

تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۷/۲۵

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۱/۰۸/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۰/۱۵

دکتر محمد پوراسدی^۱ و ناهید حسینی^۲

چکیده

زمینه وهدف: انسان، رکن اساسی در یک سازمان است و مدیران با داشتن علم مدیریت و شناخت انسان به عنوان عنصری پیچیده، قصد بقا و ارتقای سازمان را دارند. پژوهش حاضر به دنبال نگرش راهبردی مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن در حوزه پلیس پیشگیری ناجا است و تلاش دارد پس از ورود به موضوع مدیریت راهبردی منابع انسانی در بخش پلیس پیشگیری، ضمن دستیابی به زیر نظام‌های منابع انسانی بتواند به نوعی هماهنگی بین سیاست‌های منابع انسانی با راهبردهای سازمان دست یابد. با توجه به مدیریت منابع انسانی در عصر دانش و کارکنان دانشی، انتخاب بین فنا و بقا امری اجتناب‌ناپذیر است. از همین رو راهبرد منابع انسانی در این مقوله دارای اهمیت به‌سزایی می‌باشد و اهمیت روزافزون آن موجب رویکردهای نو در مسیر جذب، نگهداری، آموزش و ارتقای سطح کیفی منابع انسانی شده است. اهمیت این موضوع در پلیس پیشگیری که یک پلیس تخصصی و کارکرد آن در متن جامعه به وضوح قابل رؤیت است ملموس می‌باشد؛ بنابراین حوزه این تحقیق، منابع انسانی پلیس پیشگیری است و محقق در صدد پاسخ به مسئله تحقیق یعنی «شناسایی راهبرد فرایند ورودی منابع انسانی پلیس پیشگیری ناجا» می‌باشد.

روش: تحقیق فوق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی و از شاخه پیمایش می‌باشد. در این تحقیق با بررسی دقیق فرایند ورودی نظام مدیریت منابع انسانی در پلیس پیشگیری ناجا و استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT and PEST نقطه قوت و ضعف درونی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی شناسایی و راهبرد مناسب ارائه گردید. یافته‌ها: نتایج به‌دست آمده از ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و عوامل داخلی (IFE) در این تحقیق دارای ۵ مرحله عملیات به شرح ذیل بود: ۱- عوامل خارجی، داخلی توسط پاسخگویان شناخته شد و فهرست گردید. ۲- به هریک از عوامل با توجه به نظر خبرگان پلیس پیشگیری (وزن) ضریب داده شد. (با روش دلفی ضریب تعیین می‌گردد) ۳- در عوامل خارجی رتبه تهدیدهای ۱ و ۲ و فرصت‌ها ۳ و ۴ است. (رتبه ۱ تهدید بسیار اساسی، رتبه ۲ تهدید اساسی، رتبه ۳ فرصت خوب و رتبه ۴ فرصت عالی است). ۴- در عوامل داخلی رتبه ضعف‌ها ۱ و ۲ و قوت‌ها ۳ و ۴ است. (رتبه ۱ ضعف اساسی، رتبه ۲ ضعف کم، رتبه ۳ قوت، رتبه ۴ قوت بالا است) ۵- ضریب هر عامل در رتبه ضرب نمره نهایی به‌دست آمد. نتیجه‌گیری: در بخش پایانی راهبردهای مناسب بر اساس راهبردهای استخراج شده با استفاده از فن SWOT متناسب با کارکردهای (زیر سیستم‌های) چهارگانه ورودی (نیرویابی، جذب، انتخاب و آموزش‌های ورودی و توجیهی) ارائه شده است.

کلیدواژه:

راهبرد، راهبردهای منابع انسانی، نظام مدیریت منابع انسانی، مدیریت راهبردی منابع انسانی، پلیس پیشگیری، تجزیه و تحلیل (SWOT).

□ استناد: پوراسدی، محمد؛ حسینی، ناهید (۱۳۹۱، زمستان). تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت

انتظامی، ۷ (۴)، ۵۹۶-۶۱۸.

۱. عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی (mp0001245@yahoo.com)

۲. عضو هیات علمی معاونت تربیت و آموزش

مقدمه

در اواسط دهه هشتاد میلادی برای نخستین بار مفهوم مدیریت استرژیک منابع انسانی^۱ معرفی شد و بسیاری از دست‌اندرکاران رشته مدیریت را مجذوب خود ساخت. (آرمسترانگ، ۱۷: ۱۳۸۱) جدای از قبول یا رد اصل موضوع، نگرش منابع انسانی با عناوینی مانند رئیس و مدیر وارد عرصه فعالیت گردید و مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی بر اهمیت آن افزود و ماهیت راهبردی منابع انسانی و همچنین جنبه‌های سخت و نرم مدیریت منابع انسانی را مورد تأکید و بررسی و ارزیابی قرار داد. در جنبه‌های سخت به وجوه کمی، محاسباتی و تجاری به روش عقلایی تأکید نمود و در جنبه نرم از مفاهیمی نظیر کمیت روابط انسانی بر ارتباطات، انگیزش، رهبری تأکید گردید و نگرش آن جلب تعهد، نفوذ بر قلب و فکر کارکنان از طریق مشارکت دادن آنان است. بدین سان، انسان به‌عنوان رکن اساسی در سازمان مدنظر قرار گرفت و مدیران با داشتن علم مدیریت و شناخت انسان به‌عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، بقا و ارتقای سازمان را فراهم کردند.

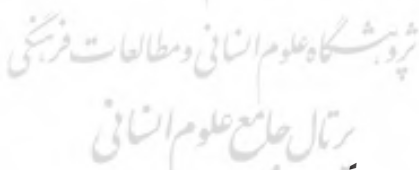
با توجه به مطالب پیش گفته، پژوهش حاضر، به دنبال نگرش راهبردی مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن در حوزه پلیس پیشگیری ناجا است و تلاش دارد پس از ورود به موضوع مدیریت راهبردی منابع انسانی در بخش پلیس پیشگیری ضمن دستیابی به زیر نظام‌های منابع انسانی بتواند به نوعی هماهنگی بین سیاست‌های منابع انسانی با راهبردهای سازمان دست یابد.

در دنیای کنونی فرماندهان و مدیران در عرصه مدیریت دچار چالش‌های فراوان هستند. تغییرات محیطی در سطح جامعه و شکل‌گیری گروه‌ها و روابط میان آنان در زمینه‌های مختلف، علاقه به رفتارهای جدید، تأثیر فناوری اطلاعات و جریان‌های فکری جدید و عوامل گوناگون سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، نظامی و حقوقی سبب پیدایش فشار در سطح سازمان می‌گردد، فشارهایی که به‌عنوان عوامل تنش‌زا بر تصمیم‌گیری مدیران تأثیر می‌گذارد و باعث موفقیت یا شکست آنان در عرصه سازمانی می‌گردد. علاوه بر نقش مدیران در توفیق یا عدم توفیق سازمان، نیروی انسانی نیز در موفقیت یا عدم شکست سازمانی عنصر محوری و اصلی محسوب

می‌گردد. در عین حال تحقیقات و پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که سیاست‌های به کار گرفته شده توسط مدیران منابع انسانی، بر عملکرد سازمانی نیز تأثیرگذار است. (برون و کریپس، ۱۹۹۹: ۴)

بنابراین با توجه به مدیریت انسانی در عصر دانش و کارکنان دانشی^۱، انتخاب بین فنا و بقا امری اجتناب ناپذیر است (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۷: ۳) در این میان، راهبرد منابع انسانی دارای اهمیت بسزایی می‌باشد، به گونه‌ای که اهمیت روزافزون آن موجب رویکردهای نو در مسیر جذب، نگهداری، آموزش و ارتقای سطح کیفی منابع انسانی شده است. اهمیت این موضوع به‌ویژه در پلیس پیشگیری که یک پلیس تخصصی و کارکرد آن در متن جامعه به وضوح قابل رؤیت است، ملموس‌تر می‌باشد، با این توصیف، محقق حوزه تحقیق را به مبحث منابع انسانی پلیس پیشگیری اختصاص داده و با هدف بررسی و شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی و ارائه راهبرد مناسب، ورودی منابع انسانی تحقیق را تبیین نمود. به این منظور پرسش‌های ذیل مورد بررسی قرار گرفت:

– چگونه باید بین زیر نظام منابع انسانی در فرایند ورودی پلیس پیشگیری هماهنگی بوجود آورد؟
– چگونه باید بین نظام‌های منابع انسانی پلیس پیشگیری با سایر نظام‌های عملیاتی تعامل برقرار نمود؟



مبانی نظری

دانش راهبرد منابع انسانی، اساساً دانشی بسیار نوین است که همگام با طرح مدیریت راهبردی منابع انسانی در اواخر دهه ۷۰ میلادی، به آن توجه شده است. برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، به‌ویژه در دهه گذشته، کاربرد بسیاری در کشورهای پیشرفته داشته است، به گونه‌ای که بر اساس تحقیقات انجام شده، افزون بر نیمی از این کشورها، با به‌کارگیری نتایج حاصل از تدوین راهبرد منابع انسانی، به قابلیت‌های نوینی در مدیریت راهبردی منابع انسانی خود دست یافته‌اند.

پس از اینکه سال‌های نخستین دهه ۱۹۸۰، به نظریه‌پردازی در زمینه مبانی راهبرد منابع انسانی صرف شد، اولین مدل‌های تدوین راهبرد منابع انسانی در میانه این دهه ارائه شدند. این مدل‌ها با تأکید بر تبعیت راهبرد منابع انسانی از راهبرد سازمان، با نگرشی عقلایی و منطقی، مسائل راهبردی واحدی را برای مدیریت منابع انسانی تمامی سازمان‌ها ارائه می‌دادند. (اعرابی و مورعی، ۱۳۸۲: ۲۹)

به تدریج مدل‌های فزاینده، جایگاهی مستحکم‌تر در حوزه دانش راهبردک برای خود دست‌وپا کرده‌اند. به این ترتیب، زمینه برای ترکیب مؤلفه‌های گوناگون برای تدوین راهبرد منابع انسانی در ساختاری یکپارچه فراهم شده است. نگرش راهبردی در مدیریت منابع انسانی، منطقی مدیریتی است که مستلزم به‌کارگیری منابع انسانی و فعالیت‌هایی است که با امور راهبردی یا هدف‌های سازمان رابطه‌ای تنگاتنگ دارد.

با توجه به مطالب پیش گفته، فهرست آن دسته از فرایندها و رویه‌هایی که معمولاً به عهده مدیریت منابع انسانی است عبارت‌اند از:

- سازمان‌ها: طراحی سازمان، طراحی شغل، توسعه سازمانی؛
- تأمین منابع: برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب نیرو (کارمندیابی)، انتخاب؛
- مدیریت عملکرد توسعه منابع انسانی: یادگیری فردی و سازمانی، توسعه مدیریت، مدیریت مسیر شغلی؛
- مدیریت پاداش: نظام‌های پرداخت، پرداخت به اندازه میزان مشارکت، پاداش‌های غیرمالی؛
- روابط کارکنان: روابط صنعتی، مشارکت کارکنان، ارتباطات.

علاوه بر این، دسته‌بندی دیگری نیز وجود دارد که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را چنین برمی‌شمرد: ۱. تدوین و اجرای راهبردهای منابع انسانی؛ ۲. برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ ۳. منبع‌یابی و گزینش؛ ۴. توجیه و روانه‌سازی؛ ۵. آموزش و توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها؛ ۶. طراحی و استقرار مشاغل و مسیرهای رشد شغلی، ارتقا و جابجایی؛ ۷. طراحی و استقرار نظام‌های پرداخت و جبران خدمات؛ ۸. طراحی و استقرار نظام‌های مشارکت؛ ۹. طراحی و استقرار نظام‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد و پاداش؛ ۱۰. ایمنی، رفاه، بهداشت و سلامت کارکنان؛ ۱۱. مدیریت انضباط و روابط کار؛ ۱۲. طراحی و استقرار نظام‌های جایگزین پروری؛ ۱۳. تدوین و به‌کارگیری نظام‌های

اطلاعاتی منابع انسانی؛ ۱۴. مدیریت ارتباطات داخلی؛ ۱۵. مدیریت خروج از خدمت و منفصلان از خدمت.

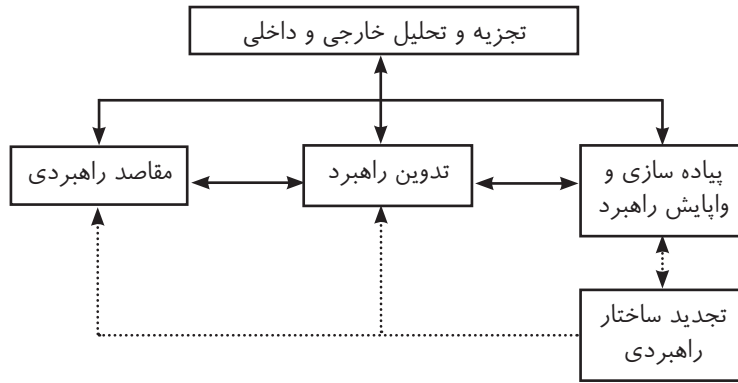
به این ترتیب، نقش راهبرد منابع انسانی، جهت‌دهی راهبردی به فرایندهایی است که در بالا ارائه شد، به نحوی که این فرایندها به صورت یکپارچه قادر به پشتیبانی از اهداف کارکرد منابع انسانی و اهداف سازمان باشند. (فرهادی، ۱۳۸۸)

تعریف مفاهیم نظری:

استراتژی^۱: راهبرد (استراتژی) عبارت است از برنامه‌های همه جانبه و تلفیقی که با توجه به نقاط قوت ضعف داخل سازمان (محیط درونی) و فرصت‌ها و تهدیدها در خارج از سازمان (محیط بیرونی) تهیه و تنظیم و به نحوی طراحی شده باشد که با استفاده کامل از نقاط قوت و فرصت‌ها، از دستیابی به اهداف سازمانی اطمینان حاصل گردد. (ایطحی وهمکاران، ۱۳۸۷: ۸)

مدیریت راهبردی: مدیریت راهبردی فرایندی است که از طریق آن سازمان محیط داخلی و خارجی (بیرونی) خود را تجزیه و تحلیل می‌کند، و در نهایت آنها را در جهت رضایت ذی‌نفعان کلیدی شرکت به مرحله اجرا می‌گذارد. شکل ۱ مدل ساده‌ای از فرایند مدیریت راهبردی را نشان می‌دهد. این مدل یک الگوی خشک و غیر منعطف نیست و به‌طور ساده، توالی موضوعات و مباحث موجود در مدیریت راهبردی را مطرح می‌سازد. برای یک شرکت که به‌طور رسمی درگیر فرایند برنامه‌ریزی راهبردی می‌باشد، احتمالاً قالب فعالیت‌ها به همان ترتیبی که در مدل آورده شده است دنبال می‌شود. در موارد دیگر، فعالیت‌های مدیریت راهبردی ممکن است به شکلی متفاوت از این الگو اجرا شوند. همچنین فلش‌های دو طرفه در شکل نشان‌دهنده این امر می‌باشد که سازمان‌ها معمولاً در طول فرایند مدیریت راهبردی به مراحل قبلی باز می‌گردند. (اعرابی و الماسی‌فرد، ۱۳۸۹: ۵)

شکل ۱. فرایند مدیریت راهبردی

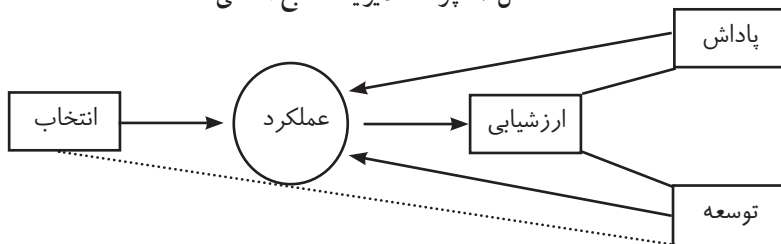


جفری اس-هریسون، کارن اچ جان ترجمه سید محمد اعرابی، محمدرسول العاسی فرد، ۱۳۸۹: ص ۶

مدیریت منابع انسانی: تخصص ویژه‌ای است که برای رضایت کارکنان و تامین هدف‌های سازمانی برنامه‌ریزی و کوشش می‌کند، مدیریت منابع انسانی، در واقع، جنبه انسانی مدیریت است و مهم‌ترین عامل در ارتقای کیفیت و کمیت تولیدات و ارائه خدمات در سازمان به شمار می‌رود. (ابطحی، ۱۳۸۶: ۸)

مدیریت منابع انسانی یک جریان یک‌طرفه اطلاعات از محیط به سازمان و به ساختار سازمان و راهبرد مدیریت منابع انسانی است. در عنصر مدیریت منابع انسانی، شکل ۲ چرخه عملیاتی را نشان می‌دهد که در آن انتخاب به عملکرد و سپس به ارزشیابی متصل می‌شود. ارزشیابی نیز به توسعه و پاداش وصل می‌شود و هر دو هم به عملکرد بازخورد می‌شوند. در چارچوب بعدی، آنان چهار نظام انتخاب، ارزشیابی، پاداش و توسعه را در مراحل مختلف یک چرخه رشد سازمانی شرح می‌دهند. نظام‌های سازمانی معمولاً مرحله به مرحله طراحی می‌شوند. (ابطحی، جعفری نیا، ۱۳۸۶)

شکل ۲. چرخه مدیریت منابع انسانی



الیو لاندی، آلن کاولینگ، ترجمه ابطحی و همکاران، ۱۳۸۶: ۶۴

راهبردهای منابع انسانی^۱: عبارت است از مجموعه‌ای از بیانیه‌ها در خصوص نوع و میزان توجه مدیران عالی سازمان نسبت به کیفیت زندگی کاری کارکنان. (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۷: ۸)

نظام مدیریت منابع انسانی^۲: نظام عبارت است از مجموعه‌ای از عنصرهایی که با یکدیگر تعامل دارند. (طوسی: اثبی، ۱۳۸۱: ۴) بنابراین نظام مدیریت انسانی عبارت است از فرایند ورود، نگهداری و خروج نیروهای انسانی به سازمان، ارزشیابی اجزاء فرایند مذکور و انجام اصلاحات لازم به وسیله بازخور.

مدیریت راهبردی منابع انسانی^۳: ما از مدیریت راهبردی منابع انسانی چنین استنباط می‌کنیم که مدیریت یک روش مبتنی بر شایستگی است که مدیر از آن زاویه به کارکنان نگاه می‌کند و بر توسعه منابع انسانی تأکید می‌نماید، یعنی منابعی با دوام، غیر قابل معامله و چیزی که نمی‌توان نسخه کامل یا دومی از آن تهیه کرد. رمز مزیت رقابتی با ثبات یا پایدار، توسعه دادن منابعی با این ویژگی‌هاست (بارنی، ۱۹۹۱)؛ به‌ویژه بدان سبب که افراد یا انسان‌ها «محمل‌های شایسته» اصلی سازمان هستند (پراهالد و همل، ۱۹۹۰: ۸۷). در سازمان، مدیریت راهبردی منابع انسانی، به‌عنوان روشی در فرایند مدیریت افراد، با راهبرد منابع انسانی نمی‌تواند بی‌ارتباط باشد. در واقع، فرایند تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی و هدف‌های سازمان (تراس و گراتان، ۱۹۹۴: ۶۶۳) رکن اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی را تشکیل می‌دهند. بنابراین، اگر مدیریت راهبردی منابع انسانی فرایندی است که سازمان می‌خواهد بدان وسیله بین سرمایه انسانی، اجتماعی و هوشی اعضا با نیازهای راهبردی سازمان ارتباط برقرار کند، در آن صورت راهبرد منابع انسانی که جزئی یا بخشی از سازمان است، نقشه راه‌هایی می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ آن رابطه از آن استفاده می‌کنند؛ و راهبرد منابع انسانی، جاده یا راهی است که طی شده است. (پارسائیان، اعرابی، ۱۳۸۴: ۱۸)

پلیس پیشگیری: پلیسی است تخصصی که در سال ۱۳۸۴ در راستای پیش بینی و پیشگیری از

-
1. Human Resource Strategies
 2. Human Resource Management System
 3. Strategic Human Resource Management

اعمال مجرمانه و برقراری امنیت با چهار هدف اصلی زیر تشکیل شده است:

(الف) تخصصی شدن واحدهای پلیس؛

(ب) انجام سرویس دهی بهتر به شهروندان؛

(ج) آموزش کارکنان در جهت حرفه‌ای شدن پلیس؛

(د) برخورد تخصصی با مجرمان.

از جمله مأموریت‌های کلی این رده می‌توان به طرح ریزی، تعیین خط و مشی، هدایت و هماهنگی ستادی فعالیت‌های مربوط به کلانتری‌ها و پاسگاه‌های انتظامی، هدایت و انجام امور متمرکز اشاره نمود. (احمدی، ۱۳۸۸: ۲۱)

تجزیه و تحلیل (SWOT): تجزیه و تحلیل SWOT یک ابزار بسیار سودمند و کارا است که کلیه رده‌ها می‌توانند به کمک آن راهبردهای قابل قبول در موقعیت‌های مختلف سازمانی، یک کسب و کاری و یا وظیفه‌ای ارائه طریق نمایند.

SWOT مخفف چهار واژه قوت‌ها (Strengths) ضعف‌ها (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدها (Thrats) است که در این تحلیل، قوت‌ها و ضعف‌ها عوامل داخلی سازمان محسوب می‌شوند و فرصت‌ها و تهدیدها نیز عواملی خارجی سازمان هستند. نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های قابل واپایش (کنترل) سازمان قرار می‌گیرد که سازمان آنها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. آنها در سایه فعالیت‌های مدیریتی، امور مالی، تولید (عملیات) تحقیق و توسعه نظام‌های اطلاعات رایانه‌ای به وجود می‌آیند. یکی از فعالیت‌های اصلی ضروری مدیریت راهبردک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و واحدهای سازمان را شناسایی و آنها را ارزیابی کند. در این راستا، سازمان‌ها می‌کوشند راهبردهایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی آنها تقویت شود و ضعف‌های داخلی نیز برطرف گردد.

منظور از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، محیطی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می‌توانند در آینده به میزان زیادی به سازمان منفعت یا زیان وارد کنند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از واپایش یک سازمان است. از این‌رو از واژه خارجی استفاده می‌شود. انقلاب و پیشرفت سریع در فناوری

و رایانه‌ها، جابجایی جمعیت، تغییر در نگرش‌ها و ارزش‌های کاری و افزایش رقابت با دیگر سازمان‌ها نمونه‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدهایی هستند که برای سازمان‌ها وجود دارد. (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۷: ۴۶)

تجزیه و تحلیل PEST: تجزیه و تحلیل PEST که در این پژوهش به کار می‌رود، یک ابزار ساده و در عین حال مهم و با قابلیت استفاده گسترده است که به درک شرایط محیطی که در آن فعالیت می‌کنیم، کمک می‌کند. PEST مخفف چهار واژه است که بیانگر شرایط محیط عمومی سازمان می‌باشد. این واژه‌ها عبارتند از: شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و فنی، تجزیه و تحلیل PEST در سراسر دنیا، از طریق مدیران سازمان‌ها جهت تدوین بینش‌شان در آینده مورد استفاده قرار می‌گیرد. (مانکتل، ۲۰۰۴: ۲۵)

تجزیه و تحلیل PEST به دلایل اصلی زیر اهمیت دارد:

- اول اینکه، از طریق استفاده مؤثر از تجزیه و تحلیل PEST، تغییرات مورد نظر در سازمان، متناسب با پیش‌بینی تغییرات عوامل محیطی انجام می‌شود و از طریق، تغییر در سازمان به جای آنکه تهدیدی برای بقای سازمان محسوب شود، ابقای سازمان را تضمین خواهد کرد.
- دوم اینکه، استفاده صحیح از تجزیه و تحلیل PEST کمک می‌کند که ما از عملی که منجر به شکست سازمان می‌شود و دلایل این شکست نیز از واپایش سازمان خارج است، اجتناب ورزیم.
- سوم اینکه، تجزیه و تحلیل PEST در ابتدای فعالیت یک سازمان و یا یک منطقه جدید بسیار مفید واقع شده و باعث می‌شود که در اداره امور از امور غیر عقلایی استفاده نشود و با واقعیت محیط تطبیق یابیم.

استفاده از تجزیه و تحلیل PEST طی یک فرایند سه مرحله‌ای صورت می‌گیرد. این مراحل

عبارتند از:

۱. ایجاد طوفان مغزی مرتبط با عوامل مورد نظر برای اداره سازمان؛
۲. شناسایی اطلاعاتی که در اجرای این عوامل نقش دارند؛
۳. نتیجه‌گیری از اطلاعات.

نکته مهم در حرکت از مرحله دوم به مرحله سوم، تفکر عمیق در خصوص معانی عوامل برای توصیف آن‌ها می‌باشد. در غیر این صورت تجزیه و تحلیل کامل و دقیق نیست.

در طرح تحقیقاتی تدوین راهبردهای مدیریت منابع انسانی سازمان الف، برای بررسی عوامل محیطی سیاسی، اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی و فنی نیز از مدل تجزیه و تحلیل PEST استفاده خواهد شد. این کار با رعایت سه مرحله فوق از طریق فن دلفی و با حضور تعدادی از مدیران اجرایی، کارشناسان و خبرگان سازمان الف انجام خواهد گرفت و از نتایج این تجزیه و تحلیل جهت ارائه راهبردهای منابع انسانی سازمان استفاده خواهد شد.

ارتباط PEST و SWOT

تجزیه و تحلیل PEST جهت بررسی عوامل محیطی از قبیل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی-فرهنگی و فنی، عموماً قبل از تجزیه و تحلیل SWOT انجام می‌گیرد؛ زیرا PEST قطعاً به تشخیص عوامل SWOT کمک می‌کند. البته تحلیل PEST و تجزیه و تحلیل SWOT با یکدیگر متفاوتند. PEST تنها عوامل بیرونی غیر قابل واپایش سازمانی و محیط عمومی مانند رقبا را که بر سازمان تحمیل می‌گردد، بررسی می‌کند. اما SWOT در واقع ارزیابی عوامل از سوی خود سازمان و یا از سوی رقبا است. PEST برای امور و کارهای پیچیده بسیار مفیدتر و مرتبط تر است. اما حتی برای یک کار محلی بسیار کوچک نیز، تجزیه و تحلیل PEST می‌تواند موضوعاتی را که ممکن است ناشناخته باشد، در نظر بگیرد.

در مجموع، همه سازمان‌ها و صنایع از تجزیه و تحلیل SWOT بهره‌مند می‌شوند؛ زیرا به‌طور قابل توجهی می‌تواند برخی از باخورها را در جنبه‌های گوناگون اقتصادی، سیاسی، اجتماعی-فرهنگی و فنی، تجزیه و تحلیل PEST ارائه دهد. (ساندرز، ۲۰۰۲: ۱۲)

مدل‌های تدوین راهبرد منابع انسانی

در این بخش، تعدادی مدل شناخته شده برای تدوین راهبرد منابع انسانی به اجمال معرفی و تلاش شده است که ویژگی‌های اصلی هر مدل بیان شود تا از این راه، امکان دسته‌بندی، تحلیل

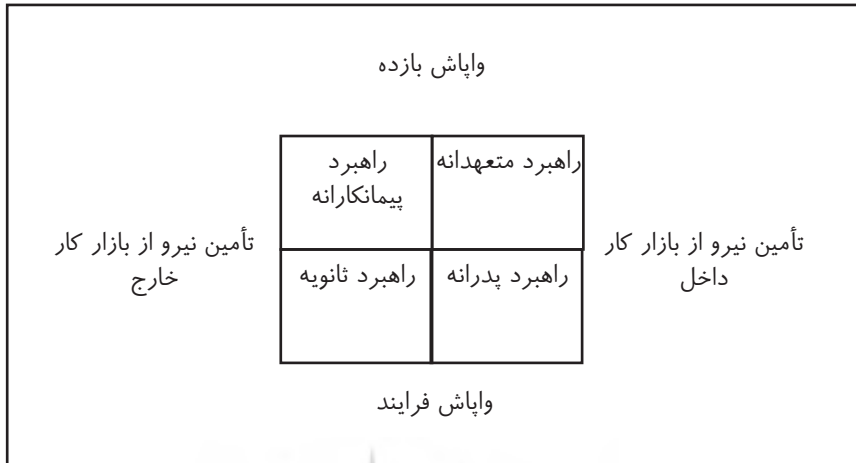
و بهره‌گیری از آنها فراهم آید. پیش از پرداختن به مدل‌ها، آشنایی با یک دسته‌بندی مفید که رویکردهای تدوین راهبرد منابع انسانی را به دو دسته عقلایی و فزاینده تقسیم می‌کند، مفید به نظر می‌رسد. (پارسائیان، اعرابی، ۱۳۸۱: ۵۷) در رویکردهای عقلایی تدوین راهبرد منابع انسانی، راهبرد منابع انسانی بر مبنای راهبرد سازمان ارزش‌های فنی آن تدوین می‌شوند. برعکس، نگرش دوم یعنی نگرش برنامه‌ریزی فزاینده مؤید این است که به ندرت امکان دارد تنها بر مبنای ارزش فنی عملیات راهبردک منابع انسانی پذیرفته و به کار گرفته شود. (همان: ۵۷) ویژگی‌هایی فنی مانند ماهیت شغل، ویژگی‌های بازار کار، شایستگی‌های کارکنان و... می‌باشد.

مدل نقاط مرجع راهبردی^۱

بامبرگر و فیگن‌بام با ادغام مدل‌های مبتنی بر واپایش کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازارکار، مدلی دوبعدی را به‌عنوان یکپارچه معرفی کرده‌اند که براساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب راهبرد منابع انسانی، دارای ۲ پرسش اصلی به‌عنوان نقطه مرجع راهبردی است. فرایند تدوین این مدل، مبتنی بر نگرش فزاینده است، اما برخی ابزار نگرش عقلایی نیز در آن، مورد استفاده قرار می‌گیرد. نقاط مرجع راهبردی به‌عنوان حلقه واسطه، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی علمی در راهبرد منابع انسانی پیوند داده است. مدل یکپارچه بامبرگر و فیگن‌بام، دربرگیرنده دو بعد (نحوه واپایش و بازار تأمین نیرو) است، در نهایت به استخراج راهبرد پدران، پیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه می‌انجامد. نقاط مرجع راهبردی با استفاده از ویژگی‌های مشاغل، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی زیرنظام‌های منابع انسانی، تعیین می‌شود. مدل یکپارچه منابع انسانی از انسجام درونی و سازگاری بالایی برخوردار است. شکل ۱، هدف، منطبق و ابزار این مدل را نشان می‌دهد. (همان: ۵۷)

1. (SRP) Strategic REFERENCE points
2. Bamberger and Fiegnbaum

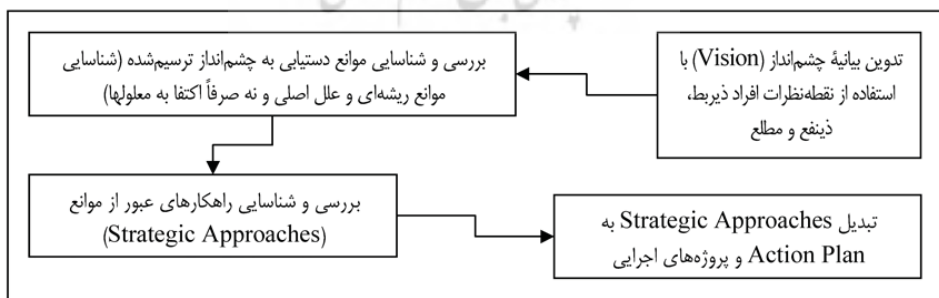
شکل ۳. مدل اولیه نقاط مرجع راهبردی



مدل LENS

رویکرد LENS تکنیکی است که سازمان‌ها به کمک آن از چشم‌انداز و راهبرد کلی به پروژه‌های اجرایی می‌رسند و به این ترتیب، راه دستیابی به چشم‌انداز سازمانی را هموار می‌سازند. از ویژگی‌های جالب این رویکرد این است که محدود به حوزه منابع انسانی نبوده و برای تحقق چشم‌انداز کلی و پیاده‌سازی راهبرد کلان سازمان‌ها نیز کاربرد دارد. شکل ۲، مراحل طراحی راهبرد منابع انسانی با استفاده از این رویکرد را نشان می‌دهد. (فرهادی، ۱۳۸۸)

شکل ۴. مراحل مدل LENS



مدل مدیریت راهبردی مزیت کارکنان (تئوری نظام‌ها)

تفکر نظام‌مند، چارچوبی ۵ مرحله‌ای برای روشن و ساده‌کردن برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی و اجرای آن ارائه می‌کند. مدل‌های پیشین برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی به استثنای مدل لنز عمدتاً با حال مرتبط بودند و آینده را پیش‌بینی می‌کردند. این مدل، برنامه‌ریزی برای امروز را با درنظر داشتن آینده آغاز می‌کند.

در این مدل، چهار عنصر نخست (ABCD) به چهار مرحله چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی مربوط می‌شود، پنجمین عنصر که به‌عنوان محیط پویا و در حال تغییر دائم شناخته می‌شود، محیطی است که سیستم درون آن عمل می‌کند. منطق این مدل بر این اساس استوار است که نخست از مرحله A، یعنی چشم‌انداز ایده‌آل سازمان - جایی که سازمان مشتاق رسیدن به آن است (خروجی نظام) آغاز می‌شود. سپس به زمان کنونی برمی‌گردد و راهبردهای لازم برای دستیابی به آن چشم‌انداز را تعیین می‌کند.

مرحله A: خروجی؛ موفقیت ایده‌آل را با واژگان خودتان تعریف می‌کند: «در زمان X آینده کجا می‌خواهیم باشیم؟»

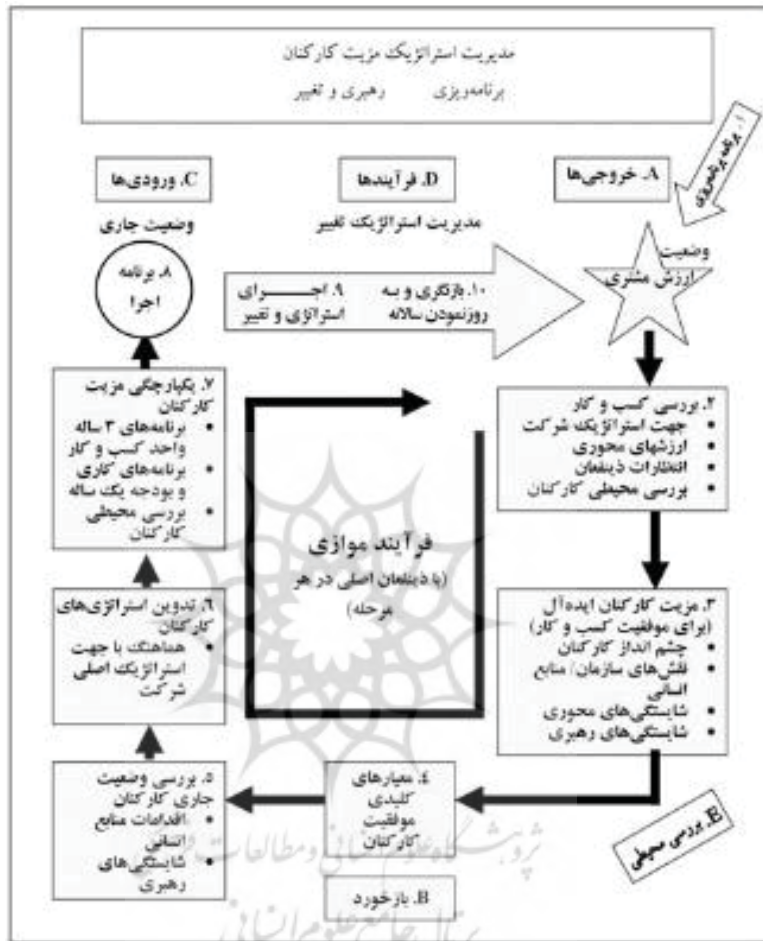
مرحله B: حلقه بازخورد؛ عوامل کلیدی را اندازه‌گیری و از وضعیت نتایج گزارش می‌دهد.

مرحله C: ورودی؛ داده‌های مربوط به ارزیابی مکانی که امروز سازمان در آن است، وسیله اولیه‌ای است برای از بین بردن «شکاف» بین امروز و آینده ایده‌آل، با استفاده از راهبرد اصلی که می‌تواند سازمان را به چشم‌انداز ایده‌آل برساند.

مرحله D: شامل مجموعه‌ای از اقدامات ضروری و خاص سالانه برای حصول اطمینان از اجرای موفقیت‌آمیز برنامه طرح‌ریزی شده است.

مرحله E: بررسی محیطی؛ یک فرایند مستمر است که حداقل به صورت فصلی یا شش ماه یک‌بار انجام می‌شود. (همان، ۱۳۸۸)

شکل ۵. مدل مدیریت راهبردی مزیت کارکنان



مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی

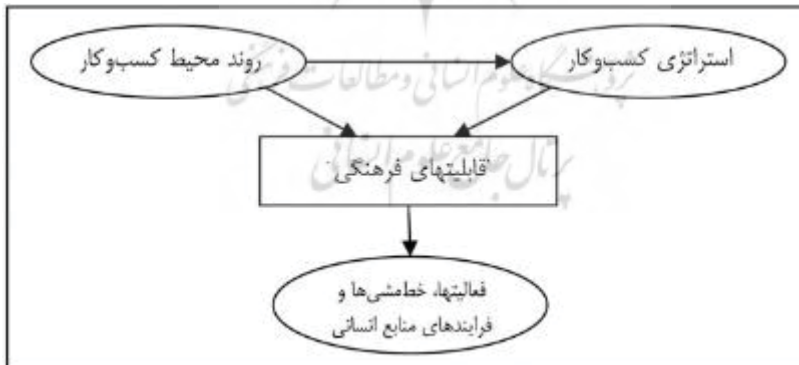
مطالعات «اولریش» و «بروک‌بانک»^۱ در مورد بزرگ‌ترین شرکت‌های دارای عملکرد برتر، نشان می‌دهد که آنها منطق منابع انسانی خود را بر فهم روشن از فرهنگ سازمانی مطلوب خود تمرکز کرده‌اند. بر این اساس، آن نوع برنامه‌کاری منابع انسانی دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان است که راهبرد آن مبتنی بر فرهنگ باشد.

1. Olrish &Bank

در این مدل، «فرهنگ سازمانی» به‌عنوان محور منطق راهبردی منابع انسانی معرفی شده است. اولریش و بروک، براساس تجربیات گسترده خود و نیز تحقیقات دانشگاه میشیگان دریافته‌اند که شرکت‌های پیشرو برای پیوند فعالیت‌های منابع انسانی خود با راهبرد کسب‌وکار، از فرهنگ سازمانی استفاده می‌کنند. شکل ۵، چارچوب ایجاد راهبرد را بر مبنای این مدل تشریح می‌کند. (همان، ۱۳۸۸)

نقطه منطقی شروع چارچوب، درک روشن از روندهای محیط بیرونی شرکت روندهای مشتریان، سرمایه‌گذاران، قانون‌گذاران، رقبا، فناوری و جهانی شدن است که واقعیت بیرونی کنونی و آینده‌ای را که سازمان با آن مواجه است، شکل می‌دهد. این استنباط، بیانیه‌ای روشن از منابع مزیت رقابتی شرکت و سنجش‌های مربوطه را ایجاد می‌کند. این دیدگاه‌ها، تعریف فرهنگ سازمانی را که برای اجرای راهبرد رقابتی و ارتقای موفقیت در محیط مورد نیاز است، ممکن می‌سازند. سپس، طراحی فعالیت‌های منابع انسانی که قابلیت‌های فرهنگی مورد نیاز را ایجاد خواهند کرد، شدنی می‌گردد.

شکل ۶. چارچوب راهبرد منابع انسانی مبتنی بر قابلیت‌های فرهنگی



مدل مبتنی بر کسب و کار

رایت و اسنل (۱۹۹۸)^۱ معتقدند که مدیریت منابع انسانی در یک سازمان « به آن دسته از

فعالیت‌های منابع انسانی می‌پردازد که سابقاً برای تقویت راهبرد رقابتی سازمان اجرا می‌شده‌اند». دیگر تعریف مدل مبتنی بر کسب و کار را میلر (۱۹۸۹)^۱ ارائه کرده است:

«مدیریت راهبردی منابع انسانی در برگیرنده آن دسته از تصمیم‌ها و اقدام‌هایی است که به مدیریت در تمام سطوح مربوط می‌شود. همچنین به آن دسته از تصمیم‌ها و اقدام‌هایی مربوط می‌شود که برای خلق و پایداری کردن مزیت رقابتی جهت داده می‌شود.»

مدل هماهنگی راهبردی (مدل سازگاری)

واکر (۱۹۹۲)^۲ مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌عنوان «ابزار ایجاد تعادل و توزان میان مدیریت منابع انسانی با محتوای راهبردی کسب و کار» تعریف می‌کند. این تعریف بر مفهوم هماهنگی راهبردی مبتنی است. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۶۴). مفهوم هماهنگی راهبردی، به معنای حداکثر کردن میزان هماهنگی مزیت رقابتی یک شرکت با قابلیت‌های آن سازمان و همچنین به معنای حداکثر نمودن منابع یا فرصت‌های موجود در محیط بیرونی است همانطور که هوفر و شندل (۱۹۸۶)^۳ گفته‌اند: «یک کار اساسی مدیران ارشد، هماهنگ کردن شایستگی‌های سازمان (مهارت‌ها و منابع داخلی) با فرصت‌ها و ریسک‌های ناشی از تغییرات محیطی است به طوری که در زمان استفاده از این منابع هر دو کارا باشند و هم اثر بخش» (آرمسترانگ، ۱۳۸۴: ۵۰).

روش

تحقیق فوق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی و از شاخه پیمایش می‌باشد. در این تحقیق با بررسی دقیق فرایند ورودی نظام مدیریت منابع انسانی در پلیس پیشگیری ناجا از طریق طراحی سؤالات اولیه، ویرایش، اصلاح که توسط استادان و خبرگان انجام شد و سپس بین معاونان و کارکنان ستاد پلیس پیشگیری توزیع و پس از تکمیل، جمع‌آوری گردید. در نهایت با استفاده از

1. Miller

2. Waker

3. Hofer & Schendel

روش تجزیه و تحلیل SWOT and PEST نقطه قوت و ضعف درونی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی شناسایی و راهبرد مناسب ورودی منابع انسانی در این پلیس ارائه گردید.

یافته‌ها

راهبرد ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری

ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

این ارزیابی دارای ۵ مرحله عملیات می‌باشد:

- (الف) بایررسی عوامل خارجی توسط پاسخگویان عوامل شناخته شده فهرست می‌گردد. (فرصت‌ها و تهدیدها)
 (ب) به هریک از عوامل با توجه به نظر خبرگان پلیس پیشگیری ضریب (وزن) داده می‌شود. (با روش دلفی ضریب تعیین می‌گردد) مجموع ضرایب عدد ۱ است.
 (ج) در عوامل خارجی رتبه تهدیدهای ۱ و ۲ و فرصت‌ها ۳ و ۴ است. (رتبه ۱ تهدید بسیار اساسی، رتبه ۲ تهدید اساسی، همچنین رتبه ۳ فرصت خوب و رتبه ۴ فرصت عالی به‌شمار می‌آید.)
 (د) ضریب هر عامل در رتبه ضرب می‌شود و نمره نهایی به‌دست می‌آید.
 (ه) مجموع نمرات به‌دست آمده هر عامل نمره هر عامل خارجی است.

جداول ۱. ارزیابی عوامل خارجی راهبرد ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری

فرصت‌های ورودی

ردیف	فرصت‌ها	ضریب	امتیاز	نمره نهایی
۰۱	میزان بالای دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها	۰/۰۶۹	۳/۹۵	۰/۲۷
۰۲	بیکاری جوانان	۰/۰۶۱	۳/۹۳	۰/۲۴
۰۳	جذابیت‌های هیجانی شغل پلیس	۰/۰۴۸	۳/۶۴	۰/۱۷
۰۴	تبلیغات ارتباط جمعی (سمعی و بصری)	۰/۰۴۰	۳/۶۷	۰/۱۵
۰۵	تحولات سیاسی و اقتصادی	۰/۰۴۰	۳/۴۷	۰/۱۴
۰۶	تنوع شغل (انتظامی، خدماتی، قضایی)	۰/۰۴۶	۳/۶۳	۰/۱۷
۰۷	استخدام دائم	۰/۰۴۹	۳/۸۶	۰/۱۹

جدول ۲. تهدیدهای ورودی

ردیف	تهدیدها	ضریب	امتیاز	نمره نهایی
T۱	نقش ضعیف سازمان در تصمیم‌گیری	۰/۰۴۳	۱/۶۰	۰/۰۷
T۲	تأثیرگذاری تغییرات خارجی در انتصاب مدیران سازمان	۰/۰۴۷	۱/۸۰	۰/۰۹
T۳	قوانین موضوعه کشور	۰/۰۵۸	۱/۷۳	۰/۱۰
T۴	عدم استفاده از مدارک علمی در رسته‌های شغلی	۰/۰۴۶	۱/۷۷	۰/۰۸
T۵	نظام هماهنگ حقوق	۰/۰۵۰	۱/۴۳	۰/۰۷
T۶	دخالت سازمان‌های دیگر در برنامه‌ها و مأموریت‌های پلیس	۰/۰۵۸	۱/۸۰	۰/۱۰
T۷	عدم هماهنگی و حمایت کامل دستگاه قضایی	۰/۰۴۷	۱/۸۰	۰/۰۸

ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

این ارزیابی به این ترتیب عمل می‌گردد:

- ۱- مهم‌ترین عوامل فهرست می‌شود که شامل نقاط قوت و ضعف پلیس پیشگیری ناجا می‌باشد.
- ۲- به عوامل ضریب (وزن) تعلق می‌گیرد.
- ۳- نمره یک تا چهار به عوامل داده می‌شود که نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ بیانگر ضعف کم، نمره ۳ بیانگر قوت و نمره ۴ نشان دهنده قوت بالای عامل مورد بحث می‌باشد.
- ۴- برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب عامل در نمره ضرب می‌شود.
- ۵- مجموعه نمره‌ها بررسی و نمره نهایی مشخص می‌گردد.

جداول ارزیابی عوامل داخلی راهبرد ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری

جدول ۳. جدول نقاط قوت

ردیف	قوت	ضریب	امتیاز	نمره نهایی
S۱	مشخص بودن مراحل استخدام در گزینش پلیس پیشگیری	۰/۰۲۵	۳/۶۰	۰/۰۹
S۲	هیجان شغلی پلیسی	۰/۰۴۸	۳/۸۵	۰/۱۸
S۳	وجود آزمون‌های استخدامی	۰/۰۲۳	۳/۶۴	۰/۰۸
S۴	دوره‌های آموزشی پادگانی قبل از به‌کارگیری	۰/۰۲۷	۳/۶۰	۰/۰۸
S۵	وجود آموزشی تخصصی حین کار	۰/۰۲۵	۳/۶۰	۰/۰۸

S۶	عدم هماهنگی و حمایت کامل دستگاه قضایی	۰/۰۲۸	۳/۶۰	۰/۱۱
S۷	پلیس بعنوان ضابط قوای قهریه	۰/۰۲۵	۳/۶۰	۰/۰۹
S۸	اعتبار و قدمت پلیس	۰/۰۲۸	۳/۶۹	۰/۱۰
S۹	پراکندگی جغرافیایی برای ورود نیرو	۰/۰۲۶	۳/۸۰	۰/۱۰
S۱۰	وجود مراکز آموزش عالی مستقل برای جذب دانش‌آموختگان	۰/۰۲۴	۳/۴۴	۰/۰۸
S۱۱	تأثیرگذاری سازمان در امنیت اجتماع	۰/۰۳۰	۳/۶۵	۰/۱۱
S۱۲	تجهیزات و لباس پلیس	۰/۰۳۱	۳/۷۲	۰/۱۱
S۱۳	خدمات و رفاه حین آموزش و تحصیل	۰/۰۲۲	۳/۵۹	۰/۰۸
S۱۴	جذب دانش‌آموختگان	۰/۰۲۸	۳/۷۸	۰/۱۰

جدول ۴. جدول نقاط ضعف

ردیف	عوامل	ضریب	امتیاز	نمره نهایی
W۱	عدم ثبات شغلی (انتقالات مکرر)	۰/۰۲۸	۱/۶۵	۰/۰۵
W۲	پراکندگی جغرافیایی و انتقالات	۰/۰۲۹	۱/۶۸	۰/۰۵
W۳	الزام به خدمت در نقاط محروم	۰/۰۳۲	۱/۸۰	۰/۰۶
W۴	اخذ تعهدات فراوان	۰/۰۲۸	۱/۵۶	۰/۰۴
W۵	عدم وجود امکانات کافی برای رشد تحصیلی	۰/۰۲۳	۱/۶۲	۰/۰۴
W۶	کم رنگی حضور در مجامع جهانی	۰/۰۱۸	۱/۶۷	۰/۰۳
W۷	فرسایشی بودن و خطر پذیری بالای شغل	۰/۰۲۹	۱/۶۶	۰/۰۵
W۸	سلسله مراتب بالای سازمان	۰/۰۲۷	۱/۶۸	۰/۰۵
W۹	طولانی بودن مراحل جذب و استخدام	۰/۰۳۰	۱/۵۹	۰/۰۵

بحث و نتیجه گیری

انتخاب راهبردهای برتر

با توجه به مقایسه SWOT راهبردهای متناسب با شرایط پلیس پیشگیری در زمینه ورودی و منابع انسانی ارائه شده و راهبردهای SO مستقیماً و تعدادی از راهبردهای WO و ST به عنوان راهبردهای برتر به این ترتیب انتخاب شده‌اند:

- ۱- جذب بیشتر دانش‌آموختگان دانشگاهی در رشته‌های مورد نیاز.
- ۲- ایجاد امکانات بیشتر برای بهره‌گیری از رسانه‌های جمعی و بستر ارتباطی و اطلاعاتی (اینترنت

- و وب سایت) به منظور جذب نیروهای انسانی واجد شرایط در تمام نقاط کشور و دنیا.
- ۳- اجرای دقیق قوانین و مقررات موجود در خصوص جذب و استخدام نیروهای انسانی کیفی.
- ۴- معرفی بیشتر مشاغل پلیس پیشگیری به داوطلبان استخدام.
- ۵- افزایش امکان و ظرفیت جذب و انتخاب نیروهای کیفی با توجه به نسبت‌های استاندارد گزینش.
- ۶- استفاده از فرم‌های شرایط احراز در جذب و گزینش نیروهای تحصیل کرده در رشته‌های مورد نیاز.
- ۷- اجرای فرایندهای علمی - آموزشی (تشخیص نیاز، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) در آموزش‌های توجیهی بدوخدمت.
- ۸- توجه بیشتر به جذب نیروهای بومی در سراسر کشور.
- ۹- استفاده از نیروهای داخلی سازمان به منظور یافتن نیروهای کیفی واجد شرایط برای استخدام.
- ۱۰- ایجاد تناسب بین دوره‌های آموزشی بدوخدمت و وظایف و اهداف شغلی سازمان
- ۱۱- ایجاد واحدهای مشاوره‌ای حقوقی برای ارائه اطلاعات و رفع مشکلات داوطلبان استخدامی.
- ۱۲- جبران و پوشش محدودیت‌های ناشی از نظام هماهنگ حقوق و دستمزد کارکنان با تصویب قوانین ویژه.
- ۱۳- افزایش و بهبود آموزش‌های تخصص بدوخدمت به تبع گسترش فناوری و تحولات محیطی.
- ۱۴- ایجاد مزایای بیشتر برای کارکنان سازمان اجرایی در مناطق مرزی از قبیل امکانات رفاهی، منازل مسکونی و دیگر مزایا.
- ۱۵- استفاده از زیر ساخت ارتباطی و اطلاعاتی (اینترنت، وب سایت و...) برای برنامه‌های آموزشی بدوخدمت و انتصاب (مانند اعلان شغلی و...).
- پس از آنکه راهبردهای برتر و متناسب مشخص گردید، جلساتی با متخصصان در مورد اولویت‌بندی راهبردها برگزار گردید که در نهایت راهبردها به ترتیب به صورت ذیل اولویت‌بندی گردیدند:
- ۱- اجرای فرایندهای علمی - آموزشی (تشخیص نیاز، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) در

آموزش‌های توجیهی بدو خدمت.

- ۲- افزایش و بهبود آموزش‌های تخصصی بدو خدمت به تبع گسترش فناوری و تحولات محیطی.
- ۳- ایجاد مزایای بیشتر برای کارکنان سازمان در مناطق مرزی از قبیل منازل مسکونی و دیگر مزایا.
- ۴- استفاده از فرم‌های شرایط احراز در جذب و گزینش نیروهای تحصیل کرده در رشته‌های مورد نیاز.
- ۵- ایجاد واحدهای مشاوره‌ای و حقوقی برای ارائه اطلاعات و رفع مشکلات داوطلبان استخدامی.
- ۶- اجرای دقیق قوانین و مقررات موجود در خصوص جذب و استخدام نیروهای انسانی کیفی.
- ۷- جبران و پوشش محدودیت‌های ناشی از نظام هماهنگ حقوق و دستمزد کارکنان با تصویب قوانین ویژه.
- ۸- ایجاد امکانات بیشتر برای بهره‌گیری از رسانه‌های جمعی و بستر ارتباطی و اطلاعات (اینترنت وب سایت) به منظور جذب نیروهای انسانی واجد شرایط در تمام نقاط کشور و دنیا.
- ۹- توجه به بیشتر به جذب نیروهای بومی در سراسر کشور.
- ۱۰- استفاده از زیرساخت ارتباطی و اطلاعاتی (اینترنت، وب سایت و...) برای برنامه‌های آموزشی بدو خدمت و انتصاب (مانند اعلام شغلی و...)
- ۱۱- معرفی بیشتر مشاغل سازمان به ویژه مشاغل فنی و کارشناسی به داوطلبان استخدام.
- ۱۲- جذب بیشتر از دانش‌آموختگان در رشته‌های مورد نیاز.
- ۱۳- افزایش مکان و ظرفیت جذب و انتخاب نیروهای کیفی با توجه به نسبت‌های استاندارد گزینش.
- ۱۴- استفاده از نیروهای داخلی سازمان به منظور یافتن نیروهای کیفی واجد شرایط برای استخدام.
- ۱۵- ایجاد تناسب بین دوره‌های آموزشی بدون خدمت و وظایف و اهداف شخصی در راستای ابلاغ سیاستهای کلی نظام اداری. (اهداف چشم انداز برنامه چهارم توسعه)

راهبردها برحسب زیر سیستم‌ها

در این قسمت راهبردهای استخراج شده متناسب با کارکردهای (زیر سیستم‌های) چهارگانه ورودی (نیرویابی، جذب، انتخاب و آموزش‌های ورودی و توجیهی) تفکیک شده‌اند. باید متذکر شد که

بعضی از راهبردها می‌تواند در زیر سیستم‌های متعدد مؤثر باشد با این حال سعی شده است که مرتبط‌ترین زیر سیستم برای راهبردها انتخاب گردد.

راهبردهای زیر سیستم نیرویابی

- استفاده از نیروهای داخلی سازمان به منظور یافتن نیروهای کیفی واجد شرایط برای استخدام.
- ایجاد امکانات بیشتر برای بهره‌گیری از رسانه‌های جمعی و بستر ارتباطی و اطلاعاتی (اینترنت و وب سایت) به منظور جذب نیروهای انسانی واجد شرایط در تمام نقاط کشور.
- ایجاد واحدهای مشاوره‌ای و حقوقی برای ارائه اطلاعات و رفع مشکلات داوطلبان استخدامی.

راهبردهای زیر سیستم جذب

- جذب بیشتر فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در رشته‌های مورد نیاز.
- معرفی بیشتر مشاغل تخصصی پلیس پیشگیری به داوطلبان استخدام.
- ایجاد مزایای بیشتر برای کارکنان در مناطق مرزی از قبیل امکانات رفاهی، منازل مسکونی و دیگر مزایا.
- افزایش امکان و ظرفیت جذب و انتخاب نیروهای کیفی با توجه به نسبت‌های استاندارد گزینش.

راهبردهای زیر سیستم انتخاب

- اجرای دقیق قوانین و مقررات موجود در خصوص جذب و استخدام نیروهای انسانی کیفی.
- استفاده از فرم‌های شرایط احراز در جذب و گزینش نیروهای تحصیل کرده و رشته‌های مورد نیاز.
- توجه بیشتر به جذب نیروهای بومی در سازمان‌های اجرایی سراسر کشور.
- جبران و پوشش محدودیت‌های ناشی از نظام هماهنگ حقوق و دستمزد کارکنان با تصویب قوانین ویژه.

راهبردهای زیر سیستم آموزش‌های ورودی و توجیهی

- استفاده از زیرساخت ارتباطی و اطلاعاتی (اینترنت، وب سایت و...) برای برنامه‌های آموزشی بدو خدمت و انتصاب (مانند اعلان شغلی و...).
- اجرای فرایندهای علمی آموزشی (تشخیص نیاز، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی) در آموزش‌های

توجیهی بدو خدمت.

- افزایش و بهبود آموزش‌های تخصصی بدو خدمت به تبع گسترش فناوری و تحولات محیطی.
- ایجاد تناسب بین دوره‌های آموزشی بدو خدمت و وظایف و اهداف شغلی سازمان در راستای ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری.

منابع

منابع فارسی

- ابطحی، سید حسین و همکاران (۱۳۸۷). *استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (بررسی موردی)*. تهران: پویند.
- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وزارت نیرو).
- احمدی، محمد حسین (۱۳۸۸). *سازمان و وظایف یگان‌های انتظامی*. تهران: دانشگاه علوم انتظامی.
- اعرابی، محمد، مورعی، محمد هادی (۱۳۸۳). *مدل توسعه یافته تدوین استراتژی منابع انسانی*. تهران: مجموعه مقالات سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱). *مدیریت راهبردی منابع انسانی (راهنمای عمل)* (سید محمد اعرابی و داود ایزدی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، جان (۱۳۸۱). *استراتژی منابع انسانی (تدوین و اجرا: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مترجمان)*. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دولان، شیمون‌ال، شولر، رندال اس (۱۳۸۱). *مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی (محمد علی طوسی و محمد صائبی، مترجمان)*. تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- فراهی، محمد (مهر ۱۳۸۸). *مروری بر مدل‌های تدوین راهبرد منابع انسانی*. *ماهنامه صنعت خودرو*، ۱۲ (۱۳۲).
- لاندی، اولیو، گاولینگ، آلن (۱۳۸۶). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی (سید حسین ابطحی و همکاران، مترجمان)*. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وزارت نیرو).
- هریسون، جفری اس (۱۳۸۹). *مبانی مدیریت استراتژیک (سید محمد اعرابی و محمد رسول الماسی‌فرد، مترجمان)*. تهران: مه‌کامه.

منابع انگلیسی

- Baron, James and Kreps, David. M. (1999) "Strategic Human Resources" Frameworks for General Managers. U.S.A John Wiley & Sons, Inc
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May-June). The core competence of the corporation. Harvard business Review, 68, 79-91
- Saunders, M. Lewis, (2002), Research Methods for business Students, Prentice Hall
- SWOT analysis (strategic Management), (2004), Mo\opc Cincinnati\SWOTz.doc
- SWOT Analysis Method and Examples (2004), <http://www.businessballs.com>
- Truss C., & Gratton, L. (1994). Strategic human resources management: A conceptual approach. International Journal of Human Resources Management, 5, 663-720