

## واکاوی پیشران‌های کلیدی تدوین استراتژی‌های منابع انسانی:

### چالش‌ها و برنامه‌های اجرایی

فرشید خانجانیان<sup>۱\*</sup>

رحمت الله قلی پور<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۷ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۴/۰۳

#### چکیده

هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد دیدگاه کلان و متمایزی است که امکان پرداختن به مسائل اساسی سرمایه‌های انسانی سازمان را فراهم آورد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره‌مندی سازمان از سرمایه‌های انسانی خلاق، نوآور و خودانگیزخته در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. مطالعه‌ی پیش‌رو با بهره‌گیری از مدل تحلیل کسب و کار سازمانی<sup>۱</sup>، تکنیک تحلیل سوات<sup>۲</sup> و اتکا به مدل‌های بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی<sup>۳</sup> به احصای نقاط قوا و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای منابع انسانی سازمان پرداخته است. یافته‌های پژوهش به واکاوی پیشران‌های کلیدی تدوین استراتژی‌های منابع انسانی شامل استراتژی توسعه و مدیریت دانش در راستای توانمندسازی سرمایه‌های انسانی (برنامه‌ریزی در راستای تاثیر فرآیند اشتراک و انتقال دانش، طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش سازمانی و ارتقای کیفیت برنامه‌های آموزش و توسعه‌ی سازمانی)، استراتژی ساماندهی خدمات پشتیبانی - رفاهی، ایمنی و نگهداشت سرمایه انسانی (ایمنی و نگهداشت سرمایه انسانی، افزایش رضایت کارکنان و افزایش سطح سلامت کارکنان)، استراتژی ترویج الگوی تعالی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی (شناسایی نقاط قوت و قابل‌بهبود و ارتقای مستمر عملکرد سازمانی در حوزه منابع انسانی)، استراتژی برنامه‌ریزی، انتخاب، جذب و ارتقای سرمایه‌های انسانی (طراحی و بهسازی نظام جذب و استخدام سرمایه‌های انسانی)، استراتژی بکارگیری فناوری‌های نوین جهت توسعه ارتباطات در حوزه سرمایه انسانی (ایجاد و مستندسازی بانک‌های اطلاعاتی قوانین و بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها و ساماندهی سامانه‌های موجود در حوزه‌ی منابع انسانی در قالب داشبورد منابع انسانی سازمان)، استراتژی پرداخت و جبران خدمات سرمایه‌های انسانی (بهسازی نظام جبران خدمات کارکنان سازمان)، استراتژی ساماندهی منابع فیزیکی و انسانی در راستای اصلاح وضعیت موجود (افزایش رضایت کارکنان سازمان) و استراتژی ارزیابی عملکرد و ارتقای مشارکت کارکنان (طراحی نظام انگیزش کارکنان مبتنی بر انگیزش‌های درونی و بیرونی و طراحی نظام مدیریت عملکرد کارکنان و مرتبط سازی با نظام پاداش و مزایای سازمانی) منجر گردید.

#### واژگان کلیدی

استراتژی، منابع انسانی، چالش، برنامه‌های اجرایی.

۱. گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

۲. استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

<sup>1</sup> PESTLIED(Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal, International and Demographical)

<sup>2</sup> SWOT(Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)

<sup>3</sup> PCMM & PHILIPS

## مقدمه

در شرایط کنونی، مزیت رقابتی، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت به نحو فزاینده ای به نقش سرمایه انسانی سازمانها به معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت ها و تجارب کارکنان وابسته شده است. برای دستیابی به چنین جایگاهی، سازمانها ناگزیر هستند ابزاری را برای جذب، پرورش، انگیزش و نگهداشت چنین سرمایه ای به کار گیرند که از آن به عنوان استراتژی منابع انسانی یاد می شود (آلهان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). استراتژی منابع انسانی به عنوان یک فرایند عبارت است از مجموعه ای خاص از اقدامات منابع انسانی که توسط سازمان برای دستیابی به اهداف اش برداشته می شود (هیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). برخی نویسندگان در بیان مفهوم استراتژی به عنوان یک نتیجه، اذعان دارند به اینکه استراتژی منابع انسانی، الگوی تصمیمات مرتبط با سیاست ها و اقدامات مرتبط با سیستم منابع انسانی است. همواره این انتقاد بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی وارد بوده که فاقد یک چارچوب نظری برای تجزیه و تحلیل تئوری ها و رویکردهای این رشته است (ترنر<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). مطالعه رویکردهای مختلف استراتژی منابع انسانی، امکان مقایسه تطبیقی استراتژی ها، سیستم ها و کارکردهای منابع انسانی را فراهم می سازد. رویکردهای مربوط به استراتژی منابع انسانی در دو سطح استراتژیک و غیراستراتژیک مورد بررسی قرار می گیرند. در دهی گذشته، واحد منابع انسانی از واحدی صرفاً مدیریتی به یکی از دارایی‌های راهبردی سازمان ارتقا یافته است. مدیران امروز می‌دانند که برای اجرای راهبردی سازمان باید حتماً تیمی قوی و کارآمد داشته باشند. شرکت‌ها و سازمان‌های نامدار جهان به شدت بر اهمیت نیروی انسانی زبده و حفظ آن تأکید دارند. در واقع، توانایی مدیریت در جذب استعدادها و نیروی انسانی مناسب یکی از عناصر کلیدی موفقیت در هر سازمان است. اگرچه اهمیت تعیین شاخص های مدیریت منابع انسانی روزبه‌روز بیشتر درک می‌شود، همچنان رسیدن به نتایج جدید از این شاخص‌ها کار دشواری است (مالک<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). شاخص های مدیریت منابع انسانی برای جذب، هدایت و نگهداشت نیروی زبده، ابزاری است که میزان تطابق و تناسب اهداف راهبردی با اهداف مدیریت منابع انسانی را مشخص می‌کند (تراست<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). حکمرانی خوب الگوی جدیدی برای توسعه پایدار انسانی با ساز و کار تعاملی سه بخش دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی است تا به موجب آن کشورها بتوانند از همه توانمندی های خود در توسعه همه جانبه استفاده کنند. جامعه مدنی مستحکم به همراه دولتی مدرن، قوی و توسعه خواه می تواند زمینه های ایجاد حکمرانی خوب و در نتیجه توسعه همه جانبه را با کمترین زمان و آسیب ممکن به پیش ببرد. تامل و بازاندیشی در کیفیت هر کدام از مولفه های حکمرانی و اتخاذ راهبردهای مناسب برای تقویت آنها، شاید بهترین الگو برای توسعه انسانی پایدار باشد. با توجه به این توضیحات، این پژوهش قصد دارد به واکاوی پیشران‌های کلیدی تدوین استراتژی های منابع انسانی: چالش ها و برنامه های اجرایی در یک شرکت به صورت کیس استادی پردازد.

<sup>1</sup> Alhan

<sup>2</sup> Hill

<sup>3</sup> Turner

<sup>4</sup> Malik

<sup>5</sup> Trost

### رسالت (Mission) مدیریت منابع انسانی:

شرکت در حال حاضر دارای سرمایه‌های انسانی توانمند و متمایزی است که به واسطه‌ی کاربرد فناوری‌های نوین و آموزش و توسعه‌ی بهره‌ورانه، محیط کار مطلوبی مبتنی بر انگیزش و ارزش محوری را برای کارکنان فراهم می‌آورد.

### دورنما (چشم انداز) مدیریت منابع انسانی (Vision):

ما برآنیم تا طی ۵ سال آتی با بکارگیری فناوری‌های روز در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی با چشم‌انداز بهسازی نظام ارزیابی عملکرد سازمانی، تمرکز بر حفظ و نگهداشت سرمایه‌های انسانی و بهره‌مندی از فرآیند مدیریت استعداد و نظام جانشین‌پروری، نظام جبران خدمات مالی و غیرمالی کارکنان را ارتقا دهیم.

### ارزش‌ها (values)

۱- عدالت محوری ۲- پایبندی به اخلاق حرفه‌ای ۳- ارزش آفرینی برای ذی‌نفعان ۴- نوآوری باز و هم‌آفرینی سازمانی ۵- رفتار شهروندی سازمانی ۶- رعایت اصل احترام متقابل بین کارکنان و مشتریان.

### شناخت وضع موجود و مقایسه با وضعیت ایده‌آل سازمان

در جدول ذیل علاوه بر واکاوی وضعیت موجود به دنبال استخراج شکاف‌های منابع انسانی سازمان با توجه به تبیین وضعیت ایده‌آل پرداختیم.

متغیر	تحلیل وضع موجود	تبیین وضع ایده‌آل	ابزار
هوش هیجانی	خودآگاهی متوسط خودمدیریتی متوسط خودانگیزگی متوسط همدلی ضعیف مهارت‌های اجتماعی مطلوب	هوش هیجانی مطلوب	پرسشنامه هوش هیجانی گلمن
تعهد سازمانی	تعهد عاطفی تعهد مستمر تعهد تکلیفی هنجاری با درصد بالاتر در سازمان	تعهد عاطفی و مستمر بالا	پرسشنامه تعهد سازمانی آلن و مایر
رضایت شغلی	در حد متوسط	رضایت شغلی خوب	پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا
پرسنل دارای تحصیلات تکمیلی	بیش از ۵۰ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری	بیش از ۱۰۰ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکتری	تعداد پرسنل دارای تحصیلات تکمیلی تقسیم بر کل پرسنل

متغیر	تحلیل وضع موجود	تبیین وضع ایده آل	ابزار
پرسنل به تفکیک توزیع سنی	۲۰ الی ۳۰ سال ۳۰٪ ۳۱ الی ۴۰ سال ۳۵٪ ۴۱ الی ۵۰ سال ۳۵٪	حفظ و نگهداشت ترکیب فعلی از لحاظ سنی	داده های داشبورد HR
درصد تحقق اهداف و برنامه های آموزشی	۶۰٪	حداقل ۸۵٪	برنامه های آموزشی برگزار شده تقسیم بر کل برنامه ها
درصد اثربخشی اهداف و برنامه های آموزشی	۴۵٪	حداقل ۸۰٪	براساس بازخوردهای دوره های آموزشی توسط مدیران مستقیم به صورت درصد محاسبه می گردد/ فرم اثربخشی آموزش / میانگین اثربخشی کل دوره های آموزشی
جذب	۲۰ نفر	جذب درونی حداکثری جذب بیرونی حداقلی	داده های داشبورد HR
خروج	۱۵ نفر	کاهش نرخ خروج	داده های داشبورد HR
ماندگاری	۲۲۰ نفر	افزایش نرخ ماندگاری	داده های داشبورد HR
چارت سازمانی	نیاز به بروزرسانی	چارت سازمانی منعطف	فرآیند عملیاتی انجام شده
شرح شغل و شرایط احراز شغل	نیاز به بروزرسانی	بروزرسانی شرح شغل در بازه ی ۳ الی ۵ سال	فرآیند عملیاتی انجام شده
گریدینگ شغلی	عدم اجرا	اجرای مدل G20	فرآیند عملیاتی انجام شده
آموزش	تقویم آموزش و توسعه ی سازمان	بهره مندی از روشهای نوین مانند منتورینگ کوچینگ کار تیمی و... افزایش نفر ساعت آموزش افزایش سرانه ی آموزش پرسنل	فرآیند عملیاتی انجام شده

ابزار	تبیین وضع ایده آل	تحلیل وضع موجود	متغیر
فرآیند عملیاتی انجام شده	KPI اتصال مدیریت عملکرد به نظام پاداش	ستی	مدیریت عملکرد
داده‌های داشبورد HR	جذب درونی با بهره‌مندی از منتورینگ افزایش تعداد ارتقای سازمانی پرسنل تنظیم آیین‌نامه‌ی ارتقا	فاقد نظام پایش استعداد	مدیریت استعداد و نظام جانشین پروری
داده‌های داشبورد HR	حداقل مشارکت ۸۰٪	مشارکت ۴۴٪	پرسنل فعال در سیستم انتقادات و پیشنهادات سازمان
داده‌های داشبورد HR	بازنگری بیانیه‌ی ارزش سازمان تنظیم آیین‌نامه / دستورالعمل تشویق و تنبیه	نیاز به بازنگری بیانیه‌ی ارزش و تدوین دستورالعمل‌های اخلاقی	EVC
برنامه‌های انگیزشی برگزار شده تقسیم بر کل برنامه‌ها	حداقل ۸۰٪	۳۵٪	تحقق اهداف و برنامه‌های انگیزشی
(کل زمان فرصت‌های شغلی باز) تقسیم بر (کل جای خالی)	۱ ماه	۲ ماه	میانگین زمان جذب نیرو
فرآیند عملیاتی انجام شده	اتاق‌های فکر آنلاین و آفلاین به همراه بهینه سازی نظام پیشنهادات سازمانی	نظام پیشنهادات سازمانی	خلاقیت و نوآوری مستمر
فرآیند عملیاتی انجام شده	تقویت بهره‌مندی از پلتفرم‌های کاریابی لینکدین نمایشگاه‌های کار	معرفی توسط همکاران پلتفرم‌های کاریابی	منبع استخدام

متغیر	تحلیل وضع موجود	تبیین وضع ایده آل	ابزار
		برنامه های ارجاعی کارکنان هدیهانتینگ	
کیفیت استخدام	-	محاسبه و افزایش میزان کیفیت استخدام	$QoH = (PR + HP + HR) / 3$
هزینه به ازای استخدام	-	محاسبه هزینه به ازای استخدام	هزینه هر استخدام = کل هزینه سرمایه گذاری شده در استخدام / تعداد استخدام
نرخ غیبت	-	محاسبه و کاهش نرخ غیبت	(تعداد روزهای غیبت) / (نسبت به) [ میانگین تعداد کارکنان] x (تعداد روزهای کاری)
میانگین هزینه آموزش برای هر کارمند	-	محاسبه	[هزینه آموزش در هر کارمند] تقسیم بر [تعداد کارکنان]
میانگین هزینه برای استخدام در موقعیت شغلی	-	محاسبه	[کل هزینه های استخدام] تقسیم بر [تعداد موقعیت های شغلی باز]

### تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک محیطی برنامه (SWOT Analysis)

#### الف) عوامل استراتژیک محیط درونی (ماتریس IFEM)

برای انجام تجزیه و تحلیل محیط داخلی (ضعفها و قوتها)، ابتدا از طریق بارش افکار نظرات اعضا لیست گردید و پس از تلفیق و تعدیل به صورت جدول زیر ادغام و تکمیل گردید. در این جداول در ستون وزن به هر یک از موارد با توجه به اهمیت آنها در انجام وظایف و رسالت مدیریت منابع انسانی، نمره داده شده به طوری که جمع نمرات این ستون در دو جدول برابر ۱۰۰ گردد و در ستون R در جدول قوتها، در صورتی که این قوت، قوت اساسی و قابل تکیه محسوب می گردد، امتیاز ۴ و برای قوت های معمولی امتیاز ۳ در نظر گرفته شده است. در جدول ضعفها، در صورتی که این ضعف، ضعف مهمی تلقی می گردد، نمره ۱ و برای ضعف هایی که اهمیت کمتری دارند، امتیاز ۲ داده شده است

### جدول ۱: ماتریس قوت‌ها

RW	R (1 4)	وزن	قوت‌ها	ردیف
0.315	3.5	0.09	وجود افراد تحصیل کرده و باتجربه در حوزه‌های مختلف	S1
0.32	4	0.08	انگیزه‌ی بالای کارکنان در راستای ارتقای شغلی	S2
0.245	3.5	0.07	تفویض اختیار از سوی مدیریت ارشد به مدیران میانی و رؤسای واحدها	S3
0.21	3	0.07	استقرار سیستم جامع آموزش کارکنان و سنجش اثربخشی سطح ۱ و ۲ آموزش‌ها	S4
0.21	3	0.07	استقرار بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه و حمایت مدیریت ارشد از برنامه‌های توسعه زیرساخت‌های IT	S5
0.24	4	0.06	ایده‌های خلاقانه و نوآورانه‌ی کارکنان	S6
1.53	-	0.38	جمع کل	

### جدول ۲: ماتریس ضعف‌ها

RW	R (1 یا 2)	وزن	ضعف‌ها	ردیف
0.12	2	0.06	نبود فرایند مناسب جهت نیازسنجی، جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی	W1
0.12	2	0.06	ابهام در مسیر ارتقای شغلی	W2
0.14	2	0.07	کمبود امکانات و مزایای رفاهی و انگیزشی برای کارکنان	W3
0.07	1	0.07	کمبود فضاها و فیزیکی حوزه منابع انسانی	W4
0.105	1.5	0.07	تسلط ناکافی بر قوانین و مقررات	W5
0.105	1.5	0.07	ضعف در مستندسازی قوانین و مقررات منابع انسانی	W6
0.06	1	0.06	عدم تناسب حقوق و مزایای کارکنان با توجه به حجم کار و گستردگی مسئولیت‌ها	W7
0.075	1.5	0.05	ضعف سیستم ارزیابی عملکرد	W8
0.06	1.5	0.04	ارتباطات ضعیف درون سازمانی	W9
0.16	2	0.08	خروج نیروهای کارآمد به دلیل ضعف بودن نظام انگیزش	W10
1.015	-	0.62	جمع کل	
2.54			جمع امتیازات عوامل درونی	

### ب) عوامل استراتژیک محیط بیرونی (ماتریس EFEM)

برای انجام تجزیه و تحلیل محیط بیرونی (تهدیدات و فرصت‌ها)، ابتدا از طریق بارش افکار نظرات اعضا لیست گردید و پس از تلفیق و تعدیل به صورت جدول زیر ادغام و تکمیل گردید. در جداول زیر در ستون وزن به هر یک از موارد با توجه به اهمیت آنها در انجام وظایف مدیریت منابع انسانی، نمره داده شده است. به طوری که مجموع ستون وزن در دو جدول برابر ۱۰۰ گردد. در ستون R (واکنش) بر حسب واکنشی که مدیریت منابع انسانی در گذشته داشته است، واکنش عالی ۴، واکنش خوب ۳، واکنش متوسط ۲ و واکنش ضعیف ۱ نمره داده شده و پس از تلفیق نظرات اعضا حاضر در جلسه در این ستون‌ها درج گردیده است.

جدول ۳: ماتریس تهدیدها

RW	R (1-4)	وزن	تهدیدها	ردیف
0.14	2	0.07	تفاوت در سطح توقع نسل جدید منابع انسانی	T1
0.05	1	0.05	تفاوت نگرش‌ها در نسل جدید منابع انسانی	T2
0.12	2	0.06	افزایش هزینه‌ی سرمایه‌های انسانی به علت تورم	T3
0.09	1.5	0.06	استفاده‌ی رقبا از فناوری‌های پیشرفته‌ی منابع انسانی	T4
0.08	2	0.04	کمیبود منابع انسانی متخصص در حوزه فعالیت شرکت	T5
0.15	2.5	0.06	معرفی محصول جدید توسط رقبا	T6
0.08	2	0.04	عدم اجرای کامل قوانین مصوب و بالادستی توسط رقبا	T7
1.54	-	0.59	جمع کل	

**جدول ۴: ماتریس فرصت‌ها**

RW	R (1-4)	وزن	فرصت‌ها	ردیف
0.18	3	0.06	پتانسیل مطلوب برند کارفرمایی	O1
0.24	3	0.08	وضعیت نامناسب نظام جبران خدمات در شرکتهای رقیب	O2
0.125	2.5	0.05	وجود بسترهای مناسب ایجاد همکاری‌های مشارکت محور جهت انتقال تجارب با ذینفعان	O3
0.09	3	0.03	خارج شدن تعدادی از رقبا از عرصه ی تولید	O4
0.24	3	0.08	امکان استفاده از فناوری‌های نوین در حوزه منابع انسانی	O5
0.18	3	0.06	امکان استفاده از ظرفیت فارغ التحصیلان دانشگاه‌ها با رویکرد پژوهش کاربردی در حوزه منابع انسانی	O6
0.15	3	0.05	وجود منابع انسانی جوان تحصیل کرده در کشور	O7
1.20	-	0.41	جمع کل	
2.74			جمع امتیازات عوامل بیرونی	

پس از تعیین ماتریس تهدیدات و فرصت‌ها و قوت‌ها و ضعف‌ها، موضوعات استراتژیک مدیریت منابع انسانی به شرح زیر لیست گردید:

**چالش‌های راهبردی:**

CH1 چالش توسعه منابع انسانی در راستای توانمندسازی سرمایه‌های انسانی

CH 2 چالش نگهداشت و انگیزش سرمایه انسانی

CH 3 چالش تعالی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی

CH 4 چالش جذب و استخدام سرمایه‌های انسانی

CH 5 چالش نظام جبران خدمات سرمایه‌های انسانی

CH 6 چالش ارتقای ارزیابی عملکرد و ارتقای مشارکت کارکنان

**موضوعات راهبردی:**

S1 استراتژی توسعه و مدیریت دانش در راستای توانمندسازی سرمایه‌های انسانی

S2 استراتژی ساماندهی خدمات پشتیبانی- رفاهی؛ ایمنی و نگهداشت سرمایه انسانی

S3 استراتژی ترویج الگوی تعالی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی

S4 استراتژی برنامه ریزی، انتخاب، جذب و ارتقا سرمایه‌های انسانی

S5 استراتژی به کارگیری فناوری‌های نوین جهت توسعه ارتباطات در حوزه سرمایه انسانی

S6 استراتژی پرداخت و جبران خدمات سرمایه‌های انسانی

S7 استراتژی ساماندهی منابع فیزیکی و انسانی در راستای اصلاح وضعیت موجود

S8 استراتژی ارتقای ارزیابی عملکرد و ارتقای مشارکت کارکنان

S4		S3		S2		S1		امتراژی‌ها	فرصت‌ها و تهدیدها
AW	A	AW	A	AW	A	AW	A		
36	4	27	3	27	3	27	3	9	S1: وجود افراد تحصیل کرده و بانجره در حوزه‌های مختلف
32	4	24	3	32	4	16	2	8	S2: انگیزه‌ی بالای کارکنان در راستای ارتقای شغلی
21	3	14	2	21	3	7	1	7	S3: تفویض اختیار از سوی مدیریت ارشد به مدیران میانی و رؤسای واحدها
14	2	14	2	21	3	21	3	7	S4: استقرار سیستم جامع آموزش کارکنان و سنجش اثربخشی کارکنان
14	2	21	3	7	1	21	3	7	S5: استقرار بانکهای اطلاعاتی یکپارچه و حمایت مدیریت ارشد از برنامه‌های توسعه زیرساختهای IT
18	3	18	3	18	3	6	1	6	S6: ایده‌های خلاقانه و نوآورانه‌ی کارکنان
18	3	12	2	6	1	12	2	6	W1: نبود فرایند مناسب جهت نیازسنجی، جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی
18	3	12	2	18	3	12	2	6	W2: ابهام در مسیر ارتقای شغلی
14	2	14	2	28	4	7	1	7	W3: کمبود امکانات و مزایای رفاهی و انگیزشی برای کارکنان
14	2	14	2	21	3	7	1	7	W4: کمبود فضاهای فیزیکی حوزه منابع انسانی
21	3	21	3	14	2	21	3	7	W5: تسلط ناکافی بر قوانین و مقررات
14	2	21	3	14	2	21	3	7	W6: ضعف در مستندسازی قوانین و مقررات منابع انسانی
18	3	12	2	18	3	6	1	6	W7: عدم تناسب حقوق و مزایای کارکنان با توجه به حجم کار و گستردگی مسئولیتها
10	2	10	2	10	2	15	3	5	W8: ضعف سیستم ارزیابی عملکرد
8	3	8	2	8	2	16	4	4	W9: ارتباطات ضعیف درون سازمانی
24	3	16	2	32	4	8	1	8	W10: خروج نیروهای کارآمد به دلیل ضعف بودن نظام انگیزش

S8		S7		S6		S5		استراتژی‌ها	وزن W
استراتژی ارتقای ارزیابی عملکرد و ارتقای مشارکت کارکنان		استراتژی ساماندهی منابع فیزیکی و انسانی در راستای اصلاح وضعیت موجود		استراتژی پرداخت و جبران خدمات سرمایه‌های انسانی		استراتژی به‌کارگیری فناوری‌های نوین جهت توسعه ارتباطات در حوزه سرمایه انسانی			
AW	A	AW	A	AW	A	AW	A		
27	3	27	3	9	1	18	2	9	S1: وجود افراد تحصیل کرده و باتجربه در حوزه‌های مختلف
24	3	32	4	32	4	16	2	8	S2: انگیزه‌ی بالای کارکنان در راستای ارتقای شغلی
21	3	14	2	21	3	14	2	7	S3: تفویض اختیار از سوی مدیریت ارشد به مدیران میانی و رؤسای واحدها
14	2	7	1	7	1	21	3	7	S4: استقرار سیستم جامع آموزش کارکنان و سنجش اثربخشی کارکنان
21	3	7	1	7	1	21	3	7	S5: استقرار بانکهای اطلاعاتی یکپارچه و حمایت مدیریت ارشد از برنامه‌های توسعه زیرساختهای IT
12	2	6	1	12	2	12	2	6	S6: ایده‌های خلاقانه و نوآورانه‌ی کارکنان
12	2	12	2	6	1	6	1	6	W1: نبود فرایند مناسب جهت نیازسنجی، جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی
6	1	12	2	18	3	6	1	6	W2: ابهام در مسیر ارتقای شغلی
7	1	7	1	21	3	7	1	7	W3: کمبود امکانات و مزایای رفاهی و انگیزشی برای کارکنان
7	1	21	3	14	2	7	1	7	W4: کمبود فضاهای فیزیکی حوزه منابع انسانی
14	2	7	1	7	1	21	3	7	W5: تسلط ناکافی بر قوانین و مقررات
21	3	7	1	7	1	21	3	7	W6: ضعف در مستندسازی قوانین و مقررات منابع انسانی
6	1	12	2	18	3	6	1	6	W7: عدم تناسب حقوق و مزایای کارکنان با توجه به حجم کار و گستردگی مسئولیتها
15	3	10	2	10	2	10	2	5	W8: ضعف سیستم ارزیابی عملکرد
4	1	4	1	4	1	8	2	4	W9: ارتباطات ضعیف درون سازمانی
8	1	24	3	24	3	8	1	8	W10: خروج نیروهای کارآمد به دلیل ضعف بودن نظام انگیزش

S4		S3		S2		S1		استراتژی‌ها	فرصت‌ها و تهدیدها
استراتژی برنامه‌ریزی، انتخاب، جذب و ارتقا سرمایه‌های انسانی		استراتژی ترویج الگوی تعالی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی		ساماندهی خدمات پشتیبانی-رفاهی؛ ایمنی و نگهداشت سرمایه انسانی		توسعه و مدیریت دانش در راستای توانمندسازی سرمایه‌های انسانی			
AW	A	AW	A	AW	A	AW	A		
7	1	7	1	7	1	14	2	7	T1: تفاوت در سطح توقع نسل جدید منابع انسانی
15	3	5	1	15	3	5	1	5	T2: تفاوت نگرش‌ها در نسل جدید منابع انسانی
18	3	6	1	18	3	18	3	6	T3: افزایش هزینه‌ی سرمایه‌های انسانی به علت تورم
18	3	6	1	18	3	6	1	6	T4: استفاده‌ی رقیب از فناوری‌های پیشرفته‌ی منابع انسانی
4	1	4	1	4	1	8	2	4	T5: کمبود منابع انسانی متخصص در حوزه فعالیت شرکت
12	2	6	1	12	2	12	2	6	T6: معرفی محصول جدید توسط رقیب
4	1	4	1	4	1	4	1	4	T7: عدم اجرای کامل قوانین مصوب و بالادستی توسط رقیب
6	1	6	1	18	3	6	1	6	O1: پتانسیل مطلوب برند کارفرمایی
32	4	24	3	12	4	32	4	8	O2: وضعیت نامناسب نظام جبران خدمات در شرکتهای رقیب
5	4	20	1	5	2	10	1	5	O3: وجود بسترهای مناسب ایجاد همکاریهای مشارکت محور جهت انتقال تجارب با ذینفعان
3	1	3	1	3	1	3	1	3	O4: خارج شدن تعدادی از رقیب از عرصه‌ی تولید
8	4	32	2	16	3	24	2	16	O5: امکان استفاده از فناوری‌های نوین در حوزه منابع انسانی
6	4	24	1	6	3	18	3	18	O6: امکان استفاده از ظرفیت فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها با رویکرد پژوهش کاربردی در حوزه منابع انسانی
5	3	15	1	5	2	10	3	15	O7: وجود منابع انسانی جوان تحصیل کرده در کشور
467		468		415		518			جمع

S8		S7		S6		S5		وزن W	استراتژی‌ها
استراتژی ارتقای لرزیابی عملکرد و ارتقای مشارکت کارکنان		استراتژی سازماندهی منابع فیزیکی و انسانی در راستای اصلاح وضعیت موجود		استراتژی پرداخت و جبران خدمات سرمایه‌های انسانی		استراتژی به‌کارگیری فناوری‌های نوین جهت توسعه ارتباطات در حوزه سرمایه انسانی			
AW	A	AW	A	AW	A	AW	A		فرصت‌ها و تهدیدها
14	2	7	1	7	1	21	3	7	T1: تفاوت در سطح توقع نسل جدید منابع انسانی
5	1	10	2	15	3	5	1	5	T2: تفاوت نگرش‌ها در نسل جدید منابع انسانی
6	1	12	2	18	3	12	2	6	T3: افزایش هزینه‌ی سرمایه‌های انسانی به علت تورم
6	1	12	2	18	3	6	1	6	T4: استفاده‌ی رقبا از فناوری‌های پیشرفته‌ی منابع انسانی
4	1	4	1	4	1	4	1	4	T5: کمبود منابع انسانی متخصص در حوزه فعالیت شرکت
6	1	12	2	6	1	6	1	6	T6: معرفی محصول جدید توسط رقبا
4	1	4	1	8	2	4	1	4	T7: عدم اجرای کامل قوانین مصوب و بالادستی توسط رقبا
6	1	12	2	6	1	6	1	6	O1: پتانسیل مطلوب برند کارفرمایی
4	1	4	1	8	2	4	1	4	O2: وضعیت نامناسب نظام جبران خدمات در شرکت‌های رقیب
3	1	3	1	3	1	9	3	3	O3: وجود بسترهای مناسب ایجاد همکاری‌های مشارکت محور جهت انتقال تجارب با ذینفعان
3	1	3	1	3	1	6	2	3	O4: خارج شدن تعدادی از رقبا از عرصه‌ی تولید
5	1	5	1	5	1	5	1	5	O5: امکان استفاده از فناوری‌های نوین در حوزه منابع انسانی
6	1	12	2	18	3	6	1	6	O6: امکان استفاده از ظرفیت فراغ تحصیلان دانشگاه‌ها با رویکرد پژوهش کلر بردی در حوزه منابع انسانی
32	4	32	4	32	4	32	4	8	O7: وجود منابع انسانی جوان تحصیل کرده در کشور
358		382		395		400			جمع

پس از تکمیل ماتریس جذابیت هر یک از استراتژی‌ها، ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی‌ها به صورت زیر تکمیل و هر یک

از استراتژی‌ها بر اساس بیشترین میزان جذابیت به صورت زیر اولویت بندی گردید:

ماتریس تحلیل جذابیت استراتژی (QSPM) منابع انسانی

$\Sigma WS + \Sigma TO$	$\Sigma TO$	$\Sigma WS$	استراتژی به ترتیب بیشترین امتیاز جذابیت
518	224	294	استراتژی برنامه ریزی، انتخاب، جذب و ارتقا سرمایه‌های انسانی
468	173	295	استراتژی ساماندهی خدمات پشتیبانی - رفاهی؛ ایمنی و نگهداشت سرمایه انسانی
467	244	223	استراتژی توسعه و مدیریت دانش در راستای توانمندسازی سرمایه‌های انسانی
415	157	258	استراتژی ترویج الگوی تعالی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی
400	198	202	استراتژی به‌کارگیری فناوری‌های نوین جهت توسعه ارتباطات در حوزه سرمایه انسانی
395	178	217	استراتژی پرداخت و جبران خدمات سرمایه‌های انسانی
382	173	209	استراتژی ساماندهی منابع فیزیکی و انسانی در راستای اصلاح وضعیت موجود
358	139	219	استراتژی ارتقای ارزیابی عملکرد و ارتقای مشارکت کارکنان

### نتیجه‌گیری، پیشنهادات کاربردی و توصیه‌های سیاستی

در این پژوهش تلاش شد تا با استفاده از رویکرد کیفی، مدل ارتقای خرد پداگوژیکی در نظام آموزش عالی تدوین گردد. بر این اساس برنامه‌های اجرایی ذیل جهت هر کدام از استراتژی‌ها و چالش‌های شرکت پیشنهاد می‌شود.

- برای استراتژی توسعه و مدیریت دانش در راستای توانمندسازی سرمایه‌های انسانی، برنامه ریزی در راستای تاثیر فرآیند اشتراک و انتقال دانش، طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش سازمانی و ارتقای کیفیت برنامه‌های آموزش و توسعه‌ی سازمانی پیشنهاد می‌شود.

- برای استراتژی ساماندهی خدمات پشتیبانی - رفاهی، ایمنی و نگهداشت سرمایه انسانی، افزایش رضایت کارکنان و افزایش سطح سلامت کارکنان پیشنهاد می‌شود.

- برای استراتژی ترویج الگوی تعالی منابع انسانی و ارتقای فرهنگ سازمانی، شناسایی نقاط قوت و قابل‌بهبود و بهبود مستمر عملکرد سازمانی در حوزه منابع انسانی پیشنهاد می‌شود.

- برای استراتژی برنامه ریزی، انتخاب، جذب و ارتقای سرمایه‌های انسانی، طراحی و بهسازی نظام جذب و استخدام سرمایه‌های انسانی پیشنهاد می‌شود.

- برای استراتژی به کارگیری فناوری‌های نوین جهت توسعه ارتباطات در حوزه سرمایه انسانی، ایجاد و مستندسازی بانک‌های اطلاعاتی قوانین و بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها و ساماندهی سامانه‌های موجود در حوزه‌ی منابع انسانی در قالب داشبورد منابع انسانی سازمان پیشنهاد می‌شود.

- برای استراتژی پرداخت و جبران خدمات سرمایه‌های انسانی، بهسازی نظام جبران خدمات کارکنان سازمان پیشنهاد می‌شود.

- برای استراتژی ساماندهی منابع فیزیکی و انسانی در راستای اصلاح وضعیت موجود، افزایش رضایت کارکنان سازمان پیشنهاد می‌شود.

- برای استراتژی ارزیابی عملکرد و ارتقای مشارکت کارکنان، طراحی نظام انگیزش کارکنان مبتنی بر انگیزش‌های درونی و بیرونی و طراحی نظام مدیریت عملکرد کارکنان و مرتبط سازی با نظام پاداش و مزایای سازمانی پیشنهاد می‌شود.

### منابع و مآخذ

- Alhan, O. (2023). Determining Effective Human Resources Strategies for Renewable Energy Companies. In: Dincer, H., Yüksel, S. (eds) Economic Development and the Environmental Ecosystem. Contributions to Economics. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-26596-9\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26596-9_15)
- Hill CWL, Schilling MA, Jones GR (2017) Strategic management. Theory & cases. An integrated approach. Cengage, Boston, MA
- Malik, A. (2022). Strategic HRM and ER: Best Practice Versus Best Fit. In: Malik, A. (eds) Strategic Human Resource Management and Employment Relations. Springer Texts in Business and Economics. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-90955-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-90955-0_3)
- Turner, P. (2022). The Origins of Complementarity. In: Complementarity in Organizations. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-10654-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-10654-5_3)
- Trost, A. (2020). Building an HR Strategy. In: Human Resources Strategies. Future of Business and Finance. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-30592-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-30592-5_3)