک می کند تا بتوانیم منابع انسانی سازمان را (که داراییهای استراتژیک سازمان هستند) به شیوه ای اثر بخش مدیریت کنیم (2003, et al,Becker)

گام ۱: استراتژی سازمان را به طور واضح مشخص کنیم. در توسعه استراتژی، رهبر ارشد منابع انسانی، دیدگاههای اصلی را جمع آوری می کند و با تمرکز بر چگونگی اجرائی کردن استراتژی و تفکیک استراتژی به اجزای آن (یعنی در قالب هدفهای عملیاتی و اجرائی) می تواند مشخص کنند که چگونه می توان هدفهای سازمان را به کل سازمان ارتباط داد. برای مثال، فرض کنید استراتژی اصلی یک شرکت تولید اسباب بازی برای کودکان زیر ۱۰ سال و افزایش سهم بازار در فروش محصولات خود است. رهبر ارشد منابع انسانی وظیفه بخشهای مختلف شرکت را برای نائل شدن به این هدف مشخص می کند.

گام ۲: ایجاد یک جایگاه شغلی برای منابع انسانی. زمانی که یک سازمان، استراتژی خود را مشخص می کند، نیروهای ماهری نیاز است که یک جایگاه شغلی ایجاد کنند تا مشخص شود منابع انسانی چگونه می توانند از آن استراتژی حمایت و پشتیبانی کنند. پس از تعیین وظایف بخشهای مختلف، هر بخش برای انجام وظایف خود به منابع انسانی متخصص در آن زمینه نیازمند است که در صورت عدم وجود چنین نیروی انسانی یا جایگاه شغلی، می بایستی این جایگاه شغلی یا نیروی انسانی تأمین شود.

گام ۳: رسم یک نقشه استراتژی. برای طراحی یک نقشه استراتژی برای سازمان، باید نگاهی دقیق به فرایندها، وظایف و هدفهای استراتژیک سازمان داشته باشیم و به پرسشهای زیر پاسخ گوئیم. حال که وظایف بخشهای مختلف، منابع انسانی و جایگاههای شغلی مورد نیاز، مشخص و تأمین شد می توانیم یک نقشه استراتژیک رسم کنیم تا بوسیله آن بتوانیم به پرسشهای زیر پاسخ دهیم.

۱. کدامیک از هدفهای استراتژیک نسبت به دیگری برتری دارد؟
۲. عملکرد و وظیفه هر کارمند در رسیدن به هر یک از این هدفها چیست؟
۳. موانع رسیدن به هر یک از این هدفها چیست؟
۴. چگونه می توانیم فرایند رسیدن به این هدفها را در هر مرحله اندازه گیری کنیم؟
۵. آیا کارمندان موجود، مهارت دانش و آگاهی لازم را برای رسیدن به این هدفها دارند؟
۶. در غیر این صورت چه کارهایی می بایستی صورت گیرد؟

گام ۴: تعیین نیازهای منابع انسانی در نقشه استراتژی. در این گام با پاسخگویی به پرسشهای گام ۳ (به وسیله نقشه استراتژیک)، می توانیم نیازمندیهای منابع انسانی را برای اجرای استراتژی مشخص کنیم. برای مثال ممکن است منابع انسانی شرکت برای رسیدن به هدف افزایش سهم بازار به گذراندن دوره های زیر نیازمند باشند:

- دوره های آموزشی فروش اینترنتی؛

- دوره هایی برای یادگیری اصول بازاریابی نوین؛

- دوره هایی برای آشنایی با فرهنگ مصرف کنندگان بازار جدید؛

- دوره های آموزشی کار با رایانه و ...

گام ۵: همراستایی معماری منابع انسانی با استراتژی شرکت. توجه داشته باشیم که ویژگیهای منابع انسانی (از نظر: سن، تجربه کاری، دانش و ...) بایستی با استراتژی اصلی شرکت - که در مثال ما افزایش سهم فروش است - هماهنگ و همراستا باشد.

گام ۶: طراحی یک سیستم اندازه گیری و ارزیابی ویژگیهای منابع انسانی. باید مکانیزمی را برای اندازه گیری تواناییها و ویژگیهای منابع انسانی در راه رسیدن به استراتژی اصلی سازمان طراحی کنیم تا بدین وسیله سهم هر یک از منابع انسانی در دستیابی به استراتژی اصلی مشخص شود و نیروهای ممتاز، از نیروهای ضعیف و زائد متمایز شوند.

گام ۷: گام نهایی. در این مرحله با توجه به نتایج گام ۶ و تعیین امتیازهای هر یک از منابع انسانی در راه رسیدن به استراتژی اصلی، می توانیم با یک مدیریت درست، نیروهای زائد را حذف، نیروهای ممتاز را تشویق و توانایی نیروهای ضعیف را ارتقا دهیم؛ مانند افزایش دوره های آموزشی تئوری و عملی فروش اینترنتی و کار با رایانه برای نیروهای ضعیف شرکت تولید اسباب بازی.

چرخه عمر سازمانها و ارتباط آن با مدیریت استراتژیک منابع انسانی

همان گونه که پیشتر گفته شد: مدیریت منابع انسانی بایستی دریابد که سازمان در کجای چرخه عمر قرار دارد تا متناسب با آن آموزشهای لازم را برای منابع انسانی ارائه دهند و از نیروی متناسب با آن مرحله چرخه عمر سازمان، استفاده کنند. مرحله اول (نطفه): در این مرحله، سازمان تازه در حال شکل گرفتن است و هنوز نقش مدیریت منابع انسانی ظاهر نشده است.

مرحله دوم (طفولیت): در این مرحله حوزه های تخصصی رشد می کنند و ساختارهای رسمی سازمان به تدریج شکل می گیرد و نقش مدیریت منابع انسانی که وظایف مربوط به استخدام آموزش و پرداخت حقوق و مزایا را باید انجام دهد، ظاهر می شود. در این حالت خلاقیت و نوآوری منابع انسانی کم کم رنگ پیدا می کند. مرحله سوم (رشد سریع): در این مرحله نقش مدیریت حرفه ای ظاهر می شود و لزوم توجه به برخوردهای حرفه ای به مدیریت منابع انسانی اهمیت پیدا می کند. در این مرحله کار آفرینی منابع انسانی نقش پر رنگی می یابد. مرحله چهارم (بلوغ): در این مرحله تنوع وظایف، نوعی تمرکز و بخش بندی های منطقه ای را ایجاب می کند و در نتیجه نقش مشارکتی و آموزشهای کار با گروه و فعالیتهای گروهی برای منابع انسانی دارای اهمیت می شود. مرحله پنجم (تکامل): این مرحله را یکپارچگی استراتژیک می نامند. در این مرحله امور به خوبی پیش می رود. در این مرحله خلاقیت، ابتکار و نوآوری منابع انسانی اهمیت زیادی پیدا می کند تا از ورود سازمان به مراحل بعدی که مرگ را

در پی دارند، جلوگیری شود.

مرحله ششم (ثبات) :این مرحله نخستین دوره پیری در چرخه حیات سازمان است و شرکت به تدریج قابلیت انعطاف خود را از دست می دهد. در این مرحله بایستی به کارکنان بخش تحقیق و توسعه توجه بیشتری شود. همچنین کار آفرینی منابع انسانی نیز دوباره بیش از پیش نمود می یابد.

مرحله هفتم (اشرافیت) :از مشخصه های این دوره، کاهش قابلیت انعطاف نسبت به مرحله پیش، رواج امور تشریفاتی و القاب هستند. در این مرحله کارکنانی که یادگیری مستمر داشته اند، نقش مهم و کلیدی دارند.

مرحله هشتم (بوروکراسی اولیه) :از مشخصه های این دوره عبارتند از:

۱. سوءظن سازمان را فرامی گیرد.

۲. مدیران به جای رفع مشکل به دنبال مقصر هستند.

۳. به مشتری مثل یک مزاحم نگریسته می شود.

۴. همه انرژی سازمان برای حل تضادها و کشمکشهای داخلی به کار می رود.

ویژگیهای برجسته منابع انسانی در این مرحله نیز مانند مرحله پیشین است؛ به علاوه کار آفرینی به میزان خیلی زیاد.

مرحله نهم (بوروکراسی و مرگ) :در این مرحله فعالیتهای سازمان به پایین ترین حالت خود می رسد و هیچ گونه پیوستگی در کارها وجود ندارد. سازمانی که به این مرحله از عمر خود برسد، مطمئناً به کارکنان خود به عنوان یک منبع استراتژیک نگاه نکرده، اهمیت آنها را دریافته، در نتیجه عملاً می توان گفت منابع انسانی خود را از دست داده است و آنه فقط حضور جسمی در سازمان دارند. مدیریت منابع انسانی بایستی با آموزشهای مداوم و یادگیری مستمر برای نیروی انسانی، آنها را به گونه ای چند منظوره و منعطف سازد که برای رویارویی با مشکلات هر مرحله از عمر سازمان، آمادگی داشته باشند.

حال که دریافتیم منابع انسانی تا به این اندازه برای یک سازمان حیاتی، استراتژیک و مهم هستند، باید برنامه ای منظم و دقیق برای تعالی، پیشرفت، ارتقا و توسعه این منبع استراتژیک تهیه کنیم و واژه هایی چون توانمند سازی، مشارکت کارکنان، یادگیری مستمر، چرخش شغلی، غنی سازی شغلی، توسعه شغلی، کارت امتیاز منابع انسانی، همه ابزارهای تحقق این هدف اند که در ادامه به توضیح کارت امتیاز منابع انسانی می پردازیم.

کارت امتیاز منابع انسانی

کارت امتیاز منابع انسانی (Human Resources Scorecard) در پی پیوند انسان، استراتژی و عملکرد است. کارت امتیاز منابع انسانی باعث می شود که مدیریت، منابع انسانی را به عنوان یک دارایی استراتژیک و مزیت رقابتی مدیریت کند و مشارکت افراد در نتایج شرکت نشان داده شود. همچنین فعالیتهای روزانه کارکنان را با استراتژی شرکت مرتبط می سازد. کارت امتیاز منابع انسانی سعی دارد تا ایجاد ارزش توسط انسان و سیستمهای مدیریت منابع انسانی را توصیف و اندازه گیری کند (Becker, et al, 2003).

ایجاد یک کارت امتیاز منابع انسانی

هر شرکت کارت امتیاز منابع انسانی خود را به شیوه خاص خود نشان می‌دهد. ولی نکته مهم این است که در یک کارت امتیاز خوب، چهار بعد اصلی باید آورده شود. این چهار بعد عبارتند از: (2003,Becker)

۱. ارزش آفرینهای اصلی و کلیدی: که عوامل سرمایه انسانی، در اجرایی کردن استراتژی شرکت هستند. این عوامل اغلب روی رفتارهای کارکنان تمرکز می‌کنند.

۲. سیستم کاری با عملکرد بالا: زمانی که ارزش آفرینها مشخص شدند ما می‌توانیم عناصر سیستم منابع انسانی را که به ایجاد این ارزش آفرینها کمک می‌کنند، تعیین کنیم. سیستم کاری با عملکرد بالا، عملکرد کارکنان شرکت را بهبود می‌بخشد.

۳. میزان همسویی سیستم منابع انسانی: این همسویی دو نوع است: الف- همسویی داخلی، ب- همسویی خارجی.

الف- همسویی داخلی: یعنی هر یک از عناصر منابع انسانی تا چه اندازه با یکدیگر همکاری دارند.

ب- همسویی خارجی: یعنی تا چه اندازه سیستم منابع انسانی به اجرای استراتژی شرکت کمک می‌کند. معیار استاندارد برای این همسویی‌ها وجود ندارد. ولی می‌توان گفت برای انتخاب معیار باید روی عناصری از سیستم منابع انسانی تمرکز کرد که نقش مهمی در یک ارزش آفرین خاص دارند.

۴. اثر بخشی منابع انسانی: یعنی میزانی که بخش منابع انسانی به سایر بخشهای شرکت کمک می‌کند تا مهارتهای مورد نیاز را به گونه ای موثر و کم هزینه فرا بگیرند.

مزایای کارت امتیاز منابع انسانی

۱. مدیران را قادر به کنترل هزینه ها و ایجاد ارزش می‌کند.

۲. مدیران، مشارکت منابع انسانی را در اجرای استراتژی شرکت، می‌سنجند.

۳. به متخصصان منابع انسانی اجازه می‌دهد تا مسئولیت استراتژیک را مدیریت کنند.

۴. به تغییر و انعطاف پذیری کمک می‌کند.

۵. مدیران منابع انسانی به جای تفکر عملیاتی، تفکر استراتژیک خواهند داشت.

در خاتمه بحث، به عنوان یک مثال واقعی به بررسی چگونگی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سونی می‌پردازیم (قاسمی، ۱۳۸۲).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت سونی

مدیران سونی برای پیاده سازی استراتژیهای خود بر نیروی انسانی، تاکید بسیار زیادی دارند و به این منبع به عنوان یک منبع کاملاً استراتژیک می‌نگرند و پیوسته سعی می‌کنند تا فرهنگ مجموعه‌های مربوط به خود را به سمت شرایط مناسب روز، حرکت دهند.

مزیت‌های رقابتی سونی شامل موارد زیر است:

اعتبار، خلاقیت، کیفیت، سرمایه، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی که همه این موارد را مدیون نیروی انسانی خود هستند. سونی از همان ابتدای کار، نقش استراتژیک نیروی انسانی را در پیشبرد هدفهای شرکت درک کرده بود. بنابراین بر مکانیزم یادگیری بسیار تاکید داشت. اگر چه ژاپنی‌ها خصوصیات همکاری گروهی و پشتکار را دارند ولی از نظر خلاقیت در سطح بالایی نیستند. پس مدیران شرکت با شناخت نقاط قوت و ضعف منبع انسانی خود، توانسته‌اند با تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف، این منبع استراتژیک را به سطح بالایی برسانند. برای تحقق این امر مدیران سونی برنامه‌های ویژه‌ای را در شرکت خود دنبال کرده‌اند.

توسعه خلاقیت و کارآفرینی در بین نیروهای شرکت، یادگیری مستمر و آماده نگه داشتن آنها باعث شده که هرگاه مدیران تصمیمی استراتژیک می‌گیرند به راحتی به اجرا درآید.

در این شرکت موارد زیر به عنوان قانون به گونه‌ای مستمر روی منابع انسانی اعمال می‌شود:

۱. هر کارمند جدید، بدون توجه به سابقه‌اش، چند ماه در بخش تولید کار می‌کند.
۲. مدیریت باور دارد که همه کارکنان باید تولیدات شرکت، تلاشها و فرهنگ آن را درک کنند.
۳. افراد هر چند سال بین مشاغل مختلف جابه‌جا می‌شوند.
۴. افراد به طور متناوب از یک شغل مهندسی به یک شغل تولیدی و برعکس جابه‌جا می‌شوند.
۵. پاداش به گروه داده می‌شود، نه به فرد.
۶. افراد باید خلاق باشند. آنها تا زمانی که اشتباهشان تکراری نیست، نباید نگران آن باشند.
۷. مسئولیت و بار کاری نیروهای جوان، با رعایت احتیاط‌های لازم، باید زیاد باشد.
۸. همه مدیران جدید، دوستان با تجربه و با اعتماد شرکت هستند.

نتیجه گیری

در عصر حاضر مدیریت منابع انسانی را نمی‌توان بخشی دانست که تنها وظایف مشخص و محدودی برای کارکنان به عهده دارد. در شرایط متحول و رقابتی، مدیریت منابع انسانی، نیازمند داشتن نگرش استراتژیک و فراگیر است تا بتواند برای سازمان، مزیت رقابتی و ارزش افزوده ایجاد کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با توجه به نیازهای مطرح شده، رسالت خویش را در جهت کسب موفقیت برای شرکت قرار داده است (قاسمی، ۱۳۸۲).

پس مدیران بایستی آگاه باشند که در مدیریت و توسعه استراتژیک منابع انسانی خود موارد زیر را در نظر بگیرند:

۱. تعیین مقاصد توسعه منابع انسانی؛
۲. ارزیابی قوتها وضعفهای مهارتی در سازمان؛
۳. تخصیص و شناسایی محیط خارجی از نظر تهدیدها و فرصتهای موثر بر عملکرد کارکنان؛
۴. مقایسه قوتها و ضعفها با تهدیدها و فرصتهای آتی؛

۵. انتخاب استراتژی سازمانی مناسب برای توسعه منابع انسانی به گونه ای که بتواند افراد و سازمان را برای آینده آماده سازد؛

۶. اجرای استراتژی برگزیده با توجه به موارد زیر:

الف- بهبود سازمانی

ب- آموزش و پرورش کارکنان

ج- آموزش شغلی کارکنان

۷. ارزیابی توسعه منابع انسانی.

منابع و مآخذ

۱. آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، ۱۳۸۱.
۲. میرسپاسی، امیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر، ۱۳۸۱.
۳. گروه مترجمان توسعه مدیریت، ماهیت استراتژی، توسعه مدیریت ۵۳، آبان ۱۳۸۲.
۴. مشبکی، اصغر، کرد نایج، اسد الله، طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور، بهار ۱۳۸۱.
5. Truss, Catherine and Gratton, Lynda, Strategic Human Resource, Management, The International Journal of HRM, 1994. NO 43.
6. Wright, P and Macmahon, G, Theoretical Perspective for SHRM; Journal of Management, 1992, NO 18.
۷. صائبی، محمد، توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی، مطالعات مدیریت ۳۷ و ۳۸.
۸. گروه مترجمان توسعه مدیریت، چطور می توان استراتژی موفق را بنا نهاد؟، توسعه مدیریت ۵۱، مرداد ۱۳۸۲.
9. Becker, Briane, Huselid, Mark A and Ulrich, Dave, HR Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, 2003.
10. [http: // www. SONY. Com](http://www.SONY.Com)
۱۱. قاسمی، محمد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی مفاهیم و فرایندها، توسعه مدیریت، 51، مرداد ۱۳۸۲.