



تأثیر استراتژی کسب و کار بر اقدامات مدیریت منابع انسانی

مدرس درس:

استاد سرکار خانم ظریفیان

گردآورنده:

کاوه رسولی فر

بهار ۱۴۰۲



فهرست

صفحه	عنوان
۱.....	مشخصات.....
۲.....	بسم الله.....
۳.....	فهرست.....
	فصل اول
۷.....	چکیده.....
۷.....	مقدمه.....
۷.....	بیان مساله.....
۸.....	اهداف تحقیق.....
۹.....	اهمیت و ضرورت تحقیق.....
۱۰.....	سوالات و فرضیات تحقیق.....
۱۱.....	محدودیت و موانع و توصیف عبارات.....
۱۲.....	جنبه‌های سخت و نرم.....
	فصل دوم
۱۲.....	مبحث اصلی.....
۱۴.....	پیشینه و تاریخچه تحقیق.....
	فصل سوم
۵۳.....	روش تحقیق.....
	فصل چهارم
۵۶.....	تجزیه و تحلیل و جمع‌بندی داده‌ها.....
	فصل پنجم
۵۸.....	نتیجه گیری.....
۵۹.....	منابع و ماخذ.....

کلیات تحقیق

چکیده

در دنیای امروزی استراتژی‌ها نقش اساسی در موفقیت سازمان‌ها و کسب‌وکارها و شرکت‌ها دارد و اگر استراتژی به درستی تدوین و اجرا شوند باعث کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شوند که یکی از این استراتژی‌ها، استراتژی کسب‌وکار می‌باشد که استراتژی کسب‌وکار باعث ارزش برای مشتری و دستیابی به مزیت رقابتی می‌شود و همچنین باعث می‌شود که سازمان چگونه و در کجا مزیت رقابتی کسب می‌کند.

استراتژی رقابتی یکی از انواع استراتژی در کسب‌وکار می‌باشد و سازمان‌هایی که استراتژی رقابتی خود را با اقدامات منابع انسانی مثل آموزش، ارزیابی واحدها و عملکرد و... همسو و هم‌جهت کنند و نسبت به دیگر سازمان‌ها و کسب‌وکارهای دیگر عملکرد به تری داشته باشند و به عبارت دیگر استراتژی‌های توسعه منابع انسانی به برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌هایی مربوط می‌شود که برای افزایش اثربخشی عملکرد سازمان طراحی می‌گردند این استراتژی می‌تواند شامل طرح و برنامه‌های توسعه سازمانی برای تغییر شکل سازمانی و مدیریت انتقال از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب باشد.

در شرکت و سازمان‌ها بخش منابع انسانی می‌تواند به شرکت در دستیابی به مزیت رقابتی و ایجاد ارزش‌افزوده و اجرای طرح‌های کیفیت کمک بسزایی بکند و همچنین می‌تواند موجب به بود عملکرد شرکت و روش‌های اعمال این مشارکت یا در واقع نقش مدیریت منابع انسانی شود.

مدیریت استراتژی منابع انسانی در سازمان و شرکت‌ها تأثیر بسزایی دارد و در ادامه به مفهوم استراتژی، قصاداستراتژیک، مدیریت شایستگی و به مفهوم کلی مدیریت استراتژی منابع انسانی و... می‌پردازیم.

این مقاله از تحقیق‌های کتابخانه‌ای و اینترنتی جمع‌آوری شده و هدف آن بررسی تأثیر استراتژی رقابتی مثل نوآوری، کیفیت، کاهش هزینه بر اقدامات منابع انسانی شرکت‌ها و کسب‌وکارها می‌باشد و از نظر هدف کاربردی و از ماهیت توصیفی می‌باشد و طبق مطالعاتی که داشتم نتایجی که بدست آوردم می‌توانم بگویم کیفیت بیشترین تأثیر را بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌ها و کسب‌وکارها ایفا می‌کند و متغیر پاداش بیشترین درجه اهمیت را در بین متغیرهای اقدامات منابع انسانی دارد.

کلید واژه: مدیریت، استراتژی، منابع انسانی، مدیریت شایستگی

مقدمه

مفاهیم و تئوری‌های مدیریت را می‌توانیم به دلیل انبوه زیاد براساس موضوع دسته‌بندی کنیم. نیروی انسانی را باید به عنوان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان بدانیم که نقش اساسی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد و امروزه سازمان‌ها و کسب‌وکارها هزینه‌های بالایی جهت جذب و نگهداری منابع انسانی صرف می‌کنند تا در عرصه رقابت از رقبا و رقیبان عقب نمانند که در عصر حاضر بدلیل وجود رقابت در جهت کسب منافع زیاد تسلط بر منابع موجود اهمیت ویژه و استثنائی دارد و سازمان‌ها اگر دارای بهترین تکنولوژی باشد و از بهترین امکانات بهره‌مند باشند، اما از نیروی انسانی متخصص و کارآمد برخوردار نباشند و یا توانایی استفاده درست و کارآمد از نیروهای موجود را نداشته باشند قادر نمی‌شوند بر محیط اثر و در عرصه رقابت به صورت موفق عمل کنند.

نیروی انسانی این توانایی را دارد که سایر منابع را پردازش و خدمات و کالاهایی را پدید و ابداع کند که سازمان به خاطر آن تاسیس شده و یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزی نیروی انسانی و نقش انسان می‌باشد که جایگاهی خاص در سیستم دارد.

انسان موضوعی است که در مرکز توجه نگرش روابط انسانی در مدیریت قرار می‌گیرد و این نگرش و دیدگاه به دو شاخه مرتبط و مکمل به نام‌های مدیریت سازمانی و مدیریت منابع انسانی تقسیم می‌شود. در حوزه مدیریت، رفتار سازمانی عواملی مثل شناخت و تغییر رفتار فردی، گروهی و سازمانی قرار می‌گیرد.

مدیریت منابع انسانی، انسان را به یک عامل حیاتی و ممتاز برای رقابت، رشد، برتری و بقای سازمانی مدنظر قرار می‌دهد. در شرایط کنونی و فعلی برتری رقابتی ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت به نحو فزاینده‌ای به نقش سرمایه انسانی سازمان‌ها وابسته شده و به معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت‌ها و تجارب کارکنان است. سازمان‌ها برای دستیابی به جایگاهی چینی باید ابزاری را برای جذب، پرورش، انگیزش و نگهداشت چنین سرمایه‌هایی بگیرد که از آن به عنوان استراتژی منابع انسانی یاد می‌شود.

از این جهت برای تداوم موجودیت سازمان و حصول به اهداف، برنامه‌ریزی نیروی انسانی باید از اولویت بالایی برخوردار باشد و باید توجه داشته باشند که برنامه‌ریزی مؤثر و کارآمد نیروی انسانی و اصولاً هر نوع برنامه‌ریزی به اطلاعات بخصوص اطلاعات پردازش شده نیاز دارد و بدون تردید برای داشتن آینده پویا و توسعه یافته در دنیای پررقابت امروزی نیازمند جذب و نگهداری نیروی انسانی کارآمد و توانمند می‌باشیم و همچنین لازم بذکر می‌باشم که کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه به اهمیت توانمندسازی به عنوان یکی از ضرورت‌های منابع انسانی در زمان پی‌برده‌اند که به منظور اشاعه فرهنگ نگرش ویژه به توانمندسازی و تعمیم بکارگیری فنون و روش‌های به بود آن اقدامات قابل توجهی انجام داده‌اند و اگر بخواهم ایران را از این بُعد بررسی کنم باید بگویم توانمندسازی به دلایل مختلفی از جمله حاکم نبودن

فرهنگ و نگرش درست به آن در جامعه مورد غفلت واقع گردیده و می‌توانم بگویم مدیریت منابع انسانی ایران پیش از سرمایه و یا منافع طبیعی بحث نبودن نیروی انسانی توانمند و کارا است و از مهم‌ترین چالش‌های مدیر و مدیران حاضر در سازمان‌ها و کسب‌وکارها عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی می‌باشد که بیشتر این سازمان و کسب‌وکارها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌کنند و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کارگیرند و به بیان دیگر افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار بیشتری در محیط سازمانی و کسب‌وکاری دارند ولی به دلایلی از این قابلیت‌ها بهره‌برداری نمی‌شود. مدیریت استراتژی منابع انسانی به عنوان یک فرایند از اقدامات منابع انسانی توسط سازمان برای دستیابی به اهدافش در نظر گرفته می‌شود و در ادامه توضیحات بیشتر خواهم داد.

۱-۱. بیان مساله

در تحقیقاتی که بر روی مدیریت استراتژی منابع انسانی انجام دادم نشان داده شده که انسان در سازمان‌ها و شرکت‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار هستند و استراتژی‌های توسعه منابع سازمانی در سازمان‌ها و شرکت‌ها روشی هستند که کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی و اجرای آنان در شرکت شود تا به اهداف خود برسند و قصد دارم به بیان استراتژی منابع انسانی بپردازم و انواع استراتژی منابع انسانی را بیان و در ادامه به رویکردهای مختلف در مدیریت استراتژیک منابع انسانی آشنا و در مورد همسویی استراتژی منابع سازمانی با استراتژی‌های کسب‌وکار را تشریح کنم. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در واقع بخشی از برنامه‌ریزی کلان سازمان می‌باشد که هدف آن برآورد و تشخیص و تأمین کادر مورد نظر است و می‌توانیم بگوییم که چنین برنامه‌هایی در واقع طرح‌هایی هستند که به وسیله آن مدیریت می‌تواند به روش‌های مناسب سازمان و مجموعه را از وضعیت فعلی به وضعیت مورد نظر هدایت کند و منابع انسانی مناسبی را فراهم آورد و بدین طریق هم منافع سازمان تأمین می‌گردد و هم اهداف سازمانی حاصل و در نتیجه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک ضرورت و به عنوان پاسخی به دنیای متغیر امروزی و سازمان‌های در حال گسترش و سیستم بانکی کشور به مثابه سایر سازمان‌های مالی ایجاب می‌کند که به این موضوع در سازمان‌ها پرداخته شود. اشخاصی مثل غلامزاده و جلالی در پژوهش‌هایی که انجام داده‌اند به این نتیجه رسیدند که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه می‌باشد که در نگرش متعهدانه، کارکنان و مدیران سازمان هر دو به دنبال درک به تر مقاصد و اهداف سازمان‌ها می‌باشند و در واقع به بیان دیگر چارچوبی برای موفقیت شرکت در دستیابی به هدف و اهدافشان می‌باشد و اشخاصی دیگر نظیر ریچارد و جانسون گفته‌اند متوجه شده‌ایم که کارایی مدیریت استراتژی منابع انسانی مستقیماً به تجدید کارمندان ارتباط میان این معیارها و بازگشت دارایی در سازمان‌ها با قدرت سرمایه بالاتر و قوی‌تر می‌باشد.

به بیان کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توانیم اینگونه تعریف کنیم که دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرایی سازمان یافته‌ای می‌باشد که در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش، تأمین کیفیت زندگی کاری برای آن و بالاخره به کارگیری بجا و مؤثر این منبع استراتژیک باشناخت و اعمال جنبه‌های تأثیرپذیر و تأثیرگذاری محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمان در راستای منافع و استراتژی‌ها به منظور تحقق اهداف می‌باشد که در این تحقیق گردآوری شده به اقدامات منابع انسانی در ابعادی مانند فرصت‌های شغلی برابر، برنامه‌های کاری منعطف، ارتباطات مؤثر کارکنان، آموزش و توسعه نیروی انسانی، جبران خدمات، استخدام افراد و توسعه مدیریت در نظر گرفته شده است.

۲-۱. اهداف تحقیق

هدف از اجرای استراتژی‌های منابع انسانی یا همان استراتژی‌های توسعه سازمانی روشی منسجم و برنامه‌ریزی شده است که برای افزایش اثربخشی سازمان بکار گرفته می‌شود و زمانی یک سازمان کارا و پویا می‌باشد که اهدافش را از طریق تأمین خواسته‌ها و نیازهای ذینفعان، تعدیل منابعش برای کسب فرصت‌های فرارویش، تعدیل انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات محیطی و خلق فرهنگی محقق می‌کند که تعهد، خلاقیت، ارزش‌های مشترک و اعتماد متقابل را ترویج و استفاده موفقیت‌آمیز از کارکنان برای دستیابی به اهداف خاص سازمانی می‌باشد که شامل استخدام کارکنان است.

هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی ایجاد دیدگاه کلانی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی کارکنان را فراهم آورده و موجب بهره‌مندی سازمان از کارکنان ماهر، تعهد و باانگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود و هدف ایجاد حس هدفمندی و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنان از راه طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود.

مدیریت منابع انسانی وظیفه هماهنگی و عملکرد بین بخش‌های مختلف سازمان را برعهده دارد و منابع مورد نیاز باید برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار، سازمان یافته باشند و همچنین باید مطمئن شد که بهره‌برداری عملکردی و رشد همه جانبه منابع انسانی نیز در سازمان مهم است.

اهداف مدیریت منابع انسانی باید در راستای استفاده مؤثر از نیروی کار از طریق جهت‌دهی مناسب به بخش‌های سازمانی باشند. این شامل پالایش شرایط برای نتایج موفق با تصمیم‌گیری مناسب در مورد برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام، ارزیابی، پاداش، آموزش و به بود و انجمن‌های کارکنان قابل اعتماد و استراتژی کسب‌وکار است.

۳-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

منابع انسانی باید نقش استراتژیک و کلیدی در طراحی و اجرای استراتژی‌های تحول و انتقال سازمانی ایفا کند. بخش منابع انسانی می‌تواند به تجزیه و تحلیل، شناسایی مسائل مربوط به کارکنان کمک کند و آن دسته از مسائل مربوط به کارکنان را که نقشی قابل توجه در موفقیت استراتژی دارند مشخص و برجسته سازد. بخش منابع انسانی می‌تواند در خصوص مسائلی چون جذب نیرو، برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های اساسی، پاداش ارتباطات و جلب تعهد کارکنان توصیه‌های مناسب ارائه دهند. بخش منابع انسانی می‌تواند مشکلات کارکنان را پیش‌بینی کند و قبل از اینکه جدی بشوند به آن‌ها بپردازد و اگر در برنامه‌ای طراحی مجدد ساختار و کوچک‌سازی نیز پیش‌بینی شده باشد بخش منابع انسانی می‌تواند سازمان را در خصوص نحوه انجام صحیح و انسانی این کارها با حداقل آسیب به خانواده‌ها و زندگی کارکنان متأثر از این اقدامات راهنمایی کند. از دیگر راهکارهای مدرن مدیریت محل کار در نظر گرفتن فضای مناسب استراحت برای کارمندان است. کارمندان برای اینکه بتوانند انرژی خود را دوباره به دست آورند و بازدهی لازم را داشته باشند نیاز به استراحت دارند. اختصاص یک فضای مناسب به چنین هدفی بدون شک می‌تواند موجبات رضایت آن‌ها را فراهم کند.

۴-۱. سوالات و فرضیات تحقیق

هر مدیر یا متخصص منابع انسانی که مشغول ارائه خدمت در این حوزه به یک شرکت یا سازمان است که برای اینکه کار خود را به درستی انجام دهد بایستی برای سوالات خود جواب حاضر و آماده‌ای داشته باشد که به این معنی می‌باشد که به محض اینکه هر کدام از این سوالات را از وی می‌پرسید بلافاصله جواب آن را داشته باشند نه اینکه فکر کند و نظر شخصی خود را بدون اینکه مکتوب، مدون و مصوب کرده باشد بیان کند در ادامه به برخی از سوالات و فرضیات مدیریت استراتژیک در منابع انسانی و جواب آن در این حیطه می‌پردازم.

۱. در جذب نیروی انسانی اولویت با جذب از داخل است یا از خارج سازمان؟
۲. برای گروه شغلی و برای هر سطح سازمانی چه سیاستی دارید؟
۳. سیاست شرکت در اعطای امنیت شغلی به کارکنان در چیست؟
۴. در خصوص پرداخت‌ها چه سیاستی تدوین کرده است؟ چقدر می‌خواهید پرداخت‌های ثابت و چقدر متغیر باشد؟ چند درصد از پرداخت‌ها در وضعیت فعلی عملکردی است؟
۵. در برنامه آینده شرکت چند درصد عملکردی خواهند بود؟
۶. برای کدام گروه‌های شغلی و خدماتی از برون‌سپاری استفاده خواهد شد؟

۷. سیاست کارمند استخدامی در به بود مشارکت کارکنان چیست و آیا آن را برای شرکت ضروری می‌دانید و چه برنامه‌هایی برای شرکت و ارتقا آن دارید؟

۸. اولویت‌های شرکت در توسعه رهبری چیست و برنامه توسعه رهبران آینده تدوین شده است یا خیر؟
۹. چقدر سازمان را برای توسعه کارکنان متعهد می‌دانید و چقدر خود افراد را چه سهمی برای هرکدام در نظر گرفته‌اید؟

۱۰. در حوزه آموزش و توسعه نیروی انسانی چه سیاستی دارید؟

۱۱. امنیت استراتژیک و فدرالیسم چیست؟

۱۲. و.....

جواب هرکدام از این سوالات به شرایط داخلی و بیرونی سازمان‌ها وابسته و مربوط می‌باشد و جواب واحد و مشخصی ندارد و ابتدا باید ارزیابی داخلی و بیرونی انجام و داشته باشیم و سپس تلاش کنیم جواب این سوالات را استخراج کنیم.

۵-۱. محدودیت و موانع و توصیف عبارات

در این پروژه در مورد چالش‌ها، مشکلات و موانع اجرای استراتژی در سازمان‌ها مورد بحث قرار می‌دهیم و علل بازدارنده در فرایند اجرای استراتژی را تشریح خواهیم کرد.

تحقیقات نشان داده که در بسیاری از شرکت‌ها فرایند تدوین استراتژی بسیار آسان‌تر از اجرای آن می‌باشد و موانع اجرای استراتژی بسیار چالش برانگیز شده است. اکثر شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ در فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک خود به دنبال این موضوع هستند تا موانع اجرای استراتژی را برطرف کنند تا آنچه را که تدوین کردند که در واقعیت و در عمل نیز بتواند به سوددهی برسند و مزیت‌های رقابتی موجود را حفظ کنند.

در ادبیات معاصر در مورد اجرای استراتژی اظهار می‌کنند که شکاف بزرگی بین تشکیل استراتژی و اجرای آن چیزی که شرکت‌ها قصد دارند انجام دهند و چیزی که واقعاً انجام می‌دهند وجود دارد و طبق نظر برخی از دانشمندان و بزرگان این عرصه حدوداً ۹۰ درصد از کل شرکت‌ها هرگز نیت استراتژیک را درک نمی‌کنند. در مطالب موجود در گوگل به نوشته‌های چارلز هندی برخوردارم که می‌گوید که با ورود در استراتژی در حلقه مفقوده در فرایند اجرا وارد عصر بی‌منطقی می‌شویم که به این معناست که به آینده باید شکل داد تا آن را از آن خود بسازیم و از اینرو این عصر به خیال‌پردازی‌های گستاخانه نیاز دارد و درخصوص زندگی خصوصی و هم درخصوص امور عمومی یعنی باید درباره آنچه که نامحتمل است اندیشید و آنچه که غیرمنطقی می‌باشد انجام داد. در حال حاضر جهان در تحولات به سر می‌برد و از اقتصاد موج دوم به موج سوم است و عصری که در آن صنایع جدیدی براساس کامپیوتر، الکترونیک و اطلاعات و بیوتکنولوژی و

امثال آن شکل می‌گیرد و این صنایع بر جهان نوین فرماندهی اقتصاد نام نهاده‌اند و تحولاتی چون تولید کارخانه‌ای انعطاف‌پذیر، بازارهای اختصاصی هر سلیقه، گسترش کار نیمه‌وقت و انبوه‌زدایی رسانه‌های ارتباطی در حال شکل‌گیری است.

این تغییرات موجب دگرگونی‌های اساسی و شدید در محیط نیز می‌باشند، تغییراتی که برخلاف گذشته در راستای روند گذشته نیست و آینده حاصل وقایع و شرایطی است که هیچ ارتباط خطی با گذشته ندارد که در چنین شرایطی مدیران سازمان با مسائل پیچیده‌ای مواجه هستند که راه‌حل‌های گذشته نیز کارایی چندانی در مورد آن‌ها ندارند.

امروزه مهم‌ترین دغدغه اکثر سازمان‌ها، تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی می‌باشد که موفقیت و بقای آن‌ها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی تضمین کند. برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند.

۶-۱. جنبه‌های سخت و نرم مدیریت منابع انسانی

(۱) جنبه سخت:

این ویژگی بر وجوه کمی محاسباتی و تجاری به شیوه و روش‌های عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تاکید می‌کنند که با فلسفه مبتنی بر کسب‌وکار همخوانی و سازگار می‌باشد و تاکید بر این دارد که کارکنان را باید مدیریت و هدایت کرد تا بتوان از آن‌ها ارزش افزوده حاصل نمود تا بتوانیم برای شرکت مزیت رقابتی خلق کنیم.

فلسفه مبتنی بر کسب‌وکار، پرسنل و کارکنان را سرمایه‌ای اساسی می‌داند که کسب‌وکارها می‌توانند با سرمایه‌گذاری بر روی آنان و توسعه و آموزششان به سوددهی دست پیدا کنند و همچنین کارگران را می‌توان یک منبع کلیدی بدانیم که باید به خوبی از آن‌ها بهره‌برداری انجام بدهیم.

(۲) جنبه نرم:

این جنبه از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تاکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری، ریشه و نشأت گرفته است و شخصی به اسم استوری بیان می‌کند که جنبه‌های نرم مدیریت منابع انسانی از کارکنان مثل دارایی‌های با ارزش رفتار کردن، تعهد، سازگاری و مهارت‌های آن‌ها را موجب و مزیت رقابتی شرکت دانست که این نگرش به مدیریت منابع انسانی بر بدست آوردن و جلب تعهد، قلب و فکر کارکنان از طریق مشارکت دادن آن‌ها ارتباطات و دیگر روش‌های مناسب تاکید می‌کند.

۷-۱. مبحث اصلی

مدیریت صرفاً به حوزه استراتژی‌ها و مسائل بنیادین کسب‌وکار خلاصه نمی‌شود و ایجاد فضایی امن و راحت برای کارمندان و هم‌بخش بسیار از روند مدیریت یک کسب‌وکار می‌باشد که هر چند این بُعد از اداره یک سازمان از چشم مدیران دور می‌ماند، اما ایجاد محیطی که همه چیز در آن برای ارائه بهترین عملکرد از جانب کارمندان فراهم است که بیش از هرچیز دیگری بر بازدهی آنان و در نهایت رشد و گسترش کسب‌وکار ما تأثیر می‌گذارد.

ادبیات و پیشینه تحقیق

۲-۱. پیشینه و تاریخچه تحقیق

استراتژی در ابتدا یک واژه نظامی بود که در فرهنگ لغات آکسفورد چنین تعریفی دارد: «هنر یک فرمانده کل قوا، هنر طراحی و هدایت عملیات بزرگ نظامی و مانورهای بزرگ.» این تعریف با مفهوم استراتژی که در تجارت سازمان‌های دولتی یا خصوصی استفاده می‌شود چندان ارتباط ندارد، اما حداقل حاوی این می‌باشد که استراتژی یک هنر است و مسئولیت نهایی عواقب و دستاوردهای آن متوجه رأس سازمان است.

"دراکر" تصمیم‌های استراتژیک را چنین تعریف می‌کند: «کلیه تصمیم‌های مربوط به اهداف شرکت و راه‌های رسیدن به آن»

"چندلر" استراتژی را چنین تعریف می‌کند که عبارت است از تعیین اهداف و آرمان‌های بلندمدت و اساسی یک شرکت.

"چایلد" نیز استراتژی را اینگونه تعریف می‌کند که مجموعه‌ای از انتخاب بنیادی یا حساس است که در باره نتایج یک فعالیت و ابزار انجام آن می‌باشد.

"کی" در این راستا به این تعریف می‌پردازد که استراتژی کسب‌وکار به هماهنگی بین قابلیت‌های نهفته و درونی شرکت با محیط بیرونیش است.

سه مفهوم کلیدی در اینجا مطرح می‌شود:

(۱) مزیت رقابتی: نصیب شرکتی می‌شود که برای مشتریانش ارزش قائل می‌شود.

(۲) قابلیت‌های متمایز: فرصت‌های فراروی شرکت باعث حفظ مزیت رقابتی به وسیله قابلیت‌های آن تعیین می‌گردد.

(۳) هماهنگی استراتژیک: به معنای حداکثرکردن هماهنگی مزیت رقابتی یک شرکت با قابلیت‌های آن شرکت و همچنین به معنای حداکثر کردن منابع با فرصت‌های موجود در محیط بیرونی است. ویلیام تریسی در واژه‌نامه منابع انسانی آن را به عنوان افرادی که کار می‌کنند و سازمان را به فعالیت می‌اندازند معرفی می‌کند.

جان کامنز، اقتصاددان پیشرو برای اولین بار اصطلاح منابع انسانی را در کتاب خود «توزیع ثروت» که در سال ۱۹۸۳ منتشر شد به کار برد که این اصطلاح تا قرن نوزدهم به روابط بین کارمند و کارفرما گسترش یافت. کارکنان یا پرسنل یک شرکت به گروه یا افرادی می‌گویند که در استخدام آن شرکت بوده و می‌توانند به ازای کار خود دستمزد دریافت کرده یا نکنند. ارتباط کارکنان با محل کارشان انواع مختلفی دارد مانند استخدام رسمی، قرارداد ساعتی، روزمزد و...

منابع انسانی بخش مهمی از مدیریت سازمانی محسوب می‌گردد.

نحوه مصاحبه و استخدام، نحوه مدیریت پرسنل، موارد انگیزشی یا تنبیهی در این مبحث جای می‌گیرد که در واقع یکی از پایه‌های موفقیت یک سازمان منابع انسانی آن است که به دلیل اهمیت این موضوع رشته دانشگاهی با عنوان مدیریت منابع انسانی در تمامی دانشگاه‌های معتبر تعریف شده است.

تاریخچه مدیریت منابع انسانی را می‌توان به دو دوره تقسیم کرد:

* دوره پیش از انقلاب صنعتی

* برده‌داری (انسان‌ها مانند شیء قابل خرید و فروش بودند)

* ارباب رعیتی (رعیت به زمین و زمین به ارباب تعلق داشت)

* استاد و شاگردی (کارگران با شاگردی در کارگاه حرفه‌آموزی می‌کردند).

* دوره پس از انقلاب صنعتی

* مکتب مدیریت علمی (مدیریت نیروی انسانی)

* نهضت‌های کارگری (جنبش و اعتصابات کارگران)

* مکتب روابط انسانی (مدیریت منابع انسانی)

* منابع انسانی در ایران

نخستین بار در سال ۱۳۰۱ شمسی، قانون استخدام کشوری به تصویب پارلمان رسید که این قانون مشتمل بر پنج فصل و ۷۴ ماده بود که با توجه به پیشرفت علم مدیریت منابع انسانی در آن سازمان بسیار جامع بود ولی در هیچ یک از سازمان‌های دولتی اجرا نشد و شاید اگر قانون استخدام کشوری سال ۱۳۰۱ به طور عمومی و کامل در سازمان‌های دولتی به اجرا در می‌آمد که امروزه در ایران مدیریت منابع انسانی بسیار پیشرفته‌تر می‌بود و در فاصله سال‌های ۱۳۰۰ الی ۱۳۴۰ تحولات در این باب و در مدیریت امور پرسنلی بسیار محدود بود و فقط چند قانون در مورد مقررات در محیط کار، حقوق‌ها و بازنشستگی به تصویب رسید که تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی و تصویب قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ را می‌توان اولین مرحله در اعمال مدیریت صحیح منابع انسانی در بخش دولتی به حساب آورد و ادغام سازمان امور اداری و استخدامی و سازمان برنامه و بودجه و تولد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی را آخرین تلاش تا سال ۱۳۷۹ تلقی نمود و به اعتقاد رایج و اسنل مدیریت شایستگی به معنای اتخاذ مجموعه استراتژی‌ها و اقداماتی که تضمین می‌دهد مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای استراتژی‌های سازمان وجود دارد که این امر شامل شناسایی، جذب، گزینش به کارها و به کارگیری کارکنانی است که از دانش و مهارت و توانمندی‌های لازم برای اجرای استراتژی‌های سازمان برخوردار است.

هر شغلی به مجموعه شایستگی‌های منحصر به فردی برای انجام مؤثر نیاز دارد. افرادی که شغل را اجرا می‌کنند باید از این شایستگی‌های برخوردار باشند و یکی از ابعاد جالب و ارزشمند این اصطلاح این است که

روی توانایی‌های فرد تمرکز نمی‌کند بلکه بر توانایی یادگیری فرد تاکید می‌ورزد که این رویکرد نوآورانه به تدریج میان کارشناسان استخدامی و شرکت‌های آموزشی به شدت محبوب شد. شایستگی‌ها به همراه شاخص‌های رفتاری منحصر به فردشان تسهیل‌کننده نمایش رفتارهای و مهارت‌های مناسب می‌باشد و این شایستگی‌های نه مجموعه‌ای از وظایفی است که مانند یک ربات باید اجرا شود و نه قابلیت خاصی است که هرگز نمایش داده نمی‌شود. شایستگی شامل انگیزش، خودآگاهی، علاقه و تمایل به نشان دادن عملکرد مؤثر می‌باشد.

دس و میلر در سال ۱۹۹۶ قصد استراتژیک را به شرح زیر تعریف کردند:

* چشم‌اندازی گسترده در خصوص اینکه سازمان‌ها باید چگونه باشند.

* مأموریت‌های سازمان

* آرمان‌های خاصی که عملیاتی می‌شوند.

* اهداف عملیاتی استراتژیک

۲-۲. قابلیت استراتژیک

قابلیت استراتژیک مفهومی است که به توان یک سازمان در طراحی و اجرای استراتژی‌هایی برمی‌گردد که برای شرکت مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند پس قابلیت استراتژیک را می‌توان از توان و ظرفیت انتخاب بهترین چشم‌انداز برای تعریف مقاصد واقع‌بینانه برای هماهنگ کردن منابع با فرصت‌ها و طراحی و اجرای طرح‌های استراتژیک دانست و همچنین می‌توان گفت قابلیت‌های استراتژیکی که زیربنای استراتژی سازمان هستند اغلب مزیت رقابتی پایدار را تأمین می‌کنند.

قابلیت استراتژیک آن چیزی است که یک واحد کسب‌وکار آن را به خوبی انجام می‌دهد مانند برنامه مدیریت ارتباط با مشتری، تولید یا ترویج که برای آن کسب‌وکار اهمیت استراتژیک دارد و این قابلیت معمولاً بر پایه دانش با فرآیند است.

یک دارایی استراتژیک یک منبع می‌باشد نظیر نام یک برند یا پایگاه مستقر مشتری که در ارتباط قدرتمندی با رقبا است و برای فرموله کردن استراتژی باید به هزینه‌ها و امکان‌پذیری تولید یا حفظ دارایی‌ها یا قابلیت‌هایی را که مبنایی برای مزیت رقابتی پایدار خواهند بود توجه شود. دارایی‌ها و قابلیت‌ها می‌توانند طیف وسیعی از ساختمان‌ها و مکان‌ها تا کارشناسان تحقیق و توسعه و نمادی را شامل شوند. اگرچه دستیابی به یک دارایی یا قابلیت قدرتمند بسیار سخت است، اما می‌تواند امتیازی قابل ملاحظه و بادوام را حاصل کند که در این صورت ارتقای قابلیت‌های بازاریابی نیز میسر خواهد بود.

تغییرات سریع تکنولوژی پدیدار شدن بازارهای جوان و نابالغ و از هم‌گسیختگی‌هایی که در روندهای اجتماعی و اقتصادی و سیاسی مرتباً اتفاق می‌افتد فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی را جلوی بنگاه‌ها

قرار می‌دهد که گونه‌های سنتی استراتژی در بهره‌گیری از آن‌ها ناکارآمدند و امروزه متناسب با این فضای جدید گونه‌های نوینی از استراتژی‌ها شکل گرفته‌اند که ماهیتاً با استراتژی‌های سنتی متفاوتند و طبیعتاً به انواع دیگری از شایستگی‌های مدیریتی نیازمندند.

۳-۲. انواع قابلیت‌های استراتژیک

میزان پیش‌بینی‌پذیری بازار و قابلیت شکل‌دهی آن دو مؤلفه اساسی برای تفکیک محیط‌های کسب‌وکار مختلف از یکدیگر هستند که چهارگونه استراتژی متفاوت به وجود خواهد آمد که با یکدیگر تفاوت اساسی خواهند داشت که ماهیت این چهارگونه از استراتژی آنقدر با یکدیگر متفاوت است که شایستگی‌های مدیریتی لازم برای هر یک نیز با دیگری فرق دارد و اگر هیأت مدیره سازمان‌ها نتوانند این شایستگی‌ها را متناسب با نوع استراتژی برای بنگاهشان فراهم کنند نمی‌توانند از مزیت‌های یک نظام مدیریت استراتژیک بهره‌مند گردند.

* استراتژی‌های سنتی

اگر فضای کسب‌وکار پایدار و پیش‌بینی‌پذیر باشد یعنی قواعد و مؤلفه‌های بازار به سرعت تغییر نکند ضمن آنکه بنگاه‌های موجود در آن محکوم به تبعیت از آن باشند و امکانی برای تغییرشان متصور نباشد نوع استراتژی مؤثر در این محیط گونه‌ای از جنس سنتی خواهد بود. مانند محیط کسب‌وکار در صنعت فولاد یا بازار صنعت خودرو قبل از بوجود آمدن خودروهای هوشمند جدید.

این محیط پایدار است پس باید تمرکز استراتژیک بر دقت تحلیل و توان اجرای یک برنامه کاملاً مشخص و جزئی شده، زمان‌دار و کم تغییر باشد پس مدیرانی که در این فضا، استراتژی‌ها را تدوین و اجرا می‌کنند باید از قدرت تفکر و تحلیل‌گری چارچوب‌مند برخوردار باشند و ویژگی‌های محیطی برای آن‌ها تا حدود زیادی آشکار می‌باشد پس قابلیت ممتاز در این خواهد بود که بتوانند آن را به خوبی به زبان سازمان ترجمه کنند و تعهد کارکنان را به اجرای دقیق و مطلق آن جلب نمایند.

ذهن اقتصادی آن‌ها را از گام برداشتن در فضای عدم قطعیت باز می‌دارد و تمرکزشان را بر بهره‌گیری حداکثری از منابع قرار می‌دهد. در این شیوه همسویی کامل میان تمام مؤلفه‌های سازمان با استراتژی کلید اصلی موفقیت می‌باشد که استراتژی‌ها معمولاً بلندمدت‌تر وضع می‌شوند کمتر تغییر می‌کنند پس مدیران باید جزئی‌نگر و متمرکز باشند و توان برنامه‌ریزی خود را گسترش دهند.

* استراتژی‌های سازگاری

امروزه بسیاری از بازارها دیگر چندان قابل پیش‌بینی نیستند و ویژگی‌های محصولات و خدمات، شیوه رقابت، تکنولوژی و روندهای اجتماعی تاثیرگذار بر آن‌ها مدام تغییر می‌کند، اما نوع محیط کسب‌وکار به گونه‌ای است که یک بنگاه به تنهایی نمی‌تواند بر قواعد محیط تاثیر بگذارد. کارآمدی در بهره‌گیری از

فرصت‌ها در این فضا در آن است که مدیران از شایستگی تحلیل سریع تغییرات برخوردار باشند. برخلاف گونه سنتی آن‌ها باید بتوانند توان واکنش سریع به دگرگونی‌های محیطی را در سازمان ایجاد کنند یعنی ساختار سازمانی، فرایندها و سبک رهبری را منعطف طرح‌ریزی نمایند تا قابلیت تغییر دائمی در آن‌ها فراهم باشد.

شایستگی‌های اینگونه انطباق‌پذیر می‌طلبند که مدیران بتوانند چند سناریو را همزمان پیش ببرند، فرصت‌ها را سریع تشخیص بدهند و تحلیل کنند و دیدگاه بسیار بازی نسبت به تغییر در رویکردها بر مبنای سعی و خطا داشته باشند ویژگی‌هایی که ماهیتاً با گونه استراتژی سنتی متفاوت است که در اینجا تمرکز چندانی بر برنامه‌ریزی دقیق وجود ندارد بلکه بر تکامل و یادگیری تدریجی تاکید می‌شود. مدیران باید بتوانند سرعت خلق ارزش‌های جدید در محصولات و خدمات را بالا ببرند.

* استراتژی‌های بلندپروازانه

اینگونه راهبردهای بلندپروازانه مربوط به فرصت‌های محیط‌های کسب‌وکار است یعنی جایی که آن محیط مرتباً تغییر می‌کند و البته این تغییرات قابل پیش‌بینی است و محیط فرصت‌های جدیدی را برای کارآفرینان خلاق فراهم می‌کند. ضمن آنکه آنقدر نابالغ است و قواعد آن به صورت متصلب شکل نگرفته‌اند که با خلاقیت و ابتکار می‌توان آن‌ها را تغییر داد و بر محیط اثر گذاشت. این نوع بازارها اگر چه اندک هستند، اما بهشتی برای کارآفرینان نوآور به شمار می‌روند پس قابلیت‌های استراتژیک عمدتاً در راستای خلاقیت و نوآوری و تفکر بیرون از جعبه است.

برای اینکه ویژگی‌های نوآوری و سرعت در تصمیم‌گیری با هم جمع‌گردند مدیران باید از بینش‌های ممتازی که در اثر تجارب گذشته به وجود آمده است برخوردار گردند پس بنابراین در این مدل مدیریت دانش سازمانی به عنوان یک ضرورت مطرح خواهد بود. ضمن آنکه قدرت نقادی تصمیمات و اعتماد به نفس در طرح‌ریزی نوآوری باید به عنوان یک شایستگی ممتاز در مدیرانی که با این فضا مواجهند نهادینه گردد.

* استراتژی‌های شکل‌دهی بازار

در فضای کسب‌وکار پرتلاطم و نابالغ، اما غیرقابل پیش‌بینی است جایی که قواعد بازار هنوز مشخص نشده است. هنوز امکان نوآوری برای شکل‌دهی بازار وجود دارد گونه استراتژی‌های شکل‌دهی بازار به کار خواهد آمد. در این فضا برخلاف محیط بلندپروازانه، ریسک غیرقابل پیش‌بینی بودن وجود دارد که باید در سازمان متعادل شود پس قابلیت تحلیل ریسک و همزمان با آن کاهش آن با انتقالشان به حلقه‌های دیگر اکوسیستم، شایستگی است که رهبران سازمانی باید از آن برخوردار باشند. یعنی هم بتوانند از هم‌افزایی دیگر بنگاه‌ها استفاده کنند و هم برای آن‌ها فرصت ایجاد نمایند.

ریسک‌های این محیط که فراوانند از جمله آن‌ها ریسک‌های مثبت و منفی است که باید حساب شده برخورد شود پس توان طرح‌ریزی و مدیریت سناریو در این فضا نیز بسیار پرکاربرد خواهد بود که البته به دلیل

غیرقابل پیش‌بینی بودن باید توان تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت را هم به آن‌ها افزود. کسب‌وکار در این محیط به شدت به اعتماد متقابل میان سازمان و ذی‌نفعانش وابسته است پس برخورداری از توان تاثیرگذاری بالا بر ذی‌نفعان از مشخصه‌های ضروری این فضا خواهد بود.

* استراتژی بازسازی

در فضای کسب‌وکار سخت و راکد جایی که رشد تقاضا کم است و رقابت دشوار شرایط سخت و دشوار می‌باشد و جایی که فرصت‌های محیطی از تهدیداتش کمتر است راهکار بازسازی باید در دستور کار قرار گیرد که از طریق بازسازی شاید بتوان واکنش سریع برای بازسازی قابلیت‌های سازمان انجام داد و از منابع به صورت بسیار اقتصادی استفاده کرد و سپس بازی را به سمت رشد چرخاند و در این حالت شایستگی‌هایی از جمله پایایی منظور از پایایی، توان واکنشی سریع و شایستگی اولویت‌بندی اهداف و بهره‌گیری از منابع ممتاز می‌نماید. قابلیت تصمیم‌گیری و پابرجایی در شرایط سخت است.

در شرایط سخت و رکورد پابرجایی و حفظ سازمان اولین اولویت است پس تمرکز منابع در این حالت مهم‌ترین نقش استراتژیک را ایفا خواهد کرد.

* استراتژی‌های مدیریت شایستگی

(۱) اکتساب شایستگی

شامل فعالیت‌هایی از قبیل گزینش و آموزش که تضمین می‌کند افراد از شایستگی‌های لازم برخوردار است.

(۲) بهره‌برداری از شایستگی

فعالیت‌هایی که به منظور بهره‌برداری از مهارت‌های پنهان و یا مهارت‌هایی که تحت استراتژی قبلی سازمان غیرحضور پنداشته شده بود.

(۳) حفظ شایستگی

فعالیت‌هایی که به منظور نگهداری از شایستگی‌های مختلف سازمان از طریق کاهش ترک خدمت و آموزش مستمر انجام می‌پذیرد.

(۴) حذف شایستگی

کلیه فعالیت‌هایی که در جهت حذف شایستگی‌هایی که به هیچ‌وجه برای استراتژی سازمان ضروری و لازم نیست اعمال می‌گردد.

* استراتژی منبع‌محور

دیدگاه منبع‌محور یک چارچوب مدیریتی می‌باشد که در تعیین منابع استراتژیک یک شرکت برای دستیابی به مزیت رقابتی کاربرد دارد که از پیشگامان نظریه‌پردازی در این زمینه باید به بارنی اشاره کرد هر چند که برخی از محققین به ریشه‌های دیدگاه منبع‌محور در سال‌های ۱۹۳۰ تأکید کرده‌اند.

دیدگاه منبع محور استراتژی دیدگاهی است که اشاره به این می کند که شرکت ها یکسان نیستند و آن ها از منابعی یکنواخت بهره می برند که باعث می شود شرکت ها براساس ترکیبی متفاوت از این منابع استراتژی های متفاوتی نیز اختیار کنند و همچنین توان و قابلیت استراتژیک یک شرکت به قابلیت کیفیت و کمیت منابع بستگی دارد.

دیدگاه منبع محور بر منابع داخلی شرکت تمرکز می کند تا این دارایی ها را تشخیص داده و براساس آن مزیت رقابتی خلق شود که مزیت رقابتی پایدار ناشی از تحصیل و استفاده کارا و صحیح از مجموعه ای از منابع متمایز و توانمندی و یا شایستگی است که رقبا قادر به تقلید و کپی آن ها نیستند. در طول سال های ۱۹۹۰ دیدگاه منبع محور تبدیل به پارادایم غالب در برنامه ریزی استراتژیک شد.

RBV را می توان به عنوان واکنشی به مکتب جایگاه یابی و رویکرد تجویزی دانست که تمرکزشان بر ساختار صنعت و ملاحظات خارجی کسب و کار بوده است و طی مطالعاتی که در این راستا داشته نوشته هایی دیدم که بیان کرده بودند شرکت هایی که دارای منابعی یا ترکیبی از منابعی هستند که در بین رقبا نایاب می باشد و دارای مزیت نسبی هستند که این مزیت قادر می شود، شرکت ها تا ارزش ویژه ای به مشتری ارائه می دهد یا محصول و کالا را با هزینه کمتری تولید می کنند و طبق این شرایط مزیت نسبی در منابع می تواند به مزیت رقابتی در موقعیت بازار ختم شود و همچنین در این دیدگاه استراتژی ها استراتژی را برمی گزینند که براساس آن بتوانند بیشترین بهره برداری از منابع و توانمندی ها را با توجه به فرصت های خارجی داشته باشند. انتقاداتی که در این دیدگاه موجود می باشد به شرح زیر هستند:

* این دیدگاه قدری بدیهی می باشد.

* نقش بازار محصول در اینجا دست پایین گرفته شده است.

* این نظریه کارکردهای عملی نسبتاً کمی دارد.

* پیکربندی متفاوت منابع می تواند ارزش یکسانی برای شرکت ها ایجاد کند و بنابراین ممکن است به مزیت رقابتی ختم نشود.

* اشتباه در ملاحظه عوامل دربرگیرنده منابع یک فرض وجود دارد و آن اینکه این منابع به جای آنکه یک بررسی درباره نحوه توسعه و به دست آمدن این منابع به شکل درست صورت بگیرد.

* پیدا کردن منابعی که تمامی معیارهای بارنی را تایید نمایند معمولاً بسیار سخت و دشوار است.

* و...

۴-۲. ویژگی های منبع

در واقع این دیدگاه یک رویکرد چند نظمی است که براساس اقتصاد، حقوق، مدیریت، بازاریابی، مدیریت زنجیره تأمین و کسب و کار عمومی شکل گرفت. شخصی به اسم بارنی اظهار می کند که یک منبع برای اینکه

بتواند مزیت رقابتی پایدار خلاق کند باید ارزشمند، کمیاب، غیرقابل جایگزین شدن و غیرقابل کپی شدن به شکل مؤثری باشد که براساس این دیدگاه پیشنهاد می‌شود که شرکت‌ها باید شایستگی‌های محوری مختص به شرکت و یکتا ایجاد کنند که به آن‌ها اجازه می‌دهد بهتر از رقبایشان عمل کنند.

منابع یک سازمان می‌تواند از جنس مالی، قانونی، سازمانی، اطلاعاتی و ارتباطی باشند و منابع متفاوت بوده و قابلیت انتقال کامل ندارند و وظیفه مدیریت در اینجا این است که منابع را درک کرده و برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار سازماندهی نمایند.

۵-۲. افزایش بازدهی

اتوماسیون و مدرن شدن فرایندهای کاری، روند روبه‌رشدی دارد و اگر مشاغل و کسب‌وکارها نتوانند همگام و هم‌سو با آن حرکت کنند قطعاً در آینده با چالش‌های سختی مواجه خواهند شد و حتی ممکن است تا مرز فروپاشی نیز پیش بروند ولی در حالی که صاحبان و مدیران مشاغل استفاده از فناوری‌های مدرن را جدی بگیرند و هم‌سو و هم‌جهت با تغییرات روز دنیا پیش بروند بازدهی کسب‌وکارهایشان را به حداعلی می‌رسانند و به همین‌خاطر کسب‌وکارهای بسیاری تلاش می‌کنند تا با بررسی موثرترین راهکارهای مدیریت محل کارهای مدرن هم تجربه کاری کارمندان را بهبود و هم‌مسیر رسیدن به اهدافشان را هموارتر بکنند و در چنین مواقعی استفاده از ابزار و تکنولوژی‌های مدرن در محل کار مثل دستگاه حضور و غیاب می‌تواند روند مدیریت را آسان بنماید.

۶-۲. دسته‌بندی منابع شرکت‌ها

منابع شرکت‌ها می‌تواند ملموس یا ناملموس باشند.

-دارایی‌های ملموس

این دارایی‌ها به صورت فیزیکی و مادی قابل لمس گفته می‌شود که در مالکیت یک شرکت قرار دارند. مانند تجهیزات کامپیوتری، زمین، ساختمان، اسناد تجاری و وجوه نقد. دارایی‌های ملموس اموال اصلی و اساسی هستند که شرکت‌ها برای تولید محصولات و ارائه خدمات از آن‌ها استفاده می‌کنند.

-دارایی‌های ناملموس

این دارایی‌ها به صورت فیزیکی وجود ندارند با این وجود از آنجا که به طور بالقوه موجب کسب درآمد برای شرکت می‌شوند از ارزش مالی برخوردارند و همچنین یک نوع از دارایی ناملموس می‌تواند کپی‌رایت یک ترانه باشد که شرکت ضبط‌کننده که مالک کپی‌رایت است و با هر بار پخش آن ترانه مبلغی را به عنوان حق‌الامتیاز دریافت می‌کند و دیگر دارایی‌های ناملموس عبارتند از پتنت (حق اختراع) و برند.

۷-۲. تفاوت دارایی‌های ملموس و ناملموس

دارایی‌های ملموس:

دارایی‌های ملموس با فراهم کردن زمینه‌های لازم برای تولید محصولات زیربنای تجارت یک شرکت را تشکیل می‌دهند و با این وجود به دلیل طبیعت فیزیکی و مادیشان امکان تلف و آسیب آن‌ها با هرگونه حادثه‌ای محتمل است. دارایی‌های ملموس خود به دو دسته تقسیم می‌شوند:

(۱) دارایی‌های جاری

(۲) دارایی‌های ثابت

دارایی‌های جاری:

دارایی‌های جاری به آن بخش از دارایی‌های ملموس گفته می‌شود که انتظار می‌رود ظرف یک سال و در طی فعالیت‌های عادی تجاری فروخته شود، استفاده شده، مصرف یا مستهلک گردد که دارایی‌های جاری در ترازنامه‌ی شرکت‌ها قید می‌شوند و عبارتند از: وجوه نقد و اسناد تجاری.

دارایی‌های ثابت:

دارایی‌های ثابت عبارتند از اموال یا تجهیزات ملموس شرکت که به طور بلندمدت برای عملیات تولید محصولات و ارائه‌ی خدمات مورد استفاده قرار می‌گیرند و برخلاف دارایی‌های جاری در مورد این دسته از اموال تبدیل به وجه نقد یا مصرف در ظرف یک سال مورد انتظار نیست. ماشین‌آلات و تجهیزات، کارخانه و دیگر اموال اساسی مورد استفاده در تولید جزئی از دارایی‌های ثابت‌اند.
دارایی‌های ناملموس:

دارایی‌های ناملموس نیز دارایی‌های غیرمادی هستند که به ارزش آینده‌ی شرکت می‌افزایند و می‌توانند بسیار ارزشمندتر از دارایی‌های ملموس باشند که البته به دلیل مبهم بودن و نامعین بودن سود آن‌ها در آینده ارزشگذاری آن‌ها نیز امری دشوار است. این دارایی‌ها عبارتند از:
حق اختراع که حقوق مالکانه‌ای را برای مخترع فراهم می‌آورد.

علامت تجاری که عبارت یا نشانه‌ی شناخته شده‌ای هستند که به محصول خاصی دلالت کرده و شرکت تولیدکننده را متمایز می‌سازد.

فرانچایز که نوعی مجوز بهره‌برداری است که یک طرف برای استفاده از برند طرف دیگر و به فروش رساندن کالاهای خود تحت نام آن شرکت اخذ می‌کند.

کپی‌رایت که بیانگر محافظت از اموال فکری در برابر تکثیر غیرمجاز است.

ارزش برند یک دارایی ناملموس محسوب می‌شود زیرا ارزش برند یک سرمایه‌ی مادی نیست و با درک نهایی مصرف‌کنندگان از برند تعیین می‌شود.

ارزش برند به اندازه‌ای اهمیت دارد که بر ارزش کلی دارایی‌های شرکت نیز تأثیرگذار خواهد بود. ارزش مثبت برند زمانی ایجاد می‌شود که ارتباط مطلوبی بین محصول یا شرکتی که با برند مرتبط است وجود دارد و در صورت وجود چنین مطلوبیتی مصرف‌کنندگان حاضر می‌شوند نسبت به سایر محصولات مبلغ بیشتری برای محصولی که برند شناخته شده‌ای دارد بپردازند و ارزش منفی برند نیز هنگامی رخ می‌دهد که مصرف‌کننده اشتیاقی ندارد که برای محصولی با یک برند خاص مبلغ بیشتری بپردازد.

بسته به نوع تجارت و کسب‌وکار دارایی‌های ناملموس می‌تواند شامل موارد دیگری همچون نام‌های دامنه‌ی اینترنتی، قراردادهای لایسنس، سرمایه‌گذاری‌های مشترک (joint venture)، قراردادهای خدماتی، نرم‌افزارهای رایانه‌ای، برنامه‌های کاری، سوابق پزشکی، مجوزها و اسرار تجاری باشد که در هر صورت هر دو دارایی ملموس و ناملموس در ترازنامه‌ی شرکت ثبت می‌شوند که امکان ارزیابی ارزش یک شرکت را برای سرمایه‌گذاران، وام‌دهندگان و بانک‌ها فراهم می‌کند.

۸-۲. مدیریت استراتژی منابع انسانی

خیلی مواقع واژه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی به جای یکدیگر استفاده می‌شوند، اما بین این دو واژه تفاوتی وجود دارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی را می‌توان به عنوان روشی کلی برای مدیریت کارکنان و هماهنگی با مقاصد سازمان در آینده در نظر گرفت ولی استراتژی‌های منابع انسانی بر مقاصد خاص سازمان درباره‌ی آنچه که باید انجام بشود و تغییری که باید اعمال بشود تمرکز خواهد کرد مسائلی که این استراتژی‌ها به آن‌ها خواهند پرداخت عبارتند از اطمینان خاطر از اینکه سازمان کارکنان مورد نیاز خود را در اختیار داد. آموزش، انگیزش، پاداش، انعطاف‌پذیری، کارگروهی و روابط با ثبات کارکنان. این‌ها مسائلی هستند که دستیابی موفق استراتژی‌های شرکت به اهداف خود را تضمین می‌کنند و به عبارت دیگر می‌توان گفت کلیه فعالیت‌های مؤثر و کارا بر رفتار افراد در برانگیختن آن‌ها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت می‌باشد و همچنین یک الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده است که منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای کمک به شرکت در وصول به اهدافش می‌باشد. شخصی به نام "پرایس" یک تعریف از استراتژی منابع انسانی عنوان کرده که استراتژی منابع انسانی شامل تمامی فعالیت‌های مربوط با مدیریت افراد سازمان در قالب برنامه‌ای سازمان یافته و منسجم برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان می‌باشد و برخی نویسندگان در بیان مفهوم استراتژی به عنوان یک نتیجه ادعا دارند که استراتژی منابع انسانی الگوی تصمیمات مرتبط با سیاست‌ها و اقدامات مرتبط با سیستم منابع انسانی است که این انتقاد بر مدیریت استراتژی منابع انسانی وارد بوده که فاقد یک چارچوب نظری برای تجزیه و تحلیل تئوری‌ها و رویکردهای این رشته می‌باشد و از آن زمان تا کنون تلاش‌های زیادی در این زمینه رخ داده که چارچوب نظری شول و جکسون یکی از کاربردی‌ترین تئوری‌ها و

رویکردها به شمار رفته و افراد صاحب نظر دیگری در این زمینه تئوری‌های زیادی را بیان کرده‌اند و مطالعه رویکردهای مختلف استراتژی منابع انسانی امکان مقایسه تطبیقی استراتژی‌ها، سیستم‌ها و کارکردهای منابع انسانی را فراهم می‌سازد که رویکردهای مربوط به استراتژی منابع انسانی در دو سطح استراتژیک و غیراستراتژیک مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۹-۲. مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۰ برنامه‌ریزی

۰ نگرشی ثابت به طراحی و مدیریت سیستم‌های پرسنلی

۰ هماهنگ کردن سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی شفاف شرکت و سازمان

۰ به کارکنان سازمان به دید منبع استراتژیک برای مزیت رقابت بنگریم.

۱۰-۲. اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها

هیچکس نمی‌تواند منکر نقش تعیین‌کننده منابع انسانی در پیشبرد اهداف کلی سازمان باشد که از این جهت وجود واحد منابع انسانی برای تمامی سازمان‌ها ضروری است چرا که این واحد با تکیه بر برنامه‌ها و استراتژی‌های خود می‌تواند منجر به افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی شود که علاوه بر این وجود استراتژی منابع انسانی مستمر و پایدار، ارتباط بین شرکت و کارکنان را بهبود می‌دهد و سبب ایجاد سود برای سازمان و جامعه خواهد شد. نوع برنامه‌ای که در فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی تدوین می‌شود که عامل اصلی و کلیدی در رساندن سازمان به اهدافش است.

زمانی که سازمان‌ها برای خود اهداف و چشم‌اندازی را در نظر می‌گیرند این کارکنان هستند که مهمترین نقش را در تحقق آن‌ها ایفا می‌کنند که می‌توانیم بگوییم سازمان‌ها بدون داشتن واحد مدیریت منابع انسانی نمی‌توانند به اهدافشان برسند. زیرا این واحد، سازمان را به خوبی ارزیابی می‌کند تا نقاط ضعف نیروی انسانی را شناسایی و آن را برطرف کند و در صورت نبود این واحد بدون شک کارکنان سازمان با همان نقاط ضعفی که دارند به فعالیت خود ادامه می‌دهند و به این ترتیب سازمان را از مسیر رسیدن به اهدافش منحرف می‌کنند و علاوه بر این واحد مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن استراتژی‌هایی مانند استراتژی پاداش و ترفیع سبب ایجاد انگیزه کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود.

۱۱-۲. اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر متعهد برای تلاش در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار

برخوردار است. هدفش ایجاد حس هدفمند و جهت‌دار بودن در محیط‌های اغلب پرتلاطم است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنان از طریق طراحی و اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود.

۱۲-۲. مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی چیست؟

مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی با این هدف که بتوانند با روش‌های مؤثر در مدیریت منابع انسانی به شرکت‌ها برای دستیابی به اهدافشان کمک کنند تشکیل شده‌اند. در این نوع مدیریت دو رویکرد کلی با عناوین رویکرد سخت و رویکرد نرم وجود دارد.

۱) رویکرد سخت؛

در این نوع رویکرد باید در منابع انسانی همانند سایر منابع، معادله ورودی و خروجی وجود داشته باشد و اداره آن به صورت کارآمد و اثربخش صورت بگیرد یا به بیان دیگر تمرکز اصلی رویکرد سخت بر چگونگی مدیریت امور کارکنان است و رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و سیستم‌ها را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد.

۲) رویکرد نرم؛

برخلاف رویکرد سخت این نوع رویکرد معتقد است که انسان‌ها به دلیل داشتن قوه تفکر به هیچ عنوان مانند سایر منابع نیستند و باید با آن‌ها به شیوه‌ای متفاوت از دیگر منابع رفتار کرد. این نوع رویکرد بیشتر بر روی عوامل انسانی و رفتاری تمرکز دارد. در مدل‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک، معمولاً از هر دو رویکرد به صورت ترکیبی استفاده می‌شود.

۱۳-۲. مدل‌های کنترل محور و تعهد محور SHRM

مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی دسته‌بندی‌های متنوعی دارند که در بین آن‌ها مدل‌های «کنترل محور» و «تعهد محور» متداول‌تر هستند. در اکثر مدل‌ها، محیط کار، اهداف، واحدها و همچنین پایداری سازمان به طور مداوم بررسی می‌شود. مدل‌های مدیریت منابع انسانی زمانی موفق خواهند بود که بتوانند کارکنان را به انجام وظایفشان تشویق کنند و سبب برقراری استانداردهای کیفی در سازمان شوند.

۱) مدل کنترل محور؛

در سازمان‌هایی که مدیریت منابع انسانی آن از مدل‌های کنترل محور استفاده می‌کند. یک سیستم مدیریتی از بالا به پایین وجود دارد. به این صورت که واحد منابع انسانی از چند مدیر و یا رئیس بالا رتبه‌ای تشکیل شده است که سیاست‌ها و استانداردهای اتخاذ شده را به کارکنان منابع انسانی دیکته می‌کنند که این مدیران با توجه به نوع عملکرد کارکنان به آن‌ها پاداش می‌دهند.

۲) مدل تعهدمحور؛

در مدل‌های تعهدمحور برخلاف مدل‌های کنترل‌محور، رابطه بین مدیران و کارکنان از نوع بالا به پایین نیست. مدیران واحد منابع انسانی مانند یک راهنما و مشاور دلسوز با کارکنان خود رفتار می‌کنند و اولویت اصلی آن‌ها موفقیت پرسنل است. کارکنان به راحتی می‌توانند نظرات و پیشنهادات خود را ارائه دهند و خودشان را در تحقق اهداف سازمان مسئول می‌دانند و تعهد سازمانی اهمیت ویژه‌ای دارد.

۱۴-۲. مهمترین مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۱) مدل هاروارد؛

مدل هاروارد که یکی از مهمترین و اصلی‌ترین مدل‌ها در بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی به شمار می‌رود برای اولین بار در سال ۱۹۸۴ توسط چندین متخصص و به رهبری «مایکل بیر» طراحی و تولید شد. در این مدل ۵ مؤلفه مهم وجود دارد که عبارتند از: عوامل موقعیتی (ویژگی‌های نیروی کار، اتحادیه‌ها و...)، منافع ذینفعان (سهام‌داران، مدیریت، کارمندان، دولت و...)، سیاست‌های موجود در SHRM، نتایج SHRM و پیامدهای بلندمدتی که سازمان برای عملی شدن آن‌ها در نظر گرفته است. در مدل هاروارد عاملی که نقش تعیین‌کننده در شکل‌گیری سیاست‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارد رابطه بین عوامل موقعیتی و منافع ذینفعان است.

۲) مدل وارویک؛

یکی دیگر از مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی مدل وارویک است که در اوایل دهه ۱۹۹۰ توسط محققینی با نام‌های کریس هندری و اندروم پتیگرو در دانشگاه وارویک ایجاد شد. این محققان مدل وارویک را از مدل هاروارد به دست آورده‌اند که در آن یک رویکرد تحلیلی برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک وجود دارد. مدل وارویک نیز مانند مدل هاروارد بر ۵ عنصر تمرکز دارد که عبارت‌اند از:

۱. زمینه بیرونی؛

عوامل سیاسی، فنی و رقابتی است.

۲. زمینه درونی؛

این عنصر مدل وارویک بر روی ساختار، رهبری، وظیفه، فناوری و فرهنگ سازمان تمرکز دارد.

۳. محتوای استراتژی تجاری؛

عنصر محتوای استراتژی تجاری، اهداف سازمانی، بازار محصولات و استراتژی‌های کلی شرکت را نشان می‌دهد.

۴. زمینه مدیریت منابع انسانی؛

این عنصر به نقش‌ها، تعاریف و خروجی منابع انسانی سازمان اشاره دارد.

۵. محتوای مدیریت منابع انسانی؛

شامل جریان مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های پاداش و تشویق، روابط بین کارکنان، سیستم‌های کاری و... می‌شود.

۳) مدل P ۵؛

این مدل توسط یکی از بزرگترین کارشناسان مدیریت و استراتژی به نام هنری مینتزبرگ ارائه شده که وی معتقد است که انتخاب و تدوین استراتژی منابع انسانی درست کار بسیار سخت و دشواری است و برای اینکه بتواند گام موثری در بحث تدوین استراتژی برداشته باشد، مدل P ۵ را که متشکل از ۵ تعریف یا رویکرد برای انتخاب استراتژی مدیریت است معرفی کرد. واحد مدیریت منابع انسانی با شناخت هر کدام از این ۵ رویکرد می‌تواند استراتژی مناسبی را برای تحقق اهداف سازمان طراحی کند.

۵ رویکرد متفاوت به استراتژی در این مدل:

- برنامه (Plan)

یکی از مهمترین بخش‌های تدوین استراتژی، داشتن برنامه مشخص است. هر چقدر که برنامه‌ریزی‌ها دقیق‌تر باشند و به جزئیات بیشتری اشاره کنند نتایج بهتری در سازمان حاصل می‌شود، اما تنها با داشتن برنامه نمی‌توان اهداف سازمان را محقق کرد به همین دلیل برای تدوین استراتژی P ۴ دیگر لازم است.

- شگرد (Ploy)

به عقیده مینتزبرگ استفاده از روش‌هایی برای دلسرد کردن رقبا ایجاد موانع و اختلال و همچنین تأثیر گذاشتن بر روی آن‌ها بخشی از استراتژی پیشی گرفتن از رقبا به شمار می‌رود در این صورت یک استراتژی علاوه بر برنامه‌ریزی می‌تواند به عنوان یک شگرد مدیریتی نیز مورد استفاده قرار گیرد.

- الگو (Pattern)

استراتژی همیشه به صورت آگاهانه طراحی نمی‌شود بلکه در بسیاری از مواقع رفتارهای موفق گذشته سازمان به خودی خود منجر به تدوین استراتژی در آن سازمان خواهد شد.

- جایگاه (Position)

یکی دیگر از روش‌های داشتن استراتژی در مدل P ۵ تعیین جایگاه است. با توجه به این عنصر باید تصمیم بگیرید که می‌خواهید کسب و کارتان چه جایگاهی در بازار داشته باشد. در اینجا استراتژی کمک می‌کند تا با مقایسه بین محیط و سازمان، یک مزیت رقابتی برای کسب و کار خود ایجاد کرده و به واسطه آن به جایگاه مورد نظر خود دست یابید. برای بررسی شرایط محیطی سازمان، تحلیل PEST بهترین ابزار است که به کمک این ابزار متوجه می‌شویم که سازمان در چه مواردی جایگاه خوبی دارد و چه زمان‌هایی با مشکل مواجه خواهد شد.

- چشم انداز (Perspective)

فرهنگ یک سازمان تاثیر مستقیمی بر تصمیمات استراتژیک آن دارد. الگوهای ذهنی تعیین کننده چشم انداز و اهداف یک شرکت هستند. این در حالی است که برخی از سازمان ها استراتژی برون سپاری را برای تحقق اهداف و چشم اندازهای سازمان انتخاب می کنند چرا که احتمال می دهند انجام فعالیت های خاص توسط کارکنان شرکت ریسک های زیادی به همراه دارد.

۴) مدل شریک تجاری؛

مدل شریک تجاری برای اولین بار توسط پدر مدیریت منابع انسانی مدرن دیوید اولریشدر سال ۱۹۹۵ مطرح شد. ایشان همزمان با انتشار کتابی به نام قهرمانان منابع انسانی در سال ۱۹۹۷ به توضیح بیشتر این مدل پرداختند. مدل شریک تجاری بیشتر بر روی افراد سازمانی و نقش های آن ها تمرکز دارد. باتوجه به مدل اولریشدر مدیریت واحد منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک سازمان، عامل تغییر، کارشناس اداری و همچنین مدافع کارکنان بر سازماندهی کلیه عملکردهای منابع انسانی تاثیر می گذارد.

۵) مدل صلاحیت ASTD

این مدل برای اولین بار در سال ۲۰۰۴ بعد از یک کنفرانس تحقیقاتی توسط انجمن آموزش و توسعه آمریکا معرفی شد. در مدل صلاحیت ASTD نقشه راه موفقیت در اختیار مدیران سازمانی قرار می گیرد. چهارچوب ASTD توسعه حرفه ای را مهمترین و اصلی ترین عامل موفقیت شخص و سازمان معرفی کرده است. به عبارت دیگر این مدل به ما می گوید که هر فرد باید چه مهارت ها و توانایی هایی را در خود توسعه دهد که هم زمینه موفقیت خود را فراهم کند و هم اینکه در تحقق اهداف سازمان نیز نقش تاثیرگذاری داشته باشد.

۱۵-۲. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در استارتاپ

متأسفانه در دنیای استارتاپ به موضوع مدیریت منابع انسانی چندان اهمیت داده نمی شود. به عقیده برخی از افراد، کسب و کارهای کوچک نیاز به مدیریت منابع انسانی ندارند، اما همانطور که قبلاً هم گفتیم کسب و کارها هرچقدر هم که کوچک باشند باید به نیروی کار خود توجه ویژه ای داشته باشند چرا که مهمترین عامل برای موفقیت آن کسب و کار، کارکنانش است.

۱. تهیه کتاب راهنما برای شرکت

وجود کتاب راهنما باعث می شود که همه کارکنان و واحدهای سازمان با وظایف خود آشنا شوند و بدانند که هدف از فعالیت های آن ها چیست و با وجود این کتاب هر عضو سازمان به خوبی درک می کند که مدیریت از آنچه انتظاراتی دارد و به این ترتیب انگیزه او برای برآورده کردن انتظارات مدیران افزایش می یابد. یکی از مهمترین ویژگی هایی که این کتاب باید داشته باشد قابلیت تغییرپذیری آن است.

۲. مشخص کردن هنجارهای فرهنگی شرکت

با توجه به اینکه فعالیتهای استارت‌آپ‌ها نوآور هستند و هیچ وابستگی به کسب‌وکارهای بزرگ ندارند در آن‌ها یک روند همیشگی برای انجام فعالیتهای وجود دارد و حال اگر سیاست‌ها و فرهنگ سازمانی یک استارت‌آپ مشخص نباشد استخدام پرسنل هدفمند نخواهد بود و به این معنی است که افراد استخدام شده رویکردهای متفاوتی دارند و نمی‌توانند همسو با یکدیگر فعالیت کنند. لازم است که در زمان استخدام کارکنان یک‌سری فاکتورها به طور واقعی مورد بررسی قرارگیرد تا از بروز مشکلات جدی در استارت‌آپ جلوگیری شود.

۳. مدیریت تشریفات اداری

یکی دیگر از روش‌های نوین در مدیریت منابع انسانی کسب‌وکارهای نوپا توجه به تشریفات اداری و کاغذبازی‌های مدیریت است که باید به بهترین نحو ممکن انجام شوند و برای اینکه مدیریت بهتر بتواند به پرونده‌های پرسنل خود رسیدگی کند لازم است تا این پرونده‌ها از نظم خوبی برخوردار باشند.

۴. اتخاذ تصمیم‌های درست در رابطه با مزایای کسب‌وکار

اگر می‌خواهید نیروی کار کسب‌وکارتان را افزایش دهید به هیچ‌وجه از در نظر گرفتن طرح‌های تشویقی برای آن‌ها غافل نشوید که این کار سبب بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه آن افزایش مزایای کسب‌وکار خواهد شد.

۱۶-۲. رویکردهای استراتژیک در استراتژی منابع انسانی

رویکردهای استراتژیک در استراتژی منابع انسانی بیانگر اتخاذ تصمیمات فعالانه و استراتژیک در خصوص فعالیتهای منابع انسانی می‌باشد.

هر یک از این رویکردها بر مبنای منطق عقلایی خود تشریح می‌کنند که استراتژی‌های سازمان و عملیات مدیریت منابع انسانی می‌بایست به منظور تحقق اهداف استراتژی سازمان دارای چه ویژگی‌هایی باشد و چگونه اجرا شوند اگرچه در نگاه اول چنین بنظر می‌رسد که این رویکردها به خوبی قادرند موجبات شناخت و پیش‌بینی اقدامات مدیریت منابع انسانی تا چه حد در راستای جهت‌گیری استراتژی سازمان باشد را فراهم آورند، اما تمام اقدامات مدیریت منابع انسانی با یکدیگر هماهنگ نیستند و یا اینکه همگی در جهت هدف استراتژی سازمان عمل نمی‌کنند پس برای دستیابی به یک شناخت جامع رویکردهای غیراستراتژیک نیز باید مورد توجه قرار گیرند و با بهره‌گیری از رویکردهای غیراستراتژیک می‌توانیم دریابیم که اقدامات و استراتژی منابع انسانی گاهی تحت تأثیر فشارهای نهادی و سیاسی عمل می‌نمایند.

۱۷-۲. جنبه‌های مدیریت استراتژی منابع انسانی

جنبه‌های سخت

هر وجوه کمی، محاسباتی و تجاری به شیوه‌ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تأکید می‌کند. جنبه سخت با فلسفه مبتنی بر کسب و کار سازگار است که تأکید می‌کند کارکنان را باید جوری مدیریت کرد تا بتوان از آن‌ها ارزش افزوده حاصل نمود.

جنبه‌های نرم

مدیریت منابع انسانی از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تأکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری ریشه و نشأت گرفته است و با کارکنان مثل دارایی‌های با ارزش رفتار می‌کنند و تعهد، سازگاری و مهارت‌های آن‌ها را موجب و منبع مزیت رقابتی شرکت می‌دانند.

۱۸-۲. شیوه‌های مدیریت محل کارهای مدرن به شیوه‌های سنتی

در طول چند دهه اخیر مدیریت کسب و کار تغییر و تحول بسیاری کرده است که در عصر حاضر هیچ خبری از دفترهای سنتی کار در دهه ۶۰ و ۵۰ نیست و در مقابل محیط کار بیش از هر زمان دیگری به سوی بهره‌مندی از فناوری‌های نوین برای افزایش بهره‌وری کارمندان پیش می‌رود. در دنیای امروزی دوره‌های آموزشی بسیار زیاد و متنوعی برای مهارت‌افزایی کارمندان وجود دارد که یافتن شغل مورد علاقه دیگر رویایی دور و دراز به حساب نمی‌آید. در کشورهای دیگر تا چند سال پیش امکان فعالیت کاری برابر برای زنان در جامعه امکان‌پذیر نبود با این حال امروزه شاهد رشد چشمگیر تعداد کارآفرین‌های زن در سراسر جهان هستیم. بسیاری از تغییرات مهم در حوزه کسب و کار باعث شده ارزیابی کارشناس‌ها از این امر تحت عنوان انقلاب مدیریتی در حوزه کسب و کار نام بگیرد که به این ترتیب در دنیای تکنولوژی با سرعت تغییرات فراوان هر روز اصول و شیوه‌های مدیریتی تغییر می‌کند و بدون تردید این امر با نگاهی کوتاه به وضعیت کسب و کار در جهان به خوبی قابل درک است. مسئله مهم چگونگی برخورد با تکنیک‌ها و اصول مدیریتی قدیمی است. من به عنوان یک کارآفرین در طول دوران طولانی فعالیت کاریم شاهد تداوم برخی از قوانین اساسی در حوزه مدیریت کسب و کار بودم که به همین دلیل پایداری برخی از قوانین مدیریتی در طول زمان را باور دارم.

۱/ توجه به اهمیت تماس چشمی

کارمندان به طور معمول بیشتر زمان کاریشان به صفحه رایانه یا برگه‌های دفتری نگاه می‌کنند که این امر به معنای عدم تماس چشمی میان کارمندان در طول فعالیت در دفتر کاری می‌باشد. برقراری تماس چشمی به هنگام گفت‌وگو نقش مهمی در تاثیرگذاری کلام بازی می‌کند. به علاوه این امر شروع یک رابطه صمیمی

را موجب می‌شود. وقتی ما به عنوان مدیر از چنین شیوه‌ای استفاده کنیم کارمندانمان نیز به سرعت از ما الگوبرداری خواهند کرد. به این ترتیب فرهنگی مناسب در شرکت جاری می‌شود.

۲/ سکوت، پیش‌نیاز موفقیت در کاردفتری

فعالیت در دفتر کنار کارمندان دیگر رعایت شرایط خاصی را ایجاب می‌کند. امروزه محیط اغلب دفاترها بسیار شلوغ و پرسروصداست و یکی از قوانین سنتی جالب در زمینه کار دسته‌جمعی در دفاترها لزوم رعایت سکوت است که به این ترتیب تمام کارمندان مؤظف به گفت‌وگو بسیار آهسته با یکدیگر و تنظیم گوشی‌های همراه و رایانه‌شان بر روی حالت بی‌صدا هستند که این امر به تمرکز بهتر بر روی امور کاری کمک خواهد کرد و در بسیاری از موارد کارمندان به دلیل محیط شلوغ و حواس‌پرت‌کن دفترکار دچار اشتباه می‌شوند و با استفاده از این قانون کلاسیک، اما مؤثر امکان کاهش سطح خطای کارمندان وجود دارد.

۳/ دست دادن را فراموش نکنید

دست دادن با کارمندان تاثیر ذهنی مناسبی بر روی آن‌ها دارد. به طور سنتی دست دادن بیانگر احترام ما به فرد مقابل است. افراد بدون دلیل با یکدیگر دست نمی‌دهند و به عنوان یک کارمند مشاهده احترام بالای مدیران به رابطه نزدیک و البته محترمانه با خودمان بسیار هیجان‌انگیز خواهد بود که این امر در پایان روزکاری اهمیت دارد و به این ترتیب پیش از ترک دفتر با تمام کارمندان به صورت مجزا دست دهید. تشکر از آن‌ها به خاطر عملکرد خوبشان نیز کاملاً مناسب خواهد بود که این تکنیک موجب نزدیکی هرچه بیشتر کارمندان با مدیران خواهد شد که به این ترتیب کارمندان تمایل بیشتری به تعامل نزدیک با ما خواهند یافت.

۴/ اهمیت تماس‌های تلفنی و پیامکی

امروزه ارسال پیامک متنی و ایمیل راهکار ارتباطی مشهوری میان برندها محسوب می‌شود و به همین دلیل دیگر مدیران به خود زحمت تماس تلفنی با کارمندان را نمی‌دهند که این امر به ویژه در شرکت‌های بزرگ بیشتر به چشم می‌خورد. یکی از شیوه‌های قدیمی و بسیار تاثیرگذار در زمینه مدیریت دفترکار استفاده از تماس تلفنی برای ارتباط سریع با کارمندان است و بدون تردید امکان بیان درست مفهوم از طریق گفتگوی تلفنی بسیار راحت‌تر از نگارش آن است. متأسفانه بسیاری از مدیران از منشی صوتی برای دریافت پیام کارمندان استفاده می‌کنند و به این ترتیب حتی اگر در پشت‌میز مدیریتی حضور هم داشته باشند باز هم تلفن را برنخواهند داشت. پاسخگویی به تماس کارمندان یکی از نشانه‌های احترام به آن‌هاست، بنابراین برای برقراری ارتباط با آن‌ها به تماس تلفنی به عنوان گزینه‌ای مهم نگاه کنید.

۵/ نگرش یادداشت‌های قدردانی به جیمیل و ایمیل

نگارش یادداشت یا تهیه کارت‌پستال قدردانی از کارمندان بیانگر توجه‌ما به وضعیت آن‌هاست. تشکر از کارمندان پرتلاش از طریق نگارش یادداشت یا تهیه کارت پستال تاثیر بسیار عمیقی بر روی آن‌ها دارد. به

این ترتیب آن‌ها از نظارت شما بر روی عملکرد کارمندان مطلع می‌شوند. وقتی کارمندان از اهمیت کیفیت کارشان در نگاه مدیران آگاه شوند، تلاش بیشتری برای بهبود عملکردشان خواهند داشت.

۱۶/ اهمیت ترک میزکار برای صرف ناهار

بدون تردید ترک دفترکار برای صرف ناهار یکی از گزینه‌های مخصوص مدیران محسوب می‌شود. در این میان کارمندان امکان چنین کاری را ندارند و به نظر من این تفاوت میان مدیران و کارمندان هیچ توجیه منطقی ندارد. یکی از شیوه‌های سنتی در زمینه صرف‌ناهار انتخاب یک رستوران مشخص و ترک دسته‌جمعی کار از سوی اعضای شرکت است. این امر موجب ایجاد رابطه‌ای صمیمی میان کارمندان و از همه مهم‌تر مدیران می‌شود که در بسیاری از مواقع کارمندان نسبت به عدم توجه مدیران به صحبت‌های خود شاکی هستند. صرف وعده ناهار به همراه گفت‌وگو پیرامون مسائل کاری بهترین انتخاب برای استفاده بهینه از زمان مرده شرکت خواهد بود.

۱۹-۲. محدودیت عقلایی و فرصت‌گرایی در استراتژی منابع انسانی

بیانگر این حقیقت است که افراد برای پردازش اطلاعات با محدودیت‌هایی مواجه هستند. فرصت‌گرایی نیز اشاره به این واقعیت دارد که افراد به دنبال منافع شخصی خود بوده و برای دستیابی به اهدافشان به هر عملی از جمله حيله و نیرنگ دست خواهند زد. اگر چه این عوامل به خودی خود مشکل قلمداد نمی‌شوند، اما چنانچه به آن‌ها در کنار عوامل محیطی از جمله عدم اطمینان و محدودیت مبادلات توجه نماییم در خواهیم یافت که آن‌ها یکی از عوامل مهم افزایش هزینه مبادلات به شمار می‌آیند.

۲۰-۲. رویکرد قدرت و وابستگی منابع در استراتژی منابع انسانی

رویکردی است که از آن به عنوان نظریه سیاسی مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود که کاربرد مستقیمی در ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی نداشته است. نظریه قدرت در درون و مابین سازمان‌ها توجه ویژه‌ای دارد و که در تمامی سازمان یک جریان قدرت وجود دارد که تضمین‌کننده انجام وظایف در سازمان‌ها است. در این جریان میزان قدرت افراد و یا واحدهای سازمانی تابع میزان کنترل آن‌ها بر منابع قدرت ارزشمند و کمیاب از قبیل پول، تکنولوژی، مهارت و... است. کاربرد نظریه مذکور در مدیریت منابع انسانی مرهون تحقیقات دانشمندی به نام ففر و همکارانش می‌باشد. آن‌ها دریافتند میزان بودجه واحدهای مختلف دانشگاه تا حد زیادی به جایگاه قدرت و یا به عبارت دیگر میزان کنترل آن‌ها بر منابع ارزشمند و کمیاب بستگی دارد و اگرچه به صورت مستقیم نمی‌توان از نتایج این تحقیق در مدیریت منابع انسانی استفاده نمود، اما می‌توان مدعی شد که میزان پرداخت‌ها در سازمان‌ها بیش از آنکه تابع معیارهای عملکردی باشد به جایگاه آن‌ها به منظور اثبات ادعایشان سه پست سازمانی مهم در بخش خصوصی و سه پست سازمانی مهم را در

بخش دولتی مقایسه نمودند که نتایج تحقیق نشان داده شده است که هم در سازمان‌های خصوصی و هم در سازمان‌های دولتی، میزان پرداختی به متصدیان این پست‌ها بیش از سایرین بوده است.

۲-۲۱. تاثیر رویکرد وابستگی منابع بر حوزه استراتژیک منابع

(۱) نگاه فنی و مکانیکی نسبت به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و اینکه تدوین استراتژی منابع انسانی تابع یک رویکرد عقلایی و منطقی است تعدیل گردد..

(۲) این رویکرد اثبات کرد مدیریت منابع انسانی از این قابلیت برخوردار است که به عنوان شریک استراتژیک سازمان ایفای نقش نماید و مدیریت استراتژیک واسطه‌ای است که به وسیله آن منابع انسانی می‌توانند به عنوان منبع برتری رقابتی سازمان عمل نمایند و استراتژی منابع انسانی ابزار استفاده از این منبع قدرت به شمار می‌آید که البته تحقق این امر به کارآمدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بستگی دارد. چنانچه مدیریت استراتژیک منابع انسانی در انجام وظایف خود ناتوان جلوه کند از کمترین میزان تاثیرگذاری در فرایندهای سازمانی برخوردار خواهد بود.

۲-۲۲. رویکرد نهادی‌گرایی در استراتژی منابع انسانی

براین پایه استوار است که افراد به منظور تایید عملکردشان در نقش‌هایی که به لحاظ اجتماعی ایفا نموده‌اند، نسبت به فشارهای هنجاری واکنش نشان می‌دهند. در نظریه نهادی‌گرایی سازمان‌ها را به موجوداتی اجتماعی پنداشته که به دنبال تایید عملکردشان در محیطی هستند که دارای ماهیتی اجتماعی است. سازمان‌ها برای کسب مشروعیت و تداوم بقایشان خود را با دیگران هم‌مشکل نموده و از آن‌ها تقلید می‌کنند و از آنجا که ذینفعان مختلفی منابع مورد نیاز سازمان را کنترل می‌نمایند پس مشروعیت را می‌بایست از مراجع مختلف به دست آورد. در کل نظریه نهادی‌گرایی نشان می‌دهد که رفتار سازمان‌ها صرفاً تابع فشارهای محیط بازار نیست بلکه فشارهای نهادی به مراتب قوی‌تر عمل می‌نمایند و از سوی دیگر سازمان‌ها در واکنش به این فشارها به جای آنکه خود تفکر نمایند تمایل به هم‌مشکلی دارند.

فشارهای نهادی که به طور خاص در حوزه استراتژی منابع انسانی وجود دارد عبارت‌اند از:

(۱) نفوذ شرکای اجتماعی از قبیل اتحادیه کارگری و شوراهای صنفی

(۲) قانون کار و دولت، نهادی‌گرایان، واکنش سازمان‌ها را در قالب دو سازوکار مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند.

(۳) سازوکار تقلید، بیانگر تقلید از استراتژی‌ها و اقدامات رقبا در واکنش به عدم اطمینان و یا به علت عادت سازمان‌ها به مدپرستی است.

(۴) واکنش برخی سازمان‌ها به توسعه و اجرای کارت متوازن منابع انسانی از این نمونه می‌باشد.

۵) سازوکار هنجاری، بیانگر ارتباط بین سیاست‌های مدیریتی و پیشینه مدیران برحسب سطح تحصیلات، رشته تحصیلی، تجارت‌کاری و شبکه‌های حرفه‌ای آن‌ها است. به‌اعتقاد صاحب‌نظران استراتژی منابع انسانی برآیند سه سازوکار تقلید، اجبار و هنجاری می‌باشد.

۲۳-۲. استراتژی‌های منابع انسانی و مفاهیم آن

-استراتژی متعهدانه

از این استراتژی برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل به طوّر 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 پس لازم است رویکردی مؤثر به بازارکار درون سازمان داشته باشد.

-استراتژی پدران

از این استراتژی در مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر به کار گرفته می‌شود با این تفاوت که مدیریت شرکت تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آن‌ها با فرهنگ سازمانی شرکت است.

-استراتژی پیمانکارانه

از این استراتژی برای مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوط برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است چرا که شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد پس این کارشناسان معمولاً با مبالغی بالا و صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری می‌شوند.

-استراتژی ثانویه

از این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آن‌ها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.

۲۴-۲. استراتژی توسعه سرمایه انسانی

کارکنان در هر سازمانی به عنوان مهم‌ترین عامل استراتژیک با ارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی افزایش مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان به شمار می‌آیند. یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی و یا استراتژی توسعه سرمایه انسانی رویکردی دارد که به انسان به عنوان یک عامل حیاتی و ممتاز برای بقاء، رشد و برتری سازمانی توجه می‌نماید.

منظور از تدوین و اجرای استراتژی توسعه سرمایه انسانی در سازمان به کارگیری فنون و روش‌هایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آن‌ها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند.

۲۵-۲. نقدهای وارده به مدیریت منابع انسانی Alan fowler

مدیریت منابع انسانی یک نظریه معتبر یا شکل بهتر و جایگزینی برای مدیریت کارکنان به شمار نمی‌رود. گست: یک مفهوم خوشبینانه اما مبهم، جذاب و امیدوارکننده می‌باشد. Blyton & Tomball حتی اگر مدیریت منابع انسانی را به عنوان فرآیندی متمایز بدانیم پر است از تناقضات و دستکاری است که بسیار مخرب می‌باشد. Mabey با بهترین شکل و با بهترین فرض مدیریت منابع انسانی ثابت نشده است و در بهترین حالت قابل تحصیل نمی‌باشد.

۲۶-۲. شباهت و تفاوت‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان

می‌توان شباهت‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان را اینگونه بیان کرد:

- * استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مثل استراتژی‌های مدیریت کارکنان برگرفته و متأثر از استراتژی کل شرکت می‌باشند.
- * مدیریت کارکنان مثل مدیریت منابع انسانی مدیران صف را مسئول مدیریت و اداره کارکنان می‌داند.
- * ارزش‌های مورد نظر مدیریت کارکنان و حداقل ارزش‌های مورد قبول مدیریت منابع انسانی از چند جهت یکسان هستند: از حیثیت، لزوم احترام به فرد، ایجاد تعادل بین نیازهای فردی و سازمانی و پرورش کارکنان
- * هم مدیریت کارکنان و هم مدیریت منابع انسانی قبول دارند که یکی از اصلی‌ترین وظایف و کارهای آن‌ها هماهنگ کردن کارکنان با نیازهای همیشه در تغییر سازمان می‌باشد.
- * مدیریت کارکنان و مدیریت منابع انسانی هر دو از روش‌های یکسانی برای انتخاب، تجزیه و تحلیل شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، آموزش، توسعه و پرورش مدیریت، پاداش‌ها بهره می‌گیرند.
- * مدیریت کارکنان مثل جنبه نرم مدیریت منابع انسانی تأکید خاصی بر فرآیندهای برقراری ارتباط و مشارکت بین کارکنان در قالب یک سیستم می‌ورزند.
- تفاوت‌ها: لگ سه ویژگی را شناسایی کرده که ظاهراً مدیریت منابع انسانی را از مدیریت کارکنان متمایز و برجسته می‌سازد که به شرح زیر می‌باشد:
- * مدیریت کارکنان فعالیت‌هایی است که در وهله اول غیرمدیران را مورد توجه قرار می‌دهد در حالی که مدیریت منابع انسانی بیشتر خود مدیران را هدف قرار می‌دهد.

* مدیریت منابع انسانی فعالیتی است یکپارچه و منسجم که عمدتاً به عهده مدیران صف سازمان می‌باشد در حالی که مدیریت کارکنان به دنبال تأثیر گذاشتن بر روی صف است.

* مدیریت منابع انسانی بر اهمیت مدیریت ارشد به عنوان فردی که در فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی درگیر است تأکید می‌کند حال آنکه مدیریت کارکنان نسبت به توسعه سازمانی و افکار تساوی‌نگر و متمرکز بر مسائل اجتماعی و روان‌شناسی مربوط به آن بدبین است.

۲۷-۲. مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدل مبتنی بر کسب‌وکار:

"رایت و اسنل" پیشنهاد کرده‌اند که در یک شرکت مدیریت استراتژیک منابع انسانی به آن دسته از فعالیت‌های منابع انسانی می‌پردازد که سابقاً برای تقویت استراتژی رقابتی شرکت اجرا می‌شده‌اند. مدل هماهنگی استراتژیک:

و اگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان ابزار ایجاد تعادل و توازن بین مدیریت منابع انسانی بامحتوای استراتژیک کسب‌وکار تعریف می‌کند.

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

۲۸-۲. شریک تجاری منابع انسانی (HRBP)

شراکت تجاری شامل هر گونه پیوند قراردادی و انحصاری بین طرفین است که نشان دهنده یک اتحاد تجاری می‌باشد که دوطرف ممکن است توافق نمایند که برای ایجاد و مدیریت یک کسب‌وکار با یکدیگر همکاری کنند و طرفین ممکن است تیم‌ها، گروه‌ها یا کسب‌وکارهای جداگانه‌ای باشند که توافق می‌کنند با یکدیگر برای یک هدف مشترک سودمند همکاری نمایند.

شریک تجاری استراتژیک به این معناست که رهبری می‌باشد که در گفتگوها در مورد آینده، مأموریت، اهداف و استراتژی کلی یک شرکت یا سازمان شرکت می‌کند.

یک شریک تجاری استراتژیک در حالی که عضوی از مدیران ارشد یا تیم رهبری اجرایی نیست. در مکالمات منابع انسانی خودش را نشان می‌دهد و همچنین مشاوره است که نظرات و ایده‌های او ارزشمند می‌باشد و بطور کلی به عنوان یک شریک تجاری استراتژیک در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند توصیه‌ها، تصمیم‌گیری و دستیابی به اهداف را ارائه دهد. متخصص منابع انسانی برای اینکه به عنوان یک شریک تجاری استراتژیک ارزش داشته باشد و شایسته دعوت به گفتگو در مورد آینده سازمان باشد و باید مجموعه خاصی از مهارت‌ها و دانش را بدست آورد و این فرد باید زمینه‌ها و دپارتمان‌های کسب‌وکار را درک کند و بداند که منابع

انسانی چگونه می‌تواند از این جنبه‌ها بهره‌مند شود. چنین فردی در گوش دادن به مشکلات و ایده‌ها و بیان روشن راه‌حل‌ها مهارت دارد.

عملکرد منابع انسانی تمرکز بر افراد را با جنبه تجاری کارها ادغام می‌نماید تا به سازمان کمک کند تا به اهداف تجاری خود برسد و از بین تمام متخصصان منابع انسانی شریک تجاری منابع انسانی عمدتاً با مشتری روبرو می‌باشد و این بدین معناست که HRBP مستقیماً با مدیران صفی (line Management) ارتباط دارد. یک HRBP خوب می‌تواند ارزشی را به سازمان برساند و فرآیندهای تصمیم‌گیری را هدایت کند. بخصوص در زمان‌های تغییر و اختلال یک شرکت تجاری منابع انسانی قوی می‌تواند تضمین کند که تمام فعالیت‌های منابع انسانی از نظر استراتژیک با اولویت‌های مدیر همسو هستند.

از بین همه افراد در کسب‌وکارها مدیران صفی بدون شک قوی‌ترین درک را از آن دارند و با مشارکت با این مدیران، منابع انسانی می‌تواند اولویت‌ها را تعیین و تأثیر کسب‌وکار ایجاد کند و از آنجایی که شریک تجاری نقش استراتژیکی دارد بیشتر در کسب‌وکارهای بزرگ دیده می‌شود و یک شریک تجاری ممکن است مسئول بین دویست تا چند هزار کارمند باشد و به عنوان یک قاعده کلی هر چه دامنه کنترل شریک تجاری منابع انسانی بزرگتر باشد نقش وی استراتژیک‌تر است.

۲۹-۲. مسئولیت و نقش شریک تجاری منابع انسانی

شرکای تجاری منابع انسانی با تیم‌ها، مدیران و ذینفعان کلیدی همکاری می‌کنند تا به ایجاد قابلیت‌های سازمان و افراد کمک کنند و استراتژی‌ها و فعالیت‌های مؤثر افراد را در سازمان شکل دهند و اجرا نمایند. آن‌ها باید درک عالی از سازمان، استراتژی و مشتریان آن و همچنین درک بسیار خوبی از چالش‌های مردمی که سازمان با آن مواجه است داشته باشند.

شرکای تجاری منابع انسانی معمولاً با یک حوزه خاص از کسب‌وکار به عنوان مثال هیئت‌مدیره یا تعدادی از تیم‌های خاص همسو هستند. آن‌ها از نزدیک با حوزه تجاری خود کار کرده و به آن کمک می‌کنند تا استراتژی کسب‌وکار را از دیدگاه مردم پیاده‌سازی کند. به عنوان مثال اگر استراتژی هدایت فروش باشد، شریک تجاری منابع انسانی به کسب‌وکار کمک می‌کند تا یک فرهنگ و رویکرد مردمی ایجاد نماید که از این امر حمایت می‌کند. برای دستیابی به موفقیت او باید روابط معناداری را با افراد کلیدی در حوزه تجاری خود و سایر تیم‌های سازمان ایجاد نماید. مهارت در ایجاد رابطه و تأثیرگذاری ضروری است و آن‌ها همچنین باید بتوانند از داده‌ها، معیارها و شواهد برای اطلاع‌رسانی و هدایت تصمیم‌گیری و تغییر در حوزه‌های تجاری خود استفاده کنند.

فعالیت‌های یک شریک تجاری منابع انسانی بسته به اندازه سازمان متفاوت خواهد بود. HRBP که در یک سازمان کوچک یا متوسط کار می‌کند ممکن است بیشتر شبیه یک متخصص منابع انسانی عمل نماید و در

همه زمینه‌ها تخصص ارائه دهد و همچنین فعالیت‌های عملیاتی بیشتری مانند رسیدگی به روابط کارکنان یا مسائل خط‌مشی انجام دهد. در یک شرکت چند ملیتی بزرگ شرکای تجاری منابع انسانی در کنار تیم‌هایی از متخصصان مانند: کارشناسان استعداد، فرهنگ و توسعه که گاهی اوقات به عنوان «مراکز تعالی» نامیده می‌شوند و تیم‌های پشتیبانی عملیاتی که با مسائل روزمره مانند غیبت و خط‌مشی سروکار دارند که گاهی اوقات به عنوان سرویس‌های مشترک شناخته می‌شود. استراتژی افراد را برای حوزه تجاری خود هدایت می‌کنند.

۳۰-۲. مسئولیت‌ها و وظایف شرکای تجاری منابع انسانی

چند فعالیت که به عنوان یک شریک تجاری منابع انسانی در آن‌ها شرکت خواهید کرد عبارتند از:

- ملاقات با ذینفعان کلیدی برای بحث در مورد چالش‌های کارمندان
- ارائه راهنمایی در خصوص موارد مربوط به کارمندان مانند بازسازی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
- ارائه تخصص در رابطه با کارمندان و ایجاد راه‌حلهایی برای کمک به حوزه کسب‌وکار جهت ارائه استراتژی
- تأثیرگذاری و ایجاد روابط با کارمندان و افراد مربوط به کسب‌وکار
- ارائه تخصص برای تیم‌های تخصصی که رویکردهای جدید مربوط به کارمندان را پیاده‌سازی می‌کنند.

۳۱-۲. معیار برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

فرآیندهای معمول سالانه‌ای وجود دارند که سازمان‌ها باید پشت سر بگذارند: همسویی استراتژیک، برنامه‌ریزی مالی، نظرسنجی رضایت کارکنان، گزارش‌دهی و بسیاری از فرآیندهای حیاتی دیگر تا سازمان را روبه جلو نگه دارند. با این حال یکی از مواردی که اغلب مورد غفلت قرار می‌گیرد، اما یکی از مهم‌ترین آن‌هاست جانشین‌پروری است. ردیابی معیارهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به شما کمک می‌کند تا درک کنید که سازمان در چه حال است و چه کارهایی را باید بهتر انجام دهید. نحوه پیش رفتن یک سازمان و توانایی آن در اجرای استراتژی خود تا حد زیادی به داشتن استعداد و رهبران مناسب در زمان مناسب و در نقش مناسب بستگی دارد، اما همیشه اینطور نیست و در واقع در حالی که ۸۶ درصد از رهبران معتقدند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مهم یا یک اولویت فوری است و تنها ۱۴ درصد معتقدند که آن را به خوبی انجام می‌دهند. دنیای کار غیرقابل پیش‌بینی است بنابراین آماده شدن برای آینده‌های متعدد حیاتی می‌باشد. لذا جانشین‌پروری برای هر سازمانی یک نیاز فوری است.

۲-۳۲. ردیابی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فرآیند و استراتژی شناسایی و توسعه استعدادها برای ایفای نقش‌های حیاتی در سازمان در صورت نیاز است. به طور معمول، متخصصان منابع انسانی این فرآیند را همراه با مدیران و رهبران ارشد رهبری می‌کنند. اندازه‌گیری برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطمینان حاصل نمایند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به خوبی کار می‌کند و هر جا که لازم باشد بهبودهایی را اعمال می‌کنند. دو نوع معیار برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وجود دارد. بهترین رویکرد ترکیب معیارهای این دو دسته برای بدست آوردن دقیق‌ترین تصویر از وضعیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان است. معیارهای کمی:

اعداد، معیارهایی هستند که هیئت مدیره می‌خواهد بشنود. این شامل داده‌های عددی، آمار، نمودارها و غیره است.

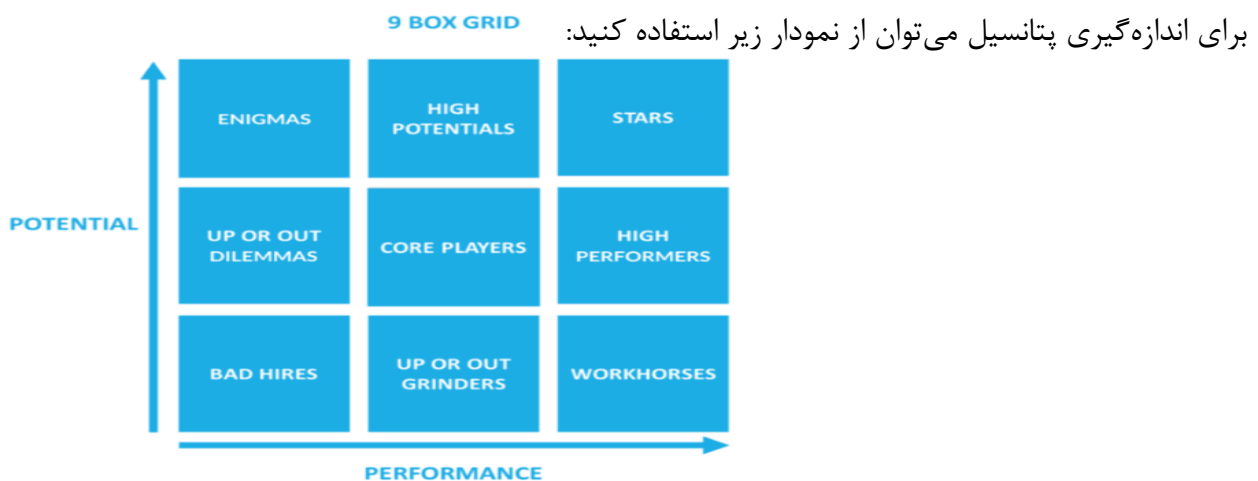
معیارهای کیفی:

این معیارها ذهنی‌تر هستند، اما همچنان اطلاعات ارزشمندی را ارائه می‌دهند. آن‌ها شامل انواع مختلف بازخورد، تجزیه و تحلیل نظرات، تجزیه و تحلیل احساسات و غیره هستند.

۲-۳۳. معیارهای متداول برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

(۱) پتانسیل

کارکنان باپتانسیل بالا ترکیبی از توانایی و انگیزه برای موفقیت در پست‌های ارشد در یک سازمان را دارند. این حیاتی است که شما به عنوان یک سازمان این کارکنان را حفظ کنید، پرورش و توسعه دهید و آن‌ها را در برنامه‌جانشینی در نظر بگیرید.



برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بر دو بلوک تشکیل شده که به شرح زیر می‌باشد:

در گوشه بالا سمت راست (Stars) و وسط (High Performers) متمرکز است. این‌ها کارکنانی هستند که آینده سازمان را خواهند ساخت. برای رسم دقیق کارکنان خود در این نمودار باید موارد زیر را انجام دهید:

* ارزیابی عملکرد

برای اینکه بدانیم عملکرد ضعیف، متوسط و قوی می‌باشد یا نه می‌توانیم این داده‌ها را از طریق بررسی عملکرد سالانه بازخورد ۳۶۰درجه، داده‌های کمی جمع‌آوری کنید.

* ارزیابی پتانسیل

این میزان عملکرد یک کارمند در آینده است که به معنی پتانسیل رشد او می‌باشد و می‌توان این نوع داده‌ها را از همتایان، مدیران، گزارش‌های مستقیم و غیرمستقیم و تیم‌رهبری دریافت کنید. هیچ فرمول ریاضی برای محاسبه استعداد یک فرد وجود ندارد به همین دلیل است که درک بازخورد کیفی دریافتی از مشتریان و همتایان ضروری می‌باشد. کارکنانی که به عنوان ستاره (Star) ارزیابی می‌شوند اولویت بالایی برای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دارند.

۲) تعداد پتانسیل‌های بالا (HiPo) شناسایی شده برای هر نقش حیاتی

اگر با ارزش‌ترین دارایی یک سازمان افراد آن باشند، افراد با پتانسیل بالا (HiPo) بسیار ارزشمند هستند که ترکیبی از جاه‌طلبی، تعامل و توانایی را دارد:

* جاه‌طلبی

تمایل و انگیزه برای حرکت به سمت نقش‌های ارشد و موقعیت‌های رهبری است و می‌توانیم از طریق پروفایل‌های شخصیتی و صحبت با کارمندان در مورد آرزوهایشان اندازه‌گیری کنید.

* توانایی

عبارت است از توانایی مؤثر در نقش‌های ارشدتر که این را می‌توان از طریق عملکرد و پروژه‌ها و تکالیف مختلف اندازه‌گیری کرد.

* تعامل

به تمایل به متعهد ماندن و درگیر ماندن با سازمان اشاره دارد. می‌توان تعامل را از طریق نظرسنجی‌های مختلف و داده‌های کیفی دریافتی در طول بحث‌های بین کارمند و مدیر اندازه‌گیری کنید. هنگامی که این افراد را شناسایی کردیم باید آن‌ها را با نقش‌های مهم تطبیق دهید. خوب است که حداقل دو جانشین برای هر نقش مهم داشته باشید که در حالت ایده‌آل کارمندان HiPo باشند. ابتدا باید نقش‌های حیاتی سازمان خود را شناسایی کنیم. نقش‌های حیاتی نقش‌هایی هستند که برای عملیات کسب‌وکار اهمیت بالایی دارند یا مجموعه مهارت‌ها یا دانش منحصربه‌فردی داشته و در ۵ تا ۱۰ سال آینده بر سازمان تأثیر خواهند گذاشت.

۳) درصد پست‌های مهم که در داخل پر شده‌اند.

درصد نقش‌های حیاتی که در داخل پر می‌شوند توانایی شما را برای پرورش استعداد‌های درونی و اینکه آیا طرح جانشینی شما واقعاً جواب می‌دهد یا خیر اندازه‌گیری می‌کند. می‌توانید این را با درصد (%) نقش‌های حیاتی پر شده توسط متقاضیان خارجی مقایسه کنید. شما می‌توانید همین کار را برای پست‌های مدیریتی انجام دهید. این یک راه عالی برای اندازه‌گیری «قدرت جانشینی» سازمان است و اینکه آیا برنامه‌ریزی جانشینی به درستی انجام می‌شود یا خیر که می‌توانیم این داده‌ها را از اقدامات استخدام داخلی دریافت کنید. درصد نقش‌های حیاتی از خارج به ما می‌گوید که آیا برندینگ کارفرما و استراتژی استخدام خارجی به اندازه کافی قوی است که از طرح جانشینی پشتیبانی کند یا خیر. باز هم می‌توان این داده‌ها را از آمار استخدام استخراج کنید.

۴) ریسک ضرر

این معیار ریسک پرواز نیز نامیده می‌شود. هیچ راهی برای اندازه‌گیری دقیق ریسک پرواز وجود ندارد. زیرا این به معنای پیشگویی آینده خواهد بود، اما اقداماتی وجود دارد که نشان‌دهنده زمانی است که یک کارمند با پتانسیل بالا ممکن است شرکت را ترک کند.

HiPoهایی که نسبت به میانگین بازار، حقوق کمتری دریافت می‌کنند:

دیر یا زود یک رقیب سعی می‌کند HiPo شما را بدزدد و اگر حقوق پایین‌تر از میانگین بازار به آن‌ها پرداخت شود احتمالاً آن‌ها شرکت را ترک خواهند کرد. برای درک اینکه آیا حقوق کمتر از میانگین بازار است یا خیر می‌توانید تجزیه و تحلیل دستمزد انجام دهید و نتایج را در داخل مقایسه کنید و همچنین از معیارهای خارجی نیز استفاده نمایید.

تغییر نقش: اگر یک HiPo اخیراً نقشی را تغییر داده است که با اهداف یا آرزوهای او هم‌خوانی ندارد. احتمال ترک شرکت توسط او بیشتر است. گزینه‌های HiPo محدود نیستند پس بنابراین اگر نیازهایش برآورده نشوند احتمالاً به دنبال چیز جدیدی خواهد بود و می‌توانید میزان رضایت را در طول مکالمات فردی با مدیران و همچنین در نظرسنجی‌های سالانه اندازه‌گیری کنید.

تغییر بزرگ در زندگی شخصی: اگر ناگهان فرد مهمی از دست داده باشد یا مجبور شود به شهر یا کشور دیگری نقل مکان کند. احتمال زیادی وجود دارد که استعفا دهد. یک سازمان فعال به این می‌پردازد که در این لحظات چه کاری می‌تواند انجام دهد تا استعفا را جبران کند و تا حد امکان سازگار باشد.

۲-۳۴. مشاغلی که نقش در منابع انسانی سازمان دارد.

مدیر ارشد منابع انسانی (CHRO) یک مدیر سازمانی، مسئول تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی مطابق با برنامه کلی سازمان و مدیریت استراتژیک سازمان به ویژه در زمینه جبران برنامه‌ریزی

جانشین، استعداد مدیریت، تغییر مدیریت، اجرایی و عملکرد سازمانی است. وی بر سیاست‌های روابط صنعتی، شیوه‌ها و عملکردهای یک سازمان نظارت می‌کند. مدیر ارشد منابع انسانی همچنین ممکن است در انتخاب اعضای هیئت مدیره یک شرکت دخیل باشد.

* مشاغل در سطح نظارتی منابع انسانی

مدیر منابع انسانی به مدیریت سطح بالا مسئول اداره کلیه فعالیت‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی تعلق دارد. مدیر منابع انسانی بر پاداش، مزایا، کارکنان، اقدامات مثبت، روابط کارکنان، بهداشت و ایمنی و کارکردهای آموزش و توسعه کارکنان نظارت می‌کند. آن‌ها همچنین بر کارکنان متخصص منابع انسانی نیز نظارت می‌کنند. مدیر منابع انسانی مسئول کلیه فعالیت‌های منابع انسانی یک سازمان است که وی مشاوره، مساعدت و پیگیری سیاست‌های سازمانی، رویه‌ها و مستندات را ارائه می‌دهد. قطعنامه‌های مربوط به مشکلات و رویه‌های خاص مربوط به سیاست و سوالات را هماهنگ می‌کند.

* مشاغل در سطح اجرایی منابع انسانی

استخدام‌کننده یا همان مدیر استخدام که وظیفه دارد با پیدا کردن کاندیداهای مناسب و در نهایت قرار دادن آن‌ها در موقعیت شغلی جای خالی را پر کند. بهترین استخدام‌کنندگان می‌توانند منفعل‌ترین نامزدها را نیز جلب کنند، اما باید داده‌های لازم برای تاثیرگذاری بر استراتژی استخدام سازمان خود را داشته باشند. آن‌ها هنرمند و دانشمند هستند که در اینجا چند نکته برای بهترین مدیر استخدام ذکر شده است:

* استخدام‌کنندگان مدرن باید گزینه ذاتی برای ارتباط متقابل داشته باشند. آن‌ها باید بدانند که چگونه می‌توانند مجموعه مهارت‌ها را به کار گیرند و مدیرانی را استخدام کنند تا مطابقت متناسب با فرهنگ شرکت داشته باشد.

* آن‌ها باید از تحلیل داده استفاده کنند به قول پیتر دراگر «اگر نمی‌توانید چیزی را اندازه‌گیری کنید نمی‌توانید آن را مدیریت کنید. آن‌ها باید اهمیت اعداد و داده‌ها را درک کنند نه تنها به آن‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات بهتری بگیرند بلکه اعتماد دیگران را نیز به سازمان جلب می‌کنند.»

* آن‌ها باید در مورد کسب‌وکار مانند تفکر بازاریاب در مورد محصولات فکر کنند چه از طریق پروفایل شخصی خود و چه از طریق تبلیغات کسب‌وکار کارفرما، آن‌ها باید بدانند که چگونه یک داستان عالی درباره شرکت تعریف کنند.

* آن‌ها باید عاشق جذب نوآوری باشند و آن‌ها باید بدانند که چه ابزاری بهترین نتیجه را می‌دهد و در مورد استفاده از آن مهارت پیدا کنند.

* آن‌ها باید قادر به تعبیر کاندیدا باشند و بدانند چگونه می‌توانند احساسات او را تحت تاثیر قرار دهند و هیجان را القا کنند و نهایت کاندیدایی را متقاعد کنند که سازمان ما را انتخاب کند.

آموزش‌دهندگان: وظیفه انتقال مهارت‌های مورد نیاز برای انجام کار و به روزرسانی مهارت‌ها و دانش جدید برای جلوگیری و کاهش خطارا دارند.

مامور حسابدار: کسی که حقوق، پرداخت‌های قانونی و کسورات را مانند مالیات و سایر پاداش‌ها در نظر می‌گیرد.

مشاور: به عنوان یک دوست برای کارمندان رفتار می‌کند تا اختلافات و مشکلات بین کارمندان را حل کند. او همچنین در ارائه پیشنهادهایی برای مسائل شخصی که می‌تواند مانع از کارایی کارمندان در محل کار شود، مانند یک دوست شخصی رفتار می‌کند.

مامور پزشکی: پزشک واجد شرایطی است مسئول کمک‌های اولیه، مراقبت‌های به‌داشتی و تایید صلاحیت کارکنان برای کار یا اعطای مرخصی است.

مامور بیمه: شخصی که بیمه پزشکی کارمندان را برای اطمینان از بیماری‌ها و بیمه حوادث شخصی را برای امنیت کارمندان در صورت بروز حوادث در نظر می‌گیرد تا از بار خطرات شرکت جلوگیری کند.

تحلیلگر منابع انسانی: یک موقعیت شغلی چالش برانگیز است که به طور کلی توسط سازمان‌های بزرگ در جایی که میزان مشکلات منابع انسانی زیاد است منصوب می‌شوند و وی کسی است که با کمک داده‌ها و اطلاعات موجود مسائل مهم و دلایل آن را شناسایی می‌کند و در صورت عدم دسترسی، مسئولیت کاوش و جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات با پشتیبانی سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی را برعهده می‌گیرد تا بتواند آن‌ها را تجزیه و تحلیل کند و یک تصویر واضح از سناریوی فعلی ترسیم و به مدیران برای مقابله با آن‌ها کمک کند.

تحلیلگر منابع انسانی باید از دانش معیارهای منابع انسانی برای انجام تجزیه و تحلیل دقیق برخوردار باشد، اما این واقعیت است که درصد کمی از مدیران منابع انسانی مهارت جمع‌آوری اطلاعات لازم، تجزیه و تحلیل آن‌ها و ارائه بینش به روشی معنادار و تاثیرگذار به مدیران را دارند.

تحلیلگر منابع انسانی باید بتواند میزان تاثیر مسائل مخرب بر سازمان را تجسم و پیش‌بینی کند و راه‌هایی برای مقابله با آن‌ها پیدا و برای جلوگیری از چنین موضوعاتی در آینده برنامه‌ریزی کند. موضوعات اصلی که توسط تحلیلگر منابع انسانی بررسی می‌شود در مورد میزان گردش کارکنان و نگهداری آن‌ها ارزشیابی کارکنان، تصمیم‌گیری در مورد حقوق و مزایا، طراحی و بهبود برنامه‌های آموزشی سازمانی کارکنان و اندازه‌گیری بار کار بر روی کارکنان است.

حسابرس منابع انسانی: بررسی کامل منابع انسانی و تایید سوابق و پرونده‌های کارمندان، انطباق روش‌ها و سیاست‌های منابع انسانی با قوانین استخدام، دفترچه راهنمای کارکنان، جهت‌گیری، آموزش کارکنان، مدیریت عملکرد، پاداش و حقوق و دستمزد و پایان کار کارمندان را انجام می‌دهد. هدف اصلی حسابرسی

منابع انسانی از بین بردن مدیریت ریسک تخلف در قوانین، قرار گرفتن در معرض مسئولیت، شناسایی و اصلاح عوامل خطر، اجتناب از دادرسی، جلوگیری از هزینه و تقویت بهترین شیوه‌های منابع انسانی است.

۲-۳۵. مشاغل نوظهور در منابع انسانی

برخی از شرکت‌ها مفاهیم خلاقانه‌ای را در نام‌گذاری نقش‌های شغلی جدید در مدیریت منابع انسانی معرفی کرده‌اند که به شرح زیر می‌باشد:

مدیر ارشد گوش دادن: سنگ صبوری برای همه کارمندان. مراقب سیاست‌ها، جبران خسارات و رشد شغلی است. همچنین به عنوان مدیر منابع انسانی شناخته می‌شود.

مدیر اخلاقی: رفتارهای متقلبانه را بررسی می‌کند و بر هر واحد نظارت دقیق دارد.

مدیر خیال‌باف: برای بدست آوردن مشتری و کسب‌وکار بیشتر، ایده‌پردازی می‌کند. در سلسله مراتب سنتی مدیر توسعه کسب‌وکار نیز نامیده می‌شود.

موفقیت کارمندان: یک مامور منابع انسانی که در توسعه کسب‌وکار بسیار مشارکت دارد و موجب موفقیت کارمندان و سازمان می‌شود.

مدیر چابک: این نقش شامل ترویج پذیرش نرم‌افزار چابک در کسب‌وکار است.

۲-۳۶. سه مجموعه دانش در تجزیه و تحلیل منابع انسانی

(۱) مدیریت منابع انسانی: معنی و هدف تجزیه و تحلیل را تعیین می‌کند.

(۲) ذخیره‌سازی داده‌ها: نحوه پردازش و ذخیره‌سازی اطلاعات منابع انسانی به طور مؤثر، خودکارسازی جمع‌آوری داده‌ها و شفاف‌سازی آن‌ها را مشخص می‌کند.

(۳) تجزیه و تحلیل آماری، ارائه و تفسیر: در ترجمه مسائل منابع انسانی شناسایی شده به تجزیه و تحلیل مناسب و ارتباط نتایج کمک می‌کند.

۲-۳۷. پنج اصل اساسی در تجزیه و تحلیل منابع انسانی

۱. یک فرد متخصص و تحلیلگر منابع انسانی حرفه‌ای، دانش بالایی خواهد داشت و روند و تقاطع آن‌ها را می‌داند.

۲. مهارت‌های ارتباطی و همکاری خوب ضروری است. تخصص عمیق در سازمان شما احتمالاً در مدیر منابع انسانی فناوری اطلاعات و پشتیبانی تصمیم‌گیری وجود دارد و باید با این گروه‌ها همکاری کرد.

۳. تحلیل منابع انسانی در باره معیارها و اندازه‌گیری است. تعاریف خوب معیارها، هم‌روایی و هم‌فرمولی و مستندات آن‌ها کلیدی است.

۴. وسعت تحلیل منابع انسانی می‌تواند گسترده باشد. داشتن یک مدل یا چارچوب مشخص می‌تواند کمک کند تا به سمت اهداف آینده حرکت کرد و صبر در این فرایند عامل کلیدی می‌باشد.
۵. در حالی که کیفیت معیارها مهم است، ارزش واقعی آن تحلیل و تفسیر است.

۳۸-۲. فرهنگ ادهوکراسی

در محیط کسب و کار، فرهنگ ادهوکراسی یک رویکرد شرکتی از رهبری غیرمتمرکز، ابتکار فردی و تصمیم‌گیری ارگانیک را توصیف می‌کند. این فرهنگ بر یک سیستم سفت و سخت از اختیارات یا رویه‌ها متکی نیست و بر روی تطبیق مداوم روش‌ها با دادن مجوز به کارمندانی که نزدیک‌ترین ارتباط را با عمل مورد نظر دارند تمرکز می‌کند تا آن‌ها کار خود را انجام دهند و مشکلات را آن‌طور که می‌دانند حل کنند.

واژه ادهوکراسی در دهه ۱۹۷۰ به عنوان جایگزین متضاد بوروکراسی که بر اساس قوانین و سلسله مراتب ساختار یافته است، رایج شد. این از عبارت لاتین "ad hoc" مشتق شده است که به معنای "برای این هدف" می‌باشد. ادهوکراسی یکی از چهار نوع فرهنگ سازمانی است که در چارچوب ارزش‌های رقابتی به شرح زیر شناسایی شده است:

* فرهنگ ادهوکراسی (ایجاد)

* فرهنگ قبیله‌ای (همکاری)

* فرهنگ سلسله‌مراتبی (کنترل)

* فرهنگ بازار (رقابت)

بیشتر سازمان‌ها بیش از یک نوع فرهنگ را به خود اختصاص می‌دهند، اما معمولاً یک فرهنگ سازمانی غالب وجود دارد که نشان‌دهنده محیط کلی است. پرورش نوع فرهنگ شرکتی که متناسب با کسب و کار و اهدافتان باشد، کمک می‌کند عملکرد سازمانی را بهبود ببخشید و در نهایت تأثیر مثبتی بر سود خالص خواهد داشت.

۳۹-۲. ویژگی‌های کلیدی فرهنگ ادهوکراسی

سازمان‌هایی با فرهنگ ادهوکراسی یک محیط کاری مشارکتی و انعطاف‌پذیر برای کارکنان خود ایجاد می‌کنند. برخی از ویژگی‌های مشترک این نوع ساختار عبارت است:

(۱) تأکید کمتر بر اقتدار رسمی، تأکید بیشتر بر ابتکار عمل فردی:

سطوح شرکت به طور دقیق تعریف نشده‌اند و یک ذهنیت رهبری مشترک وجود دارد. کارمندان به جای اینکه فقط یک نقش داشته باشند می‌توانند وارد عمل شوند و پروژه‌های متناسب با مهارت‌هایشان را رهبری

کنند که آنها می‌توانند خود سازماندهی انجام دهند و راه‌های مختلفی را برای رسیدگی به مشکلات و انجام وظایف بدون اجازه سرپرست آزمایش کنند.

۲) تمرکز بر نوآوری و ریسک‌پذیری:

کارکنان این آزادی را دارند که خلاق باشند و ایده‌های خود را امتحان کنند. این آزمایش روش‌ها، محصولات و خدمات جدید را تحریک نموده و نوآوری مستمر را ترویج می‌کند.

۳) یک فضای غیررسمی:

در مورد انتظارات رفتاری، رویه‌ها و نقش‌ها رسمیت کمی وجود دارد. کارمندان قدرت بیشتری برای تصمیم‌گیری در مورد زمان کار و نحوه انجام آن دارند. مدیرانی که فرهنگ ادھوکراسی را پذیرفته‌اند اغلب کارمندان فریلنسر را بطور منظم برای پروژه‌های خاص استخدام می‌کنند.

۴) یک ساختار بسیار ارگانیک:

اهمیت کمتری به رویه‌های تاییدشده یا برنامه‌ریزی پیش‌رو داده می‌شود. تصمیم‌گیری‌ها بیشتر به صورت واکنشی گرفته می‌شوند تا فعالانه و پروژه‌ها را می‌توان در یک لحظه تغییر مسیر داد. تاکید بر فوریت وجود دارد. بنابراین اعضای تیم می‌توانند بدون انتظار مجوز همکاری و اقدام کنند.

۵) ارزش‌گذاری برانعطاف‌پذیری:

هدف یک طرز فکر تطبیقی با توانایی تغییر مسیر سریع است. منابع داخلی باید برای فضای کسب‌وکار در حال تغییر آماده شوند. تیم‌های تخصصی به سرعت برای رویارویی با هر چالشی که ممکن است پیش بیاید تشکیل می‌گردند.

۴۰-۲. مزایا و معایب فرهنگ ادھوکراسی

فرهنگ ادھوکراسی می‌تواند برای شرکت‌های خاص جذاب‌تر از مدل‌های فرهنگ‌سازمانی سنتی باشد. در صنایعی که انتظار اتفاقات غیرقابل‌پیش‌بینی در آنها وجود دارد به خوبی کار می‌کند، زیرا محصولات را می‌توان به طور مرتب ارتقا داد یا با فناوری‌های پیشرفته جایگزین کرد. این نوع فرهنگ همچنین می‌تواند در مقیاس کوچک‌تر در واحدهای کسب‌وکار خاص وجود داشته باشد. فرهنگ ادھوکراسی برای هر نوع کسب‌وکاری مناسب نیست.

فقدان فرآیندهای طراحی‌شده و رویه‌های تجویز شده برای صنایعی که ملزم به پیروی از پروتکل‌های سختگیرانه هستند کارساز نخواهد بود این مهم است که در نظر گرفته شود که آیا این رویکرد ممکن است سازمان شما را محدود کند یا خیر.

* ارتباطات ممکن است با شکست روبرو شوند:

از آنجا که ساختار کمی در مورد نحوه انجام کارها وجود دارد و تاکید زیادی بر ابتکارات فردی می‌شود ممکن است سردرگمی وجود داشته باشد. کارمندان ممکن است بطور کامل درک نکنند که باید اطلاعات

مهم را از کجا دریافت نمایند یا آن‌ها را به کدام سو هدایت کنند یا نمی‌دانند چه کسی مسئول رسیدگی به موقعیت‌های خاص است. مدیران در این شرایط باید روش‌های ارتباطی مؤثری را بیابند. در غیر این صورت منجر به از دست دادن مهلت‌های زمانی، تکرار کار، تاخیر و غیره می‌شود.

* محیط کاری نامنظم:

غیرقابل پیش‌بینی بودن ممکن است خلاقیت را برانگیزد، اما گاهی اوقات در یک محیط دائماً در حال تغییر به مردم احساس گیج بودن دست می‌دهد. بدون یک زنجیره رهبری مشخص، کارمندان ممکن است بطور کامل تمام مسئولیت‌های خود یا عملکردشان را درک نکنند و همچنین ممکن است مشخص نباشد که برای راهنمایی در مورد وظایف یا درگیری‌های بین فردی باید به چه کسی مراجعه نمایند. همه نمی‌توانند بدون داشتن ساختار با بهره‌وری کار کنند. نگرش انعطاف‌پذیرتر در مورد فرآیندها و ساعات کاری می‌تواند بر جدول زمانی و کنترل کیفیت تأثیر بگذارد.

* هر ایده‌ای به نتیجه نمی‌رسد:

ریسک‌پذیری همیشه به موفقیت منجر نمی‌شود. شکست خوردن طبیعی است، بنابراین سازمان باید بتواند این را تحمل کند. تصمیم‌گیری خود به خودی که تحقیقات بازار یا مدیریت ریسک را حذف می‌کند، می‌تواند منجر به هدر دادن پول برای چیزی شود که به نتیجه نمی‌رسد.

۴۱-۲. ده استراتژی برتر برای تقویت مشارکت کارمندان

همه ما می‌دانیم که یکی از دلایل اصلی ریزش کارمندان، عدم تعامل مناسب با آن‌ها است که البته ما مدیران به این موضوع آگاهییم که بهبود سطح تعامل کارمندان می‌تواند باعث کاهش سطح ریزش کارمندان و بهبود بهره‌وری شود. امروزه بسیاری از بزرگترین سازمان‌ها به استفاده از سرمایه فکری کارمندان خود اعتماد می‌کنند و می‌دانند که افراد متخصص در سازمانشان به راحتی قابل تعویض نیستند و این معنی می‌باشد که آن‌ها انرژی زیادی را صرف چگونگی نگهداری کارمندان در شرکت‌های خود می‌کنند.

(۱) به کارمندان خود ساعات کاری انعطاف‌پذیر ارائه دهید.

رویکرد سنتی «نشستن پشت میز» برای کارکردن در حال تغییر است. انتظار اینکه کارمندان از ساعت ۹ تا ۵ یا حتی شب‌ها و آخر هفته‌ها از خانه نیز کار کنند غیرمنطقی است. بسیاری از کارمندان متعهد می‌خواهند در شغل خود پیشرفت کنند، اما آن‌ها همچنین می‌خواهند کمی انعطاف‌پذیری داشته باشند تا اوقات خود را با خانواده بگذرانند. بسیاری از کارفرمایان به ویژه در خدمات حرفه‌ای ارزش ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر را تشخیص می‌دهند. یک استراتژی کاری انعطاف‌پذیر که ضعیف اجرا شده است. تاثیر زیادی در افزایش رضایت شغلی میان کارمندان شما نخواهد داشت، اما اگر یک برنامه خوب و فکر شده داشته باشد، می‌توانید این رضایت را در بین نیروی کار خود افزایش دهید.

۲) تعطیلات واقعی را تشویق و لحاظ کنید.

بیش از ۴۰٪ کارمندان آمریکایی از روزهای تعطیل اختصاصی خود استفاده نمی‌کنند این به چند دلیل اتفاق می‌افتد. برخی از کارمندان نگران هستند که مافوق خود در صورت یک‌هفته نبودن در مورد آن‌ها قضاوت نادرستی بکند یا موقعیت خود را از دست بدهند و در حقیقت حتی وقتی کارفرمایان کارمندان را به گذراندن تعطیلات تشویق می‌کنند یا زمان تعطیلات نامحدودی را پیشنهاد می‌دهند باز هم کارمندان از استفاده از آن‌ها اجتناب می‌کنند و این ممکن است برای کسب‌وکارها موردی برای پیروزی به نظر برسد، اما اینگونه نیست. وقتی کارمندان از تعطیلات خود صرف‌نظر می‌کنند این احتمال وجود دارد که از کارایی کمتری برخوردار باشند و در برخی موارد عملکرد مفیدی را ارائه ندهند.

۳) با کارمندان بخش‌های مختلف مشورت کنید.

قسمت اصلی مشارکت کارمندان اطمینان از این است که آن‌ها احساس نمی‌کنند در روند فعالیت‌های شرکت دور هستند. مردم دوست دارند احساس کنند عضوی با ارزش از نیروی کار هستند که البته انجام این کار در مقیاس بزرگ سخت است. به استثنای نظرسنجی‌های کارمندان که بعضاً به عنوان یک تشریفات ناپسند رد می‌شوند مشورت با هر کارمند در هر جای دیگر دشوار است. اما برخی از شرکت‌ها هستند که موفق به این کار می‌شوند.

۴) گاهی پاداش‌های غیرمنتظره بدهید.

در همه این استراتژی‌های بیان شده به این موضوع رسیده‌ایم که کسب‌وکارها دنبال ایجاد فرهنگی هستند که کارمندان احساس نکنند فقط یک عدد یا آدمک‌هایی قابل تعویض می‌باشند و باید به کارمندان اجازه داده شود تا بدانند اهداف شغلی، آرزوهای شخصی، سلامتی و رضایت آن‌ها برای شرکت مهم است. یکی از راه‌های تحقق این امر برای شرکت‌ها، پاداش‌های غیرمنتظره نه تنها موارد مالی برای کارمندان است که در نتیجه کارمندان احساس می‌کنند که در شرکتی هستند که حضور آن‌ها را نادیده نمی‌گیرد.

۵) قدردانی از کارمندان موفق را به همه نشان دهید.

۶۶٪ از کارمندان، شغلی را کنار می‌گذارند که احساس عدم‌قدردانی را در آن به وفور درک کنند. برخی از شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند قدردانی خود را از طریق هدیه‌های اداری نشان دهند. به عنوان مثال، صبحانه رایگان، که یک حس خوب را به وجود می‌آورد. روش دیگر برای نشان دادن قدردانی از کارمندان، طراحی تقدیرنامه‌های زیبا و به یادماندنی است. کارمندان برای همکاران خود یادداشت‌های تقدیر می‌نویسند، آن‌ها را شخصاً به همکار تحویل می‌دهند و گیرنده آن‌را روی میز خود نگه می‌دارد تا زمانی که آماده شود آن را به شخص دیگری تحویل دهد.

۶) اطمینان از پشتیبانی در سطح بالا برای جلسات بازخورد ۳۶۰ درجه جلسات بازخورد ۳۶۰ درجه یک روش عالی برای درگیر کردن کارمندان است. آن‌ها همچنین فرصتی برای کسب بینش مناسب در مورد عملکرد خود خواهند داشت. بطور خلاصه فرصتی است که کارمندان از افراد اطرافشان بازخورد می‌گیرند.

۷) برنامه‌های شفاف پیشرفت شغلی و فرصت‌های مشاوره را تدوین کنید. کارمندان ترجیح می‌دهند در شرکت‌هایی بمانند که به آن‌ها این امکان را می‌دهد تا روی پیشرفت حرفه‌ای خود سرمایه‌گذاری کنند.

۸) برنامه‌های تیم‌سازی را با طراحی مناسب در نظر بگیرید.

لازم است که سازماندهی فعالیت‌های منوط به تیم‌سازی را برای کارمندان خود در نظر بگیرید. در عین حال برنامه‌ها و فعالیت‌هایی را که نیاز به برون‌سپاری دارند تا از حجم کار کارمندان شما بکاهد، فراموش نکنید. برای دریافت ارزش بیشتر از تمرینات تیم‌سازی بر روی طراحی مجدد آن‌ها تمرکز کنید و به جای بازی‌های ساختگی اکنون شرکت‌ها تمرینات تیم‌سازی طبیعی و سرگرم کننده‌تری مانند کلاس‌های آشپزی، فوتبال و... را ترتیب می‌دهند.

۹) ارائه فرصت‌های مشاوره بین کارمندان و مدیران ارشد

ارائه فرصت‌های مشاوره در محل کار مزایای قابل مشاهده‌ای دارد. فرصت‌های مربیگری (منتورینگ) به کارمندان اجازه می‌دهد تا به مدیران ارشد دسترسی پیدا کنند و بتوانند بینش مناسب و مشاوره لازم را در مورد چگونگی پیشرفت حرفه خود به دست آورند. ابتدا چارچوبی ساخت یافته را طراحی کنید. نحوه عملکرد این برنامه مشاوره باید روشن باشد. در غیر این صورت، کارمندان با تماس با رهبران ارشد احساس ناخوشایندی می‌کنند. تمام این موارد را در نظر بگیرید:

- برنامه از چه زمانی شروع می‌شود؟

- چه مدت طول می‌کشد؟

- مشاورین و مربیان چگونه انتخاب می‌شوند؟

این‌ها همه سؤالاتی است که باید قبل از اجرای برنامه راهنمایی به آن‌ها پاسخ دهید. همچنین باید اطمینان حاصل کنید که مربیان براساس علایق و اهداف شغلی خود بطور مناسب کنار هم قرار می‌گیرند. این نیز مهم است که هر دو طرف را توانمند کنیم. در حالی که به نظر می‌رسد مربی بیشترین ارزش را به خود اختصاص می‌دهد مشاورین نیز بینش منحصر به فردی را ارائه می‌دهند که برای رهبران ارشد مفید است. در آخر فرصتی برای ارائه بازخورد در نظر بگیرید.

۱۰) ایجاد یک محیط کار فراگیر، مملو از فعالیت‌های متفاوت

خوب است که در این بخش تفاوت بین تنوع و مشمولیت را بدانیم. تنوع بخشی است که بیشتر کارفرمایان درک می‌کنند. آن‌ها برنامه‌هایی برای استخدام زنان بیشتر، افراد بیشتر از گروه‌های اقلیت و موارد دیگر را در

نظر دارند. آنچه از دیدگاه برخی از آن‌ها دور است مشمول بودن است. مشمول بودن به این معنی است که افراد بدانند مجبور نیستند همکاران خود را پنهان یا ویرایش کنند. همانطور که Harvard Business Review بیان می‌کند: «یک مسلمان می‌تواند بدون نگرانی از نگاه همکارانش در محل کار خود نماز بخواند و مطمئن باشد که او را «دیگری» صدا نخواهند کرد.»

مسئله این امر مستلزم تعهد عمیق نسبت به فرهنگ‌سازی این مهم در سازمان است. این کار فراتر از استخدام اقلیت‌های بیشتر است. این در مورد اطمینان از شادی آن اقلیت‌ها در محل کار مهمتر به نظر می‌رسد. زیرا کارمندانی که احساس می‌کنند نسخه غیرواقعی خود را وارد کار می‌کنند وابستگی کمتری به شرکت خود خواهند داشت. می‌توان از نکات زیر برای ایجاد فرهنگ گسترده‌تر شرکت استفاده کرد:

* برای به دست آوردن بینش بهتر، نظرسنجی‌های کارمندان خود را توسط گروه‌های اقلیت طراحی کنید.

* مجریان مستقل را برای اداره گروه‌های متمرکز خود استخدام کنید.

* مدیران خود را تشویق کنید که با گزارش مستقیم، مکالمه‌های آزاد و صادقانه را داشته باشند.

روش تحقیق

۱-۳. روش تحقیق

در بررسی هر تحقیق می‌توان آن را از سه نظر بررسی کرد:

نتیجه، هدف و نوع داده مورد تجزیه و تحلیل قرارداد و بر این اساس وجود ترکیب‌های مختلف از لحاظ نتیجه، هدف و نوع داده قابل تصور خواهد بود هر چند که بعضی از ترکیبات بسیار پررنگ و بعضی کم‌رنگ می‌باشد. الف) روش‌شناسی انواع تحقیق براساس نتیجه به سه نوع: بنیادی، توسعه‌ای و کاربردی تقسیم می‌شوند. ویژگی کلیدی تحقیق بنیادی این است که هدف از اجرای آن توسعه‌ی نظریه‌ها می‌باشد.

تحقیقات تیلور، مطالعات هائورن و پژوهش‌های هرزبرگ نمونه‌های معروف و شناخته شده‌ای از تحقیقات بنیادی هستند. هدف از تحقیق کاربردی یافتن راه‌حل برای مشکلاتی خاص می‌باشد و معمولاً مستلزم همکاری تنگاتنگ میان پژوهشگر و کارفرماست. در تحقیق توسعه‌ای که هدف از آن توجه به مسائل و نگرانی‌های کاربردی و عملی مردم در یک موقعیت مشکل‌دار است توجه به اهداف علم و دانش اجتماع از طریق همکاری مشترک طبق یک چارچوب اخلاقی پذیرفته شده است.

ب) روش‌شناسی انواع تحقیق از لحاظ هدف تحقیق: به چهار دسته تقسیم می‌شوند: اکتشافی، تبیینی، توصیفی و پیش‌بینی که تفاوت آن‌ها از لحاظ هدف، پرسش، راهبرد و روش جمع‌آوری داده می‌باشد.

ج) روش‌شناسی انواع تحقیق بر مبنای نوع داده‌ها: بر این اساس تحقیقات را می‌توان به دو نوع کیفی و کمی تقسیم کرد که تحقیق‌های کمی غالباً از داده‌های کمی و تحقیق‌های کیفی غالباً از داده‌های کیفی استفاده می‌کنند و منظور از کمی اتکای تحقیق به اعداد و رقم نیست چرا که داده‌های کیفی را هم می‌توان با ابزار کمی تحلیل کرد. راهبرد تحقیق را می‌توان از لحاظ نوع پرسش تحقیق، قابلیت کنترل رفتار و زمان بررسی رویداد مورد توجه قرار داد که چهار راهبرد اصلی را شامل می‌شود:

۱. عملی

در این تحقیق مشکلات دنیای واقعی بوده و در طراحی راه‌حل‌های مناسب کمک می‌نماید که علاوه بر توجه به روش‌های فنی و اداری به ویژگی‌های موقعیتی انسانی نیز توجه می‌شود و روش‌های کاری را نشان می‌دهد که باعث می‌شود یک حس هم‌آهنگ، مؤثر و دلپذیر از حیات اجتماعی را امکان‌پذیر بسازد و محصول نهایی، حرکت از فرایندهای رقابت‌جویانه، تحمیلی و تعارض‌آمیز سازمانی به سوی روش‌های زندگی توأم با همکاری و اتفاق نظر بیش‌تر است.

۲. موردی

در این تحقیق مطالعه ویژگی‌ها و پیچیدگی‌های یک مورد خاص است و هدف آن درک بهتر فعالیت‌های پدیده در شرایط و موقعیت‌های مهم می‌باشد که با تاکید بر تئوری شایستگی روش اجرا از بالا به پایین است و به این معنا می‌باشد که متخصصان و شایستگان که در راس هرم قرار دارند که در باره‌ی مسائل اجرایی فکر می‌کنند و تصمیم می‌گیرند و سپس به زیر دستان ابلاغ می‌شود.

۳. پیمایشی

روش به دست آوردن اطلاعات در باره‌ی دیدگاه‌ها، باورها، نظرات، رفتارها یا مشخصات گروهی از اعضای یک جامعه‌ی آماری از راه انجام تحقیق است که به عبارت دیگر می‌توانم اینگونه بیان کنم که پیمایش، مجموعه‌ای از روش‌های منظم و استاندارد است که برای جمع‌آوری اطلاعات در باره‌ی افراد، خانواده‌ها یا مجموعه‌های بزرگ‌تر مورد استفاده قرار می‌گیرد.

تحقیق پیمایشی یکی از متداول‌ترین طرح‌های تحقیق در مدیریت منابع انسانی است که با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه، اطلاعات بسیاری در حوزه‌های گوناگون منابع انسانی جمع‌آوری می‌کند. این روش اگر چه نسبتاً ارزان و در محدوده‌ی زمانی کوتاه قابل اجراست، اما به دلیل استفاده گسترده از پرسش‌نامه و عدم کنترل بر پاسخ‌گویان با محدودیت‌های بسیاری روبه‌رو می‌باشد و با این حال فراوانی تحقیقات پیمایشی در حوزه‌ها و موضوعات گوناگون منابع انسانی نشان‌دهنده‌ی تمایل بالای محققان منابع انسانی به استفاده از این روش آسان و ارزان است.

۴. بنیادی

روشی نسبتاً جدید در روش تحقیق است که به خلق تئوری از داده‌ها گفته می‌شود که بر استفاده از استقرار و خلق تئوری از طریق روش تطبیقی تاکید می‌کند. انعطاف‌پذیری، نقطه‌ی قوت این روش است و می‌توان از آن برای ارائه‌ی توضیحات و دیدگاه‌های جدید استفاده کرد به عبارت دیگر تحقیق بنیادی، ارتباط بین تئوری و عمل است.

در تحقیقات منابع انسانی استفاده از تحقیق بنیادی برای ایجاد و توسعه‌ی نظریه‌های جدید حائز اهمیت است. از تحقیق بنیادی در تحقیقات مربوط به تغییر سازمانی، توسعه‌ی منابع انسانی، آموزش، تعارض و رهبری استفاده شده است. تحقیق در منابع انسانی شامل جستجوی نظام‌مند در مورد موضوعات منابع انسانی است که هدف افزایش دانش و انجام اقدام مؤثر را دنبال می‌کند که پس از انتخاب موضوع در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی با توجه به موضوع پژوهش و نوع داده‌ها یکی از رویکردهای اثبات‌گرا و ساختارگرایی را انتخاب می‌کند و پس از انتخاب رویکرد مناسب از سوی پژوهشگر، سایر مراحل انجام پژوهش یعنی شیوه‌های جمع‌آوری داده‌ها، نحوه‌ی تجزیه و تحلیل، شیوه ارائه‌ی نتایج و یافته‌ها تحت تاثیر این انتخاب قرار می‌گیرد. تحقیق منابع انسانی به وسیله‌ی مجموعه‌ای از افراد و گروه‌های مختلف حمایت می‌شود و مورد استفاده قرار می‌گیرد نتایج و خروجی‌های تحقیق منابع انسانی به میزان مختلف بر الگوهای تعمیم یافته یا یک موقعیت خاص تاکید دارند و میزان درگیری آن در نظریه‌ها، مدل‌ها و مفاهیم متفاوت است.

پژوهش منابع انسانی مبتنی بر عمل مستلزم فرایندهای مربوط برنامه‌ریزی، اقدام، مشاهده و واکنش می‌باشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱. تجزیه و تحلیل داده‌ها

شکی نیست که در محیط کسب‌وکار متلاطم و آشفته امروزی بنگاه‌ها باید نوآور باشند. استراتژی و شیوه‌های مدیریت کسب‌وکارها باید همگام با تغییرات باشد. لذا اینجاست که نقش مدیریت منابع انسانی در تضمین موفقیت سازمان اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند و جای تاسف دارد که به این موضوع به خصوص در کسب‌وکارهای کوچک کمتر توجه می‌شود. باید بدانیم که منابع انسانی در هر سازمانی که بیش از یک عضو داشته باشد معنا دارد. نیروی انسانی اجزای زنده و پویای پیکر هر کسب‌وکاری هستند. سلامت و عملکرد درست تک‌به‌تک افراد، تاثیر مستقیم روی نتایج کل کسب‌وکار دارد بنابراین دست‌کم گرفتن اهمیت این موضوع حتی در دنیای ربات‌های امروز می‌تواند زیان‌های جبران‌ناپذیری به بار آورد.

مفهوم اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که استراتژی منابع انسانی موجب ارتقای استراتژی شرکت می‌شود. اعتبار این مفهوم به اندازه این باور بستگی دارد که کارکنان پایه موفقیت شرکت در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش افزوده‌اند و باید با آن‌ها مثل یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد و اگر چنین فرضیاتی روانی و اعتبار مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان اعمال آن در سازمان و نتایج حاصله وابسته خواهد شد. این مطلب به معنای توجه به فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روش‌های طراحی استراتژی و وجوه خاص استراتژی منابع انسانی می‌باشد.

نقش و مسئولیت‌های شریک تجاری منابع انسانی بیشتر و بیشتر استراتژیک می‌شوند، زیرا در عصر دیجیتال هستیم و تغییرات خیلی سریع اتفاق می‌افتند. یک شریک تجاری با صلاحیت منابع انسانی می‌تواند با تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی برای آینده و کمک به ادغام فناوری در جریان کار، استرسی که اغلب بر تیم‌های رهبری وارد می‌شود را کاهش دهد.

HRBP باید بطور مداوم پیشرفت‌های جدید را با منابع انسانی و در بخش کسب‌وکار یاد بگیرد و از آن‌ها مطلع باشد. با انجام این کار شرکای تجاری منابع انسانی به سازمان‌های خود کمک می‌کنند تا موفق‌تر شوند. در یک کلام، به عنوان یک شریک تجاری منابع انسانی با هوش تجاری می‌توانید تأثیر مثبت قوی بر کسب‌وکار خود داشته باشید.

هنگام اندازه‌گیری وضعیت جانشین‌پروری در سازمان خود باید معیارهای مربوطه را انتخاب کنید. همانطور که قبلاً گفتیم، هیئت‌مدیره نسبت به تیم مدیریت استعداد، به اعداد متفاوتی اهمیت می‌دهد. بنابراین معیارهای خود را با دقت انتخاب کنید، داده‌ها را بطور منظم جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل نمایید و براساس نتایج، تصمیمات مبتنی بر داده بگیرید. به این ترتیب، اطمینان حاصل می‌کنید که فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت شما تا حد امکان مؤثر است.

نتیجه گیری

۵-۱. نتیجه‌گیری

در مدیریت استراتژی منابع انسانی باید بهترین روش را انتخاب کنیم مثل: امنیت‌شغلی، استخدام با دقت بالا، گروه‌های خود مدیر، پرداخت بالا به اقتضا و براساس عملکرد، آموزش، کاهش تفاوت‌ها و تبعیض‌ها، تسهیم یا نشر اطلاعات و...

در سازمان‌های مدافع، استراتژی منابع انسانی به بهره‌گیری محدود از منابع بیرونی، ارتقای کارکنان خود سازمان، آموزش گسترده و اجرای یک سیستم پاداش هستند که بر انسجام درونی مبتنی باشد تاکید بسزایی دارند و در سازمان‌های فرصت‌طلب استراتژی منابع انسانی بر جذب نیرو و از طریق بهره‌گیری از تکنیک‌های پیچیده گزینش و جذب نیرو تاکید می‌کنند و در سازمان‌های تحلیلی‌گر که به دنبال کسب منافع و مزایا هر دو نوع بالا می‌باشند استراتژی‌های منابع انسانی معمولاً متنوع‌تر یا ترکیبی هستند.

مهم‌ترین ویژگی‌های عملی و مشاهده شده در مدیریت استراتژیک منابع انسانی شفاف‌سازی و هدفمندسازی در سطح سازمان می‌باشد و همچنین استراتژی‌های منابع انسانی در بیشتر سازمان‌ها کاملاً یکپارچه و تحت کنترل هستند و عموماً به توسعه سازمان و کارکنان مربوط می‌باشد و البته وحدت‌گرا محسوب می‌شوند. استراتژی‌های منابع انسانی به عوامل اصلی موفقیت سازمان مربوط می‌شوند و کیفیت بالای محصولات به همراه مشارکت کارکنان می‌تواند به موفقیت سازمان در وصول به اهداف خود کمک می‌کند.

۲-۵. منابع و ماخذ

کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی (دکتر آرین قلی پور و...)

کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی (محمدصانعی)

کتاب‌های موجود در کتابخانه

جستجو در گوگل

کتاب مایکل آرمسترانگ

سایت‌های اینترنتی

مقالات مرتبط با مدیریت استراتژی در منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی (الهه ملک‌زاده)

مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تاکید بر توسعه منابع انسانی (جیم کریوز)

بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها (سیدعلی اکبر افجه)

بررسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر روی کسب و کارها (محمد اسماعیل‌زاده)

مدیریت توسعه و تحول و بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی (افجه، سیدعلی اکبر)

طراحی الگوی نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در تقلیل آنومی (محمدی، سیمین و...)