

# ارائه «مدل ده مرحله‌ای» تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک

مهدی افخمی اردکانی\*

حامد دهقانان\*\*

احسان مهربان‌فر\*\*\*

محسن ورمزیار\*\*\*\*

## چکیده

در این تحقیق مدلی تلفیقی «ده-گامه» بر اساس نقاط مرجع راهبردی و تحلیل محیط درونی و بیرونی جهت تدوین استراتژی منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه «صنعت نفت» ارائه شده است. کلیه مشاغل سازمان هدف در چهار بعد پدران، ثانویه، پیمانکارانه و متعهدانه طبقه‌بندی شده و برای هر دسته شغل، استراتژی اصلی و کارکردی به همراه اقدامات و الزامات بهبود متناسب تدوین شده است. روش اجرای تحقیق کیفی بوده و جامعه پژوهش یک سازمان پژوهش و فناوری فعال در صنعت نفت می‌باشد که از تکنیک پل خبرگان و مصاحبه استفاده شده است. با استفاده از الحاق نتایج به دست آمده در چارچوب استراتژی‌های اصلی و اقدامات بهبود ارائه شده می‌توان یکپارچگی و سازگاری زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل تأمین، روابط با کارکنان، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات را در سازمان هدف به نحو اثربخشی تأمین کرد. از آنجا که مدیریت استراتژیک منابع انسانی عنصری کلیدی در تقویت منابع انسانی سازمان است، ارائه صحیح و جامع و ارتباط آن با اقدامات بهبود می‌تواند نقشی مهم در حل دیگر مشکلات عمده سازمان نیز داشته باشد. این تحقیق می‌کوشد مدلی جامع و گام‌به‌گام را جهت تدوین استراتژی منابع انسانی ارائه دهد که قابل استفاده برای سازمان‌های دیگر باشد.

## واژگان کلیدی

استراتژی منابع انسانی، مدل نقاط مرجع استراتژیک، تحلیل محیط درونی و بیرونی، صنعت نفت

Email: afkhamim@ripi.ir

Email: dehghanan@atu.ac.ir

Email: e.mehrabanfar@gmail.com

Email: varmazarm@ripi.ir

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۱۲

\* عضو هیئت علمی پژوهشگاه صنعت نفت (نویسنده مسئول)

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*\* کارشناس ارشد طراحی سیستم‌ها، پژوهشگاه صنعت نفت

\*\*\*\* کارشناس ارشد طراحی سیستم‌ها، پژوهشگاه صنعت نفت

تاریخ ارسال: ۹۴/۵/۲۶

## جستارگشایی

یک سازمان به منظور رشد، بقا و نیل به مأموریت‌های غایی که موجودیتش را در محیط رقابتی اعلام می‌کند، نیازمند بهره‌گیری از ترکیبات پیچیده‌ای از منابع انسانی، مالی و منابع اولیه است که آرایش درست و مقتضی آنها، اهرمی را جهت دستیابی به مقاصد پیش‌بینی‌شده‌اش در اختیار سازمان قرار می‌دهد. از میان این سه، منابع انسانی قوی‌ترین و اصلی‌ترین نقش را در دستیابی به نتایج چشمگیر و رقابت‌پذیری در کسب‌وکارهای نوین ایفا می‌کند؛ بنابراین هر سازمان، مزیت رقابتی پایدار خود را، به‌واسطه کارکنانش کسب می‌کند. پیشرفت‌های اشاره‌شده در حوزه مدیریت منابع انسانی مشخص می‌سازد که لحاظ مدیریت منابع انسانی می‌تواند به موفقیت کسب‌وکار منتهی شود و از آن پس مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیر استراتژی کسب‌وکار مورد توجه قرار گرفت. ظهور واژه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نتیجه چنین تلاش‌هایی بود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، با یکپارچه‌سازی و پیوستگی مدیریت منابع انسانی به استراتژی کسب‌وکار، سازگاری و تطبیق مدیریت منابع انسانی با کلیه سطوح سازمان مرتبط می‌شود. در مورد شرکت‌های ایرانی یکی از مشکلات مهم، فقدان مدیریت منابع انسانی استراتژیک است. نیروی کار آموزش‌دیده هم‌راستا با استراتژی سازمان عمل کرده، از شغل خود احساس رضایت‌مندی و به‌عنوان یک دارایی ارزشمند در سازمان خدمت می‌کند.

در این مقاله با توجه به جایگاه سازمان مورد مطالعه صنعت نفت که به‌عنوان یکی از قطب‌های پژوهش شناخته‌شده است، قصد داریم تا استراتژی‌های منابع انسانی این سازمان را تدوین کنیم. به این منظور ادبیات تحقیق و مدل‌های مختلف ارائه‌شده در این زمینه بررسی شده‌اند و با توجه به پیشینه تحقیق در سازمان هدف و نیز نیازها و اهداف کلان تبیین‌شده سازمان، مدل اجرایی منطبق شناسایی و گام‌به‌گام اجرا شده است. استفاده از تحلیل محیط درونی، بیرونی و شناسایی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای بخش منابع انسانی در کنار «نقاط مرجع استراتژیک» به‌عنوان مدل تلفیقی کمی و کیفی در این تحقیق پیاده‌سازی شده است. بر اساس مدل نقاط مرجع استراتژیک که توسط بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)<sup>۱</sup> برای تدوین استراتژی منابع انسانی معرفی شده است؛ در کنار دسته‌بندی مشاغل مختلف سازمان، بر اساس دو محور «توجه به نتیجه» و «توجه به فرایند» و دو محور «تأمین از درون» و «تأمین از بیرون» استراتژی‌های منطبق با هر دسته از مشاغل در هر زیرسیستم منابع انسانی ارائه‌شده است. درنهایت، اقدامات اجرایی مورد نیاز برای پیاده‌سازی هر استراتژی تدوین شده است. هدف اصلی این تحقیق ارائه مدلی جامع جهت تدوین استراتژی‌های منابع

انسانی متناسب سازمان به صورت گام به گام و ارتباط آن با اقدامات و الزامات اجرایی جهت بهبود کلیه زیرسیستم‌های منابع انسانی شامل تأمین، جبران خدمات، روابط کارکنان و ارزیابی عملکرد در سازمان است.

ادبیات تحقیق. حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، طی دو دهه گذشته، هم در ادبیات آکادمیک و هم در فعالیتهای مدیریتی، سلطه قابل توجهی را از آن خود کرده است. گذر از فعالیتهای قدیمی منابع انسانی - با تمرکز بر موضوع کارکنان، به موضوعی دوباره متولدشده - با تمرکز بر ارتباط افراد، به عنوان دارایی‌های سازمانی با استراتژی کسب و کار شرکت، بدین معنی است که فرد حرفه‌ای منابع انسانی، در حال تجربه مسئولیت جدید و چالش برانگیزتری است که مستلزم داشتن و کسب شایستگی‌ها و مهارت‌های جدیدی می‌باشد. وی باید خارج از فضای محدود و سنتی منابع انسانی سازمانی بیاندیشد و رویکرد اساساً متفاوتی را، به منظور مدیریت سرمایه انسانی پیش بگیرد و تناسب و سازگاری بین معماری منابع انسانی و تنظیم و پیاده‌سازی استراتژی کسب و کار در شرکت برقرار کند. طبق این نظر، معماری منابع انسانی، از سیستم‌ها، فعالیتهای، شایستگی‌ها و رفتارهای عملکردی کارکنان تشکیل شده است که توسعه و مدیریت سرمایه استراتژیک انسانی شرکت را انعکاس می‌دهد (آرمسترانگ، ۲۰۰۱).

اساساً علم منابع انسانی استراتژیک در اواخر دهه ۷۰ مطرح شد. مدل‌های اولیه طراحی منابع انسانی استراتژیک در اواسط دهه ۸۰ مطرح گردیدند. پس از آن در سال ۱۹۹۰، مدل‌های دیگری نیز بر مبنای دو عنصر (نوع بازار کار و نوع کنترل) مطرح شد. سرانجام در سال ۲۰۰۰، بامبرگر و مشولم اقدام به تلفیق مدل مبتنی بر کنترل و مدل مبتنی بر منابع کردند. این مدل از آن جهت با موفقیت مواجه شد که به طور هم‌زمان تمرکز و توسعه را تحت پوشش قرار می‌داد (اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷).

حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، هنوز در حال رشد است و توافق کمی میان اندیشمندان در تعریف قابل قبولی از آن وجود دارد. سخنان فراوانی پیرامون اینکه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، درباره ارتباط و پیوند نظام‌مند افراد با سازمان و به صورت تخصصی، درباره پیوند استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های شرکت می‌باشد، مطرح شده است. استراتژی‌های منابع انسانی، طرح‌ها و برنامه‌هایی هستند که موضوعات بنیادین استراتژیک مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سازمان را مورد توجه قرار داده و حل می‌کنند. تمرکز آنها بر تنظیم فعالیتهای، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های منابع انسانی سازمان با طرح‌های شرکت و استراتژی واحد کسب و کار است. بنابراین، مدیریت استراتژیک منابع انسانی با استراتژی شرکت و مدیریت منابع انسانی مرتبط می‌شود و بر یکپارچگی منابع انسانی با

کسب و کار و محیط خود تمرکز دارد. اعتقاد بر این است که پیوند بین مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار، به مدیریت مؤثر و استراتژیک منابع انسانی، بهبود در عملکرد سازمانی و سرانجام موفقیت یک کسب و کار ویژه می‌انجامد (لنگنیک هال و لنگنیک هال، ۲۰۱۰). لنگنیک هال و لنگنیک هال (۱۹۸۸)<sup>۲</sup> مباحث مختلفی را که در قانون توجه نویسندگان مدیریت استراتژیک منابع انسانی طی دهه‌های گذشته بوده‌اند، گردآوری کرده‌اند. این عناوین عبارتند از: حسابداری منابع انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، پاسخ‌های مدیریت منابع انسانی به تغییرات استراتژیک در محیط کسب و کار، تطبیق منابع انسانی با موقعیت‌های استراتژیک یا سازمانی و حوزه گسترده‌تر استراتژی‌های منابع انسانی. برای این نویسندگان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، یک فرایند چندبُعدی با اثرات متعدد است. چنین مکتوباتی، همچنین ماهیت انفعالی رشدیابنده وظیفه منابع انسانی، مشارکت بالقوه افزایشش با موفقیت سازمان‌ها و ارتباطات دوجانبه (یکپارچگی) بین استراتژی کسب و کار و مدیریت منابع انسانی را آشکار می‌سازد (اعرابی و مقدم، ۱۳۸۶). به‌طور کلی روش مشخصی برای تدوین استراتژی منابع انسانی وجود ندارد و باید با توجه به شرایط هر سازمان، برای آن استراتژی را طراحی کرد. به‌عبارت‌دیگر، تدوین استراتژی مستلزم در نظر گرفتن شرایط بوده و باید از مدل‌های مختلف تلفیقی استفاده نمود تا بتوان به نتیجه ایده‌آل دست یافت. به‌طور کلی می‌توان انواع استراتژی‌ها را به دو نوع کلی تقسیم کرد که در نگاره ۱ مزایا و معایب آن توضیح داده شده است.

### نگاره شماره (۱) - مقایسه دو نوع کلی استراتژی

انواع مدل‌ها / توضیحات	عقلایی	طبیعی (فزاینده)
مزایا	آسان‌تر و سریع‌تر به نتیجه می‌رسد؛ زنجیره‌ای هستند و هماهنگی‌های عمودی برقرار می‌شوند	متغیرهای عینی بیشتری وجود دارد؛ واقعیت‌گرا هستند؛ بومی‌شده‌اند، در نتیجه کمتر نیازمند چانه‌زنی هستند؛ علاوه‌بر هماهنگی‌های عمودی هماهنگی‌های افقی نیز وجود دارد.
محدودیت‌ها	آرمانی و ذهنی هستند؛ باید استراتژی وجود داشته باشد تا مبنای کار قرار گیرد، اگر استراتژی غلط باشد همه سلسله‌مراتب غلط می‌شوند، ممکن است همه موانع علمی را لحاظ نکنند.	پیچیده‌تر هستند؛ به علت تطبیق یافتن با شرایط واقعی و خاص زودتر هم کارکرد خود را از دست می‌دهند و تحت تأثیر نیروهای نهادی هستند

تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی یک فرایند نظام‌یافته برای طراحی برنامه جامع، بلندمدت، هدفمند و ساختاریافته درباره منابع انسانی است که از روش واحد و منحصر به فردی پیروی نمی‌کند (دسلر، ۲۰۰۶). بعضی الگوها (عقلایی) معتقدند که تدوین استراتژی منابع

انسانی بر رابطه‌ای یک‌طرفه و از بالا به پایین بین استراتژی رقابتی سازمان و استراتژی مدیریت منابع انسانی استوار است. دسته دیگر (الگوهای طبیعی) معتقدند در تدوین استراتژی منابع انسانی علاوه بر استراتژی سازمان، عوامل دیگری از جمله الزامات محیطی، نیروهای نهادی و سیاسی و ... نیز تأثیرگذار هستند (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۵). برای مثال *رایت و مک ماهان* (۱۹۹۲)<sup>۳</sup> معتقدند که اقدامات منابع انسانی متأثر از عوامل و متغیرهای گوناگونی هستند که عبارتند از متغیرها و مفاهیم استراتژیک، عوامل سیاسی و نهادی، رفتارهای حوزه مدیریت منابع انسانی و گنجینه سرمایه‌های انسانی. رویکرد بالا بیانگر نوعی نگاه جامع و نظام‌مند است. اهدافی که مدیریت منابع انسانی درصدد تحقق آنهاست، عبارتند از دامنه نقش کارکنان، ترکیب (مهارت‌های) نیروی کار، میزان شایستگی مورد انتظار، تعهد مورد انتظار، انعطاف‌پذیری سریع و سازگاری (سازگاری اجزای متعدد منابع انسانی).

## ۱. مدل‌های شناخته‌شده در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

### ۱-۱. مدل فیلیپس

مدل فیلیپس از نوع مدل‌های عقلایی است که بر مبنای استراتژی کسب‌وکار، استراتژی منابع انسانی را شکل می‌دهد. مزیت مدل فیلیپس این است که در آن به طرح بلوغ سازمانی و تناسب آن با استراتژی منابع انسانی توجه شده است.

### ۱-۲. مدل لنز<sup>۴</sup>

رویکرد لنز تکنیکی است که سازمان‌ها به کمک آن از چشم‌انداز و استراتژی 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 استراتژی کلان سازمان‌ها نیز کاربرد دارد؛ شکل ۲ مراحل طراحی استراتژی منابع انسانی با استفاده از این رویکرد را نشان می‌دهد.

### ۱-۳. مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان (نظریه سیستم‌ها)

تفکر سیستمی، چارچوبی پنج مرحله‌ای برای روشن و ساده کردن برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و اجرای آن ارائه می‌کند. مدل‌های پیشین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی - به‌استثنای مدل لنز - عمدتاً با حال مرتبط بودند و آینده را پیش‌بینی می‌کردند. این مدل، برنامه‌ریزی برای امروز را با در نظر داشتن آینده آغاز می‌کند.

3. Wright & Mc-Mahan (1992)

4. Lenz

#### ۱-۴. مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی

در این مدل، «فرهنگ سازمانی» به‌عنوان محور منطق استراتژیک منابع انسانی معرفی شده است. اولریش و بروک<sup>۵</sup> (۱۳۸۵)، بر اساس تجربیات گسترده خود و نیز تحقیقات دانشگاه میشیگان<sup>۶</sup> دریافته‌اند که شرکت‌های پیشرو برای پیوند فعالیت‌های منابع انسانی خود با استراتژی کسب‌وکار، از فرهنگ سازمانی استفاده می‌کنند.

فرایند توسعه استراتژی منابع انسانی فرهنگ محور، دارای شش مرحله است: ۱. شناسایی واحد زمانی و سازمان‌دهی کارگاه؛ ۲. اولویت‌بندی روندها در محیط کسب‌وکار؛ ۳. شناسایی منابع مزیت رقابتی و سنجش‌های مرتبط با هر منبع؛ ۴. تعریف قابلیت‌های فرهنگی مطلوب به همراه «ویژگی‌های رفتاری» مرتبط با هر فعالیت؛ ۵. شناسایی فعالیت‌های منابع انسانی که دارای بیشترین تأثیر بر خلق و حفظ فرهنگ مطلوب هستند و ۶. طراحی و تدوین برنامه اجرایی کلی.

#### ۱-۵. مدل نقاط مرجع استراتژیک

بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، مدلی دوبعدی را به‌عنوان مدل یکپارچه معرفی کرده‌اند که بر اساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به‌عنوان نقطه مرجع استراتژیک است. فرایند تدوین این مدل، مبتنی بر نگرش فزاینده (طبیعی) است، اما برخی ابزار نگرش عقلایی نیز در آن، مورد استفاده قرار می‌گیرد. نقاط مرجع استراتژیک به‌عنوان حلقه واسط، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی علمی در استراتژی منابع انسانی پیوند داده است. مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم دربرگیرنده دو بعد (نحوه کنترل و بازار تأمین نیرو) است، در نهایت به استخراج استراتژی پدران، پیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه می‌انجامد. نقاط مرجع استراتژیک با استفاده از ویژگی‌های مشاغل، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی زیرسیستم‌های منابع انسانی، تعیین می‌شود.

با توجه به دیدگاه نظریه نقاط مرجع استراتژیک و دیدگاه نظری بامبرگر و فیگن باوم (۱۹۹۶)<sup>۷</sup>، مدل ترکیبی سومی در زمینه تدوین استراتژی منابع انسانی توسط بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) به‌عنوان راهکار مطرح شد. این دو اندیشمند با ترکیب دیدگاه‌های گوناگون در زمینه تدوین استراتژی منابع انسانی، نگرشی یکپارچه را پیشنهاد کردند که از دو بعد «تأمین منابع (ساختن یا خریدن)» و «کنترل فرایند یا نتیجه» در راستای تعیین نقاط مرجع استراتژیک بهره

5. Ulrich & Bruk

6. Michigan

7. Bamberger & Fiegenbaum (1996)

می‌گیرد. بعد «تأمین منابع» یعنی درجه یا میزانی که استراتژی منابع انسانی به تأمین مهارت‌ها یا شایستگی‌های لازم در داخل یا بازار آزاد توجه می‌کند. بعد دوم «کنترل» عبارت است از درجه یا میزانی که استراتژی منابع انسانی به موضوع نظارت بر رفتار کارکنان توجه می‌کند که همان کنترل نتایج یا کنترل فرایند است (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۵). با ترکیب دو بُعد، چهار گونه استراتژی‌های منابع انسانی به‌دست می‌آید که در نگاره شماره (۲) نشان داده شده است.

### نگاره شماره (۲) - گونه‌شناسی استراتژی‌های منابع انسانی

SRP1			
بازار کار داخل	بازار کار خارج		
متعهدانه	پیمانکارانه	کنترل نتیجه و بازده	SRP2
پدرانه	ثانویه	کنترل فرایند	

#### ۱-۵-۱. استراتژی ثانویه

این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی نیز در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. به‌عبارت‌دیگر، در صورت عدم نیاز یا عدم رضایت از هریک از کارکنان به‌راحتی می‌توان با آنها قطع همکاری کرد و در صورت نیاز کارکنان جدیدی را با کمترین آموزش و هزینه در همان مشاغل به‌کار گمارد.

#### ۱-۵-۲. استراتژی پدرانه

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. بنابراین، در صورت وجود مناصب‌های خالی با ارتقای کارکنان موجود به پر کردن این مناصب‌ها اقدام می‌شود.

#### ۱-۵-۳. استراتژی پیمانکارانه

این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوطه برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است؛ چرا که شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به‌صورت موقت نیاز دارد. از این‌رو، این کارشناسان معمولاً با مبالغی بالا، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک طرح دعوت به همکاری می‌شوند و پس از خاتمه طرح مجدداً به بازار کار برمی‌گردند تا در مواردی مشابه به ارائه خدمت بپردازند. البته برخی از سازمان‌ها (به‌ویژه سازمان‌های مجازی) نیاز دائمی به کارشناسان متخصص خود را نیز با

استفاده از خدمات موقت یا غیرضروری این کارشناسان برطرف می‌کنند؛ چراکه مدیریت این سازمان‌ها توانسته است کنترل خود را به‌طور کامل بر دانش خاص سازمان نیز بر ابزارهای ارزیابی و ارتقای آن اعمال کند.

#### ۱-۵-۴. استراتژی متعهدانه

این استراتژی نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد، با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به‌طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجا که آنها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت تسلط دارند، جایگزینی آنها به راحتی امکان‌پذیر نیست. بنابراین، لازم است رویکردی مؤثر به بازار کار درون سازمان داشت؛ یعنی توسعه و آموزش کارشناسان شرکت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان، به گونه‌ای که موجب شود کارشناسان مذکور در برابر آینده شغلی مطمئن و پویا، از حقوق و مزایای بالاتر بازار کار بیرون سازمان چشم‌پوشی کنند. در نظریه نقاط مرجع استراتژیک، برای تعیین نقاط مرجع از یک ماتریس سه‌بعدی استفاده می‌شود که دربرگیرنده شرایط داخلی سازمان، شرایط خارجی سازمان و زمان است (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). نظریه مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک اصولاً مبتنی بر نگرش برنامه‌ریزی بخردانه است، اما بامبرگر و فایگن‌بام (۱۹۹۶)<sup>۸</sup> استفاده از چندین دیدگاه نظری از قبیل نظریه انگیزش، نظریه هدف استراتژیک و نظریه وابستگی به منابع اشاره می‌کنند که با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف می‌توان طیف وسیعی از نقاط مرجع بالقوه را ارائه کرد که سازمان به‌وسیله آن می‌تواند به خلق الگوهایی بپردازد.

در مدل ارائه‌شده توسط بامبرگر و مشولم، مدیریت منابع انسانی از دو جنبه مورد بررسی قرار می‌گیرد: اهداف یا مقاصد منابع انسانی و راه‌های (وسایله‌ها) دستیابی به اهداف. اهدافی که مدیریت منابع انسانی درصدد تحقق آنهاست عبارتند از: دامنه نقش کارکنان، ترکیب (مهارت‌های) نیروی کار، میزان شایستگی مورد انتظار، تعهد مورد انتظار، انعطاف‌پذیری سریع و سازگاری (سازگاری اجزای متعدد منابع انسانی). در این مدل، سه وسیله برای دستیابی به اهداف مدیریت منابع انسانی می‌توان یافت: «زیرسیستم تأمین»، «زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش» و «زیرسیستم روابط با کارکنان».

#### ۲. روش تحقیق

تحقیق حاضر با توجه به اینکه در سازمان مورد مطالعه صنعت نفت انجام شده، از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه



تحقیقات میدانی به‌شمار می‌رود. داده‌های تحقیق با استفاده از ابزارهای مصاحبه، مطالعه مستندات و گزارش‌های موجود و برگزاری جلسات با مدیران و کارشناسان صنفی و ستادی سازمان گردآوری شده است. روایی تحقیق با بهره‌گیری از کارگروه منابع انسانی و کارشناسان سازمان مورد تأیید قرار گرفته است. پرسش اصلی تحقیق در این پژوهش، یافتن «استراتژی‌های منابع انسانی سازمان مورد مطالعه» است؛ و پرسش فرعی تحقیق، یافتن «اقدامات و الزامات بهبود متناسب با استراتژی‌های تدوین‌شده» است. در شکل شماره (۱) مراحل اجرای تحقیق و در نگاره شماره (۳) روش‌ها، تکنیک‌ها و استانداردهای مورد استفاده در انجام پژوهش ارائه شده است.

### نگاره شماره (۳) - روش، تکنیک و استانداردهای مورد استفاده در انجام پژوهش

۱	تشکیل پنل خبرگان منابع انسانی با عنوان کمیته راهبردی منابع انسانی
۲	شناسایی عوامل قوت و ضعف به‌عنوان عوامل داخلی و نقاط تهدید و فرصت به‌عنوان عوامل بیرونی بر اساس نظر پنل
۳	ارزیابی کمی ماتریس عوامل داخلی و خارجی
۴	مدل مایلز و اسنو در طبقه‌بندی استراتژی‌های سازمان در چهار بعد اصلی
۵	طبقه‌بندی مشاغل در دو بعد اصلی مدل نقاط مرجع استراتژیک
۶	مدل نقاط مرجع استراتژیک

### ۳. نتایج تحقیق

به‌منظور نگارش استراتژی نیاز است که مأموریت، چشم‌انداز و اسناد بالادستی آن سازمان مشخص شود. صنعت نفت ایران نیز چشم‌انداز روشنی را در بحث منابع انسانی برای خود ترسیم کرده است.

شکل شماره (۱) - مدل «ده-گامه» تدوین استراتژی منابع انسانی



۳-۱. گام یکم: تدوین مأموریت و چشم انداز منابع انسانی سازمان مورد مطالعه صنعت نفت

در این گام، چشم انداز منابع انسانی در صنعت نفت، مأموریت و اهداف بلندمدت سازمان مورد مطالعه گردآوری و ارائه می شود که در تحقیق حاضر در این گام، جمع آوری و مورد مطالعه قرار گرفته، ولی به علت محرمانه بودن ارائه نشده است. هدف از بررسی و تحلیل این اسناد در تدوین سند چشم انداز منابع انسانی سازمان مورد مطالعه این است که به گونه ای عمل شود که تا حد امکان تناسب و هماهنگی بین چشم انداز و مأموریت منابع انسانی و اسناد بالادستی حاصل شود و به نوعی هدف، ترجمان اسناد بالادستی به منظور دستیابی به اهداف متعالی آن است. همچنین در گام بعد نیازمند دانستن چشم انداز و مأموریت منابع انسانی سازمان مورد مطالعه هستیم. بنابراین، چشم انداز و مأموریت واحد منابع انسانی سازمان مورد مطالعه صنعت

نفت طبق نظر مدیران ارشد و خبرگان مربوطه و اعضای کمیته راهبردی منابع انسانی به شرح نگاره شماره (۴) تدوین شد:

### نگاره شماره (۴) - چشم‌انداز منابع انسانی و مأموریت در سازمان مورد مطالعه

«الگوی توانمندی، خلاقیت، روحیه خودباروری و پژوهشگری سرمایه‌های انسانی فعال در صنعت نفت»	چشم‌انداز منابع انسانی سازمان مورد مطالعه
«مأموریت ما مدیریت سرمایه‌های انسانی در راستای نیازها و مأموریت بنیادین سازمان مورد مطالعه صنعت نفت به‌عنوان یک سازمان پژوهشی و فناوری برتر است به‌طوری‌که بتوانیم با پیاده‌سازی هدفمند ابزارهای مدیریت نوین به سمت اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت از پیش تعیین‌شده سازمان به نحو اثربخشی گام برداریم»	مأموریت منابع انسانی سازمان مورد مطالعه

### ۳-۲. گام دوم: تعیین نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌های پیش روی واحد منابع انسانی

برای تعیین چالش‌ها و نقاط قابل بهبود چهار عامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید سازمان از دیدگاه منابع انسانی به‌دست‌آمده است. بر اساس بررسی صورت گرفته که بر مبنای روش مصاحبه عمیق از مدیران و کارشناسان سازمان مورد مطالعه صنعت نفت حاصل شده است نقاط قوت، ضعف و نیز نقاط تهدید و فرصت به شرح نگاره‌های ۸-۵ استخراج شده‌اند. نقاط قوت و ضعف نشان‌دهنده محیط درون بوده و به‌منظور تحلیل محیط درونی استفاده می‌شوند و نقاط تهدید و فرصت نیز نشانگر محیط بیرون بوده و به‌منظور تحلیل محیط بیرونی استفاده می‌شوند.

### نگاره شماره (۵) - نقاط قوت منابع انسانی

وجود نظام انتصابات و ترفیعات	۱.
مرکز ارزیابی و توسعه مدیران	۲.
استقرار نظام پیشنهادها	۳.
وجود مرکز آموزش فعال	۴.
وجود نیروهای متخصص و خیره فنی و غیر فنی	۵.
پیاده‌سازی نظام مدیریت فرایندها	۶.
نظام آراستگی 5S	۷.
اجرای سامانه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه	۸.
حمایت مدیریت عالی سازمان از نقش راهبردی واحد منابع انسانی	۹.
وجود خدمات رفاهی اجتماعی از قبیل مهدکودک، زائرسرا، مجتمع فرهنگی ورزشی، تسهیلات مسکن و خودرو	۱۰.
برگزاری دوره‌های دکترای در رشته‌های فنی تخصصی وابسته به صنعت نفت و امکان ارتقای تحصیلی کارکنان	۱۱.
امکان تعریف طرح‌های صنعتی مورد نیاز سازمان مورد مطالعه صنعت نفت برای دانشجویان دکترای در حال تحصیل	۱۲.

### نگاره شماره (۶) - نقاط ضعف منابع انسانی

نبود مدل تعالی سازمانی (EFQM)	۱.
فقدان نظام جامع عملکرد فردی و سازمانی	۲.

## ۱۶ ارائه «مدل ده مرحله‌ای» تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک

۳.	فقدان سامانه نظام شناسایی استعدادها
۴.	فقدان برنامه مدون جانشین‌پروری
۵.	وضعیت اقتصادی نامناسب سازمان در حوزه هزینه کرد منابع انسانی
۶.	فقدان نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد
۷.	خروج ارادی نیروهای نخبه و متخصص
۸.	نبود زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM)
۹.	در شرف بازنشسته‌شدن تعداد زیادی از کارکنان مجرب سازمان مورد مطالعه
۱۰.	تعداد وجود منابع انسانی ناکارآمد و مازاد
۱۱.	انگیزشی نبودن پرداخت‌ها به کارکنان
۱۲.	فقدان سیستم جامع مدیریت دانش
۱۳.	عدم تطابق جایگاه و ساختار واحد منابع انسانی به تناسب فعالیت‌های سازمان
۱۴.	وجود نامتوازن نیروهای موقت و غیررسمی
۱۵.	عدم مطالعه مستمر سطح نگرش کارکنان از قبیل رضایت شغلی، تعهد و ...
۱۶.	وجود پدیده رفتار سکوت سازمانی به دلیل عدم انگیزش کارکنان
۱۷.	فقدان برنامه برای اجتماعی کردن کارکنان تازه استخدام
۱۸.	نبود نظام توسعه و کار راهه شغلی کارکنان

### نگاره شماره (۷) - نقاط تهدید منابع انسانی

۱.	عدم توانایی رقابت با شرکت‌های بین‌المللی اعم از شرکت‌های نفتی حوزه خلیج فارس در حوزه جبران خدمات
۲.	عدم تعامل و ارتباط سازنده با مشتریان بالقوه در سطح صنعت نفت
۳.	الزام به تبعیت مقررات دوگانه از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نیز وزارت نفت
۴.	وجود قوانین غیرمنعطف برای جذب نخبگان
۵.	ناکارآمدی بسته‌های منابع انسانی نرم‌افزاری مدیریت الکترونیک جامع داخلی و عدم توانایی خرید نسخه‌های خارجی
۶.	وضعیت مالی بهتر شرکت‌های مشابه داخلی و جذب نیروهای صنعت
۷.	محدودیت‌های قانونی وزارتخانه نفت در جذب و جابه‌جایی نیروی انسانی
۸.	تأثیر بودجه کلی سازمان بر نحوه خدمت به منابع انسانی
۹.	انگیزشی نبودن نظام پاداش به کارکنان

### نگاره شماره (۸) - نقاط فرصت منابع انسانی

۱.	سهولت در اخذ مصوبات با توجه به نقش هیئت‌امنا در اداره سازمان مورد مطالعه
۲.	جذابیت و اعتبار سازمان مورد مطالعه برای افراد داخل و خارج از صنعت نفت از لحاظ جذب و تأمین
۳.	وجود منابع انسانی و نیروهای متخصص و نخبه فارغ‌التحصیل از دانشگاه‌های معتبر کشور
۴.	نقش فعال سازمان مورد مطالعه صنعت نفت به‌عنوان هاب پژوهشی در اجرای طرح‌ها
۵.	وجود شرکت‌های مشاوره‌ای توانمند و خیره در حوزه منابع انسانی
۶.	امکان تأسیس شرکت‌های انشعابی دانش‌بنیان در سازمان مورد مطالعه صنعت نفت
۷.	برخوردراری از حمایت‌های صنعت نفت برای ارائه خدمات آموزش و توسعه
۸.	تأثیر تحریم‌ها بر فناوری، منابع مالی، مواد اولیه و درآمدزایی صنعت

### ۳-۳. گام سوم: تحلیل محیط درونی و بیرونی

از کارشناسان، مدیران و صاحب نظران موضوع خواسته شده است که برحسب اهمیت هر موضوع وزن دهی نمایند. با توجه به این که جمع اوزان نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت و تهدید باید برابر با ۱ شود، اوزان تعیین شده را نرمال سازی کرده و در نگاره های مرتبط با تحلیل محیط قرار داده ایم. همچنین با توجه به «وضع موجود» به هر مورد در بازه ۱ تا ۴ امتیازدهی شده است، به عبارت دیگر، به هر موضوع بر اساس وضعیت آن خیلی خوب (۴)، خوب (۳)، متوسط (۲) و ضعیف (۱) امتیاز داده شده است.

با ضرب وزن هر موضوع در امتیاز وضعیت موجود آن، امتیاز نهایی موضوع محاسبه شده است. بر اساس این روند نوع استراتژی کلی منابع انسانی سازمان از میان استراتژی های تهاجمی، تدافعی و تحلیلی گرایانه شناسایی شده است که این موضوع در تعیین راهبردهای زیرسیستم های منابع انسانی تعیین کننده خواهد بود. در این راستا، فرمی با شرح ذیل به تعدادی از مدیران و کارشناسان ارشد سازمان مورد مطالعه صنعت نفت که تجربه کافی را درباره مباحث مرتبط با منابع انسانی در سازمان داشته اند، داده شد و از آنها خواسته شد که طبق توضیح ذیل نقاط ضعف و قدرت و نیز نقاط فرصت و تهدید را ارائه کنند. در واقع، نقاط قوت و ضعف به تحلیل محیط داخلی و نقاط فرصت و تهدید به تحلیل بیرونی می پردازند. نتایج حاصله در نگاره های شماره (۹) و (۱۰) ارائه شده است.

#### نگاره شماره (۹) - ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

امتیاز وزن دار	وضعیت موجود $C_i$	وزن $W_i$	عوامل استراتژیک داخلی
0.204	3.4	0.06	اجرای سامانه ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه
0.2216	2.77	0.08	مرکز ارزیابی و توسعه مدیران
0.195	3.9	0.05	استقرار نظام پیشنهادات
0.1268	3.17	0.04	وجود مرکز آموزش فعال
0.2702	3.86	0.07	وجود نیروهای متخصص و خیره فنی و غیر فنی
0.064	3.2	0.02	پیاپی سازی نظام مدیریت فرایندها
0.031	3.1	0.01	نظام آراستگی 5s
0.1098	3.66	0.03	وجود نظام انتصابات و ترفیعات
0.248	3.1	0.08	حمایت مدیریت عالی سازمان از نقش راهبردی واحد منابع انسانی
0.174	2.9	0.06	وجود خدمات رفاهی اجتماعی از قبیل مهدکودک، زائرسرا، مجتمع فرهنگی ورزشی، تسهیلات مسکن و خودرو
0.029	2.9	0.01	برگزاری دوره های دکترا در رشته های فنی تخصصی وابسته به صنعت نفت و امکان ارتقای تحصیلی کارکنان
0.046	2.3	0.02	امکان تعریف طرح های صنعتی مورد نیاز سازمان مورد مطالعه صنعت نفت برای دانشجویان دکتری در حال تحصیل
0.0597	1.99	0.03	نبود مدل تعالی سازمانی

۱۸ ارائه «مدل ده مرحله‌ای» تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک

0.078	1.56	0.05	فقدان نظام جامع عملکرد فردی و سازمانی
0.0835	1.67	0.05	فقدان سامانه نظام شناسایی استعدادها
0.07	1.75	0.04	فقدان برنامه مدون جانشین‌پروری
0.0561	1.87	0.03	وضعیت اقتصادی نامناسب سازمان در حوزه هزینه‌کرد منابع انسانی
0.098	1.96	0.05	فقدان نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد
0.0438	1.46	0.03	خروج ارادی نیروهای نخبه و متخصص
0.0835	1.67	0.05	عدم وجود زیرساخت‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیک
0.07	1.75	0.04	در شرف بازنشسته‌شدن تعداد زیادی از کارکنان مجرب سازمان مورد مطالعه
0.0169	1.69	0.01	وجود تعدادی منابع انسانی ناکارآمد و مازاد
0.09	1.8	0.05	انگیزشی نبودن پرداخت‌ها به کارکنان
0.078	1.95	0.04	فقدان سیستم جامع مدیریت دانش
۲/۵۴	۵۹/۳۸	۱	جمع کل

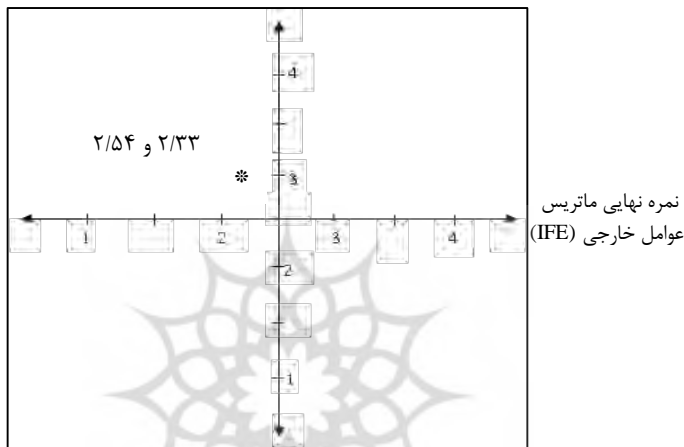
نگاره شماره (۱۰) - ماتریس ارزیابی عوامل بیرونی

امتیاز وزن دار	وضعیت موجود Ci	وزن Wi	عوامل استراتژیک بیرونی
0.07	0.245	3.5	سهولت در اخذ مصوبات با توجه به نقش هیئت امنا در سازمان مورد مطالعه
0.07	0.245	3.5	جذابیت و اعتبار سازمان مورد مطالعه برای افراد داخل و خارج از صنعت نفت از لحاظ جذب و تأمین
0.09	0.3294	3.66	وجود منابع انسانی و نیروهای متخصص و نخبه فارغ‌التحصیل از دانشگاه‌های معتبر کشور
0.03	0.0699	2.33	نقش فعال سازمان مورد مطالعه صنعت نفت به‌عنوان هاب پژوهشی در اجرای پروژه‌ها
0.05	0.101	2.02	وجود شرکت‌های مشاوره‌ای توانمند و خبره در حوزه منابع انسانی
0.05	0.149	2.98	امکان تأسیس شرکت‌های انشعایی دانش‌بنیان در سازمان مورد مطالعه صنعت نفت
0.06	0.1668	2.78	پرخورداری از حمایت‌های صنعت نفت برای ارائه خدمات آموزش و توسعه
0.07	0.1554	2.22	تأثیر تحریم‌ها بر فناوری، منابع مالی، مواد اولیه و درآمدزایی صنعت
0.06	0.0726	1.21	عدم توانایی رقابت با شرکت‌های بین‌المللی اعم از شرکت‌های نفتی حوزه خلیج فارس در حوزه جبران خدمات
0.08	0.14	1.75	عدم تعامل و ارتباط سازنده با مشتریان بالقوه در سطح صنعت نفت
0.05	0.0595	1.19	الزام به تبعیت مقررات دوگانه از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت نفت
0.08	0.1328	1.66	وجود قوانین غیرمنعطف برای جذب نخبگان
0.06	0.1068	1.78	ناکارآمدی بسته‌های منابع انسانی نرم‌افزاری مدیریت الکترونیک جامع داخلی و عدم توانایی خرید نسخه‌های خارجی
0.06	0.0768	1.28	وضعیت مالی بهتر شرکت‌های مشابه داخلی و جذب نیروهای صنعت
0.04	0.0596	1.49	محدودیت‌های قانونی وزارتخانه نفت در جذب و جابه‌جایی نیروی انسانی
0.03	0.0417	1.39	تأثیر بودجه کلی سازمان بر نحوه خدمت به منابع انسانی
0.05	0.084	1.68	انگیزشی نبودن نظام پاداشی به کارکنان
۲/۳۳	۳۶/۴۲	۱	جمع کل

۳-۴. گام چهارم: تعیین نمره ماتریس عوامل داخلی - خارجی و تعیین جایگاه کلی استراتژی مدنظر بر اساس مدل چهارگانه مایلز و اسنو

با توجه به نتایج حاصل از ماتریس بررسی محیط داخلی و خارجی و امتیازات به دست آمده جایگاه استراتژی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه در شکل ۲ ارائه شده است. با توجه به دو عدد ۲/۵۴ و ۲/۳۳ استراتژی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه در خانه ۲ قرار می گیرد. شکل شماره (۲) - جایگاه استراتژی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه

نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی (IFE)



به عبارت دیگر، بر اساس این نتیجه استراتژی کلی سازمان مورد مطالعه رویکردی تحلیل گرایانه دارد؛ چرا که بر اساس امتیازات به دست آمده در خانه دوم قرار گرفته است.

نگاره شماره (۱۱) - نتیجه تحلیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی

نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی (IFE) = ۲/۵۴		
خانه شماره دو: راهبرد تحلیل گرانه	خانه شماره یک: راهبرد تهاجمی	نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی (EFE) = ۲/۳۳
خانه شماره چهار: راهبرد تدافعی	خانه شماره سه: راهبرد انفعالی	

بر اساس این نتیجه که از مدل چهارگانه مایلز و اسنو (۱۹۸۷)<sup>۹</sup> به دست آمده است، باید ویژگی های سازمان با مدل تحلیل گرایانه منطبق باشد. بر اساس مدل ده گامه ارائه شده، این گام یک نقطه بررسی و کنترل برای تحلیل نقاط بنیادین پیشین است. بر اساس مدل مایلز و اسنو سازمان های تحلیلگر دارای ساختار و فرایندی رسمی بوده و دارای ثبات نسبی هستند. به تغییرات محیط پیرامون پاسخ داده و دارای برنامه ریزی منظمی هستند. همچنین در بازار دارای ثبات بوده و در بعضی از محصولات پیشرو هستند. مشخصات به دست آمده بر اساس نظر پنل

9. Miles & Snow (1978)

خبرگان با مشخصات سازمان مورد مطالعه تطبیق کامل دارد. این تطابق نشان‌دهنده انجام‌دادنی صحیح گام‌های پیشین و درک صحیح سازمان و جایگاه منابع انسانی آن است. این تحلیل کمک می‌کند تا در گام‌های آتی، دید خبرگان نسبت به مسئله تحقیق روشن‌تر شود. با توجه به نتیجه به‌دست‌آمده باید در تدوین استراتژی منابع انسانی سازمان، ویژگی‌های سازمان‌های تحلیل‌گر را در منطق تدوین و گام‌های اجرایی لحاظ کرد.

### ۳-۵. گام پنجم: طبقه‌بندی مشاغل

پس از این مدل نقاط مرجع استراتژیک<sup>۱۰</sup> اجرایی می‌شود. سایر مراحل تدوین به شرح نگاره شماره (۱۲) طراحی گردید. دسته‌بندی مشاغل با توجه به اینکه منطق مدل تدوین استراتژی منابع انسانی را ویژگی‌های مشاغل استراتژیک تشکیل می‌دهد. بنابراین لازم است که مشاغل استراتژیک را شناسایی کرد. بدین منظور کمیته راهبردی منابع انسانی، مشاغل سازمان مورد مطالعه را به شکل ذیل دسته‌بندی نمودند.

#### نگاره شماره (۱۲) - معرفی مشاغل اصلی سازمان

مشاغل اصلی و تخصصی صف	مشاغلی هستند که عهده‌دار مأموریت اصلی سازمان می‌باشند؛ در بخش صفی سازمان مورد مطالعه در واحدهای پژوهشی مختلف وجود دارد و شامل مسئول طرح، پژوهنده ارشد، فنآور ارشد، پژوهنده و فنآور است.
مشاغل ستاد تخصصی	مشاغلی هستند که پشتیبان مشاغل صفی را برعهده دارند. این مشاغل در ستاد تخصصی سازمان مورد مطالعه در معاونت‌های تخصصی ستادی وجود دارد و شامل مشاغلی همچون کارشناسان ارشد، ثبت اختراعات، کارشناس ارشد حمایت از نرم‌افزار، کارشناس ارشد روابط بین‌الملل، کارشناس ارشد بررسی‌های فنی و اقتصادی، کارشناس ارشد ارتباطات صنعت، کارشناس ارشد خط‌مشی فناوری، کارشناس ارشد راهبردی، کارشناسی ارشد تدوین نقشه راه، کارشناسی ارشد طرح و برنامه و ... است.
مشاغل ستاد عمومی	مشاغل ساده‌ای هستند که تسهیلات لازم را برای مشاغل بالا فراهم می‌آورند. این مشاغل عمدتاً در معاونت‌های پشتیبانی و ستاد سازمان مورد مطالعه وجود دارند و شامل مشاغلی همچون خدمات اداری، مالی و حسابداری، تدارکات، تحصیلات تکمیلی، آموزش، منابع انسانی و ... است.
مشاغل خدماتی	مشاغلی هستند که ساده، تکراری و قابل برون‌سپاری هستند و برای پشتیبانی عمومی از مشاغل بالا به وجود آمده‌اند و در قالب نیروهای خدمات عمومی قابل انجام خواهند بود. این مشاغل شامل خدمات نظافت، آبدارچی، باغبانی، آشپزخانه و رستوران، نامه‌رسانی، منشی‌گری، خدمات نقلیه و ... است.
مشاغل قرارداد کار معین	این مشاغل فنی، تخصصی و پیچیده هستند و شاغلان آن به‌صورت پروژه‌ای و در قالب انجام کار معین، با سازمان مورد مطالعه همکاری دارند و این نوع مشاغل نیز شامل مسئول پروژه، پژوهنده/فنآور ارشد، پژوهنده یا فنآور است.

### ۳-۶. گام ششم: تعیین جایگاه هر دسته شغل بر اساس اهداف استراتژیک منابع

#### انسانی در دو بعد مدل نقاط مرجع استراتژیک

در این قسمت با کمک مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان مدیریت منابع انسانی، اهداف استراتژیک منابع انسانی انتخاب می‌شود. لازم به ذکر است تعیین اهداف با توجه به دو بعد



مطرح شده، «کنترل بازده یا کنترل فرایند» و «تأمین نیرو از داخل یا خارج»، طبق فرمول‌ها و نگاره‌های زیر صورت می‌گیرد (طبق ماتریس، نمرات از یک تا نه می‌باشند). پس از تکمیل دو نگاره زیر و گنجاندن عدد مربوطه در فرمول، میانگین هر کدام از نگاره‌ها مشخص می‌شود که تعیین کننده نمرات بر اساس ابعاد ماتریس است. فرمول‌ها برای دو بعد (افقی و عمودی) در ادامه ارائه شده‌اند:

$$\text{بعد عمودی} = \frac{\sum_{i=1}^{n1} (SR) + \sum_{i=1}^{n2} (K\&S\&L) + \sum_{i=1}^{n3} (HRC)}{n1 + n2 + n3}$$

### نگاره شماره (۱۳) - شاخص‌های بعد عمودی

Dimension of Result or Process Control	بعد عمودی
Scope of Role	دامنه نقش (SR)
Level of Knowledge and Skills and Eligibility	سطح دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها (K&S&L)
Human Resource Composition	ترکیب منابع انسانی (HRC)

$$\text{بعد افقی} = \frac{\sum_{i=1}^{n1} (EC) + \sum_{i=1}^{n2} (F)}{n1 + n2}$$

### نگاره شماره (۱۴) - شاخص‌های بعد افقی

Dimension of Supply of Human Resource from Inside or Outside of Labor Market	بعد افقی
Expected Commitment	تعهد مورد انتظار (EC)
Flexibility	انعطاف‌پذیری (F)

### نگاره شماره (۱۵) - اهداف استراتژیک منابع انسانی (تأکید بر کنترل فرایندها یا

#### کنترل نتایج): بعد عمودی

کنترل فرایند	1	2	3	4	5	6	7	8	9	کنترل بازده و محصول
تأکید کم بر خلاقیت و نوآوری	دامنه نقش									تأکید زیاد خلاقیت و نوآوری
خودمداری اندک در شغل (اعطای استقلال و آزادی عمل اندک)										خودمداری زیاد برای شغل (اعطای استقلال و آزادی عمل زیاد)
گسترده‌گی اندک ایفای نقش										گسترده‌گی زیاد ایفای نقش
اعمال نظارت و کنترل‌های زیاد و تفصیلی جهت انجام وظایف										اعمال نظارت و کنترل‌های کلی برای انجام وظایف
به کارگیری نیروی انسانی با توانایی انجام یک نوع کار										به کارگیری نیروی انسانی با توانایی زیاد جهت انجام چندین نوع کار
فرصت کمتر برای مشارکت										فرصت بیشتر برای مشارکت در انجام امور
گسترده‌گی و پویایی اندک نقش										گسترده‌گی و پویایی زیاد نقش
توسعه اندک مهارت‌های کارکنان										توسعه زیاد مهارت‌های کارکنان
										سطح دانش و مهارت‌ها و شایستگی

۲۲ ارائه «مدل ده مرحله‌ای» تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک

شایستگی زیاد برای انجام شغل	مورد نیاز	شایستگی اندک برای انجام شغل
میزان نیاز بالا به دانش تخصصی انجام کار		میزان نیاز کم به دانش تخصصی
ترکیب بالایی از مهارت‌های مورد نیاز	ترکیب نیروی کار	کمترین تعداد نیروی انسانی مورد نیاز
کمترین تعداد نیروی انسانی مورد نیاز		بیشترین تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

نگاره شماره (۱۶) - اهداف استراتژیک منابع انسانی (تأمین نیرو از بازار کار داخل یا

بازار کار خارج): بعد افقی

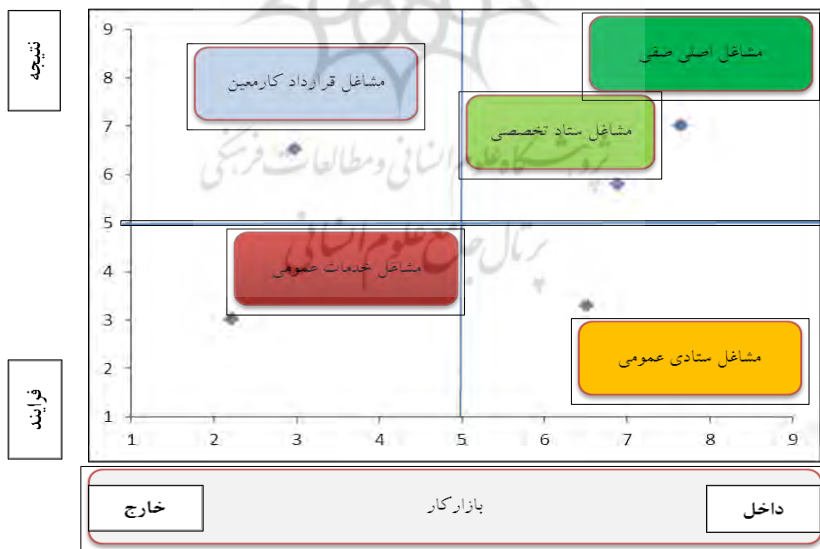
تأمین نیرو از بازار کار داخل	1	2	3	4	5	6	7	8	9	تأمین نیرو از بازار کار خارج
تعهد زیاد افراد به سازمان	تعهد مورد انتظار									تعهد زیاد افراد به شغل
تأکید زیاد بر همسوسازی منافع فردی و مدیریتی										تأکید کم بر همسوسازی منافع فردی و مدیریتی
انعطاف‌پذیری کم در مقابل تغییرات محیط	انعطاف‌پذیری									انعطاف‌پذیری زیاد در مقابل تغییرات محیطی
تأکید زیاد بر انتخاب کارکنان رسمی به‌منظور تصدی مشاغل مدیریتی										تأکید کم بر انتخاب کارکنان رسمی به‌منظور تصدی مشاغل مدیریتی

۷-۳. گام هفتم: مشخص کردن جایگاه هر شغل در چهار دسته اصلی مدل نقاط مرجع

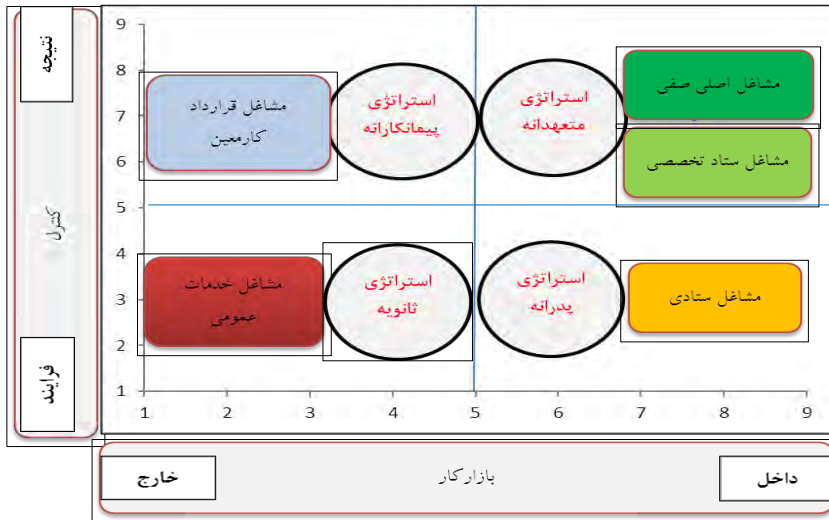
استراتژیک شامل متعهدانه، پیمانکارانه، پدرا نه و ثانویه

بر مبنای این روش کلیه مشاغل سازمان دسته‌بندی شدند. بر این اساس به‌طور مشخصی هر دسته از مشاغل تعیین‌شده در گام دوم در جایگاه چهارگانه خود مشخص شده‌اند.

شکل شماره (۳) - جایگاه مشاغل طبقه‌بندی شده



شکل شماره (۴) - جایگاه مشاغل طبقه‌بندی شده



نگاره شماره (۱۷) - تطبیق دسته‌بندی مشاغل با جایگاه منابع

	خارج	بازار کار	داخل
نتیجه	پیمانکارانه (کارکنان پروژه‌ای) کوتاه‌مدت و موقت	متعهدانه (کارکنان صف) (ستاد تخصصی) مشاغل تخصصی و پیچیده	
کنترل	ثانویه (کارکنان پیمانکارانه) مشاغل ساده و تکراری و استاندارد	پدرانانه (کارکنان ستاد عمومی) مشاغل ساده و تکراری و استاندارد	
فرایند			

۳-۸. گام هشتم: تدوین استراتژی‌های اصلی منابع انسانی بر اساس گام‌های ۱ تا ۵ با توجه به سه گام قبلی و نیز نتایج تحقیق به‌دست آمده در گام چهارم استراتژی‌های منابع انسانی متناسب با نتایج تحلیل محیط، چشم‌انداز صنعت نفت، چشم‌انداز و مأموریت سازمان

مورد مطالعه صنعت نفت در حوزه منابع انسانی و نیز دیگر اسناد بالادستی و نظر کارگروه منابع انسانی سازمان به شرح ذیل ارائه شده‌اند.

### نگاره شماره (۱۸) - استراتژی‌های منابع انسانی

۱	توسعه نظام پرداخت و جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، توانمندی‌ها و ویژگی‌های شغل و شاغل
۲	طراحی نظام یکپارچه مدیریت عملکرد فردی و سازمانی
۳	شناسایی و ایجاد ذخیره استعدادها در سازمان مورد مطالعه صنعت نفت و پرورش نسل جدید مدیران
۴	توسعه توانمندی‌های سرمایه‌های انسانی سازمان مورد مطالعه صنعت نفت با استفاده از روش‌های نوین آموزشی شامل مربی‌گری، آموزش الکترونیک و کانون ارزیابی و توسعه مدیران
۵	افزایش روحیه کارآفرینی و نوآوری در میان کارکنان سازمان مورد مطالعه صنعت نفت به‌منظور توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان انشعایی
۶	ارتقای برند منابع انسانی سازمان مورد مطالعه صنعت نفت
۷	ساماندهی نیروهای خدماتی در سازمان مورد مطالعه صنعت نفت

۳-۹. گام نهم: مشخص کردن استراتژی‌های کارکردی برای مشاغل متعهدانه،

#### پیمانکارانه، پدران و ثانویه

در این گام برای چهار زیرسیستم اصلی منابع انسانی «ارزیابی عملکرد»، «پاداش و جبران خدمات»، «تأمین» و «روابط کارکنان» بر اساس معیارهای هر زیرسیستم که با توجه به ماهیت هر زیرسیستم تعیین شده‌اند و به تفکیک مشاغل دسته‌بندی شده استراتژی‌های کارکردی ارائه می‌شود. این گام پیش‌نیاز گام ششم یا گام آخر است. به‌عبارت‌دیگر، به‌منظور ارائه اقدامات و الزامات بهبود باید این گام اجرا شود تا بتوان به‌طور سازمان‌یافته‌ای اقدامات بهبود مرتبط با هر دسته شغل را ارائه کرد. در نگاره شماره (۲۰) برای هر زیرسیستم معیارهای متناسب انتخاب شده و با توجه به چهار دسته‌بندی کلی مدل نقاط مرجع استراتژیک هر زیر معیار بررسی شده است.

نگاره شماره (۱۹) - تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی به تفکیک مشاغل

#### سازمان مورد مطالعه صنعت نفت

استراتژی‌های فرعی مربوط به حوزه کارکردی	معیارهای هر زیرسیستم	متعهدانه	پدرانه	ثانویه	پیمانکارانه
ارزیابی عملکرد	انگیزشی	خیلی کم	کم	بسیار زیاد	متوسط
	عینی/ ذهنی	ذهنی	عینی	مختلط	مختلط
	مطلق/ نسبی	مختلط	مطلق	مختلط	نسبی
	توزیع اجباری یا آزاد	اجباری	اجباری	آزاد	-

مبنای پرداخت	شایستگی و عملکرد	عضویت ارشدیت و اندکی عملکرد	با نظر سرپرست	مهارت
سطح پرداخت	حساسیت نسبی به سطح پرداخت بازار	حساسیت نسبی به سطح پرداخت بازار	قانون کار	حساسیت نسبی به سطح پرداخت بازار
برابری خارجی	برابر یا بازار	کمتر یا برابر یا بازار	برابر یا بازار	بیشتر از بازار
مدیریت و تنوع عوامل انگیزشی	متنوع و متمایل به انگیزش‌های درونی	مختلط و تأکید بر پاداش‌های درونی	تأکید بر پاداش‌های بیرونی	مختلط و تأکید بر پاداش‌های بیرونی
پرداخت ثابت یا متغیر	افزایش پرداخت‌های متغیر نسبت به ثابت	تأکید نسبی بر پرداخت‌های ثابت	پرداخت نسبتاً متغیر	پرداخت کاملاً متغیر
نحوه پرداخت	شفاف	نسبتاً شفاف	محرمانه	محرمانه
میزان سهم‌کردن در ریسک	تأکید بر ریسک‌پذیری	تأکید نسبی بر ریسک‌گریزی	تأکید بر ریسک‌گریزی	تأکید بر ریسک‌پذیری
توسعه کارکنان	محدود و تأکید بر یکپارچه‌سازی	وسیع، توجه به مهارت شایستگی و هنجارها می‌شود.	معمولاً وجود ندارد.	وسیع، توجه به مهارت است.
گستره تلاش‌های تأمین	شبکه وسیع استانداردها در سطح بالای متوسط است.	محدود، استانداردها در سطح بالاست	شبکه وسیع، استانداردها در سطح پایین است.	محدود، استانداردها در سطح متوسط است
روش‌های تأمین	ترکیبی وسیع از روش‌ها، رسمی و غیررسمی؛	ترکیب محدودی از روش‌ها، غیررسمی	ترکیبی وسیع از روش‌ها، بیشتر مواقع رسمی	ترکیبی محدود از روش‌ها، غیررسمی
معیارهای تأمین	معیار بر اساس شایستگی‌های فعلی است. مقداری به سازگاری بافرهنگ سازمان توجه نمی‌شود.	به توسعه توانایی‌های بالقوه توجه می‌شود، معیار بر اساس ترکیبی از شغل و شایستگی افراد است. توجه زیادی به سازگاری بافرهنگ سازمانی می‌شود. اعتماد زیادی به روش‌های پیچیده می‌شود	معیار بر اساس شایستگی‌های فعلی و شغل است، توجه کمی به سازگاری بافرهنگ سازمانی می‌شود یا اصلاً توجه نمی‌شود	به توسعه توانایی‌های بالقوه توجه می‌شود، معیار بر اساس شغل است، مقداری به سازگاری بافرهنگ سازمان توجه می‌شود.
روش‌های گزینش	اعتماد زیادی به روش‌های پیچیده می‌شود.	اعتماد کمی به روش‌های پیچیده می‌شود.	اعتماد کمی به روش‌های پیچیده می‌شود.	اعتماد متوسطی به روش‌های پیچیده می‌شود.
سیستم‌های کار	تعهد محدود	تعهد گرا	کنترل‌گرا	انتقالی
روابط با کارکنان	برنامه‌های کمک به خانواده و کارکنان	برنامه‌های کمک به کارکنان و خانواده به اجرا درمی‌آیند	مطرح نیست	محدود به اجرای برنامه‌های کمک به کارکنان می‌شود.

۳-۱۰. گام دهم: ارائه اقدامات و الزامات بهبود منتج شده از گام‌های پیشین

در این گام پایانی ماحصل گام‌های پیشین در قالب اقدامات و الزامات بهبود ارائه شده است.

نگاره شماره (۲۰) - استراتژی اصلی ۱: توسعه نظام پرداخت و جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، توانمندی‌ها و ویژگی‌های شغل و شاغل

کد	الزامات و اقدامات بهبود	متعهدانه			پیمانکارانه
		مشاغل اصلی و مشاغل تخصصی ستادی	مشاغل عمومی ستادی	مشاغل خدمات عمومی	
S1A01	مطالعه مستمر سطح و شیوه پرداخت بازار کار	✓	✓	-	✓
S1A02	بررسی امکانات موجود درمانی و رفاهی در سطح کشور و انتخاب گزینه‌های متناسب با گونه استراتژیک مشاغل	✓	✓	✓	✓
S1A03	سنجش مستمر مطلوبیت کمیت و کیفیت خدمات رفاهی و برنامه‌های درمانی	✓	✓	✓	✓
S1A04	بازنگری و دسته‌بندی شاخص‌ها و شیوه‌های ارزیابی عملکرد متناسب باهدف به‌کارگیری آنها در پرداخت متغیر و توسعه کارکنان	✓	✓	✓	✓
S1A05	بازنگری و به‌روزرسانی و اطلاع‌رسانی در خصوص آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های جبران خدمات، برنامه‌های رفاهی و ارزیابی	✓	✓	✓	✓

نگاره شماره (۲۱) - استراتژی اصلی ۲: طراحی نظام یکپارچه مدیریت عملکرد فردی و

سازمانی

کد	الزامات و اقدامات بهبود	متعهدانه			پیمانکارانه
		مشاغل اصلی و مشاغل تخصصی ستادی	مشاغل عمومی ستادی	مشاغل خدمات عمومی	
S2A01	تهیه مدل شایستگی نیروی انسانی و مدیران به‌عنوان ابزاری برای شناسایی و استخراج شاخص‌های نیروی انسانی	✓	✓	-	-
S2A02	بازنگری و به‌روزرسانی آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه	✓	✓	-	-
S2A03	استقرار کانون ارزیابی توسعه مدیران در سازمان مورد مطالعه صنعت نفت	✓	✓	-	-
S2A04	تدوین دستورالعمل ارزیابی عملکرد برای مشاغل ثانویه و پیمانکارانه	-	-	✓	✓
S2A05	طراحی شاخص‌های عملکرد سازمانی بر اساس منطق کارت امتیازی متوازن	✓	-	-	-

-	-	✓	✓	تدوین دستورالعمل ارزیابی عملکرد سازمانی	S2A06
✓	✓	✓	✓	طراحی و استقرار سامانه جامع ارزیابی عملکرد	S2A07

نگاره شماره (۲۲) - استراتژی اصلی ۳: شناسایی و ایجاد ذخیره استعدادها در سازمان

مورد مطالعه صنعت نفت و پرورش نسل جدید مدیران

کد	الزامات و اقدامات بهبود	متعهدانه مشاغل اصلی صفی و مشاغل تخصصی ستادی	پدرانه مشاغل عمومی ستادی	ثانویه مشاغل خدمات عمومی	پیمانکارانه مشاغل قرارداد کار معین
S3A01	تعیین مقاصد کلیدی و رویکرد مدیریت استعدادها	✓	✓	-	-
S3A02	مطالعه اهداف، راهبردها و فرایندها و وضع موجود و حوزه منابع انسانی	✓	✓	-	-
S3A03	شناسایی پست‌های کلیدی	✓	✓	-	-
S3A04	تدوین شایستگی‌های فنی و رفتاری پست‌های کلیدی	✓	✓	-	-
S3A05	طراحی و تشکیل مخزن‌های مفهومی استعدادها	✓	-	-	-
S3A06	تصمیم‌گیری در خصوص تصمیمات راهبردی مدیریت استعدادها	✓	✓	-	-
S3A07	طراحی معماری سازمانی مدیریت استعدادها	✓	✓	-	✓
S3A08	تدوین نظام‌نامه مدیریت استعدادها	✓	✓	-	-

نگاره شماره (۲۳) - استراتژی اصلی ۴: توسعه توانمندی‌های سرمایه‌های انسانی

سازمان مورد مطالعه صنعت نفت با استفاده از روش‌های نوین آموزشی شامل

مربی‌گری، آموزش الکترونیک و کانون ارزیابی و توسعه مدیران

کد	الزامات و اقدامات بهبود	متعهدانه مشاغل اصلی صفی و مشاغل تخصصی ستادی	پدرانه مشاغل عمومی ستادی	ثانویه مشاغل خدمات عمومی	پیمانکارانه مشاغل قرارداد کار معین
S4A01	استقرار کانون ارزیابی مدیران به‌منظور ارتقای سطح مدیران	✓	✓	-	-
S4A02	برگزاری دوره‌های آموزش الکترونیک بر اساس نیاز آموزشی	✓	✓	-	-
S4A03	استفاده از روش مربی‌گری به‌منظور توسعه مدیران سازمان	✓	✓	-	-
S4A04	ارسال پکیج‌های آموزشی به کارشناسان و مدیران	✓	✓	-	-

نگاره شماره (۲۴) - استراتژی اصلی ۵: افزایش روحیه کارآفرینی و نوآوری در میان کارکنان سازمان مورد مطالعه صنعت نفت به منظور توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان انشعابی

کد	الزامات و اقدامات بهبود	متعهدانه	پدرانه	ثانویه	پیمانکارانه
		مشاغل اصلی صفی و مشاغل تخصصی ستادی	مشاغل عمومی ستادی	مشاغل خدمات عمومی	مشاغل قراردادی کار معین
S5A01	برگزاری دوره‌ها و سمینارهای آموزشی آشنایی با شرکت‌های دانش‌بنیان	✓	✓	-	-
S5A02	افزایش روحیه کارآفرینی با ارائه مشوق‌های مادی و معنوی به کارکنان سازمان	✓	✓	-	-
S5A03	مشخص کردن کارگروه توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان و سازوکارهای اجرایی و اهداف این نوع از شرکت‌ها	✓	✓	-	-

نگاره شماره (۲۵) - استراتژی اصلی ۶: ارتقای برند منابع انسانی سازمان مورد مطالعه صنعت نفت

کد	الزامات و اقدامات بهبود	متعهدانه	پدرانه	ثانویه	پیمانکارانه
		مشاغل اصلی صفی و مشاغل تخصصی ستادی	مشاغل عمومی ستادی	مشاغل خدمات عمومی	مشاغل قراردادی کار معین
S6A01	طراحی مکانیسم ارتباطات صنعتی سازنده و تعامل با مراکز عملیاتی و شرکت‌های نفتی در ایران و خارج از کشور	✓	✓	-	-
S6A02	انجام مطالعات تطبیقی در نظام برندینگ در سازمان‌ها و کشورهای دیگر	✓	✓	-	-
S6A03	انجام آسیب‌شناسی در زمینه برندینگ سازمان مورد مطالعه	✓	✓	-	-
S6A04	ارائه نتایج فعالیت‌های سازمان مورد مطالعه صنعت نفت در قالب همایش، دوره، پروشور، کتاب، مقاله و ...	✓	✓	-	✓
S6A05	بازطراحی وبسایت سازمان مورد مطالعه به صورت کاملاً حرفه‌ای	✓	-	-	✓



## نگاره شماره (۲۶) - استراتژی اصلی ۷: ساماندهی نیروهای خدماتی در سازمان مورد

## مطالعه صنعت نفت

کد	الزامات و اقدامات بهبود	متعهدانه	پدرانه	ثانویه	پیمانکارانه
		مشاغل اصلی صافی و مشاغل تخصصی ستادی	مشاغل عمومی ستادی	مشاغل خدمات عمومی	مشاغل قرارداد کار معین
S7AO1	تشکیل بانک اطلاعات جامع از نیروهای پیمانکاری موجود	-	-	✓	-
S7AO2	نظام‌مند کردن نحوه ورود و خروج نیروهای پیمانکاری	-	-	✓	-
S7AO3	بررسی نیروهای موجود شاغل پیمانکاری در رابطه با نیازهای استخدامی	-	-	✓	-
S7AO4	طراحی سازمان سایه یا مجازی جهت نیروهای پیمانکاری	-	-	✓	-
S3AO5	نظام‌مند کردن سیستم حقوق و دستمزد نیروهای پیمانکاری	-	-	✓	-
S7AO6	تدوین برنامه نظام‌مند جهت کاهش تدریجی نیروهای پیمانکاری	-	-	✓	-
S7AO6	یکسان‌سازی کلیه قراردادهای پیمانکاری فعالیت‌های تیپ در سازمان مورد مطالعه	-	-	✓	-

## فرجام

همان‌طور که اعرابی و مقدم (۱۳۸۶) بر مبنای کارهای لنینگ هال و لنینگ هال (۱۹۸۸) و دیگران بیان کرده‌اند، تدوین استراتژی منابع انسانی باید منطبق با هر سازمان انجام شود و همین‌طور باید از روش‌های مختلف برای آن هدف استفاده کرد. در این مقاله با استفاده از یک مدل تلفیقی نوآورانه و گام‌به‌گام، هدف اصلی تحقیق که تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی سازمان مورد مطالعه می‌باشد، بر این اساس محقق شده است. بدین منظور، مدل نقاط مرجع استراتژیک بامبرگر و مشولم به همراه تحلیل محیط درونی و بیرونی ترکیب ساخته و با استفاده از نظرات پل خبرگان نیروی انسانی متشکل از مدیران و کارشناسان ارشد حوزه فعال در بحث منابع انسانی سازمان مورد مطالعه مراحل اجرایی گام‌به‌گام طی شده است؛ در نتیجه تلفیق این دو روش، موجب بهبود مدل اجرایی تحقیق شده است. برخلاف مدل‌های پیشین که در مرحله اجرا به صورت شفاف روش تحقیق نظام‌مندی را دنبال نکرده‌اند، تحقیق حاضر مراحل تحقیق را به‌طور مشخص و گام‌به‌گام توضیح داده است تا نتایج حاصله از پژوهش دارای شفافیت لازم باشند. استفاده از سطوح مختلف سازمان در تدوین استراتژی منابع انسانی به

همراه تبدیل این استراتژی‌ها به اقدامات اجرایی و الزامات بهبود توصیف‌شده، تدوین استراتژی منابع انسانی را به طرح‌های جاری و آتی سازمان مورد مطالعه صنعت نفت ارتباط داده است که این موضوع نتایج تحقیق را به سمت‌وسوی اثربخشی حداکثری سوق داده است.

تحقیق ارائه‌شده کیفی است و بر مبنای نظرات پنل خبرگان تشکیل‌شده که از صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی و استراتژی در صنعت نفت بوده‌اند، روایی و پایایی تحقیق با استفاده از نظر پنل خبرگان در گام‌های اجرا سنجیده شده است؛ به‌گونه‌ای که شاخص‌ها، استراتژی‌ها و اقدامات مستخرج در فرایند تطبیق بر مبنای گزارش‌های سازمانی و عموماً تکنیک پنل خبرگان حاصل‌شده‌اند. به دلیل خبرگی پنل اجرایی و آشنایی کامل با سازمان هدف روایی محتوا مناسب ارزیابی شده است. در ده گام تحقیق خروجی، گام چهارم توصیفی از وضعیت سازمان در حوزه استراتژی منابع انسانی است که توسط مایلز و اسنو توصیف داده‌شده‌اند. به همین دلیل به‌عنوان یک گام بررسی و کنترل‌کننده مطرح است. در این گام، خروجی‌های سه گام نخست بر مبنای مدل مایلز و اسنو تحلیل‌شده و نتیجه آن با وضعیت جاری سازمان قیاس می‌شود. در این مرحله در صورت مغایرت با شرایط، این نتیجه‌گیری که تحلیل صورت گرفته در سه گام نخست صحیح نبوده است؛ بدیهی است و بازگشت به سه گام نخست صورت گرفته و تحلیل‌ها مرور می‌شوند و نتایج اصلاح‌شده ملاک قرار می‌گیرند. علت وجودی این گام را می‌توان در مفهوم تدوین استراتژی منابع انسانی دانست که به معنی هماهنگی استراتژی‌های کسب‌وکار سازمان با کارکردهای منابع انسانی و افزایش اثربخشی آنهاست (هانت، ۲۰۰۵). وجود این گام به‌عنوان یک گام بررسی و کنترل‌کننده موجب تحلیل بهتر سازمان می‌شود که سنگ بنای تدوین استراتژی‌هاست. به دلیل استفاده از روش کیفی می‌توان استدلال کرد که تحلیل دوباره سطح تحلیل و شناخت پنل خبرگان را بالاتر برده و آنها را برای تدوین استراتژی آماده‌تر می‌سازد.

نتایج این تحقیق با در نظر گرفتن چشم‌انداز کلی صنعت نفت و نیز چشم‌انداز و مأموریت سازمان مورد مطالعه به همراه اهداف بلندمدت این سازمان به‌دست‌آمده‌اند تا در چارچوب سازمان هدف طراحی شده باشند. بدین ترتیب هفت استراتژی اصلی به‌دست‌آمده فراخور نیاز و ماهیت استراتژیک حوزه منابع انسانی سازمان مورد مطالعه صنعت نفت نگارش شده‌اند. به‌منظور تبدیل این استراتژی‌ها به اقدامات بهبود و نیز گام‌های اجرایی مشخص در حوزه‌های کارکردی منابع انسانی شامل عملکرد، جبران خدمات، تأمین و روابط کارکنان به‌عنوان چهار زیرسیستم اصلی تعیین‌شده توسط بامبرگر و مشولم فراخور چهار دسته‌بندی اصلی مشاغل شامل نیروهای پدران، متعهدانه، ثانویه و پیمانکارانه ارزیابی دقیق صورت گرفته است. سپس با

استفاده از نتایج به دست آمده اقدامات بهبود مورد نیاز برای هر استراتژی با در نظر گرفتن ارتباط میان این سه زیرسیستم کارکردی منابع انسانی با آن استراتژی و نیز توضیحات مرتبط آن و نیز دیگر اقدامات صورت گرفته در سازمان توسط پنل خبرگان تنظیم شده است. با توجه به اینکه مهم ترین مسئله این تحقیق پایایی مدل اجرایی آن است، اجرای این مدل در سایر سازمان ها می تواند موجب اصلاح و بهبود آن شود. بدیهی است که کلیت گام ها در همین ده گام قابل اجرا هستند و سایر سازمان ها می توانند مدل اجرایی تحقیق را بر اساس نیاز خود تغییر دهند.

### منابع فارسی

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، چاپ دوم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- اولریش، دیو و وین بروک بانک (۱۳۸۵) *طرح ارزش آفرینی منابع انسانی*. ترجمه افشین دبیری، مسعود بینش و رضا قرایی پور، تهران: آهار.
- اعرابی، سیدمحمد و مرجان فیاضی (۱۳۸۷)، *استراتژی منابع انسانی*، تهران: انستیتو ایز ایران.
- اعرابی، سیدمحمد و علیرضا مقدم (۱۳۸۶)، «هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی»، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال دوم، شماره ۸: ۱۳۵-۱۰۳.
- بامبرگر، پیتر و ایلان مشولم (۲۰۰۰)، *استراتژی منابع انسانی*، (تدوین، اجرا و آثار)، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر نشر پژوهش های فرهنگی.

### منابع لاتین

- Bamberger, P. & Feigenbaum, A. (1996), The Role of Strategic reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human resource Strategy *Academy of Management Review*, Vol.21, No. 4: 926-958.
- Bamberger, P. & Mesoulan, I. (2005), *Human Resource Strategy*, London: Sage Publication Inc.
- Baron, N. & Kreps. D. M. (1999), *Strategic Human Resources: Frameworks for General Manager*. New York: John wiley & Sons. Inc.
- Christensen, R. (2006), *Roadmap to Strategic HR: Turning a Great idea into a Business Reality*, New York: AMACOM a Division of American Management Association.
- Dessler, Gary (2005), *Human Resource Management*, New Delhi: Prentice Hall of India.
- Gharacheh, A.M A. Yousefnezhad, S.&M, Javaherian, E. & Mehrabanfar, E. (2014), Feasibility of Codification and Using Human Resource *Strategy with SRP Model*, Vol.2, No.1, 177-190.
- Hunt, J.L. (2005), *Human Resource Management: an Exploration of Strategic Human Resource Management*, Unpublished Master Thesis, Grand Valley State University.

- Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L. (1988), Strategic Human Resource, Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology ,Academy of *Management Review* Vol.13, No.3: 454° 470.
- Lengnick-Hall, C.A. & Lengnick-Hall, M.L. (2010), *Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management*, Human Resource Management Review. No. 354: 1-13.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1987), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Philips, E. (2004), Process Survey Tool for Human Resource Management. European *Quality Management*, Vol.5, No.16: 5-27
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992), Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management *Journal of Management*, Vol.18, No.2: 295-320.

