

## تدوین مدل برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرایند توانمندسازی کارکنان

فرشته امین<sup>۱</sup>، سیدرضا سیدجوادین<sup>۲</sup>، علی رضانی<sup>۳</sup>

**چکیده:** چالش سازمان‌ها در قرن بیست‌ویکم رقابت بر مبنای منابع گران‌قیمتی است که تعیین‌کننده بقا و رشد آن‌هاست؛ این منابع عبارت‌اند از: مدیریت، نیروی انسانی، زمین، سرمایه، و منابع سرمایه‌ای (تجهیزات). از میان این منابع مدیریت و نیروی انسانی از جایگاه و اهمیت خاصی برخوردار است. در حال حاضر، مزیت رقابتی بسیاری از کشورهای در نیروی انسانی توانمندی است که رسالت استفاده بهینه سایر منابع را بر عهده دارند. امروزه، موفقیت سازمان‌ها به تعداد نیروی انسانی وابسته نیست، بلکه به سطح توانمندی منابع انسانی مرتبط است. تلاش سازمان‌ها برای توسعه منابع انسانی «توانمندسازی» نام دارد و به عنوان یکی از ابزارهای استراتژیک کسب مزیت رقابتی مطرح است. در این تحقیق، مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی به صورت یک الگوی مدون در هفت مرحله ارائه و نحوه اجرا و تکنیک‌های مورد استفاده در یک شرکت حفاری و اکتشاف بررسی شده است. وجه تمایز الگوی طراحی شده در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی، تحلیل محیط خارجی با استفاده از مدل انسوف، تحلیل محیط داخلی با استفاده از مدل مینزبرگ، طبقه‌بندی منابع انسانی با کمک الگوی گروه مشاوران بوستون، و ارائه استراتژی‌های مناسب در قالب مدل توانمندسازی هرسی و بلانچارد است.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، توانمندسازی، مدل BCG، مدل توانمندسازی هرسی و بلانچارد، مدل مینزبرگ.

۱. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۲/۲۹

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۱/۲۴

نویسنده مسئول مقاله: فرشته امین

E-mail: famin@ut.ac.ir

## مقدمه

در نگرش سنتی مدیریت، برنامه‌ریزی نقطه آغاز همه حرکت‌ها در یک سازمان است، به طوری که اهمیت آن از گذشته دور برای همه مدیران و کارشناسان آشکار شده است و این وظیفه را اساسی‌ترین وظیفه مدیریت دانسته‌اند. در همین راستا، سیر تحول سازمان‌ها از صورت ساده به پیچیده و با فرایندهای بی‌شمار و تحولات عظیم اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، و تکنولوژیکی، به‌ویژه در دهه اخیر، باعث بروز صحنه‌های جدید و نگرش‌های تازه به این مقوله شده است. در نگرش جدید، مباحث برنامه‌ریزی راهبردی یا استراتژیک در سازمان‌ها مطرح شده است که گام مهمی در جهت تحقق و دستیابی به اهداف سازمان‌هاست. برنامه استراتژیک سندی است که چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، و استراتژی‌های آینده یک سازمان را به همراه مجموعه منابع مورد نیاز برای اجرای موفق آن‌ها مشخص می‌سازد و می‌تواند آرزوهای محال یک سازمان را به حقیقت مبدل سازد. سازمان‌هایی که برنامه استراتژیک دارند، نسبت به سازمان‌هایی که چنین برنامه‌ای را تهیه نمی‌کنند، با احتمال بیشتری به آنچه می‌خواهند می‌رسند. یک مدیر با تدبیر نخست برنامه‌ریزی می‌کند، سپس، سعی می‌کند افراد خود را کنترل کند. در حالی که یک مدیر نامناسب برنامه‌ای در ذهن ندارد و فقط تلاش می‌کند تا افراد را کنترل نماید. بدون وجود برنامه استراتژیک سازمان به یک کشتی بدون سکان شبیه است. برنامه‌ریزی استراتژیک جهت حرکت و مقصد سازمان را مشخص می‌کند. این برنامه، با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی را شناسایی می‌کند و، با در نظر گرفتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدتی را برای آن تدوین می‌نماید و، برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های استراتژیک، به طراحی استراتژی‌هایی اقدام می‌کند، که، با تکیه بر فرصت‌ها و نقاط قوت داخلی، ضعف‌ها را از بین می‌برد و بر تهدیدهای محیطی غلبه می‌کند و به پیروزی سازمان در محیط رقابتی موجود منجر می‌گردد. امروزه، سازمان‌ها باید در محیطی کاملاً رقابتی، که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است، اداره شوند. در چنین شرایطی، مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند از عهده وظایف محوله به‌خوبی برآیند که از مهارت، دانش، و توانایی لازم برخوردار باشند و اهداف سازمان را به‌خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است. سبک مدیریت بر کارکنان توانمند با سایر کارکنان متفاوت است و در قالب هدایت و مربیگری است. اگر کارکنان سازمان احساس کنند که می‌توانند در تدوین برنامه استراتژیک مؤثر باشند و برنامه سازمان در جهت ارتقای سطح توانمندی‌های آن‌هاست،

با‌انگیزه‌تر عمل می‌کنند و تعهد آن‌ها به سازمان افزایش می‌یابد. بنابراین، مدیران سازمان‌ها، برای بسیج انگیزه‌های درونی افراد و استفاده از توانایی‌های آن‌ها در جهت نیل به اهداف سازمانی، باید به تشویق آن‌ها در جهت مشارکت در تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌هایشان اثر دارد بپردازند و ابزار این مهم توانمندسازی آن‌هاست.

### پیشینه نظری پژوهش

#### توانمندسازی منابع انسانی

توانمندسازی فرایند پرورش مهارت‌های فنی و ادراکی منابع انسانی از طریق به‌کارگیری کارآمد و اثربخش آن‌ها در محیط سازمانی است (وایر و مسون، ۲۰۰۰). درباره ابزارهای توانمندسازی می‌توان بر اساس مدل توانمندساز هرسی و بلانچارد به بحث پرداخت. توانمندسازی رویکردی مدیریتی است و به کارکنان اختیار داده می‌شود تا خود تصمیم اتخاذ نمایند و این امر هنگامی امکان‌پذیر خواهد شد که کارکنان بخواهند و بتوانند برای انجام‌دادن امور خود استقلال کافی داشته باشند؛ این موضوع در مدل هرسی و بلانچارد با عنوان «تمایل و توان» بیان شده است (هرسی، بلانچارد و دوی، ۲۰۰۴). بر اساس مدل هرسی و بلانچارد، می‌توان سطح آمادگی کارکنان را در چهار دسته مطالعه کرد. ابزارهای ایجاد توان و تمایل در کارکنان و بسترسازی در سازمان، بر طبق مدل مذکور، به شرح ذیل است:

الف) ابزارهای ایجاد توان (وینگ، ۲۰۰۰):

۱. آموزش: آموزش موجب ارتقای سطح مهارت‌ها و توانایی‌های فردی می‌شود و کارآمدی نیروی انسانی را به دنبال خواهد داشت.
۲. فناوری: تغییرات فناوری باعث تغییر ماهیت کارها و نحوه انجام‌دادن آن‌ها می‌شود و بر نوع و سطح مهارت‌های مورد نیاز سازمان تأثیرگذار است.

ب) ابزارهای ایجاد تمایل:

۱. ایجاد انگیزش: سازمان‌ها باید به دنبال جذب نیروهای مناسب و آموزش آن‌ها باشند و چنانچه محیط سازمان از سیستم انگیزشی لازم برخوردار نباشد، این نیروها به سازمان‌های دیگر متمایل می‌شوند و عملاً همه هزینه‌هایی که سازمان برای این افراد صرف کرده است به‌هدر می‌رود.
۲. تیم‌سازی و مشارکت: چنانچه کارکنان در تصمیمات سازمانی درگیر شوند، تعهد آن‌ها افزایش می‌یابد و برای دستیابی به نتایج تلاش بیشتری خواهند کرد.

۳. تغییر نگرش: نگرش شکل دهنده رفتار فرد است. چنانچه سازمان بتواند نگرش مثبتی در افراد ایجاد نماید، می تواند تمایل و توان کاری آن ها را افزایش دهد.

(ج) بسترسازی سازمانی (نیکسون، ۲۰۰۲):

۱. ساختار سازمانی مناسب: در محیطی که رقابت، پیچیدگی، و فناوری های جدید از ویژگی های آن به شمار می آید دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف پذیری خواهد شد و توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است.
۲. تفویض اختیار: با ارائه اختیارات کافی به کارکنان می توان، علاوه بر برانگیختن تمایل آن ها، زمینه لازم را برای بروز توانمندی های ضروری در این افراد ایجاد نمود.
۳. قدرتمند نمودن: دو مفهوم تواناسازی و قدرتمندی لازم و ملزوم یکدیگرند. تواناسازی بدون قدرتمندی موجب افسردگی و اضطراب می شود و قدرتمندی زمینه لازم را برای به اجرا گذاردن توانمندی های کارکنان فراهم می آورد.
۴. سیستم پرداخت: سیستم پرداخت باید عدالت محور و برانگیزاننده باشد. چنانچه کارکنان احساس برابری در پرداخت نکنند، توان و تمایل آن ها برای انجام دادن امور کاهش خواهد یافت.
۵. اطلاعات: توزیع اطلاعات در سطح سازمانی به سهیم شدن کارکنان در اطلاعات منجر خواهد شد و توان و تمایل آن ها را در کار افزایش خواهد داد (موخرجی، ۲۰۰۲).

### **برنامه ریزی منابع انسانی**

به عقیده دوچینزو و رایبیز، برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت هایی و برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد (سعادت، ۱۳۸۷).

### **برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی**

برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد (سعادت، ۱۳۸۷). الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی مفهومی برای انسجام برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک سازمان است. عناصر این الگو به شرح ذیل است (پیرس و رایبیسون، ۱۳۸۶):

**فرایند استراتژیک:** این جزء شامل تبیین و تعریف موقعیت راهبردی، اهداف و تصمیمات استراتژیک، و تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی است. برای تعریف وضعیت استراتژیک باید عوامل داخلی و خارجی تعیین و تبیین شود. اجزا و عناصر این فرایند عبارت‌اند از:

۱. تصمیمات استراتژیک؛
۲. تجزیه و تحلیل محیط داخلی؛
۳. تجزیه و تحلیل محیط خارجی؛
۴. تجزیه و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT).

**برنامه‌ها:** در این فرایند استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی و چگونگی نیل کارکنان به اهداف سازمانی مشخص می‌شود.

**فرایند برنامه‌ریزی:** این جزء شامل تجزیه و تحلیل خرد و کلان از متغیرهای موجود منابع انسانی، جو و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، کیفیت زندگی کاری، مهارت‌های شغلی، سطح شایستگی، الگوبرداری از بهترین‌ها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، ابزارهای اندازه‌گیری توسعه منابع انسانی، و اعمال اصلاحی است. اجرای برنامه‌ریزی، تعیین عملکرد و شاخص‌های فعالیت، و عوامل موفقیت در این مرحله موضوع‌های مهمی هستند. آخرین جزء الگو شامل نظارت بر پیشرفت‌ها و اعمال اصلاحی است. برنامه اجرایی باید به طور مستمر مطابق با طرح در جهت نیل به اعمال اصلاحی به کار رود تا جواب مناسبی برای سازمان به ارمغان آورد (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۶).

### **الگوی برنامه‌ریزی نیروی انسانی**

برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایند تطبیق عرضه برونی و درونی افراد با پُست‌های خالی سازمان است که انتظار می‌رود در یک دوره زمانی مشخص موجود باشد. در واقع، در فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی مشخص می‌سازیم که سازمان برای رسیدن به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص‌هایی، و برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

رضا کریمی شرقی، در کتاب *برنامه‌ریزی و مدیریت نیروی انسانی*، فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی را به صورت زیر تعریف نموده است:

- مرحله اول: تعیین موجودی نیروی انسانی؛
- مرحله دوم: بررسی اهداف آتی سازمان؛
- مرحله سوم: برآورد نیروی انسانی مورد نیاز؛
- مرحله چهارم: بررسی عرضه نیروی انسانی از منابع داخلی سازمان و خارج از سازمان؛

مرحله پنجم: مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین خطمشی پرسنلی سازمان بر اساس آن.

رضا سیدجوادین، در کتاب *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی را، با توجه به عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر آن، در یک پیوستار خلاصه کرده است. اسفندیار سعادت، در کتاب *مدیریت منابع انسانی*، فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی را شامل پنج مرحله دانسته است:

- تعیین موجودی نیروی انسانی در سازمان؛
- مطالعه و بررسی اهداف آتی سازمان؛
- برآورد نیاز سازمان‌ها به نیروی انسانی (تقاضا برای نیرو با توجه به اهداف آتی)؛
- برآورد عرضه نیروی انسانی (از منابع داخلی و خارجی)؛
- مقایسه عرضه و تقاضای نیروی انسانی و تعیین سیاست‌های پرسنلی سازمان بر آن اساس (سعادت، ۱۳۸۷).

### **پیشینه تجربی**

با مراجعه به بانک اطلاعات پایان‌نامه‌های ارشد و دکترا و جست‌وجوی زیاد درباره موضوع تحقیق منابع مناسبی به دست نیامد و فقط پایان‌نامه‌هایی که توضیحات آن‌ها به اختصار آورده شده است، به عنوان پیشینه تحقیق، بررسی شد.

در پایان‌نامه کارشناسی ارشد سعید اهرایی با عنوان «برنامه‌ریزی نیروی انسانی در شرکت صنایع شیر ایران» فرضیات زیر انتخاب و نتیجه‌گیری شده بود:

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی باعث استفاده بهینه از نیروی انسانی می‌شود؛
  - برنامه‌ریزی نیروی انسانی به سازمان جهت منطقی می‌بخشد؛
  - برنامه‌ریزی نیروی انسانی به سازمان در پیش‌بینی نیازهای آتی سازمان کمک می‌کند.
- اهرایی در این پایان‌نامه با استفاده از چند مدل به بررسی نیروی انسانی پرداخته و نیز با استفاده از یک مدل ریاضی وضعیت نیروی انسانی و استانداردهای لازم را برآورد و شناسایی کرده است.

وکیلی کندولان در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود، با عنوان «برنامه‌ریزی نیروی انسانی در شرکت آبفر»، به راهنمایی دکتر محمدمهدی تنعمی، نتایج ذیل را اخذ نموده است:

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی در کاهش تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر بسزایی دارد؛
- سیستم آموزشی متناسب با کارکنان باعث بهبود کارایی و عملکرد آنان می‌شود؛

- پرداخت حقوق و دستمزد مناسب به کارکنان موجب بهبود کارایی و عملکرد کارکنان خواهد شد.
  - رحیم نوری در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود، با عنوان «برنامه‌ریزی نیروی انسانی در بانک مرکزی ایران»، به بررسی سوالات ذیل پرداخته است:
  - تقسیم درست کار در ادارات و واحدهای بانکی آیا سبب بروز مشکلات در این سازمان‌ها می‌شود؟
  - آیا به‌موقع آموزش‌ندیدن کارکنان بانک در ایجاد مشکلات بانک نقشی داشته است؟
  - آیا مشکلات بانک ناشی از فقدان پیش‌بینی صحیح و برآورد نیروی انسانی مورد نیاز است؟
  - نارسایی سیستم طبقه‌بندی مشاغل بانک آیا اثری در پیدایش مشکلات بانک داشته است؟
  - دوباره‌کاری و تکرار وظایف آیا باعث ایجاد مشکلاتی در نیروی انسانی در بانک شده است؟
- نصرت‌الله فتاحی در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود، با عنوان «بررسی شیوه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی»، به راهنمایی دکتر سیدرضا سیدجوادین، به طراحی الگویی برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی پرداخته و، پس از بررسی شیوه‌های مختلف، مناسب‌ترین الگو را برای برنامه‌ریزی نیروی انسانی، که تلفیقی است از الگوهای موجود در منابع علمی داخل کشور، معرفی کرده است.

### مدل مفهومی

به منظور توسعه کیفی کارکنان و با توجه به جایگاه منابع انسانی در سازمان باید طبق الگویی به طراحی و اجرای مدل برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در جهت توانمندسازی منابع انسانی اقدام نمود. وجه تمایز مدل طراحی شده در این مطالعه با سایر مدل‌های موجود در برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی، تحلیل محیط خارجی با استفاده از مدل انسوف، تحلیل محیط داخلی با استفاده از مدل مینتزرگ، طبقه‌بندی منابع انسانی با کمک الگوی گروه مشاوران بوستون، و ارائه استراتژی‌های مناسب در قالب مدل توانمندسازی هرسی و بلانچارد است.

### تدوین مأموریت و چشم‌انداز سازمانی

مأموریت بیان رسمی هدف‌های سازمان است که در پس موجودیت یک سازمان قرار دارد (مینتزرگ، ۱۹۹۰). چشم‌انداز نیز آینده‌ای است که سازمان، با توجه به مأموریت، برای خود ترسیم می‌نماید.

### تدوین اهداف بلندمدت

دستیابی به چشم‌انداز سازمان نیازمند تدوین اهدافی مشخص با بازه زمانی معین و هزینه‌ای معلوم است. در تدوین اهداف باید نتایج مورد انتظار، چگونگی انجام‌دادن کار، محدوده زمانی، و هزینه و سرمایه مورد نیاز پیش‌بینی شده باشد.

### تجزیه و تحلیل محیط خارجی

سطح تلاطم محیطی فشارهای خاص خود را بر سازمان وارد می‌نماید و این فشارها بر استراتژی‌های مختلف سازمان، به‌ویژه در حیطه منابع انسانی، تأثیرگذار است. در این مدل از الگوی انسوف برای تحلیل محیط خارجی استفاده شده است (انسوف، ۱۹۹۶).

جدول ۱. سطوح مختلف تلاطم محیطی

سطح تلاطم محیطی	تهاجمی بودن استراتژی	ظرفیت پاسخ‌گویی
۱ تکراری بدون تغییر	بایات بایات - مبتنی بر گذشته	در جست‌وجوی ثبات پس‌زنده تغییر
۲ توسعه‌یابنده تغییرات آرام و تدریجی	واکنشی افزایشی - مبتنی بر تجربه	به دنبال کارایی انطباق با تغییر
۳ متغیر تغییرات سریع و تدریجی	قابل انتظار افزایشی - مبتنی بر پیش‌بینی	به دنبال بازار در جست‌وجوی تغییرات آشنا
۴ ناپیوستگی تغییرات ناپیوسته قابل پیش‌بینی	کارآفرینانه ناپیوستگی - استراتژی‌های جدید مبتنی بر فرصت‌ها	به دنبال محیط در جست‌وجوی تغییرات مرتبط
۵ متحرکننده تغییرات ناپیوسته غیرقابل پیش‌بینی	خلاق ناپیوستگی - استراتژی‌های جدید مبتنی بر خلاقیت	خلق محیط در جست‌وجوی تغییرات جدید

### تجزیه و تحلیل محیط داخلی

منابعی که در داخل سازمان برای دستیابی به اهداف سازمانی به کار می‌رود محیط درونی سازمان را تشکیل می‌دهد. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل محیط داخلی از الگوی بخش‌بندی سازمان هنری مینتزرگ استفاده شده است (مینتزرگ، ۱۹۹۰).



### انتخاب گزینه‌های استراتژیک

استراتژی برنامه‌ای یکپارچه است که مزیت‌های استراتژیک سازمان را به چالش‌های محیطی آن مرتبط می‌سازد (اوزون و پریس، ۱۹۹۸). استراتژی منابع انسانی باید در راستای سایر استراتژی‌های سازمانی تدوین شود.

### گروه‌بندی منابع انسانی با استفاده از روش گروه مشاوران بوستون

در مدل ابتکاری این تحقیق از مدل BCG برای دسته‌بندی منابع انسانی استفاده و بخش‌های مختلف ماتریس موجود به شکل زیر تعریف شده است:

**علامت‌های سؤال:** این گروه از افراد گرچه از غربال‌های اولیه عبور کرده‌اند، سازمان نسبت به آن‌ها وضعیت مشخص پیدا نکرده است و نمی‌داند که آیا آن‌ها برای سازمان دردرساز خواهند بود و یا ممکن است سودآور باشند. این افراد روابط کاری خود را به طور جدی با سازمان شروع نکرده‌اند یا روابط تا حدی نیست که سازمان به آن‌ها شناخت پیدا کرده باشد. با توجه به دسته‌بندی مینتزبرگ، نیروهای ستاد فنی و پشتیبانی جزء این دسته‌اند.

**ستاره‌ها:** پرسنلی که در مرحله علامت سؤال قرار دارند اگر بتوانند با جلب‌نظر سازمان از این مرحله خارج شوند، وارد مرحله ستاره می‌شوند. این کارکنان به گونه‌ای بالقوه می‌توانند برای سازمان سودآور باشند. در این وضعیت نوع قرارداد پرسنل از آزمایشی به قرارداد موقت تغییر خواهد کرد. سازمان‌ها باید برای تبدیل پرسنل ستاره به گاو شیره سرمایه‌گذاری زیادی نمایند و سعی کنند، برای جلوگیری از جذب شدن این دسته از پرسنل در سازمان‌های رقیب، نیاز آن‌ها را به‌درستی تشخیص دهند و آن‌ها را به کارکنانی وفادار و راضی تبدیل کنند.

**گاوهای شیرده:** این دسته از کارکنان سودآوری و مزیت زیادی برای سازمان دارند. آن‌ها معمولاً پرسنل دائمی باتجربه‌ای هستند که مجهز به دانش روزند یا سازمان با برگزاری دوره‌های آموزشی سطح دانش آن‌ها را ارتقا داده است. درجه وفاداری این افراد به سازمان بسیار بالاست. خواسته‌های آن‌ها برای سازمان شناخته شده است و معمولاً نیاز جدیدی ندارند و نیز به جابه‌جایی سازمانی که از آن خدمت دریافت می‌کنند تمایلی نشان نمی‌دهند.

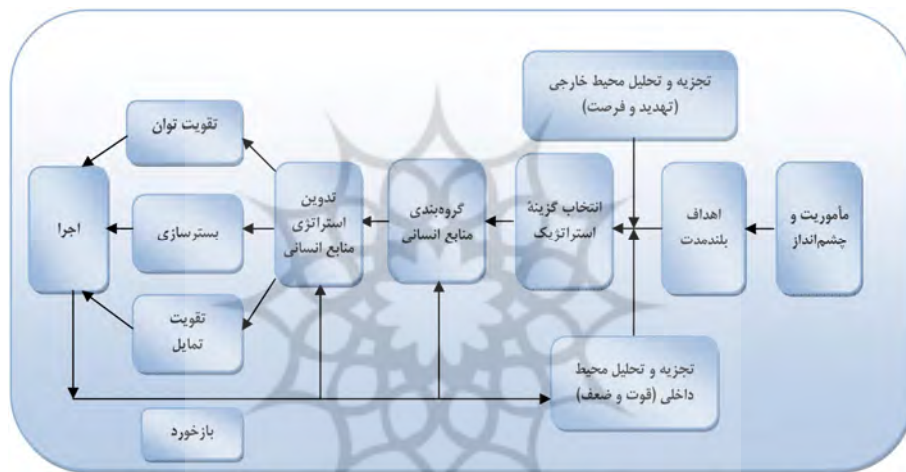
**سگ‌ها:** افرادی هستند که سازمان آن‌ها را در مرحله ستاره مناسب تلقی نکرده است و باید به نحوی از دست آن‌ها خلاص شود.

### تدوین استراتژی توانمندسازی با توجه به مدل بلانچارد

استراتژی‌های توانمندسازی منابع انسانی، با توجه به مدل توانمندساز بلانچارد، باید در سه جهت کلی طرح‌ریزی شود: رشد توان؛ افزایش تمایل؛ بسترسازی لازم برای فراهم‌نمودن زمینه اجرا.

### اجرا و بازخورد

نتایج حاصل از توانمندسازی به صورت بهره‌وری، سودآوری، و کیفیت عملکرد و زندگی کاری کارکنان مشخص می‌شود و ارائه بازخوردهای مناسب به سمت تدوین استراتژی‌های جدید منابع انسانی و انتخاب گزینه‌های استراتژیک جدید موجب اصلاح و بهبود گام‌های پیشین خواهد شد.



شکل ۱. مدل استراتژیک برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در جهت توانمندسازی کارکنان

براساس مطالب پیش‌گفته اهداف تحقیق به شرح زیر هستند:

- بررسی قوت‌ها، ضعف‌ها، تهدیدها و فرصت‌های شرکت (ماتریس SWOT)؛
  - طراحی مدل برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر مبنای توانمندسازی در شرکت.
- تحقیق حاضر، به دلیل ماهیت اکتشافی آن، فاقد فرضیه است. سوالات این تحقیق شامل موارد ذیل است:

- نقاط قوت، ضعف، تهدیدها، و فرصت‌های شرکت کدام است؟
- مدل مناسب برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر مبنای توانمندسازی در شرکت کدام است؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر دسته‌بندی تحقیقات بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی - موردی و از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی است. در تحقیق حاضر برای گردآوری داده‌ها از ابزارهای ذیل استفاده شد:

۱. مطالعات کتابخانه‌ای؛
۲. بررسی اسناد و مدارک (کتاب- آرشو)؛
۳. مصاحبه.

ذکر این نکته لازم است که به دلیل آنکه این تحقیق از نوع تحقیقات موردی است، جامعه و نمونه آماری ندارد و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا بررسی و تجزیه و تحلیل شده‌اند.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش، با استفاده از مدل ابتکاری محقق، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شرکت تشریح شده است:

### مأموریت، چشم‌انداز

**الف) مأموریت:** مأموریت شرکت انجام‌دادن کلیه امور حفاری و اکتشاف به منظور اکتشاف، تولید، و توسعه مخازن نفت و گاز و آب و تعمیرات آنهاست و نیز ایجاد چاه‌های تزریقی و کلیه امور مرتبط با عملیات حفاری در دریا و خشکی است.

**ب) چشم‌انداز:** شرکت می‌کوشد طی ده سال آینده جزو سه شرکت موفق پیمانکار حفاری و اکتشاف در سطح خاورمیانه باشد.

### تدوین اهداف بلندمدت

شرکت با سرمایه‌گذاری مناسب می‌خواهد طی پنج سال آینده، با تکیه بر منابع سرمایه‌ای و نیروی انسانی دانشی خود، برترین شرکت پیمانکار در ایران در زمینه حفاری و اکتشاف باشد.

### تجزیه و تحلیل محیط خارجی

با استفاده از مدل انسوف، وضعیت محیطی شرکت در سطح چهارم قرار دارد، یعنی محیط خارجی این شرکت دارای تغییرات ناپیوسته، اما قابل پیش‌بینی است. مدیران این سازمان باید مرتباً به

دنبال تدوین استراتژی‌های جدید مبتنی بر تغییرات قابل مشاهده باشند. در ذیل به برخی از مهم‌ترین تهدیدها و فرصت‌ها برای شرکت در چنین محیطی اشاره شده است:

### تهدیدها

- به دلیل تصدی‌گری دولت در اقتصاد، بخش خصوصی ضعیف مانده است، در نتیجه، شرکت‌های پیمانکاری نیز در کشور توسعه کمتری یافته‌اند. با توجه به سیاست‌های خصوصی‌سازی طی چند سال اخیر، شرکت‌های خصوصی در صنعت نفت به صورت پیمانکار رشد درخور توجهی داشته‌اند، اما همچنان قادر به رقابت با شرکت‌های بزرگ خارجی نیستند. در بخش مهندسی نیز شرکت‌های پیمانکار رشد چشمگیری داشته‌اند. در بخش تجهیزات، به دلیل تحریم اقتصادی، نبود دانش فنی، و ظرفیت بسیار پایین شرکت‌های داخلی، این بخش رشد خوبی نداشته است. در بخش اجرا نیز همه ظرفیت کشور شناخته نشده است و ظرفیت‌های استفاده‌نشده بسیاری وجود دارد و در این زمینه امکان رشد برای همه شرکت‌های داخلی فراهم نشده است؛
- بسیاری از نیروهای دانشی، به علت قراردادی بودن استخدام در این شرکت، به سمت استخدام در مؤسسات دولتی روی آورده‌اند. در صورت به‌کارنبردن استراتژی‌های مناسب جذب و نگهداری، شرکت محلی برای کارآموزی افراد می‌شود، به عبارتی، شرکت سکوی پرتابی است برای افرادی که خواهان حضور در شرکت‌های دولتی‌اند. شرکت در جذب نیروهای فنی با مشکل مواجه است، زیرا اولاً زمینه جذب این نیروها در سایر سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، محیاست؛ ثانیاً، هزینه نگهداری این نیروها در سطح بالایی قرار دارد. شرکت، در سایر زمینه‌های کاری، به علت فزونی عرضه بر تقاضا با چالش‌چندانی مواجه نیست؛
- تهدیدهای موجود- از ناحیه قوانین شامل قانون برنامه، بودجه، محاسبات عمومی، مالیات، جمیع عوارض و مالیات بر ارزش افزوده، مقررات گمرکی و صادراتی، قوانین و مقررات سازمان تأمین اجتماعی- امکان حضور فعال شرکت‌های خارجی را در بازار ایران فراهم نمی‌سازد؛
- سخت‌گیری‌های موجود در سیستم بانکی کشور در اعطای تسهیلات؛
- حمایت‌نکردن از ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری هرچند کوچک؛
- تحریم و مسائل سیاسی؛
- بی‌توجهی به بحث گسترش تجارت خارجی در این صنعت؛
- کمبود نیروی متخصص در زمینه صنعت نفت و گاز در کشور؛

- ضعف تعاملات صنعت و بخش خصوصی؛
- ضعف فناوری، تخصص، و مدیریت در کنترل و غلبه بر مشکلات موجود؛
- ضعف بنیادی ساختارهای نظارتی و سیاست‌گذاری وزارت نفت در نظارت بر اکتشاف؛
- مهاجرت نخبگان؛
- فقدان استراتژی ملی توسعه صنعتی و استراتژی ملی توسعه دانش و فناوری؛
- ضعف تعاملات صنعت و دانشگاه؛
- نبود بسیاری از استانداردهای مورد نیاز در بخش بالادستی نفت؛
- ابهام در شاخص‌ها و مدل‌های ارزیابی عملکرد در این صنعت.

### فرصت‌ها

- برخورداری کشور از منابع گسترده نفت و گاز؛
- آغاز حرکت کشور به سمت مطالعه در خصوص چاه‌های هوشمند؛
- تدوین (در حال تدوین) بانک اطلاعات منابع و مخازن نفت و گاز در کشور؛
- توانمندی بخش خصوصی و امکان پذیر بودن توسعه این بخش در مطالعات نفت و گاز؛
- خودکفایی نسبی نیروهای داخلی در مطالعات نفت و گاز؛
- جهانی شدن اقتصاد؛
- وجود بازار بزرگ داخلی نفت و گاز؛
- وجود بازارهای بالقوه در منطقه، آسیای جنوب شرقی، و شبه‌قاره هند؛
- عزم جدی دولت و نهادهای قانون‌گذار در حمایت از صنعت نفت؛
- میل به خصوصی‌سازی در نظام مدیریت کلان کشور؛
- بالا بودن نقش اشتغال‌زایی فعالیت‌های پیمانکاری در کشور؛
- افزایش تقاضای رو به رشد نفت و محصولات نفتی؛
- وجود بازار کار بسیار مناسب در داخل کشور.

### تجزیه و تحلیل محیط داخلی

در این بخش به بررسی نقاط قوت و ضعف موجود در بخش‌های پنجگانه شرکت، با توجه به مدل مینتزبرگ، پرداخته شده است:

**ستاد فنی:** این ستاد شامل متخصصان معاونت حفاری و اکتشاف است که بر اساس فعالیت اصلی سازمان تعریف شده‌اند. نیروهای این بخش جوان و تحصیلکرده‌اند و انرژی و استعداد بسیار زیادی برای کار کردن دارند. به علت کوچک بودن این بخش، بوروکراسی و مشکلات ناشی از آن

به ندرت به چشم می آید. یکی از نقاط ضعف در بخش فنی این است که اندوخته تجربی زیادی در آن وجود ندارد و در بسیاری از زمینه‌ها به مشاوران خارجی نیاز است. از نقاط ضعف دیگر این بخش آن است که ستاد فنی گرچه به لحاظ ماهیت سازمانی وجود دارد، همه منابع آن درگیر پروژه‌اند و نیروی آزاد ندارد. از مشکلات دیگر این بخش ضعف فناوری، تخصص، و مدیریت در کنترل و غلبه بر مشکلات در حین بهره‌برداری است.

**ستاد پشتیبانی:** این ستاد متشکل است از معاونت مالی-اداری و پشتیبانی و معاونت بازرگانی و سایر مدیریت‌های سازمانی، مانند مدیریت پروژه. حجم نیروی انسانی در این بخش‌ها، به دلیل راه‌اندازی سیستم اتوماسیون و تأکید بر کوچک نگه‌داشتن سازمان، بسیار کم است. بسیاری از فعالیت‌های این بخش برون‌سپاری شده‌اند، البته هماهنگی با پیمانکاران، به دلیل برون‌سپاری موجود، سخت است و نیاز به یک سیستم مدیریتی قوی در این بخش احساس می‌شود. به دلیل آنکه نیروهای پشتیبانی از خارج از شرکت تأمین می‌شوند، در بسیاری از موارد این نیروها با نیروهای داخلی تنش دارند.

**بخش عملیاتی سازمان:** این بخش شامل پروژه‌های فعال سازمان است که طی زمان شکل می‌گیرند و پس از پایان یافتن از بین می‌روند. نقاط عمده قوت و ضعف در این بخش عبارت‌اند از:

#### نقاط قوت:

- برخورداری از نیروی انسانی ارزان و در دسترس؛
- امکان فنی بازیابی گاز تزریق شده به مخازن نفت پس از پایان دوره برداشت نفت؛
- حرکت به سمت تولید دکل‌های حفاری؛
- حرکت به سمت مطالعه و به‌کارگیری برخی از فناوریهای جدید حفاری؛
- آغاز مطالعات تئوریک درباره استفاده از فناوریهای نوین تکمیل چاه؛
- دارا بودن دو دکل حفاری و عدم نیاز به اجاره این دکل‌ها از شرکت‌های خارجی؛
- وجود نیروهای متخصص اکتشاف و حفاری در این بخش؛
- حمایت بنیاد مستضعفان از پروژه‌های این بخش.

#### نقاط ضعف:

- کمبود نقدینگی و ضعف در تأمین مالی پروژه؛
- فقدان دانش حقوقی خصوصاً در حقوق بین‌الملل؛
- ناتوانی در برآورد، کنترل، و پاسخ به ریسک‌های پروژه؛

- ضعف در اجرای کامل و سالم دانش روز مدیریت پروژه؛
- ضعف در بودجه‌ریزی و مدیریت هزینه؛
- ضعف در ارتباط و همکاری با سایر پیمانکاران؛
- حاکمیت الگوهای قدیمی مدیریت مخازن و منابع در چارت تشکیلاتی؛
- تأکید بر حداکثر تولید، بدون در نظر گرفتن میزان تولید بهینه؛
- بی‌توجهی به ضرورت آزمایش‌های چاه و عملیات‌های چاه‌پیمایی در مرحله حفاری.

**مدیریت میانی:** مدیریت میانی به لحاظ ویژگی‌های ماتریسی ساختار در شرکت تعریف نشده است. حسن نبود این سطح از مدیریت در شرکت ایجاد سهولت در ارتباطات مدیران عملیاتی و مدیران عالی است. مشکل عمده‌ای که از نبود این سطح در سازمان ایجاد می‌شود این است که مدیران عالی سازمان ناگزیرند در همه مسائل دخالت کنند و مشغله آن‌ها برای پرداختن به امور اجرایی شرکت زیاد می‌شود.

**سطح عالی:** مدیران این سطح اغلب از افراد جوان و دارای تحصیلات دانشگاهی‌اند و، به دلیل داشتن ارتباطات وسیع با سایر سازمان‌ها، در پیشبرد اهداف شرکت بسیار تأثیر گذارند.

### **انتخاب گزینه‌های استراتژیک**

ترکیب غالب نیروی انسانی شرکت (نیروهای فنی و دانش) نیازمند به‌کارگیری ساختاری ارگانیک با رسمیت و تمرکز پایین است و به دلیل آنکه همواره تأکید بر کوچک نگه‌داشتن سازمان است و این اعتقاد وجود دارد که سازمان کوچک انعطاف‌پذیری بسیاری دارد، حجم نیروی انسانی در حداقل ممکن نگهداری می‌شود و جذب و نگهداری نیروهای دانشی در سازمان، با توجه به اینکه سازمان به دنبال پذیرش ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده و دانش‌محور است، در اولویت قرار دارد. به طور کلی، استراتژی شرکت در بُعد منابع انسانی عبارت‌اند از: توسعه کمی و کیفی نیروی انسانی و حرکت به سوی ایجاد یک سازمان یادگیرنده و دانش‌محور.

### **گروه‌بندی منابع انسانی**

منابع انسانی شرکت در دسته‌های ذیل قرار می‌گیرند:

**علامت‌های سؤال:** افرادی که در بخش فنی و پشتیبانی شرکت کار می‌کنند و سایر افرادی که با شرکت قرارداد پیمانی، آزمایشی، یا ساعتی دارند.

**ستاره‌ها:** پرسنلی که قادرند انتظارات فنی و تخصصی شرکت را برآورده سازند و نیز پرسنلی که قراردادشان به قرارداد رسمی - آزمایشی تغییر می‌کند.

**گاوهای شیرده:** این دسته از کارکنان معمولاً پرسنل دائمی و قدیمی شرکت‌اند که درجه وفاداری آنان بسیار بالاست. خواسته‌های آنان شناخته شده است و معمولاً نیاز جدیدی و تمایلی نیز به جابه‌جایی سازمانی که از آن خدمت دریافت می‌کنند ندارند.

**سگ‌ها:** افرادی که شامل موارد ذیل می‌باشند:

(الف) افرادی که سازمان تشخیص داده که قادر به ادامه همکاری با آن‌ها نیست.

(ب) افرادی که از دانش و تجربه کافی برخوردارند، اما سطح خواسته‌ها و انتظاراتشان و یا نحوه روابط کاری‌شان در سازمان نشان می‌دهد که وفاداری لازم را ندارند.

(ج) افرادی که برای امور عملیاتی و خدماتی پروژه به کار گرفته می‌شوند و پس از اتمام پروژه رابطه کاری آن‌ها با سازمان تمام می‌شود.

(د) برخی از پرسنل قدیمی که، با توجه به تغییر رشته فعالیت شرکت، دیگر مورد نیاز نیستند.

(ه) برخی از پرسنل قدیمی که استخدام رسمی شرکت‌اند و شرکت در حال حاضر خواهان بازخرید، تسویه یا تغییر نوع قرارداد آن‌هاست.

### **تدوین استراتژی توانمندسازی منابع انسانی**

**(الف) برنامه‌های افزایش توان:** برگزاری آموزش فنی و تخصصی برای پرسنلی که در علامت سؤال، ستاره و گاو شیرده قرار دارند. ارتقای تکنولوژی سازمانی برای رشد و به‌روزمودن توانایی سازمانی به‌ویژه برای پرسنلی که در طبقه گاو شیرده و ستاره‌اند.

**(ب) افزایش تمایل:** طراحی سیستم‌های مناسب انگیزشی برای جذب و نگهداری کارکنان طبقه ستاره و گاو شیرده، تیم‌سازی، مشارکت در تصمیم‌گیری و بهبود روابط با کارکنان بیشتر برای این گروه از کارکنان و ایجاد تسهیلات سازمانی مناسب برای فعالیت آزادانه آن‌ها.

**(ج) بسترسازی سازمانی:** برای اجرای مؤثر برنامه‌های توانمندسازی باید به موارد ذیل توجه نمود:

۱. ساختار شرکت به لحاظ ماهیت مأموریت آن (پیمانکاری) ماتریسی است. ساختار ماتریسی بعد انعطاف‌پذیری را به صرفه‌جویی‌هایی که در اثر تخصصی‌شدن در بوروکراسی حاصل می‌شود می‌افزاید. این ساختار استعداد زیادی در شکل‌دهی به تعارض دارد و گاهی تعدد مراکز تصمیم‌گیری موجب تضاد در این سیستم می‌شود.

۲. ساختار استاندارد برای اجرای پروژه‌های شرکت تدوین شده است که در آن پست‌های سازمانی و شرح وظایف و شرح شغل‌ها به روشنی تعریف شده‌اند، البته، با توجه به نوع پروژه،



- برخی از بخش‌های ساختار استاندارد تغییراتی می‌کند، ولی به حدی نیست که کل ساختار طراحی شده را درهم ریزد.
۳. به منظور افزایش هماهنگی و کاهش تضاد احتمالی بین مدیران پروژه‌ها و مدیران ستاد باید کمیته‌ای با عنوان «کمیته راهبری پروژه» تشکیل شود. این کمیته به صورت دوره‌ای یا بنا بر ضرورت جلسه تشکیل می‌دهد تا رفع احتیاجات پروژه‌ها به سرعت امکان‌پذیر گردد.
۴. به منظور پیگیری امور داخلی شرکت و اجرای استراتژی مشتری‌مداری، باید طرح کانبان با الگوبرداری از سازمان‌های تولیدی در شرکت اجرا شود تا امکان پیگیری امور و ارزیابی عملکرد بخش‌های سازمانی بر اساس میزان رفع نیازمندی سایر بخش‌های سازمانی میسر باشد.
۵. ضرورت دارد مدیران مربوطه به تدوین برنامه استراتژیک کاری هر یک از بخش‌های سازمانی، بر اساس مأموریت و استراتژی سازمانی، مبادرت نمایند. در این راستا، بر اساس مأموریت بخش‌های سازمانی، پست‌های سازمانی تعریف می‌شود و با تجزیه و تحلیل شغل نیازمندی‌های هر پست استخراج می‌گردد. سپس، سیستم پرداخت شرکت بر مبنای پست سازمانی و قابلیت‌های فردی تعریف می‌شود و پیشنهاد می‌شود ۱۰ درصد از دریافتی افراد بر اساس میزان تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی متغیر باشد.
۶. از آنجایی که استراتژی «کوچک و منعطف» استراتژی عملیاتی شرکت است، این شرکت شباهت زیادی با سازمان پارتندی دارد. سازمان پارتندی به مدیریت قدرت می‌دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه‌هایی متمرکز کند که دارای مزیت‌های رقابتی است و از امور جزئی خود را رها می‌سازد. بدین ترتیب، می‌تواند با کمیت‌های اندک به کیفیت‌های بالا دست یابد و گروهی از کارشناسان نخبه اهداف بزرگی را در آن تحقق می‌بخشند. در شرکت باید، با کوچک‌سازی و تأکید بر انعطاف‌پذیری، بسیاری از تضادها و مشکلاتی که سازمان‌های بزرگ گرفتار آن‌اند کاهش یابد. این شرکت باید در استراتژی منابع انسانی خود به دنبال دستیابی به ویژگی‌های سازمان دانش‌محور باشد؛ سازمانی که ستاد فنی هسته اصلی آن است. در حال حاضر، شرکت فقط ۳۰ درصد از حجم نیروی انسانی خود را در شرایط عادی همواره در اختیار دارد و مابقی نیروها را، بر اساس تغییر حجم فعالیت‌های شرکت، افزایش یا کاهش می‌دهد. همچنین، برخی از امور خدماتی و انتظامی با انعقاد قرارداد از طریق شرکت‌های دیگر انجام می‌پذیرد و لازم است، در زمینه فعالیت‌های سازمانی، برخی از موارد را، که ارزش افزوده کمی برای شرکت ایجاد می‌کنند، از طریق انعقاد قرارداد برون‌سپاری کند.

۷. برای بهبود وضعیت فعلی، همواره باید آسیب‌شناسی سیستم‌های پرداخت و تسهیم اطلاعات در شرکت در جهت بهبود وضعیت کارکنان طبقه گاو شیرده صورت پذیرد.

### اجرا و بازخورد نتایج

طراحی انواع سیستم‌های ارزیابی عملکرد می‌تواند در بازخورد نتایج حاصل از طراحی برنامه‌های استراتژیک توانمندسازی مفید باشد. در شرکت طرح‌های ذیل برای ارزیابی میزان موفقیت برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی پیشنهاد می‌شود:

۱. سیستم ارزیابی عملکرد واحدهای ستادی بر مبنای استراتژی مشتری‌مداری؛
۲. سیستم ارزیابی عملکرد پروژه‌های سازمانی با استفاده از تکنیک DEA؛
۳. سیستم ارزیابی عملکرد فعالیت‌های پروژه؛
۴. سیستم ارزیابی عملکرد و انگیزش منابع انسانی؛
۵. سیستم آکورد (تسهیم دستاورد).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از آنجا که امروزه منابع انسانی بارزترین عامل تولید و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است، یکی از عمده‌ترین برنامه‌ریزی‌های سازمانی برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای برنامه‌ریزی منابع انسانی برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی، و در نهایت، به‌سازی منابع انسانی است. مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدترکردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود و به‌سازی آنان است و آنچه در توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی فقط با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود. با توجه به اینکه منابع انسانی منبع استراتژیک برای سازمان‌ها به‌شمار می‌رود جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه‌ریزی‌های سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده‌ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونی‌های تکنولوژیک، اجتماعی، و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمان‌هاست که همواره با آن مواجه‌اند. اگر سازمان‌ها می‌خواهند همسو با این تغییرات باشند، باید نگرش جامع و راهبردی داشته باشند و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی است. در عین حال، بسیاری از سازمان‌ها فاقد تخصص و مهارت

لازم‌اند که بتوانند به طور مؤثر برنامه‌های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آنکه لازمه شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است. همسوسازی و پیوند استراتژی‌ها و مشارکت و همکاری مدیران حوزه‌های مختلف منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان توسعه منابع انسانی را به همراه دارد که نیازمند برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی است.

۱. توسعه کیفی منابع انسانی ارتقای توان و تمایل کارکنان به منظور افزایش مزیت نسبی آن‌ها در سازمان است، بنابراین، پیشنهاد می‌شود در سازمان‌ها به موارد ذیل، به منزله پیش‌نیازهای آماده‌سازی بستر لازم برای موفقیت در این امر، توجه شود:

- تدوین استراتژی توسعه کیفی (توانمندسازی) منابع انسانی با توجه به مأموریت، چشم‌انداز، استراتژی سازمانی و متغیرهای محیطی خارجی و داخلی مؤثر بر کارکرد سازمان؛

- در نظر گرفتن تنوع نیروهای سازمان با توجه مزیت نسبی گروه‌های کارکنان برای سازمان؛

- اولویت‌بندی کارکنان و تنظیم برنامه‌های توانمندسازی با توجه به جایگاه آن‌ها؛

- روشن نمودن خواسته‌ها و نیازمندی‌های کارکنان و سازمان از یکدیگر؛

- مهیانبودن بسترهای سازمانی لازم برای اجرای موفق برنامه‌های توانمندسازی از قبیل حمایت مدیرعامل، مشارکت و کار تیمی، بهبود فرهنگ، و بهبود ترکیبات ساختاری.

۲. پیشنهاد می‌شود در سازمان‌ها سیستم‌های منابع انسانی، مانند جذب، استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، و حقوق و دستمزد، بر مبنای استراتژی توانمندسازی منابع انسانی و با درک تنوع در کارکنان و گروه‌بندی آن‌ها با استفاده از روش گروه مشاوران بوستون طراحی شود.

۳. یکی از ابتکارات مدل پیشنهادی این تحقیق استفاده از مدل مینتزرگ برای تحلیل محیط داخلی و مدل انسوف برای تحلیل محیط خارجی در سازمان است. پیشنهاد می‌شود در سایر سازمان‌ها نیز برای تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی از این مدل استفاده شود.

## منابع

پیرس، جی. و رایبسون، آر. (۱۳۸۶)، *برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک*. ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چاپ چهارم. تهران: انتشارات یادواره کتاب.

سعادت، ا. (۱۳۸۷)، *مدیریت منابع انسانی*، چاپ چهارم. تهران: انتشارات سمت.

کاتلر، اف. (۱۳۸۷)، *اصول بازاریابی*. ترجمه بهمن فروزنده. چاپ پنجم. تهران: انتشارات آت‌پات کتاب.

- Ahearne, M., Mathieu, J. and Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5): 735-744.
- Anandam, M. (2002). The evolution of information systems: their impact on organizations and structures, *Management Decision*, 40 (5): 45-55.
- Antoniou, P., Ansoff, H., Igor, H. (1996). *In International Encyclopedia of Business & Management*. Vol. 1. Edited by Malcolm Warner. London: Routledge.
- Bruce, N. (2002). Facilitating Empowerment in Organizations, *Leadership & Organization Development Journal Research paper*, 15 (4): 32-40.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D. E. (2004). *Management of Organization Behavior*, 11<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall, USA.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment, *Empowerment in Organizations*, 5(4): 202-212.
- Mintzberg, H. (1990). *Strategy formation Schools of thought*. In *Perspectives on Strategic Management*, Edited by James W. Fredrickson, Harper Business, London.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. and Ghoshal, S. (2000). *The Strategy Process*, Revised European Edition. Prentice Hall, London.
- Moreno-Luzón, M.D., Peris, F.J. (1998). Strategic approaches, organizational design and quality management: Integration in a fit and contingency model, *International Journal of Quality Science*, 3 (4): 328 – 347.
- Nelson, E. (2004). The Product Life Cycle of Engineered Metals: A Comparative Analysis of the Application of Product Life Cycle Theory, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11: 18-25
- Pemberton, J.D., Stonehouse, G.H. (2000). Organisational learning and knowledge assets – an essential partnership, *The Learning Organization*, 17 (4): 20-27.
- Ritchie, B. and Riley, M. (2004). The role of the multi-unit manager within the strategy and structure relationship; evidence from the unexpected, *International Journal of Hospitality Management*, 23(2):12-22.
- Scarnati, J.T., Scarnati, B.J. (2002). Empowerment: the key to quality, *The TQM Magazine*, 14 (2): 110-119.
- Wing, L.S. (1996). Personal empowerment: self as tool, *Empowerment in Organizations*, 4 (3): 34-36.
- Wyer, P., Mason, J. (1999). Empowerment in small businesses. *Participation and Empowerment Case study: An International Journal*, 7 (7): 180-193.