

استراتژی های کارکردی مدیریت منابع انسانی در سازمانهای تعهد محور

سونیا جلالی^۱

کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک

Sonya_jalali@yahoo.com

چکیده

این مقاله در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی نحوه طراحی استراتژی ها، سیاست ها و روش های خاص هر کدام از کارکردهای مدیریت منابع انسانی شامل مدیریت تأمین نیروی انسانی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت پرداخت و پاداش و مدیریت روابط کارکنان در سازمانهای تعهد محور را تحلیل می نماید به گونه ای که استراتژی های کارکردی مختلف منابع انسانی با یکدیگر انسجام داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند، تا دستیابی به هماهنگی افقی (بین زیرسیستم های منابع انسانی) و هماهنگی عمودی (میان استراتژی منابع انسانی و زیر سیستم های منابع انسانی) میسر می شود. و چارچوبی فراگیر و یکپارچه برای جذب، حفظ و پرورش کارکنان فراهم آید. رویکرد تعهد مدار در طراحی استراتژی های منابع انسانی موجب می شود کارکنان و مدیران سازمان، هردو، مقاصد و اهداف سازمان را بهتر درک کنند و افراد را به عنوان منبع استراتژیک برای کسب مزیت رقابتی مورد ملاحظه گیرند.

کلمات کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی، تعهد، استراتژی تعهد محور.

۱- مقدمه

در جهان امروز که سازمان های مختلف همواره به دنبال کسب جایگاههای بالاتری در رتبه بندی جهانی هستند، نقش کارمندان بسیار موثر و حیاتی به نظر می رسد.

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سالهای گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته های رفتار سازمانی و روانشناسی بوده است. به طور کلی الگوهای مدیریت منابع انسانی به دو دسته کلی تقسیم می شوند: (۱) الگوهایی که بر ارتقای سطح تعهد کارکنان تمرکز دارند، (۲) الگوهایی که میزان کنترل مدیران و مالکان را بر کارکنان و فرآیندهای تولید افزایش می دهند. (Boselie, 2002). این دو الگو در دو انتهای یک طیف قرار دارند؛ به گونه ای که برخی دارای سبک مدیریت تعهد مدار و برخی دیگر دارای سبک کنترل مدارند. بر اساس مطالعات صورت گرفته توسط آرتور، هدف اصلی سیستم های مدیریت منابع انسانی کنترل مدار، کاهش هزینه ها و ارتقای کارایی است، حال آنکه سیستم های مدیریت منابع انسانی تعهد مدار بر ضرورت توسعه منابع انسانی و ایجاد اعتماد متقابل در محیط کسب و کار تاکید می ورزند (Arthur, 1994) و با ویژگی هایی نظیر تسهیل پیشرفت کارکنان و توانمندسازی آنان به جای نظارت مستقیم و تلاش در جهت یگانگی نسبی هدفهای فرد و سازمان شناخته می شوند. (Walton, 1985). مفهوم تعهد به احساس دلبستگی و وفاداری کارکنان به سازمان بر می گردد و به همین خاطر نقشی مهم در فلسفه مدیریت منابع انسانی ایفا می کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). والتون (۱۹۸۵)، معتقد است اگر سازمان دست از روش های سنتی کنترل خود بر کارکنانش بردارد تعهد آنها نسبت به سازمان بیشتر خواهد شد و در نتیجه عملکرد آن بهبود خواهد یافت. او معتقد بود که کارکنان تنها در این صورت به بهترین شکل و به شکلی خلاق با سازمان همکاری می نمایند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۶) حال پرسش اصلی این مقاله این است که برای خلق یک استراتژی تعهد رویه های سازمان در قبال منابع انسانی چگونه باشد؟

به عبارت دیگر سازمان در حوزه های کارکردی تامین نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پرداخت و پاداش و روابط کارکنان چه استراتژی ها و رویه هایی را در پیش گیرد تا دستیابی به تعهد بالا در سازمان میسر گردد.

۲- مفهوم تعهد

تعهد عبارت است از قدرت نسبی فرد در شناخت یک سازمان خاص و مشارکت در آن. تعهد از سه عامل زیر تشکیل می شود:

۱. میل قوی به باقی ماندن به عنوان عضوی از سازمان

۲. یک باور قوی، و لذا پذیرش، ارزش ها و اهداف سازمان.

۳. یک آمادگی برای بذل حداکثر توجه به نفع سازمان.

سالانسیک^۲ (۱۹۷۷) معتقد است ((تعهد حالتی است که در آن یک فرد با کارهایی که می کند به باورهایی متعهد می گردد که باعث می شود او هم به آن فعالیت ها ادامه بدهد و هم در دیگر فعالیت های سازمان مشارکت کند)).

۳- مدیریت تعهد مدار

مدیریت تعهد بالا که اولین بار توسط والتون (۱۹۸۵) معرفی و استفاده شد، بر این فرضیه استوار است که اگر کارکنان به شدت کنترل نشوند، به این باور می رسند که سازمان ارزش آن را دارد که برایش تلاش کنند، بنابراین عملکرد آنها افزایش می یابد. در مقابل، باید به آنها مسئولیت های بیشتری داد، آنها را ترغیب و تشویق کرد و به آنها در راه رضایت بیشتر از کار خود کمک کرد.

وود (۱۹۹۶) مدیریت تعهد بالا را چنین توصیف کرده است ((شکلی از مدیریت که بر ایجاد تعهد تاکید می کند، بنابراین خود کارکنان رفتار خود را تعدیل می کنند و کسی رفتار آنها را کنترل و از طریق تهدید و فشار تغییر نمی دهد، ضمن ای که روابط داخل سازمان بر سطح بالایی از اعتماد استوار است))

این نگرش تاکید می کند که باید با کارکنان مثل شرکای شرکت برخورد و رفتار کرد، افرادی که منافعشان مورد احترام است، حق اظهار نظر درباره مسایلی که به آنها مربوط می شود دارند و از آنها نظرخواهی می شود و به نظرات آنها توجه می شود. مدیریت تعهد مدار فضا و جوی را فراهم می آورد که در آن گفتگوی مستمر بین مدیران و اعضای گروه های آنها بر سر انتظارات آنها میسر و ممکن می باشد و اطلاعات مربوط به ماموریت، ارزش ها و اهداف سازمان در اختیار همه اعضای سازمان قرار می گیرد. نگرش مدیریت تعهد بالا، موجب می شود کارکنان و مدیران سازمان، هردو، مقاصد و اهداف سازمان را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی است برای مدیریت و پرورش کارکنان به منظور اطمینان خاطر حاصل کردن از موفقیت شرکت در دست یابی به اهدافش است. (آرمسترانگ، ۱۳۸۶)

۴- استراتژی منابع انسانی

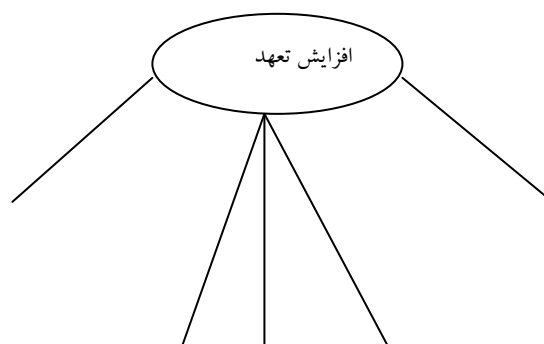
استراتژی، مجموعه ای منسجم و هماهنگ از تعهدات و اقدامات است که به منظور بهره گیری از شایستگی های محوری و دستیابی به مزیت رقابتی، طراحی شده است. (Liao, 2005) و استراتژی در مدیریت منابع انسانی، به عنوان گزینه و راهکار انتخابی در جهت حصول به اهداف سازمان و در راستای استراتژی و اهداف کلان سازمان، قابل تعریف است. (میر سپاسی، ۳۸۰) در واقع استراتژی های منابع انسانی، مقاصد سازمان را درباره جنبه های گوناگون سیاست ها و عملیات مدیریت منابع انسانی، تنظیم می نمایند (آرمسترانگ، ۱۳۸۶) پژوهشگران در اقدامی که برای گونه شناسی استراتژی های منابع انسانی به عمل آورده اند از یک یا دو نگرش زیر استفاده کرده اند:

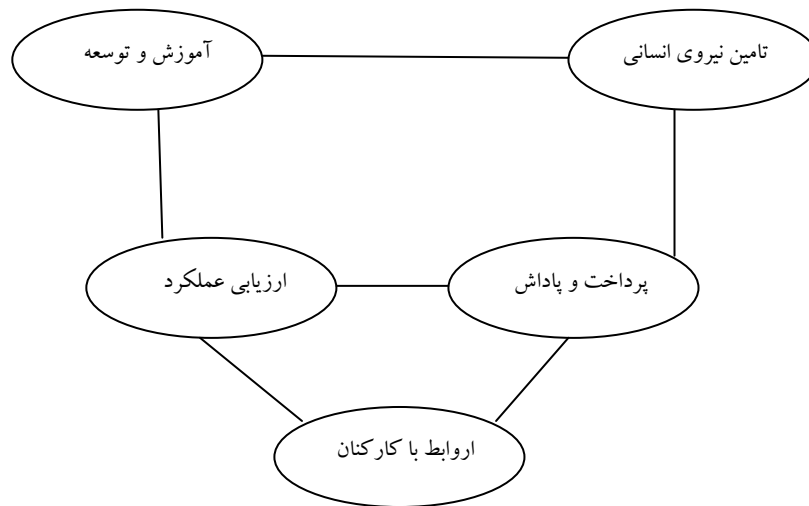
لگوهای مبتنی بر منابع، که ریشه در پارامترهای بازار کار و تعهد دارد، (بامبرگر، ۱۳۸۴)، الگوهای کنترل کارکنان، که ریشه در اقدامی دارد که کار فرما می کوشد بدان وسیله بر عملکرد کارمند، نظارت و اعمال کنترل نماید. (همان جا) کار فرمایانی که منابع انسانی خود را دارایی به حساب می آورند و نگرشی متعهدانه در قبال آنان در پیش می گیرند، در ازای دادن تضمین شغلی (و توسعه مسیر شغلی)، به کارمند این مطلب را تفهیم می کنند که حقوق و فرایا، بر اساس هنجارهای مبتنی بر رعایت اصل مساوات و برابری در داخل سازمان، و نه بر اساس نرخ رایج بازار، تعیین می شود. معمولاً چنین چارچوبی از استخدام را تأمین نیرو از بازار کار داخلی می نامند. کار فرمایانی که نیروی کار خود را هزینه های متغیر به حساب می آورند می کوشند چارچوب های کاری ارائه کنند (یعنی کارهایی را که نیاز به مهارت بالا دارد و کارهای روزمره) تا به کارکنان این امکان را بدهند که حقوق و پاداش مبتنی بر بازار را به میل و اراده خود، با اشتغال مبادله کنند.

۵- نحوه طراحی استراتژی های منابع انسانی در سازمانهای تعهد محور

استراتژی متعهدانه در سازمان هایی وجود دارد که از بازار کار داخلی استفاده می کنند و کنترل را بر محصول یا بازده قرار می دهند. در این سازمان ها زیر سیستم تأمین نیروی انسانی، با دقت زیاد، به انتخاب کارکنان و به توسعه و حمایت از مسیر شغلی افراد می پردازد و در مجموع، به تأمین و ارتقای نیرو از داخل توجه بسیار دارد. زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش به اصل برابری داخلی بین کارکنان تأکید می کند و پرداخت مبتنی بر عملکرد، در سطح فردی و گروهی انجام می شود. مشاغل گسترده، غنی شده و خود مدیریتی هستند و خلاقیت و نوآوری بسیار زیاد است. تعهد در سازمان بالاست و کارکنان به سازمان پایبند هستند.

استراتژی های مدیریت منابع انسانی در حوزه های مختلف باید به گونه ای طراحی شوند که با یکدیگر در ارتباط باشند و بنابراین موجب تقویت و تکمیل یکدیگر شوند. در این مقاله تعهد به عنوان یک عامل یکپارچه کننده مبنا قرار می گیرد و استراتژی ها و روش های مختلف منبع انسانی مربوط به جذب نیرو، پرورش منابع انسانی ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط کارکنان با آن هماهنگ می شود. نقش و نحوه عمل این فرایند در ایجاد پیوند بین روشهای مختلف منابع انسانی در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.





شکل ۱: افزایش تعهد به عنوان یک عامل یکپارچه کننده در تدوین استراتژی منابع انسانی

۱-۵- استراتژی های تامین نیروی انسانی

در سازمان های تعهد محور، زیرسیستم تامین نیروی انسانی بر اساس چارچوب بازار کار داخلی است. بنابراین استراتژی های تامین نیروی انسانی به گونه ای طراحی می شود که می کوشد افراد را در سازمان نگه دارد و آنها را ارتقا دهد. فرآیند کارمند یابی به گونه ای طرح ریزی می شود که ریسک مربوط به گزینش نهایی را کاهش دهد و احتمال اینکه افرادی که استخدام می شوند در سازمان باقی بمانند، افزایش یابد. فرآیند گزینش آینده نگر است و برای این که کارایی گزینش را به حداکثر برساند روش های گزینش ابتکاری استفاده می کند. فرآیند گزینش به گونه ای است که علاوه بر ارزیابی دانش، مهارت و تواناییهای داوطلب، سازگاری داوطلب با فرهنگ حاکم بر سازمان را مورد توجه قرار می دهد. (بامبرگر، و مشولم، ۱۳۸۴، ص ۱۲۵-۱۰۰)

۲-۵- استراتژی های آموزش و توسعه

در سازمانهایی با رویکرد متعهدانه هدف سازمان ((ساختن سرمایه های انسانی)) است و بنابراین در این سازمان ها به مفهومی وسیع به آموزش و توسعه کارکنان پرداخته می شود. طراحی برنامه های آموزشی پویایی فردی به منظور افزایش دانش و مهارت فعلی کارکنان با استفاده از روش های مختلف فراگیری شامل: راهنمایی، تربیت، دوره های بیرونی طراحی شده برای نیازهای خاص افراد، برنامه های آموزشی داخلی و خارجی و نیز طراحی برنامه های توسعه و فراگیری سازمانی به گونه ای که سازمان توانایی خلق، کسب و انتقال دانش جدید را داشته باشد در این سازمانها اجرا می شود و سازمان می کوشد از یک سو بین برنامه های آموزش و توسعه، و از سوی دیگر بین مسیر شعلی هر فرد در راه مدیریت، رابطه ای تنگاتنگ ایجاد کند. (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴، ص ۱۲۵-۱۰۰)

۳-۵- استراتژی های پرداخت و پاداش

در سازمان هایی با استراتژی کلان افزایش تعهد بر سیستمی از پرداخت و پاداش تاکید می شود که موجب تقویت انعطاف پذیری سازمان شود، فرهنگ تشریک مساعی و خلاقیت تقویت شود و مانع از فرسایش کارکنان گردد. بنابراین سیستم پرداخت به گونه ای طراحی شود

که ثبات رویه در درون سازمان (از نظر حقوق و مزایا حفظ شود). بدین منظور می بایست ارزش هر شغل مشخص گردد و به کارهایی که ارزش یکسان دارند پرداخت یکسانی صورت گیرد. (رعایت اصل برابری داخلی) همچنین به منظور رعایت اصل برابری خارجی، میزان پرداخت های مادی به کارکنان این مشاغل می بایست حداقل برابر با نرخ بازار کار (شرکت های رقیب) باشد. البته شرکت باید از طریق پاداش های غیر مادی نظیر امنیت شغلی، توسعه مسیر شغلی و ارتقای مقام نیز کارکنان ارزنده خود را حفظ و تعهد سازمانی و احساس هویت آنها را تقویت می نماید. برای تقویت منافع مشترک کارفرمایان و کارکنان از پرداخت های متغیر استفاده می شود، ولی این پرداخت ها بخش مهمی از وجوه کارکنان را تشکیل نمی دهد و با توجه به تاکید بر تشریک مساعی معمولاً مبتنی بر مزایایی است که بر اساس عملکرد بلند مدت به افراد تعلق می گیرد (برای مثال سهم کردن کارکنان در سود سالانه). (بامبرگرو مشولم، ۱۳۸۴، ص ۱۸۰-۱۴۰)

۵-۴- استراتژی های ارزیابی عملکرد

در سازمان های تعهد محور، برای تقویت حس وابستگی به جامعه سازمانی، تشریک مساعی و مسئولیت پذیری در سطح افقی، اغلب ارزیابی عملکرد بر مبنای داده هایی قرار می گیرد که به وسیله انواع ارباب رجوع داخلی و خارجی ارایه می شود و اغلب این پدیده را بازخور نمودن ۳۶۰ درجه ای می نامند.

شاخص های ارزیابی عملکرد در این سازمان ها به گونه ای طراحی می شوند که اولاً با استراتژی تجاری شرکت یکپارچگی و انسجام عمودی ایجاد نمایند. ثانیاً بین کارکرد های مختلف مدیریت منابع انسانی مثل توسعه منابع انسانی، توسعه سازمان و پاداش دهی با سیستم ارزیابی عملکرد یکپارچگی افقی ایجاد نمایند. (بامبرگرو مشولم، ۱۳۸۴، ص ۱۸۰-۱۴۰)

۵-۵- استراتژی های روابط با کارکنان

زیرسیستم روابط با کارکنان به آن دسته از فعالیت های استراتژیک مدیریت مربوط می شود که با تدوین، اعمال و نظارت بر قراردادهای روان شناختی بین کارفرما و کارکنان نظارت می کند و بدین گونه به محیط کار فیزیکی و مبنای هنجاری سازمان (یعنی فرهنگ) که کمتر قابل لمس است شکل می دهد.

در سازمان های تعهد محور می بایست شرح به گونه ای انعطاف پذیر طراحی شود و از طرح ریزی شرح شغل های بالقوه خشک جلوگیری شود، اختیارات عمل و مسئولیت کیفیت کارها به کارکنان واگذار و بازده آنها کنترل شود، فرصت های بسیار برای مشارکت کارکنان در تصمیم گیریهای استراتژیک و عملیاتی فراهم شود، در حقیقت می بایست با کارکنان به مثابه شرکایی برخورد شود که منافعشان مورد احترام است و حق رای در مسائل مربوط به خود را دارند. برنامه های کمک به کارکنان مانند کمک به حل مشکلات شخصی کارکنان که

مانعی در مسیر عملکرد اثربخش آنها شده است به اجرا درآید. (بامبرگرو مشولم، ۱۳۸۴، ص ۲۱۵-۱۹۵)

نحوه طراحی استراتژی های منابع انسانی در سازمان های تعهد محور در جدول شماره ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱: نحوه طراحی استراتژی های منابع انسانی در سازمان های تعهد محور

استراتژی های کارکردی منابع انسانی					استراتژی کلان منابع انسانی
روابط با کارکنان	ارزیابی عملکرد	پرداخت و پاداش	آموزش و توسعه	تامین نیروی انسانی	افزایش تعهد
مشاغل گسترده غنی شده و خود مدیریتی است؛ مشارکت کارکنان بالاست.	استفاده گسترده از سیستم ارزیابی عملکرد با بازخورد ۳۶۰درجه ای	توجه به اصل برابری داخل بین کارکنان پرداخت مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی انجام می شود.	توسعه و حمایت مسیر شغلی گسترده است.	انتخاب با دقت زیاد به عمل می آید؛ به تأمین و ارتقای نیرو از داخل بسیار توجه می شود ،انعطاف پذیری گسترده وجود دارد	

۶- نتیجه گیری

در این مقاله نحوه تدوین استراتژی های مدیریت منابع انسانی در حوزه های مدیریت تأمین نیروی انسانی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت پرداخت و پاداش و مدیریت روابط کارکنان در سازمان های تعهد محور تشریح شد. نتایج این تحقیق نشان داد که سازمانها برای خلق یک استراتژی تعهد می بایست با دقت زیاد ، به انتخاب کارکنان و به توسعه و حمایت از مسیر شغلی افراد بپردازند. به اصل برابری داخلی و خارجی در طراحی سیستم حقوق و دستمزد توجه شود، سیستم ارزیابی عملکرد بر اساس بازخور ۳۶۰ درجه ای طراحی شود و فرصت مشارکت کارکنان در تصمیم گیریهای سازمان فراهم آید.

اتخاذ چنین استراتژی هایی در حوزه های کارکردی مدیریت منابع انسانی موجب می شود که کارکنان و مدیران سازمان، هردو، مقاصد و اهداف سازمان را بهتر درک کنند و در چارچوبی است برای مدیریت و پرورش کارکنان در جهت دستیابی به اهداف سازمان فراهم آید.

منابع و ماخذ

- ۱- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۶) مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی،
- ۲- اعرابی، سید محمد، (۱۳۸۴) استراتژی های مدیریت منابع انسانی، جزوه کلاسی دوره دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری،
- ۳- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن، (۱۳۸۴) استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار). ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی،

- ۴- جلالی، سونیا (۱۳۸۹) تدوین استراتژی منابع انسانی برای شرکت رنگین پروفیل کویر ، پایان نامه برای اخذ مدرک کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی گرایش مدیریت استراتژیک ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
- ۵- میرسپاسی ، ناصر ، مدیریت منابع انسانی و روابط کار ، تهران ، میر ، ۱۳۸۰.

- 6-Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1996). Strategic human resource management (2nd edition). Orlando, FL7 Dryden performance in Chinese enterprises. Human Resource Management. Vol 47
- 7- Arthur, J.B.(1994).effect of .human resource system on manufacturing performance and turnover,Academy of Management Journal. Vol.37.pp.673-678
- 8-Bamberger, P., & Fiegenbaim, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. Academy of Management Review, Vol 21. 926-958.
- 9-Bamberger, P.A. And Philips, B. (1991), Organizational Environment versus on HR strategy, Human Resource Management Journal, Vol 30
- 10-Barney, J. B. (2001). Is the resourcebased view a useful perspective strategic management research?.Academy of Management Review, Vol 26.
- 11-Boselie, p., 2002, human resource management, work system & performance, Disseetation, Erasmus university Rotterdam: Tin Bergen Institute Research Series and Thela Thesis, pp. 40-50
- 12-Brian rake(2009).Strategic human resource management: The evolution of the field, Human Resource Management Review , Vol 19
- 13- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). Strategy and Human Resource Management. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- 14-Fiegenbaum,A.V,Stuart,A.H,Schendel,D.A(1996),.Strategic reference point theory. Strategic Management Journal, Vol 17.
- 15- Huang, T.-C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. Personnel Review, Vol 30: 132-151.
- 16-Walton. R.E., 1985, Form control to commitment in workplace, Harvard Business Review, March-April,pp.80-84