

آشنایی با مدل های مدیریت منابع انسانی

مهمترین دارایی های یک سازمان، منابع انسانی آن هستند. همه افرادی که در یک سیستم و سازمان مشغول فعالیت هستند، در تلاش اند همه اهداف سازمان را به تحقق برسانند. یکی از این بخش ها، مدیریت منابع انسانی است که تلاش می کند رویکرد استراتژیک و منسجمی ایجاد کند و به این ترتیب، همه نیروهای انسانی فعال در سازمان را در راستای رسیدن به اهداف نهایی سوق دهد. مدل های مختلف مدیریت منابع انسانی توضیح می دهند که چگونه رفتارها و ساختارهای مدیریتی می توانند بر رفتار کارکنان تأثیر مثبت یا منفی بگذارند. آشنایی با این مدل ها و انتخاب مناسب ترین آن ها، رمز موفقیت سازمان ها است. عملکرد صحیح واحد منابع انسانی ارزش زیادی برای سازمان ایجاد می کند و ساختار سازمانی مناسب، واحد منابع انسانی را در وضعیت بهتری قرار می دهد تا خدمات خود را به شکل اثربخش تری ارائه دهد.

در این مقاله به معرفی و شرح مدل های برتر و کاربردی مدیریت منابع انسانی خواهیم پرداخت. اگر می خواهید مدیریت موفق در زمینه منابع انسانی سازمان خود داشته باشید، با این مطلب همراه باشید.



برای دریافت دموی نرم افزار منابع انسانی

مدل های منابع انسانی: تعریف

مدل های منابع انسانی در واقع برای بررسی عملکرد واحدهای منابع انسانی تهیه شده اند تا به کمک آنها بتوان عملکرد واحد منابع انسانی در کسب و کار را بررسی و ترسیم کرد. این مدل ها به عنوان راهنمایی برای مدیریت سرمایه انسانی عمل می کنند و با استراتژی های منابع انسانی هم پوشانی دارند. مفهوم مدیریت منابع انسانی به دو رویکرد اصلی زیر تقسیم می شود:

- **رویکرد سخت:** بر مدیریت عملکرد تأکید داشته و با رویکردی ابزاری، بر مدیریت کارکنان تمرکز دارد.
- **رویکرد نرم:** بر توانمندسازی، انگیزه و جلب اعتماد کارکنان تأکید دارد و مشارکت کنندگان فردی در سازمان را به عنوان ارزشمندترین منبع سازمان در نظر می گیرد.

این مدل ها چارچوبی برای بیان نقش و جایگاه منابع انسانی در کسب و کار ارائه می دهند.



معرفی مدل های مدیریت منابع انسانی

چندین مدل مختلف برای مدیریت منابع انسانی وجود دارد که در ادامه به بررسی آنها خواهیم پرداخت.

مدل هاروارد؛ مهم‌ترین مدل مدیریت منابع انسانی

مدل هاروارد، یکی از مهم‌ترین مدل‌های مدیریت منابع انسانی است که توسط مایکل بیر و همکارانش در دانشگاه هاروارد در سال ۱۹۸۴ ایجاد شد. این مدل یک چارچوب جامع برای مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد که سطوح مختلفی از نتایج را در بر می‌گیرد. همچنین بر تعامل بین شرایط موقعیتی و منافع ذینفعان تأکید دارد و به توسعه سیاست‌های منابع انسانی مانند تعهد، شایستگی، سازگاری و مقرون‌به‌صرفه بودن کمک می‌کند. مدل هاروارد شامل پنج بخش اصلی است:

- **عوامل موقعیتی:** این عوامل شامل شرایط نیروی کار، استراتژی، بازار کار، فناوری و ارزش‌های اجتماعی هستند که بر فعالیت‌های منابع انسانی تأثیر می‌گذارند.
- **منافع ذی‌نفعان:** این افراد شامل سهامداران، مدیران، گروه‌های کارمندی و دولت می‌شوند که سیاست‌های کلی HRM را تعیین می‌کنند.
- **سیاست‌های مدیریت منابع انسانی:** طراحی سیستم‌هایی برای استخدام، آموزش و سیستم‌های پاداش که به طور مؤثر به مدیریت منابع انسانی کمک می‌کنند.
- **نتایج منابع انسانی:** این بخش به ارتباطات، ارزیابی عملکرد، هماهنگی و بهره‌وری هزینه‌ها توجه دارد.
- **پیامدهای بلندمدت:** محقق شدن بهره‌وری سازمانی، رفاه اجتماعی و توسعه فردی بخشی از نتایج بلندمدت این مدل محسوب می‌شوند.

مدل هاروارد اعتقاد دارد که بهبود سیاست‌های اصلی تأثیر مثبتی بر رشد و توسعه سازمان دارد. این مدل باعث افزایش همکاری و اقدامات انگیزشی می‌شود و بر این ایده

استوار است که منابع انسانی می‌تواند به هر شرکتی مزیت رقابتی بزرگی ارائه دهد، بنابراین افراد باید به عنوان دارایی‌های ارزشمند سازمان دیده شوند.

مدل علیت استاندارد مدیریت منابع انسانی

مدل علیت استاندارد مدیریت منابع انسانی یکی از رویکردهای برجسته در دهه‌های ۹۰ و اوایل دهه ۲۰۰۰ است که از مدل‌های مشابه آن دوران الهام گرفته شده است. این مدل بر این اصل استوار است که منابع انسانی تنها زمانی مؤثر خواهند بود که استراتژی آن با استراتژی کسب‌وکار هم‌راستا باشد. این مدل، زنجیره‌ای علی را ترسیم می‌کند که از استراتژی کسب‌وکار آغاز شده و با بهبود عملکرد مالی از طریق فرآیندهای منابع انسانی به پایان می‌رسد. مراحل این مدل مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- **استراتژی کسب‌وکار:** نقطه شروع زنجیره که تعیین‌کننده جهت‌گیری کلی شرکت است و بر استراتژی منابع انسانی تأثیر می‌گذارد.
- **استراتژی منابع انسانی:** بر اساس استراتژی کسب‌وکار شکل می‌گیرد و شامل فعالیت‌هایی مانند استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات است.
- **فرآیندها و فعالیت‌های منابع انسانی:** این فعالیت‌ها مانند جذب و نگهداری نیرو و آموزش و توسعه کارکنان، به نتایجی چون تعهد، خروجی باکیفیت و مشارکت منجر می‌شوند.
- **نتایج منابع انسانی:** نتایجی که از فعالیت‌های منابع انسانی حاصل می‌شوند شامل بهبود تعهد کارکنان، افزایش کیفیت و بهره‌وری و ارتقای نوآوری در سازمان است.
- **عملکرد داخلی:** نتایج منابع انسانی به بهبود عملکرد داخلی سازمان منجر می‌شود.

که شامل افزایش بهره‌وری، نوآوری و کیفیت است.

- **عملکرد مالی:** بهبود عملکرد داخلی منجر به نتایج مالی مثبت مانند افزایش سود، گردش مالی بهتر، بهبود حاشیه سود و بازگشت سرمایه می‌شود.

این مدل نشان می‌دهد که روابط میان عناصر کسب‌وکار همیشه یک‌طرفه نیستند؛ به عنوان مثال، عملکرد مالی قوی‌تر می‌تواند منجر به سرمایه‌گذاری بیشتر در شیوه‌های منابع انسانی و بهبود نتایج منابع انسانی شود. همچنین، برخی از فعالیت‌های منابع انسانی می‌توانند به طور مستقیم به بهبود عملکرد داخلی منجر شوند، مانند آموزش که می‌تواند مستقیماً به عملکرد بهتر کارکنان بیانجامد.

مدل ۸ جعبه از مدل‌های مدیریت منابع انسانی

مدل ۸ جعبه‌ای پل بوسلی یکی از مدل‌های مهم و محبوب در مدیریت منابع انسانی است که به تحلیل تأثیر عوامل داخلی و خارجی بر اثربخشی شیوه‌های منابع انسانی می‌پردازد. این مدل توسط Paul Boselie معرفی شده و شامل هشت عامل مختلف است که به دو دسته عوامل خارجی و داخلی تقسیم می‌شوند. عوامل خارجی در این مدل عبارتند از:

- **زمینه بازار عمومی خارجی:** وضعیت کلی اقتصاد و بازار کار که بر شیوه‌های منابع انسانی تأثیر می‌گذارد.
- **زمینه بازار جمعیت خارجی:** عواملی مانند رقابت در بازار، فناوری و محصولات که بر منابع انسانی تأثیر بسیاری دارند.
- **زمینه سازمانی عمومی خارجی:** قوانین و مقررات عمومی که بر فعالیت‌های منابع انسانی اثر دارند.

• **زمینه سازمانی جمعیت خارجی:** نقش اتحادیه‌های کارگری و شوراهای کاری را در کنترل و هدایت فعالیت‌های منابع انسانی دارد.

در ادامه به بررسی عوامل داخلی مؤثر بر این مدل می‌پردازیم:

• **پیکربندی سازمانی:** شامل تاریخچه، وضعیت نیروی کار، فرهنگ سازمانی، مالکیت و فناوری سازمان است.

• **شرایط عمومی سازمانی:** شامل قانون‌گذاری داخلی، هنجارها و ارزش‌های سازمانی که بر شیوه‌های منابع انسانی اثر می‌گذارند، است.

• **شرایط سازمانی جمعیتی:** شامل ذی‌نفعان دیگر، کارکنان و قوانین استخدامی که درون سازمان وجود دارند می‌شود.

• **اهداف اصلی منابع انسانی:** شامل قوانین، انعطاف‌پذیری، مقرون‌به‌صرفه بودن و سایر اهداف کلیدی منابع انسانی است.

• **شیوه‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی:** شامل شیوه‌های از پیش تعیین شده، شیوه‌های واقعی، شیوه‌های درک شده و نتایج منابع انسانی است.

• **اهداف نهایی کسب‌وکار:** شامل توانایی‌ها، میزان موفقیت، مزیت رقابتی و همبستگی سازمان است.

مدل 8 جعبه‌ای پل بوسلی با توجه به شرایط مختلف هر کدام از این جعبه‌ها، نحوه مدیریت منابع انسانی را تغییر می‌دهد. به عنوان مثال، کمبود مهارت‌های خاص در بازار می‌تواند نحوه منبع‌یابی و استخدام را تحت تأثیر قرار دهد.



مدل زنجیره ارزش منابع انسانی

مدل زنجیره ارزش منابع انسانی یکی از شناخته شده ترین و مهم ترین مدل ها در حوزه مدیریت منابع انسانی (HRM) است که توسط پاو و ریچاردسون در سال 1997 معرفی شده است. این مدل با افزودن تفاوت های ظریف به مدل های قبلی، به تحلیل جامع تری از نحوه عملکرد منابع انسانی در سازمان ها می پردازد. همچنین تمامی فعالیت های منابع انسانی را به دو دسته کلی تقسیم می کند:

بخش اول فعالیت های مدیریت منابع انسانی در این مدل، موارد زیر را در بر می گیرد:

- **استخدام:** فرآیند جذب و انتخاب نیروهای جدید برای سازمان.
- **پاداش و جبران خدمات:** سیستم های پرداخت حقوق و پاداش برای کارکنان.

- آموزش: برنامه‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان.
- برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: فرآیند آماده‌سازی کارکنان برای جایگزینی در پست‌های کلیدی.
- معیارهای کارایی: اندازه‌گیری کارایی فعالیت‌ها مانند کاهش هزینه‌های استخدام و افزایش سرعت آموزش.

بخش دیگر شامل خروجی‌های مدیریت منابع انسانی است. در این بخش موارد زیر کنترل می‌شود:

- اهداف و نتایج: شامل اهدافی که از طریق فعالیت‌های منابع انسانی دنبال می‌شوند، مانند افزایش رضایت کارکنان، افزایش انگیزه و حفظ نیروی کار است.
- معیارهای نتایج: سنجش نتایج از طریق معیارهایی نظیر میزان رضایت کارکنان، انگیزه حضور و حفظ کارمند در سازمان است.

این مدل با تأکید بر همسویی فرایندهای منابع انسانی با اهداف سازمانی، به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند.

مدل ارتقایافته زنجیره ارزش منابع انسانی

مدل زنجیره ارزش پیشرفته منابع انسانی، نسخه به‌روزشده‌ای از مدل زنجیره ارزش منابع انسانی است که دو تفاوت اساسی به نام‌های کارت امتیازی متوازن و توانمندسازی با مدل قبلی دارد. کارت امتیازی متوازن شامل شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) از چهار منظر است:

- مالی: شامل شاخص‌های مرتبط با عملکرد مالی سازمان است.
- مشتری: شاخص‌هایی که رضایت و تجربه مشتریان را اندازه‌گیری می‌کنند.
- فرآیندهای داخلی کسب‌وکار: شاخص‌هایی که کارایی و اثربخشی فرآیندهای داخلی را ارزیابی می‌کنند.
- یادگیری و رشد: شاخص‌هایی که به توسعه و توانمندسازی کارکنان و سازمان اشاره دارند.

این مدل نه تنها به بهبود فرآیندها و کارایی منابع انسانی کمک می‌کند، بلکه با همسوسازی فعالیت‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان، به تحقق اهداف استراتژیک نیز یاری می‌رساند.

مدل 5P مدیریت منابع انسانی

مدل 5P مدیریت منابع انسانی یکی از رویکردهای استراتژیک برجسته است که بر پنج عنصر اساسی تمرکز دارد: هدف، اصول، فرآیندها، افراد و عملکرد. در ادامه به توضیح این مراحل می‌پردازیم:

- هدف (Purpose): چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کلیدی سازمان را تعریف می‌کند.
- اصول (Principles): شامل پروتکل‌ها و رویه‌های عملیاتی است که برای دستیابی به اهداف سازمان تدوین می‌شوند. این اصول به عنوان راهنما برای عملکرد کارکنان عمل و هم‌راستایی فعالیت‌ها با اهداف سازمانی را تضمین می‌کنند.

- **فرآیندها (Processes):** به معماری سازمانی، سیستم‌ها و روش‌های عملیاتی اشاره دارد.
 - **افراد (People):** به ارزشمندترین منبع سازمان یعنی نیروی انسانی اشاره دارد. افراد در این مدل نقش محوری دارند و وظایف خود را براساس اصول و فرآیندهای تعیین شده انجام می‌دهند.
 - **عملکرد (Performance):** به نتایج حاصل از فعالیت‌ها و تلاش‌های سازمان اشاره دارد. عملکرد با استفاده از معیارهای مناسب اندازه‌گیری می‌شود و میزان دستیابی به اهداف و اثربخشی فعالیت‌ها را نشان می‌دهد.
- مدل 5P بر اهمیت همسوسازی و تعادل بین این پنج عنصر تأکید دارد. موفقیت یک سازمان زمانی تحقق می‌یابد که هدف، اصول، فرآیندها، افراد و عملکرد به طور هماهنگ و همسو با یکدیگر عمل کنند.



مدل وارویک؛ چارچوبی جامع برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدل وارویک که توسط محققانی به نام‌های هندری و پتیگر از دانشگاه وارویک در اوایل دهه ۱۹۹۰ توسعه یافته، یک چارچوب پیشرفته و تحلیلی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی (HRM) است. این مدل با تمرکز بر پنج عنصر کلیدی، به تحلیل و بهینه‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان‌ها می‌پردازد. این پنج عنصر به ترتیب زیر هستند:

- **عوامل بیرونی (External Context):** شامل نیروهای کلان محیطی مانند ملاحظات سیاسی، تکنولوژیکی و رقابتی است که بر HRM تأثیر می‌گذارند. این بخش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تأثیرات محیطی را شناسایی و دسته‌بندی کنند.
- **عوامل درونی (Internal Context):** شامل نیروهای سازمانی مانند رهبری، فرهنگ و ساختار سازمانی است. این عوامل خرد محیطی بر نحوه اجرای

استراتژی‌های HRM تأثیر مستقیم دارند.

- **استراتژی کسب‌وکار (Business Strategy):** شامل اهداف سازمان، بازار محصول و استراتژی کلی است که جهت‌گیری استراتژیک سازمان را تعیین می‌کند. در مدل وارویک، این بخش مشابه مدل Guest است و نقش اساسی را در همسوسازی HRM با اهداف کسب‌وکار دارد.

- **مدیریت منابع انسانی (HRM):** شامل نقش‌ها، تعاریف، سازماندهی و خروجی‌های منابع انسانی است. این بخش به تشریح نحوه اجرای سیاست‌ها و روش‌های HRM در سازمان می‌پردازد.

- **اطلاعات (HRM Content):** شامل جریان منابع انسانی، سیستم‌های پاداش، تعاملات کارکنان، سیستم‌های کاری و سایر عوامل مرتبط است که به بهبود کارایی و اثربخشی HRM کمک می‌کنند.

مدل وارویک با ترکیب عوامل محیطی و سازمانی و ایجاد یک چارچوب تحلیلی قوی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های منابع انسانی خود را بهینه‌سازی کنند و به عملکرد و رشدی مطلوب دست یابند.

مدل‌های پیشگام و اجرایی

مدل اولریش (Ulrich): نقش شراکت HR و مراکز خدمات مشترک

مدل اولریش یکی از تحول‌آفرین‌ترین چارچوب‌ها در زمینه ساختاردهی عملکرد منابع انسانی است که توسط دیو اولریش (Dave Ulrich) ارائه شده است. هدف این مدل،

حرفه‌ای‌سازی و اثربخش‌سازی نقش HR در سازمان‌هاست؛ به طوری که منابع انسانی از یک عملکرد اداری و پشتیبان به یک شریک استراتژیک بدل شود.

در مدل اولریش، ساختار منابع انسانی به چهار نقش کلیدی تقسیم می‌شود:

1. شریک استراتژیک (HR Business Partner)

2. مدیر متخصص عملکرد (Center of Expertise)

3. مدیر فرآیندهای اجرایی (Shared Services)

4. نماینده تغییر و توسعه فرهنگی (Change Agent)

شریک استراتژیک وظیفه دارد استراتژی‌های منابع انسانی را با اهداف کلان سازمان همسو کند و در تصمیم‌گیری‌های کلیدی سازمان مشارکت فعال داشته باشد. مراکز تخصصی (CoEs) مسئول توسعه سیاست‌ها، برنامه‌ها و استانداردهای تخصصی مانند جذب استعداد، آموزش، یا مدیریت عملکرد هستند. در سمت اجرایی، خدمات مشترک (Shared Services) به صورت متمرکز فعالیت‌های روتین مثل حقوق و دستمزد یا پاسخ‌گویی به کارکنان را بر عهده دارند.

مزیت کلیدی این مدل در تفکیک نقش‌ها و تمرکز بر ارزش‌آفرینی HR است. زمانی که

فعالیت‌های روزمره و تکراری از طریق مراکز خدمات مشترک انجام شود، HR می‌تواند زمان و انرژی خود را صرف فعالیت‌هایی کند که تأثیر مستقیم بر استراتژی و عملکرد سازمان دارند.

با این حال، اجرای مدل اولریش در عمل نیازمند بلوغ سازمانی، زیرساخت‌های فناورانه و فرهنگ سازمانی آماده است. بسیاری از سازمان‌ها در هنگام پیاده‌سازی این مدل با مقاومت داخلی، ابهام در نقش‌ها و ضعف در مهارت‌های شرکای کسب‌وکار HR مواجه می‌شوند.



مدل رقابتی HR: منابع انسانی به عنوان مزیت پایدار رقابتی

مدل رقابتی HR، که از تئوری‌های مدیریت استراتژیک الهام می‌گیرد، بر این اصل استوار است که منابع انسانی می‌توانند منبعی نایاب، تقلیدناپذیر و باارزش باشند که برای سازمان مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند. برخلاف دیدگاه‌های سنتی که HR را هزینه می‌دانند، این مدل منابع انسانی را سرمایه‌ای می‌داند که در صورت مدیریت صحیح، مزیت متمایز ایجاد می‌کند.

یکی از پایه‌های تئوریک این مدل، دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV – Resource-Based View) است. از این منظر، قابلیت‌ها و توانمندی‌های انسانی (مثل خلاقیت، انعطاف‌پذیری، مهارت‌های تعاملی و دانش سازمانی) می‌توانند مزیت‌هایی را شکل دهند که رقبا به راحتی نتوانند آن‌ها را کپی کنند.

اجرای موفق این مدل مستلزم ایجاد سیستم‌های HR هماهنگ شامل جذب استعدادها، کلیدی، نظام آموزشی مستمر، مسیرهای رشد حرفه‌ای و سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد است. در این مدل، سیستم منابع انسانی باید همچون یک شبکه هماهنگ و به هم پیوسته عمل کند، نه یک مجموعه‌ای از اقدامات پراکنده.

علاوه بر این، مدل رقابتی تأکید دارد که تنها در صورتی HR می‌تواند مزیت رقابتی ایجاد کند که در قلب تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمان قرار گیرد. یعنی HR باید نه فقط در پاسخ‌گویی به نیازها، بلکه در پیش‌بینی و خلق ظرفیت‌های جدید نقش ایفا کند.

مدل فرآیند کسب و کار (HR BP Model): از تدوین استراتژی تا سنجش

اثر بخشی

مدل فرآیند کسب و کار HR یا Business Process Model for HR نگاهی فرآیندمحور به مدیریت منابع انسانی دارد. برخلاف رویکردهای ساختاری یا نقشی، این مدل منابع انسانی را به عنوان یک زنجیره سیستماتیک از فعالیتها در نظر می‌گیرد که از برنامه‌ریزی استراتژیک شروع شده، به اجرا می‌رسد و در نهایت با سنجش و بهبود عملکرد به پایان می‌رسد.

این مدل معمولاً شامل مراحل زیر است:

1. تجزیه و تحلیل محیطی و تدوین استراتژی HR

2. طراحی فرآیندهای HR (استخدام، آموزش، نگهداشت، ارزیابی)

3. اجرای سیستماتیک سیاستها و برنامه‌ها

4. پایش مستمر، ارزیابی اثرات و بهبود مستمر

مزیت اصلی این مدل، ایجاد یک چرخه بازخوردی بین اهداف و نتایج است. به عبارتی، مدل به HR امکان می‌دهد که نه تنها برنامه‌ها را طراحی و اجرا کند، بلکه بر اساس داده‌ها

و تحلیل‌ها، آن‌ها را به صورت مستمر اصلاح و بهینه‌سازی کند.

این مدل به‌ویژه در سازمان‌هایی که به دنبال استانداردسازی، دیجیتالی‌سازی و خودکارسازی HR هستند، کاربرد فراوان دارد. مدل فرآیندمحور به خوبی با ابزارهای فناوری مانند ERP و نرم‌افزارهای مدیریت منابع انسانی سازگار است و می‌تواند به شفاف‌سازی نقش‌ها، کاهش دوباره‌کاری‌ها و افزایش پاسخگویی کمک کند.

چالش اصلی این مدل، وابستگی زیاد به داده و سیستم‌های اطلاعاتی است. در سازمان‌هایی که داده‌های قابل اعتماد یا فرهنگ تصمیم‌گیری مبتنی بر تحلیل ندارند، ممکن است مدل به درستی کار نکند.



مدل تویوتا برای HRM: تلفیق تعهد، کیفیت و انعطاف‌پذیری

مدل منابع انسانی تویوتا که ریشه در فرهنگ سازمانی ژاپنی و سیستم تولید تویوتا دارد، نمونه‌ای عینی و صنعتی از یک رویکرد انسانی-سیستمی در HRM است. این مدل بر سه ستون اصلی استوار است:

1. تعهد کارکنان

2. کیفیت مستمر (Kaizen)

3. انعطاف‌پذیری در تطبیق با تغییرات بازار

در قلب این مدل، فلسفه "احترام به مردم" قرار دارد. تویوتا باور دارد که کارکنان، نه تنها عامل تولید، بلکه عامل خلق دانش، بهبود و نوآوری هستند. بنابراین، مدل HR تویوتا تلاش می‌کند محیطی ایجاد کند که در آن کارکنان احساس مالکیت، تعلق و مشارکت فعال داشته باشند.

سیستم استخدام در تویوتا بر استخدام مادام‌العمر، سرمایه‌گذاری بر آموزش بلندمدت و ارتقای درونی متمرکز است. برخلاف شرکت‌هایی که بر جذب سریع و رقابتی تمرکز دارند، تویوتا کارکنان خود را پرورش می‌دهد تا به تدریج با ارزش‌ها، فرهنگ و مهارت‌های مورد نیاز هم‌راستا شوند.

از نظر عملیاتی، این مدل تأکید ویژه‌ای بر یادگیری در عمل، حذف اتلاف (Muda) و کنترل کیفیت توسط خود کارکنان دارد. سیستم‌های HR تویوتا به گونه‌ای طراحی شده‌اند که نقش یادگیری و پیشرفت روزمره در دل کار جاری شود، نه اینکه به دوره‌های آموزشی جداگانه محدود شود.

از سوی دیگر، تویوتا نشان داده که HR می‌تواند نقش مهمی در پاسخ‌گویی به تغییرات بازار ایفا کند. از طریق تیم‌های کاری کوچک، تصمیم‌گیری مشارکتی و نظام‌های پاسخ سریع، این مدل توانسته هم‌زمان بهره‌وری بالا و انعطاف‌پذیری قابل توجه را تضمین کند.

مدل تویوتا به خوبی نشان می‌دهد که HRM موفق نیازمند هماهنگی کامل بین فرهنگ سازمانی، فرآیندهای کاری و سیستم‌های انسانی است. برای شرکت‌هایی که به دنبال الگوبرداری از این مدل هستند، درک عمیق از فلسفه‌های زیربنایی آن (نه صرفاً تکنیک‌ها) حیاتی است.



مزایای استفاده از مدل های مدیریت منابع انسانی

پس از بررسی انواع مدل های مدیریت منابع انسانی، به بررسی اهداف این مدل ها می پردازیم. هدف مدل های مدیریت منابع انسانی (HRM) در یک سازمان، مدیریت افراد و منابع انسانی است؛ البته به نحوی که بهبود عملکرد افراد و سازمان را به همراه داشته باشد. اهداف کلیدی این مدل ها عبارتند از:

- **بهبود عملکرد سازمان:** این مهم از طریق ایجاد فرصت ها و شرایطی برای افزایش عملکرد افراد و گروه های کاری در سازمان فراهم می شود.
- **جذب و حفظ نیروی انسانی با استعداد:** اولویت مدیریت منابع انسانی، جذب و نگهداری افراد با استعداد و متخصص است که توانایی های لازم برای موفقیت در

سازمان را دارند.

• **توسعه و آموزش کارکنان:** شامل برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه کارکنان برای آمادگی بهتر آن‌ها در انجام وظایف خود و انتقال مهارت‌های لازم است.

• **ارزیابی عملکرد و پاداش:** شامل پیگیری عملکرد افراد، شناسایی نقاط قوت و ضعف و ارائه پاداش و تشویق مناسب است.

مدل‌های مدیریت منابع انسانی، بر حفظ و توسعه منابع انسانی سازمان و ایجاد محیط کاری با بهره‌وری بالا، رضایت شغلی و توسعه حرفه‌ای کارکنان تمرکز می‌کنند.

راهکار مدیریت منابع انسانی دیدگاه چارگون

یکی از بهترین روش‌ها برای مدیریت منابع انسانی استفاده از راهکار مدیریت منابع انسانی دیدگاه چارگون است. راهکار جامع مدیریت منابع انسانی دیدگاه با تمرکز بر بهبود فرآیندها و ارائه خدمات کارآمد، تجربه‌ای مثبت و ارزشمند برای کارکنان شما خلق می‌کند.

نرم افزار دیدگاه، با خودکارسازی وظایف تکراری و زمان‌بر، کاهش خطاهای انسانی، ارائه اطلاعات دقیق و به‌روز و ایجاد بستری برای ارتباطات آسان و مؤثر به شما کمک می‌کند تا بهترین بهره را از این سرمایه ارزشمند ببرید و به سادگی مدل‌های مدیریت منابع انسانی مدنظر خود را در سازمان پیاده‌سازی کنید.



برای دریافت دموی نرم افزار منابع انسانی

سخن پایانی

در این مقاله به بررسی مدل های مدیریت منابع انسانی پرداختیم و چند مورد از مطرح ترین مدل ها را بررسی کردیم. در نظر داشته باشید بهبود بهره‌وری و دستیابی به اهداف کسب‌وکار از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی است. اگرچه مدل‌های مدیریت منابع انسانی تاکنون راهکارهای کامل و قطعی ارائه نداده‌اند اما با استفاده از این مدل‌ها می‌توان ایده‌ها و راهکارهای مناسبی برای بهبود شرایط منابع انسانی یافت. پس بهتر است تمام مدیران سازمانی با این مدل‌ها آشنایی داشته باشند و در صورت لزوم، یک یا چند نمونه از آن‌ها را در سازمان خود به کار ببرند.

سوالات متداول

1. مدل Harvard در منابع انسانی چه ویژگی خاصی دارد؟

مدل Harvard منابع انسانی را بخشی از سیستم کل‌نگر سازمان می‌داند. روی ارتباط بین ذی‌نفعان، سیاست‌های منابع انسانی و نتایج بلندمدت مثل تعهد کارکنان و هماهنگی سازمانی تمرکز دارد. قدرت این مدل در ایجاد توازن بین اهداف اقتصادی و انسانی است.

2. در مدل زنجیره ارزش HR چه چیزی اهمیت بیشتری دارد؟

در این مدل مهم است که فعالیتهای منابع انسانی مثل استخدام، آموزش و ارزیابی به صورت مستقیم به نتایج کسب و کار مثل رضایت مشتری، بهره‌وری و سودآوری متصل شوند. یعنی هر فعالیت HR باید دلیل اقتصادی و عملی داشته باشد.

3. مدل اولریش چه تغییری در ساختار HR ایجاد می‌کند؟

با جداسازی نقش‌های HR (شریک استراتژیک، کارشناس اجرایی، مرکز تخصصی و خدمات مشترک)، بهره‌وری منابع انسانی بالا می‌رود. همچنین HR از یک بخش اجرایی صرف، به بخشی با نقش استراتژیک در سازمان تبدیل می‌شود.

4. مدل رقابتی HR بر چه چیزی تأکید دارد؟

تأکید دارد که اگر منابع انسانی درست مدیریت شود، می‌تواند مزیتی پایدار برای رقابت ایجاد کند. این مدل از تئوری منابع (RBV) استفاده می‌کند تا ثابت کند که کارکنان و سیستم‌های HR غیرقابل تقلید هستند.

5. ویژگی خاص مدل توپوتا در منابع انسانی چیست؟

ترکیب تعهد بلندمدت کارکنان، فرهنگ کیفیت و یادگیری مستمر در دل کار. این مدل به کارکنان اعتماد و به جای کنترل سختگیرانه، محیط رشد و مسئولیت‌پذیری فراهم می‌کند.