پیامبر اکرم (ص) :

من از فقر بر امتم بیم ندارم بلکه از سوء تدبیری (نداشتن استراتژی) بر امتم بیمناکم

استراتژی منابع انسانی در شرکتهای پروژه محور

امیرحسین اکبری: کارشناس ارشد مدیریت **MBA**،
معاونت سیستم ها و منابع انسانی شرکت حفاری پارس
Akbari.amirhossein943@gmail.com

کلید واژه ها: فرهنگ سازمانی، استراتژی منابع انسانی، مدیریت عملکرد

مقدمه

هر سازمانی به منظور مدیریت منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین منابع خود ، نیازمند به زیرسیستم های مختلف ومتنوعی است که کارآمدی این زیرسیستم ها مرهون هماهنگی میان آنها می باشد. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با ایجاد این هماهنگی، خطوط استراتژیک مناسبی را به گونه ای هماهنگ، برای طراحی هریک از زیر سیستم های مذکور فراهم می سازد. طبق تحقیقات انجام شده، وجود سیستم استراتژیک منابع انسانی، ارزش بازار سهام شرکت ها را نیز افزایش می دهد؛ ازاین رو، چنین سیستمی یک دارایی با ارزش نیز به شمار می رود.

همچنین این استراتژی ها به تدوین راهبردهای وظیفه‌ایی گفته می شود که علاوه بر تنظیم سیاستهای کلان منابع انسانی، استراتژی رقابتی شرکت را تقویت کرده، باعث خلق و پایداری مزیت رقابتی شده و هماهنگی و یکپارچگی افقی میان حوزه های گوناگون شرکتهای پروژه محور را ایجاد می نماید. این دسته استراتژیها باید بگونه ای تنظیم شود که سازمان پروژه محور و مدیران ارشد ستاد و پروژه ها را از اتخاذ راهبردها و رویکردهای آشفته، متعارض و بیهوده(بی ارزش) رها کند.

ویژگیها

در صورت تدوین استراتژی مناسب برای منابع انسانی، طراحی سیستم های شناسائی، جذب، آموزش، پاداش، ارتقاء، نگهداری و رفاه کارکنان می تواند در مجموعه ای هماهنگ و با حداکثر بهره وری تحقق پذیرد و یا درصورت وجود این سیستم ها، مبنایی کارشناسانه برای اصلاح هریک از آنها وجود داشته باشد.

پنج ویژگی وجود دارد که استراتژی های این سازمان ها را متفاوت می نماید که عبارتند از ارزیابی عملکرد، تعیین حقوق وپاداش ، آموزش، توسعه افراد و برنامه ریزی .

تدوین واجرای استراتژی برای منابع انسانی سخت ترازتدوین استراتژی برای کل سازمان است چون در تدوین استراتژی برای کل سازمان باید محیط ، رقبا وشرایط خارجی را در نظر بگیریم اما اگر این استراتژی با نیروی انسانی سازگار ومنطبق نباشد عملاً کاری نمی توان انجام داد .

هرچقدر سازمان بزرگتر باشد باید از متخصصان نیروی انسانی بیشتری استفاده کنیم چرا که زیر سیستم های منابع انسانی بیشتر است. اگر سازمان کوچک باشد مدیرانی از بخش میانی (عمومی) را نیز می توان برای سر پرستی نیروی انسانی قرار داد .

مراحل تهیه و تدوین استراتژی منابع انسانی در شرکتهای پروژه محور

۱) بهره‌گیری از رویکردها و مدلهای عمومی تدوین استراتژی و تعیین ماموریت، چشم انداز و اهداف کلان منابع انسانی هم راستا با استراتژی سازمان
۲) بکارگیری مدل طبیعی در تدوین استراتژی منابع انسانی با در نظر گرفتن نیروهای نهادی، سیاسی، قانونی و محیط بیرونی و داخلی سازمان جهت تنظیم راهبردها و استراتژیهای منابع انسانی

۳) استفاده از چارچوب نقاط مرجع استراتژیک جهت دسته بندی مشاغل شرکت
۴) تهیه و تنظیم دستورالعمل‌ها و آیین نامه های مناسب و هم راستا با استراتژیهای منابع انسانی سازمان جهت اعمال بصورت عمومی و برای تمام کارکنان و یا بصورت اختصاصی و متناسب با دسته بندی های بعمل آمده در مرحله سوم.

راهبردهای مورد توجه در تهیه استراتژی منابع انسانی در شرکتهای پروژه محور

- ✓ استراتژی منابع انسانی در شرکتهای پروژه محور باید بگونه ای پویا تهیه شده و دائما مورد بازبینی قرار گیرد.
- ✓ استراتژی منابع انسانی در شرکتهای پروژه محور با ماهیت پروژه ها و محیط سازمانها و حتی پروژه ها پیوند دارد.
- ✓ گوناگونی نیروهای انسانی (موقت، دائم و...) در شرکتهای پروژه محور (از جهت ماندگاری پس از اتمام پروژه و یا رهاسازی آنها) مستلزم توجه به تدوین و اعمال سیاستهای متفاوت در حوزه منابع انسانی است.
- ✓ از آنجا که سرمایه انسانی شرکتهای پروژه محور مزیت رقابتی آنها است، لذا در تهیه استراتژی منابع انسانی باید به حفظ و توسعه این مزیت رقابتی توجه شود.
- ✓ فرهنگ سازمانی و ویژگیهای شخصیتی و شایستگی های کارکنان و مدیران در شرکتها می بایست بعنوان یک عامل کلیدی توجه شود.
- ✓ مشارکت مدیران عملیات و پروژه و درک دیدگاههای آنان در تهیه و تدوین استراتژی منابع انسانی از مهمترین عوامل موفقیت در پروژه ها محسوب می شود.
- ✓ مسایل استراتژیک منابع انسانی باید مورد توجه عالیترین سطح سازمان(مدیر عامل و هیات مدیره) قرار گرفته و در جلسات کمیته های هیات مدیره و ... مورد بحث و بررسی و تصویب قرار گیرد.
- ✓ شرکتهای پروژه محور می بایست توجه به کارکنان و توسعه و مشارکت آنها را بعنوان یکی از پایه های ایفای مسئولیتهای اجتماعی خود بدانند و در این زمینه از هیچ تلاشی خودداری نورزند.
- ✓ شایسته است تا شرکتهای پروژه محور در صنایع مشابه مانند نفت و گاز و... بصورت شبکه ایی عمل کرده و ضمن تبادل تجارب، پایش شاخص‌ها و مقایسه آنها نسبت به تامین نیروی انسانی از یکدیگر تعهداتی تعیین نموده تا پایداری شرکتها حفظ گردد.
- ✓ مدیریت دانش (KM) در شرکتهای پروژه محور و خصوصا بواسطه ماهیت شرکتها و نرخ خروج بالای این شرکتها عامل بسیار موثر و تعیین کننده ایی که می بایست در استراتژی منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.
- ✓ ساختار منابع انسانی در شرکتهای پروژه محور باید کاملا سیال (و نه صلب و مکانیکی) بوده و بروز شوندگی و نوآفرینی آن متناسب با وضعیت سازمان و پروژه ها مستمرا مدنظر قرار گیرند.
- ✓ همراستایی استراتژی منابع انسانی با استراتژی شرکت آنچنان می‌بایست مورد توجه قرار گیرد که استراتژی‌ها و پیش بینی‌های منابع انسانی یکی از وردیهای مهم تدوین و بروزآوری استراتژی‌های سازمانی باشد.
- ✓ می بایست سازمانها را برای انجام چند گونه استراتژی در قبال گروههای مشاغل گوناگون آماده ساخت تا منابع انسانی بتواند در قبال گروههای کارکنان و متناسب با اهمیت آنان در کسب و کار شرکت مسئولیتهای خود را به خوبی ایفاء نماید.

	ابعاد	مولفه ها
موضوعات استراتژیک در حوزه منابع انسانی در شرکتهای پروژه محور	جذب و رهایی	سرعت تامین و رهایی
		شایستگی
		برنامه ریزی نیروی انسانی
		توجه به برند شرکت در جذب
		جامعه پذیری
	نگهداشت	حقوق و دستمزد
		انگیزش و سبد جبران
		نظام تشویق
		مسیر شغلی و ارتقاء
		آموزش و توسعه
		ارتباطات و مشارکت
	مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد
		بازخور عملکردی و مربیگری
	رهبری	انسجام و یکپارچگی
		الهام بخشی و چشم انداز آفرینی
		سبک رهبری

مشکلات دستیابی به استراتژیک:

اگر چه دستیابی به هماهنگی استراتژیک بین استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های کلی شرکت، برای همه سازمان ها مطلوب است ، اما به دلایل زیر ، دستیابی به آن آسان نیست :

- ✓ تنوع فرایند ها ، سطوح و سبک های استراتژیک : استراتژی درسطوح مختلف سازمان طراحی می شود و همچنین سازمان ها، سبک ها و انواع مختلفی از استراتژی را می پذیرند . لذا ایجاد بینشی منسجم درباره نوع استراتژی های منابع انسانی هماهنگ و سازگار با استراتژی های شرکت و درباره نوع مشارکت بخش منابع انسانی درفرایند طراحی ، دشوار است . بیلر (۱۹۷۸) عنوان کرده است که برای دستیابی به مزیت رقابتی ،هریک از واحدهای فعالیت موجود در یک شرکت متنوع (از حیث فعالیت ها) باید با توجه به شرایط بازار و محصول خود ، سیاست های منابع انسانی خاص خود را طراحی می کند ، بدون

توجه به اینکه ممکن است همین سیاست ها در دیگر واحدها و بخش های شرکت مورد استفاده قرار بگیرد . اگر چنین است، باید درون هر واحد انسجام بر قرار باشد ، نه در سراسر سازمان . بنابراین تمرکز استراتژی های منابع انسانی بر روی نیازهای شرکت ، دشوار خواهد بود .

- ✓ پیچیدگی فرایند طراحی استراتژیک : طراحی و اجرای استراتژی ، فرایندی است پیچیده که شدیداً تحت تأثیر عوامل تاریخی و محیطی قرار دارد . در چنین شرایطی پذیرش برخی مدل های سازگار کننده مدیریت استراتژیک منابع انسانی ، به معنای آن است که رابطه ای مستقیم و خطی بین استراتژی شرکت و استراتژی منابع انسانی وجود دارد . اما این فرضیه نمی تواند پیچیدگی های موجود بین و درون استراتژی و مدیریت منابع انسانی را توجیه کند ، و بر مدلی منطقی از سازمان و افراد مبتنی است که اهمیت قدرت ، سیاست ها و فرهنگ را نادیده می گیرد .
- ✓ ماهیت تکاملی استراتژی شرکت : استراتژی های منابع انسانی باید دائماً تکامل یابند . اگر چنین نباشد ، چرا به دنبال هماهنگی استراتژیک باشیم ، که تلویحاً دلالت بر نوعی عدم انعطاف پذیری دارد که با واقعیت های حیات سازمانی تضاد دارد و موجب هرج و مرج در سازمان خواهد شد ؟
- ✓ نبود استراتژی های (مشخص) شرکت : اگر استراتژی شرکت به خاطر ماهیت تکاملی اش دقیقاً و صریحاً بیان نشده باشد ، این امر به مشکلات مربوط به تعیین مسائل اساسی استراتژیک ، خواهد افزود . البته مفهوم « تعریف دقیق و صریح » به معنای آن است که استراتژی های شرکت ، توسط مخاطبانش به طور کامل درک و فهمیده شود و به معنای نوشتن و تحریر آنها نیست ؛ اگر چه این امر می تواند به درک آنها کمک کند .
- ✓ ماهیت کیفی مسائل منابع انسانی : استراتژی های شرکت ، معمولاً یا بالاجبار به زبان آمار و ارقام و اطلاعات دقیق ، در خصوص مسائل رشد ، سهم بازار ، سود آوری و ... بیان می شوند . استراتژی های منابع انسانی ممکن است به مسائل کیفی قابل بیان به زبان کمی ، مثل تخصیص منابع و جذب مهارت ها بپردازند ، و یا به مسائل کیفی چون تعهد ، انگیزش و .... نیز توجه کنند .
- ✓ ادغام با چه چیزی ؟ مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی ، تلویحاً به معنای آن است که باید استراتژی های منابع انسانی را کاملاً در استراتژیهای شرکت ادغام کرد . زیرا این دو بر هم تأثیر می گذارند . اما استراتژی منابع انسانی ، تحت فشارهای سنگین محیطی قرار خواهد گرفت . بنابراین می توان گفت که استراتژی های منابع انسانی را نمی توان هماهنگ با استراتژی شرکت اجرا کرد.

رویکردهای پرداختن به این مشکلات:

غلبه بر مشکلات مذکور از سوی متولی استراتژی منابع انسانی ، احتمالاً کاری دشوار خواهد بود . با این وصف تلاش در این جهت ضرورت دارد و بدین منظور ، می توان از رویکردهای زیر بهره گرفت :

- ✓ درک نحوه شکل گیری راهبرد کسب و کار : متولی استراتژی منابع انسانی ، باید در راه درک سطوح تنظیم راهبرد کسب و کار و سبک مورد استفاده شرکت در تدوین راهبرد و نظارت بر اجرای آن ، تلاش کند . با این کار ، تمرکز بر آن دسته از مشکلات واحدها و شرکتها که به طور تلویحی جنبه منابع انسانی دارد ، آسان تر خواهد شد .

- ✓ درک مسائل کلیدی کسب و کار : مسائل کلیدی کسب و کار که بر راهبردهای منابع انسانی تأثیر گذارند عبارتند از : تمایلات مربوط به رشد ، تحکیم بخشی ، کسب مالکیت شرکتها ، ائتلاف شرکتها ، سرمایه گذاریها و .... در این حیطه راهبردهای کسب و کار ، نباید بیش از حد تحت تاثیر عوامل منابع انسانی قرار گیرد . علاوه بر این فلسفه وجودی راهبردهای منابع انسانی در وهله نخست ، فراهم ساختن موجبات کارایی راهبردهای کسب و کار است ، اما راهبرد کسب و کار ، باید فرصت ها و محدودیت های کلیدی منابع انسانی را مد نظر قرار دهد . بنابراین استراتژی کسب و کار ، راهبرد منابع انسانی را در حیطه های تجهیز منابع ، کسب و پرورش مهارتها ، بهره وری ، مدیریت عملکرد ، روابط پرسنلی ، و .... تعیین می کند.
- ✓ ایجاد روش های پیوند کسب و کار با راهبرد منابع انسانی : مسائل کسب و کار و منابع انسانی بر یکدیگر تأثیر دارند و به نوبه خود ، بر شرکت و استراتژی واحد کسب و کار نیز تأثیر می گذارند .

خلاصه و نتیجه گیری:

مدیریت استراتژیک منابع انسانی یکی از مهمترین بخشهای تأثیر گذار در بهبود کارایی و اثر بخشی کلی سازمان محسوب می شود . در این راستا ، برقراری تناسب استراتژیک – به معنای ایجاد هماهنگی و سازگاری میان استراتژی شرکت با استراتژی منابع انسانی – یکی از وظایف اصلی این بخش سازمان به شمار می آید که براساس آن ، انتخاب استراتژی منابع انسانی در سازمان ، باید با توجه به استراتژی کلی شرکت صورت پذیرد . البته دستیابی به این تناسب مسلماً با مشکلاتی نیز مواجه است که به عمده ترین این مشکلات و رویکردهای پرداخت به آنها اشاره کردیم . آنچه در مجموع به عنوان نتیجه این پژوهش قابل ارائه است این است که : ضرورت وجود هم راستایی و جهت گیری مشترک در عملکرد نیروی انسانی (به عنوان اصلی ترین سرمایه سازمان) با استراتژی و راهبرد کلی شرکت ، لزوم تلاش همه جانبه مسئولان بخش منابع انسانی را در برقراری یک پیوند جامع میان استراتژی سازمان با استراتژی ، بخش ها و زیر سیستم های مختلف منابع انسانی (همچون شیوه های استخدام ، ارزیابی و ارتقاء و ....) را ، ایجاب می نماید.

مدیر منابع انسانی استراتژی مشخص می سازد : کجا هستیم ؟ به کجا می خواهیم برویم ؟ از چه راهی ؟ چگونه ؟

مدیر منابع انسانی موفق ، کسی است که با چالش ها و مسائل این سازمانها آشنا باشد.

آنچه می توان در پایان جمع بندی نمود این است که میان استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمان و روابط میان کارکنان یک رابطهْ علت و معلولی وجود دارد که بر بهره وری سازمانی تأثیر قطعی خواهد داشت .