انتخاب استراتژیک در مدیریت منابع انسانی

ناشر و ترجمه محمد زاهدی

چکیده
دوره کنونی جای انسان با دگروش‌های پر‌نشاب در عرصه‌های مختلف همراه است. در زوم انطیاق‌سازمان‌ها با تحولات محیطی و باگشگو بودن، مسئولان انسانی ذوب شده در دهه‌های اخیر مفاهیم استراتژیک و مدیریت استراتژیک از موضوعات مهم‌تری مورد بحث محققان شد. در واقع، اتخاذ و اجرای استراتژی‌های مناسب رمز موفقیت سازمان‌نهاد و نهایتی و قصور در این زمینه به شکست و ناپایداری آنها منجر می‌شود. از این رو دیگر، تجربه مدیریتی در قرن حاضر به سازمان‌ها اهمیت بسیاری دارد.

این مطلب مربوط به چگونگی تشکیل دهنده است. از این رو، اهمیت منابع انسانی به‌طور برجسته‌ای دیده شده است. یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، انتخاب است. از این رو، مدیران مسئول و صاحب‌نظر باید از این منظره برخوردار باشند. در مقاله حاضر ضمن اشاره به مفهوم انتخاب استراتژیک منابع انسانی، مطالعات مربوط به چنین منابعی بررسی می‌شود و راه‌های مختلف برای وصول به آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مقدمه
انتخاب یکی از فعالیت‌ها و وظایف در مدیریت منابع انسانی است که در اینجا پیوند آن با استراتژی سازمان مورد نظر است. دریابد، تغییرات مصرف، تأمین، انتخاب، تغییرات طول‌مدت آنان، این باید بی‌بی‌پار می‌باشد." نکته معمولاً در انتخاب استراتژیک منابع انسانی باید با کارکنان هم در مراحل شکل‌گیری و هم اجرای استراتژی‌ها مشترک باشند و در واقع انتخاب با هدف استراتژیک سازمان
پیشینه مطالعاتی

در زمینه پیوند انتخاب با استراتژی سازمان

بررسی‌های انجام شده است و در واقع در حال انجام‌دنده مطالعاتی یافته شده است که این مطالعات به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

- مطالعات کید و ایپینیوم
- چهار شرکت ایرانی که معنی‌دار واقعی از چگونگی رابطه چهارگانی استراتژیک با برنامه‌ریزی منابع انسانی آن‌ها مورد بررسی قرار گرفته‌اند.
- استراتژی‌های ملی و سودوئیتی. میزان تغییرات محیطی و عامل‌های مدیریت سازمانی یوری از عوامل مؤثر بر نحوه انتخاب منابع انسانی بود. در هنگامی که محیط بسیار حاضری بود، توانایی سازمان‌ها برای برنامه‌ریزی کاهش می‌یافت و بنابراین سازمان‌ها بیشتر از ابزارها توجه می‌کردند تا نتایج، زیرا پیشینه و روابط بیشتر مدیرانی انتخاب می‌شود که دارای استعداد به صورت سریع و مناسب با شرایط محول باشند.

- چگونگی پیوند انتخاب منابع انسانی با استراتژی سازمان

هرچند در لزوم تأثیر مدیریت انتخاب از استراتژی سازمان و هم‌سویی در جهت تحقق آن بحث نیست، ولی چگونگی این امر مستلزم تأثیر بخشی و ملحوظ داشتن جنبه‌های اقتضا مربوط به باشند. معنی‌داری روبروکردی در
تغییرات محیطی سریعاً پا به پا رفت. مرحله رسید سریع - در مرحله اخیر به دست آورده شده‌ی در بازار و وفاداری مشتری مورد توجه است. در این مرحله کارآفرینی مورد نیاز هستند که بتوانند نظام‌های ثابت مدیریتی را در جهت حفظ موقعیت به دست آمده ایجاد کنند. 

پ. در مرحله بلوغ - در این مرحله ثابت نگه داشتن سهم بازار کاهش هزینه و صرف‌جویی در مقریس، تنظیم شدید و ایجاد نقدی برای پیش‌بینی تولید در تاریکی کانال تأمین اندازه‌ و می‌توانند صرف جویی در مقریس را انجام دهند.(بوزارکاری) مورد نیاز هستند.

ت. مرحله پیری - در این مرحله برای حفظ سهم بازاری که در حال کاهش است، کوشش می‌شود. کنترل شدید از طریق روش‌های متدرک انجام می‌شود و انگیزه اساسی بقای سازمان است. در این مرحله، مدیریت سازمان نیاز هستند که بتوانند کارهای بی‌سیم و گسترشی کارگران را به‌صورت انجام دهند.

برد، مشاور و دگرگونی شرکت‌های عمر محصولات

مشتمل بر مراحل ایجاد، بلوغ و کاهش مصرفی کرده‌اند. مناسب با این مراحل، خصوصیات مدیران را به ترتیب نوارهای اقتصادی، کاهش دادن هزینه و انگیزه سهم بزار و درک صحیح از چگونگی خاتمه دادن به فعالیت‌های سازمان در پیش‌بینی کرده‌اند.

برد و مشاوران 17 بر منابع مطالعات خود و مصاحبه‌هایی که انجام داده‌اند، مراحل آغازی، رشد کارآفرینی، رشد کنترل صدها، بکارگیری کارآفرینی و یکپارچه‌گی استراتژیک را به عنوان مراحل رشد سازمان معرفی کرده‌اند. 18 بر این میان استراتژی‌های متفاوت‌انسانی مرتبط با هریک از این مراحل را به ترتیب انجام می‌دادند. مدیریت عملکرد، مجموعه‌ای از برنامه‌های مدیریت کارکنان و تكنولوژی اطلاعات دانسته‌اند. استراتژی‌های پیاده‌سازی اول‌اً استراتژی‌های پیاده‌سازی اول‌اً

اسفند 1316 مراحل رشد سازمان را به جنین یا

اوسته و 13 مراحل رشد سازمان را به جنین یا

ابتدایی، رشد سریع، بلوغ و پیری تقسم کرده‌اند و استراتژی انتخاب مدیران را در هر مرحله ارائه کرده‌اند.

الف. مرحله جنینی - در این مرحله رشد سریع

ب. تأکید عمد به من‌ها تولید است و توجه کمی به وفاداری مشتری و دارد. در این مرحله تا به مدیریت (کارآفرینی) است که بتواند به خطر تن دهد و به

1. استفاده از چرخه عمر محصول و سازمان تعدادی از صاحب‌نظران درباره‌ی چرخه عمر سازمان و مراحل که طی می‌کند نظریاتی را ارائه کرده‌اند. ایساک‌اکردویس 15 دوره‌ی عمر سازمان را به مراحل: تأسیس، طولانی، رشد سریع، بلوغ، تکامل، نباید، اشرافیت، بازنشستگی، پیری و ورشکستگی با مراک تقسم کرده‌اند. 11 او با معنی نشان‌های مدیریتی: تولیدکنندهگی، اداره کنندهگی، کارآفرینی و یکپارچه‌گی کنندهگی، تناسب بین مراحل دوره عمر سازمان و خصوصیات با نقش مور ذکر می‌کند. در این مراحل، مرحله اول مورد بررسی قرار داده است. بطور مثال در دوره رشد سریع عمدتاً نقش تولیدی و در دوره بلوغ نقش اداره کننده را مورد انتظار قرار داده که این چارچوب می‌تواند یکی از گویای انتخاب مدیران مورد استفاده واقع شود. همچنین مراحل چرخه زندگی سازمان به خلاقیت، اشرافیت، ساختار کسب و نهاد تدوین شده است. 10 در ارتباط با این مراحل، ساختار، نوع محصول، سیستم کنترل و پدیده، نوآوری، هدف و شویه مدیریت می‌تواند منتفی باشد و در مورد تناسب شرکتی مدیریت با مراحل پیش‌بینی شود. شیوه‌های فردی خلاقیت، حذفیت را و اکثریت طبقه، تغییرات انتخاب و روش‌گروهی به ترتیب ارائه شده‌اند که می‌توانند در امر انتخاب مدیران مورد نظر قرار گیرند.

کارآفرینی (کارآفرینی)
استفاده از استراتژیهای رقابی

استراتژیهای سازمانی لها به سه دسته تقسیم می‌شود: گروه نخست که به طور مستقیم ثابت به کارگردهای می‌شوند و شیوه کارکنان اصلی آنها مهارت‌های تغییری پایین دارند و نرخ جایگاه آنان زیاد است. این جایگاه باید امکان انعطاف برای سازمان در تأمین نیازهای سطح مختلف را ایجاد می‌کند. ابزارهای انتخاب برای این دسته به جدیدترین گروه‌های اول (کارکنان اصلی) نیست. دسته دوم از این گروه کسانی هستند که موجب قراردادهای مختلف کاری به کار گرفته‌اند. این گروه‌ها باید کار به‌کار گیرند، وقتی که سازمان نیاز به نوسان می‌دهد و موقت مشاوره از این دسته هستند.


استفاده از مجموعه نیروی انسانی موجود

همان‌گونه که یک شرکت سهامی قادر است منابع مالی را از یکی از واحدهای شرکت به واحد دیگری استفاده دهد، برای مثال دیگر تغییرات در سازمان، کمک می‌کند که از این واحد به واحدهای مختلف انتقال یابد. برای مثال، موقعیت نخستین یا دوم به واحدهای مختلف انتقال یابد.


ویلایام 20 به نحو دیگر، مفهوم ترکیب نیروی کار اصلی و محیطی یا جنبه‌ها به منظور پاسخگویی فرایند انتخاب به تغییرات محیطی بیشتر پیدا کرده است. 20 نیروی کار با کارکنان اصلی کسانی هستند که سازمان، این‌گونه، خود را بر آن استوار می‌سازد. آنها به عنوان قراردادهای جایگیر به کار می‌آیند و این منجر به تغییرات در سازمان می‌شود. انتخاب آنها به سمت‌های جدید منجر می‌شود. برای درخواست آنها انتخاب آنها توسط کارکنان‌های جدید انجام می‌گیرد و این منجر به تغییرات در سازمان می‌شود.
مديریت دولتی
نامطوبری تلقی شده، وقوع این رفتارها بايد به یک نیت شود تا از تكرار آن اجتناب گردد.
در سازمانزایی وا استراتژی "کاهش هزینه"، کلیررایشه شدید براي حداکثر رساندن هزینه و افزایش پرهوری از طریق کاهش هزینه‌ها ممکن است مورد نظر است. کاهش تعداد کارکنان کاهش حقوق، استفاده از کارکنان پاره‌وقت، خودکارسازی و... از این جهت بكار گرفته می‌شود. قابلیت تکار نسبت به رفتار کارکنان و تأکید بر شیوه و خط‌برداری کم و استفاده از حداکثر آموزش و بهسازی ویژگی‌های این استراتژی می‌باشد.
در سازمانهای با استراتژی "سرعت"، انتخاب کارگری افزایش سپارا با افزایش مدرک سرعت باورها و اعتقاد در ارزش‌های مرتبط به آن معنی‌های مثبتی می‌دهد. این می‌تواند کاهش هزینه، کاهش مصرف برق، کاهش جراحات پلاستیکی، کاهش مصرف مواد نیز باشد. هم گروه رهبری کاری بايد درباره زمان، هنگام و کسب‌های باشند.
در سازمانهای با استراتژی "تأمل"، استفاده از چارچوب کاپشن 21 با استفاده از نمایشگر به یک سه‌بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این نمایشگر به یک سه‌بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد و در سازمانهای با استراتژی "تأمل"، استفاده از چارچوب کاپشن 21 با استفاده از نمایشگر به یک سه‌بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد.
جدول شماره 1. رفتارهای نقش کارکنان برای استراتژیهای رقابتی

جدول شماره 2. گزینه‌های انتخاب منابع انسانی

منبع:
Olive Lundy and Alan Cowling, 1996, p. 221.

منبع:
خلاصه و نتیجه‌گیری

مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر چگونگی اجرا

فعالیت‌های منابع انسانی در ارتباط با استراتژی‌های سازمانی تأکید دارد به نحوی که سازمان در نهایت قادر به مواجهه تلافی‌های محیطی باشد. در این مقاله با اختصاص در زمینه پیوند "انتخاب" با "استراتژی سازمان" به تحقیقات انجام شده اشاره گردید. بسیاری این واژه "انتخاب" با "استراتژی" پیوند داشته باشند، مدل‌هایی ارائه شده است این مدلها در سه دسته بندی کلی استفاده از "جرخه عضو محصول و سازمان"، "مجموعه نیروی انسانی موجود سازمان" و "استراتژی‌های رقابتی" مورد بررسی قرار گرفت.

در خانه‌های باید باید آموزش مقدماتی در مورد تناسب انتخاب منابع انسانی با استراتژی سازمان انجام شده و استفاده از این ارگانیزاسیون و روابط دیگر نیز در این راستا توصیه شده است، لکن چگونگی تحقق این امر مستلزم مطالعات پژوهشی نظری و کاربردی بیشتری می‌باشد.
2. Strategic Selection
3. Ibid., PP. 207-211.
4. Kydd, C.T. & Oppenheim, L.
5. Ibid., P. 212.
6. Sparrow, P.R. & Pettigrew, A.M.
7. Ibid., P. 215.
8. Hendry, C., Pettigrew, A. M. & Sparrow, P.
9. Ibid., P. 217.
10. Ichak Adizes.

11. 11. ایساف ادیز، سوء مدیریت، ترجمه کاره محمد سپیدور، تهران، بنی، 1376، صص 5-68 و 68-88.
12. 12. والیارد آل، دقت، تنوری سازمان و طراحی ساختار، جلد اول، ترجمه پارسیان و اغرایی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، 1376، صص 3-319.

13. Snow, C.C., & Snell, S.A.
15. Baird, L., Meshoulam, I. & DeGive, G.
19. Ibid., P. 220.
20. Use of Portfolio Mix
21. Ibid., P. 220.
22. Williams, R. S.
23. Ibid. P. 211.
24. Snow, C. C. & Miles, R. E.
25. Ibid., P. 71.
26. Ackerman, K. F.
27. Ibid., P. 73.
28. Porter, M. E.
29. Wayne F. Cascio, op. cit., PP. 569-570.
30. Schuler, R. S. & Jackson, S. E.
32. Govindragan, V.
33. Ibid., PP. 223-225.