

مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تبیین اهداف و آثار آن

دکتر مهدی سبحانی نژاد^۱

عبداله افشار^۲

زهرا زارعی^۳

چکیده

مدیریت منابع انسانی زیر مجموعه مدیریت در معنای عام است که هدف آن مدیریت کارکنان به عنوان دارایی های ارزشمند سازمان جهت دستیابی به مزایای رقابتی است. به دلیل گستردگی این رشته؛ امروزه به انواع مختلف خرد، استراتژیک و بین الملل تقسیم می شود، که همه آن ها اساساً وظایف کارکردی و عملیاتی یکسانی بر عهده دارند، اما در نحوه اجرا، تعداد نیروی انسانی تحت پوشش و ... با هم متفاوتند. مطالعه حاضر به توصیف، تعریف و تبیین اهداف و آثار مدیریت استراتژیک منابع انسانی می پردازد. روش انجام پژوهش، تحلیل اسنادی بوده به منظور گردآوری اطلاعات لازم جهت پاسخ گویی به سؤال های پژوهش، اسناد و مدارک موجود و مرتبط با موضوع حاضر با استفاده از فرم گردآوری داده ها، جمع آوری و به شیوه کیفی تجزیه و تحلیل شده است. یافته های پژوهش نشان دهنده آن است که؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی الگوی برنامه ریزی شده ترتیبات و فعالیت های منابع انسانی است که به منظور توانمندسازی سازمان در جهت دستیابی به اهداف آن تدوین شده است؛ هدف اصلی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی اجرای مجموعه ای از فعالیت ها و فرایندهای مختلف در جهت دستیابی به مزایای رقابتی پایدار از طریق منابع انسانی سازمان و تقویت اثربخشی سازمان می باشد.

کلمات کلیدی: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دیدگاه منبع محور، استراتژی، مزایای

رقابتی

۱. دانشیار دانشگاه شاهد تهران

2. email: afshar1404@gmail.com

۲. کارشناس ارزیابی آموزشی شرکت حمل و نقل ریلی رجا

۳. کارشناس ارشد دانشگاه علامه طباطبائی و مدرس دانشگاه

مقدمه

از زمان توسعه مدیریت منابع انسانی به عنوان رشته‌ای علمی و تحقیقاتی، تغییرات بسیاری در این حوزه به وجود آمده است. یکی از تغییرات مهم ادغام مدیریت منابع انسانی با فرایند مدیریت استراتژیک است که موجب شکل‌گیری رشته مدیریت استراتژیک منابع انسانی شد که بر نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی در تلافی اهداف کسب و کار تأکید می‌کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر سهم مدیریت منابع انسانی در عملکرد سازمان‌ها و تأثیر آن بر ارزش افزوده سازمان توجه می‌کند. اساس مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که سازمان‌هایی که استراتژی خاصی را می‌پذیرند مستلزم این است که فعالیت‌های منابع انسانی خاصی را بپذیرند که متفاوت از سازمان‌هایی است که استراتژی‌های جایگزین را پذیرفته‌اند (کالینگس و وود^۱، ۲۰۰۹: ۳۸).

امروزه مدیریت منابع انسانی را نمی‌توان بخشی دانست که تنها وظایف مشخص و محدودی برای کارکنان به عهده دارد. در شرایط متحول و رقابتی، مدیریت منابع انسانی، نیازمند داشتن نگرش استراتژیک و فراگیر است تا بتواند برای سازمان، مزیت رقابتی ایجاد کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با توجه به نیازهای مطرح شده، رسالت خویش را در جهت کسب موفقیت برای سازمان قرار داده است. پس مدیران بایستی آگاه باشند و در مدیریت و توسعه استراتژیک منابع انسانی خود موارد زیر را در نظر بگیرند:

- تعیین مقاصد توسعه منابع انسانی؛
 - ارزیابی قوت‌ها و ضعف‌های مهارتی در سازمان؛
 - تخصیص و شناسایی محیط خارجی از نظر تهدیدها و فرصت‌های مؤثر بر عملکرد کارکنان؛
 - مقایسه قوت‌ها و ضعف‌ها با تهدیدها و فرصت‌های آتی؛
 - انتخاب استراتژی سازمانی مناسب برای توسعه منابع انسانی به گونه‌ای که بتواند افراد و سازمان را برای آینده آماده سازد؛
 - اجرای استراتژی برگزیده با توجه به مواردی چون: بهبود سازمانی، آموزش و پرورش کارکنان و آموزش شغلی کارکنان؛
 - و نهایتاً ارزیابی توسعه منابع انسانی (فرهی بیلویی، ۱۳۸۷).
- استراتژی دارای معانی متعددی است از جمله استراتژی به عنوان:
- یک طرح (مورد انتظار)؛ جهت، راهنما و راهکار آینده، با نگاهی رو به جلو؛
 - یک الگو (واقع‌گرایانه)؛ ثبات در رفتار در طول زمان، با نگاهی به رفتار گذشته؛

- یک موقعیت؛ روشی که موقعیت‌ها، تولیدات و خدمات سازمان در بازارهای خاص برای دستیابی به مزایای رقابتی فعالیت می‌کنند.

- یک چشم‌انداز؛ روش بنیادی سازمان که اعضای سازمان محیط، مشتریان و ... را می‌فهمند؛

- یک اقدام و عمل؛ عملیاتی خاص با قصد فریب یک مخالف یا رقیب (کالینگس و وود، ۲۰۰۹: ۳۹).

با دو رویکرد می‌توان استراتژی منابع انسانی را تعریف کرد؛ بر اساس رویکرد محتوای استراتژی مجموعه‌ای از سیاست‌ها و رویه‌های طراحی شده به وسیله مدیران ارشد با استفاده از عوامل درونی و بیرونی سازمان با هدف دستیابی به مزایای رقابتی و اهداف و آرمان‌های بلندمدت و استراتژی در زیرمجموعه محتوای استراتژی بر اساس فرایند استراتژی‌سازی به دو دسته استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده و نوظهور (لگک^۱، ۲۰۰۱).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بردارنده ایجاد و اجرای استراتژی منابع انسانی است. بر اساس آنچه سازمان در مورد سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی قصد اجرای آن‌ها را دارد و این که چگونه این استراتژی‌ها باید همسو با استراتژی کسب و کار باشد، این استراتژی‌ها را می‌توان به دو دسته زیر تقسیم کرد:

استراتژی‌های عام، توصیف‌کننده سیستم کلی یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های مکمل منابع انسانی است که سازمان می‌پذیرد یا برای افزایش عملکرد خود اجرا می‌کند. این حوزه شامل سه استراتژی زیر می‌باشد:

- مدیریت تعهد بالا؛ در جهت دستیابی به عملکردی بر اساس اعتماد در بین کارکنان و متعهد شدن آن‌ها در برابر اهداف و آرمان‌های سازمان؛

- مدیریت عملکرد بالا؛ اجرای فعالیت‌های مختلف مدیریت منابع انسانی جهت تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان در راستای دستیابی به بهره‌وری، کیفیت، رشد سود و ...؛

- مدیریت درگیر شدن بیشتر افراد با سازمان؛ که ایجادکننده فرصت، انگیزه و مهارت‌هایی برای مشارکت بیشتر کارکنان در موفقیت سازمان است.

از استراتژی‌های خاص سازمان می‌توان استراتژی‌های زیر را نام برد:

- مدیریت سرمایه انسانی؛ اجرای فعالیت‌ها و فرایندهایی در جهت دستیابی به ارزش افزوده از طریق سرمایه‌گذاری بر افراد سازمان.

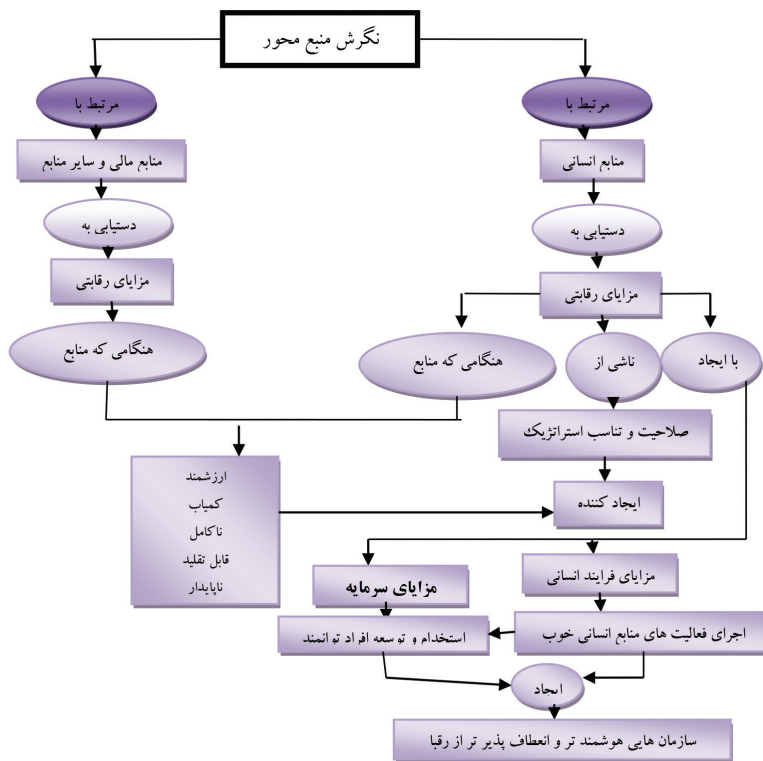
- مدیریت دانش؛ ایجاد، دستیابی، مشارکت و استفاده از دانش برای تقویت عملکرد و یادگیری.

- مسئولیت اجتماعی سازمان؛ تعهد برای مدیریت مشاغل اخلاق گرایانه در جهت تأثیر گذاری مثبت بر جامعه و محیط فعالیت سازمان.

- توسعه سازمانی؛ طراحی و اجرای فعالیت هایی برای تقویت اثربخشی سازمان.

- مدیریت استعدادهای درخشان، ایجاد محیطی برای یاد گیری و توسعه فعال کارکنان، پاداش دهی و رفاه کارکنان (آرمسترانگ، ۲۰۱۰: ۴۹-۴۸).

مسیر اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی ناشی از نگرش اقتصادی و منبع محور برای توضیح نقش مدیریت منابع انسانی در توسعه مزایای رقابتی سازمان است. اساس نگرش منبع محور این است که منابع انسانی، فنی، اداری و فیزیکی سازمان و به خصوص منابع انسانی منبع مزایای رقابتی پایدار هستند. بر اساس نگرش منبع محور منابع انسانی به عنوان منبع بالقوه مزایای رقابتی پایدار دیده می شوند زیرا ارزش، کمیابی، بی مانندی و غیر قابل تعویض بودن آنها ناشی از عدم تجانس ذاتی، ابهام و پیچیدگی این منابع و شرایطی است که آنها در آن قرار گرفته اند (میسن و برت^۱، ۲۰۰۶: ۴۴۸).



مفهوم سازی نگرش منبع محور، آرمسترانگ، ۲۰۱۰: ۴۰

پایه اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که رفتار رقابتی سازمان تابعی از تصمیمات و فعالیت‌های رده‌های بالای سازمان است. فرض مسلم این است که تصمیمات و فعالیت‌های این رده‌ها تابعی از سرمایه انسانی و اجتماعی آن‌ها در جهت برنامه‌ریزی و اجرای حرکت‌های رقابتی سازمان است. سازمان‌های دارای سطوح بالای سرمایه انسانی و اجتماعی در رده‌های بالا علاقمند به بهره‌وری از مجموعه مهارت منحصر به فرد و توانمندی‌های تصمیم‌گیری منحصر به فرد هستند. از دیدگاه استراتژیک این اشکال سرمایه پذیرفتنی‌تر از سایر منابع سازمان در مزایای رقابتی هستند. سرمایه انسانی و اجتماعی سازمان به خصوص در رده‌های بالا موجب افزایش آگاهی، انگیزه و شایستگی سازمان برای رقابت قوی می‌شود. سیاست‌های پاداش‌دهی اجرایی عمدتاً موجب ایجاد انگیزه این امور انسانی برای درگیر شدن در فعالیت‌های رقابتی می‌گردد. بر اساس مدل تفاوت بین امور انسانی استراتژیک، روابط بین این امور و فعالیت‌ها و سیستم‌های خاص منابع انسانی موجب ایجاد نتایج رقابتی می‌گردند (آفستین و همکاران، ۲۰۰۵: ۳۱۲).

دانش، مهارت و امکاناتی که اساساً ارزشمند هستند، دانش و آگاهی از وظایف شغلی و نقاط ضعف و قوت خود، دانش ضمنی از رفتارهای غیر معمول پرسنل عملیاتی، سبک‌های ارتباطی که همسو با فرهنگ سازمان هستند و مجموعه‌ای از مهارت‌های مدیریتی که متناسب با نیازهای مشاغل هستند همه نمونه‌هایی از سرمایه انسانی می‌باشند. سرمایه انسانی عام اشاره به دانش، مهارت و امکاناتی دارد که با محیط گسترده‌تر سازمان مرتبط است. دانش یک رقیب، ناظر، مشتری و سایر ذینفعان خارجی مهم و مهارت‌ها و توانایی‌های کسی که با آن‌ها سر و کار دارد، بیانگر اجزای مهمی از سرمایه انسانی عام هستند. ترکیبی از سرمایه انسانی عام و خاص مزایای منحصر به فردی برای سازمان ایجاد می‌کنند.

سرمایه اجتماعی اشاره به ارتباط بین فعالان اجتماعی، تقویت این ارتباط و منابعی که از آن پیروی می‌کنند، دارد که ابعاد کلیدی آن عبارتند از: ساختاری، رابطه‌ای و شناختی. در مدل سرمایه اجتماعی بر ارتباط اعضای رده‌های بالای سازمان، تقویت این روابط، جریان‌های منابع بالقوه بین آن‌ها و فرایندهای سرمایه اجتماعی در جهت اهداف سازمان توجه دارد. گرایش رقابتی اشاره به تمایل سازمان برای درگیری فعالیت‌های رقابتی دارد و تعیین‌کننده پیشرفت و ادعای سازمان می‌باشد. سازمان‌های رقابت‌گرا بیشتر با مشتریان، رقبا و کارپردازانی که دانش لازم برای رویارویی با بازار را تأمین می‌کنند، در تعامل می‌باشند. این گرایش رقابتی موجب افزایش مشارکت در بازار و بهره‌وری آنها می‌شود. پیچیدگی رقابت اشاره به دسته‌ای از انواع مختلف فعالیت‌های رقابتی که توسط سازمان

اجرامی شوند، دارد (آفستین و همکاران^۱، ۲۰۰۵:۳۰۶ و ۳۰۹).

با توجه به آنچه بیان شد مسأله اساسی مطالعه حاضر: مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تبیین اهداف و آثار آن می‌باشد.

روش‌شناسی پژوهش:

پژوهش حاضر به دنبال تبیین معنا و مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بوده است. روش پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است و با توجه به روش پژوهش، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اسناد، مدارک و منابع مرتبط با موضوع مورد بررسی می‌باشد. در این خصوص، نمونه‌گیری انجام نشده و حداکثر منابع موجود و مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی و تحلیل واقع شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها، فرم فیش‌برداری بوده، به علاوه از شیوه تحلیل کیفی به منظور تحلیل و جمع‌بندی یافته‌ها استفاده شده است.

تحلیل یافته‌های پژوهش:

تبیین معنا و مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

مدیریت منابع انسانی زیر مجموعه مدیریت در معنای عام است که هدف آن مدیریت کارکنان برای دستیابی به مزایای رقابتی است. تعدد تعاریف در مورد مدیریت منابع انسانی ناشی از جوان بودن نسبی و گستردگی وسیع آن است که موجب شکل‌گیری حوزه‌های مختلف تحقیقات و سطوح مختلف تحلیل می‌شود. به دلیل گستردگی این رشته؛ امروزه به سه دسته (خرد، استراتژیک و بین‌الملل) تقسیم می‌شود، که همه آن‌ها اساساً وظایف کارکردی و عملیاتی یکسانی بر عهده دارند (باکسل و همکاران^۲، ۲۰۰۷).

افراد و مدیریت افراد به طور روزافزون به عنوان عناصر کلیدی مزایای رقابتی پایدار دیده می‌شوند (الن و رایت، ۲۰۰۶:۴). با افزایش رقابت، تغییرات سریع تکنولوژیکی، جهانی شدن و سایر عوامل کسب و کار در تلاش برای آگاهی از این موضوع هستند که چگونه مزایای رقابتی حقیقی یعنی منابع انسانی را می‌توانند بهتر مدیریت کنند. این ایده که منابع انسانی نقش استراتژیک در موفقیت سازمان دارند منجر به شکل‌گیری رشته تحقیقاتی نسبتاً جدیدی به نام مدیریت استراتژیک منابع انسانی و تلاقی مباحث مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی شده است. مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌هایی است که موجب تنظیم و اجرای استراتژی‌های طراحی شده برای رسیدن به اهداف سازمان می‌شوند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶:۲۴).

1. Offstein et al

2. Boxall, & et al

مدیریت استراتژیک را می‌توان اینچنین توصیف نمود:

- قلمرو کاملی از فعالیت‌های سازمان شامل اهداف و حدود سازمان؛
 - تطبیق عملکرد سازمان با محیطی که در آن فعالیت می‌کند؛
 - اطمینان از این که ساختار درونی، فعالیت‌ها و فرایندها سازمان را جهت دستیابی به اهداف آن یاری می‌کنند؛

- تطبیق فعالیت‌های سازمان با قابلیت‌های منابع آن، ارزیابی زمینه‌ای که منابع کافی برای استفاده از مزایای فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدها در محیط سازمان را فراهم کنند؛
 - دستیابی به منابع و تنظیم و اختصاص دوباره آن‌ها؛

- تفسیر مجموعه‌ای پویا و پیچیده از متغیرهای درونی و بیرونی که سازمان با مجموعه ساختاری از اهداف مشخص آینده به صورت روزمره اجرا می‌شوند، روبرو است (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۲۴).

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و سیستم‌هایی است که طرز فکر، عملکرد و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و رویکردی استراتژیک است که به جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان کمک می‌کند و فرایندی است که شامل وظایفی چون؛ جذب، استخدام، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی می‌شود. به عبارتی دوراندیشی فراگیر، نوآور و تحول‌گرای سازمان‌یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی قابل قبول کاری و به‌کارگیری بجای مؤثر این منبع با شناخت و اعمال تأثیرگذاری در محیط درون و برون سازمانی در راستای تبیین استراتژی‌ها به منظور تحقق رسالت و اهداف سازمان است (آرمسترانگ، ۲۰۱۰: ۸).

با ترکیب مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی می‌توان مدیریت استراتژیک منابع انسانی را اینچنین تعریف نمود؛ الگوی برنامه‌ریزی شده ترتیبات و فعالیت‌های منابع انسانی که به منظور توانمندسازی سازمان در جهت دستیابی به اهداف آن تدوین شده است (الن و رایت^۱، ۲۰۰۶: ۴).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مقاصد و طرح‌های سازمان در مورد این که چگونه سازمان می‌تواند به اهداف کسب و کار خود از طریق افراد برسد، تعریف شده است. اساس آن سه گزاره مهم است:

اول: سرمایه انسانی منبع مهم مزایای رقابتی است.

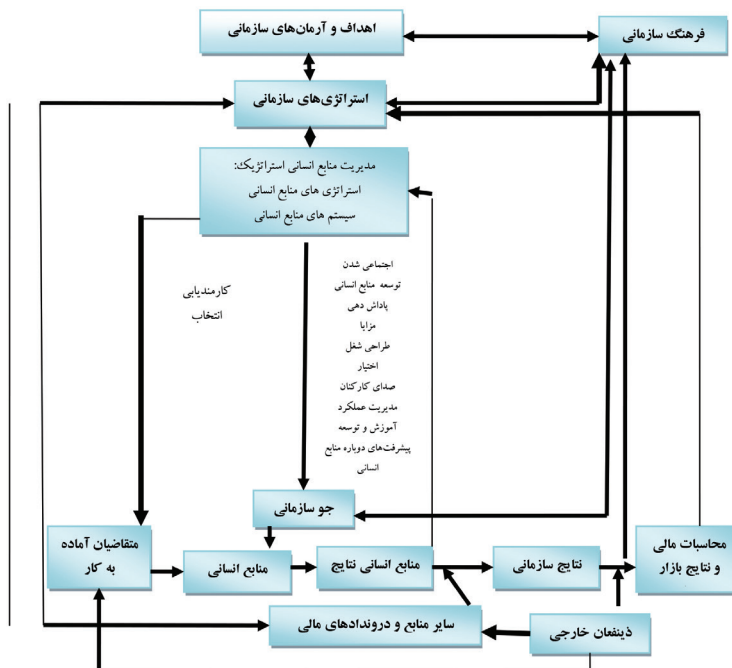
دوم: افراد سازمان طرح‌های استراتژیک را اجرا می‌کنند.

سوم: جهت و چگونگی حرکت سازمان باید بارویکردی سیستماتیک تعریف شود.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که دربردارنده استفاده از رویکردهای هم‌افزا با توسعه

استراتژی‌های منابع انسانی، که به صورت عمودی با استراتژی کسب و کار و افقی با دیگری متحد است. این استراتژی‌ها به مقاصد و طرح‌های مرتبط با تعهدات سازمان مانند: اثر بخشی و جنبه‌های خاص تر از مدیریت افراد مانند: منبع‌یابی، یادگیری و توسعه، روابط کارکنان و پاداش دهی می‌باشد (آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۶: ۳۰).

بر اساس چارچوب مدیریت منابع استراتژیک اهداف و آرمان‌های سازمانی غایتی برای سازمان‌ارایه می‌کند. استراتژی‌های سازمانی مجموعه‌ای از فرایندهاست که توسط اهداف و آرمان‌های سازمانی باید به آن‌ها رسید. این استراتژی‌ها تحت تأثیر باز خورد کارکردهای مختلف در مورد توانایی آن برای تأمین منابع و دروندادهای علاوه بر ایجاد نتایج لازم برای کارکرد مشارکت در دستیابی به اهداف و آرمان‌ها در کل است. آن‌ها انعکاسی از دیدگاه‌های رهبران بوده و برگرفته از فرهنگ سازمانی هستند. استراتژی‌های سازمانی باید همگرا با اهداف و آرمان‌های سازمانی در کل سازمان باشد. استراتژی‌های منابع انسانی عبارت است از این که چگونه کارکرد منابع انسانی سازمان در دستیابی به اهداف و آرمان‌های سازمان نقش دارند. سیستم مدیریت منابع انسانی مجموعه متحدی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را ایجاد می‌کند که منابع انسانی را در جهت دستیابی به استراتژی‌ها و اهداف و آرمان‌های سازمانی توانمند می‌کنند (وی و جانسون^۲، ۲۰۰۵: ۱۲-۱۰).



چارچوب مدیریت منابع استراتژیک، وی و جانسون، ۲۰۰۵: ۱۱

1. Armstrong

2. Way and Johnson

با توجه به رقابت شدید و تنگاتنگ در دنیای امروزی، می توان بیان داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر سازمان محسوب می شود، بنابراین مدیران بایستی آگاه باشند چگونه با این عامل استراتژیک برخورد کنند و استفاده هر چه مؤثرتر از این مزیت رقابتی را بیاموزند. در این صورت سازمان یک قدرت و نیروی رقابتی قوی کسب خواهد کرد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

اهداف و آثار مدیریت استراتژیک منابع انسانی

منطق مدیریت استراتژیک منابع انسانی مزایای ادراکی داشتن مبنای توافقی و مستفاد برای توسعه رویکردهای مدیریت افراد در بلند مدت است که متضمن این منطق در مشاغل دستیابی به مزایای رقابتی از طریق مدیریت منابع انسانی است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی این دیدگاه را به روشی ایجاد می کند که مسائل مهم یا عوامل موفقیت مرتبط با افراد می توانند مورد تأکید قرار گیرند و تصمیمات استراتژیک گرفته شده تأثیر مهم و بلند مدتی بر رفتار و موفقیت سازمان ها دارند.

هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی ایجاد ظرفیت استراتژیک با اطمینان از این که سازمان دارای کارکنان متعهد، ماهر، دارای انگیزه می باشد که مورد نیاز آن برای دستیابی به مزایای رقابتی هستند. هدف آن ایجاد جهتی است که اغلب در محیط های آشفته نیازهای شغلی، سازمانی و مجموعه نیازهای کارکنان، با توسعه و اجرای مجموعه منسجم و کاربردی از سیاست ها و برنامه های منابع انسانی برآورده شوند. هنگام توجه به اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی توجه به این موضوع ضروری است که چگونه استراتژی های منابع انسانی به علایق ذی نفعان در سازمان توجه می کنند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی سه هدف مشخص دارد که عبارتند از: بهره وری؛ کیفیت زندگی کاری؛ و پیروی از قانون.

بهره وری:

اصل آینده نگری ایجاب می کند سازمان ها از هم اکنون با تدوین و اجرای برنامه های متناسب با شرایط خاص فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و ... به استقبال چالش ها بروند. مدیرانی که امروزه روی چالش ها کار می کنند و خود را برای رویارویی با چالش های جدید آماده می کنند رهبران آینده خواهد بوده و آنهایی که در انتظار به سر می برند تا این چالش ها به راستی به موضوعاتی داغ مبدل شوند احتمالاً عقب خواهند افتاد و هرگز نخواهند توانست این عقب ماندگی را جبران کنند. تلاش برای ساختن آینده مخاطره آمیز است ولی، مخاطرات تلاش برای ساختن آینده به مراتب کمتر از مخاطرات عدم تلاش برای ساختن آن خواهد بود (دراکر، ۱۳۷۸: ۱۸). بهره وری استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود به منظور نیل به اهداف تعیین شده است (لواسانی، ۱۳۷۳: ۶). نظام اداری و مدیریت در جوامع در حال توسعه به دلیل محدودیت های ناشی از کمبود نیروی انسانی ماهر، اهمیت ویژه ای می یابد. شاید بتوان از منابع موجود با انتخاب و بکارگیری شیوه های فنی و تکنولوژیکی

متناسب استفاده درستی کرد، اما استفاده مطلوب از منابع انسانی و ایجاد انگیزش و روحیه تشریح مساعی و همکاری به سهولت میسر نیست (احمدی، ۱۳۸۱: ۱۱۲). بهره‌وری به عنوان یک طرز فکر و نظام هماهنگ موجب تحولاتی در مدیریت شده است. این تغییر و تحول گذر از مدیریت علمی سنتی بر مبنای اقدامات خشک و مکانیکی به مدیریت پویا و نوین بر پایه اصالت و تعالی انسان تعبیر می‌شود (پدارم، ۱۳۹۰: ۲۰).

کیفیت زندگی کاری:

نتیجه کیفیت زندگی کاری افزایش مشارکت در کار، افزایش رضایت از کار، کاهش فشار عصبی و کاهش سوانح است. کارکنان امروزی، بیشتر از گذشته درخواست درگیری و مشارکت در کارهای خود را داشته، آرزو دارند در کارهایشان خودکنترلی داشته باشند. گفت و شنود با کارکنان و برانگیختن آنان به ارایه نظریاتشان از جمله کارهای سودمندی است که مدیران ارشد سازمان، به انجام رساندن آن‌ها را از سوی مدیریت منابع انسانی خود، انتظار دارند (فرهی بیلویی، ۱۳۸۷). امروزه مدیری موفق نامیده می‌شود که بتواند حداکثر کار مورد قبول را با استفاده از حداقل قدرت تنبیهی خود و امکانات تشویقی فراهم سازد. ولی کارشناسان معتقدند مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ تا ۹۰ درصد توانایی‌های افراد را به کار گیرد. آسیب‌های ناشی از عدم توجه به کیفیت زندگی کاری باعث می‌گردد تا هر شخص به طور انفرادی در پی راه‌های ارضاء نیاز خود بر آید که این امر غالباً با نفع جمعی در تضاد می‌باشد و موجب اختلال بیشتر روابط اجتماعی و پیدایش یک دور باطل می‌شود (غلامی، ۱۳۸۸: ۹۸).

پیروی از قانون:

نتیجه پیروی از قانون کاهش یا از میان رفتن جریمه‌های قانونی، افزایش خوش بینی اجتماعی و شهرت سازمان نزد عموم است. مدیریت منابع انسانی باید پیوسته در جریان قوانین و آرای جدید به نیروی کار قرار گیرد و توجه داشته باشند که قوانین برای آسایش و راحتی هر چه بیشتر منابع انسانی در سازمان‌هاست، نه وسیله‌ای برای مچ‌گیری و آزار منابع انسانی (فرهی بیلویی، ۱۳۸۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان بوده و به مسایل بلندمدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می‌شود و خروجی آن سیاست‌هایی برای حوزه‌های منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

استری^۱ (۱۹۸۹) توضیح می‌دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی نرم^۲ تأکید بیشتری بر

1. Stery

2. soft strategic HRM

جنبه‌های روابط انسانی مدیریت افراد، تأکید بر توسعه مستمر، ارتباطات، امنیت کارکنان، کیفیت شرایط کار و ایجاد تعادل بین کار و زندگی دارد و توجه به مسایل اخلاقی در آن مهم است. در بعد مدیریت استراتژیک منابع انسانی سخت‌ابری بازده سرمایه‌گذاری در علایق مشاغل در منابع انسانی توجه دارد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید به ایجاد تعادل بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی سخت و نرم توجه کند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳۱).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی دارای آثار متعددی بر انواع مقیاس‌های اثربخشی سازمانی مانند: منابع انسانی (انواع رفتارهای کارکنان در سازمان مانند: گردش شغلی، نرخ خروج از سازمان و حفظ کارکنان)، نتایج سازمانی (کیفیت و بهره‌وری و خدمات سازمانی)، ابعاد مالی (بازگشت سرمایه، انواع سودهایی که سازمان به دست می‌آورد؛ نرخ‌های خروج و پرداخت)، و برای حفظ عمومی سازمان‌ها، نتایج بازار سرمایه (ارزش موجودی، بازگشت سهم سهامداران) می‌باشد (وی و جانسون، ۲۰۰۵: ۳).

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت منابع انسانی زیرمجموعه مدیریت در معنای عام است که هدف آن مدیریت کارکنان برای دستیابی به مزایای رقابتی است. تعدد تعاریف در مورد مدیریت منابع انسانی ناشی از جوان بودن نسبی و گستردگی وسیع آن است که موجب شکل‌گیری حوزه‌های مختلف تحقیقات و سطوح مختلف تحلیل می‌شود. به دلیل گستردگی این رشته؛ امروزه به سه دسته (خرده، استراتژیک و بین‌الملل) تقسیم می‌شود، که همه آن‌ها اساساً وظایف کارکردی و عملیاتی یکسانی بر عهده دارند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به واسطه ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک شکل گرفته است. مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌هایی است که موجب تنظیم و اجرای استراتژی‌های طراحی شده برای رسیدن به اهداف سازمان می‌شوند. مدیریت منابع انسانی نیز اداره امور مختلف کارکنان مانند: انتخاب، آموزش و توسعه در جهت دستیابی به اهداف سازمان می‌باشد. با ترکیب مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی می‌توان آن را اینچنین تعریف نمود؛ «الگوی برنامه‌ریزی شده ترتیبات و فعالیت‌های منابع انسانی که به منظور توانمندسازی سازمان در جهت دستیابی به اهداف آن تدوین شده است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی از انواع استراتژی‌های نوظهور و تدوین شده در جهت دستیابی به اهداف و آرمان‌های سازمان برای دستیابی به تناسب استراتژیک استفاده می‌کنند.»

هدف از این نوع مدیریت، توسعه ظرفیت سازمان با اطمینان از این که سازمان دارای کارکنانی ماهر، درگیر، متعهد و برانگیخته که لازمه دستیابی به مزایای رقابتی پایدار می‌باشند، است و مبنای اصلی آن،

دیدگاه منبع محور می باشد که بر اساس آن منابع سازمان به خصوص منابع انسانی، منبع اصلی مزایای رقابتی پایدار بوده که سازمان ها با استخدام و حفظ افرادی توانمندتر و ماهرتر سازمان هایی انعطاف پذیر و هوشمندتر از سایر رقبا ایجاد می کنند. هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی ایجاد ظرفیت استراتژیک با اطمینان از این که سازمان دارای کارکنان متعهد، ماهر، دارای انگیزه می باشد که مورد نیاز آن برای دستیابی به مزایای رقابتی هستند و دارای آثار متعددی در افزایش اثربخشی سازمان و کیفیت و بهره‌وری آن می باشد.

فهرست منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- غلامی، علیرضا (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی کاری در سازمان، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۴، صص: ۷۹-۱۰۰.
- احمدی، پرویز (۱۳۸۱). طراحی مدل بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره‌وری، رساله دوره دکتری.
- الله‌وردی، مصطفی، فرح آبادی، محمداحسان و سجادی، حانیه‌السادات (۱۳۸۹). اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیران میانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، فصلنامه بیمارستان، ش ۳ و ۴، صص: ۷۷-۸۵.
- پدرام، محسن (۱۳۹۰). ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی، نشریه داخلی بانک ملی، شماره ۱۸۱، صص: ۱۲۸-۱۹.
- حسین لوانسانی، سیدمحمد (۱۳۷۳)؛ ارزیابی سطح بهره‌وری نیروی انسانی، علل پایین بودن و آرایه راه حل هاجت افزایش آن، پایان نامه فوق لیسانس مدیریت صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه امیرکبیر.
- دراکر، پیترا (۱۳۷۸). چالش های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه محمد طلوع.
- فرهی بیلویی، رضا (۱۳۸۷). رویکردهای نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹، صص: ۱۴-۲۰.
- Allen, Mathew R. and Wright, Patrick M., Strategic Management and HRM (2006). Cahrs Working Paper Series. Paper 404. <http://digitalcommons.ilr.edu>.
- Armstrong, Michael (2006). Strategic Human Resource Management, A

Guide to Action, Kogan Page, London and Philadelphia.

- Armstrong, M (2010). Armstrong's essential human resource management practice a guide to people management, first published in Great Britain and the U1.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M (2007). Human resource management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), the handbook of human resource management (pp: 116). Oxford: University Press.
- Collings, David G. Wood, Geoffrey (2009), Human Resource Management A critical approach, First published by Routledge.
- Mayson, S., Barrett, R (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. Human Resource Management Review 16, 448.
- Offstein, Evan H. Gnyawali, Devi R. Cobb, Anthony T. (2005), a strategic human resource perspective of firm competitive behavior, Human Resource Management Review 15 (2005) 305–318.
- Way, Sean A. T, Johnson, Diane E (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management, Human Resource Management Review 15, 1–19.