

## تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر)

داریوش غلامزاده<sup>۱</sup>، سونیا جلالی<sup>۲</sup>

**چکیده:** استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. در واقع فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک سازمان است. در این مقاله فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در شرکت رنگین پروفیل کویر تشریح شده است. مبنای مدل به کار گرفته شده در این پژوهش مدل یکپارچه (بامبرگر و مشولم) می‌باشد. این پژوهش با استفاده از الگوی پژوهش پیمایشی اجرا شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و کارشناسان ارشد شرکت تشکیل می‌دهند که به عنوان خبرگان (افراد صاحب نفوذ سازمان) اندازه هر یک از متغیرهای تعیین کننده نقاط مرجع استراتژیک را برای هر یک از مشاغل استراتژیک شرکت اندازه‌گیری نمودند. داده‌های پژوهش از طریق پرسش‌نامه، سندکاوی و مصاحبه با مدیران و کارشناسان سازمان استخراج گردیده است. پس از پردازش داده‌های به دست آمده مختصات استراتژیک مشاغل تعیین و الگوی استراتژیک مناسب برای هر دسته از مشاغل شناسایی شد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که استراتژی مناسب برای مشاغلی که هسته اصلی استراتژی رقابتی سازمان را تشکیل می‌دهند، استراتژی متعهدانه و برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه است. نگرش متعهدانه، موجب می‌شود کارکنان و مدیران سازمان، هردو، مقاصد و اهداف سازمان را بهتر درک کنند و در واقع چارچوبی برای موفقیت شرکت در دست یابی به اهدافش است.

**واژه‌های کلیدی:** استراتژی، استراتژی منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نقاط مرجع استراتژیک، مدل یکپارچه.

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۱/۱۶

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۲/۱۹

نویسنده مسئول مقاله: سونیا جلالی

E-mail: Sonya\_jalali@yahoo.com

**مقدمه**

در دنیای امروز سازمان‌ها در رقابت دائمی قرار دارند. شدت رقابت هر ساله افزایش می‌یابد و به طور پیوسته همه سازمان‌ها برای بقا و بالندگی خود به بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند. به استناد پژوهش‌های انجام یافته یک سیستم منابع انسانی جامع عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و در مزیت رقابتی مستمر نقش اساسی دارد. از این رو از طریق یک سیستم مدیریت منابع انسانی کارآمد و اثر بخش افراد می‌توانند به مثابه دارایی استراتژیک در نظر گرفته شوند [۱۲].

استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است [۵]. به گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیر سیستم‌های منابع انسانی (هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد [۶].

فقدان نگرش استراتژیک و بلند مدت به مدیریت منابع انسانی در شرکت مورد مطالعه تأثیرات منفی در برنامه‌ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداری و خروجی کارکنان در سازمان بر جا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره‌وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد، همچنین استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، امری ضروری است، بنابراین تحقیق حاضر در صدد تدوین استراتژی‌های مناسب برای مدیریت منابع انسانی شرکت رنگین پروفیل کویر است. به گونه‌ای که سازمان بتواند با اتخاذ استراتژی‌های مناسب در زمینه تأمین نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و روابط کارکنان، سرمایه انسانی خود را به عنوان عامل ایجاد مزیت رقابتی مورد ملاحظه قرار داده و به اهداف کلان خود دستیابی پیدا کند.

**مبانی نظری پژوهش****استراتژی منابع انسانی**

از نخستین ربع سده بیستم که رشته منابع انسانی به صورت مدیریت کارکنان به وجود آمد تا کنون، ماهیت مدیریت منابع انسانی دستخوش تغییرهای عمده شده است. این رشته علمی در

آغاز سده بیستم در سازمان‌ها واحد رفاه خوانده شد و در دهه ۱۹۲۰ مورد تایید دیدگاه‌های فردریک تیلر قرار گرفت. با گذشت چند دهه، گستره فعالیت‌های این واحد بیشتر شد و با هر نوع تحولی در اندیشه و گفتمان مدیریت، بر نوع فنون و وظیفه این واحد افزوده شد [۸].

در نخستین سال‌های ۱۹۸۰، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کانون توجه تعداد زیادی از مشاوران ذی نفوذ مدیریت و پژوهشگران روش‌های کاربردی قرار گرفت. این نویسندگان دریافتند که مدیریت اثربخش منابع انسانی می‌تواند کیفیت را تضمین کند و از نظر مزیت رقابتی هم موثر باشد. جای شگفتی نیست که در سال‌های میانی دهه ۱۹۸۰، تعداد زیادی از پژوهشگران منابع انسانی طرفدار این دیدگاه بودند که واحد منابع انسانی باید نقش بیشتری در استراتژی و سازماندهی نیروها بر عهده گیرد. اولین مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی نیز در میانه این دهه، ارائه شدند. این مدل‌ها، با تأکید زیاد بر تبعیت استراتژی منابع انسانی از استراتژی سازمان، با نگرشی عقلایی و منطقی، مسائل استراتژیک واحدی را برای مدیریت منابع انسانی تمامی سازمان‌ها ارائه می‌دادند [۴].

اما اولین مدل‌هایی که توانستند برای شرایط متفاوت سازمان‌ها، گونه‌های استراتژیک مختلفی را پیشنهاد نمایند مدل‌های تک بعدی مبتنی بر عامل نوع بازار کار و یا عامل نوع کنترل در سال ۱۹۸۷ بودند. این مدل‌ها لزومی به ایجاد هماهنگی متناظر با استراتژی سازمان نداشتند و بدین گونه، از سرایت اشتباهات احتمالی در فرآیند تدوین استراتژی سازمان به استراتژی منابع انسانی نیز جلوگیری می‌کردند [۴].

در سال ۲۰۰۰ میلادی، "پیتر بامبرگر" و "لن مشولم" با استفاده از منطق پژوهش ترکیبی، با معرفی "مدل یک پارچه"، استفاده از نقاط مرجع استراتژیک (SRPs) را برای تدوین استراتژی منابع انسانی پیشنهاد کردند.

پژوهشگران نقاط مرجع استراتژیک را بدین گونه تعریف می‌کنند: هدف یا الگوهای شاخصی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذی نفع اصلی برسانند [۱۱]. نویسندگان بر این باورند که استراتژی منابع انسانی در اصل بر پایه تعیین هدف‌ها یا نقاط مرجع قرار داد که تصمیم‌گیرندگان سیستم در نظر می‌گیرند و متاثر از عوامل عقلایی، سیاسی و نهادی انتخاب می‌شود [۴].

مدل یکپارچه با تکیه بر نقاط مرجع استراتژیک و توجه به دو متغیر اصلی میزان توجه و تکیه بر بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی (SRP<sub>1</sub>) و کمیت و کیفیت کنترل بر فرآیند نیروی کار یا محصول نیروی کار (SRP<sub>2</sub>)، چهارگونه استراتژی اصلی به نام‌های استراتژی پدران، استراتژی

متعهدانه، استراتژی ثانویه و استراتژی پیمانکارانه را معرفی می‌کند. مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی در شکل شماره ۱ نمایش داده شده است [۴].

داخل	بازار کار	خارج	بازده کنترل فرآیند
متعهدانه	پیمانکارانه	ثانویه	
پدرانه			

شکل ۱. مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)

نقاط مرجع استراتژیک (SRPs)، همان گونه که در شکل شماره ۲ ترسیم شده است به عنوان حلقه واسطه، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی عملی، به استراتژی منابع انسانی تبدیل می‌کند [۴].



شکل ۲. فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در مدل یک پارچه

این مدل یک الگوی استراتژیک منابع انسانی است که بین استراتژی‌های شرکت و استراتژی منابع انسانی و نیز بین سیستم‌های عملیاتی یکپارچگی واقعی برقرار می‌کند. اهمیت این مدل در آن است که علاوه بر منطق جذاب به دلیل سازگاری با مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت، می‌تواند بدون پیش نیاز به استراتژی سازمان، تدوین و اجرا شود، ضمن آن که در صورت وجود استراتژی سازمان هماهنگی خود را با آن حفظ نماید. از سوی دیگر تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از این مدل، متکی بر بررسی و مدل سازی از وضع موجود نمی باشد.

### سلسله مراتب ویژگی‌ها در مدل یک پارچه

استراتژی‌های مدل یکپارچه از سازگاری و انسجام درونی قابل توجهی برخوردارند؛ زیرا از ویژگی‌های سلسله مراتبی منطق، هدف و وسیله بهره گرفته اند. جدول شماره ۱، هدف، منطق و ابزار(وسیله) این مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۱. منطق، هدف و وسیله مدل نقاط مرجع استراتژیک

منطق	هدف	وسیله
ویژگی‌های مشاغل استراتژیک سازمان با توجه به دو بعد مدل یکپارچه که نحوه کنترل و بازار کار است.	هدف از تدوین استراتژی منابع انسانی، دستیابی به کارکنانی با ویژگی‌هایی متناسب با نوع مشاغل(منطق) است.	ویژگی زیرسیستم‌های منابع انسانی که برای دستیابی به کارکنان مورد نظر لازم است(تامین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش، روابط با کارکنان)

### ویژگی‌های الگوهای استراتژیک چهارگانه در مدل یک پارچه

#### استراتژی ثانویه

این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر، مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد[۲].

#### استراتژی پدران

این استراتژی نیز برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر به کار گرفته می‌شود با این تفاوت که مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد[۲].

### **استراتژی پیمانکارانه**

این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوط برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است. چرا که شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد [۲].

### **استراتژی متعهدانه**

این استراتژی نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد اما کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و جایگزینی آنها به راحتی امکان پذیر نیست. بنابراین، لازم است رویکردی موثر به بازار کار درون سازمان داشت [۲].

### **مدل توسعه یافته تدوین استراتژی منابع انسانی**

اعرابی و مورعی (۱۳۸۱) با توجه به شرایط کشور ایران مدل بامبرگر و مشولم را توسعه داده و نقاط مرجع استراتژیک دیگری را نیز به عنوان شاخص‌های جدید برای توسعه مدل یکپارچه به این مدل اضافه نمودند. استفاده از رویکرد مدل توسعه یافته با توجه به شرایط کشور ایران نتایج بهتر و کاربردی‌تری را ارائه می‌نماید.

### **شاخص‌های جدید برای توسعه مدل یک پارچه**

به صرفه بودن کنترل فرآیند (SRP3): در مواردی که فرآیند تولید محصول و یا ارائه خدمت، ساده، تکراری و قابل کنترل است، آیا لزوماً نیازی به کنترل فرآیند وجود دارد؟ و آیا شاخص منفعت-هزینه، چنین کنترلی را به صرفه می‌داند؟  
تمایل سازمان به استفاده از شرکت‌های خدمات و تأمین نیروی انسانی (SRP4): در مواردی که نوع مشاغل، ایجاب می‌کند که سازمان از روش بازار کار بیرون سازمان استفاده نماید، استخدام و مدیریت کارکنان را، خود به عهده بگیرد و یا اینکه این فرآیند را به شرکت‌های پیمانکار نیروی انسانی واگذار نماید؟ در شکل شماره ۳، مدل توسعه یافته تصمیم‌گیری برای تدوین استراتژی منابع انسانی که دارای ۹ مورد HRS می‌باشد ترسیم شده است [۳].

		SRP4	
		خبر	بلی
		A: منجهانه تخصصی	C1: پیمانکارانه تخصصی
			C2: پیمانکارانه تخصصی واگذاری
	بلی	B2: منجهانه ساده	D1: پیمانکارانه ساده واگذاری
	خبر		D3: پیمانکارانه ساده واگذاری
SRP3			D4: ثانویه واگذاری
		B2: پدانه	D2: ثانویه

شکل ۳. مدل توسعه یافته تدوین استراتژی منابع انسانی

### پیشینه پژوهش

اصولا دانش استراتژی منابع انسانی، دانشی بسیار نوین است که همگام با طرح مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اواخر دهه ۷۰ میلادی به آن توجه گردید. در سال‌های اخیر، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است به نحوی که بر اساس تحقیقات انجام شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با به کارگیری نتایج حاصل از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دست یافته اند.

در کشور ما به کارگیری مدل‌های نوین تدوین استراتژی منابع انسانی به دلیل نو بودن دانش مربوطه، عدم توسعه گفتمان استراتژیک در سازمان‌ها، کمبود منابع فارسی در این زمینه و نیز عدم توجه به مدل‌ها و الگوهای موفق و نوین خارجی از سوی مدیران سازمان‌ها، کمتر مورد توجه قرار گرفته است [۳].

## متدولوژی پژوهش

### سوالات پژوهش

**سؤال اصلی:** استراتژی‌های مناسب مدیریت منابع انسانی در این سازمان کدامند؟

### سوالات فرعی:

استراتژی‌های مناسب تأمین نیروی انسانی مورد نیاز در این سازمان کدامند؟

استراتژی‌های مناسب ارزیابی عملکرد و پاداش در این سازمان کدامند؟

استراتژی‌های مناسب روابط با کارکنان در این سازمان کدامند؟

## روش انجام پژوهش و ابزار گردآوری اطلاعات

این پژوهش از نظر ملاک هدف کاربردی و از نظر ملاک نحوه گردآوری داده‌ها اکتشافی - توصیفی است که با استفاده از الگوی تحقیق پیمایشی انجام شده است. داده‌های این پژوهش از طریق، سندکاوی، پرسشنامه و مراجعه حضوری برای انجام مصاحبه و تکمیل سوالات پرسشنامه از سوی آزمودنی‌ها استخراج شده‌اند.

## جامعه آماری

جامعه آماری، شامل ۲۰ نفر از مدیران ارشد و اعضای هیئت مدیره شرکت رنگین پروفیل کویر که تصمیم گیرندگان اصلی در اخذ تصمیمات استراتژیک سازمان هستند و مدیران میانی و کارشناسان با تجربه درون سازمان که نظرات آنها با تاثیر گذاری بر رای تصمیم گیرندگان به طور غیر مستقیم بر فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی تاثیر می‌گذارد.

## مراحل انجام پژوهش در شرکت رنگین پروفیل کویر

### ۱. دسته بندی مشاغل

با توجه به اینکه منطق مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی را ویژگی‌های مشاغل استراتژیک تشکیل می‌دهد بنابراین به منظور تدوین استراتژی برای منابع انسانی باید بین مشاغل سازمان از لحاظ نقاط مرجع استراتژیک مدل یکپارچه و مدل توسعه یافته تفاوت قایل شد [۳]. در شرکت رنگین پروفیل کویر چهار دسته مشاغل استراتژیک شناسایی شده است:

**مشاغل مدیریتی:** مشاغلی که مسئولیت برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل امور سازمان را بر عهده دارند.



**مشاغل اصلی (کلیدی):** مشاغلی که عهده دار مأموریت اصلی سازمان هستند.  
**مشاغل تخصصی:** مشاغلی که پشتیبانی مشاغل اصلی را بر عهده دارند.  
**مشاغل خدماتی:** مشاغل ساده ای که تسهیلات لازم برای مشاغل فوق را فراهم می‌آورند.

## ۲. تعیین نقاط مرجع استراتژیک فرعی (SRP های فرعی)

نقاط مرجع استراتژیک فرعی، متغیرهایی هستند که از میانگین مقادیر آنها می‌توان به مقدار یک SRP اصلی دست یافت [۳]. نقاط مرجع استراتژیک فرعی که مبنای سوالات پرسشنامه پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد در جداول شماره ۳ و ۲ نمایش داده شده اند.

جدول ۲. SRP های فرعی مدل یک پارچه

SRP1: کنترل (فرآیند بازده)	SRP2: بازار کار (داخلی / خارجی)
SRP های فرعی مرتبط با ضرورت کنترل بازده	SRP های فرعی مرتبط با بازار کار خارجی
میزان پیچیدگی	وجود نیروی با کیفیت مناسب
پیچیدگی بر اثر تغییرات در فناوری	میزان وجود نیروی مناسب به تعداد مورد نیاز
میزان نیاز به آزادی عمل	تأثیر مثبت روند جهانی شدن و مهاجرت بر بازار کار
میزان نیاز به تنوع مهارت‌ها	اهمیت نداشتن دائمی بودن شغل برای داوطلبان شغل
میزان نیاز به تحصیلات عالی	میزان عدم نیاز به تعهد و وفاداری به شرکت
میزان نیاز به تجربه و مهارت	میزان عدم نیاز به تطابق افراد با فرهنگ سازمان
میزان نیاز به انعطاف‌پذیری	میزان قابل استفاده بودن دانش شرکت در سایر سازمان‌ها

جدول ۳. SRP های فرعی مدل توسعه یافته

SRP3: ضرورت یا عدم ضرورت کنترل فرایند	SRP4: واگذاری یا عدم واگذاری مدیریت کارکنان به پیمانکاران
SRP های فرعی مرتبط با ضرورت کنترل فرایند	SRP های مرتبط با میزان ضرورت واگذاری مدیریت کارکنان
میزان نیاز به ارزیابی عملکرد در حین انجام کار، میزان پیچیدگی	وجود شرکت‌های معتبر پیمانکار نیروی انسانی
میزان نیاز به شدت و پیوسته بودن ارزیابی عملکرد	به صلاح بودن واگذاری مدیریت کارکنان

بعد از طراحی پرسشنامه و انجام تست روایی و پایایی متدولوژی در شرکت پیاده شد و تعداد ۲۰ نفر از خبرگان (افراد صاحب نفوذ سازمان) اندازه هر یک از متغیرهای تعیین کننده نقاط مرجع استراتژیک را برای هر یک از مشاغل استراتژیک شرکت اندازه گیری نمودند.

### ۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها و تعیین مختصات استراتژیک مشاغل

پس از جمع آوری داده‌ها کلیه داده‌ها خام در صفحه گسترده درج شدند و میانگین و انحراف معیار پاسخ‌ها، به ازای هر پرسش و به تعداد مشاغل استراتژیک بر حسب درصد به دست آمدند هدف از آن به دست آوردن مقادیر یک SRP اصلی از تمام SRP‌های فرعی مربوط به آن می‌باشد. در صورتی که مقادیر هر یک از SRP‌های اصلی، بیشتر از ۵۰ درصد باشد، پاسخ "بلی" و در غیر این صورت "خیر" خواهد بود. با استفاده از مقادیر مختصات SRP‌های اصلی که در جداول شماره ۴ و ۵ نمایش داده شده اند استراتژی مناسب منابع انسانی ابتدادر مدل یکپارچه و سپس در مدل توسعه یافته تعیین می‌شود.

جدول ۴. مقادیر مختصات SRP‌های اصلی مدل یک پارچه

مقادیر	نقاط مرجع استراتژیک اصلی (SRP) در مدل یکپارچه		مشاغل		
	SRP <sub>1</sub>	SRP <sub>2</sub>	مدیریتی	اصلی	تخصصی
میانگین	میزان ضرورت کنترل بازده	میزان تمایلی با بازار کار خارجی	۸۰	۶۹	۶۷
	SRP <sub>1</sub>	SRP <sub>2</sub>	۴۹	۳۹	۵۴
انحراف معیار	میزان ضرورت کنترل بازده	میزان تمایلی با بازار کار خارجی	۱۲	۱۴	۱۴
	SRP <sub>1</sub>	SRP <sub>2</sub>	۲۴	۲۰	۱۷

جدول ۵. مقادیر مختصات SRP‌های اصلی مدل توسعه یافته

مقادیر	نقاط مرجع استراتژیک اصلی (SRPS) در مدل یکپارچه		مشاغل		
	SRP <sub>1</sub>	SRP <sub>2</sub>	مدیریتی	اصلی	تخصصی
میانگین	میزان ضرورت کنترل فرآیند	میزان ضرورت واگذاری مدیریت کارکنان			
	SRP <sub>1</sub>	SRP <sub>2</sub>			
انحراف معیار	میزان ضرورت کنترل فرآیند	میزان ضرورت واگذاری مدیریت کارکنان			
	SRP <sub>1</sub>	SRP <sub>2</sub>			

### تحلیل نتایج SRP1 (میزان ضرورت کنترل بازده)

همانطور که در جدول شماره ۳ نمایش داده شده است در مشاغل مدیریتی با میانگین ۸۰٪، مشاغل اصلی با میانگین ۶۹٪ و مشاغل تخصصی با میانگین ۶۷٪ تمایل به کنترل بازده کارکنان این مشاغل وجود دارد. ولی برای مشاغل خدماتی فقط به میزان ۲۴٪ بر کنترل بازده تاکید شده است به عبارت دیگر مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی در شرکت رنگین پروفیل کویر پیچیده و مشاغل خدماتی ساده ارزیابی شده اند.

### تحلیل نتایج SRP2 (میزان تمایل به بازار کار خارجی)

تمایل به بازار کار خارجی در مشاغل مدیریتی ۳۹٪، مشاغل اصلی ۳۹٪، مشاغل تخصصی ۴۱٪ به عبارت دیگر در مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی تمایل به بازار کار داخلی (ساختن نیروها) وجود دارد. از سوی دیگر تمایل به بازار کار خارجی در مشاغل خدماتی ۵۳٪ ارزیابی شده است، به عبارت دیگر در مشاغل خدماتی تمایل بیشتر به سمت بازار کار خارجی (خریدن نیروها) وجود دارد. با تحلیل نتایج SRP1 و SRP2 استراتژی مناسب برای مشاغل استراتژیک شرکت در مدل یکپارچه تعیین می شود:

مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی: ضرورت کنترل بازده: بلی، تمایل به بازار کار خارجی: خیر  
 مشاغل خدماتی: ضرورت کنترل بازده: خیر، تمایل به بازار کار خارجی: بلی

	بله	SRP2	خیر
SRP1	استراتژی ثانویه (مشاغل خدماتی)	استراتژی پدران	
بلی	استراتژی پیمانکارانه	استراتژی متعهدانه (مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی)	

شکل ۴. نحوه تدوین استراتژی منابع انسانی در مدل یک پارچه

همانطور که در شکل شماره ۴ مشاهده می شود، در مدل یکپارچه استراتژی مناسب برای مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی در شرکت رنگین پروفیل کویر، استراتژی متعهدانه و

استراتژی مناسب برای مشاغل خدماتی استراتژی ثانویه می‌باشد. با توجه به اینکه در مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی، تمایل پاسخ دهندگان به استراتژی متعهدانه کاملاً محرز گردید؛ بنابراین نیازی به تحلیل پاسخ‌های مربوط به این مشاغل در SRP‌های مدل توسعه یافته نمی‌باشد و فقط پاسخ‌های مربوط به مشاغل خدماتی بررسی می‌شود.

#### تحلیل نتایج SRP3 (میزان ضرورت کنترل فرآیند)

نتایج حاصله، بیانگر آن است، ضرورت کنترل فرآیند به میزان ۷۴٪ مورد توافق اکثریت قابل توجهی از پاسخ دهندگان قرار گرفته است. یعنی در این مشاغل نیاز به کنترل فرآیند وجود دارد و شاخص منفعت - هزینه، چنین کنترلی را به صرفه می‌داند.

#### تحلیل نتایج SRP4 (میزان ضرورت واگذاری مدیریت کارکنان)

همانطور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود؛ در مجموع، اکثریت قاطع پاسخ دهندگان با واگذاری مدیریت کارکنان به پیمانکاران نیروی انسانی مخالف بودن به گونه ای که این امر فقط به میزان ۲۲٪ مورد تایید قرار گرفته است. با تحلیل نتایج SRP3 و SRP4 استراتژی مناسب برای مشاغل استراتژیک شرکت در مدل توسعه یافته تعیین می‌شود.  
( ضرورت کنترل فرآیند: بلی، ضرورت واگذاری مدیریت کارکنان: خیر)

	بله	SRP2	خیر
بله	C2: پیمانکارانه تخصصی واگذاری	C1: پیمانکارانه تخصصی	A: متعهدانه تخصصی
SRP1	D3: پیمانکارانه ساده واگذاری	D1: پیمانکارانه ساده	B1: متعهدانه ساده
بله	D4: ثانویه واگذاری	D2: ثانویه	B2: پدران

شکل ۵. نحوه تدوین استراتژی منابع انسانی در مدل یک پارچه

همان‌طور که در شکل شماره ۵ نمایش داده شده است طبق مدل توسعه یافته نیز همان استراتژی ثانویه برای مشاغل خدماتی استراتژی مناسب خواهد بود.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات؛ حاکی از آن است که استراتژی مناسب برای مشاغل مدیریتی، اصلی و خدماتی در شرکت رنگین پروفیل کویر، استراتژی متعهدانه و استراتژی مناسب برای مشاغل خدماتی، استراتژی ثانویه می‌باشد.

به عبارت دیگر مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی در شرکت رنگین پروفیل کویر مشاغلی هستند که به علت تخصصی بودن فرآیند، مدیریت فاقد درک کامل از آن است، از این رو ناگزیر است به متخصصان مربوطه اعتماد نماید و تنها به ارزیابی بازده فرآیند بپردازد. و از آنجایی که شرکت نمی‌خواهد مهارت و دانش ارزشمند کارکنانش در اختیار شرکت‌های رقیب قرار گیرد، با ایجاد منافع مشترک، تاکید زیادی برآموزش، توسعه، رفاه، رعایت اصل برابری و تضمین امنیت شغلی می‌نماید. بدین گونه با افزایش کمی و کیفی مهارت‌ها، کارکنان به افرادی دانش‌مدار، ارزشمند و وفادار تبدیل می‌گردند که منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهند، چرا که انعطاف‌پذیری بالایی را به سازمان می‌بخشند.

از سوی دیگر این استراتژی مناسب برای مشاغل خدماتی شرکت رنگین پروفیل کویر که ساده، تکراری و استاندارد پذیر هستند، استراتژی ثانویه است. که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.

پس از آن که استراتژی مناسب برای هر یک از مشاغل استراتژیک سازمان، مشخص گردید، نوبت به تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی (به عنوان مرحله اصلی فرآیند تدوین) می‌رسد. مطابق سلسله مراتب ویژگی‌ها در مدل یکپارچه پیشنهادات ناشی از تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بعد اهداف استراتژیک منابع انسانی (ویژگی‌های آرمانی کارکنان مشاغل استراتژیک) و استراتژی منابع انسانی (برای هر دسته مشاغل استراتژیک و به تفکیک زیر سیستم‌های تامین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش و روابط با کارکنان) به عنوان دستاوردهای پژوهش ارائه می‌شود.

**اهداف استراتژیک در حوزه منابع انسانی:** این اهداف شامل ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنانی است که مشاغل استراتژیک شرکت رنگین پروفیل کویر به آنها نیاز دارد که به تفکیک برای مشاغل با استراتژی متعهدانه و استراتژی ثانویه به صورت زیر پیشنهاد می‌شود.

### اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی در مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی

- ۱- برخورداری از نیروی انسانی با حداکثر کارایی، خلاقیت و نوآوری، انعطاف پذیری و خودکنترلی که بتوانند با انگیزه درونی، راه حل‌های مناسبی برای ابعاد غیر قابل پیش بینی و شرایط مختلف شغل خود، بیابند.
- ۲- برخورداری از نیروی انسانی با مهارت‌های گوناگون که توان انجام بهینه این مشاغل با پیچیدگی نسبی را داشته باشند.
- ۳- برخورداری از نیروی انسانی با دانش و مهارت و نیز توانایی‌های بالقوه که بتواند اهداف استراتژیک سازمان را تامین نماید.
- ۴- برخورداری از کارکنانی با بیشترین میزان تعهد، وفاداری و احساس تعلق نسبت به شرکت تا شرکت بتواند با اطمینان از ثبات نیروهای استراتژیک خود، برای توسعه و به کارگیری آنها برنامه ریزی نماید.

### اهداف استراتژیک مدیریت منابع انسانی مشاغل خدماتی

- ۱- برخورداری از نیروی انسانی با توان ارائه بالاتری میزان بهره‌وری در قالب استانداردهای از پیش تعیین شده شغل (در این مشاغل نیاز چندانی برای بروز خلاقیت و نوآوری وجود ندارد).
  - ۲- برخورداری از کارکنانی با مهارت خاص شغل مورد نظر (تک مهارتی) برای ارائه بالاترین بهره‌وری در مشاغل ساده
  - ۳- برخورداری از نیروی انسانی با مهارت و توانایی‌های مرتبط با شغل
  - ۴- برخورداری از کارکنانی با تعهد نسبی به گونه‌ای که بستر هماهنگی با فرهنگ سازمانی که موجد بالاترین کارایی و اثر بخشی کارکنان باشد فراهم شود.
- ویژگی‌های مربوط به زیرسیستم‌های منابع انسانی (وسیله): این زیر سیستم‌ها، ابزار سازمانی متناسبی، برای دستیابی به هدف (ویژگی‌های مورد انتظار کارکنان) به شمار می‌رود و استراتژی منابع انسانی به تفکیک این سه زیر سیستم طراحی شده است.

### استراتژی‌های تأمین نیروی انسانی

در مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی انتخاب با دقت زیاد به عمل می‌آید؛ توسعه و حمایت مسیر شغلی گسترده است؛ به تأمین و ارتقای نیرو از داخل بسیار توجه سرمایه‌گذاری زیادی

برای آموزش و توسعه کارکنان انجام شود ارتقا کارکنان بایستی طبق مسیر شغلی و بر مبنای شایستگی آنها صورت پذیرد.

در مشاغل خدماتی فرایند انتخاب بسیار محدود است؛ توسعه و حمایت مسیر شغلی وجود ندارد؛ وابستگی زیاد به کارکنان موقت یا قراردادی؛ تاکید زیادی بر آموزش در این مشاغل وجود ندارد اما طراحی برنامه‌های آموزش با هدف مهارت آموزی در شغل توصیه می‌شود.

### استراتژی‌های ارزیابی عملکرد و پاداش

در مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی به اصل برابری داخل بین کارکنان تأکید شود از سیستم مبتنی بر عملکرد در سطح فردی و گروهی انجام شود؛ از سیستم ارزیابی عملکرد با بازخورد ۳۶۰ درجه ای استفاده شود، و از پاداش‌های معنوی (مانند چالشگر بودن کار، توسعه مسیر شغلی و مشارکت در امور) نسبت به پاداش‌های مادی بیشتر استفاده شود.

در مشاغل خدماتی به منظور رعایت اصل برابری خارجی و جذب نیروهای با مهارت تر، میزان پرداخت‌های مادی به کارکنان این مشاغل می‌بایست برابر با نرخ رایج بازار کار باشد. همچنین به منظور برابری کارکنان معیارهای ارشدیت، مقداری مهارت و عملکرد مبنای پرداخت قرار گیرد، پاداش‌های مادی نسبت به پاداش‌های معنوی بیشتر استفاده شود در هنگام ارزیابی عملکرد تأکید بر نظرات سرپرست مستقیم فرد صورت پذیرد.

### استراتژی‌های روابط با کارکنان

در مشاغل مدیریتی، اصلی و تخصصی شرح وظایف به گونه ای انعطاف پذیر طراحی، اختیارات عمل و مسئولیت کارها به کارکنان واگذار و بازده آنها کنترل شود، برنامه‌های کمک به کارکنان مانند کمک به حل مشکلات شخصی کارکنان که مانعی در مسیر عملکرد تریبخش آنها شده است به اجرا درآید.

در مشاغل خدماتی شرح وظایف به صورتی دقیق و در قالبی استاندارد و و رسمی تدوین و اعمال شود و به منظور کنترل فرآیند انجام کار از روش تیلریسم (کنترل غیر مستقیم) استفاده شود و سازوکارهای غیر رسمی مبتنی بر روابط شاغل و سرپرست برای بیان اعتراض کارکنان و رسیدگی به آنها طراحی شود.

### منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۶) مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۲. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴) استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، جزوه کلاسی دوره دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۳. اعرابی، سید محمدمورعی، محمدهادی، (۱۳۸۱) توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی: شرکت مپنا). مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
۴. بامبرگر، پیتر و مشولم، لن، (۱۳۸۴) استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار). ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
5. Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1996). Strategic human resource management (2nd edition). Orlando, FL7 Dryden performance in Chinese enterprises. Human Resource Management. Vol. 47.
6. Bamberger, P., & Fiegenbaim, A. (1996). The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy. Academy of Management Review, Vol 21. 926–958.
7. Bamberger, P.A. And Philips, B. (1991), Organizational Environment versus on HR strategy, Human Resource Management Journal, Vol. 30.
8. Barney, J. B. (2001). Is the resourcebased view a useful perspective for strategic management research?. Academy of Management Review, Vol 26.
9. Brian rake (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field, Human Resource Management Review, Vol 19
10. Boxall, P., & Purcell, J. (2008). Strategy and Human Resource Management. Hampshire: Palgrave MacMillan.
11. Fiegenbaum, A.V, Stuart, A.H, Schendel, D.A (1996), Strategic reference point theory. Strategic Management Journal, Vol 17.
12. Huang, T.-C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. Personnel Review, Vol 30: 132-151.