

نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کار آفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

حمیرا مرادی^a؛ محمد مرادی^b

a شرکت توزیع نیروی برق خوزستان، اهواز Hmoradi@yahoo.com
b دکتری حسابداری، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، مسجد سلیمان، ایران

چکیده

امروزه بیشتر شرکت‌ها برای افزایش توانمندی‌ها، رشد و بقای بلند مدت و کاهش ریسک خود نیازمند تدوین استراتژیک می‌باشند. که تدوین و اجرای آنها، ارتباط مستقیمی با سیاست‌ها، اهداف، مأموریت، اندازه و درجه پیچیدگی و ساختار هر شرکت و منابع انسانی دارد. بدین منظور در این پژوهش، مأموریت و چشم انداز منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان در راستای استراتژی شرکت تدوین، سپس عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) موقعیت استراتژی منابع انسانی از طریق مصاحبه با صاحب نظران و عده‌ای از کارشناسان خبره معاونت منابع انسانی مشخص گردید. که بر این اساس، ۶ تا از استراتژی‌های مهم منابع انسانی بر مبنای شرایط (زمان، هزینه، نرخ بازگشت، سرمایه، نمره و جذابیت) امتیازبندی گردید. که با اهمیت‌ترین آنها سازماندهی منابع انسانی بر اساس ساختار سازمانی، استقرار مدیریت دانش، جان‌نشین‌پروری، ارزشیابی ۳۶۰درجه، سیستم‌های انگیزشی و سیستم‌های مدیریتی به ترتیب اولویت‌بندی گردید.

واژه های کلیدی:

تعریف استراتژی، استراتژی منابع انسانی، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تعریف SWOT

مقدمه

استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی می‌پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف استراتژیک منابع انسانی است. به گونه‌ای که سازمان بتواند بین زیر سیستم‌های منابع انسانی، هماهنگی درونی و بیرونی به وجود آورد.

امروزه یکی از مهم‌ترین چالش‌های مطرح شده در حوزه منابع انسانی برقراری ارتباط و هماهنگی بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی‌های بالادستی می‌باشد. که در صورت عدم وجود فقدان نگرش استراتژی مدیریت منابع انسانی معضلاتی را در سازمان‌ها ایجاد خواهد نمود. لازم به ذکر است به همین دلیل، عدم وجود چنین نگرش استراتژی در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان تا حدودی تأثیرات منفی در برنامه‌ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداشت و خروجی کارکنان و عدم انگیزش در بین کارکنان بر جا گذاشت. از این‌رو، این امر منجر به کاهش بهره‌وری و اثربخشی منابع انسانی شرکت و بعضاً نارضایتی‌های در برخی از مشتریان داخلی و خارجی گردید.

با توجه به اینکه استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد شرکت شناخته می‌شود. بنابراین پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان ضروری می‌باشد.

بیان مساله

نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کارآفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

توجه به تخصصی شدن بعضی از مشاغل و تغییرات محیطی و پیچیدگی های که در جهت رقابتی شدن کسب و کارها و افزایش انتظارات مشتریان بیش از هر چیز دیگر در جامعه نقش مهمی ایفا می نماید، اهمیت وجود نیروهای متخصص و کارآمد می باشد. لذا برخی از سازمان ها به حوزه منابع انسانی نسبت به سایر حوزه ها، نگاهی عمیق تر دارند و تلاش می کنند استراتژی مدیریت منابع انسانی را با استراتژی کسب و کار به گونه ای تلفیق نمایند که موجبات ایجاد مزیت رقابتی را نسبت به سایر رقبا فراهم نمایند.

تدوین استراتژی منابع انسانی مستلزم بررسی عوامل محیطی با تمرکز بر عوامل مرتبط با نیروی انسانی سازمان است که هر یک از عوامل داخلی و خارجی، نقش کلیدی در استراتژی منابع انسانی ایفا می کند و پیاده سازی استراتژی منابع انسانی با توجه به اهمیت آن، در تمامی شرکت ها کاملاً ضروری می باشد.

بنابراین یکی از مسائل و چالشی که شرکت توزیع نیروی برق خوزستان با آن دست به گریبان است عدم وجود برنامه استراتژیک مدیریت منابع انسانی می باشد. که این شرکت سالانه هزینه هنگفتی را صرف جذب، بکارگیری، حفظ و نگهداری، آموزش و توانمندسازی کارکنان متخصص می نماید اما کارکنان شرکت توزیع نیروی برق خوزستان، خیلی راحت بدون انتقال دانش (مدیریت دانش)، به هر نحوی شرکت را ترک می نمایند. با توجه به اینکه امروزه نیروی انسانی، نیروی محرکه و بازدارنده به هر نحوی، ضررهای هنگفتی را به این شرکت متحمل می سازد.

لذا محقق را برانگیخت که با اجرای این تحقیق، به شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها، تعیین موقعیت استراتژی، مأموریت و اهداف حوزه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان، سیاست ها و روش های برای جذب، استخدام و نگهداشت، ایجاد فرصت های شغلی برابر، آموزش و توسعه مدیریت و ... بپردازد. تا بتواند گامی در جهت نگهداشت و جذب نیروی انسانی کارآمد داشته باشد. از طرف دیگر، شرکت توزیع نیروی برق خوزستان با ایجاد سیستم های انگیزش و با استفاده از نیروهای با تعهد، متخصصی که دارد. می تواند، در مزیت رقابتی کسب و کارها نسبت به سایر شرکت ها، کارا و اثربخش تر جلوه نمایند.

مرور پیشینه:

استراتژی منابع انسانی براساس استراتژی سازمانی است که به تمام وظایف اصلی منابع انسانی مرتبط است که این وظایف شامل استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، سیستم ارائه پاداش و در نهایت موفقیت گروهی را منجر می گردد. بدین منظور توجه اصلی به دلیل مزیت رقابتی بر روی منابع انسانی می باشد و ارزش افزوده مدیریت منابع انسانی، وقتی قوی تر خواهد بود که برنامه استراتژی منابع انسانی تدوین و کلیه تصمیم گیری های مدیریت منابع انسانی با استراتژی سازمان مرتبط باشد. که با مطالعه و از طریق بررسی پژوهش های پیشین مربوط به موضوع پژوهش ارتباط آنها امکان پذیر است. که به عنوان نمونه، مروری به سوابق مربوطه اشاره می شود؛

۱- بررسی تاثیر استراتژی منابع انسانی بر موفقیت سازمانی و عملکرد سازمانی (عملیاتی، مالی، ساختاری، تکنولوژی) کارکنان شهرداری ساری

در این پژوهش از روش طبقه بندی تصادفی نمونه ای و با توجه به جامعه آماری از طریق جدول کرجسی و مورگان، نمونه پژوهش ۲۲۶ نفر به صورت نمونه گیری تصادفی مشخص گردید و آزمون فرضیه های پژوهش با استفاده از آزمون تی تک نمونه ای و با به کارگیری نرم افزار SPSS انجام شد. یافته های تحقیق نشان داد، استراتژی منابع انسانی بر موفقیت سازمانی و عملکرد سازمانی (عملیاتی، مالی، ساختاری، تکنولوژی) کارکنان شهرداری ساری تاثیر گذار است (احمدی، ۱۳۹۷).

۲- بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بانک کشاورزی ارومیه

مطالعات انجام شده بین ۲۱۰ نفر نشان می دهد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی با جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی در بین کارکنان بانک کشاورزی در سطح ۹۵٪ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (رستمزاده و همکاران، ۱۳۹۵).

۳- تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک (SWOT) و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

با استفاده از روش تحلیلی SWOT و سپس ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) تعیین شدند که بر اساس آن مشخص گردید که جایگاه استراتژیک منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان در موقعیت تهاجمی قرار دارد و در ادامه اطلاعات ماتریس های

نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کار آفرینی، اقتصاد و حسابداری

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱



IFE و EFMD را وارد ماتریس SWOT نمودند و استراتژیهای ترکیبی تعیین و با استفاده از ابزار ماتریس کمی برنامه ریزی استراتژیک (QSPM) استراتژیهای تعیین شده بر اساس اولویت و اهمیت مرتب شدند که نتایج به ترتیب عبارتند از: توسعه دانش و مهارت کارکنان، توسعه شغلی کارکنان، ارتقاء سطح سلامت و ایمنی کارکنان، بهبود سطح انگیزشی کارکنان، بهبود سطح حقوق و مزایا و گسترش استانداردهای بهداشتی و زیست محیطی (اسماعیلزاده و همکاران، ۱۳۹۹).

دستاوردهای پژوهش:

- شناسایی نقاط قوت و ضعف منابع انسانی جهت تدوین استراتژی منابع انسانی
- شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیطی سازمان جهت تدوین استراتژی منابع انسانی
- شناسایی اهداف بلند مدت منابع انسانی جهت توانمندسازی مدیران و کارشناسان از طریق ایجاد سیستمهای انگیزشی، آموزش و ارتقا شغلی، جذب و.....

- اهداف پژوهش

- هدف اصلی از انجام تحقیق:

تدوین برنامه استراتژی منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

هدفهای فرعی تحقیق: برحسب مراحل تحقیق یا اجزاء و ابعاد تحقیق -

- شناسایی مقاصد آرمانی حوزه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

- شناسایی فرصتها و تهدیدهای حوزه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

- شناسایی قوتها و ضعفهای حوزه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

- تعیین موقعیت استراتژیک حوزه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

- تعیین شناسایی استراتژی حوزه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

سئوالات / فرضیه های پژوهش: -

سئوالات / فرضیههای اصلی تحقیق:

- برنامه استراتژی منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان کدامند؟

سئوالات / فرضیههای فرعی تحقیق: -

- مقاصد آرمانی حوزه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان کدامند؟

- فرصتها و تهدیدهای حوزه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان کدامند؟

- قوتها و ضعفهای حوزه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان کدامند؟

- موقعیت استراتژیک حوزه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان کدامند؟

- استراتژیهای حوزه منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان کدامند؟

روش انجام پژوهش:

مراحل اجرایی پژوهش:

طبق مدل دیوید، در مرحله نخست، تدوین ماموریت، ارزشها و چشم انداز منابع انسانی تعریف می گردد. ماموریت، بر اساس ماهیت وجودی منابع انسانی و ارزشها، (باید و نیایدهای) منابع انسانی تدوین می گردد. چشم انداز منابع انسانی چیزی است که منابع انسانی شرکت می تواند به آن دست یابد. که از مطالعاتی از قبیل، مطالعه اسناد بالادستی شرکت (مادر تخصصی توانیر)، روند ۵ ساله عملکرد منابع انسانی شرکت یا شرکت های مشابه، بررسی چشم انداز منابع انسانی شرکت های مشابه و.. باشد.

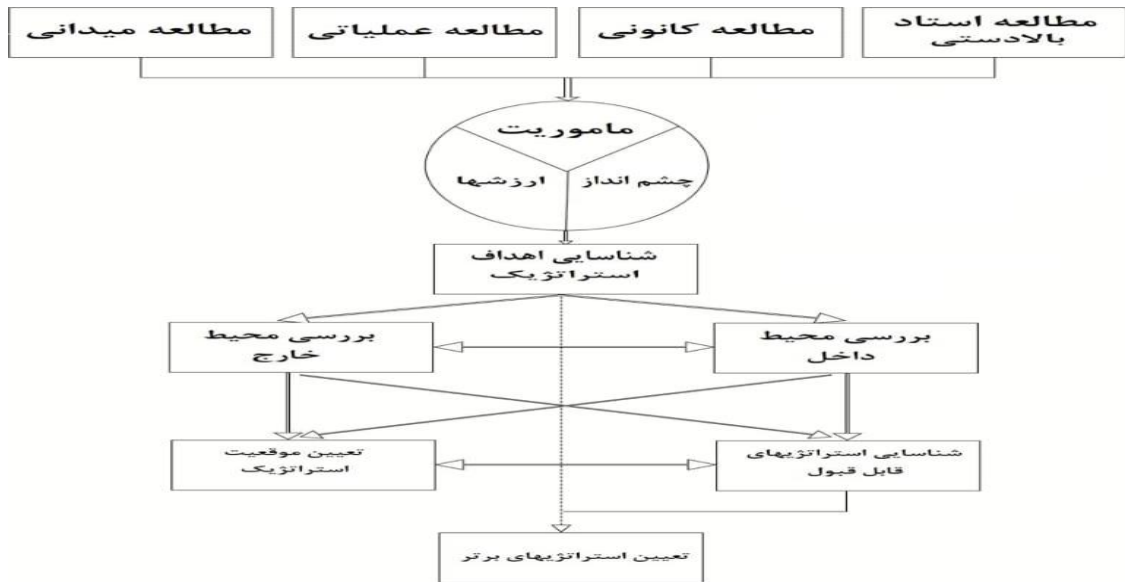
نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کار آفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

مرحله دوم، تعیین اهداف کلان بر اساس چشم انداز منابع انسانی، مرحله بعدی، تدوین استراتژیهای اهداف کلان بر اساس مدل ماتریس سئوات (SWOT) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE (نقاط قوت و ضعف) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی EFE (فرصت و تهدیدات) منابع انسانی شرکت و دادن وزن دهی، رتبه بندی و امتیاز بندی می گردد. که پس از مشخص نمودن نوع موقعیت استراتژی (تهاجمی، تقویتی، رقابتی، تدافعی)، استراتژیهای قابل قبول شناسایی و استراتژیهای برتر منابع انسانی اولویت بندی می شوند.

دیوید شماره مدل نمودار



مرحله پایانی، تخصیص منابع، کنترل و ارزیابی برنامه های استراتژیک منابع انسانی می باشد.
جامعه آماری :

در پژوهش حاضر جامعه آماری، تعدادی از معاونین و مدیران ارشد شرکت توزیع نیروی برق خوزستان می باشد.

– روش تعیین حجم نمونه :

با توجه به تجارب ارزنده برخی از مدیران ارشد شرکت توزیع نیروی برق خوزستان در صنعت برق، حجم نمونه، به روش هدفمند یا قضاوتی می باشد که از طریق نشست با حداقل ۷ لغایت ۸ نفر از خبرگان شرکت از طریق مصاحبه مطالب جمع آوری می گردد.

– روش نمونه گیری :

روش نمونه گیری، به صورت گلوله برفی می باشد.

– روش های گردآوری اطلاعات:

– روش گردآوری داده ها:

به صورت مصاحبه انجام می گردد.

– روش های تکمیلی گردآوری داده ها:

قلمرو پژوهش (زمان، مکان، موضوع):

قلمرو موضوعی تحقیق : تدوین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کارآفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

قلمرو مکانی، این تحقیق در معاونت منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان حوزه ستادی واقع در اهواز، امانیه، خیابان شهید منصفی

قلمرو زمانی، این پژوهش بر اساس داده‌های جمع آوری شده در پاییز ۱۴۰۱ لغایت زمستان ۱۴۰۱ می‌باشد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها :

الف - نوع روش تحقیق: آمار توصیفی است.

ب - روش گردآوری اطلاعات: روش جمع آوری اطلاعات بصورت مصاحبه و کتابخانه‌ای می‌باشد.

تعریف استراتژی

استراتژی عبارت است از تعیین اهداف و آرمان‌های بلند مدت و اساسی برای یک سازمان، و پذیرش مجموعه اقدامات و تخصیص منابع لازم برای حصول به این اهداف و آرمان‌ها (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). در تعریفی دیگر نیز، استراتژی عبارت است از برنامه‌های همه جانبه و تلفیق که با توجه به نقاط قوت و ضعف داخل سازمان (محیط درونی) و فرصت‌ها و تهدیدات در خارج از سازمان (محیط بیرونی) تهیه و تنظیم و به نحوی طراحی شده باشد که با استفاده کامل از نقاط قوت و فرصت‌ها، از دستیابی به اهداف سازمان اطمینان حاصل گردد (پوراسدی و حسینی، ۱۳۹۱).

استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی بر اساس استراتژی سازمانی است که به تمام وظایف اصلی منابع انسانی شامل استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، سیستم ارائه پاداش و موفقیت گروهی منجر می‌گردد.

به طوری که هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک منابع انسانی است (اعرابی و مورعی، ۱۳۸۱).

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرآیندی است که طی آن مدیران ارشد هر سازمان با توجه به ماهیت منابع انسانی و اهداف سازمان آن را طراحی می‌کنند. مهمترین ویژگی این فرآیند در ماهیت کارگروهی است زیرا در قالب چنین فرآیند و کارگروهی است که اعتقاد و باور به استراتژیک سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر در این فرآیند احساس تعلق و مالکیت نسبت به آن پیدا می‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی یک فرآیند پویاست که با دورنگری به واقعیات و موقعیت‌های موجود، راهبردها و تاکتیک‌های موثری برای رسیدن به فردای بهتر را ارائه می‌دهد.

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را می‌توان یک نوع فلسفه برنامه‌ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط دانست. ویژگی بارز این نوع برنامه‌ریزی عبارتست از جهت‌یابی و تعیین مسیر آینده برای کل سازمان در ارتباط با محیط بیرون آن است.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها، محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و از آن شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک منابع انسانی خود را پایه‌گذاری کرده، استراتژی‌هایی را تدوین می‌کنند که آنها را برای رسیدن به اهداف تعیین شده کمک نماید (جفری، ۱۳۷۸).

تعریف SWOT

به معنی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها است strengths، weaknesses، opportunities و threats مخفف چهار کلمه SWOT که با استفاده از این چهار مولفه علاوه بر ارزیابی عملکرد فعلی سازمان، می‌توان به طور هوشمندانه‌ای بهترین بهره را از فرصت‌های پیش رو برده، تاثیر ضعف‌ها را به حداقل رسانده و از خود در برابر تهدیدات مراقبت نمایند.

، یک روش برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای مربوط به یک SWOT در واقع می‌توان گفت تحلیل پروژه یا یک فعالیت تجاری استفاده می‌شود.

نقش استراتژی‌های منابع انسانی و ارتباط آن با استراتژی سازمان

نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کارآفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

به طور کلی استراتژی منابع انسانی، در فضایی تعاملی شکل می‌گیرد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین، و پائین به بالا در تدوین استراتژی از یک سو و تعامل میان رویکردهای مبتنی بر توانمندی‌ها، و مبتنی بر بهره‌مندی از فرصت‌های محیطی از سوی دیگر، فضای کلی شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین و پائین به بالا، ناظر به این موضوع است که لازمه شکل‌گیری استراتژیهای اثربخش منابع انسانی، مشارکت مدیران منابع انسانی در کنار مدیران ارشد سازمان در تنظیم و تدوین استراتژیهای منابع انسانی است. چنین فضای همکاری، سبب آگاهی همه سطوح از الزامات مربوط به جهت‌گیری استراتژیک سازمان و ویژگی‌ها و اقتضائات منابع انسانی سازمان شده، در نتیجه تبیین اثربخش استراتژی های منابع انسانی را امکان‌پذیر می‌سازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۶).

رویکرد بالا به پائین بدین موضوع اشاره می‌کند که استراتژی منابع انسانی باید از استراتژی سازمان نشأت گرفته، انطباق عمودی بین آنها مشاهده شود. به بیان دیگر، استراتژی منابع انسانی باید جزئی از استراتژی سازمان باشد، به گونه‌ای که از اجرای آن حمایت کند. پس از مشخص شدن استراتژی‌های سازمان که با توجه به چشم انداز، مأموریت، ارزشهای سازمان و با بررسی محیط داخلی و خارجی آن به دست می‌آید. استراتژی‌های کلان منابع انسانی تدوین می‌شوند. تدوین این استراتژی‌ها نیز مستلزم بررسی عوامل محیطی، با تمرکز بر عوامل مرتبط با نیروی انسانی سازمان است (عبدالهی، ۱۳۸۸). هر یک از عوامل داخلی و خارجی، نقشی کلیدی در تعیین استراتژیهای منابع انسانی سازمان ایفا می‌کنند. تغییر در هر یک از این عوامل می‌تواند باعث ایجاد دگرگونی‌هایی اساسی در جهت‌گیری‌های منابع انسانی سازمان می‌شود. بنابر این، بررسی مستمر این عوامل به منظور اتخاذ استراتژیها و سیاستهای درست منابع انسانی سازمان، کاملاً ضروری است (عبدالهی، همان منبع).

به دلیل افزایش اهمیت سرمایه انسانی در اثر بخشی سازمانی، منابع انسانی می‌تواند نقش کلیدی در تدوین و اجرای استراتژی سازمان داشته باشد. منابع انسانی برای ایفای نقش استراتژیک خود در سازمان باید توانایی اندازه‌گیری تاثیر تصمیمات سرمایه انسانی را بر سازمان و همچنین تاثیر تصمیمات سازمان بر سرمایه انسانی را مد نظر قرار دهد، در سازمانهای امروز دیگر قابل پذیرش نیست که طرح‌های استراتژیک را بدون توجه به همه جنبه‌های کارکنان یا کمک بالقوه کارکنان به اقدامات استراتژیک سازمانی، تدوین کنند (قلیچلی، ۱۳۸۶).

جامعه نو ظهور منابع انسانی، متشکل از افرادی است که در سراسر سازمان از رویه‌های منابع انسانی برای ایجاد و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های سازمانی، که خلق‌کننده ارزش سازمان هستند، استفاده می‌کنند.

نقش استراتژیک منابع انسانی بر همسو سازی استراتژی‌ها و رویه های منابع انسانی با استراتژی سازمان تمرکز دارد، به منظور ایفاء این نقش، واحد منابع انسانی سعی می‌کند برای تضمین اجرای استراتژی‌های سازمان، شریک استراتژیک شود و با انجام این نقش، ظرفیت سازمان را برای اجرای استراتژی‌ها افزایش می‌دهند. تبدیل استراتژی سازمان به رویه‌های منابع انسانی به سه طریق به کسب و کار کمک می‌کند: اول اینکه، کسب و کار می‌تواند در برابر تغییر انعطاف پذیر شود. دوم اینکه، سازمان می‌تواند تقاضاهای مشتری را بهتر تامین کند. سوم اینکه، سازمان می‌تواند عملکرد مالی را از طریق اجرای موثرتر استراتژی محقق کند. نتیجه قابل رویت مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اجرای استراتژی است.

رویه‌های منابع انسانی به تحقق اهداف سازمان که جزئی از استراتژی سازمان می‌باشد کمک می‌کند. منابع انسانی زمانی جزء شرکای استراتژیک می‌شوند که در فرایند تعریف استراتژی سازمان مشارکت کرده و استراتژی را تبدیل به برنامه‌های عملیاتی کنند و رویه‌های منابع انسانی را با استراتژی سازمان همسو نمایند. اقدام مهم مدیر استراتژیک منابع انسانی تبدیل استراتژی سازمان به اولویت‌های منابع انسانی است. فرآیندی که به شناسایی اولویت‌های منابع انسانی کمک می‌کند، آسیب‌شناسی سازمانی نامیده می‌شود، که عبارت است از فرایند ارزیابی سازمان به منظور تعیین نقاط قوت و ضعف سازمانی (قلیچلی، ۱۳۸۶).

در نهایت این امر مسلم می‌شود که همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژیهای سازمان باعث بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان می‌شود. کارکرد دیگر این همسوسازی، ایجاد ارتباط و هماهنگی میان سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان است. در واقع وجود این ارتباط و هماهنگی از یک سو موجب تطبیق منابع انسانی با تحولات سازمانی شده، از سوی دیگر اجرای استراتژی‌های سازمان را امکان‌پذیر ساخته و اقدامات لازم برای تامین نیازمندی‌های اجرایی آن را در همه سطوح سازمان فراهم می‌سازد (کین‌لین، ۱۹۹۵).

ماموریت/ چشم انداز منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

ماموریت

نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کار آفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

ماموریت منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان، جذب، توسعه و آموزش توانمندی های فردی، سازمانی، نگهداشت، کارکنان می باشد که ماموریت ما با سر لوحه قراردادن نظام پیشنهادات، مدیریت دانش، نظام آراستگی و همچنین استانداردهای سیستم کیفیت به بهبود کیفیت منابع انسانی، ارتقا رضایت آنان در جهت توسعه پایدار شرکت و تمامی ذینفعان تلاش می کند.

چشم انداز

الگوی سرآمد در جذب، بهسازی، نگهداشت و به کارگیری منابع انسانی و برخوردار از جایگاهی برتر در میان شرکت های توزیع تا سال ۱۴۰۵ با کسب دستاوردهای انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس جانشین پروری، ارزیابی قابلیت و مدیریت استعداد کارکنان و استفاده از ظرفیت، توانمندی کارکنان در جهت بهره وری بیشتر.

یافته های تحقیق

نتایج به دست آمده از ارزیابی عوامل داخلی و عوامل خارجی با توجه به نمره اختصاص یافته از سوی پاسخگویان به هر کدام از عوامل در جدول ۱، ۲ و ۳ در قالب ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی به نمایش در آمده است.

جدول ۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی منابع انسانی

رتبه	وزن	امتیاز	عنوان	ردیف	نوع ضعف
۲	۰/۰۵	۰/۱	استفاده از متخصصین با تجربه و صاحب نظر جهت اجرای دوره های تخصصی	S۱	ضعف
۳	۰/۰۸	۰/۲۴	بازنگری در نمودار و ساختار سازمانی	S۲	
۲	۰/۰۴	۰/۰۸	کمک به کارکنان در جهت هزینه های درمانی	S۳	
۱	۰/۰۴	۰/۰۴	وجود پزشک متخصص در شرکت	S۴	
۲	۰/۰۶	۰/۱۲	انجام معاینات ادواری سلامتی کارکنان	S۵	
۳	۰/۰۸	۰/۲۴	وجود نظام دریافت پیشنهادات	S۶	
۲	۰/۰۶	۰/۱۲	توسعه آموزش های مجازی	S۷	
۲	۰/۰۶	۰/۱۲	استقرار سامانه الکترونیکی ارزشیابی کارکنان رسمی	S۸	
۲	۰/۰۵	۰/۱	ضعف فرآیند اثربخشی برنامه های آموزشی	W۱	ضعف
۳	۰/۰۶	۰/۱۸	ارزشیابی نامطلوب عملکرد کارکنان	W۲	
۲	۰/۰۴	۰/۰۸	غیر متمرکز کردن شهرها جهت اجرای دوره های آموزشی	W۳	
۲	۰/۰۷	۰/۱۴	وجود برخی از پست های ناکارآمد	W۴	
۳	۰/۰۸	۰/۲۴	عدم ثبت تجارب و دانش افراد بازنشسته و با تجربه (مدیریت دانش)	W۵	
۴	۰/۰۷	۰/۲۸	مسیر مدون رشد شغلی کارکنان (جانشین پروری)	W۶	

جدول ۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی منابع انسانی

رتبه	وزن	امتیاز	عنوان	ردیف	نوع ضعف
۳	۰/۰۵	۰/۱۵	نبود برنامه مدون یا قوانینی برای ایجاد انگیزش و پاداش افراد خلاق و نوآور	W۷	ضعف
۲	۰/۰۶	۰/۱۲	تدوین و به روزرسانی فرآیندهای شرکت (مدیریت فرآیندها)	W۸	
۲	۰/۰۵	۰/۱	افزایش سطح تحصیلات و به تبع آن افزایش انتظار کارکنان برای سطح پست	W۹	

نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کار آفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

۲/۴۵	۱	جمع	
------	---	-----	--

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی منابع انسانی

ردیف	عنوان	رتبه	وزن	امتیاز	
O ^۱	وجود زیرساخت‌ها در جهت استفاده از فضای مجازی برای آموزش	۲	۰/۰۶	۰/۱۲	فرصت‌ها
O ^۲	ابلاغ دستورالعمل بازنشستگی جهت کاهش نیروها توسط توانیر	۳	۰/۰۸	۰/۲۴	
O ^۳	وجود نظام‌های مدیریتی	۴	۰/۰۸	۰/۳۲	
O ^۴	چشم انداز ۱۴۰۴	۳	۰/۰۹	۰/۲۷	
O ^۵	وجود پتانسیل‌های بیرونی جهت برونسپاری برخی از فعالیت‌های منابع انسانی	۳	۰/۰۸	۰/۲۴	
T ^۱	عدم وجود موسسات آموزشی در کلیه شهرستان‌ها	۲	۰/۰۵	۰/۱	تهدیدها
T ^۲	بالا رفتن میزان مدرک‌گرایی در کشور	۲	۰/۰۶	۰/۱۲	
T ^۳	افزایش نیروهای خدماتی و تورم نیرو	۳	۰/۰۷	۰/۲۱	
T ^۴	عدم وجود نقدینگی در اجرای برنامه‌ها	۳	۰/۰۸	۰/۲۴	
T ^۵	نرخ بالای تورم و افزایش‌های هزینه‌های زندگی	۳	۰/۰۷	۰/۲۱	
T ^۶	کاهش انگیزه و وجدان کاری	۳	۰/۰۸	۰/۲۴	
T ^۷	افزایش فشارهای محیطی و نهاد متعدد جهت به کارگیری افراد	۲	۰/۰۷	۰/۱۴	
T ^۸	تغییر و تحولات بی‌رویه مدیریتی	۳	۰/۰۸	۰/۲۴	
T ^۹	محدودیت‌های ناشی از اجرای کار قانون کار	۲	۰/۰۵	۰/۱	
	جمع		۱	۲/۷۹	

جدول ۴- ماتریس SWOT تدوین استراتژی منابع انسانی

ضعف‌ها (Weaknesses)	قوت‌ها (Strengths)	
استراتژی Wo (محافظه کارانه) - پیاده‌سازی نظام جانشین پروری - پیاده‌سازی ارزشیابی ۳۶۰ درجه کارکنان - بازنگری در نحوه اثربخشی دوره‌های آموزشی طبق مدل پاتریک - بازنگری سیستم‌های انگیزشی - اجرای مدیریت دانش	استراتژی So (تهاجمی) - اجرای دستورالعمل بازنشستگی - بازنگری در ساختار شرکت - مدیریت فرآیندها - استفاده از کارکنان متخصص - بازنگری آیین نامه نظام پیشنهادات و ساده سازی آن	فرصت‌ها (Opertunities)

نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کار آفرینی، اقتصاد و حسابداری



زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱

استراتژی (تدافعی) WT	استراتژی ST (رقابتی)	تهدید نه
-	مجوز لازم جهت جذب تبدیل وضعیت های نیروهای پیمانکار توانمند	

پس از بررسی جداول عوامل داخلی و خارجی در حوزه های وظیفه ای منابع انسانی و نظرات افراد خبره در امر تحلیل عوامل داخلی و خارجی منابع انسانی شرکت، با بررسی انجام شده، و همچنین در نظر گرفتن سیاست های شرکت در این حوزه، استراتژی های منابع انسانی در ماتریس SWOT تدوین گردید. در این ماتریس که در جدول ۴ نشان داده شده، تعدادی استراتژی در حوزه منابع انسانی در منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان پیشنهاد شده است.

استراتژی که در خانه SO قرار دارند، استراتژی تهاجمی هستند که تلاقی تعدادی از فرصت ها (O) و قوت های (S) منابع انسانی کسب گردیده است. به همین ترتیب، در خانه ST استراتژی رقابتی وجود دارند که از تلاقی تعدادی از تهدیدات (T) و قوت های (S) منابع انسانی نتیجه گیری شده اند، استراتژی هایی که در خانه WO قرار دارند. استراتژی محافظه کارانه هستند که از تلاقی تعدادی از فرصت ها (O) و ضعف های (W) منابع انسانی به دست آمده اند و در نهایت، در خانه WT استراتژی تدافعی قرار گرفته اند که از تلافی برخی از تهدیدات (T) و ضعف های (W) شرکت حاصل شده اند.

نمره نهایی ارزیابی عوامل محیط داخلی و خارجی

۱	۱/۵	۲	۲/۵	۲.۴۵	۳	۳/۵	۴
خانه ۲ محافظه کارانه				خانه ۱ تهاجمی و توسعه ۲.۷۹ عوامل خارجی			
خانه ۴ تدافعی				خانه ۳ رقابتی			

شکل ۱. ماتریس چهارگانه داخلی / خارجی منابع انسانی (دیوید، ۱۳۸۹)

نتیجه تحلیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی

خانه شماره ۱ (تهاجمی و توسعه)	۲.۴۵	نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی IFE
	۲.۷۹	نمره نهایی ماتریس عوامل خارجی EFE

همانطور که در این ماتریس دیده می شود با توجه به اینکه نمره منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان در رابطه با عملکردش در مقابل عوامل ماتریس قرار می گیرد. این SO محیط داخلی و خارجی به ترتیب ۲.۴۵ و ۲.۷۹ شده، تلاقی این دو عدد به عنوان نمره عوامل داخلی و خارجی در خانه ، راهبردهای متناسب با منابع SWOT ماتریس، جز استراتژی های تهاجمی و توسعه ای می باشد. بنابراین از میان استراتژی های تدوین شده در ماتریس انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان پیشنهاد می گردد که اجرای آنها، موجب بهره وری نظام منابع انسانی می شود.

استراتژی های منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان

۲	پیاده سازی ارزشیابی ۳۶۰ درجه کارکنان
۱	حفظ، نگهداری و بهبود سیستم های مدیریتی
۲	طراحی سیستم های مناسب انگیزشی برای جذب و نگهداشت کارکنان
۳	اجرای نظام کلینک مدیریت (جانشین پروری)
۴	سازماندهی منابع انسانی براساس ساختار سازمانی طراحی شده
۴	استقرار نظام مدیریت دانش

نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کارآفرینی، اقتصاد و حسابداری

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱



اولویت بندی بر اساس شرایط (زمان - هزینه)

اهداف استراتژیک	وزن	ارزشیابی ۳۶۰ درجه کارکنان	سیستم های مدیریتی	سیستم انگیزشی کارکنان	کلینک مدیریت	سازمانده ی منابع انسانی	استقرار ر مدیریت دانش
هزینه	۳۰	۱۰	۱۱	۱۵	۱۵	۲۵	۲۰
زمان	۲۰	۱۵	۱۰	۵	۱۸	۱۸	۱۵
نرخ بازگشت سرمایه	۵۰	۳۰	۴۰	۳۰	۳۵	۴۵	۴۵
نمره جذابیت	۱۰۰	۲۱۰۰	۲۵۵۹	۲۰۵۰	۲۵۶۰	۳۳۶۰	۳۱۵۰

نتیجه گیری

امروزه منابع انسانی با ارزش ترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی مزیت رقابتی هر سازمان می باشد. و با توجه به اینکه منابع انسانی منبع استراتژیک هر سازمانی محسوب می گردد و جز لاینفک برنامه ریزی استراتژیک می باشد. بنابراین جهت تدوین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی که در راستای استراتژی سازمان می باشد باید دقت نمایم.

این پژوهش از طریق مصاحبه با معاونان و تعدادی از کارشناسان خبره شرکت انجام گردید که چشم انداز، ماموریت منابع انسانی تدوین گردید که پس از شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها (ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی) منابع انسانی شرکت، ماتریس SWOT، تعیین موقعیت استراتژی تهاجمی و توسعه ای منابع انسانی و در پایان استراتژی های مهم منابع انسانی و اولویت بندی آنها بر اساس شرایط زمان و مکان تعیین گردید. نتایج پژوهش نشان می دهد استراتژی های مهم در منابع انسانی به ترتیب اولویت عبارتند از: سازماندهی منابع انسانی بر اساس ساختار سازمانی طراحی شده، استقرار نظام مدیریت دانش، اجرای نظام کلینک مدیریت (جانشین پروری)، طراحی سیستم های مناسب انگیزشی برای جذب و نگهداشت کارکنان، پیاده سازی ارزشیابی ۳۶۰ کارکنان و حفظ و نگهداری و بهبود سیستم های مدیریتی است. که در منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق خوزستان برای پیاده سازی آنها نیاز می باشد دستورالعمل و روش های نظامندی، تدوین گردد. که علاوه بر این، برای جاری سازی استراتژی های منابع انسانی نیاز است زیر ساخت های لازم از جمله نظام پیشنهادات، نظام آراستگی و اجرای دوره های آموزشی جهت توانمندسازی فردی و گروهی، جانشین پروری و ارزشیابی کارکنان و مدیران جهت برگزاری سیستم های انگیزشی که همگی با هم در ارتباط می باشند نیاز است برنامه ریزی و اجرا گردد. از طرف دیگر نباید نقش فرهنگ سازمانی که یکی از عوامل موفقیت سازمان می باشد فراموش نمود.

پیشنهادات

جهت اجرای تدوین برنامه استراتژیک منابع انسانی در شرکت توزیع نیروی برق خوزستان پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

۱- فراهم نمودن زمینه های لازم از جمله منابع مالی جهت اجرا و پیاده سازی برنامه های استراتژی منابع انسانی

۲- متناسب بودن جایگاه افراد با توجه به شرایط احراز پست سازمانی

۱.۲ منابع

۱- اسماعیل زاده، موسی، بیبا، حسن، لاریجانی محسن (۱۳۹۹)، تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت شیر پاستوریزه پگاه گیلان با استفاده از رویکرد تحلیل عوامل استراتژیک (SWOT) و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)، رویکردهای پژوهش نوین در مدیریت و حسابداری، شماره ۴۸، جلد سوم.

۲- احمدی، عین الله (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر استراتژی منابع انسانی بر موفقیت سازمانی و عملکرد سازمانی (عملیاتی، مالی، ساختاری، تکنولوژی) کارکنان شهرداری ساری.

نخستین کنفرانس ملی کنکاش های علوم انسانی در مدیریت، کار آفرینی، اقتصاد و حسابداری

زمان برگزاری: ۱۴۰۲/۰۳/۱۱



- ۳- آرمسترانگ، مایکل: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۶.
- ۴- اعرابی، سید محمد و مورعی، محمد هادی (۱۳۸۱)، توسعه مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت مینا، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، آبان.
- ۵- پوراسدی، محمد و حسینی، ناهید (۲۰۱۲). تدوین راهبردهای ورودی منابع انسانی در پلیس پیشگیری. پژوهش های مدیریت انتظامی، ۷(۴)، ۵۹۶-۶۱۸.
- ۶- جفری، هریسون و کارون جان، مدیریت استراتژی همفخدک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران: انتشارات آبتین، ۱۳۷۸، ص ۱۸.
- ۷- عبدالهی، مریم: سیر تکاملی مفهوم استراتژی، آبان ماه سال ۱۳۸۸.
- ۸- رستمزاده، رضا، خواجه نویر، حسین، سلطانی، زینب (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی در بانک کشاورزی ارومیه.
منابع انگلیسی:

۱-Kane, B., & Palmer, I. (۱۹۹۵). Strategic HRM or managing the employment relationship?. *International Journal of Manpower*.