

## استراتژیها و سیاستهای مدیریت منابع انسانی

نوشته و ترجمه دکتر محمد صابی

### چکیده

هدف این مقاله اشاره‌ای است به استراتژیها و سیاستهایی که مدیران منابع انسانی باید بر پایه مقاصد و هدفهای سازمان خود تدوین کنند. برای این منظور، ابتدا شرح مختصری درباره رویکردهای استراتژیک، سیستمی و اقتضایی به منابع انسانی ارائه شده است و سپس رویکرد استراتژیک به عنوان محور بحث مقاله معرفی و در ادامه، رابطه مأموریت، مقاصد و هدفهای سازمان با استراتژیها و سیاستها در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک به طور کلی مطرح شده است. سپس، با ارائه تعاریف، هدفها و اجزای استراتژیهای منابع انسانی و نیز شیوه تدوین و اجرای این استراتژیها در قالب ارزیابی مؤسسه، تحلیل طرح سازمانی و زمینه‌های استراتژیک به موضوع اصلی پرداخته شده است. در پایان نیز، ضمن تأکید بر اهمیت و ضرورت سیاستهای منابع انسانی در مجموعه مدیریت سازمان و به ویژه مدیریت منابع انسانی، زمینه‌های این سیاستها و گامهای تدوین آنها معرفی شده است.

### مقدمه

۱- رویکرد استراتژیک، این رویکرد پیوندی استوار بین مدیریت منابع انسانی و استراتژیهای بلند مدت سازمان ایجاد می‌کند و بر این نکته تأکید دارد که کارکنان مدیریت مذکور می‌توانند حمایتها و رهنمودهای کارشناسانه را برای اجرای استراتژیها پدید آورند.

۲- رویکرد سیستمها، سیاستها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی باید سازمان را نظامی باز تلقی کند و فرایندهای اجتماعی و فنّ شناختی آن باید باهم در آمیزند تا بتوانند داده را به ستانده تبدیل کنند.

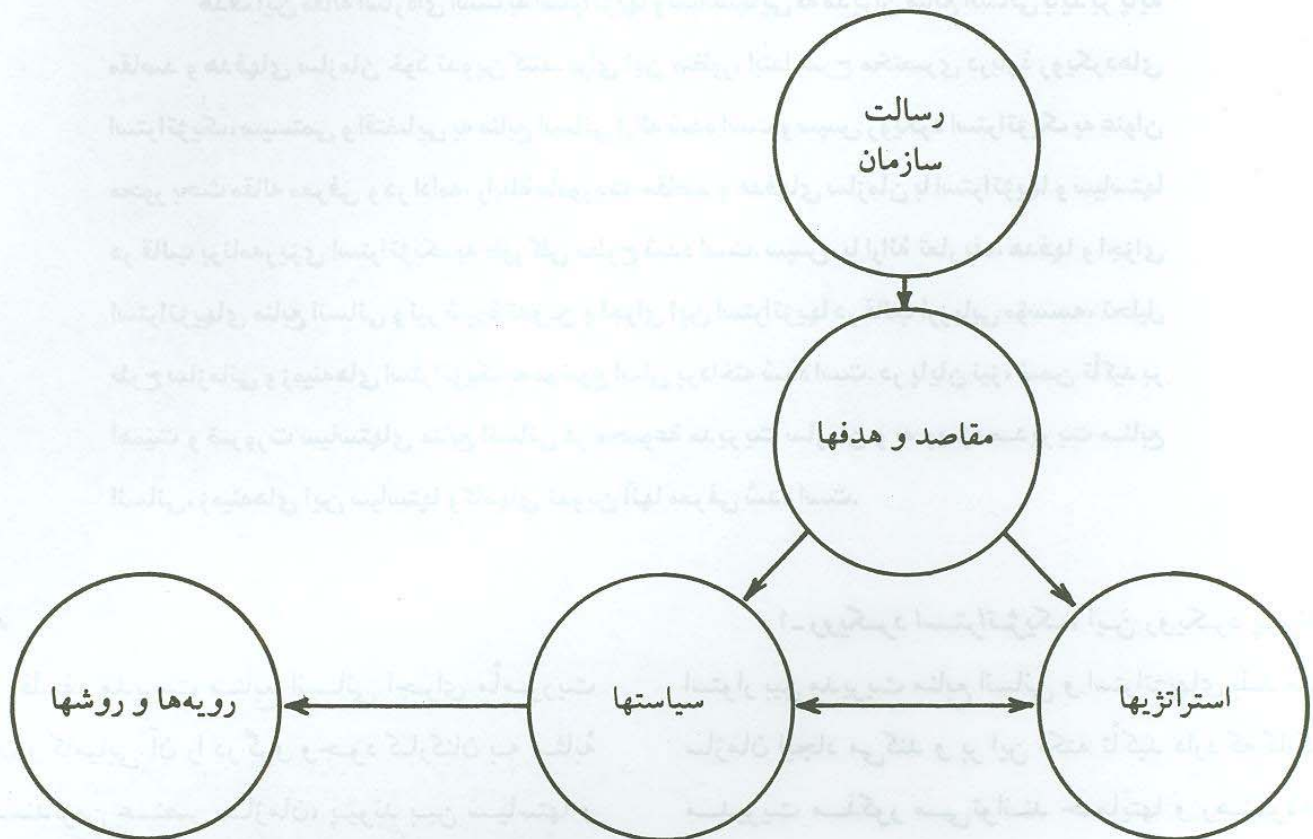
۳- رویکرد اقتضایی، این رویکرد از ترکیب رویکرد استراتژیک با رویکرد سیستمی پدید می‌آید و بر نظریه اقتضایی استوار است. براساس این نظریه، تمامی سیاستها

فلسفه مدیریت منابع انسانی اجرای مأموریت سازمان و کامیابی آن را در گرو وجود کارکنان به مثابه ارزشمندترین عنصر سازمان، پیوند بین سیاستها و فرایندهای منابع انسانی با هدفها و طرحهای استراتژیک، حاکمیت فرهنگ و ارزشهای سازمانی و سرانجام، هدفهای مشترک و یک پارچه در میان همگان می‌داند. اما تحقق این فلسفه مستلزم وجود رویکردی است که همه آنچه را مدیر منابع انسانی باید انجام دهد برای آن آشکار سازد و بستر اقداماتش را فراهم آورد. برای پرداختن به عملیات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی سه رویکرد بنیادی وجود دارد که عبارت است از:

آن مستلزم گذار از دو رویکرد دیگر است و در این مقاله قصد ما ارائه اصول و مبانی رویکرد استراتژیک است.

استراتژیها و سیاستهای منابع انسانی باید در چارچوب استراتژیهای سازمان تدوین شوند و استراتژیهای سازمان نیز از رسالت، مقاصد و هدفهای سازمان بر می‌خیزد. بنابر این، لازم است که ابتدا هدفها و استراتژیهای سازمانی را به اختصار از نظر بگذرانیم (نمودار ۱).

و فعالیتهای منابع انسانی بر وضعیتی مبتنی است که سازمان در آن قرار دارد (و عمل می‌کند). یعنی تعریف هدفها، استراتژیها و سیاستها، فهرستهای فعالیتهای و تحلیلهای نقش واحد مدیریت منبع انسانی تنها زمانی معتبر است که با اوضاع و احوال سازمان هماهنگ باشد. ما بر آن هستیم که رویکرد اقتضایی با موقعیتهای بومی بیشتر تناسب دارد و به همین دلیل مدیریت کشور ما به آن احتیاج دارد. اما پرداختن بدان و بهره‌گیری درست از



نمودار ۱. پیوند هدفها، استراتژیها، سیاستها و رویه‌ها

بخش خصوصی هدفها شامل موارد زیر است:

- ۱- مقاصد اصلی مؤسسه که عبارت است از:
  - الف) جذب و حفظ مشتریان؛
  - ب) تولید و تحویل کالا و خدمات مورد نیاز مشتریان با شرایط و قیمتهایی نسبتاً پسندیده‌تر از

## هدفهای سازمان

در بخش دولتی یا در سازمانهای غیرانتفاعی هدفها در راستای اجرای برنامه‌های سیاسی، تأمین خدمات، دستیابی به مقاصد کلی سازمان و دستیابی به اثربخشی هزینه در مدیریت بر عملیات و امور اداری قرار دارند. در

## مدیریت منابع انسانی استراتژیک

مدیریت منابع انسانی استراتژیک عبارت است از تدوین و اجرای استراتژیهای درباره کارکنان، که با استراتژیهای سازمانی در هم آمیخته می‌شوند تا اطمینان حاصل شود که هم فرهنگ، ارزشها و ساختار سازمان و هم کیفیت، انگیزش و تعهد اعضای سازمان برای دستیابی به هدفها به طور کامل به کار گرفته می‌شوند.

## هدفهای مدیریت منابع انسانی استراتژیک

مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر این اصل استوار است که طرحهای سازمانی را انسانها انجام می‌دهند. از این رو، به وظایف این واحد سازمانی توجه دارد تا اطمینان یابد که وظایف و عملیات آن در چارچوب سازمان قرار دارد و در جهت حصول استراتژیهای بلندمدت سازمان عمل می‌کند و کارکنان این مدیریت می‌توانند با رهنمودها و تخصص خود از اجرای این استراتژیها حمایت کنند.

هدفهای استراتژیهای منابع انسانی به طور مشخص عبارت است از:

- ۱- تحقق این امر که فرایندهای برنامه‌ریزی سازمان انسانی را سرچشمه ارزشها در نظر می‌گیرد؛
- ۲- کسب اطمینان از اینکه همه کسانی که با برنامه‌ریزی استراتژیک سر و کار دارند، وجوه مختلف منابع انسانی را در پیشنهادها خود در نظر می‌گیرند؛
- ۳- تطبیق هدفهای سازمانی و هدفهای عملیات مدیریت منابع انسانی؛
- ۴- کمک به طراحی و مدیریت فرایندها و فرهنگ سازمانی به گونه‌ای که بتوانند به افراد کمک کنند تا کار خود را بهتر انجام دهند و نیز جذب افراد واجد شرایط را به سازمان و ادامه کارشان را در آن تسهیل کنند؛
- ۵- تشخیص شایستگیهای معینی که سازمان لازم

آنچه رقبا ارائه می‌کنند؛

ج) ایجاد درآمد فراتر از هزینه‌ها برای حفظ مؤسسه و سرمایه‌گذاران؛

د) پیشروی در بازار، دست کم دوشادوش رقبا و گاهی جلوتر از آنها؛

۲- دست یابی به هدفهای اقتصادی یا مالی؛

۳- تثبیت مالکیت مؤسسه؛

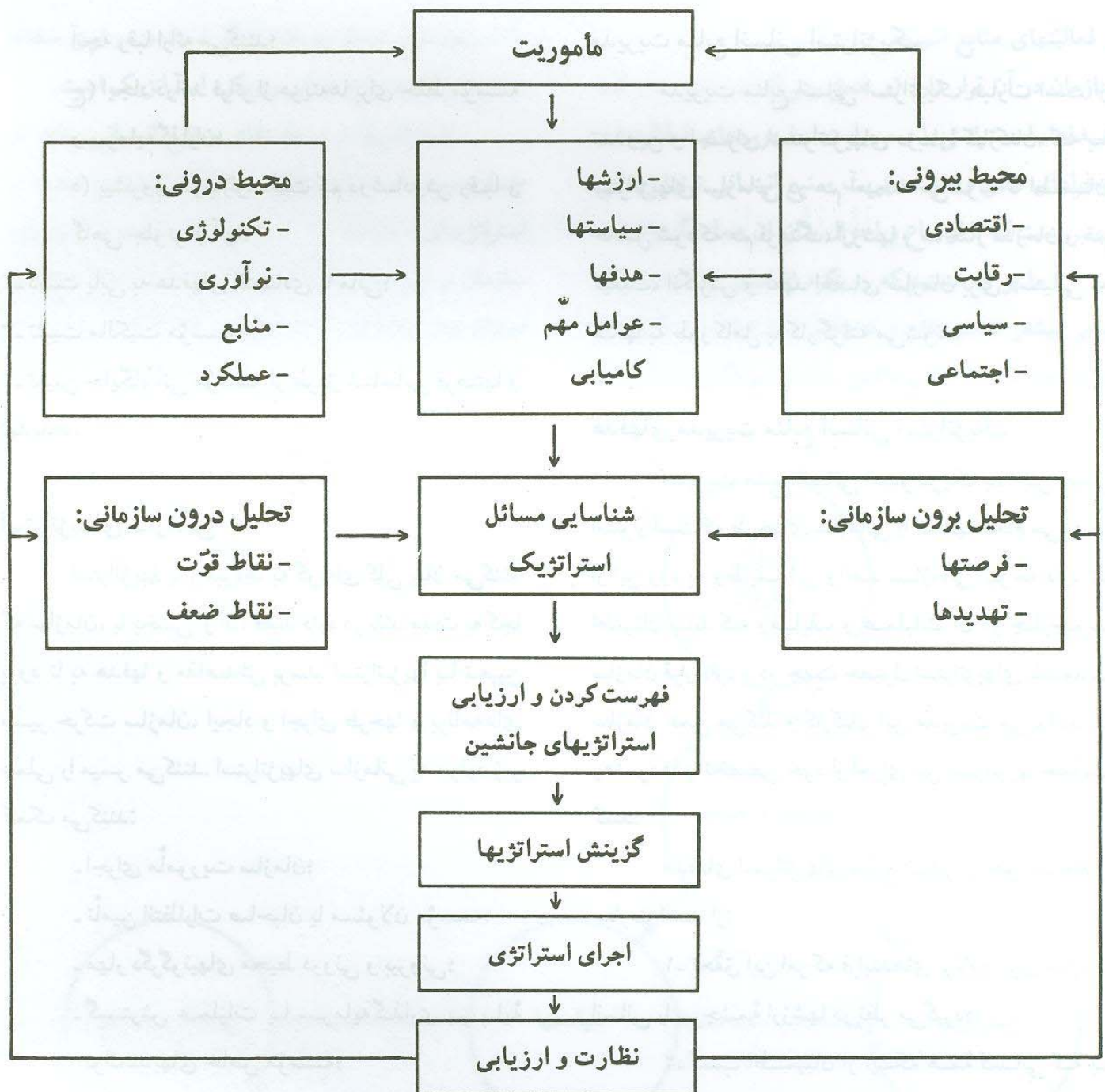
۴- تعیین جایگاه آتی مؤسسه از طریق شناسایی فرصتها و تهدیدها.

## استراتژیهای سازمانی

استراتژیها یا راهبردها به گونه‌ای کلی بیان می‌کنند که سازمان، یا بخشی از آن، قصد دارد در بلند مدت به کجا برود تا به هدفها و مقاصدش برسد. استراتژیها با تعیین مسیر حرکت سازمان، ایجاد و اجرای طرحها و برنامه‌های عملی را میسر می‌کنند. استراتژیهای سازمانی به موارد زیر کمک می‌کنند:

- اجرای مأموریت سازمان؛
- تأمین انتظارات صاحبان یا مسئولان مؤسسه؛
- مهار دگرگونیهای محیط درونی و بیرونی؛
- گسترش عملیات یا سرمایه‌گذاری بر پایه توانمندیهای خاص مؤسسه؛
- افزایش ارزش افزوده با بهره‌گیری مؤثر از منابع موجود.

اما شناسایی منظم استراتژیها از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک میسر است. برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان و محیط آن را به طور کلی در نظر می‌گیرد و سعی دارد تصویری یکپارچه و روشن از مسیری که سازمان می‌خواهد در آن گام بردارد به دست دهد. در نمودار شماره ۲ چگونگی شکل‌گیری استراتژی بر پایه فرایند نشان داده شده است.



نمودار ۲. فرایند برنامه ریزی استراتژیک

مدیریت منابع انسانی استراتژیک چیست؟  
الف) مدیریت منابع انسانی استراتژیک به منزله بخش اصلی طرح سازمانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک را باید عنصری اساسی در طرح سازمانی به شمار آورد، به گونه‌ای که هنگام تدوین هر استراتژی سازمانی دیگر ابعاد انسانی ملحوظ شود. طرح کلی هر

دارد و نیز نوع افرادی که می‌توانند این شایستگیها را پدید آورند و حفظ کنند؛  
۶- ارزیابی و تعیین ضرورت‌های عملکردی برای تحقق هدفهای سازمان و تعیین مسیر تأمین این ضرورتها.  
۷- بازنگری سطوح انگیزش و تعهد در سرتاسر سازمان و طراحی راههای بهسازی آنها در صورت لزوم.

مؤسسات یا تصاحب مؤسسات دیگر و گسترش مؤسسه خود در سطح ملی یا بین‌المللی نوعی استراتژی سازمانی به شمار می‌آید.

اما استراتژیهای سطح بخشی غالباً به پرسشهایی همچون پرسش زیر پاسخ می‌دهند:

- در کجا و چگونه می‌خواهیم به رقابت پردازیم تا روند برگشت سرمایه حفظ شود؟ این بدان معناست که سازمان باید تصمیم بگیرد که چگونه می‌تواند در بلند مدت فعالیتها را گسترش دهد، اثربخشی برجسته را به دست آورد، هزینه‌ها را به خوبی مهار کند و کیفیت را با توانایی تأمین نیازهای مشتریان و مراجعان توأم کند.

اگر چه مسائل منابع انسانی استراتژیک در سطح سازمان به نسبت سایر بخشها اندک‌اند، ولی همین تعداد اندک هم نقشی بسیار اساسی دارند. رسالت سازمان، ارزشها، فرهنگ و سبک آن، مدیریت به منزله منبعی سازمانی و سرانجام، مدیریت تغییر از جمله این مسائل به شمار می‌آیند.

### اجزای استراتژیهای منابع انسانی

شکی نیست که استراتژیهای منابع انسانی باید مسیر کلی حرکت و مقاصد را مشخص کنند، اما چگونگی رسیدن به نقطه نهایی را به طور دقیق روشن نمی‌کنند. فرایند اخیر از طریق برنامه ریزیهای منابع انسانی که در چارچوب طرحهای استراتژیک به اجرا در می‌آیند معین می‌شود.

زمینه‌های بهره‌گیری از استراتژیهای منابع انسانی به شرح زیر است:

۱- تغییر فرهنگ، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت‌تر و متناسبتتر؛

۲- طراحی ساختار، طراحی مجدد تشکیلات سازمان بر پایه ضرورت‌های جدید؛

مؤسسه‌ای مبتنی بر دیدگاهی استراتژیک است که مسیر حرکت سازمان را مشخص می‌کند. برای اینکه این دیدگاه محقق شود باید مأموریت سازمان تعریف شود، هدفها معین شود و طرحهای استراتژیک برای دستیابی به آنها تدوین گردد.

هدفها با رشد سازمان سروکار دارند. رشد از گسترش محل سازمان، گسترش عملیات، توسعه بازار، تولید فرآورده‌های جدید، بهره‌گیری از فن‌شناسی جدید و حفظ مؤسسه در برابر خطرهای بیرونی سرچشمه می‌گیرد. استراتژیها نه تنها با طرحها سروکار دارند، بلکه به توانمندی و ظرفیت سازمان در دستیابی به هدفها نیز می‌پردازند. توانمندی از تأمین مالی، نظامهای فنی و منابع مادی سرچشمه می‌گیرد، ولی به همین میزان به وجود منابع انسانی و چگونگی سازماندهی، پرورش و انگیزش آنها بستگی دارد.

ب) عوامل کلیدی مؤثر در استراتژیهای منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک اساساً از یکپارچگی سخن می‌گوید و بر موارد زیر استوار است:

۱- تلفیق منابع انسانی با برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان؛

۲- همبستگی سیاستهای منابع انسانی با زمینه‌های سیاستگذاری و سلسله مراتب سیاستها؛

۳- پذیرش عملیات منابع انسانی از سوی مدیران صف و رعایت آنها در اقدامات روزانه‌شان؛ با وصف این، مرز بین استراتژیهای سازمانی و استراتژیهای منابع انسانی همواره باید روشن باشد تا دست اندرکاران این مدیریت بتوانند استراتژیهای لازم را تدوین کنند.

پ) استراتژیهای سازمانی و بخشی، استراتژیهای سازمانی با هویت و جایگاه کلی سازمان سر و کار دارند و بر تصویری ذهنی از شیوه اداره سازمان مبتنی است. برای مثال، در مؤسسه‌ای بازرگانی تصور مدیران از ادغام در سایر

۱۱- کیفیت، ایجاد مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)

به منزله راهی برای زندگی بهتر.

### تدوین استراتژیهای منابع انسانی

رویکرد کلی: استراتژیهای منابع انسانی باید

براساس تحلیل وضع موجود سازمان و مسیر آینده آن تدوین شود. این استراتژیها اساساً کلی هستند و تنها مسیر حرکت را نشان می دهند، یعنی به جزئیات نمی پردازند. جزئیات کار در طرحهای عملی و برنامهها قید می شوند. این طرحها و برنامهها خاطر نشان می کنند که هدفهای تعریف شده را چگونه باید براساس هزینهها و منابع مورد انتظار حاصل کرد. این رویکرد در وهله اول مستلزم ارزیابی کلی مؤسسه است. در وهله دوم، به تحلیل طرحهای مؤسسه می پردازد و در نهایت، هر یک از زمینههای خاصی را بررسی می کند که استراتژیها باید درون آنها تدوین شود. الف) ارزیابی مؤسسه، تحلیل کلی مؤسسه باید با هدف پاسخگویی به پرسشهایی که در جدول شماره یک آمده است انجام گیرد.

ب) تحلیل طرح سازمانی، در اینجا ارزیابی کلی از

مؤسسه را بسط می دهیم تا به ضرورتها و ویژه منابع انسانی برسیم. این ضرورتها را از استراتژیها باید استنتاج کرد. برای مثال، استراتژیهای برگزیده در یک مؤسسه مهندسی عبارت بودند از تصاحب دو مؤسسه دیگر، سرمایه گذاری کلان در یک تکنولوژی جدید، تعطیل یکی از کارگاهها و انتقال آن به محلی دیگر و سرانجام، تجدید سازمان یکی از شعب بازرگانی.

جنبه های استراتژیک منابع انسانی که از

استراتژیهای بازرگانی بالا برخاستند عبارت بودند از:

- ترکیب گروههای سازمانی و ترکیب مدیریتی

لازم برای شاخه جدیدی که باید تشکیل می شد؛

- اقدام سریع و جدی برای سرمایه گذاری مؤفق

۳- اثربخشی سازمانی، بهبود اثربخشی سازمانی در

زمینه های همچون کارگروهی (تیمی)، ارتباطات، بهره وری و خدمت رسانی به مشتریان، و افزایش توانایی در مدیریت تغییر؛

۴- تأمین نیرو، تأمین منابع انسانی مورد نیاز از

طریق برنامه ریزی و اجرای فرایندهای جذب، نگهداری، آموزش و پرورش منابع انسانی؛

۵- مدیریت عملکرد، بهبود عملکرد افراد و به تبع

آن، عملکرد سازمان به یاری ابزاری همچون ارزشیابی عملکرد و آموزشهای مرتبط با عملکرد؛

۶- مدیریت حقوق و دستمزد، تدوین استراتژیهای

که بر عملکرد، کارگروهی، کیفیت و برجستگی استوار است؛ رسانیدن این پیام به کارکنان که انتظارات آنان در زمینه مزد برآورده می شود؛ و آگاه کردن آنان از نوع عملکردی که جبران خواهد شد و چگونگی آن؛

۷- انگیزش، طراحی مجدد مشاغل و طراحی

نظامهای دستمزد (نقدی و غیرنقدی) به طوری که بتوانند انگیزه های درونی و بیرونی را پاسخ گویند؛

۸- تعهد، ایجاد ارتباطات، درگیر کردن کارکنان در

کار، اداره افراد و برنامه های آموزشی برای پدید آوردن احساس صمیمیت متقابل، تلفیق نیازهای فردی با نیازهای سازمانی؛

۹- روابط کارکنان، تدوین سیاستها، طرحها و

رویه هایی که همکاری مدیریت و کارکنان را در راستای منافع دو طرف به حداکثر برساند و علتها و معلولهای اقدامهای تعارض آمیز و محدودکننده را به حداقل کاهش دهد؛

۱۰- انعطاف، ایجاد ساختار، جو و نظامهایی که

سازمان را در برابر تغییرات انعطاف پذیر کند. این امر مستلزم برنامه هایی برای پدید آوردن مهارتهای چندگانه، بازسازی مشاغل و تشکیل گروههای کار مستقل است؛

## جدول شماره ۱. تحلیل نیازهای سازمان و منابع انسانی

استراتژیهای سازمانی	استراتژیهای منابع انسانی
چه فعالیتهایی در سازمان در جریان است؟	به چه نوع افرادی در سازمان نیاز داریم؟
به کجا می‌خواهیم برویم؟	برای رسیدن به مقصد به چه ساختار سازمانی نیاز داریم؟
نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها چیست و چه خطرهایی ما را تهدید می‌کند؟	این نقاط قوت و ضعف تا چه اندازه با توانمندی، منابع انسانی مرتبط است؟ چه فرصتهایی را باید پدید آوریم و افراد را در کدام سمت باید برگزینیم؟ در زمینه‌هایی همچون کمبودهایی مهارتی و حفظ کارکنان کلیدی چه تهدیدهایی در برابر ما قرار دارد؟
مسائل راهبردی اساسی که در برابر مؤسسه قرار دارد چیست؟	این مسائل تا چه اندازه‌ای جنبه عملیاتی و منابع انسانی دارند؟
عوامل اساسی مؤثر در تحقق رسالت سازمان کدام است؟	کیفیت، انگیزش، تعهد و دیدگاههای کارکنان ما تا چه اندازه می‌توانند در کامیابی سازمان مؤثر باشند یا سد راه آن شوند؟

در زمینه تکنولوژیهای جدید همراه با برنامه‌هایی برای پرورش مهارتها و صلاحیتها و نیز به حداکثر رسانیدن بهره‌وری؛

– کوچک کردن ساختار سازمانی و ایجاد ساختاری پاسخگو و انسانی؛

– ایجاد فرهنگی روشن برای این شاخه جدید با توجه به ارزشهای مرتبط با استراتژیهای بازرگانی.

پس از این، مؤسسه می‌توانست این عناصر استراتژیک را به صورت برنامه‌های زیر تنظیم کند: سازماندهی، آموزش مدیران، طراحی عملکرد برجسته در قالب مهارتهای چندگانه و گروههای کار مستقل، نظامهای جدید مدیریت بر عملکرد در تمام کارگاهها و شعبه‌ها، و سرانجام تأکید مجدد بر مدیریت کیفیت فراگیر و اقدامات در زمینه توجه به مشتری در این شاخه جدید به مثابه مبنایی برای در آمیختن فعالیتهای بازرگانی جدید یا نظام ارزشی مؤسسه.

پیوند استراتژیهای مؤسسه با استراتژیهای منابع انسانی را می‌توان به گونه‌ای تحلیلی با مرتبط کردن سرفصلهای استراتژیکی و در قالب ماتریسی ارائه کرد (جدول شماره ۲).

پ) زمینه‌های استراتژیک خاص. از پی ارزیابی‌هایی که در مورد مؤسسه و استراتژیهای آن صورت می‌گیرد، نوبت تدوین استراتژیهای منابع انسانی می‌رسد که باید با پاسخ دادن به پرسشهای زیر به پیش رود:

– نشانه‌ها و زمینه‌هایی که برای استراتژیهای منابع انسانی در ارزیابی کلی مؤسسه وجود دارد چیست؟

– تدوین استراتژیهای مدیریت منابع انسانی بر مبنای طرح سازمانی در چه عرصه‌هایی ضرورت دارد؟

دو مورد بالا را می‌توان با جست و جوی پاسخ

برای پرسشهای زیر تکمیل کرد:

جدول شماره ۲. ماتریس تدوین استراتژیهای منابع انسانی در یک مؤسسه تولیدی - بازرگانی

مسائل دیگر	ایجاد تنوع در فرآورده‌ها	تکنولوژی جدید	تولید فرآورده جدید	گسترش بازار	استراتژیهای
					مؤسسه منابع انسانی
					ساختار سازمانی
					تأمین منابع انسانی
					آموزش
					مدیریت عملکرد
					مسائل دیگر

۱- ارزیابی کلی مسائل منابع انسانی در وضعیت کنونی مؤسسه و چشم‌اندازهای آن؟

۲- تحلیل عرصه‌های خاص منابع انسانی در هر یک از طرحهای مؤسسه؛

۳- پیشنهاد استراتژیهای منابع انسانی در هر یک از زمینه‌های زیر برای برخورد با نیازهای مؤسسه:

(الف) بالندگی سازمانی شامل کارگروهی و انعطاف‌پذیری؛

(ب) تأمین منابع انسانی شامل جذب کار جویان و پرورش افراد موجود؛

(ج) مدیریت بر عملکرد شامل بهبود بخشیدن به نتایج و بهره‌وری؛

(د) مدیریت حقوق و دستمزد شامل بهبود انگیزش و تعهد؛

(ه) روابط کاری شامل ارتباطات و درگیری در کار؛  
(و) توجه به مشتری و ارائه کیفیت.

نحوه کارساز کردن استراتژیهای منابع انسانی  
استراتژیهای منابع انسانی بر پایه استراتژیهای

- ماهیت فرهنگ سازمانی چیست؟ آیا حمایت‌کننده است یا مشکل‌آفرین؟

- آیا سازمان خواهد توانست از عهده چالشهای آتی برآید؟

- چگونه افرادی و به چه تعداد مورد نیاز خواهند بود؟

- آیا سطوح عملکردی به اندازه‌ای هست که بتواند نیاز به سودآوری بیشتر، نوآوری، بهره‌وری افزونتر، کیفیت بهتر و در نهایت خدمات بهتر را برای مشتری تأمین کند؟

- میزان تعهد افراد به خدمت در مؤسسه و تأمین هدفهای آن تا چه حد است؟

- آیا محدودیتهایی مانند کمبود مهارت یا مشکلاتی در زمینه روابط کاری وجود دارد؟

تدوین طرح منابع انسانی استراتژیک

برای تدوین طرح استراتژیک، چارچوب استاندارد وجود ندارد. طرح زیر در یکی از مؤسسات به کار گرفته شده است:



## سیاستهای مدیریت منابع انسانی

سیاستها یا خط مشیهای منابع انسانی رهنمودهایی هستند برای تبیین مقاصد سازمان در طرز اداره منابع انسانی. این سیاستها، فلسفه و ارزشهای سازمان را در مورد چگونگی رفتار با افراد، معین می‌کنند. اصولی که مدیران بر مبنای آنها باید به مسائل امور کارکنان بپردازند از همین سیاستها سرچشمه می‌گیرند. از این رو، به هنگام تدوین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و به هنگام تصمیم‌گیری درباره افراد، این سیاستها به منزله چارچوب داوری عمل می‌کنند. خلاصه این سیاستها به ما می‌گویند که در مؤسسه کارها چگونه باید صورت گیرند.

هدفهای منابع انسانی هم از طریق استراتژیها و هم سیاستها حاصل می‌شوند، ولی رهنمودهای مربوط به چگونگی دستیابی به استراتژیها در قالب سیاستها شکل می‌گیرند. از سوی دیگر، سیاستهای تعیین شده در قالب رویه‌ها به اجرا در می‌آیند.

رابطه و تفاوت‌های میان هدفها، استراتژیها و سیاستها و رویه‌ها منابع انسانی را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

- هدفهای منابع انسانی، مقاصد را معین می‌کنند.
- استراتژیهای منابع انسانی، مسیر حرکت را برای دستیابی به هدفها مشخص می‌کنند.
- سیاستهای منابع انسانی، بر ابزار دستیابی به هدفها نظارت می‌کنند.
- رویه‌های منابع انسانی، سیاستها را به اجرا در می‌آورند.

## اهمیت و ضرورت سیاستهای منابع انسانی

مدیران منابع انسانی باید در اداره کارکنان رویکرد یکپارچه‌ای که بتواند انواع استراتژیهای منابع انسانی سازمان را به هم پیوند دهد، در پیش بگیرند. این امر مبنای

سازمانی مشروعیت می‌یابند. آنها باید اندیشمندانه، شجاعانه، روشن، عملی و مبتنی بر وظایف سازمان باشند. همچنین باید بر اولویتها تأکید کنند، انعطاف‌پذیر باشند و بتوانند در برابر تغییرات به سرعت تعدیل شوند.

رئیس واحد امور کارکنان یا منابع انسانی بیشترین مسئولیت را در کارساز کردن استراتژیهای منابع انسانی دارد.

از آنجا که استراتژیها غالباً به صورت انتزاعی بیان می‌شوند، باید در قالب برنامه‌هایی مبتنی بر هدفهای روشن و قابل اجرا ارائه شوند. واحد مدیریت منابع انسانی باید نشان دهد که در برابر مؤسسه مسئولیت مستقیم دارد و پیشنهادهایش واقعینانه است و هزینه‌ها را پاسخ می‌گویند.

اما استراتژیها را نمی‌توان به سادگی به مرحله عمل در آورد. در بسیاری از موارد مفهوم استراتژی منابع انسانی مبهم است. در پاره‌ای موارد، این واژه درست به کار نرفته است، گاهی چیزی نبوده است به جز چند دیدگاه کلی درباره سیاستهای منابع انسانی و گاهی تنها برای توصیف طرحهای کوتاه مدت به کار رفته است. باید تأکید کرد که استراتژیهای منابع انسانی صرفاً برنامه‌ها، سیاستها یا طرحهایی درباره مسائل منابع انسانی، که از نظر این واحد مهم می‌نماید، نیست.

اگر استراتژیهای منابع انسانی بخواهند اثرگذار باشند باید با استراتژیهای سازمانی درآمیزند و به مسائل واقعی مؤسسه، که به مدیریت منابع انسانی مربوط می‌شود، بپردازند. اثرگذاری استراتژیهای منابع انسانی به تعهد مدیریت عالی سازمان و رهنمودها و حمایت‌های مدیران منابع انسانی بستگی دارد. این مدیران باید در مجموعه مدیریت عالی سازمان حرفی برای گفتن داشته باشند.

سیاست‌های منابع انسانی (یا به بیانی دیگر، سیاست‌های استخدامی) را تشکیل می‌دهد.

سیاست‌های منابع انسانی سازمان چارچوبی است که اقدامات و عملیات در درون آن صورت می‌گیرد. این سیاست‌ها در زمینه رفتار با کارکنان مساوات و وحدت رویه پدید می‌آوردند. از آنجا که این سیاست‌ها رهنمودهایی را برای تصمیم‌گیری در موقعیتهای خاص فراروی مدیران قرار می‌دهند، عدم تمرکز و تفویض اختیار را ساده می‌کنند. سرانجام اینکه در عین حالی که باید با فرهنگ سازمانی متناسب باشند، به شکل‌گیری آن کمک می‌کنند.

### آیا سیاست‌ها باید مدوّن باشند؟

همه سازمانها برای منابع انسانی خود سیاست‌هایی دارند. اما برخی از سیاست‌ها حالت فلسفه و نگرش آشکار نشده مدیریت در مورد کارکنان را دارند، مانند به کارگیری تکنولوژی جدید. البته برتری سیاست‌های آشکار، به دلیل تفاهم و وحدت رویه‌ای که پدید می‌آوردند، بر ما پوشیده نیست، اما مشکلاتی هم دارند: سیاست‌های مدوّن و مکتوب ممکن است انعطاف ناپذیر باشند یا عادی جلوه کنند. سیاست‌گاهی باید به گونه‌ای انتزاعی بیان شوند. مدیران هم احتمالاً اعتراضی بدان ندارند، ولی ترجیح می‌دهند بدانند در چه وضعیتی قرار دارند. از این رو، چنانچه سیاست‌های منابع انسانی مدوّن باشند رهنمودهایی را که مدیران و سایرین نیاز دارند در اختیارشان می‌گذارند.

سیاست‌های منابع انسانی مدوّن را می‌توان زیرساخت دوره‌های توجیهی بدو خدمت و آموزشهای مدیریت و سرپرستی قرار داد تا کسانی که بدین آموزشها می‌پردازند فلسفه و ارزشهای مورد نظر سازمان را درک کنند و نوع رفتاری را که از آنها انتظار می‌رود بدانند.

### زمینه‌های سیاست‌های منابع انسانی

سیاست‌های منابع انسانی را می‌توان بیان کلی فلسفه سازمان و ارزشهایش قلمداد کرد. سیاست کلی نحوه اجرای مسئولیتهای اجتماعی سازمان را در قبال کارکنانش بیان می‌کند و به ارزشها، عقاید و نگرشهای سازمان در مورد کارکنان شکل می‌دهد.

ارزشهایی که در سیاست‌های منابع انسانی بیان می‌شوند، اغلب به صورت آشکار یا ضمنی مفاهیم زیر را در بر می‌گیرند:

۱- مساوات، رفتار منصفانه و صادقانه و بی طرفانه با کارکنان. چنین رفتاری افراد را در برابر تصمیمهای ناروای سرپرستان محافظت می‌کند، فرصتهایی برابر در زمینه استخدام و ترفیع فراهم می‌آورد و نظام پرداخت عادلانه را به دست می‌دهد.

۲- رعایت حال، توجه به مقتضیات فردی به هنگام اخذ تصمیمهایی که بر آینده، امنیت و شأن کارکنان تأثیر می‌گذارد.

۳- کیفیت زندگی کاری، توجه آگاهانه و پیوسته به بهبود کیفیت زندگی کاری به منزله ابزاری برای افزایش انگیزش و بهبود دستاوردها. این خط مشی مستلزم افزایش احساس خشنودی از کار از طریق کاهش یکنواختی، افزایش تنوع و مسئولیت و جلوگیری از ایجاد فشار روانی است.

۴- شرایط کاری، ایجاد شرایط کاری سالم، ایمن و تا حد ممکن دلپسند.

سازمانها باید برای تحقق آرمانهای عدالت و رفاه اجتماعی با روشن کردن سیاست‌های استخدامی خود رفتارهای پسندیده و انسانی را اشاعه دهند. اما بیان سیاست‌ها به صورت کلی ممکن است این هدف را تأمین نکند. از این رو، لازم است از درون این سیاست‌های کلی، زمینه‌های خاص، معین و مدوّن شوند تا نه تنها مجموعه

ج) سیاست روابط کار، پذیرش حق تشکیل اتحادیه‌ها و انجمنهای کارگری و کارمندی.

چ) سیاست بهره‌گیری از تکنولوژی جدید: اقدام احتیاط آمیز در کاربرد تکنولوژی جدید برای برخورداری مزایای آن و در عین حال به حداقل رسانیدن شمار کارکنانی که براه کاربرد تکنولوژی جدید مازاد می‌شوند.

ح) سیاست بهداشت و ایمنی: قصد مؤسسه به ایجاد محیط کار و نظامهای عملیاتی سالم و ایمن.

خ) سیاست ارتباطات: اعتقاد سازمان به اینکه کارکنان باید از اقدامات، سیاستها، طرحها و وضعیت مالی آگاه باشند.

### گامهای تدوین سیاستها

همان گونه که پیشتر بیان شد، سیاستهای منابع انسانی بر پایه ارزشهای مورد پذیرش مؤسسه مبنی بر چگونگی رفتار با افراد استوارند. این ارزشها که خود از فرهنگ سازمان مایه می‌گیرند به مثابه نظام کنترلی عمل می‌کنند و آنچه را از کارکنان انتظار می‌رود برایشان بازگو می‌کنند. با این همه، ضروری است در قالب سیاستهای منابع انسانی به طور روشن بیان شوند تا همگان جایگاه خود را در قبال هر یک از زمینه‌های خاصی که ذکر آن رفت به درستی بشناسند. بر این اساس، در زیر گامهای تدوین سیاستهای منابع انسانی را از نظر می‌گذرانیم:

- ۱- درک فرهنگ سازمانی و ارزشهای مشترک؛
- ۲- تحلیل سیاستهای موجود - اعم از نوشته یا نانوشته؛
- ۳- تحلیل نفوذا و تأثیرهای برون سازمانی - مانند قوانین و مقررات؛
- ۴- دریافت دیدگاههای مدیران درباره سیاستهای منابع انسانی - همگام با تحلیل فرهنگ و ارزشهای سازمان؛
- ۵- دریافت دیدگاههای کارکنان؛

مدیریت سازمان و به ویژه مدیریت منابع انسانی، بلکه تمامی کارکنان رفتارهای خود را بر پایه آنها شکل دهند. زمینه‌های خاص سیاستهای منابع انسانی به طور عمده به شرح زیر است:

الف) سیاستهای استخدامی، برخی از زمینه‌های این سیاستها عبارت است از:

۱- تعهد سازمان به برنامه‌ریزی نیروی انسانی تا افراد بتوانند در مسیر پیشرفت شغلی خود قرار گیرند و شمار کارکنان مازاد به حداقل برسد؛

۲- جذب کارجویانی که از بالاترین کیفیت برخوردارند؛

۳- توجه به ترفیعیهای درون سازمانی برای ایجاد انگیزه و دلگرمی؛

۴- تلاش برای جلوگیری از مازاد بر احتیاج شدن کارکنان؛

۵- برقراری انضباط و روشن کردن رفتار مورد انتظار از کارکنان و برخورد عادلانه با خاطیان؛

۶- ایجاد حق برای تسلیم شکایت و ضرورت رسیدگی عادلانه به آن؛

۷- توجه به ترفیعیها و آموزش کارکنان سالمند؛

۸- ممنوع کردن مصرف دخانیات.

ب) سیاست فرصت استخدامی برابر، تأکید بر اعطای فرصتهای یکسان به همگان از جمله معلولین.

پ) سیاست حقوق و دستمزد، برقراری نظام پرداختها بر پایه نرخهای بازار کار، میزان تلاش، مشارکت در سود و در نهایت، پرداخت مساوی در برابر کار مساوی.

ت) تعهد سازمان، ایجاد شرایط لازم برای آموزش و پرورش کارکنان و افزایش توانمندیهای آنان.

ث) سیاست مشارکت، اعتقاد مؤسسه بر اینکه مشارکت افراد ابزار ایجاد تعهد در آنها و کامیابی مؤسسه است.

چگونگی تدوین آنها ارائه گردید.

شاهد بوده‌ایم که در چند سال اخیر برخی از سازمانهای کشورمان در نوسازی ساختار خود جایگاه تشکیلاتی برجسته‌تری را برای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته‌اند. امید داریم این حرکت ادامه یابد. اما هنوز سازمانهایی وجود دارند که در واحد منابع انسانی خود (اگر اساساً واحدی بدین نام داشته باشند) بدون در نظر گرفتن بنیادهای فکری، استراتژیها و سیاستهای مدیریت منابع انسانی، سرگرم اقداماتی (اگر چه سنگین و پرحجم) هستند که تأثیری بسیار اندک در بهره‌وری و رضایت شغلی دارند. اما نباید از یاد ببریم که «هر کس در مسیری نامشخص و به سوی مقصدی مبهم حرکت کند، هر قدر شتابان برود از مقصد اصلی دورتر می‌افتد.» □

۶- دریافت دیدگاههای نمایندگان اتحادیه یا سایر انجمنهای کارکنان؛

۷- تهیه پیش نویس سیاستها بر پایه تحلیل داده‌های شش گام پیشین؛

۸- در میان گذاشتن سیاستهای تدوین شده با مدیریت و نمایندگان اتحادیه.

### خلاصه و نتیجه گیری

در این مقاله سعی شد بر پایه مأموریت، هدفها و استراتژیهای سازمان، رویکرد استراتژیک به منابع انسانی تعیین گردد. در این راه، فرهنگ و ارزشهای سازمانی به منزله خمیرمایه استراتژیها و سیاستها قلمداد شد و بر این اساس نمونه‌هایی از استراتژیها و سیاستهای منابع انسانی و

### پی‌نوشت

این مقاله برداشتی از فصلهای یکم تا چهارم کتاب زیر است: