

مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

سجاد ولی پور دمیه^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۰۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰

چکیده

مقدمه و هدف: مدیریت استراتژیک منابع انسانی روندی است که طی آن نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی برای رسیدن یک سازمان به اهدافش تعیین می‌گردد. هدف این مقاله مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بود.

روش‌شناسی پژوهش: روش پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی بود. پژوهشگر ضمن توصیف وضعیت موجود، با بهره‌گیری از مباحث نظری و جستجو در منابع، به بررسی مسئله پرداخت.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی از سه مؤلفه اصلی شامل تکنیک‌های پرسنلی، ساختاری و فرهنگی تشکیل شده است. تکنیک‌های پرسنلی بر جذب، انتخاب، آموزش، مدیریت عملکرد و نظام‌های پاداش تمرکز دارند و نقش مهمی در افزایش سودآوری و سهم بازار ایفا می‌کنند. تکنیک‌های ساختاری با طراحی مناسب سازمان، ارتباطات و تصمیم‌گیری‌های مؤثر را تسهیل می‌کنند. در نهایت، تکنیک‌های فرهنگی با ایجاد فرهنگ سازمانی هماهنگ با استراتژی‌های کسب‌وکار، رفتار و تعهد کارکنان را شکل می‌دهند.

نتیجه‌گیری: مدیریت استراتژیک منابع انسانی با به‌کارگیری تکنیک‌های پرسنلی، ساختاری و فرهنگی، نقش کلیدی در پشتیبانی از استراتژی‌های کسب‌وکار و ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌کند. هماهنگی این سه مؤلفه باعث بهبود عملکرد سازمان و ارتقای تعهد کارکنان می‌شود.

کلید واژه‌ها: مدیریت استراتژیک، منابع انسانی، مؤلفه‌ها.

^۱ دکترای مدیریت دولتی، کارشناس شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران
sajadvalipour2014@gmail.com

مقدمه

در محیط تجاری پویای امروز، سازمان‌ها ناگزیرند خود را با چشم‌اندازهای رقابتی و پیچیده‌ی رو به گسترش وفق دهند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی چارچوبی ارائه می‌دهد که با هم‌سو کردن فعالیت‌ها و رویه‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب‌وکار، دستیابی به موفقیت سازمانی را تسهیل می‌کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تغییر تمرکز منابع انسانی از وظایف عملیاتی به نقش‌های استراتژیک، اطمینان حاصل می‌کند که سرمایه انسانی مستقیماً در تحقق اهداف بلندمدت سازمان مشارکت دارد. این مقاله با بررسی مؤلفه‌های اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی — شامل تکنیک‌های پرسنلی، ساختاری و فرهنگی — به تحلیل چگونگی حمایت این عناصر از استراتژی کسب‌وکار می‌پردازد و نشان می‌دهد که چگونه این فرایند می‌تواند به خلق یک مزیت رقابتی پایدار منجر شود.

واژه استراتژی از لغت یونانی استراتژیا گرفته شده است که در حدود ۴۰۰ سال پیش از میلاد به کار می‌رفته و به هنر و علم هدایت نیروهای نظامی گفته می‌شده است. استراتژی عبارت است از طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت برای کسب نتایج منطبق با رسالت و هدفهای سازمان. بروس هندرسون صاحب‌نظر برجسته و مؤسس گروه مشاوران بوستون، استراتژی را این گونه تعریف می‌کند: ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا و اساس کار را مدیریت این تمایز می‌داند (موسی خانی و همکاران، ۱۳۹۲).

مدیریت منابع انسانی به عنوان رویکردی راهبردی و منسجم به پدیده مدیریت دارایی‌های بسیار ارزشمند هر سازمان تعریف می‌شود یعنی مردمی که به صورت فردی یا دسته جمعی برای رسیدن به اهداف سازمان با یکدیگر همکاری می‌کنند. هدف کلی مدیریت منابع انسانی اطمینان از توانایی سازمان برای رسیدن به موفقیت از طریق مردم است. سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند منبع دستیابی به ظرفیت‌های سازمانی باشند، ظرفیت‌هایی که به موسسات و شرکت‌ها اجازه یادگیری

سرمایه گذاری بر روی فرصت‌های جدید می‌دهند. مدیریت منابع انسانی استراتژیک به‌عنوان ابزارهای همسوسازی مدیریت منابع انسانی با محتوای استراتژیک کسب و کار تعریف می‌شود (هاتاسویت، ۲۰۲۲). در دنیای پرتحول و رقابتی امروز، سازمان‌ها برای بقا و رشد نیازمند منابع انسانی توانمند، پویا و هم‌سو با اهداف استراتژیک خود هستند. مدیریت منابع انسانی سنتی که بر فعالیت‌های روزمره و عملیاتی متمرکز بود، دیگر پاسخگوی این نیازها نیست. از این رو، مدیریت منابع انسانی استراتژیک به عنوان پاسخی به این چالش‌ها ظهور یافته است تا با همسوسازی سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان کسب‌وکار، سازمان را در جهت تحقق اهدافش یاری کند. با وجود پذیرش گسترده‌ی اهمیت مدیریت منابع انسانی استراتژیک، همچنان پرسش‌هایی اساسی درباره‌ی منشأ، تحولات مفهومی، و نحوه‌ی تلفیق واقعی آن با راهبردهای سازمانی مطرح است. این مقاله در پی آن است که با ریشه‌یابی مفهومی و تاریخی مدیریت منابع انسانی استراتژیک، تصویری شفاف از سیر تحول این رویکرد ارائه دهد و مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی را معرفی کند.

روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش توصیفی-تحلیلی است. در این راستا، پژوهشگر ضمن ترسیم وضعیت موجود، به تحلیل علل پیدایش، چگونگی شکل‌گیری و چرایی ابعاد مختلف مسئله پرداخته است. گردآوری داده‌ها از طریق مرور نظام‌مند ادبیات نظری و مطالعات پیشین انجام شده و بر مبنای آن، گزاره‌ها و قضایای کلی مرتبط با موضوع تحقیق استخراج و ساماندهی شده است.

¹ Hutasoit

یافته‌ها

استراتژی منابع انسانی:

استراتژی‌های منابع انسانی آنچه را که سازمان قصد دارد درباره جنبه‌های مختلف سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی خویش بکار بندد، معین می‌نمایند. استراتژی‌های منابع انسانی شالوده‌ای برای طرح‌های راهبردی فراهم می‌آورند و سازمان را قادر می‌سازند که پیشرفت را اندازه‌گیری کنند و بازده‌ها را با توجه به اهداف، مورد ارزشیابی قرار دهد. نقطه آغاز تدوین استراتژی منابع انسانی، همسو سازی این استراتژی با استراتژی کسب و کار و فرهنگ سازمانی است یعنی دستیابی به یکپارچه سازی عمودی. انتخاب نقاط مرجع استراتژیک باعث ایجاد همسویی استراتژیک جهت بهبود عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (آگارول و همکاران، ۲۰۱۲). تئوری نقاط مرجع استراتژیک، ساختار بهینه‌ای ارائه می‌دهد و اصولی را جهت برقراری ارتباط بین نقاط مرجع استراتژیک، رفتار انتخابی استراتژیک و عملکرد سازمان مطرح می‌نماید. عملکرد سازمان از شکل و محتوای نقاط مرجع استراتژیک، میزان تغییرات آن‌ها و میزان اجماع (توافق) بین مدیران ارشد و کارکنان درباره نقاط مرجع استراتژیک تاثیر می‌پذیرد. مدیران ارشد نقاط مرجع استراتژیک را برای سازمان خود وضع می‌کنند تا نشان دهند چه مسایلی با اهمیت هستند و چه کسانی به لحاظ الگوگیری مناسب ترند. استراتژی منابع انسانی، دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی است که در آن رسالت، چشم انداز و اولویت‌های واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شوند. با این تعریف اولاً باید همه توجه به سیستم منابع انسانی و نه به وظیفه منابع انسانی معطوف شود، ثانیاً باید بین استراتژی منابع انسانی که تدوین می‌شود و ادعای ترسیم آینده را دارد و استراتژی منابع انسانی که بدون دستورالعمل مدون و بر اساس رویه‌های گذشته و جاری

بدان عمل می‌شود، فرق قائل شد. امروزه استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته شده است.

پرسش کلیدی مدیران منابع انسانی همواره این بوده است که آیا آن‌ها در اتخاذ تصمیمات استراتژیک عمده سازمان شرکت داده می‌شوند یا نه. استراتژی منابع انسانی شامل فلسفه اصولی در چگونگی مدیریت افراد در سازمان و برگردان این فلسفه به صورت خط مشی‌ها و سیاست‌های مرتبط با نیروی انسانی است. این امر سبب می‌شود که خط مشی‌ها و سیاست‌های نیروی انسانی همسو و منطبق با استراتژی‌های سازمانی باشند (ساهو و همکاران، ۲۰۱۱).

تدوین استراتژی منابع انسانی

نخستین مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی در میانه دهه ۱۹۸۰ با نگرش عقلایی و منطقی ارائه شد. فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی در الگوهای عقلایی و منطقی تنها در صورتی که استراتژی سازمان قبلاً "آماده و مدون باشد قابل اجرا است. شیوه تدوین استراتژی عقلایی در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل ۱ الگوی عقلایی (مبتنی بر استراتژی سازمان) (محمدی و همکاران، ۱۴۰۱).

الگوی واقعی یا فزاینده (مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی)

در تدوین استراتژی منابع انسانی به این شیوه، نقش عوامل سیاسی و نهادی داخل و خارج سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی مورد توجه قرار می‌گیرد. این مدل‌ها می‌توانند الگوی استراتژیک منابع انسانی را بدون وجود استراتژی سازمان ارائه نمایند، چرا که عناصر تصمیم

گیری در آن‌ها شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی (یعنی بازار کار و نحوه کنترل) می‌باشد. در مواردی که استراتژی سازمان وجود داشته باشد با ایجاد یک ارتباط دو طرفه هماهنگی حاصل می‌شود (ناظمی و همکاران، ۱۳۸۹).

پیوند میان برنامه ریزی استراتژیک و منابع انسانی

همانگونه که گفته شد، برنامه‌ریزی عبارت است از طریقه و روش نیل به اهداف سازمانی و به تبع آن استراتژی عبارت از تمام امکانات لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف سازمانی است. از این رو، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین و تصمیم گیری بر مبنای روشها، جهت دستیابی به این اهداف را در برمی گیرد که از قبل پیش بینی شده اند. یا به عبارتی، تلاش سازمان یافته و منظم برای تصمیم‌گیری اساسی و انجام اقدامات بنیادی است که جهت گیری فعالیتهای یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می دهند (گارسیا و آگارلا؛ ۲۰۱۵).

برنامه زمانی، برای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به ماهیت، نیازهای سازمان و محیط خارجی آن بستگی دارد. برنامه‌ریزی در سازمان‌ها در قالب تولیدی و خدماتی انجام می گیرد که سریعاً در حال تغییراند. در چنین موقعیتی، برنامه‌ریزی ممکن است یک یا دو بار در سال به صورت یک سری مراحل جامع و جزئی تدریجی با توجه به ماموریت، چشم انداز، ارزشها، کنکاش محیطی، اهداف، استراتژی‌ها، مسئولیتها، جدول زمانی، بودجه و غیره انجام گیرد. به عبارتی، اگر سازمانی سالهای زیادی در بازار ثابت فعالیت می‌کند برنامه‌ریزی ممکن است در سال یک بار و فقط در بخشهای مشخصی صورت گیرد. برای مثال، برنامه‌ریزی در حین کار از طریق اهداف، مسئولیتها، جدول زمانی، بودجه و غیره هر سال به روز می‌شوند. توجه به راهنماییهای زیر می تواند موسسات را در برنامه ریزی استراتژیک یاری کند (حمیدی امامی، ۱۳۹۰).

اجرای برنامه ریزی استراتژیک همزمان با آغاز فعالیت سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک معمولاً بخشی از یک برنامه کسب و کار تجاری، همراه با برنامه بازاریابی، برنامه مالی و عملیاتی است؛ برنامه ریزی استراتژیک با آمادگی موسسه برای سرمایه گذاری جدید انجام می شود. برای مثال

توسعه یک بخش جدید، تولید عمده کالای جدید یا خط تولید جدید؛ برنامه ریزی استراتژیک باید حداقل سالی یک بار به منظور آماده سازی سازمان جهت سال مالی جدید اجرا شود. به عبارتی، برنامه‌ریزی استراتژیک باید در یک زمان مشخصی با توجه به اهداف سازمانی تعیین شده و منابع در دسترس برای نیل به اهداف در طول سال مالی انجام شود. فرایند برنامه ریزی استراتژیک باید حداقل در سه سال اجرا شود و اگر سازمان در حال تغییر و دگرگونی است این فعالیتها باید هر سال اعمال گردد؛ هر سال برنامه‌های انجام کارها به روز گردند؛ در طول اجرای برنامه‌های استراتژیک، پیشرفتهای اجرای برنامه باید بازبینی شود (سانچز و همکاران، ۲۰۱۵).

برنامه ریزی استراتژیک از طریق روشهای مختلفی در سازمان‌ها به کار گرفته می شود که مزایایی را برای سازمان‌ها و موسسات به ارمغان می آورد، این مزایا عبارتند از: تعریف واضح از اهداف سازمان در جهت سازگاری با مأموریت سازمان با توجه به ظرفیت و چارچوب زمانی تعیین شده برای سازمان؛ توسعه حس مشارکت در برنامه‌ها اطمینان از به کارگیری اثربخش تر منابع سازمان تمرکز بر اولویتها و منابع کلیدی فراهم آوردن مبنایی برای پیشرفت کارکنان و سازوکارهایی جهت تغییر توجه بیشتر به کارایی و اثربخشی؛

پل ارتباطی بین کارکنان و هیئت مدیره و مدیران؛ تیم سازی قوی در هیئت مدیره و کارکنان؛ برقراری ارتباط بین اعضای هیئت مدیره؛ ایجاد رضایت بیشتر بین برنامه ریزان با یک چشم انداز مشترک؛ افزایش بهره وری از طریق ارتقا کارایی و اثربخشی.

از دیگرسو، برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای موردنیاز است. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی منابع انسانی است.

همان طوری که گفته شد، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف کلی، فعالیتها و مأموریتهای سازمان در درازمدت تعیین می شود. بنابراین، با بیان اهداف کلی سازمان، روشهای دستیابی به این اهداف، منابع، شرایط بازار، تغییرات تکنولوژیک، توسعه و بهبود محصول و سرمایه

¹ Sánchez et al

ازجمله مواردی هستند که در فرایند برنامه ریزی استراتژیک موردتوجه هستند. برنامه ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه ریزی استراتژیک پیوند می‌یابد و مهمترین عامل و ابزاری که اهداف و خط مشی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی ارتباط می‌دهد، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد.

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه ریزی منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارتهایی برای چه مشاغلی و درچه زمانی نیاز دارد. (۸) هدف برنامه ریزی منابع انسانی تجزیه و بررسی تعادل عرضه و تقاضا با یک روش ساختاریافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع باتوجه به آینده آغاز می‌گردد و مقصود آن است که زمینه‌های عملی را به‌عنوان یک نتیجه، تجزیه و تحلیل و تعیین کرد. در برنامه ریزی منابع انسانی ما به شناخت اعضا و مهارتهای موردنیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیتهای تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این درک خوبی از استراتژی و برنامه‌های تجاری جزئی تر را دربرمی‌گیرد. بعد از آن ما باید وضعیت عرضه نیروی انسانی را از نظر فهرست موجودی نیروی انسانی جاری و نیازهای آنان که چقدر باید تغییر کند را درنظر داشته باشیم. این موضوع بیانگر آن است که سازمان‌ها نیاز به شناخت دقیق از اعضا و ویژگیها و روابط بین آنان با سازمان دارد (ملکی و همکاران، ۱۳۹۳).

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است درجهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی‌های منابع انسانی برای نیل به اهداف، سیاستها ازطریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی. برنامه‌ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی و خارجی می‌شود. عوامل خارجی همچون فشارهای اقتصادی، تغییرات تکنولوژی، قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی، بازار نیروی کار و آموزش، عوامل داخلی شامل اهداف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذینفعان می‌گردد. برنامه ریزی منابع انسانی ویژگیهای ممتاز و مشخصه ذیل را داراست.

- ۱ - آگاهی: مفروضات روشن و آشکار را در مبحث منابع انسانی به وجود آورد؛
 - ۲ - تحلیلی: بر یک سری قضاوتها و واقعیات متکی است؛
 - ۳ - هدف گرایی: ابزاری برای تصمیم گیری سازمانی در جهت نیل به اهداف منابع انسانی بویژه مقاصد سازمانی است؛
 - ۴ - چشم انداز به آینده: مسائل منابع انسانی را پیش بینی و آینده نگری می کند؛
 - ۵ - اجتماعی یا جمع گرایی: بر گروهها توجه دارد نه به افراد؛
 - ۶ - کمی: به افراد و اعضای سازمان توجه می کند. (عابدزاده و همکاران، ۱۳۹۳).
- به طور خلاصه سازمان‌ها به آسانی با برنامه ریزی منابع انسانی به طرق زیر سازگار می شوند:
- برنامه ریزی اساسی (بنیادی): این برنامه ریزی بیانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای اثر علمی است؛
- برنامه ریزی فرایندی: این نوع برنامه ریزی نشانگر آن است که برنامه ریزی منابع انسانی دارای فرایند سودمندی برای سازمان است؛
- برنامه ریزی سازمانی: این نوع برنامه ریزی، منابع و مسائل سازمانی را دربرمی گیرد. برنامه ریزی منابع انسانی هدفهای مشخص و معینی را برای سازمان‌ها دارد، واضح ترین آن تصمیم گیری درمورد منابع انسانی است که ازطریق تلاش درجهت منبع یابی منعطف تر با نوآوری، الگوهای ساعات کاری و اشکال قراردادهای کاری به وضوح مشاهده می شود. برخی از سازمان‌ها به ارتقا توانایی هایشان ازطریق نقل و انتقال کارکنان (گردش شغلی) و بعضی دیگر به مهارتهای کمیاب و درحال پرورش آنها در دوره بلند مدت تمایل نشان می دهند. برنامه‌ریزی منابع انسانی به همه سازمان‌ها اجازه می دهد روش تفکر و مفروضاتی را که بر اساس آنها تصمیم گیری می شود را چالشی کنند. به علاوه، بدون تفکر آگاهانه این شالوده فکری شکل نخواهد گرفت. آن فرصتی را برای سازمان‌ها فراهم می آورد که رؤسای آنها به طور معمولی مواردی که در آینده به آن توجه می کنند را درنظر داشته باشند.
- فرایند برنامه ریزی منابع انسانی مزایایی را برای کلیه سازمان‌ها بویژه برای سازمانهایی دارد که سازمان دهی مجدد را انجام می دهند و آنهايي که قدرت تصمیم گیری را به واحدهای عملیاتی واگذار کرده اند. درحالی که شایستگی بایستی در فعالیتهای سازمان تبلور یابد ولی خوش بینی به منابع مزایایی برای سازمان به همراه دارد. برنامه ریزی منابع انسانی می تواند به‌عنوان یک سازوکار نفوذ و هماهنگی برای بخشهای مختلف تجاری و بازرگانی مدنظر قرارگیرد. ارتباطات و هماهنگی روشی است که

از طریق آن استراتژی تجاری شناسایی و با استراتژی منابع انسانی پیوند برقرار می‌کند. ما شاهد آن هستیم که سازمان‌ها نظام‌های برنامه ریزی منابع انسانی را به دلایل فرایندی و سازمانی به کار می‌برند. یکی از مواردی که در اداره موفقیت آمیز منابع کاربرد دارد، دیدگاه سیستمی و منسجم نسبت به سازمان و برنامه ریزی منابع انسانی است (غلامزاده و همکاران، ۱۳۹۱).

موانع موجود

سازمان‌ها بایستی موانع‌ای که در اجرای برنامه ریزی منابع انسانی وجود دارد را شناسایی و در رفع به موقع آن اقدام کنند. عمده ترین موانع موجود در برنامه ریزی منابع انسانی عبارتند از: بدبینی نسبت به برنامه ریزی و پیش بینی در موارد خاص؛ مقاومت واحدهای عملیاتی در مقابل دخالت‌های واحدهای مرکزی؛ عدم ارتباط بین فعالیتهای مختلف در فرایند برنامه ریزی، بخصوص بین برنامه ریزی تجاری، مالی و پرسنلی؛ تضاد و تعارض در مجموعه منابع انسانی که توسط واحدهای مالی و پرسنلی به وجود می‌آید؛ ایجاد استراتژی به وسیله برنامه ریزی تجاری که رابطه ای بین بودجه ریزی مالی و برنامه ریزی منابع ندارد؛ به علت عدم ارتباط استراتژیک بین فرایندهای برنامه ریزی و بودجه ریزی، نمی توان استراتژی‌های عملی را به هدف نزدیک تر کرد. در برنامه ریزی منابع انسانی برای ارزیابی احتیاجات آتی از فنون نامناسبی استفاده می‌شود؛ برای پیش بینی آینده منابع انسانی از خط روند گذشته استفاده می‌گردد؛ برنامه ریزی منابع انسانی بعد از برنامه ریزی عملیاتی به وسیله موسسات اجرا می‌شود؛ در برنامه ریزی منابع انسانی توجه کافی به جنبه‌های کیفی (توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد) نمی‌شود؛ برنامه ریزی منابع انسانی تا اندازه زیادی به عنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت مورد توجه قرار می‌گیرد. اگر واحدهای ستادی و عملیاتی شرکت با هم درگیر و نسبت به هم بدگمان باشند این مسائل و مشکلات حادثتر خواهد شد، پس عامل تحریک کننده چنین درگیری و مشکلاتی، بدگمانی به برنامه ریزی و اعتماد نداشتن واحدها به یکدیگر است (چانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۴).

مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

تکنیک‌های پرسنلی، ساختاری و فرهنگی نمودار ارائه شده، نمایی تصویری از سه مؤلفه‌ی اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را نشان می‌دهد: تکنیک‌های پرسنلی، تکنیک‌های ساختاری و تکنیک‌های فرهنگی. هر یک از این مؤلفه‌ها نقشی مجزا در پشتیبانی از استراتژی کسب‌وکار و ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌کنند.

تکنیک‌های پرسنلی:

تکنیک‌های پرسنلی به مدیریت منابع انسانی، شامل جذب و استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و نظام‌های جبران خدمات (حقوق و مزایا) اشاره دارد. پژوهش‌های هوسلید (۱۹۹۵) نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که از شیوه‌های منابع انسانی با عملکرد بالا بهره می‌برند، مانند فرآیندهای دقیق استخدام و نظام‌های پاداش مبتنی بر شایستگی، در مقایسه با رقبای سودآوری و سهم بازار بالاتری برخوردار هستند.

تکنیک‌های ساختاری:

تکنیک‌های ساختاری به طراحی و پیکربندی سازمان مربوط می‌شود. این حوزه شامل سلسله‌مراتب سازمانی، روابط گزارش‌دهی، تعریف نقش‌های شغلی و فرآیندهای تصمیم‌گیری است. سازمانی که از ساختاری مناسب برخوردار باشد، می‌تواند ارتباطات، همکاری و تصمیم‌گیری‌های مؤثر را تسهیل کند؛ عواملی که برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های کسب‌وکار ضروری هستند.

¹ Huselid

تکنیک‌های فرهنگی:

تکنیک‌های فرهنگی بر شکل‌دهی فرهنگ سازمانی در راستای حمایت از استراتژی‌های کسب‌وکار تمرکز دارند. فرهنگ سازمانی نیرویی قدرتمند است که رفتار، تعهد و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شاین (۲۰۱۰) فرهنگ سازمانی را اینگونه تعریف می‌کند: «الگویی از مفروضات بنیادین مشترک که یک گروه در فرآیند حل مسائل مربوط به سازگاری خارجی و انسجام داخلی می‌آموزد.»



شکل ۲ مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

نتیجه‌گیری

استراتژی منابع انسانی به‌عنوان یکی از ارکان حیاتی موفقیت سازمان‌ها، چارچوبی منسجم برای مدیریت سرمایه انسانی فراهم می‌کند. این استراتژی باید همسو با استراتژی کلی کسب‌وکار و فرهنگ سازمانی باشد تا با انتخاب صحیح نقاط مرجع استراتژیک، به بهبود عملکرد و ایجاد مزیت

رقابیتی پایدار منجر شود. تدوین استراتژی منابع انسانی می‌تواند با دو رویکرد عقلایی (بر پایه استراتژی سازمان) یا فزاینده (بر پایه عوامل خاص منابع انسانی) صورت گیرد، که در هر دو رویکرد، توجه به عوامل محیطی و نهادی اهمیت بالایی دارد. از سوی دیگر، پیوند نزدیک و تنگاتنگی بین برنامه‌ریزی استراتژیک کلی سازمان و برنامه‌ریزی منابع انسانی وجود دارد. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیازهای آینده خود از نظر تعداد، تخصص و زمان‌بندی نیروی انسانی را شناسایی کرده و زمینه را برای توسعه و بهبود عملکرد کارکنان فراهم نمایند. در نهایت، برنامه‌ریزی استراتژیک و منابع انسانی نه تنها موجب ارتقاء اثربخشی و کارایی سازمان می‌شود، بلکه حس مشارکت، رضایت شغلی، بهره‌وری و هماهنگی میان اعضای سازمان را نیز افزایش می‌دهد.

ترکیب هماهنگ تکنیک‌های پرسنلی، ساختاری و فرهنگی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، زمینه‌ای را فراهم می‌کند که سازمان‌ها بتوانند به طور مؤثر از منابع انسانی خود برای تحقق اهداف کسب‌وکار استفاده کنند. تکنیک‌های پرسنلی با جذب، توسعه و حفظ استعدادها، کلیدی؛ تکنیک‌های ساختاری با ایجاد چارچوب‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری کارآمد؛ و تکنیک‌های فرهنگی با شکل‌دهی به ارزش‌ها و باورهای مشترک، سه ستون اصلی موفقیت سازمان را تشکیل می‌دهند. توجه یکپارچه به این سه مؤلفه، نه تنها مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به ارمغان می‌آورد، بلکه قابلیت انطباق و پیشرفت مستمر در محیط‌های پرتلاطم امروزی را نیز تضمین می‌کند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر اصول اخلاقی پژوهش رعایت شد.

حامی مالی

این مقاله با هزینه شخصی نویسندگان صورت گرفته است.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان، مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

منابع فارسی

- حمیدی امامی، هادی. (۱۳۹۰). طراحی استراتژی منابع انسانی در جهاد دانشگاهی، پژوهشگاه علوم انسانی و اجتماعی. عابدزاده، هادی. (۱۳۹۳). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهر زنجان)، نشریه علمی ترویجی، ۳۶.
- غلامزاده، داریوش و جلالی، سونیا. (۱۳۹۱). تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (موردی مطالعه : شرکت رنگین کویر پروفیل)، مدیریت دولتی، ۱۰: ۱۳۷-۱۵۲.
- محمدی، سیمین، فیضی زنگیر، محمد، روحی عیسی لو، محمد، حسن زاده محمودآبادی، محمد و ابراهیم پور، حبیب. (۱۴۰۱). طراحی الگوی نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در تقلیل آنومی سازمانی در آموزش عالی ایران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۶(۱)، ۱۳۵-۱۶۵.
- ملکی، الهام و نیلی پور طباطبائی، سید اکبر. (۱۳۹۳). ارائه مدل نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمان، اولین سمپوزیوم بین المللی علوم مدیریت با محوریت توسعه پایدار، تهران، <https://civilica.com/doc/>
- موسی خانی، مرتضی و مجرد، ناهید. (۱۳۹۲). شناسایی استراتژی های منابع انسانی QIAU با رویکرد SRP. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۳۹۲(۱۲)، ۱-۱۱.
- ناظمی، شمس الدین، مرتضوی، سعید، و جعفریانی، حسن. (۱۳۸۹). ارتباط تفکر راهبردی و عملکرد. چشم انداز مدیریت بازرگانی، ۹(۲)، ۸۷-۶۹.

منابع انگلیسی:

- Agarwal, R", Grassl, W., & Pahl, J. (2012). Meta-SWT: introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*. 33 No. 2, pp. 12-21.
- Chang S. Yen, D. Chang I. Jan D. (2014). Internal control framework for a compliant ERP system. *Information & Management*, 51: 187-205.
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R" V. (2015). Incremental value creation and "appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic management journal*, 36(1), 137-147.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Hutasoit, M. F. (2022). Human Resource Management of Pt. Nestle Indonesia Panjang Factory Lampung, Indonesia. *Economic Management and Social Sciences Journal*, 1(2), 36-44.
- Sahoo, C. K., Das, S., & Sundaray, B. K. (2011). Strategic human resource management: Exploring the key drivers. *Employment Relations Record*, 11(2), 18-32.
- Sánchez, A. A., Marín, G. S., & Morales, A. M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(3), 138-148.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Tahir, A. H., Umer, M., Nauman, S., Abbass, K., & Song, H. (2024). Sustainable development goals and green human resource management: A comprehensive review of environmental performance. *Journal of Environmental Management*, 370, 122495.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2018). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 0972150918779294.

Components of Strategic Human Resource Management

Sajad Valipour Damiyeh¹

Abstract

Introduction and goal: Strategic human resource management is a process in which the current and future needs of human resources are determined for an organization to achieve its goals. The objective of this article was the components of strategic human resource management.

Research methodology: The research method was descriptive-analytical. The researcher, while describing the current situation, examined the problem by using theoretical discussions and searching sources.

Findings: The results of the study showed that strategic human resource management consists of three main components including personnel, structural and cultural techniques. Personnel techniques focus on recruitment, selection, training, performance management and reward systems and play an important role in increasing profitability and market share. Structural techniques facilitate effective communication and decision-making with appropriate organizational design. Finally, cultural techniques shape employee behavior and commitment by creating an organizational culture in harmony with business strategies.

Conclusion: Strategic human resource management, by employing personnel, structural and cultural techniques, plays a key role in supporting business strategies and creating competitive advantage. Coordination of these three components improves organizational performance and enhances employee commitment.

Keywords: Strategic Management, Human resources, Components.

¹ Ph.D in Public Administration, Expert of Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company
sajadvalipour2014@gmail.com