

« استراتژی‌های منابع انسانی در ورزش »

سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های گوناگون در هر جامعه‌ای برای پاسخگویی به رخدادهای محیطی و کارگیری امکانات سازمانی نیازمند استراتژی و راهبرد مناسب هستند. تعیین استراتژی برای هر مجموعه و نهادی نیازمند شناخت نقاط قوت و ضعف و اشراف بر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی است.

در هر سازمانی، از جمله سازمانهای ورزشی، دستیابی به اهداف، در گرو روز آمد نمودن برنامه‌ها و تعیین شیوه حرکتی و نقشه راه، مبتنی بر روشهای نوین و کارآمد است.

با توجه به اهمیت نیروی انسانی در سازمانهای نوین، ایجاد یکپارچگی میان استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی کل سازمان یکی از چالشهای مدیریت امروزی است. در مدیریت نوین، نیروی انسانی منبع اصلی فرآیند افزایش کارایی به حساب می‌آید و به همین دلیل می‌بایست مجموعه نیروی انسانی به مثابه یک سیستم تلقی شده و با استراتژی کلی سازمان مرتبط و هماهنگ گردد. به تعبیر روشن‌تر، نیروی انسانی، نحوه تأمین، نگهداری، هدایت و بکارگیری آن جزئی از استراتژی سازمانها و بنگاه‌ها قلمداد می‌شود.

به طور کلی اگر استراتژی کلان سازمانی مبتنی بر « نوآوری و برجستگی » باشد استراتژی منابع انسانی آن سازمان « توجه به نیروی انسانی و کمک به خلاقیت کارکنان » خواهد بود. اگر استراتژی سازمان، تولید و عرضه انبوه، استاندارد و گسترده باشد، (استراتژی کاهش هزینه) استراتژی نیروی انسانی تحت تأثیر ارزشهای فنی است و کارایی و شاخص‌های فنی، اصل خواهد بود.

شرکتی که دارای « استراتژی تدافعی » است، دارای بازار محدود و با ثبات برای کالا و خدمات خود است. این بنگاه از بعد نیروی انسانی، بر « کارایی » تأکید دارد و از سهم بازار خود دفع می‌کند.

مجموعه‌ای که « استراتژی تهاجمی » دارد، از طریق کالا و بازار در پی خلق فرصت‌های جدید است. این گونه سازمانها منابع انسانی را صرف « نوآوری و دستیابی به شایستگی‌ها و هم افزایی » می‌نماید و به درون سازمان کمتر توجه دارد.

سیستمی که دارای « استراتژی تحلیل‌گر » است، همزمان در « بازار با ثبات و پویا » فعالیت می‌نماید و اغلب در بازارهایی که حاضر است، "پیشرو" می‌باشد.

مدیریت ورزشی، نظیر سایر سازمانهای تولیدی و خدماتی وظیفه برنامه‌ریزی، سازماندهی، تخصیص منابع، رهبری و هدایت و کنترل را در عرصه ورزش به عهده دارد.

در عرصه ورزش و تندرستی، به یقین نیروی انسانی، ورزشکاران برجسته، مربیان و کادر فنی و پشتیبانی این حرفه، دارای محسوب شده و به عنوان « مزیت رقابتی » منظور می‌شوند.

در این عرصه، برای یافتن « استراتژی‌های مناسب منابع انسانی » نخست باید در شیوه‌ای تطبیقی با سایر سازمانها، استراتژی کلی نهاد ورزشی کشور مورد توجه و عنایت قرار گیرد.

همانگونه که از « نگاه پورتر » سازمان‌ها می‌توانند « استراتژی تمایز یا « حداقل هزینه » را برگزینند، سازمان و تشکیلات مسؤول امور ورزش کشور می‌تواند در چارچوب رسالت و مأموریت سازمان، برای دستیابی به اهداف تعیین شده، استراتژی کلی سازمان خود و فدراسیون‌ها و شاخه‌های مختلف را تعیین و اجراء نماید. در این مسیر شاید محوری‌ترین سؤالی که در قدم اول به چشم می‌خورد این است که « مدیریت ورزش کشور » در عرصه رقابت و حرکت ورزشی کشور بدنبال « استراتژی ورزش همگانی » است، یا استراتژی مطلوب این سازمان و بخشهای تابعه و پیرامونی این نهاد، « استراتژی ورزش قهرمانی » است؟

اگر بخواهیم از استراتژی‌های مشهور سازمانها در این عرصه بهره ببریم، تقسیم‌بندی پورتر می‌تواند تا اندازه زیادی در این مسیر راهگشا باشد. با این فرض، به نظر می‌رسد که تناسب معناداری میان « استراتژی تمایز » با « استراتژی ورزش قهرمانی » و نیز « استراتژی کاهش هزینه » و استراتژی ورزش همگانی » وجود دارد.

در این فرآیند، اگر نحوه نظارت و کنترل و هدایت سازمان تربیت‌بدنی، کنترل رفتار و چگونگی تعامل کارکنان بوده و نیروی کار خود را از داخل سازمان تهیه نماید (ساخت و آموزش نیروی انسانی)، استراتژی منابع انسانی سازمان « استراتژی پدانه » خواهد بود. در استراتژی انسانی پدانه به بازار و توان داخلی نیروی سازمان تربیت‌بدنی مراجعه می‌شود و توجه روی دستمزدها خواهد بود و به توان بالقوه افراد، و نه شایستگی فعلی آنان، توجه می‌شود و در شاخص‌های کاری و مأموریتی به شغل عنایت می‌شود. اگر برای تربیت‌بدنی، نتیجه کار، پیروز شدن در میدانهای رقابت، پیروزی و سبقت جویی و قهرمانی مورد توجه باشد، در اصل سیستم کنترل سازمان و نظارت و هدایت روی نتایج و دستاوردها متمرکز خواهد بود و اگر تکیه نیروی انسانی بر توان داخل سازمان استوار باشد استراتژی نیروی انسانی سازمان، « استراتژی متعهدانه » خواهد بود.

در این استراتژی، با توجه به اینکه سیستم نیروی انسانی متکی بر بازار کار داخلی است و افراد حقوق بگیر هستند، توجه مدیریت سازمان و بخش‌های گزینشی آن به آینده است و تلاش می‌شود که افراد در سازمان ماندگار شوند.

اگر سازمان تربیت‌بدنی و مدیریت ورزش کشور، در بخش نیروی انسانی بر بازار کار خارجی (خارج از سازمان) تمرکز نماید، شکل کنترل، ارزیابی و نظارت و هدایت این سازمان، استراتژی منابع انسانی را به سمت « استراتژی پیمانکارانه » یا « استراتژی ثانویه » سوق خواهد داد. در استراتژی پیمانکارانه که نیرو از خارج سازمان و کنترل هم بر بازده و خروجی و نتایج و نشان‌ها تمرکز دارد، استراتژی پیمانکارانه شکل خواهد گرفت. در این استراتژی، فرآیند کار و رفتار کارکنان دارای برنامه قبلی است، بنابراین به توانایی بالقوه و آینده افراد توجه نمی‌شود و شایستگی بالفعل و کنونی و عملی افراد و اعضای جامعه ورزشی مورد توجه است و تلاشی برای آموزش و بهبود و توسعه نیروی انسانی به عمل نخواهد آمد در حالی که در استراتژی ثانویه (تأمین نیرو از خارج سازمان و کنترل بر فرآیند کار و رفتار کارکنان)، شغل‌ها دارای برنامه قبلی هستند و به رفتار، آداب، نحوه تعامل و چگونگی برخورد کارکنان و انجام کار توجه جدی می‌شود.

در جامعه ورزشی که روحیه جوانمردی، قهرمانی، گذشت، ایثار و از خود گذشتگی رواج دارد، انتخاب استراتژی مناسب برای جامعه ورزشی و در پرتو این استراتژی، انتخاب راهبرد مناسب منابع انسانی، از اهمیت بالایی برخوردار است.

بر این اساس، چگونگی پرداخت پاداش و نحوه تقدیر و سپاس از عملکرد اعضای جامعه ورزش در استراتژی‌های گوناگون، میزان اثر بخشی هر یک از استراتژی‌ها را تعیین می‌نماید.

در هر صورت در جامعه ورزشی ایران، علاوه بر موضوع ارزیابی، پاداش و پرداخت، چگونگی روابط انسانی و مسایل فرهنگی، اخلاقی و ارزشی هم مورد توجه و تأثیر گذار است. بدین معنا که افراد علاوه بر تشویق‌های مادی و پولی انتظار دارند که ارزش‌های مشترک و تعهد متقابل جامعه ورزشی در شکلی متوازن، حمایت‌گر و پشتیبان آنان باشد و بشدت از حالت داد و ستدی و ابزاری‌گریزان هستند. آنان، به ویژه کسانی که قهرمانان میدان‌های نشان‌آور بوده‌اند، علاقه‌مند هستند که « شخصیت و جایگاه » آنان در جامعه ورزشی و در سطح ملی مورد عنایت باشد و در « تصمیم‌سازی » های مربوط به ورزش و استراتژی‌های مورد عنایت به شکلی حضور، بروز و تأثیر داشته باشند.