

شناسایی، تحلیل و بررسی مهمترین الگوهای مدیریت منابع انسانی

مرضیه رستمی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۰۸، تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۱۲/۲۹

چکیده

به عقیده اغلب نظریه پردازان اقتصادی و سیاسی و اجتماعی، داشتن منابع انسانی حرفه ای سلاح اصلی میدان رقابت خواهد بود. هر دولتی که بتواند توان علمی و عملی منابع انسانی خود را بهتر سازماندهی کند آینده را از آن خود کرده است. باید متخصصان منابع انسانی برای تحقیق رویه های جهانی شدن با فراهم ساختن شرایط و بستر سازی مطلوب برای آمادگی تغییر چه از لحاظ روحی، روانی و چه از لحاظ فکری، عقلانی برنامه ریزی نمایند تا با افزایش توان روحی، عقلانی و عملی منابع انسانی و با اتکاء به شایستگی های ایشان وارد عرصه جهانی شویم و قابلیت های گسترده خود را عرضه نمائیم. برنامه ریزان منابع انسانی باید همواره بر بسیاری از ارزشهای دست ساخته ی سازمان، بررسی و تجدید نظر اساسی داشته باشند و ارزشهای جدید را بنا نهاده و آنها را با دنیای در حال تحول فعلی منطبق سازند. امروزه میزان موفقیت سازمانها را دانش مدیریت بکار گرفته شده در آنها، تعیین می کند لذا ضروری است متخصصان دانش مدیریت منابع انسانی کشور با ارائه ابزارهای مدیریتی نوین که قادر باشد با کاربست استراتژی ارتقای فرآیند کیفیت منابع انسانی، فرآیندهای اصلی و اساسی سازمان را شناخته و با برنامه ریزی، اجرا و نظارت بر شاخص گزینی، استاندارد کردن شاخص ها و کیفیت بخشی استانداردها، پاسخگوی نیازمندیهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای صنعتی و خدماتی باشند و گامی اساسی در بومی سازی این مهم بردارند.

واژگان کلیدی

منابع انسانی، شهرداری، الگو

۱. لیسانس مدیریت بازرگانی و فوق لیسانس حقوق خصوصی، رئیس اداره منابع انسانی شهرداری داراب.

مقدمه

تاکنون در ایران هر آنچه از استاندارد شنیده ایم مرتبط با صنعت بوده است و تنها سعی شده تا خدمات مصرفی مردم به این استانداردها، نزدیک شود در صورتی که فراتر از همه این مفاهیم، استاندارد کردن شاخص های منابع انسانی می باشد و تا زمانی که به این ضرورت توجه نشود، محصولات خدماتی، صنعتی و... به سطح استانداردهای بین المللی نزدیک هم نخواهند شد، چه رسد به رقابت در بازارهای جهانی. در ایران هیچگاه مدیریت و برنامه ریزی منابع انسانی محور ادامه و بقای سازمان در عرصه مدیریت تلقی نشده و کسب مهارتها بر عهده خود افراد بوده است و بنگاههای کاریابی و یا سازمانهای دولتی، تنها سیاست پایین نگهداشتن مزدها را دنبال کرده اند. در سیستم مدیریتی کشور، مسئول امور منابع انسانی به طور معمول تخصصی نبوده و در حاشیه قرار دارد. در این مسئولیت از اختیارات، امکانات، قدرت مالی، اجرایی و تصمیم گیری های استراتژیک خبری نیست و کسانی که در این پست خدمت کرده اند، هیچگاه در تصمیمات استراتژیک و اساسی مورد مشورت قرار نمی گیرند و شانس آنها ندارند که به مقام بالاتر ارتقاء یابند؛ اما در کشورهای پیشرفته که توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، کسی که این مسئولیت را به عهده دارد معمولاً مهمترین شخص سازمان بعد از رئیس است و از قدرت تصمیم گیری و برنامه سازی بالایی برخوردار بوده و گزینش، کارگزینی، آموزش، برنامه ریزی، بودجه، تشکیلات و... سازمان را در اختیار داشته و یکی از شرایط احراز پست ریاست کل، داشتن سابقه کار در مدیریت منابع انسانی است.

نگاهی گذرا به آمارهای موجود به خوبی نشان می دهد که عوامل مخرب بسیاری مانع شکوفایی و توسعه ی کشور از حیث کیفی می باشد. لذا ضروری است تا برای هر نوع تحول بنیادی، مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک و بزرگ اعم از دولتی و خصوصی در زمینه ساختارها، فرآیندها، نظام های مدیریتی و به موازات آن در مدیران این سازمانها متحول گردد. مسلم است که اهمیت و گستردگی ابعاد نیروی انسانی ایجاب می کند که از هر ابزاری برای رسیدن به این مقصود استفاده نماییم بهره گیری از منابع انسانی حرفه ای که دارای استانداردهای عملکردی می باشند برای تحقق رویه های جهانی شدن، ابزاری بسیار مطمئن و پایدار خواهد بود. الگوی ارائه شده با عنایت به بررسی وضعیت گذشته، حال و آینده منابع انسانی کشور طراحی شده و توجه به ضرورت اجرای آن در سطح سازمانهای دولتی و خصوصی بر کیفیت و کارآیی سیستم های خدماتی و تولیدی و دستیابی رویه های جهانی شدن تأثیرگذار خواهد بود.

ادبیات موضوع

مدل های مدیریت منابع انسانی

مدل مدیریت منابع انسانی که به عنوان چارچوب منابع انسانی نیز شناخته می شود، اصطلاحی است که اشاره به برنامه استراتژیک سازمان برای مدیریت و هماهنگی عملکردهای مرتبط با سرمایه انسانی دارد. هدف از توسعه مدل های مدیریت منابع انسانی، کمک به کسب و کارها در راستای مدیریت بهترین و مؤثرترین کارمندان برای دستیابی به اهداف تعیین شده از سوی سازمان است.

مدل منابع انسانی نمایشی مفهومی از نحوه عملکرد واحد منابع انسانی است. این مدل‌ها برای ترسیم عملکرد واحدهای مدیریت منابع انسانی استفاده می‌شوند، زیرا فکر کردن به عملکردهای منابع انسانی از ابتدا و در هنگام شروع و تأسیس یک کسب‌وکار جدید یا احیای یک کسب‌وکار موجود دشوار است. این مدل‌ها به عنوان راهنمایی برای مدیریت سرمایه انسانی عمل کرده و با استراتژی‌های منابع انسانی همپوشانی دارند. استراتژی‌های منابع انسانی آینده را به تصویر می‌کشند و مدل‌های منابع انسانی جزئیات برنامه‌ریزی برای رسیدن به این استراتژی‌ها را فراهم می‌کنند.

مفهوم مدیریت منابع انسانی اغلب با دو رویکرد یا شکل ممکن تعریف می‌شود:

- رویکرد سخت که بر مدیریت عملکرد تاکید شدیدی داشته و با رویکردی ابزاری، بر مدیریت کارکنان تمرکز دارد،

- رویکرد نرم که در مدیریت منابع انسانی، بر توانمندسازی، انگیزه و جلب اعتماد کارکنان اشاره دارد و مشارکت‌کنندگان فردی در سازمان را به عنوان ارزشمندترین منبعی که یک سازمان می‌تواند در اختیار داشته باشد، در نظر می‌گیرد.

- رهبران منابع انسانی از یک مدل منابع انسانی برای تعیین چگونگی اجرا و پیاده‌سازی فرایندها استفاده می‌کنند. در واقع این رهبران با استفاده از این مدل‌ها می‌توانند به موارد زیر دست پیدا کنند:

- عملکرد و فرآیندهای کلیدی منابع انسانی،

- نقش‌ها و مسئولیت‌های مورد نیاز برای مدیریت کار سرمایه‌های انسانی،

- مجموعه‌ای از اصول برای اهداف منابع انسانی، استانداردها و مسئولیت‌پذیری.

همانطور که دنیای کار تکامل پیدا کرده است، عملکرد سرمایه انسانی نیز مورد تغییر و تحول قرار گرفته است. منابع انسانی که ریشه در مدیریت خط‌مشی دارد، در طول سال‌ها گسترش یافت تا روی شیوه‌های استراتژیک مدیریت سرمایه‌های انسانی تمرکز کرده و در مقام مدیریت ارشد نیز جایگاهی کسب کند. موقعیت‌های شغلی در حال ظهور، منابع انسانی را در دوره جدیدی از معماری تجربه انسانی قرار می‌دهند. در طول این دوران‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی پدید آمده‌اند که هدف از آنها، ارائه دیدگاه‌های مختلف برای در نظر گرفتن و تنظیم نقش و ارزش سرمایه انسانی است.

اهداف مدل‌های مدیریت منابع انسانی

دو سازمان را در نظر بگیرید که فرهنگ کاری آن‌ها با یکدیگر بسیار متفاوت است. فرض کنید شما به فرهنگ و شیوه اداره یکی از این دو سازمان علاقه‌مند می‌شوید و تصمیم می‌گیرید تا از روش‌های عملکردی آن تقلید کنید. چه چیزی این سازمان را برای شما جذاب‌تر می‌کند؟ بر اساس فوربس، پاسخ این سوال مجموعه‌ای از عوامل است؛ از شفافیت گرفته تا تنوع. به عنوان یک متخصص منابع انسانی، احتمالاً این احساس را داشته باشید که باید همه این عوامل را بررسی کرده تا بتوانید یک محیط کاری مثبت را برای اعضای تیم خود ایجاد کنید؛ اینجاست که مدل‌های منابع انسانی وارد عمل می‌شوند.

به طور کلی اهداف مدل های منابع انسانی را می توان در قالب موارد زیر تعریف کرد:

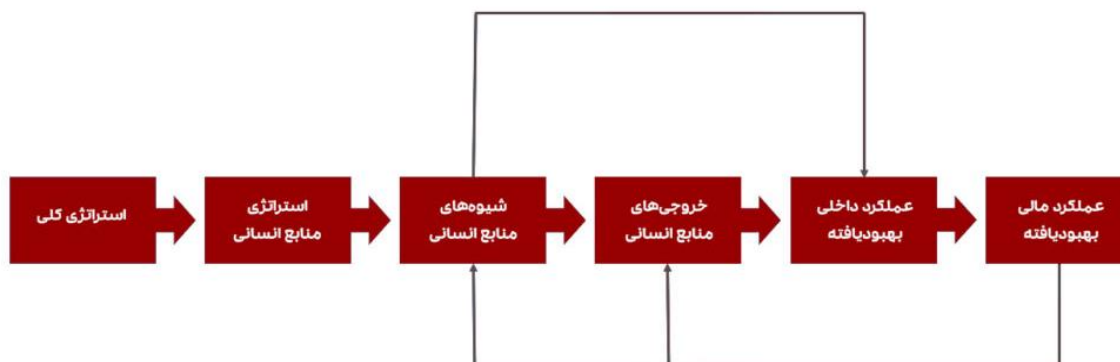
- این مدل ها چارچوبی را برای تحقیق در مورد مدیریت سرمایه های انسانی (به عنوان مثال، عوامل موقعیتی، ذی نفعان، سطوح انتخاب استراتژیک و شایستگی) فراهم می کنند،
- مدل های منابع انسانی به شیوه های خاص مدیریت منابع انسانی مشروعیت می بخشند،
- این مدل ها به توصیف مدیریت منابع انسانی که متغیرها و روابط میان آن ها را شناسایی می کنند، می پردازد،
- مدل های منابع انسانی به عنوان ابزاری برای توضیح ماهیت و اهمیت شیوه های کلیدی سرمایه انسانی عمل می کنند.

انواع مدل های منابع انسانی

متخصصان سرمایه انسانی می توانند با یادگیری مدل های منابع انسانی مختلف و نظریات اساسی آن ها، قدرت و توانمندی خود را به عنوان بازیکنان استراتژیک سازمان ها افزایش دهند. در این بخش به معرفی تعدادی از معروف ترین مدل های منابع انسانی می پردازیم.

مدل علیت استاندارد مدیریت منابع انسانی

مدل علیت استاندارد مدیریت منابع انسانی برگرفته از بسیاری از مدل های مشابهی است که در دهه های ۹۰ و اوایل ۲۰۰۰ منتشر شدند. بر اساس این مدل، منابع انسانی تنها در صورتی موثر خواهد بود که استراتژی آن با استراتژی کسب و کار همراستا باشد.



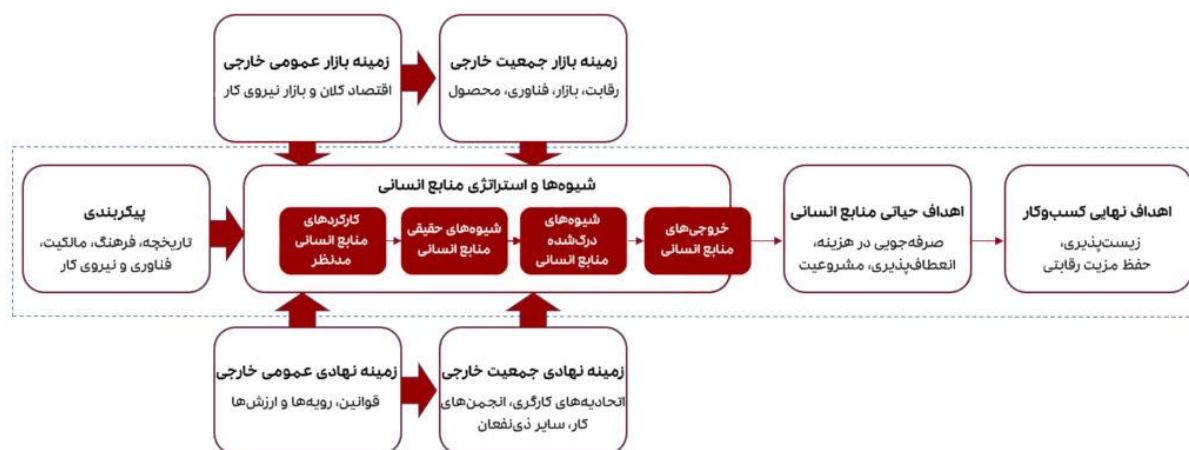
شکل ۱- مدل علیت استاندارد مدیریت منابع انسانی

این مدل یک زنجیره علی را به تصویر می کشد که با استراتژی کسب و کار شروع می شود و با عملکرد مالی (بهبود) از طریق فرآیندهای منابع انسانی خاتمه می یابد. شیوه های منابع انسانی توسط استراتژی منابع انسانی هدایت می شوند که استخدام، آموزش، ارزیابی و جبران خدمات مثال هایی از این موضوع هستند. این شیوه ها در نهایت به نتایجی مانند تعهد، کیفیت خروجی و مشارکت منجر شده که این خروجی ها به نوبه خود، افزایش و بهبود عملکرد داخلی سازمان را به همراه دارند؛ مانند افزایش بهره وری، نوآوری و کیفیت. در ادامه، همین نتایج منجر به عملکرد مالی می شود؛ به عنوان مثال افزایش سود، گردش مالی، حاشیه سود و بازگشت سرمایه.

مدل علیت استاندارد نشان می‌دهد که گاهی اوقات عملکرد مالی قوی‌تر می‌تواند منجر به سرمایه‌گذاری بیشتر در شیوه‌های منابع انسانی و نتایج بهتر سرمایه‌های انسانی شود. کارمندان اغلب زمانی که عملکرد قوی‌تری از خود نشان می‌دهند (نتیجه منابع انسانی)، با کار درگیری و ارتباط بیشتری دارند. این امر نشان می‌دهد که روابط در مدل همیشه یک طرفه نیستند. به طور کلی، مدل علیت استاندارد مدیریت منابع انسانی نحوه توسعه استراتژی منابع انسانی و تأثیر سرمایه انسانی بر فرآیندهای داخلی کسب و کار و نتایج مالی را نشان می‌دهد.

مدل ۸ جعبه‌ای مدیریت منابع انسانی

مدل ۸ جعبه‌ای که توسط پل بوسلی طراحی شده است، هشت عامل خارجی و داخلی که بر کارایی شیوه‌های منابع انسانی تأثیر دارند را نشان می‌دهد. زمینه بازار عمومی خارجی، زمینه بازاری جمعیتی خارجی، زمینه نهادی عمومی خارجی و زمینه نهادی جمعیتی خارجی از جمله عوامل خارجی هستند که بر نحوه انجام امور مربوط به منابع انسانی تأثیر می‌گذارند.



شکل ۲- مدل ۸ جعبه‌ای مدیریت منابع انسانی

به عنوان مثال، اگر کمبود مهارت‌های خاصی در بازار وجود داشته باشد، رویکرد به منابع و استخدام طبق این مدل نسبت به زمانی که نیروی کار با مهارت در بازار وجود دارد، متفاوت خواهد بود. در این حالت، زمینه سازمانی نیز تغییر می‌کند: قوانین بر نحوه کار ما در منابع انسانی تأثیر می‌گذارد، در حالی که اتحادیه‌های کارگری و شوراهای کاری اموری که می‌توانیم انجام دهیم را محدود می‌کنند.

همانطور که در شکل نیز مشاهده می‌کنید، پیکربندی اولین عامل از ۴ عوامل داخلی در مدل ۸ جعبه‌ای است. تاریخچه، فرهنگ و فناوری مورد استفاده توسط سازمان، همه بر نحوه ارتباط سرمایه‌های انسانی، آنچه که به دنبال به دست آوردن آن هستند و میزان تاثیرگذاری سیاست‌های منابع انسانی تأثیر دارند. همه این عوامل نیز بر استراتژی منابع انسانی تأثیرگذار هستند.

استراتژی منابع انسانی به پنج بخش تقسیم می‌شود:

۱. **کارکردهای منابع انسانی مدنظر:** قصد و نیت سازمان از استخدام، آموزش و سایر کارکردها مهم است، اما این مدل نشان می‌دهد که این موارد فقط نقطه شروع هستند.
۲. **شیوه‌های حقیقی منابع انسانی:** قصد و نیت‌ها می‌توانند کاملاً خوب و درست باشد، اما اجرای آن‌ها مستلزم همکاری بین واحد منابع انسانی و مدیر است. وقتی یک مدیر تصمیم می‌گیرد کارها را به شکل متفاوتی انجام دهد، شاید قصد و نیت خوبی داشته باشد، اما شیوه‌های واقعی ممکن است کاملاً متفاوت باشند.
۳. **شیوه‌های درک شده منابع انسانی:** واحد منابع انسانی و مدیران سازمان می‌توانند هر کاری را انجام دهند، اما اگر فعالیت‌های آن‌ها به شکل متفاوت‌تری توسط کارکنان درک شود، تصور ایجاد شده منعکس‌کننده کارکردهای واقعی سرمایه‌های انسانی نخواهد بود.
۴. **خروجی‌های منابع انسانی:** شیوه‌های منابع انسانی که مورد درک واقع می‌شوند، منجر به خروجی‌های منابع انسانی می‌شوند. در شکل مدل علیت منابع انسانی به این موارد اشاره شده است.
۵. **اهداف حیاتی منابع انسانی:** خروجی‌های منابع انسانی منجر به اهداف حیاتی منابع انسانی می‌شود (صرفه‌جویی در هزینه، انعطاف‌پذیری، مشروعیت و غیره) که به نوبه خود منجر به اهداف نهایی کسب‌وکار (مانند سود، سهم بازار و ارزش بازار) می‌شود که همه اینها به بقای سازمان و سایر عواملی که باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود، کمک می‌کند.

مدل زنجیره ارزش منابع انسانی

یکی از شناخته‌شده‌ترین مدل‌های منابع انسانی، زنجیره ارزش منابع انسانی است. این مدل بر اساس کار پای و ریچاردسون (۱۹۹۷) است و در مورد نحوه عملکرد منابع انسانی به مدل‌های قبلی تفاوت‌های ظریفی را اضافه می‌کند.



شکل ۳- مدل زنجیره ارزش منابع انسانی

بر اساس مدل زنجیره ارزش منابع انسانی، هر کاری که در منابع انسانی انجام می‌دهیم (یا اندازه‌گیری می‌کنیم) را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و خروجی‌های مدیریت منابع انسانی.

• فعالیت‌های منابع انسانی شامل استخدام، پاداش، آموزش و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری که اغلب از معیارهای منابع انسانی برای اندازه‌گیری این فعالیت‌ها استفاده می‌شود. این موارد به عنوان معیارهای کارایی شناخته می‌شوند؛ به عنوان مثال هرچه هزینه‌های استخدام سازمان کمتر و سرعت آموزش بیشتر باشد، کارایی این فعالیت‌ها نیز بیشتر است.

• خروجی‌های مدیریت منابع انسانی اهدافی هستند که از طریق فعالیت‌های مدیریت سرمایه‌های انسانی به دنبال رسیدن به آن‌ها هستیم. به عبارتی دقیق‌تر، ما برای دستیابی به اهداف/نتایج مدنظر نیرو استخدام می‌کنیم، به آن‌ها آموزش و جبران خدمات ارائه می‌دهیم. رضایت، انگیزه، حفظ و بقای کارکنان در سازمان نمونه‌هایی از این خروجی‌ها هستند.

چنانچه تنها فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را مورد اندازه‌گیری قرار دهیم، به طور خودکار منجر به کاهش هزینه‌ها (برای مثال به حداکثر رساندن کارایی) تمرکز کرده‌ایم؛ اما در واقع باید تمرکز خود را روی خروجی‌های منابع انسانی قرار دهیم و فرآیندهای سازمان را با اهداف آن همسو کنیم. به عنوان مثال، اگر استخدام یک کارمند جدید برای سازمان ضرورت داشته باشد، بهتر است چند روز زمان بیشتری را برای استخدام صرف کنیم «زمان استخدام، معیار کارایی»، «کیفیت استخدام، معیار خروجی». هدف باید استخدام بهترین فرد برای سازمان باشد، نه اینکه صرفاً زمان استخدام کوتاه باشد و فردی را با سرعت و با کمترین هزینه به استخدام سازمان درآورد. این موضوع مشخص می‌کند که چرا باید به جای فعالیت‌ها، نتایج را اندازه‌گیری کنیم.

هنگامی که فعالیت‌ها و نتایج مدیریت منابع انسانی موفقیت‌آمیز باشند، عملکرد بهبود پیدا می‌کند. این بدان معناست که وقتی افراد مناسب را برای سازمان استخدام می‌کنیم و برای آن‌ها برنامه‌های آموزشی درستی را تدارک می‌بینیم، در واقع به حفظ بازیکنان کلیدی در سازمان کمک کرده‌ایم که همین امر باعث بهبود عملکرد سازمان خواهد شد. به طور کلی می‌توان گفت زمانی که عملکرد یک سازمان بهبود پیدا می‌کند، فعالیت‌های منابع انسانی آن نیز توسعه می‌یابد. این موضوع به این دلیل است که سازمان‌های سودآورتر معمولاً روی برنامه‌های منابع انسانی مانند نرم‌افزارهای منابع انسانی و فرصت‌های یادگیری و توسعه برای کارکنان خود سرمایه‌گذاری بیشتری می‌کنند.

مدل زنجیره ارزش پیشرفته منابع انسانی

این مدل بسیار شبیه به زنجیره ارزش منابع انسانی است، اما با مدل فوق دو تفاوت قابل توجه دارد: اول، این مدل کارت امتیازی متوازن عملکرد سازمانی را معرفی می‌کند. کارت امتیازی متوازن شامل شاخص‌های کلیدی عملکرد از چهار منظر است: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب‌وکار و یادگیری و رشد. این شاخص‌ها بخشی از زنجیره ارزش منابع انسانی هستند. کارت امتیازی متوازن به همسوسازی و نشان دادن ارزش افزوده منابع انسانی برای سازمان کمک می‌کند.

دوم، مدل زنجیره ارزش پیشرفته منابع انسانی با چندین توانمندساز منابع انسانی آغاز می‌شود. این توانمندسازها برای آنچه که منابع انسانی در کسب و کار انجام می‌دهد، بسیار مهم هستند. این توانمندسازها شامل مواردی مثل سیستم‌های منابع انسانی، بودجه، متخصصان توانمند و سایر اجزای حیاتی هستند. گفته می‌شود که در راستای عملکرد درست زنجیره ارزش، این توانمندسازها حتما باید وجود داشته باشند. در واقع، چنانچه افراد آموزش‌های لازم را ندیده باشند، سازمان از سیستم‌های قدیمی استفاده کند و بودجه آن محدود باشد، منابع انسانی در دستیابی به خروجی‌های منابع انسانی و نیز اهداف سازمان، کارآمدی کمتری خواهد داشت.

متخصصان سرمایه انسانی می‌توانند با یادگیری مدل‌های منابع انسانی مختلف و نظریات اساسی آن‌ها، قدرت و توانمندی خود را به عنوان بازیکنان استراتژیک سازمان‌ها افزایش دهند.

مدل P۵ مدیریت منابع انسانی

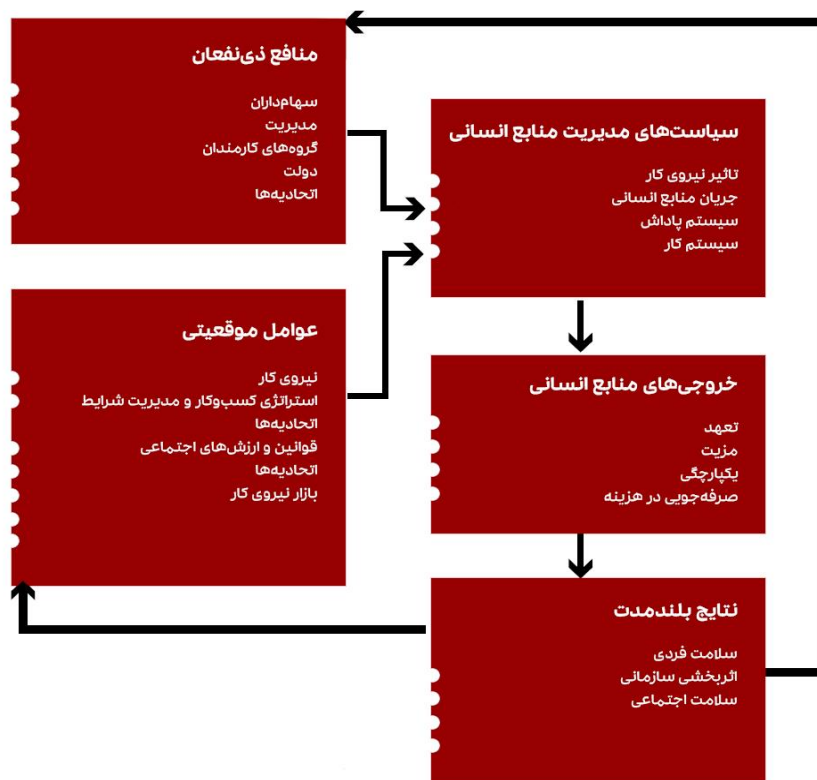
همانطور که از نام مدل P۵ مشخص است، این مدل دارای ۵ جنبه است: هدف، اصول، فرآیندها، افراد و عملکرد. طبق این مدل، همسوسازی و متعادل کردن این مفاهیم با یکدیگر، منجر به موفقیت سازمان خواهد شد. ۵ جنبه مدل P۵ به صورت زیر تعریف می‌شوند:

- **هدف:** به معنای چشم انداز، مأموریت و اهداف اولیه سازمان،
 - **اصول:** پروتکل‌های عملیاتی هستند که در راستای دستیابی به اهداف تعیین می‌شوند،
 - **فرآیندها:** شامل معماری سازمانی، سیستم‌ها و روش‌های عملیاتی،
 - **افراد:** مهم‌ترین جزء منابع انسانی که وظایف را براساس اصول و فرآیندهای تعیین شده انجام می‌دهند،
 - **عملکرد:** نتیجه‌ای که می‌توان آن را با استفاده از استانداردهای مناسب اندازه‌گیری کرد.
- به طور خلاصه، مدل P۵ مدیریت منابع انسانی بیانگر این موضوع است که عملکرد سازمانی به طور مستقیم وابسته به عملکرد افرادی است که در فرآیندها درگیر بوده و توسط اهداف و اصول سازمانی هدایت می‌شوند.

مدل هاروارد مدیریت منابع انسانی

چارچوب مدل هاروارد در سال ۱۹۸۴ توسعه پیدا کرد. این مدل، یک مدل عملیاتی منابع انسانی کل‌نگر است که بر غلبه بر مشکلات مرتبط با مدیریت افراد تاریخی تمرکز دارد. مدل هاروارد بر این باور استوار است که رهبران منابع انسانی زمانی می‌توانند مشکلات پرسنل خود را حل کنند، خروجی‌های سازمان را افزایش دهند و به تدوین یک یا چند استراتژی منابع انسانی بپردازند که اقدامات آنها دربرگیرنده رشد و رفاه کارکنان سازمان باشد.

مدل هاروارد این امکان را برای تیم‌های منابع انسانی فراهم می‌کند تا با در نظر گرفتن منافع ذی‌نفعان و عوامل موقعیتی، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را توسعه دهند؛ که همین امر منجر به حصول پیامدها و نتایج بهتر و بلندمدت برای منابع انسانی می‌شود.



شکل ۴- مدل هاروارد مدیریت منابع انسانی

به ساختار مدل هاروارد توجه کنید. مدل از سمت چپ و با منافع ذی‌نفعان شروع می‌شود: سهامداران، مدیریت، گروه‌های کارمندان، دولت و سایرین از جمله ذی‌نفعان هستند. این منافع، سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را شکل می‌دهد.

همزمان، عوامل موقعیتی نیز بر این منافع تأثیر می‌گذارند. فاکتورهایی نظیر ویژگی‌های نیروی کار، اتحادیه‌ها و همه عواملی که در مدل ۸ به آن‌ها اشاره شد، نمونه‌هایی از عوامل موقعیتی هستند. سیاست‌های مدیریت منابع انسانی تحت تأثیر عوامل موقعیتی و منافع ذی‌نفعان قرار دارند. این سیاست‌ها شامل فعالیت‌های اساسی منابع انسانی مانند استخدام، آموزش و سیستم‌های پاداش می‌شوند. چنانچه سیاست‌های مدیریت منابع انسانی به درستی اجرا شوند، نتایج مثبت کوتاه و بلند مدتی را به دنبال خواهند داشت. به این نتایج در شکل بالا اشاره شده است.

مدل بالدریج مدیریت منابع انسانی

جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج بالاترین جایزه کیفیت در سطح جهان است که در صورت برخورداری سازمان‌ها از استانداردهای کیفی تعیین شده به آن‌ها اعطا می‌شود. از ۱۰۰۰ امتیاز اختصاص داده شده به ابعاد مختلف مدیریت کیفیت برای این جایزه، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی دارای ۱۵۰ امتیاز هستند؛ مانند توسعه کارکنان، مشارکت و درگیری، توانمندسازی و غیره که بر ابعاد دیگر جایزه تأثیر گذاشته‌اند. در واقع این مدل بر رضایت مشتری تمرکز دارد و نیازهای مشتریان را تعریف می‌کند.

مدل بالدريج بر نقش ۵ جزء منابع انسانی تأکید دارد که همه این موارد در قالب چندین فعالیت تقسیم شده‌اند:

- برنامه‌ریزی منابع انسانی
- آموزش و پرورش منابع انسانی
- عملکرد و مقررات منابع انسانی
- تاثیر منابع انسانی
- رفاهیات و روحیات منابع انسانی

مدیران منابع انسانی باید سیستم‌های کیفیت را درک کرده و فلسفه و مکانیسم جایزه بالدريج را در سازمان پیاده‌سازی کنند تا بتوانند از شیوه‌های مناسب منابع انسانی استفاده کنند.

مدل تویوتا مدیریت منابع انسانی

تویوتا به عنوان یکی از شرکت‌های پیشرو ساخت خودرو در جهان شناخته می‌شود که مدیریت منابع انسانی در خط مشی و عملکرد این شرکت جایگاه بالایی دارد. ۴ هدف مهم در چارچوب مدیریت منابع انسانی این شرکت عبارتند از:

- **یکپارچگی سازمانی:** براساس این هدف، اهداف فرد و تیم باید یکپارچه بوده و تابع اهداف سازمانی باشند،
- **تعهد:** تویوتا برای وفاداری و تعهد کارکنان ارزش زیادی قائل است. برای به دست آوردن تعهد کارکنان، معیارهایی مانند حلقه‌های کیفیت و مشارکت کارکنان لازم است،
- **انعطاف‌پذیری و سازگاری:** برای تحقق انعطاف‌پذیری در سازمان، اختیارات تیمی به اختیار فردی ترجیح داده می‌شود. تیم‌ها وظیفه‌گرا بوده و می‌توان به اقتضای شرایط آن‌ها را تغییر داد. هدف سازگاری از طریق کسب مهارت‌های مختلف و چرخش شغلی به دست می‌آید،
- **کیفیت:** جهت حصول اطمینان از کیفیت محصول از تکنیک‌های گروه هم‌تا و نظارت تیمی استفاده می‌شود. تویوتا شیوه‌های استخدامی مختلفی مانند تضمین کیفیت محصول، بهبود مستمر، جلسات توجیهی روزانه تیم، قراردادهای موقت، پرداخت براساس عملکرد، آموزش تصمیمات جمعی و غیره را دنبال کرده است. براساس این مدل، یک استراتژی مدیریت منابع انسانی صحیح باید دارای یک هدف کاملاً مرتبط با هدف سازمانی بوده و این هدف باید با تکیه بر شیوه‌های اصلی مدیریت منابع انسانی ارائه شود.

روش تحقیق

برای اجرای مدل باید منابع اطلاعاتی در سازمان را شناسایی کرد و سپس با بکارگیری روش‌های مناسب (مشاهده، زمانسنجی از فعالیتها، پرسشنامه، مصاحبه) نسبت به جمع‌آوری اطلاعات اقدام نمود. به طور کلی سه منبع اصلی برای کسب اطلاعات در هر سازمان وجود دارد که عبارتند از:

۱- دایره حسابداری و اسناد و مدارک موجود در این دایره؛ مانند تراز نامه، صورتحسابهای درآمد و هزینه ها.

۲- کسب اطلاعات درباره فعالیت‌ها از طریق افرادی که آنها را انجام می‌دهند و یا نسبت به انجام کارها اطلاعات کافی دارند. از جمله نوع فعالیت، منابع سازمانی مورد نیاز برای انجام فعالیتها، محرکهای هزینه و معیارهای ارزیابی عملکرد. بعضی از این اطلاعات هم می‌توان در شناسنامه شغلی و شرح وظائف افراد مشاهده کرد.

۳- مراجعه به فایل‌های کامپیوتری در سازمانهایی که سیستم نگهداری اطلاعات آنها به صورت کامپیوتری است. شناخت منابع اطلاعاتی یک جزء اصلی فرآیند جمع‌آوری اطلاعات است؛ اما مهمتر از این مرحله، روشهای جمع‌آوری اطلاعات است. جمع‌آوری اطلاعات با بکارگیری ابزارهای مناسب با توجه به نوع و منبع اطلاعات انجام می‌شود.

جمع‌بندی

برنامه ریزی منابع انسانی در سازمان موجب خواهد شد تا بهترین افراد در مناسب‌ترین گروهها و عناوین شغلی، بکار گرفته شوند. برنامه ریزی منابع انسانی، عاملی در جهت یکپارچه کردن منابع انسانی با اهداف سازمان بوده و موجب تغییر اساسی در روند فعالیت‌ها خواهد شد. این تغییرات باید در ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی صورت پذیرد و بخش عمده‌ای از مسائل را شامل شود. اجرای الگوی تعیین شده در جهت بهبود کیفیت و افزایش بهره‌وری منابع انسانی از ضروری‌ترین مواردی است که باید با حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد و مسئولان ذیربط هدایت و رهبری گردد. در مقیاس کوچک بصورت نمونه بررسی، اجرا و ارزیابی شود تا با ایجاد بازنگری اساسی و محاسبات عمیق تر در ابعاد مختلف برای دستیابی به کیفیت عملکرد قابلیت اجرا پیدا نماید.

با عنایت به مباحث مطروحه پیرامون ضرورت و جایگاه منابع انسانی در برنامه ریزی ملی، الگوی برنامه ریزی منابع انسانی را در یک فرآیند ۷ مرحله‌ای به شرح ذیل ملاحظه می‌نمائید:

۱- تجدید ساختار مدیریت و برنامه ریزی منابع انسانی با انطباق هدفهای مدیریت منابع انسانی با اهداف سازمان

۲- ارزیابی عملکرد موجود منابع انسانی سازمان با جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

▪ اطلاعات پرسنلی و شغلی

▪ فعالیت‌های صورت گرفته در هر یک از عناوین شغلی مدیریت منابع انسانی

▪ تجزیه و تحلیل فرآیند شغلی

▪ طراحی تغییرات احتمالی در پست‌های شغلی

۳- بررسی و تحلیل چالش‌های موجود در مدیریت منابع انسانی سازمان

▪ بررسی علل پیدایش چالش‌های موجود

▪ تصمیم‌گیری گروهی برای تعیین اولویت‌های حل مسئله و اتخاذ راهکارهای مطلوب

▪ تجربه و آزمایش راهکار انتخاب شده

▪ پیش‌بینی، شناخت و برنامه ریزی شرایط کار با توجه به تحولات و تغییرات احتمالی در آینده (رویه‌های جهانی شدن)

۴- استاندارد نمودن شاخص‌های منابع انسانی:

- تحقیق در اصول و مفاهیم استانداردهای منابع انسانی سازمان در داخل و خارج از کشور
 - تدوین و توسعه استانداردها در سطوح، جنبه ها و رشته های شغلی سازمان
 - اجرای استانداردها در سازمان
 - ارزیابی استانداردها و بازخورد اصلاحی برای ارتقاء استانداردها
 - آموزش و ترویج استانداردها
- ۵- اجرای برنامه های مدیریت منابع انسانی از طریق پیوستگی و هماهنگی در زمینه های مرتبط نظیر استخدام، طراحی شغلی، آموزش، بهبود کیفیت سازمان، رفاه پرسنل، حقوق و پاداش و... با توجه به استانداردهای منابع انسانی
- ۶- نظارت و ارزیابی بر اجرای فعالیت ها با توجه به استانداردهای تدوین شده در گروههای شغلی مدیریت منابع انسانی
- ۷- ارزشیابی و بازخورد فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی قبل، در جریان و بعد از اجرا با توجه به استانداردهای منابع انسانی

منابع و ماخذ

الف) منابع فارسی

- ۱- رجیبی، احمد، "طراحی سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت و تئوری محدودیتها (TOC) جهت استفاده بهینه از منابع سازمانی با برنامه ریزی خطی عدد صحیح" (مطالعه موردی: کارخانجات صنعتی شاهد شیراز)، پایان نامه کارشناسی ارشد، تابستان ۱۳۸۰، دانشگاه شیراز.
- ۲- رجیبی، احمد، "کاربرد سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت در تعیین بهای تمام شده" مقاله ارائه شده در ششمین همایش کشوری حسابداری در اصفهان، آبان ماه ۱۳۸۱.
- ۳- نمازی، محمد، "بررسی سیستم هزینه یابی بر مبنای فعالیت در حسابداری مدیریت و ملاحظات رفتاری آن"، بررسیهای حسابداری و حسابرسی، سال هفتم، شماره ۲۶ و ۲۷ (زمستان و بهار ۱۳۷۸)، ص.ص. ۱۰۶-۷۱.

ب) منابع لاتین

- 1) Babed, M. and Balachandran, "Cost Driver Optimization in Activity Based Costing," The Accounting Review, (July 1993), PP.563-575.
- 2) Bennett, P., "ABM and the Procurement Cost Model," Management Accounting, (March 1996), PP. 28-32.
- 3) Bromwich, M., "Management Accounting: Pathway to Progress," Management Accounting, (April 1994), PP.39-44.
- 4) Brinker, B.J., "Guide to Cost Management," John Wiley and Sons INC, 2000.
- 5) Cooper, R., "The Rise of Activity Based Costing," part. Four "Journal of Cost Management, (Spring 1989), PP. 20-26.
- 6) Cooper, R. and Kaplan, R.S., "ABC Measuring the Cost of Resource Usage," Accounting Horizons, (September 1992), PP 2-13.

- 7) Cooper, R. and Kaplan,R.S., "The Design of Cost Management System", Printice-Hall,1998.
- 8) Cooper, R and Kaplan,R.S., "Measure Costs Right:Make the Right Decission", Harvard Business Review, (September-October 1998), PP. 96-103.
- 9) Cooper, R. and Kaplan,R.S., "Profit Priorites from ABC," Harvard Business Review, (May-June 1997),PP 1-13.
- 10) Eldenburg, L & Soderstrom, N., " Accounting System Management by Hospital Operating in a Changing Regularity Environment", The Accounting Review.,August,1995.PP 23-41.
- 11) Hilton, R,W.,Maher,M,M, &Selto,F,H., "Cost Management," McGraw Hill,2000.
- 12) Horngren, C,T.,Foster,G., & Datar,S,M., "Cost.Accounting A Managerial Emphasis,"Prentice Hall,2000.
- 13)Ralph, A., "Management Accountig Making it World Class organization," Butterworth Heinemann,1998.
- 14) Turny, P. "Activity Based Costing",Kogan Page,1997.
- 15) West,T & West, D., "Applying ABC to Healthcare",Management Accounting,1997, PP 22-33.