

برنامه ریزی و تصمیم گیری یکپارچه حوزه منابع انسانی با بهره گیری از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک (SRP)

مطالعات و تجربیات اخیر حاکی از آنند که یکی از مهمترین دغدغه های مدیران سازمانها به ویژه مدیران منابع انسانی ایجاد هماهنگی و یکپارچگی میان استراتژی های کلان سازمانی و استراتژی های حوزه منابع انسانی است. در واقع این چالش دارای ابعاد و جنبه های مختلفی است که می توان به چگونگی ایجاد هماهنگی، یکپارچگی و انسجام بین زیر سیستم های درونی حوزه منابع انسانی (مانند برنامه ریزی، جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، روابط با کارکنان و سلامت و ایمنی و...) از یک سو و برقراری هماهنگی و انسجام بین سیستم منابع انسانی با سایر سیستم های عملیاتی سازمان (مانند: مالی و حسابداری، بازرگانی و بازاریابی، تحقیق و توسعه و اطلاعات و غیره) از سوی دیگر اشاره نمود. جایی که تکثر نقش ها، فعالیت ها، وظایف و کارکردها، ضرورت توجه به کانون هماهنگی را ورای سطح عملیاتی و اجرایی نشان می دهد، چاره کار را می توان در مدیریت استراتژیک منابع انسانی جستجو کرد. در واقع استراتژی ها مبین آنند که سازمان یا بخشی از آن در بلندمدت قصد دارد به کجا برود تا به اهداف و مقاصدش برسد. بر همین اساس:

ایده هماهنگی یا یکپارچگی استراتژیک، محور اصلی مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی است.

به عبارت دیگر ایجاد یکپارچگی استراتژیک به منظور همخوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت ضروری است. «فامبراون» استراتژی را به عنوان حوزه نظری و ابزاری برای هماهنگی معرفی می کند. به عبارت دیگر کارکرد اصلی استراتژی منابع انسانی خرد کردن اهداف و استراتژی های کلان سطح شرکت به سطح برنامه های عملیاتی است.

در خصوص متدولوژی های تدوین استراتژی باید اذعان داشت که در واقع روشی استاندارد برای تدوین استراتژی منابع انسانی وجود ندارد. یک عامل تعیین کننده در موفقیت یک استراتژی، توانایی شرکت در اجرای آن استراتژی به نحوی موثر است که خود تابعی از عواملی نظیر هماهنگی یا عدم هماهنگی استراتژی با منابع، ساختار سازمانی، سیستم های کنترل و هماهنگی و مهارتها و تجربه پرسنل و کارکنان شرکت است. بررسی های صورت گرفته نشان می دهد انواع متدولوژی های تدوین استراتژی منابع انسانی را می توان به دو گروه کلی زیر دسته بندی نمود:

الف- مدل های عقلایی (Rational Models) یا منطقی یا سلسله مراتبی

ب- مدل های طبیعی (Natural Model) یا دایره ای

تفاوت عمده مدل های طبیعی با مدل های سلسله مراتبی را می توان در تنوع و تعدد پارامترهای تاثیرگذار بر استراتژی های منابع انسانی جستجو کرد.

غالب مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی علاوه بر آنکه بسیار زمانبر بوده و هزینه‌های گزافی را بر دوش سازمان تحمیل می‌نمایند، عملاً به دلیل وجود پاره‌ای محدودیت‌ها و الزامات و پیش‌نیازهای نهفته در این مدل‌ها عملاً به دلیل پاره‌ای محدودیت‌ها چندان با موفقیت همراه نبوده است. این امر موجب گردیده است که بسیاری از سازمانها از اجرای کامل و دقیق آنها سرباز زنند و یا صرفاً به اجرا و تدوین آن به صورت شکلی بسنده نمایند. متأسفانه این مسأله در کشور ما به امری شایع و متداول مبدل شده است. موارد متعدد و متنوعی که موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی در شرکتها و سازمانهای مختلف تولیدی و خدماتی داخلی مورد بررسی و آسیب شناسی قرار داده حاکی از آن است که در اکثر سازمانهای ایرانی اساساً استراتژی‌های کلان و کارکردی منابع انسانی تدوین نگردیده است و اندک شواهد موجود در این زمینه نیز مؤید تجاربی است که بیشتر رنگ و بوی کتابخانه‌ای داشته و قابل استناد نمی‌باشند و نمی‌توان بر پایه آنها همگرایی لازم را در حوزه‌های وظیفه‌ای منابع انسانی بنا نهاد و توسعه بخشید.

در این میان روش نقاط مرجع استراتژیک (SRP) به عنوان رویکردی نوین و پیشرو در عرصه تدوین استراتژی حوزه منابع انسانی با توجه به ماهیت مفهومی و مشخصات اجرایی اش قابلیت آن را دارد که بر بسیاری از مشکلات عملیاتی موجود فائق آید. آخرین نتایج و دستاوردهای حاصل از تجارب و اقدامات ما در پروژه‌های تدوین استراتژی منابع انسانی سازمانهای داخلی (نظیر شرکت مگاموتور، برق منطقه‌ای فارس و ...) حاکی از آنست که رویکرد نقاط مرجع استراتژیک به شرط تلفیق با مدل‌های مبتنی بر عارضه‌یابی شاخصهای ادراکی و عملکردی از انعطاف‌پذیری و قابلیت بالایی به منظور ترسیم نقشه راه تعالی منابع انسانی برخوردار می‌باشد.

**مهمترین نقطه قوت روش SRP ایجاد نوعی منطق و نگرش در میان سیاستگذاران و
تصمیم‌سازان سازمانی پیرامون برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی است.**

گروه توسعه منابع انسانی آمادگی دارد آخرین تجارب و دستاوردهای کاربردی خود را در حوزه تدوین استراتژی های منابع انسانی با استفاده از رویکرد SRP در اختیار صاحبان صنایع، مدیران، مسوولین و کارشناسان حوزه منابع انسانی قرار دهد.

سید عمادالدین شجاعی

مدیر گروه توسعه منابع انسانی

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

برای اطلاعات بیشتر با تلفن ۸۸۶۰۴۲۲۲ داخلی ۴۰۷۴ و یا نمابر ۸۸۶۰۴۲۲۰ گروه توسعه منابع انسانی تماس حاصل فرمایید.

آدرس پست الکترونیکی: HRD.Group@IPHRD.org

ارتباط مستقیم با مدیر گروه (سید عمادالدین شجاعی): Eshojaei@IPHRD.org