

## ارائه چارچوبی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی

الهام ابراهیمی\*، محمدرضا فتحی\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۳/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۸/۱۶

### چکیده

تمرکز مدیریت راهبردی منابع انسانی، بر ارائه الگویی از راهبردها در حوزه منابع انسانی است که سازمان را قادر سازد به اهداف راهبردی خود دست یابد. هدف پژوهش حاضر این است که چارچوبی نظام‌یافته و استاندارد بر اساس نظریه نقاط مرجع راهبردی برای تدوین راهبردهای منابع انسانی ارائه نماید. برای نشان‌دادن کاربست‌پذیری چارچوب پیشنهادی، راهبردهای منابع انسانی در یکی از شرکت‌های مرتبط با صنعت نفت ایران تدوین شد. در این راستا، نخست ۲۲ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی سازمان به شیوه نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی انتخاب شدند. شاخص‌های دو بُعد اصلی الگوی نقاط مرجع راهبردی، یعنی ضرورت و آپایش فرایند/ نتیجه و تأمین نیرو از بازار کار داخلی/ خارجی، توسط این خبرگان تعیین شد. با بهره‌گیری از شاخص‌های تعیین‌شده، پرسشنامه نقاط مرجع راهبردی، تدوین و میان خبرگان توزیع شد. با توجه به میانگین و انحراف معیار امتیازات شاخص‌ها، در گروه‌های شغلی چهارگانه سازمان، مختصات راهبردی هر یک از این گروه‌ها تعیین شد. نتایج نشان داد راهبرد متعهدانه برای مشاغل مدیریتی و فنی، راهبرد پدرانیه برای مشاغل پشتیبانی و راهبرد ثانویه برای مشاغل خدماتی سازمان مناسب است. در نهایت، راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی برای هر یک از گروه‌های شغلی مذکور تدوین شد.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد منابع انسانی؛ راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی؛ نقاط مرجع راهبردی

\*. نویسنده مسئول: دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، مدرس پردیس فارابی دانشگاه تهران  
elhebrahimi@ut.ac.ir

\*\* استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران

## مقدمه

در اقتصاد دانش‌محور امروزی، کارکنان سازمان به‌عنوان منبعی اساسی برای کسب مزیت رقابتی پایدار به‌شمار می‌روند (پورتر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵). اهمیت به‌کارگیری روش‌های مناسب مدیریت منابع انسانی برای حصول اطمینان از موفقیت سازمان در چنین محیط رقابتی انکارناپذیر است (مایلز و اسنو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴). درعین حال با توجه به پویایی و تغییرات مداوم محیط، فرایند مدیریت منابع انسانی را نباید پدیده‌ای ایستا در نظر گرفت. در نظر گرفتن سازمان‌ها به‌عنوان پدیده‌هایی زنده، پویا و یادگیرنده، به‌کارگیری رویکردی اصطلاحاً راهبردی در مدیریت منابع انسانی را ضروری می‌سازد (غلامزاده و جلالی، ۲۰۱۳). رکن اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی فرایند تدوین و اجرای راهبردهای منابع انسانی به‌منظور مرتبط‌ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با اهداف راهبردی و هدف‌های سازمان است (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۸۹). در سازمان‌های بزرگ و متشکل از چندین کسب‌وکار، سه سطح متفاوت تصمیمات راهبردی قابل‌شناسایی است که عبارتند از: راهبرد بنگاه<sup>۳</sup>، راهبرد کسب‌وکار<sup>۴</sup> و راهبرد‌های کارکردی<sup>۵</sup> نظیر راهبرد منابع انسانی. لزوم توجه به هم‌راستایی این سطوح راهبردی از پیش‌نیازهای کسب‌مزیت رقابتی برای سازمان به‌شمار می‌رود، به‌گونه‌ای که تغییرات در سطوح بالاتر راهبرد می‌بایست در راهبردهای پایین‌دستی انعکاس یابد (گانینگل و مور<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴).

به‌عبارت‌دیگر مکمل بودن فعالیت‌های منابع انسانی و هم‌راستایی و تناسب آنها با راهبرد کسب‌وکار سازمان منجر به مدیریت منابع انسانی در اثربخش‌ترین حالت می‌شود (استوارت و براون<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱).

استفاده از فرایند مناسب برای تدوین و توسعه راهبردهای منابع انسانی عموماً به‌اندازه محتوای

1. Porter
2. Miles & Snow
3. Corporate strategy
4. Business strategy
5. Functional strategy
6. Gunnigle & Moore
7. Stewart & Brown

خود راهبردها اهمیت دارد (باکسال و پورسل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱)؛ اما از آنجا که روش استاندارد برای توسعه راهبردهای منابع انسانی وجود ندارد (غلامزاده و جلالی، ۲۰۱۳)، استفاده از فرایند نادرست تدوین راهبرد، غالباً به حصول نتایج نامناسب می‌انجامد. از این رو در پژوهش حاضر بر آنیم تا چارچوبی نظام‌یافته و نسبتاً استاندارد برای تدوین راهبردهای منابع انسانی معرفی نماییم. عمده‌ترین مزایای این چارچوب از این قرار است:

۱. بهره‌گیری از نظریه نقاط مرجع راهبردی<sup>۲</sup> برای طبقه‌بندی راهبردهای منابع انسانی در قالب چهار راهبرد متعهدانه<sup>۳</sup>، پدرانه<sup>۴</sup>، پیمانکارانه<sup>۵</sup> و ثانویه<sup>۶</sup>
  ۲. استفاده از شاخص‌های اختصاصی سازمان‌ها برای تعیین نقاط مرجع راهبردی
  ۳. گروه‌بندی مشاغل سازمانی با توجه به اقتضائات خاص سازمان
  ۴. تعیین راهبردهای کارکردی به تفکیک زیرنظام‌های منابع انسانی سازمان.
- در ادامه پس از پرداختن به مبانی نظری و پژوهش‌های مرتبط با موضوع تحقیق، نحوه پیاده‌سازی چارچوب مذکور به صورت گام‌به‌گام در یکی از شرکت‌های فعال در صنعت نفت ایران تشریح می‌شود.

## مبانی نظری پژوهش

### مدیریت راهبردی منابع انسانی

از آنجا که منابع انسانی، عامل اصلی ایجاد مزیت رقابتی سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، ایده استفاده از دانش، مهارت و قابلیت‌های کارکنان سازمان به شیوه‌ای مؤثر و کارا برای نیل به اهداف راهبردی سازمان شکل گرفت و بدین ترتیب رویکرد مدیریت راهبردی منابع انسانی مطرح شد

---

1. Boxall & Purcell  
2. Strategic reference points (SRPs)  
3. Commitment  
4. Paternalistic  
5. Free-Agent  
6. Secondary

(فیندیکلی، یوزگات و روفکانین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). تعاریف متعددی از مدیریت راهبردی منابع انسانی ارائه شده است؛ در یک تعریف اولیه و پذیرفته شده، مدیریت راهبردی منابع انسانی به عنوان الگویی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده منابع انسانی تعریف شده است که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف خود دست یابد (رایت و مک ماهان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲). در تعاریف جدیدی که برای این مفهوم ارائه شده است، مدیریت راهبردی منابع انسانی بسته‌های<sup>۳</sup> دارای وابستگی متقابل از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده یا نوظهور منابع انسانی است که منجر به پیامدهای مثبت برای سازمان خواهد شد (مارلر و فیشر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). این بسته‌ها برای تضمین کسب مزیت رقابتی از طریق تمرکز بر منابع انسانی و ایجاد مبنایی دانشی برای رشد پایدار طراحی می‌شوند (آرانپراساد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). سایر تعاریف بر هم‌راستایی درونی و بیرونی (باکسال و پورسل، ۲۰۱۱) و تمایزبخشی به فعالیت‌های منابع انسانی برای گروه‌های مختلف کارکنان (کلینتون و گِست<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳) تمرکز دارند. تعریف آخر، رویکردی است که در این مقاله مورد توجه قرار گرفته است.

راهبردهای منابع انسانی، طرح‌ها و برنامه‌های زیربنایی و ضروری هستند که ناظر بر مباحث راهبردی اساسی مرتبط با مدیریت منابع انسانی می‌باشند (شولر و جکسون<sup>۷</sup>، ۱۹۸۷). در واقع، این راهبردها الگویی از تصمیمات مرتبط با رویه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی می‌باشند، به طوری که هدف از توسعه، تدوین و اجرای آنها مرتبط و هم‌راستاساختن رویه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی با اهداف راهبردی منابع انسانی و سازمان است (بامبرگر و مشولم<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰).

دو رویکرد عمده برای مدیریت راهبردی منابع انسانی وجود دارد. در رویکرد نخست که رویکرد جهانی<sup>۹</sup> یا بهترین روش<sup>۱۰</sup> نامیده می‌شود، اتخاذ کارکردهای پیچیده یا دارای عملکرد بالا

1. Findikli, Yozgat, & Rofcanin
2. Wright & McMahan
3. Bundles
4. Marler & Fisher
5. Arunprasad
6. Clinton & Guest
7. Schuler & Jackson
8. Bamberger & Meshoulam
9. Universalistic approach
10. Best practice

در حوزه منابع انسانی پیشنهاد می‌شود. به عبارت دیگر، در این رویکرد کارکردهای معینی به عنوان موارد لازم‌الاجرا توسط سازمان‌ها اتخاذ می‌شوند تا از طریق سازمان‌ها مشروعیت خود را نشان دهند. این رویکرد از جهات مختلفی مورد انتقاد واقع شده است. نخست اینکه بر سر کارکردهای برتر در این رویکرد توافقی وجود ندارد؛ به علاوه اتخاذ کارکردهای یکسان توسط سازمان‌هایی با زمینه‌های فرهنگی، ارزشی، سیاسی، اجتماعی که در حوزه‌های مختلف صنعت و اقتصاد فعالیت دارند، منطقی به نظر نمی‌رسد.

رویکرد دوم به مدیریت راهبردی منابع انسانی که در پاسخ به انتقادات وارد بر رویکرد اول مطرح شد، رویکرد بهترین تناسب<sup>۱</sup> است (گانون، روپر و دوهرتی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). مفهوم تناسب یا هم‌راستایی در این رویکرد بسیار حائز اهمیت است. در این مفهوم، هریک از کارکردهای منابع انسانی (نظیر استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد و جبران خدمات) زمانی از هم‌راستایی و تناسب برخوردار است که با راهبردهای سازمان هم‌راستا بوده (هم‌راستایی عمودی<sup>۳</sup>) و نسبت به سایر کارکردهای منابع انسانی نیز از جایگاه مناسب و مرتبطی برخوردار باشد (هم‌راستایی افقی<sup>۴</sup>) (استوارت و براون، ۲۰۱۱).

### روش‌های تدوین راهبردهای منابع انسانی

دو رویکرد اساسی برای تدوین راهبرد به صورت عام و تدوین راهبردهای منابع انسانی به صورت خاص وجود دارد: رویکرد برنامه‌ریزی عقلایی<sup>۵</sup> (استدلال منطقی<sup>۶</sup>) و رویکرد تدریج‌گرا یا رویکرد طبیعی<sup>۷</sup> (گام‌به‌گام<sup>۸</sup>).

رویکرد عقلایی، ماهیت هنجاری و آمرانه داشته و مبتنی بر تأثیر یک‌سویه راهبرد کسب و کار

1. Best fit
2. Gannon, Roper, & Doherty
3. Vertical alignment
4. Horizontal alignment
5. Rational Planning Approach
6. Logical-Reasoned
7. Incremental or natural approach
8. Step by step

بر راهبردهای منابع انسانی است (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰). مطابق با نظریه اقتضایی، سازمان‌هایی که راهبردهای منابع انسانی خود را با راهبرد کسب و کار خود هماهنگ می‌کنند، به عملکرد بهتری نسبت به سایر سازمان‌ها دست می‌یابند. به‌طورمثال سازمان‌هایی که در تلاشند تا نسبت به رقبای خود در بازار، نوآوری بیشتری داشته باشند (راهبرد تمایز در راهبردهای چهارگانه رقابتی عام پورتر)، می‌بایست کارکنانی را انتخاب کنند یا توسعه دهند که ریسک‌پذیر بوده و ایده‌های جدید و نوآورانه برای سازمان به ارمغان آورند (وانگ و شیو، ۲۰۰۸).

در رویکرد طبیعی نیز، رابطه راهبردهای منابع انسانی با راهبرد کسب و کار سازمان در نظر گرفته می‌شود اما این رویکرد نقش عوامل نهادی و سیاسی درون و بیرون سازمان را در فرایند تدوین راهبردهای منابع انسانی نیز در نظر گرفته و این نقش را فراتر از نقش عوامل کمی و محاسبات فنی می‌داند. به‌علاوه در رویکرد طبیعی برخلاف رویکرد عقلایی، رابطه دوسویه‌ای میان راهبرد کسب و کار و راهبردهای منابع انسانی متصور است (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰).

رویکرد سومی که برای تدوین راهبردهای منابع انسانی کاربرد دارد، رویکرد نتیجه‌ای است. در این رویکرد با استفاده از نظریه نقاط مرجع راهبردی، مختصات سازمان در میان طیفی از راهبردهای منابع انسانی مشخص می‌شود. در ادامه، این رویکرد به‌صورت تفصیلی تشریح می‌شود.

### نظریه نقاط مرجع راهبردی

نقاط مرجع راهبردی عبارتند از اهداف یا الگوهای برجسته‌ای که تصمیم‌گیرندگان سازمان استفاده می‌کنند تا رویکردها یا گزینه‌های خود را بر اساس آنها ارزیابی کرده و بدین وسیله تصمیمات راهبردی اتخاذ نمایند (بامبرگر و فیگنباوم، ۱۹۹۶). به اعتقاد راهبردهای منابع انسانی، اساساً مبتنی بر نقاط مرجعی هستند که تحت تأثیر عوامل منطقی، سیاسی و نهادی انتخاب می‌شوند (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰).

1. Wang & Shyu
2. Bamberger & Fiegenbaim

بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) با استفاده از یک منطق جالب توجه، کاربرد نظریه نقاط مرجع راهبردی را در تدوین راهبردهای منابع انسانی نشان داده‌اند. در الگوی پیشنهادی این محققین دو نقطه مرجع راهبردی معرفی شده است:

۱. میزان توجه و اتکا به بازار داخلی در مقابل بازار خارجی نیروی کار
  ۲. کمیت و کیفیت نظارت بر فرایند یا نتیجه کار
- با توجه به مدل بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) که در شکل (۱) نشان داده شده است و بر اساس دو نقطه مرجع راهبردی مذکور، چهار راهبرد منابع انسانی متمایز قابل شناسایی است.



شکل ۱. راهبردهای منابع انسانی با توجه به نقاط مرجع راهبردی (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰)

۱. راهبرد ثانویه: این راهبرد از جنبه خرید یا ساخت منابع انسانی سازمان، بر تأمین منابع انسانی موردنیاز از بازار آزاد تأکید دارد. از بُعد واپایش منابع انسانی نیز ناظر بر پایش و نظارت فرایند کار منابع انسانی است. با این تعاریف به نظر می‌رسد راهبرد ثانویه برای مشاغل ساده و استاندارد مناسب‌تر است و نیازی به آموزش زیاد یا تأکید بر نگهداشت منابع انسانی ندارد.
۲. راهبرد پدرانانه: این راهبرد از جنبه خرید یا ساخت منابع انسانی سازمان، بر تأمین منابع

انسانی موردنیاز از داخل سازمان تأکید دارد. از بُعد واپایش منابع انسانی مانند راهبرد ثانویه بر پایش و نظارت فرایند کار منابع انسانی متمرکز است. باین مضمون به نظر می‌رسد راهبرد پدارنه نیز نظیر راهبرد ثانویه برای مشاغل ساده و استاندارد مناسب‌تر است با این تفاوت که در این راهبرد برای نگهداشت و ارتقای کارکنان و هم‌راست نمودن آنان با فرهنگ سازمان تلاش می‌شود.

۳. راهبرد پیمانکارانه: این راهبرد از جنبه خرید یا ساخت منابع انسانی سازمان، مانند راهبرد ثانویه بر تأمین منابع انسانی موردنیاز از بازار آزاد تأکید دارد. اما از بُعد واپایش منابع انسانی ناظر بر پایش و نظارت محصول یا نتیجه کار کارکنان می‌باشد. بنابراین به نظر می‌رسد راهبرد پیمانکارانه برای مشاغل پیچیده و تخصصی موقت و کوتاه‌مدت مناسب باشد؛ چراکه در این مشاغل از یک سو نتیجه کار اهمیت دارد و از سوی دیگر استخدام بلندمدت یا نگهداشت افراد متخصص برای سازمان هزینه‌های سنگینی در پی خواهد داشت.

۴. راهبرد متعهدانه: این راهبرد از جنبه خرید یا ساخت منابع انسانی سازمان، مانند راهبرد پدارنه بر تأمین منابع انسانی موردنیاز از داخل سازمان تأکید دارد. اما از بُعد واپایش منابع انسانی مانند راهبرد پیمانکارانه ناظر بر پایش و نظارت محصول یا نتیجه کار کارکنان می‌باشد. بنابراین به نظر می‌رسد راهبرد متعهدانه نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب باشد با این تفاوت که چنین مشاغلی جنبه پروژه‌ای و موقت بودن ندارند. به همین جهت در چنین مشاغلی از دست دادن و جایگزینی افراد متخصص است که سازمان را با هزینه‌های سنگین مواجه می‌سازد (غلامزاده و جلالی، ۲۰۱۳).

### سابقه تحقیقات مرتبط

در این بخش سابقه تحقیقات انجام شده در حوزه راهبردهای منابع انسانی به تفکیک سه رویکرد عقلایی، طبیعی و نتیجه‌ای (نقاط مرجع راهبردی) ارائه می‌شود.

هوزلید<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) با بهره‌گیری از رویکرد عقلایی و مفهوم هم‌راستایی عمودی در پژوهش

---

1. Huselid



خود نشان داد سازمان‌هایی که اقدامات مدیریت منابع انسانی را با راهبرد رقابتی کسب و کار خود هم‌راستا سازند، عملکرد مالی بهتری را نشان می‌دهند. یانت و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) پژوهشی را در ۹۷ شرکت تولیدی انجام دادند که نشان داد هم‌راستایی میان اقدامات مدیریت منابع انسانی و راهبرد تولید، موجب افزایش عملکرد این شرکت‌ها شده است. هابولر و مک ایوی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) با ارائه نمونه‌ای چندسطحی نشان دادند که فعالیت‌های منابع انسانی قادرند عوامل فردی، گروهی و سازمانی را به گونه‌ای اثربخش با راهبرد سازمان هم‌راستا کرده و به ایجاد سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی کمک نمایند. رویکرد این محققین نیز در زمره رویکردهای عقلایی تدوین راهبرد قرار می‌گیرد.

اعرابی و نسبی (۱۳۹۵) برای تدوین راهبردهای منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی شیراز از الگوی طبیعی و ماتریس‌های SWOT، QSPM، IE و روش دلفی استفاده کردند. این محققان راهبردهای محافظه کارانه و تهاجمی را به‌عنوان راهبردهای غالب منابع انسانی معرفی کرده و پیشنهاد نمودند که دانشگاه با اجرای راهبردهای مرتبط می‌تواند به هم‌افزایی در فعالیت‌ها و هماهنگی بیشتر سیاست‌های منابع انسانی با راهبردهای کلی سازمان نائل شود. ابطحی و موسوی (۱۳۸۸) از روش ماتریس SWOT و تعیین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان برای تدوین راهبردهای منابع انسانی یکی از سازمان‌های معنوی کشور استفاده کردند. رویکرد این محققان برای تدوین راهبردها، رویکرد طبیعی بوده و راهبردهای زیرنظام‌های منابع انسانی را در قالب فرایندی (فرایند ورودی، نگهداشت و خروجی) ارائه کرده‌اند. صفری و فتحی (۱۳۹۳) از روش و رویکرد مشابهی (روش SWOT و رویکرد طبیعی) برای تدوین راهبردهای منابع انسانی شرکت گاز استان تهران استفاده کردند؛ با این تفاوت که با در نظر گرفتن روابط متقابل میان عوامل مؤثر داخلی و خارجی و استفاده از فن‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه به اولویت‌بندی راهبردها نیز پرداختند. مرادی و حشمتی (۱۳۹۳) نیز با رویکردی مشابه و با استفاده از فن تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، راهبردهای رقابتی و تهاجمی را به‌عنوان گزینه‌های مطلوب راهبردهای منابع انسانی شهرداری مشهد معرفی کردند.

1. Youndt et al.  
2. Buller & McEvoy

عابدزاده (۱۳۹۳) چارچوبی برای تعیین میزان آمادگی سازمان‌ها برای تدوین راهبردهای منابع انسانی با استفاده از نظریه نقاط مرجع راهبردی معرفی کرد. در این چارچوب عواملی نظیر ساختار سازمانی، فرهنگ سازمان، فناوری و راهبردهای کسب و کار مورد توجه قرار گرفته است. دو نمونه از نزدیک‌ترین تحقیقاتی که با رویکرد پژوهش حاضر به تبیین راهبردهای منابع انسانی سازمان پرداخته، تحقیق غلام‌زاده و جلالی (۲۰۱۳) و اعرابی و مورعی (۱۳۸۱) است. مطابق با نتایج پژوهش نخست، راهبرد مناسب برای غالب مشاغل سازمان، راهبرد متعهدانه شناسایی شد. در تحقیق دوم نیز نمونه‌ای یکپارچه برای تدوین راهبردهای منابع انسانی در شرکت مپنا ارائه شد. در این نمونه نیز از نقاط مرجع راهبردی مدل بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) برای تدوین راهبردهای منابع انسانی مناسب استفاده شد. نقطه قوت پژوهش حاضر نسبت به این دو پژوهش این است که راهبردهای کارکردی هریک از زیرنظام‌های منابع انسانی (استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد و جبران خدمات) نیز به تناسب راهبردهای چهارگانه شناسایی شده برای هریک از گروه‌های شغلی ارائه شده است. به علاوه، شاخص‌هایی که برای تعیین هریک از نقاط مرجع راهبردی به کار رفته توسط خبرگان سازمان انتخاب شده است و متناسب با شرایط سازمان موردبررسی می‌باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه چارچوبی نظام‌یافته و نسبتاً استاندارد برای تدوین راهبردهای منابع انسانی است. این پژوهش با توجه به هدف در زمره تحقیقات کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات در حیطه پژوهش‌های توصیفی پیمایشی قرار می‌گیرد. برای نشان‌دادن کاربست‌پذیری چارچوب پیشنهادی، تدوین راهبردهای منابع انسانی در یکی از شرکت‌های فعال در حوزه صنعت نفت ایران پیگیری شد. مراحل مختلف تحقیق به صورت گام‌به‌گام در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲. فرایند تحقیق

### تحلیل داده‌ها

به منظور تأمین هدف پژوهش، نظریهٔ نقاط مرجع راهبردی بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) انتخاب شد. در گام نخست، کارگروهی متشکل از ۲۲ نفر از خبرگان حوزهٔ منابع انسانی شرکت مورد مطالعه تحقیق، تشکیل شد. اعضای کارگروه به شیوهٔ نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و با توجه به تخصص و تجربهٔ مدیریتی در حوزهٔ منابع انسانی انتخاب شدند.

در گام دوم شاخص‌هایی که دربرگیرندهٔ دو بُعد اصلی الگوی نقاط مرجع راهبردی یعنی ضرورت و پایش فرایند/ نتیجه و تأمین نیرو از بازار کار داخلی/ خارجی باشند از طریق نظرسنجی از نشست (پنل) متشکل از اعضای کارگروه تعیین شدند. این شاخص‌ها در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. شاخص دو بُعد اصلی الگوی نقاط مرجع راهبردی

شاخص	بُعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ میزان پیچیدگی شغل</li> <li>▪ میزان نیاز به خلاقیت و نوآوری</li> <li>▪ میزان نیاز به آزادی عمل و اختیار</li> <li>▪ میزان نیاز به تنوع مهارت‌ها</li> <li>▪ میزان تغییرات فناوری</li> <li>▪ میزان نیاز به انعطاف‌پذیری</li> <li>▪ میزان تخصصی‌بودن شغل</li> </ul>	ضرورت واپایش فرایند / نتیجه
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدم سهولت تأمین نیروی انسانی شایسته از بازار</li> <li>▪ میزان نیاز به تعهد و وفاداری به شرکت</li> <li>▪ میزان نیاز به تطابق افراد با فرهنگ شرکت</li> <li>▪ اهمیت دائمی‌بودن شغل</li> <li>▪ اهمیت توانایی‌های بالقوه شاغل</li> <li>▪ میزان نیاز به یادگیری و آموزش در شرکت</li> <li>▪ میزان نیاز به داشتن دانش تخصصی سازمان</li> </ul>	تأمین نیرو از بازار کار داخلی / خارجی

در گام سوم با بهره‌گیری از شاخص‌های تعیین‌شده، پرسشنامه نقاط مرجع راهبردی، تدوین شد و میان کارگروه خبرگان شامل رئیس‌ان، مدیران و کارشناسان منابع انسانی توزیع شد. روایی پرسشنامه به تأیید پنج تن از متخصصین حوزه راهبرد منابع انسانی رسید. از آزمون آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی سازگاری منطقی بین سؤالات استفاده شد. مقدار ضریب آلفا مربوط به دو بُعد اصلی پرسشنامه یعنی ضرورت واپایش فرایند / نتیجه و تأمین نیرو از بازار کار داخلی / خارجی ۰,۸۷ و ۰,۷۹ بود. از آنجا که در هر دو مورد ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از مقدار ۰,۷۰ بود، می‌توان نتیجه گرفت که سؤالات پرسشنامه برای هر دو بُعد نقاط مرجع راهبردی دارای پایایی می‌باشند.

در گام چهارم، مشاغل راهبردی سازمان با هدف تعیین راهبردهای خاص هر گروه استخراج شد. اگرچه در یک سازمان این گرایش وجود دارد که یک راهبرد غالب منابع انسانی اتخاذ شود ولی در سطح عملیاتی مجموعه‌های متعددی از شیوه‌های عملی منابع انسانی به وجود می‌آید که هر یک برای گروه خاصی از کارکنان، حالت منحصر به فرد دارد. به همین جهت برای دسته‌بندی مشاغل راهبردی در سازمان پس از مصاحبه و نظرسنجی از اعضای کارگروه، چهار دسته مشاغل راهبردی در سازمان شناسایی شدند که عبارتند از:

- مشاغل مدیریتی: مشاغلی که مسئولیت اصلی راهبری و هدایت کلی امور سازمان را بر عهده دارند.
- مشاغل فنی و مهندسی: مشاغلی که عمده مسئولیت‌های فنی در زمینه کسب و کار سازمان (از قبیل امکان‌سنجی طرح‌ها، کنترل پروژه، طراحی مهندسی و نظارت بر ساخت تأسیسات) را بر عهده دارند.
- مشاغل پشتیبانی: مشاغلی که هدف از انجام آنها هدایت و پشتیبانی از مشاغل اصلی می‌باشد (نظیر امور اداری، حسابداری، تدارکات، آموزش، رفاه)
- مشاغل خدماتی: مشاغلی که تسهیلات لازم برای مشاغل فوق را فراهم می‌آورند (نظیر کارکنان فنی و تأسیساتی شرکت در منطق عملیاتی)

در گام پنجم از افراد کارگروه خواسته شد تا با توجه به توضیحات ارائه شده و راهنمای تهیه شده به سؤالات پرسشنامه پاسخ دهند. بدین ترتیب که هر سؤال را با توجه به رأی و نظر خود، شناخت محیط کاری بیرون از سازمان و نوع تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز در هر یک از گروه‌های شغلی، از یک تا چهار، امتیازدهی نمایند. میانگین و انحراف معیار امتیازات گروه‌های شغلی بر حسب شاخص‌های مورد نظر برای تعیین مختصات راهبردی هر یک از گروه‌ها در دو بعد واپایش و تأمین نیرو و به شرح جداول (۲) و (۳) است.

جدول ۲. میانگین و انحراف معیار امتیازات گروه‌های شغلی برحسب شاخص‌های  
بُعد ضرورت و اپایش فرایند/ نتیجه

بعد ضرورت و اپایش فرایند/ نتیجه									
میانگین	میزان تخصیصی بودن شغل	به انعطاف پذیری میزان نیاز	میزان تغییرات فناوری	میزان نیاز به تنوع مهارت‌ها	میزان نیاز به آزادی عمل و اختیار	به خلاقیت و نوآوری میزان نیاز	میزان پیچیدگی شغل	شاخص	
								مشاغل	میانگین
۳,۷۳	۳,۷۵	۳,۸۴	۳,۷۲	۳,۵۴	۳,۶۶	۳,۸۷	۳,۷۸	میانگین	مشاغل
۰,۱۳	۰,۱۳	۰,۱۱	۰,۱۴	۰,۱۱	۰,۱۵	۰,۱۷	۰,۱۱	انحراف معیار	مدیریتی
۳,۴۷	۳,۷۸	۳,۳۶	۳,۶۵	۳,۲۳	۳,۴۹	۳,۴۴	۳,۳۳	میانگین	مشاغل فنی و مهندسی
۰,۲۳	۰,۳۴	۰,۲۳	۰,۲۸	۰,۱۴	۰,۲۴	۰,۲۶	۰,۳۴	انحراف معیار	
۲,۱۱	۱,۷۸	۱,۶۵	۲,۱۱	۲,۵۷	۲,۶۵	۱,۷۸	۲,۲۳	میانگین	مشاغل پشتیبانی
۰,۲۳	۰,۲۱	۰,۲۸	۰,۱۴	۰,۳۶	۰,۱۷	۰,۱۶	۰,۲۷	انحراف معیار	
۱,۲۳	۱,۲۴	۱,۵۳	۱,۲۱	۱,۲۹	۱,۰۵	۱,۲۱	۱,۱۱	میانگین	مشاغل خدماتی
۰,۱۶	۰,۲۳	۰,۱۶	۰,۱۹	۰,۲۱	۰,۱۷	۰,۱۲	۰,۰۶	انحراف معیار	

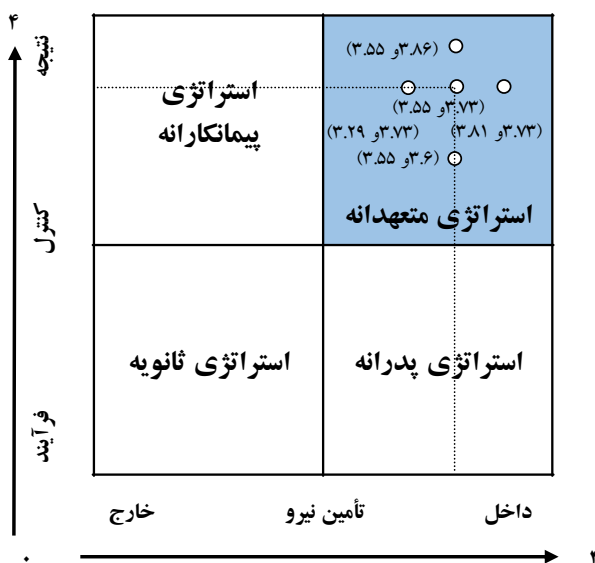
جدول ۳. میانگین و انحراف معیار امتیازات گروه‌های شغلی برحسب شاخص‌های بُعد تأمین نیرو از بازار کار داخلی / خارجی

بعد تأمین نیرو از بازار کار داخلی / خارجی									
میانگین	میزان نیاز به داشتن دانش تخصصی سازمان	میزان نیاز به یادگیری و آموزش در شرکت	اهمیت توانایی‌های بالقوه مشاغل	اهمیت دائمی بودن شغل	میزان نیاز به تطابق افراد با فرهنگ شرکت	میزان نیاز به تعهد و وفاداری به شرکت	عدم سهولت تأمین نیروی انسانی شایسته از بازار	شاخص	
								مشاغل	مدیریتی
۳,۵۵	۳,۸۵	۳,۱۴	۳,۵۲	۳,۳۴	۳,۷۶	۳,۶۷	۳,۵۸	میانگین	مشاغل
۰,۲۶	۰,۱۳	۰,۱۱	۰,۲۴	۰,۴۱	۰,۲۵	۰,۲۷	۰,۳۱	انحراف معیار	مدیریتی
۲,۷۰	۳,۳۸	۲,۷۶	۳,۰۵	۲,۱۳	۲,۵۹	۲,۳۴	۲,۶۶	میانگین	مشاغل فنی و مهندسی
۰,۳۵	۰,۳۴	۰,۲۳	۰,۲۸	۰,۵۴	۰,۴۴	۰,۲۶	۰,۳۴	انحراف معیار	مشاغل
۲,۷۸	۲,۴۴	۲,۶۹	۲,۵۱	۲,۲۷	۳,۵۵	۲,۶۸	۳,۳۳	میانگین	پشتیبانی
۰,۲۸	۰,۲۴	۰,۲۸	۰,۲۴	۰,۲۶	۰,۴۷	۰,۲۶	۰,۲۴	انحراف معیار	مشاغل خدماتی
۱,۲۴	۱,۱۴	۱,۲۳	۱,۲۱	۱,۱۹	۱,۴۵	۱,۱۸	۱,۲۵	میانگین	
۰,۲۰	۰,۲۸	۰,۱۲	۰,۲۴	۰,۲۰	۰,۱۵	۰,۲۲	۰,۱۶	انحراف معیار	

در گام ششم با توجه به میانگین و انحراف معیار امتیازات گروه‌های شغلی چهارگانه برحسب شاخص‌های مورد تحلیل، مختصات راهبردی هر یک از این گروه‌ها تعیین شد. به عنوان مثال، در مورد مشاغل فنی سازمان، میانگین امتیازات خبرگان برای بعد ضرورت واپایش فرایند/ نتیجه ۳,۴۷ (جدول ۲) و برای بعد تأمین نیرو از بازار کار داخلی/ خارجی ۲,۷۰ (جدول ۳) است. مختصات این نقطه (۳,۴۷ و ۲,۷۰) در شکل ۳ منطبق بر راهبرد متعهدانه می‌باشد. به علاوه، انحراف معیار پاسخ‌ها

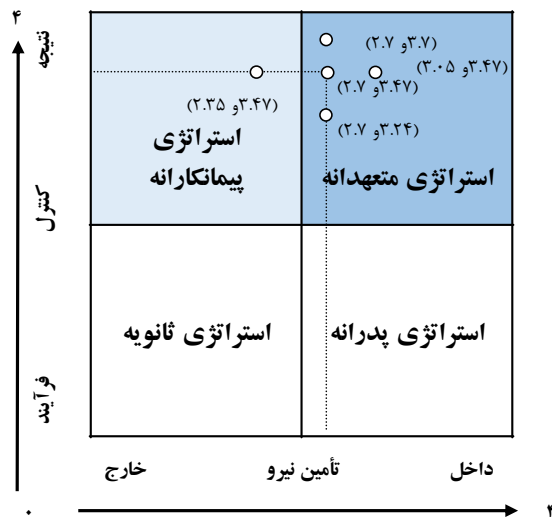
برای بعد ضرورت واپایش فرایند/ نتیجه ۰,۲۳ (جدول ۲) و برای بعد تأمین نیرو از بازار کار داخلی/خارجی ۰,۳۵ (جدول ۳) است. با در نظر گرفتن این مقادیر، چهار مختصات دیگر بر اساس شاخص‌های تحلیل حاصل می‌شوند که سه تا از آنها منطبق بر راهبرد متعهدانه و یکی منطبق بر راهبرد پیمانکارانه است. به عبارت دیگر، تمرکز نقاط در خانه راهبرد متعهدانه و پراکنندگی تا حدودی در خانه راهبرد پیمانکارانه است. این بدان معناست که راهبرد اصلی غالب برای گروه شغلی فنی مهندسی راهبرد متعهدانه است؛ اما در برخی موارد می‌توان از راهبرد پیمانکارانه نیز استفاده نمود.

شکل‌های (۳) تا (۶) بر اساس منطق فوق ترسیم شده و گونه مناسب راهبرد منابع انسانی برای هر یک از گروه‌های شغلی چهارگانه سازمان را نشان می‌دهد.

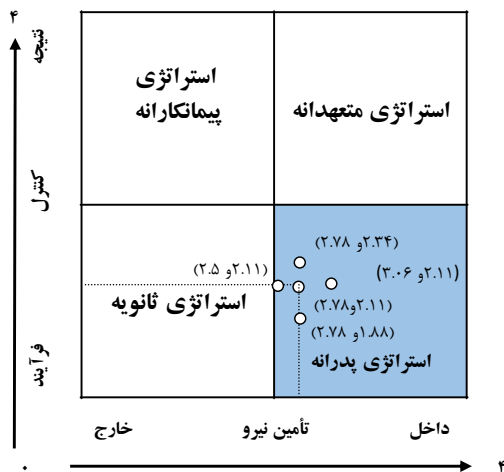


شکل ۳. گونه مناسب راهبرد منابع انسانی برای مشاغل مدیریتی سازمان

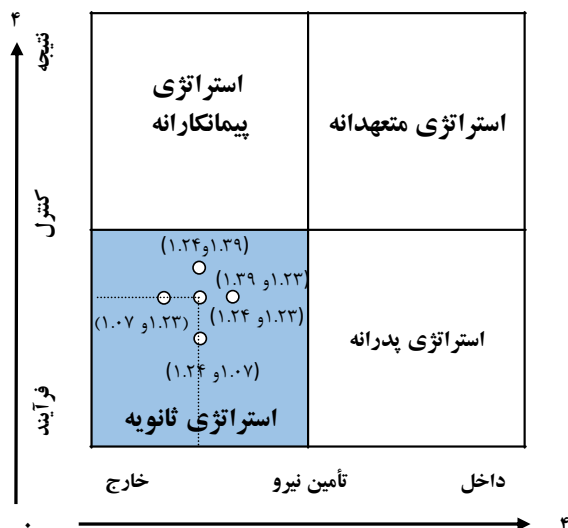




شکل ۴. گونه مناسب راهبرد منابع انسانی برای مشاغل فنی و مهندسی سازمان



شکل ۵. گونه مناسب راهبرد منابع انسانی برای مشاغل پشتیبانی سازمان



شکل ۶. گونه مناسب راهبرد منابع انسانی برای مشاغل خدماتی سازمان

در گام هفتم پژوهش، راهبردهای زیرنظام‌های منابع انسانی (نظیر انتخاب و استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و روابط با کارکنان) متناسب با گونه راهبرد منابع انسانی هریک از گروه‌های شغلی تعیین شد. نتایج این گام در جداول (۴)، (۵) و (۶) نشان داده شده است.

همان‌گونه که پیش‌تر شرح داده شد، راهبرد متعهدانه بر اساس چارچوب بازار کار داخلی و تأکید بر بررسی نتیجه است؛ لذا باید از فرایندهای کارمندیابی استفاده شود که احتمال باقی ماندن افراد در سازمان را افزایش داده، آنها را ارتقا دهد و به مفهوم وسیع به آموزش و توسعه کارکنان پرداخته شود. در راهبرد متعهدانه، می‌بایست بر نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدماتی تأکید شود که به تقویت تعهد سازمانی و حس هویت بینجامد. ارزیابی عملکرد بلندمدت و تأکید بر برابری و پاداش‌های معنوی، تلاشی در این راستاست. درنهایت در راهبرد متعهدانه لازم است به کارکنان اجازه داده شود که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کرده و مسئولیت‌های بیشتری را بر عهده گیرند.

بر این اساس روابط با کارکنان مبتنی بر مشارکت گسترده خواهد بود (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹).  
راهبردهای مندرج در جدول (۴) بر اساس نکات فوق به سازمان پیشنهاد شد.

جدول ۴. راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی برای مشاغل مدیریتی و فنی مهندسی

روابط با کارکنان	جبران خدمات	ارزیابی عملکرد	کارمندیابی، انتخاب و آموزش	زیرنظام گروه شغلی
- ترویج رویکرد مشارکت در کارهای گروهی و همکاری - تدوین شرح وظایف به شکل گسترده و انعطاف‌پذیر - تأکید بر مشارکت گسترده کارکنان در تصمیمات عملیاتی مربوط به پروژه‌ها و تصمیم‌گیری‌های راهبردی - ارائه برنامه‌های حمایتی کمک به خانواده و کارکنان - تأکید بر حل اختلاف‌ها توسط شیوه‌های غیررسمی و دیدگاه‌های همکاران	- تأکید بر ثبات رویه و رعایت اصل برابری درون سازمان - تأکید بر پاداش‌های معنوی کسب شهرت، توسعه مسیر شغلی و چالشی بودن کار - اتخاذ سیاست باز، آشکار و متمرکز در پرداخت‌ها برای کاهش پنداشت عدم رعایت برابری درون سازمان - اصلاح و ارتقای نظام جبران خدمات با تأکید بر ایجاد ارتباط میان نظام ارزیابی عملکرد و پاداش برای ارائه پاداش بر مبنای شایستگی و مهارت کارکنان - ارتقای نظام پرداخت با تأکید بر ترکیبی از معیارهای ارشدیت، مهارت و عملکرد	- بهبود نظام ارزیابی عملکرد با تأکید بر ارزیابی در دوره‌های بلندمدت - ارتقای نظام ارزیابی عملکرد با تأکید بر گنجانیدن شاخص‌های ذهنی و نسبتاً مطلق در معیارهای ارزشیابی - استفاده از چارچوب‌های مبتنی بر منابع متعدد برای ارزیابی افراد (بازخور ۳۶۰)	- استفاده از بازار کار داخلی و روش‌های غیررسمی کارمندیابی با رویکرد ساخت و شناسایی نیروهای شایسته - تأکید بر واقع‌گرایی و استفاده از پیام‌های واقعی برای کاهش نرخ جابه‌جایی افراد و تأکید بر تعهد به سازمان و مسیر شغلی - تأکید بر توانایی بالقوه افراد، توجه به سازگاری با فرهنگ سازمان و تأکید بر شغل و شایستگی برای گزینش - تأکید وسیع بر آموزش و توسعه کارکنان با هدف توسعه مهارت‌ها و یکپارچگی شایستگی و هنجارها	مدیریتی و فنی - مهندسی

راهبرد پدرانیه بر اساس چارچوب بازار کار داخلی و تأکید بر واپایش فرایند است؛ لذا مانند راهبرد متعهدانه، در اینجا نیز باید از فرایندهای کارمندیایی استفاده شود که خطر ترک خدمت را کاهش داده، بر ارتقا و آموزش و توسعه کارکنان تأکید نماید. اما در اینجا، ترک خدمت کارکنان پیامد سنگینی برای سازمان ندارد و راحت‌تر می‌توان فرد را کنار گذاشت و به همین جهت نظام مبتنی بر واپایش فرایند می‌تواند این ریسک را به مقدار زیادی کاهش دهد. در راهبرد پدرانیه، می‌بایست بر نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدماتی تأکید شود که هنجارهای وفاداری به سازمان و سازگاری با مقررات را تقویت نماید. پرداخت پاداش‌های بلندمدت و غیرمالی این امکان را به وجود می‌آورد که نرخ‌ها در حد میانگین بازار یا کمتر باشند. به علاوه، معیار ارشدیت برای جبران خدمات مهم‌تر از عملکرد است. ارزیابی عملکرد بلندمدت و جبران خدمات بر اساس ارشدیت و پاداش‌های معنوی، تلاشی در این راستاست. درنهایت در راهبرد پدرانیه به دلیل توجه به فرایند، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها نسبت به راهبرد متعهدانه کمتر است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹). راهبردهای مندرج در جدول (۵) بر اساس نکات فوق به سازمان پیشنهاد شد.

راهبرد ثانویه بر اساس بازار کار بیرونی و تأکید بر واپایش فرایند است. لذا برخلاف راهبرد متعهدانه و پدرانیه، برای گزینش افراد لازم است به جنبه‌های کمی و نه کیفی و نیز دستاوردهای گذشته افراد به‌جای توانایی‌های بالقوه توجه شود. در این راهبرد، تأکیدی بر توسعه و پیشرفت افراد نشده است و نیروها به‌سادگی قابل جایگزین می‌باشند. نظام ارزیابی عملکرد در راهبرد ثانویه، بر ارزیابی‌های کوتاه‌مدت تأکید کرده و جبران خدمات پولی بر اساس میانگین بازار یا بیشتر از آن است. به علاوه، معیار عملکرد برای جبران خدمات مهم‌تر از ارشدیت است. درنهایت در راهبرد ثانویه واپایش مستقیم بر فرایند کار ضروری است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹). راهبردهای مندرج در جدول (۶) بر اساس نکات فوق به سازمان پیشنهاد شد.

جدول ۵. راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی برای مشاغل پشتیبانی

گروه شغلی	زیرنظام	کارمندیابی، انتخاب و آموزش	ارزیابی عملکرد	جبران خدمات	روابط با کارکنان
پشتیبانی		- استفاده از بازار کار داخلی و روش‌های غیررسمی کارمندیابی جهت تأمین نیروهای موردنیاز سازمان - تأکید نسبی بر واقع‌گرایی و استفاده از پیام‌های واقعی به منظور کاهش نرخ جابه‌جایی افراد و تأکید بر تعهد به سازمان و مسیر شغلی - تأکید بر معیار توانایی بالقوه افراد، توجه نسبی به سازگاری با فرهنگ سازمان و تأکید بر معیار شغل به منظور گزینش - تأکید وسیع بر آموزش و توسعه کارکنان با هدف توسعه مهارت‌ها	- بهبود نظام ارزیابی عملکرد به شکل تأکید بر ارزیابی در دوره‌های بلندمدت - ارتقای نظام ارزیابی عملکرد با تأکید بر گنجاندن شاخص‌های عینی و مطلق در معیارهای ارزشیابی	- تأکید بر ثبات رویه و رعایت اصل برابری درون سازمان - اتخاذ سیاست باز، آشکار و متمرکز در پرداخت‌ها به منظور کاهش پنداشت عدم رعایت برابری درون سازمان - تأکید بر رعایت انصاف از طریق معیارها و چارچوب‌های معتبر ارزشیابی مشاغل مانند نظام نمره‌گذاری هی‌گروپ - ارتقای نظام جبران خدمات با تأکید بر پرداخت بر اساس نرخ کمتر یا برابر با نرخ بازار - ارتقای نظام پرداخت با تأکید بر معیار ارشدیت، تاحدی مهارت و عملکرد به عنوان مبنای پرداخت	- تأکید بر مشارکت محدود کارکنان در تصمیمات از طریق سلسله‌مراتب موازی سازمانی - ارائه برنامه‌های حمایتی کمک به کارکنان - استفاده از چارچوب‌های اتحادیه‌ای به عنوان نظام حاکمیت

جدول ۶. راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی برای مشاغل خدماتی

روابط با کارکنان	جبران خدمات	ارزیابی عملکرد	کارمندیابی، انتخاب و آموزش	زیرنظام گروه شغلی
<p>- واپایش مستقیم بر فرایند کار از طریق سرپرستی و واپایش غیرمستقیم فرایند از طریق استاندارد و تکراری کردن فرایند کار</p> <p>- تأکید بر حل اختلاف‌ها از طریق ساز و کارهای غیررسمی مبتنی بر روابط کارگر و سرپرست</p>	<p>- در نظر گرفتن پرداخت‌های ترجیحاً مادی به شکل جبران خدمات مبتنی بر عملکرد یا پرداخت بر مبنای بهره‌وری</p> <p>- اصلاح و ارتقای نظام جبران خدمات با تأکید بر ایجاد ارتباط میان نظام ارزیابی عملکرد و پاداش برای ارائه پاداش بر مبنای شغل و شایستگی و مهارت کارکنان</p> <p>- ارتقای نظام جبران خدمات با تأکید بر پرداخت بر اساس نرخ برابر با نرخ بازار</p> <p>- ارتقای نظام پرداخت با تأکید بر معیارهای عضویت و تا حدودی عملکرد افراد به عنوان مبنای پرداخت</p>	<p>- ارتقای نظام ارزیابی عملکرد با تأکید بر گنجانیدن هر دو دسته شاخص‌های عینی و ذهنی در معیارهای ارزشیابی</p>	<p>- استفاده از بازار کار خارجی با رویکرد خرید نیروهای مورد نیاز و افزایش انعطاف‌پذیری</p> <p>- استفاده از شبکه وسیع از داوطلبان و ترکیب وسیعی از روش‌های رسمی با مراجعه زیاد به مؤسسات کارمندیابی</p> <p>- تأکید بر شایستگی‌های فعلی افراد و توجه به معیار تناسب با شغل برای گزینش</p> <p>- استفاده از روش‌های ساده گزینش</p> <p>- تأکید بر کاهش نیروی کار و کنار گذاشتن نیروی انسانی بر اساس استحقاق</p>	<p>خدماتی</p>

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اهمیت بسزای استفاده از فرایند مناسب برای تدوین و توسعه راهبردهای منابع انسانی و نظر به نبود روشی استاندارد برای این منظور، در پژوهش حاضر چارچوبی نظام‌یافته و نسبتاً استاندارد برای تدوین راهبردهای منابع انسانی معرفی شد. منطبق تعیین راهبرد مناسب در این چارچوب بر اساس نظریه نقاط مرجع راهبردی بود. همان‌طور که پیشتر اشاره شد، نظریه نقاط مرجع راهبردی یکی از روش‌های نوین تدوین راهبرد منابع انسانی است. بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) از طریق ادغام نمونه‌های مبتنی بر واپایش کارکنان و نمونه‌های مبتنی بر بازار کار، یک نمونه دوبعدی را با نگرشی یکپارچه، معرفی نموده‌اند. این نمونه یکپارچه راهبردهای منابع انسانی، از انسجام درونی و سازگاری بالایی برخوردار است. نمونه، دربرگیرنده دو بعد نحوه واپایش و نظارت بر نیروی کار بر اساس فرایند/ نتیجه کار و نیز شیوه تأمین نیرو از بازار کار داخلی/ خارجی می‌باشد و در نهایت به استخراج راهبردهای پدران، پیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه می‌انجامد.

یکی از نقاط قوت این پژوهش نسبت به سایر پژوهش‌هایی از این دست، تفکیک گروه‌های شغلی موجود در سازمان برای اتخاذ مناسب‌ترین راهبرد منابع انسانی متناسب با آنها بود. در تحقیقات مشابه نظیر اعرابی و نسبی (۱۳۹۵)، صفری و فتحی (۱۳۹۳) و ابطحی و موسوی (۱۳۸۸) نیز راهبردهای منابع انسانی مشابه، اولویت‌بندی شده بودند اما تفکیکی برای گروه‌های مختلف شغلی ارائه نشده بود. به علاوه، در پژوهش‌های مرتبط دیگر نظیر غلام‌زاده و جلالی (۲۰۱۳) و اعرابی و مورعی (۱۳۸۱) فرایند مشابهی پیگیری شده بود؛ اما نقطه قوت پژوهش حاضر این است که شاخص‌های معرف هر یک از دو نقطه مرجع راهبردی معرفی شدند تا تعیین مختصات هر یک از گروه‌های شغلی روی ماتریس راهبردهای چهارگانه دقیق‌تر و صحیح‌تر باشد.

خلاصه نتایج تحقیق برای راهبرد غالب و راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی به تفکیک گروه‌های شغلی سازمان در شکل (۷) نشان داده شده است.

مشاغل مدیریتی و فنی - مهندسی		مشاغل پشتیبانی		مشاغل خدماتی	
راهبرد غالب منابع انسانی		راهبرد غالب منابع انسانی		راهبرد غالب منابع انسانی	
راهبرد متعهدانه	راهبرد پیمانکارانه	راهبرد متعهدانه	راهبرد پیمانکارانه	راهبرد متعهدانه	راهبرد پیمانکارانه
راهبرد پدران	راهبرد ثانویه	راهبرد پدران	راهبرد ثانویه	راهبرد پدران	راهبرد ثانویه
راهبرد زیرنظام تأمین		راهبرد زیرنظام تأمین		راهبرد زیرنظام تأمین	
راهبرد تخصصی	راهبرد تعاملی	راهبرد تخصصی	راهبرد تعاملی	راهبرد تخصصی	راهبرد تعاملی
راهبرد سستی	راهبرد جنبی	راهبرد سستی	راهبرد جنبی	راهبرد سستی	راهبرد جنبی
راهبرد زیرنظام ارزیابی عملکرد		راهبرد زیرنظام ارزیابی عملکرد		راهبرد زیرنظام ارزیابی عملکرد	
راهبرد همه جانبه	راهبرد انگیزشی	راهبرد همه جانبه	راهبرد انگیزشی	راهبرد همه جانبه	راهبرد انگیزشی
راهبرد استانداردسازی	راهبرد همانندسازی	راهبرد استانداردسازی	راهبرد همانندسازی	راهبرد استانداردسازی	راهبرد همانندسازی
راهبرد زیرنظام جبران خدمات		راهبرد زیرنظام جبران خدمات		راهبرد زیرنظام جبران خدمات	
عملکردی	مهارتی	عملکردی	مهارتی	عملکردی	مهارتی
رویه ای	رقابتی	رویه ای	رقابتی	رویه ای	رقابتی
راهبرد زیرنظام روابط با کارکنان		راهبرد زیرنظام روابط با کارکنان		راهبرد زیرنظام روابط با کارکنان	
تعهدی	مشارکتی	تعهدی	مشارکتی	تعهدی	مشارکتی
حمایتی	دستوری	حمایتی	دستوری	حمایتی	دستوری

شکل ۷. راهبرد غالب و راهبرد زیرنظام‌های منابع انسانی به تفکیک گروه‌های شغلی



مطابق با نتایج پژوهش در مشاغل مدیریتی سازمان، تمرکز نقاط، در خانه راهبرد متعهدانه است. این مختصات حاکی از آن است که در زمینه تأمین نیرو برای چنین مشاغلی بازار کار داخل از اولویت بیشتری برخوردار است. به علاوه، در این راهبرد واپایش بازده و نتیجه نهایی کار است که می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. باتوجه به راهبرد متعهدانه می‌توان راهبردهای هریک از زیرنظام‌های منابع انسانی را برای این گروه شغلی تعیین کرد. در زیرنظام کارمندیابی و انتخاب، راهبرد تخصصی تأمین، مطلوب است؛ در زیرنظام ارزیابی عملکرد، راهبرد همه‌جانبه مورد تأیید است؛ در زیرنظام جبران خدمات، راهبرد عملکردی در اولویت است و در نهایت در زیرنظام روابط با کارکنان، راهبرد تعهدی می‌بایست در کانون توجه سازمان قرار گیرد.

در مشاغل فنی و مهندسی سازمان، تمرکز نقاط در خانه راهبرد متعهدانه و پراکندگی تا حدودی در خانه راهبرد پیمانکارانه است. این مختصات حاکی از این است که واپایش نتایج و خروجی اینگونه مشاغل نسبت به واپایش فرایند کار، شیوه بهتری است. در زمینه تأمین نیرو نیز تأمین از داخل ارجحیت دارد؛ بنابراین راهبردهای منابع انسانی برای این دسته از مشاغل نیز مشابه مشاغل مدیریتی است اما در برخی موارد می‌توان از راهبرد پیمانکارانه نیز استفاده کرد.

در مشاغل پشتیبانی سازمان، تمرکز نقاط در خانه راهبرد پدران است. این مختصات حاکی از آن است که باید واپایش فرایند کار مورد توجه قرار گیرد و در زمینه تأمین نیرو برای چنین مشاغلی، بازار کار داخل از اولویت بیشتری برخوردار است. باتوجه به راهبرد پدران می‌توان راهبردهای هریک از زیرنظام‌های منابع انسانی را برای این گروه شغلی تعیین کرد: در زیرنظام کارمندیابی و انتخاب، راهبرد سستی تأمین، مطلوب است؛ در زیرنظام ارزیابی عملکرد، راهبرد استانداردسازی مورد تأیید می‌باشد؛ در زیرنظام جبران خدمات، راهبرد رویه‌ای در اولویت است و در نهایت در زیرنظام روابط با کارکنان، راهبرد حمایتی می‌بایست در مرکز توجه سازمان قرار گیرد.

در مشاغل خدماتی سازمان، تمرکز نقاط در خانه راهبرد ثانویه است. این مختصات حاکی از آن است که باید واپایش بازده و نتیجه نهایی مورد توجه قرار گیرد و در زمینه تأمین نیرو برای

چنین مشاغلی، بازار کار خارج از اولویت بیشتری برخوردار است. با توجه به راهبرد ثانویه می‌توان راهبردهای هریک از زیرنظام‌های منابع انسانی را برای این گروه شغلی تعیین کرد: در زیرنظام کارمندیابی و انتخاب، راهبرد جنبی تأمین، مناسب است؛ در زیرنظام ارزیابی عملکرد، راهبرد همانندسازی مطلوب می‌باشد؛ در زیرنظام جبران خدمات، راهبرد رقابتی در اولویت است و در نهایت در زیرنظام روابط با کارکنان، راهبرد دستوری می‌بایست در رأس توجه سازمان قرار گیرد.

## منابع

- ابطحی، سیدحسین و موسوی، سیدمحمد (۱۳۸۸)، تدوین استراتژی منابع انسانی (مطالعه موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور). *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال اول، شماره ۳، صص: ۱-۲۳.
- اعرابی، سیدمحمد و مورعی، محمدهادی (۱۳۸۱)، توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی‌های منابع انسانی، *اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی*، تهران.
- اعرابی، سیدمحمد و نسبی، نرجس‌السادات (۱۳۹۵)، کاربرد الگوی ممیزی راهبردی در تدوین راهبردهای منابع انسانی، *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*، دوره ۷، شماره ۲۵، صص: ۱۶۰-۱۸۲.
- بامبرگر، پیترو و مشولم، ایلن (۱۳۸۹)، *تدوین، اجرا و آثار استراتژی منابع انسانی*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- صفری، حسین و فتحی، محمدرضا (۱۳۹۳)، تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با استفاده از فنون ANP، SWOT و AHP. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ششم، شماره ۲، صص: ۱۶۳-۱۸۴.
- عابدزاده، هادی (۱۳۹۳)، تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهر زنجان)، *فصلنامه منابع انسانی ناجا*، سال نهم، شماره ۳۶، صص: ۷۷-۹۳.
- مرادی، محسن و حشمتی، محمدرسول (۱۳۹۳)، تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با به‌کارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل عوامل محیطی، *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۲۳، شماره ۷۵، صص: ۶۹-۹۶.
- Arunprasad, P. (2016). Guiding metaphors for knowledge intensive firms: strategic HRM practices and knowledge strategies. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4).
- 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*, 21, 926-958.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy*. CA: Sage.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Buller, P., & McEvoy, G. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22, 43-56.
- Clinton, M. & Guest, D.E. (2013). Testing universalistic and contingency HRM assumptions across job levels, *Personnel Review*, 42 (5), 529-551.
- Findikli, M., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining organizational innovation and knowledge management capacity: The central role of strategic human resources practices. *Social and Behavioral Sciences*, 181, 377-387.

- Gannon, J., Roper, A., & Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 65-75.
- Gholamzadeh, D., & Jalali, S. (2013). Integrative approach in human resources strategy formulation (Case study: MDN Company). *Social and Behavioral Sciences*, 75, 479-487.
- Gunnigle, P., & Moore, S. (1994). Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications. *Personnel Review*, 23(1), 63-84.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 835-872.
- Marler, J., & Fisher, S. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23, 18-36.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-220.
- Stewart, G., & Brown, K. (2011). *Human resource management: Linking strategy to practice*. Indianapolis: John Wiley & Sons.
- Wang, D., & Shyu, C. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92-110.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management*, 39(4), 836-866.