

## گام به گام تا استقرار نظام جامع منابع انسانی

### گام دوم: تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد SRP

سید عمادالدین شجاعی - مدیر گروه توسعه منابع انسانی

زهره وزیری - کارشناس ارشد گروه توسعه منابع انسانی

همانگونه که در گام پیشین تشریح گردید گروه توسعه منابع انسانی موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی قصد دارد در راستای نشر و گسترش تجارب عملیاتی حوزه منابع انسانی کشور به تدوین و انتشار سلسله مقالاتی در خصوص چگونگی طراحی و استقرار نظام جامع منابع انسانی بر اساس یک رویکرد یکپارچه و کل‌نگر پردازد. در گام قبل به عارضه‌یابی حوزه منابع انسانی به منظور فراهم‌سازی مقدمات طراحی نظام جامع منابع انسانی پرداخته شد؛ در این گام قصد داریم به مبحث چگونگی تدوین استراتژی منابع انسانی که چارچوب و راهنمای طراحی نظام جامع منابع انسانی است، پردازیم.

#### ۱- مقدمه

مدیریت منابع انسانی، هنگامی بیشترین اثر بخشی را خواهد داشت که تصمیمات اتخاذ شده با نقطه‌ای که تصمیمات در آن اجرا میشود، بیشترین نزدیکی ممکن را داشته باشد. در گذشته، واحدهای منابع انسانی دستاوردها خود را بر حسب میزان مشغله‌ای که داشتند، تعداد افرادی که مصاحبه و استخدام می‌کردند، تعداد ساعات آموزشی ارائه شده و یا تعداد شکایاتی که حل و فصل می‌کردند و ... اندازه می‌گرفتند. این روش با رویکرد مدیریت منابع انسانی به عنوان وظیفه پشتیبانی - اداری مورد نیاز برای اجرای فعالیت‌های پرسنلی تناسب داشت. چنین مفهومی از وظیفه منابع انسانی همزمان با افزایش درک سازمان‌ها نسبت به ارزش بالقوه رقابتی کارکنان در حال تغییر است. در نتیجه این تغییر نگرش، بسیاری از سازمان‌ها تلاش‌هایی آگاهانه در جهت طراحی روش‌های منابع انسانی که قادر به ایجاد ارزش استراتژیک برای کارکنان باشد را آغاز کردند. این رویکرد جدید به عنوان مدیریت استراتژیک نامیده شده که توسعه نقش منابع انسانی را در دو سطح وظیفه اداری و استراتژیک ضروری می‌سازد. بر این اساس یک رویکرد کل‌نگر به موضوعات منابع انسانی لازم است، رویکردی که در آن وظیفه منابع انسانی به طور تنگاتنگ با عناصر استراتژیک و عملیاتی بنگاه ادغام و یکپارچه گردد. منابع انسانی به عنوان یک وظیفه، فی‌نفسه در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک دارای نقشی مشخص نیست. فرض ما این است که مسایل منابع انسانی نه تنها باید در طی پیاده‌سازی استراتژی بلکه باید در فرایند توسعه آن نیز مد نظر قرار گیرد و شواهد متقاعد کننده‌ی چندی وجود دارد مبنی بر این که

همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد. بر این اساس تدوین استراتژی منابع انسانی‌ای همسو با استراتژی کسب و کار چارچوب اولیه نظام جامع منابع انسانی خواهد بود.

در این مقاله قصد داریم ابتدا نگاهی اجمالی به رویکردهای تدوین استراتژی منابع انسانی داشته باشیم، سپس اشاره مختصری به تجارب گروه توسعه منابع انسانی موسسه در تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد نقاط مرجع استراتژیک خواهیم پرداخت.

## ۲- نگاهی مختصر به رویکردهای تدوین استراتژی منابع انسانی

در خصوص متدولوژی‌های تدوین استراتژی باید اذعان داشت که در واقع روشی استاندارد برای تدوین استراتژی منابع انسانی وجود ندارد. لیکن در یک نگاه کلی می‌توان مدل‌های مطرح تدوین استراتژی منابع انسانی را در دو رویکرد کلی دسته‌بندی نمود.

الف) مدل‌های منطقی یا سلسله مراتبی:

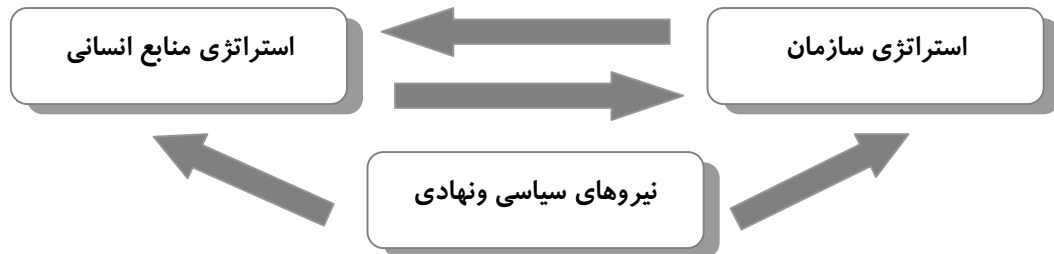
در مدل‌های منطقی یا عقلایی روش ایجاد هماهنگی، محور قراردادن یک موضوع به عنوان اصل، پایه و مبنا و هماهنگ کردن سایر موضوعات با آن است که از حیث نظری روشی ساده برای ایجاد هماهنگی محسوب می‌شود. این محور هماهنگی می‌تواند موضوعی بر گرفته از داخل یا خارج سیستم باشد. الگوی منطقی در طراحی استراتژی‌های منابع انسانی با اسامی دیگری نظیر مدل‌های سازگار (میشیگان) یا الگوی کنترلی (اشنایدر) یا الگوی روابط زنجیره‌ای نیز نامیده می‌شود. در این رویکرد اعتقاد بر این است که استراتژی سازمان به عنوان اصل و یا محور اصلی قرار داده شده و استراتژی منابع انسانی به طور مستقیم از آن استخراج می‌گردد. یکی از پیش‌نیازهای بهره‌گیری از مدل‌های مبتنی بر این رویکرد تدوین و وجود استراتژی کلان سازمان است. بدیهی است هر گونه اشتباه و انحراف در فرایند تدوین استراتژی سازمان، عیناً به استراتژی منابع انسانی نیز سرایت می‌کند. در مجموع با وجود همه مزایایی که این رویکرد حائز آنها است، آرمانی و ذهنی بودن، ضرورت موجود بودن یک استراتژی که بتواند مبنای کار قرار گیرد، دچار اشکال شدن استراتژی تدوین شده در صورتی که استراتژی مبنایی غلط باشد و محدودیت در توجه به همه موانع عملی از جمله محدودیت‌های این رویکرد است.

ب) مدل‌های منطقی یا طبیعی

رویکرد طبیعی یا واقعی در حقیقت برای پاسخگویی به محدودیت‌های رویکرد عقلایی مطرح گردید. این مدل‌ها، همچنانکه از نام آن بر می‌آید، درصدد تطبیق یافتن هر چه بیشتر با شرایط واقعی و الزامات محیط هستند. در این مدل‌ها تلاش بر آن است که هر چه بیشتر به متغیرهای واقعی اثر گذار توجه شده و در مدل گنجانیده شود. بر اساس این مدل‌ها در فرایند تدوین

استراتژی منابع انسانی، به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی، توجه نشان می‌دهند.

این ارتباط در شکل زیر ترسیم شده است (استراتژی منابع انسانی، بامبرگر و مشولم، ص ۳۹)



مدل‌های طبیعی را می‌توان، برحسب عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی و مطابق با محورهای اصلی فلسفه تئوری‌های مدیریت، به طور خلاصه به دو نوع تقسیم‌بندی نمود: **مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان** (الگوهای استراتژیک مبتنی بر کنترل فرایند و الگوی استراتژیک مبتنی بر کنترل بازده) و **مدل‌های مبتنی بر بازار کار** (الگوهای استراتژیک مبتنی بر بازار کار درون سازمان و الگوهای استراتژیک مبتنی بر بازار کار بیرون سازمان).

باید توجه داشت که به صورت ترکیبی هم می‌توان از این دو رویکرد استفاده نمود. در طراحی یک مدل طبیعی استراتژیک منابع انسانی، می‌توان بر اساس یک مدل عقلایی کار طراحی و ایجاد هماهنگی را آغاز کرده و آن را مبنا قرار داد و بعد براساس ضرورت، مبتنی بر شناختی که نسبت به ضعف مدل حاصل می‌شود، به طور طبیعی (تا زمان رفع ضرورت) متغیرهای دیگر را شناسایی کرده و تاثیر آن را در مدل منعکس کرد.

یکی از روش‌های نوین تدوین استراتژی منابع انسانی تئوری نقاط مرجع استراتژیک (SRP) است. این تئوری که برای اولین بار توسط بامبرگر و مشولم بیان گردید در حقیقت مدلی طبیعی است و اصولاً مبتنی بر نگرش برنامه‌ریزی بخردانه است، بدین معنی که به مدیران از این زاویه نگاه می‌شود که بر فرایند تدوین استراتژی کنترل کامل دارند.

پیتر بامبرگر و لن مشولم، در کتاب استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار) که توسط دکتر دکتر اعرابی ترجمه شده است، با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، یک مدل دو بعدی با عنوان نگرش یکپارچه یا ترکیبی مطرح نمودند که براساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان نقاط مرجع استراتژیک است.

همانگونه که در جدول ذیل ملاحظه می‌شود، با پاسخگویی به این دو پرسش، چهارگونه استراتژی مختلف منابع انسانی به دست می‌آید:

نقاط مرجع استراتژیک (SRP <sub>1</sub> )		(SRP <sub>2</sub> )	(SRP <sub>3</sub> )
استراتژی‌های منابع انسانی (SRP's)	پرسش	آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است و تامین از آن به صلاح می‌باشد؟	آیا سازمان بر فرایند تولید و یا ارائه خدمت تسلط دارد؟
	ثانویه	HRS <sub>1</sub>	بلی
	پدرانه	HRS <sub>2</sub>	خیر
	پیمانکارانه	HRS <sub>3</sub>	بلی
متعهدانه	HRS <sub>4</sub>	خیر	خیر

همانطور که در جدول فوق ملاحظه شد، چهار الگوی استراتژیک برای مدل یکپارچه پیشنهاد شده است که عبارتند از : ثانویه، پدرانه، پیمانکارانه و متعهدانه. ویژگی این الگوها به قرار زیر است.

### استراتژی ثانویه

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. در صورت عدم نیاز و یا عدم رضایت از هر یک از این کارکنان، به راحتی می‌توان با آنها قطع همکاری کرد و کارکنان جدیدی را با کمترین آموزش و هزینه در همان مشاغل به کار گرفت.

### استراتژی پدرانه

این استراتژی نیز برای 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 دارد. بنابراین، در صورت وجود پست های خالی، با ارتقای کارکنان موجود به پر کردن این پست ها اقدام می‌کند.

### استراتژی پیمانکارانه

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

### استراتژی متعهدانه

این استراتژی نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور 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 امکان پذیر نیست. بنابراین، لازم است رویکردی موثر به بازار کار درون سازمان داشت. یعنی توسعه و آموزش کارشناسان شرکت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان، به گونه‌ای که برای آنها موجب حصول اطمینان نسبت به آینده شغلی، حقوق و مزایای بالاتر از بازار کار بیرون سازمان شود.

لازم به توضیح است به ابتکار دکتر اعرابی و تیم همکاران، مدل فوق بر اساس دو شاخص مصلحت و ضرورت کنترل فرایند (SRP<sup>۳</sup>) و مصلحت و ضرورت واگذاری مدیریت کارکنان (SRP<sup>۴</sup>) به شکل زیر توسعه و بسط یافته است که بنا به ضرورت‌های پروژه و اقتضات شرکت می‌توان از آن بهره جست.

		SRP <sup>۲</sup>	
		خیر	بلی
SRP <sup>۱</sup>	بلی	استراتژی A . متعهدانه	استراتژی C . پیمانکارانه
	خیر	استراتژی B . پدرانه	استراتژی D . ثانویه

	پیمانکارانه C <sub>۲</sub> تخصصی واگذاری	C <sub>۱</sub> پیمانکارانه تخصصی	متعهدانه تخصصی
SRP <sup>۳</sup>	پیمانکارانه D <sub>۲</sub> ساده واگذاری	D <sub>۱</sub> پیمانکارانه ساده	متعهدانه B <sub>۱</sub> ساده
	ثانویه D <sub>۴</sub> واگذاری	ثانویه D <sub>۲</sub>	پدرانه B <sub>۲</sub>

تا اینجا نگاهی اجمالی به رویکردهای تدوین استراتژی منابع انسانی داشتیم. در ادامه به ارائه توضیحاتی در خصوص تجارب گروه توسعه منابع انسانی در بهره‌گیری از مدل نقاط مرجع استراتژیک می‌پردازیم.

### ۳- نحوه تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از مدل نقاط مرجع استراتژیک

شکل ذیل مراحل تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از مدل نقاط مرجع استراتژیک را نشان می‌دهد:



گام اول برای تدوین استراتژی منابع انسانی طراحی پرسشنامه است. سوالات این پرسشنامه می‌بایست حول دو محور "میزان درک و تسلط کافی بر جزئیات فرآیند تولید و یا ارائه خدمت" و "وجود نیروی کار مناسب در بازار کار و میزان به صلاح بودن تأمین آن از بیرون از سازمان" طراحی گردد. گام دوم در تدوین استراتژی منابع انسانی دسته‌بندی مشاغل است. در این گام به منظور ایجاد سهولت و کاهش زمان پاسخ‌گویی، ابتدا فعالیت‌هایی که شباهت بیشتری به یکدیگر دارند در یک گروه قرار داده می‌شوند و سپس مشاغل سازمانی موجود در هر یک از گروه‌ها، دسته‌بندی می‌شوند. معیارهای مورد نظر برای دسته‌بندی مشاغل عبارتند از:

- ❖ تفاوت مشاغل از لحاظ امکان و یا عدم امکان کنترل فرآیند.
- ❖ تفاوت مشاغل از لحاظ ضرورت و یا عدم ضرورت کنترل فرآیند.
- ❖ تفاوت مشاغل از لحاظ موجود بودن نیروی کافی مناسب در بازار کار و به صلاح بودن تأمین دائمی نیرو از بازار کار و با فقدان نیروی مناسب و لزوم پرورش و ارتقاء نیروهای موجود در سازمان.
- ❖ تفاوت مشاغل از لحاظ به صلاح بودن و یا نبودن واگذاری مدیریت کارکنان آن‌ها به پیمانکاران نیروی انسانی

بنابراین فقط مشاغلی در یک دسته قرار می‌گیرند که میان آن‌ها از لحاظ معیارهای تعیین شده، تفاوت فاحشی وجود نداشته باشد. لازم به توضیح است، دسته‌بندی مشاغل یکی از حساس‌ترین گام‌های تدوین استراتژی است و در صورت وقوع هر گونه اشتباه در این فعالیت به شدت بر صحت نتایج نهایی تاثیر خواهد گذاشت. در گام سوم به منظور پاسخگویی به سوالات پرسشنامه

برای هر یک از گروه‌های ایجاد شده در گام قبل، از متولیان و صاحب‌نظران مرتبط با مشاغل آن گروه دعوت به عمل می‌آید و این افراد کمیته‌های فرعی تدوین استراتژی نامیده می‌شوند. توصیه می‌گردد در این مرحله با کمک اعضای کمیته‌ها، صحت دسته‌بندی اولیه انجام شده مورد بررسی مجدد قرار گیرد. در گام چهارم پس از آموزش و توانمندسازی اعضای کمیته‌ها، هر یک از کمیته‌ها به سوالات پرسشنامه برای دسته‌های مشاغل موجود در هر گروه پاسخ داده و استراتژی‌های مرتبط با مشاغل در مدل یکپارچه تعیین می‌گردد. لازم به توضیح است، پس از پاسخگویی اعضای هر یک از کمیته‌ها به پرسشنامه مربوطه برای هر یک از دسته مشاغل، نتایج هر یک از پرسشنامه‌ها در فایل‌های طراحی شده از قبل با اسامی افراد کمیته وارد شده و استراتژی استخراج شده از پرسشنامه هر یک از اعضاء مشخص می‌گردد. در این حالت چنانچه انحراف معیار نظرات اعضای کمیته کم بوده و در گونه استراتژیک استخراج شده نیز اتفاق نظر وجود داشته باشد، این گونه استراتژیک پذیرفته می‌گردد. در غیر اینصورت سوالات دارای انحراف معیار را مشخص نموده، سپس از هر یک از اعضای کمیته درخواست می‌گردد دلایل خود را برای پاسخ داده شده به هر سوال بیان نمایند. این فرایند تا جایی تکرار می‌گردد که کمیته به نظر اجماعی در آن دسته مشاغل رسیده و گونه استراتژیک آن نهایی گردد. در گام پنجم نتایج حاصل از کلیه گروه‌ها جمع‌آوری شده و در مجموع مشخص می‌گردد که چه درصدی از مشاغل شرکت در چه گونه استراتژیکی قرار گرفته‌اند. گام آخر از تدوین استراتژی منابع انسانی و به عبارتی مهمترین گام خرد نمودن استراتژی منابع انسانی به سطح گونه‌های استراتژیک استخراج شده به تفکیک زیرسیستم‌های منابع انسانی است. در این مرحله مشخص می‌گردد استراتژی منابع انسانی برای هر گونه استراتژیک در هر زیرسیستم چگونه است. به عنوان مثال استراتژی منابع انسانی در جذب و استخدام نیروی متعهدانه چگونه باید باشد و یا سقف پرداخت به نیروهای پدران چگونه باید تعیین گردد و یا سرمایه‌گذاری آموزش در نیروهای ثانویه به چه شکلی باید باشد و ...

با طی نمودن این ۶ گام، استراتژی منابع انسانی که نمایانگر ایده‌آلها و جهت‌گیریهای کلان هر یک از زیرسیستمها منابع انسانی است؛ تدوین می‌گردد. مسلماً این پایان راه نیست و آغاز راه است. در مراحل آتی سعی می‌نماییم زیرسیستم‌های حوزه منابع انسانی را بر اساس شناخت حاصله از وضع موجود (گام نخست: عارضه‌یابی) و جهت‌گیریهای مشخص شده در وضع مطلوب (گام دوم: تدوین استراتژی) بر اساس یک چارچوب هماهنگ و منسجم مورد بازنگری قرار دهیم.