

تدوین راهبردهای نگهداری منابع انسانی در فرماندهی مرزبانی

محمد پوراسدی^۱

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۶/۱۰

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۷/۳۰

چکیده

زمینه و هدف: در پژوهش حاضر، به دنبال نگرش راهبردی مدیریت منابع انسانی در نگهداری منابع انسانی و کارکرد های آن در حوزه فرماندهی مرزبانی ناجا بوده و کوشیده ایم پس از ورود به موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بخش منابع انسانی مرزبانی، ضمن دست یافتن به زیرسیستم های منابع انسانی، به نوعی هماهنگی بین سیاست های نگهداری منابع انسانی با استراتژی های سازمان دست یابیم.

روش: این تحقیق، براساس هدف و نوع آن، کاربردی و از نظر روش، از نوع توصیفی و از شاخه پیمایش است. در این پژوهش، با بررسی دقیق فرایند ورودی نظام مدیریت منابع انسانی در فرماندهی مرزبانی و استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT and PEST نقاط قوت و ضعف درونی و نیز فرصت ها و تهدیدهای بیرونی را شناخته و استراتژی مناسب را به دست داده ایم.

معماری منابع انسانی در عصر دانش برای کارکنان، انتخابی بین فنا و بقا است؛ پس راهبردهای منابع انسانی در این مقوله، اهمیت فراوان دارد و همین مسئله، موجب شده است رویکردهایی نوین در حوزه جذب، نگهداری، آموزش و ارتقای سطح کیفی منابع انسانی شکل گیرد. اهمیت این موضوع در فرماندهی مرزبانی به مثابه یک نیروی تخصصی و نیز کارکرد آن در مرزهای جمهوری اسلامی ایران، آشکارا ملموس و قابل رؤیت است؛ بنابراین، حوزه این تحقیق، منابع انسانی فرماندهی مرزبانی را شامل می شود و در آن، به دنبال پاسخ دادن به مسئله تحقیق، یعنی شناسایی استراتژی فرایند نگهداری منابع انسانی در فرماندهی مرزبانی ناجا بوده ایم.

یافته ها: نتایج به دست آمده از ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و داخلی (IFE) در این تحقیق، دارای پنج مرحله عملیات به شرح ذیل بوده است: در مرحله نخست، عوامل خارجی و داخلی از جانب پاسخ گویان عوامل (خبیرگان فرماندهی مرزبانی) شناخته (شامل فرصت ها و تهدیدها، قوت ها و ضعف ها) و فهرست شده اند؛ در مرحله دوم، با توجه به نظر خبیرگان فرماندهی مرزبانی، به هر یک از عوامل، ضریب داده شده و این ضریب و وزن با استفاده از روش دلفی تعیین شده است؛ در مرحله سوم، در حوزه عوامل خارجی، نمره تهدیدها یک و دو، و نمره فرصت ها سه و چهار تعیین شده است (نمره یک، تهدید بسیار اساسی؛ نمره دو، تهدید اساسی؛ نمره سه، فرصت مناسب؛ نمره چهار، فرصت بسیار مناسب) و در حیطه عوامل داخلی، نمره یک، بیانگر ضعف اساسی و نمره دو ضعف کم، نمره سه بیانگر نقطه قوت و نمره چهار نشان دهنده قوت بالا است؛ در مرحله چهارم، برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب شد؛ در مرحله پنجم، مجموعه نمره ها بررسی و در نهایت، نمره نهایی مشخص شده است.

نتیجه گیری: در نتیجه پیشنهاد استراتژی های مناسب براساس استراتژی های استخراج شده متناسب با کارکردهای (زیرسیستم کارکردهای فرایند کاربرد و نگهداری (آموزش و توسعه منابع انسانی، نظام جبران خدمات، ارزش یابی، مدیریت عملکرد کارکنان و مدیریت فشارهای ناشی از شغل، روابط کارکنان و تیم های کاری) تفکیک شده اند.

واژه های کلیدی:

استراتژی، استراتژی های منابع انسانی، نگهداری منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرماندهی مرزبانی، تجزیه و تحلیل (SWOT).

^۱. استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین MP0001345@yahoo.com

مقدمه

در نیمه‌های دهه هشتاد میلادی، نخستین بار، مفهوم «مدیریت منابع انسانی»^۱ معرفی شد و بسیاری از دست‌اندرکاران رشته مدیریت را مجذوب خود کرد. در این زمان، جدا از قبول یا رد اصل موضوع، نگرش منابع انسانی با عنوان‌هایی مانند «رئیس» و «مدیر» به عرصه فعالیت، وارد شد و مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اهمیت آن افزود و بر ماهیت استراتژیک برای منابع انسانی تأکید کرد؛ همچنین جنبه‌های سخت و نرم مدیریت منابع انسانی را بررسی و ارزیابی کرد، در جنبه‌های سخت، بر وجوه کمی، محاسباتی و تجاری با استفاده از روش عقلایی تأکید ورزید و در جنبه نرم، از مفاهیمی همچون کمیت روابط انسانی، تأکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری، سخن گفته شد و نگرش آن، جلب تعهد، و نفوذ بر قلب و فکر کارکنان از طریق مشارکت دادن آنان است.

به هر حال، انسان به عنوان رکنی اساسی در سازمان، مدنظر است و مدیران با برخورداری از علم مدیریت و شناخت انسان به عنوان عنصری پیچیده در سازمان، در پی بقا و ارتقای سازمان هستند.

با توجه به آنچه گفتیم، مسئله اصلی در این پژوهش، نگرش به استراتژی مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن در حوزه فرماندهی مرزبانی ناجاست. در این تحقیق کوشیده ایم پس از ورود به موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بخش فرماندهی مرزبانی، ضمن دست‌یابی به زیرسیستم‌های منابع انسانی بتوانیم به نوعی هماهنگی بین سیاست‌های کاربرد و نگهداری منابع انسانی با استراتژی‌های فرماندهی مرزبانی ناجا برسیم؛ به همین دلیل، با استفاده از روش توصیفی از شاخه پیمایش با هدف کاربردی و با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT and PEST به سؤال‌های تحقیق، یعنی شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی برای نگهداری منابع انسانی فرماندهی مرزبانی

^۱. Human Resource Management

خواهیم پرداخت و در ادامه، براساس الگوی تحلیلی، استراتژی‌ها و راهکارهایی مناسب را تدوین و عرضه خواهیم کرد.

اهمیت و ضرورت تحقیق

در دنیای کنونی، فرماندهان و مدیران در عرصه مدیریت، دچار چالش‌های فراوان هستند. تغییرهای محیطی در سطح جامعه و شکل‌گیری گروه‌ها و روابط میان آنان در زمینه‌های مختلف، علاقه‌مندی به رفتارهای جدید، تأثیر فناوری اطلاعات و جریان‌های فکری جدید در جهات مختلف و ناآشنا همچون مسائل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، نظامی و حقوقی، سبب افزایش فشار در سطح سازمان می‌شود که ضمن اثرگذاری بر مدیر به عنوان عوامل بروز فشار می‌توان از آن یاد کرد و همچنین موفقیت یا شکست در عرصه سازمانی را در پی دارد. علاوه بر نقش مدیران در توفیق یا ناکامی سازمان، نگهداری نیروی انسانی نیز عنصری محوری و اصلی در موفقیت یا شکست سازمانی محسوب می‌شود؛ در عین حال، پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهند سیاست‌های اتخاذ شده از جانب مدیران منابع انسانی بر عملکرد سازمانی هم اثرگذار است (بارون و کرپس^۱، ۱۹۹۹: ۴).

بنابراین، با توجه به مدیریت انسانی در عصر دانش و کارکنان دانشی^۲، انتخاب بین فنا و بقا مسئله‌ای اجتناب‌ناپذیر است (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۷: ۳)؛ پس استراتژی منابع انسانی در این مقوله، اهمیت بسیار دارد و همین اهمیت روزافزون آن، موجب ظهور رویکردهای نو در مسیر جذب، نگهداری، آموزش و ارتقای کیفیت منابع انسانی شده است. اهمیت این موضوع در پلیس مرزی که یک پلیس تخصصی است و کارکرد آن در مرزهای جمهوری اسلامی ایران را آشکارا می‌توان مشاهده کرد، مسئله‌ای انکارناپذیر است؛ بنابر این، در پژوهش حاضر، قلمرو موضوعی و مکانی، مبحث منابع انسانی فرماندهی مرزبانی را شامل می‌شود و سؤال‌های ذیل را بررسی خواهیم کرد:

1- Baron and Kreps, 1999

2. Knowledge Workers

- چگونه باید بین زیرسیستم منابع انسانی فرایند ورودی فرماندهی مرزبانی، یکپارچگی به وجود آورد؟

- چگونه باید بین سیستم های منابع انسانی فرماندهی مرزبانی با دیگر سیستم های عملیاتی، تعامل برقرار کرد (خدمات، عملیات و...)?

- چگونه باید بین استراتژی های منابع انسانی فرماندهی مرزبانی و استراتژی های بالادستی، هماهنگی عمودی پدید آورد؟

تعریف واژه‌ها و اصطلاحات تحقیق

در این بخش، واژه‌ها و اصطلاحاتی کلیدی بدین شرح را معرفی و تبیین خواهیم کرد:

استراتژی^۱

جدا از تعریف بیان شده درباره «استراتژی» از سوی تعدادی از صاحب نظران، در این پژوهش، استراتژی در مدیریت، عبارت است از برنامه‌هایی همه‌جانبه و تلفیقی که با توجه به نقاط قوت و ضعف داخل سازمان (محیط درونی)، و فرصت‌ها و تهدیدها در خارج از سازمان (محیط بیرونی) تهیه، تنظیم و به‌نحوی طراحی شده باشند و با استفاده کامل از نقاط قوت و فرصت‌ها، از دستیابی به هدف های سازمانی، اطمینان حاصل شود (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۷: ۸).

به نظر مینزبرگ، آلستراند و لمپل^۲، استراتژی برنامه‌های مدیران ارشد برای دست‌یابی به نتایجی طراحی شده است که با رسالت و هدف های سازمان، سازگار باشند. آن‌ها پنج تعریف ذیل را درباره استراتژی به‌دست داده‌اند (فیاضی، مرجان، ۱۳۸۹)

- برنامه‌ای^۳ که به‌صورت اساسی، مسیر عمل را پی‌می‌گیرد؛

- حیل‌ه‌ای گمراه‌کننده^۱، یعنی مانوری ویژه که مقصود از آن، غلبه بر دشمن یا رقیب

است؛

1. Strategy

2. Henry Mintzberg & Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel

3. Plan

- الگویی^۲ که روند عمل را نشان می‌دهد؛
- موقعیتی^۳ که جایگاه سازمان در محیط را تبیین می‌کند؛
- دورنمایی^۴ که روش منسجم نگریستن به جهان را مشخص می‌کند.

استراتژی‌های منابع انسانی^۵

این قسم، عبارت است از مجموعه‌ای از بیانیه‌ها درباره‌ی نوع و میزان توجه مدیران عالی سازمان به کیفیت زندگی کاری کارکنان.

نظام مدیریت منابع انسانی

این گونه استراتژی، عبارت است از فرایند ورود نیروهای انسانی به سازمان، نگهداری آنان و خروجشان از سازمان، همچنین ارزش‌یابی اجزای این فرایند و انجام دادن اصلاحات لازم به وسیله‌ی بازخورد.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

این گونه مدیریت، عبارت است از تصمیم‌گیری درباره‌ی همه‌ی فعالیت‌های سازمانی مؤثر بر رفتار کارکنان به منظور برانگیختن آن‌ها برای طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان. درحوزه‌ی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، به هرگونه مسئله‌ی عمده‌ی انسانی پرداخته می‌شود که بر طرح‌ها و برنامه‌های استراتژیک سازمان اثر می‌گذارد.

فرماندهی مرزبانی

این مفهوم، عبارت از فرماندهی ای تخصصی است که در سال ۱۳۷۰ در راستای ادغام نیروهای انتظامی و تشکیل دادن ناجا با هدف‌هایی اصلی بدین شرح پدید آمد:

- مراقبت از مرزهای کشور و کنترل آن‌ها؛

1. Ploy
2. Pattern
3. Position
4. Perspective
5. Human Resource Strategy

- اجرای معاهده‌ها و پروتکل‌های مصوب مرزی؛

- استیفای حقوق دولت و نیز اتباع ساکن در مرزها و محدوده انحصاری و اقتصادی

دریاها؛

- آموزش دادن کارکنان به منظور حرفه‌ای شدن آنان.

از جمله مأموریت‌های کلی این رده می‌توان طرح ریزی، تعیین خط مشی، هدایت و هماهنگی ستادی فعالیت‌های مربوط به مرزها و پاسگاه‌های انتظامی، و هدایت و انجام دادن امور متمرکز را ذکر کرد (ذوالفقاری، حسین، سلطانی، مسعود، ۱۳۹۳: ۲۷).

تجزیه و تحلیل (SWOT)

این ابزار بسیار سودمند و کارآمد، همه رده‌ها (استراتژی‌های) پذیرفتنی را در موقعیت‌های مختلف یک سازمان، کسب و کار و وظیفه به دست می‌دهد.

واژه SWOT، مخفف چهار واژه Strengths (قوت‌ها)، Weaknesses (ضعف‌ها)،

Opportunities (فرصت‌ها) و Threats (تهدیدها) است. در این تحلیل، قوت‌ها و

ضعف‌ها عوامل داخلی سازمان محسوب می‌شوند و فرصت‌ها و تهدیدها نیز عواملی خارجی سازمان هستند. نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت‌های کنترل‌شدنی سازمان

قرار می‌گیرند که سازمان، آن‌ها را به صورتی بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد.

آن‌ها در سایه فعالیت‌های مدیریتی، امور مالی، تولید (عملیات) تحقیق و توسعه نظام‌های

اطلاعات رایانه‌ای به وجود می‌آیند. یکی از فعالیت‌های اصلی و ضروری در حوزه مدیریت

استراتژیک، این است که نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان شناسایی و ارزیابی شوند و

در این راستا سازمان‌ها می‌کوشند استراتژی‌هایی را اجرا کنند که در نتیجه، نقاط قوت

داخلی آن‌ها تقویت و ضعف‌های داخلی‌شان نیز برطرف شود.

منظور از فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی،

فرهنگی، بوم‌شناختی، محیطی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که ممکن است در

آینده، سبب ایجاد منفعت یا زیان برای سازمان شوند (ابطحی و همکاران، ۱۳۸۷: ۴۶).

چهارچوب نظری تحقیق

استراتژی منابع انسانی، دانشی بسیار نوین است که همگام با طرح مدیریت استراتژیک منابع انسانی در اواخر دههٔ هفتاد میلادی، مورد توجه قرار گرفت. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بویژه در دههٔ گذشته، در کشورهای پیشرفته، کاربرد بسیار داشته است؛ به گونه ای که براساس پژوهش های انجام شده، افزون بر نیمی از فعالیت های این کشورها با به کارگیری نتایج حاصل از تدوین استراتژی منابع انسانی، به قابلیت های نوین در مدیریت استراتژیک منابع انسانی انجامیده است.

سال های نخستین از دههٔ ۱۹۸۰ بهای نظریه پردازی در زمینه مبانی استراتژی منابع انسانی صرف شد و سپس در میانهٔ این دهه، اولین مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی عرضه شدند. این مدل ها با تأکید زیاد بر تبعیت استراتژی منابع انسانی از استراتژی سازمان، با نگرشی عقلایی و منطقی، مسائل استراتژیک واحد را برای مدیریت منابع انسانی در تمام سازمان ها به دست می دادند.

بمقدریج، مدل های فزاینده که لزوماً از استراتژی سازمان پیروی نمی کنند، در این حوزه از دانش، جایگاهی مستحکم تر یافتند و بدین ترتیب، زمینه برای ترکیب مؤلفه های گوناگون بهمنظور تدوین استراتژی منابع انسانی در ساختاری یکپارچه فراهم شد. نگرش استراتژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی، منطقی مدیریتی و مستلزم به کارگیری منابع انسانی و فعالیت هایی است که با مسائل استراتژیک یا هدف های سازمان، رابطه ای تنگاتنگ دارد. در تعریف استراتژی منابع انسانی، دربارهٔ سیاست ها و رویه های متعلق به منابع انسانی، سخن گفتیم. فهرست زیر، شامل آن دسته از فرایندها و رویه هایی است که معمولاً مدیریت منابع انسانی، عهده دار آنهاست و می توان آنها را متعلق به مدیریت منابع انسانی دانست:

- سازمان ها، شامل طراحی سازمان، طراحی شغل و توسعهٔ سازمانی؛
- روابط شغلی؛
- تأمین منابع شامل برنامه ریزی منابع انسانی، جذب نیرو (کارمندیابی) و انتخاب؛

- مدیریت عملکرد توسعه منابع انسانی، شامل یادگیری فردی و سازمانی، توسعه مدیریت و مدیریت مسیر شغلی؛

- مدیریت پاداش، شامل سیستم‌های پرداخت، پرداخت متناسب با میزان مشارکت، و پاداش‌های غیرمالی؛

- روابط کارکنان، شامل روابط صنعتی، مشارکت کارکنان و ارتباطات.

دسته‌بندی‌ای دیگر نیز در این حوزه وجود دارد که براساس آن، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را چنین می‌توان به‌شمرد: تدوین و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ منبع‌یابی و گزینش؛ توجه و روانه‌سازی؛ آموزش و توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها؛ طراحی و استقرار مشاغل و مسیرهای رشد شغلی، ارتقا و جابجایی؛ طراحی و استقرار سیستم‌های پرداخت و جبران خدمات؛ طراحی و استقرار سیستم‌های مشارکت؛ طراحی و استقرار نظام‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد و پاداش؛ تأمین ایمنی، رفاه، بهداشت و سلامت کارکنان؛ مدیریت انضباط و روابط کار؛ طراحی و استقرار سیستم‌های جایگزین پروری؛ تدوین و به‌کارگیری نظام‌های اطلاعاتی منابع انسانی؛ مدیریت ارتباطات داخلی؛ مدیریت خروج از خدمت و منفصلین.

بدین ترتیب، نقش استراتژی منابع انسانی، جهت‌دهی استراتژیک به فرایندهایی است که بیان کردیم؛ به‌گونه‌ای که این فرایندها به‌صورتی یکپارچه، قادر به پشتیبانی از هدف‌های کارکرد منابع انسانی و درنهایت، هدف‌های سازمان باشند.

استراتژی منابع انسانی

در سال‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی در جست‌وجوی تجزیه، تحلیل و توجه به عوامل داخلی و خارجی سازمان، از حوزه‌ای ستادی به نقشی استراتژیک تغییر موضع داده است. مسئله مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۱ در دهه ۱۹۸۰، یعنی زمانی مطرح شد که مکتب‌هاواراد، استراتژی را با مدیریت منابع انسانی ادغام کرد. به اعتقاد فامبرن و همکارانش

1. Strategic Human Resource Management (S. H. R. M.)

(۱۹۸۴)، سیستم‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را باید به گونه‌ای مدیریت کرد که با استراتژی سازمان، سازگار باشند. اندیشمندان رشته‌های مدیریتی نیز پس از بیان مفهوم مدیریت استراتژیک، آن را عبارت از فرایندی تعریف کرده‌اند که بین فعالیت‌های سازمان و استراتژی کسب و کار، سازگاری و هماهنگی برقرار می‌کند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۷۶).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عبارت است از برقراری هماهنگی استراتژیک میان کارکردهای منابع انسانی با هدف‌ها و رسالت سازمان؛ به گونه‌ای که بیشترین اثربخشی به دست آید. هدف اساسی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق ایجاد تضمین و اطمینان یافتن از این مسئله است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش به منظور دست یافتن به مزیت رقابتی پایدار، برخوردار است (آرمسترانگ^۱، ۱۳۸۹).

یکی از تفاوت‌های اصلی بین مفاهیم سنتی مطرح در حوزه مدیریت منابع انسانی با مدیریت استراتژیک منابع انسانی، این است که در مفهوم جدید، مدیریت منابع انسانی با فرایند تصمیم‌های استراتژیک و تلاش‌های سازمان برای رویارویی با محیط، پیوند می‌یابد. تأکید رویکرد سنتی بر مهارت‌های فیزیکی، آموزش وظایف مشخص، تخصصی کردن وظیفه‌ها و توجه به کارایی افراد است و به جای تمرکز بر افراد، به وظیفه و کار توجه می‌کند؛ درحالی که رویکرد استراتژیک منابع انسانی بر تمام جنبه‌های کلی شرکت، رفتارهای نوآورانه، اثربخشی، یکپارچگی و هماهنگی استراتژیک، متمرکز می‌شود. این تمرکز به بروز رفتارهایی در کارکنان می‌انجامد که مزیت رقابتی، سودآوری، رشد و ارزش بازار را همراه می‌آورند (فیاضی، مرجان، ۱۳۸۹: ۴۴). در جدول ۱، مفاهیم سنتی مدیریت منابع انسانی و مفاهیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی با یکدیگر مقایسه شده‌اند.

^۱.Michael Armstrong

جدول ۱. مقایسه مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی
(اعرابی، ۱۳۸۷؛ لیکون^۱، ۲۰۰۴؛ ملو^۲، ۲۰۰۲؛ رایت و بوسول^۳، ۲۰۰۲؛ تروس و گراتون^۴، ۱۹۹۴)
(به نقل از رساله دکتری مرجان فیاضی ۱۳۸۹ دانشگاه علامه طباطبایی (ره))

مدیریت منابع انسانی	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	
کارکنان به عنوان منبع	کارکنان به عنوان منبع استراتژیک	مفروضات اساسی
پیامدهای فردی منابع انسانی	اثر بخشی سازمانی	هدف
عملیاتی / عینی / مصداقی	استراتژیک / ذهنی / مفهومی	ماهیت
فعالیت‌ها یا برنامه‌های صرف منابع انسانی که در بسیاری از موارد، از یکدیگر و محیط، متمایز و منفک هستند	رویکرد ترکیبی، یکپارچه، اقتضایی و جامع که باعث می‌شود سیستم منابع انسانی با محیط خارجی و عناصر درونی، هماهنگ شود	چهارچوب
میانی	عالی	سطح
در حوزه سازمان	تعامل بین عوامل سازمانی و محیطی	زمینه
تعهد	تعهد بلندمدت و توسعه	قرارداد روان‌شناختی
یک کارکرد مدیریتی	یک شریک استراتژیک	موقعیت
مدیران و متخصصان منابع انسانی	مدیران صفی و مدیران منابع انسانی	عاملان اصلی
کوتاه‌مدت / بلندمدت	بلندمدت	جهت‌گیری

موضوعات منابع انسانی را می‌توان در دو سطح، شامل مدیریت عملیاتی منابع انسانی و مدیریت استراتژیک منابع انسانی تجزیه و تحلیل کرد. در حوزه مدیریت عملیاتی منابع انسانی، به فرایندهای قبل از ورود نیروی کار به سازمان، هنگام کار در سازمان و حتی بعد از خروج نیروی کار از آنجا پرداخته می‌شود و در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بهره‌وری و افزایش نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد در میز کارکنان، افزایش خدمات مناسب‌تر، و افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی به عنوان بخشی از نقش‌های در حال تغییر خود پی گرفته می‌شود. در این مقاله، هدف دوم را بررسی خواهیم کرد. براساس آنچه گفتیم، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را در سه

1. Liqun

2. Mello

3. Wright and Boswell

4. Truss and Gratton

مرحله بدین شرح می‌توان بررسی کرد: نخست، برنامه‌ریزی؛ دوم، اجرا؛ سوم، ارزیابی و کنترل. در نظریه‌ها و رویکردهای مختلف، نگرش‌هایی گوناگون به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نقش آن می‌توان یافت که در جدول ۲ برخی از آن‌ها ذکر شده‌اند (رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲ به نقل از فیاضی، مرجان، ۱۳۸۹: ۴۸).

گوش و گتیکا^۱، رکن اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را، فرایند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط کردن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های استراتژیک و هدف‌های سازمان می‌دانند؛ بنابراین اگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرایندی باشد که سازمان بخواهد به وسیله آن، بین سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و هوشی اعضا با نیازهای استراتژیک سازمان، ارتباط برقرار کند، در آن صورت، استراتژی منابع انسانی که بخشی از سازمان است، نقشه راه‌هایی می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌کنند و استراتژی منابع انسانی، راهی خواهد بود که طی شده است؛ به عبارت دیگر، استراتژی منابع انسانی را می‌توان نتیجه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی دانست. در استراتژی منابع انسانی، بر توسعه فعالیت‌هایی تمرکز می‌شود که افزایش مزیت رقابتی برای سازمان را در پی دارند (همان: ۵۳)

جدول ۲. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نظریه‌های گوناگون

(رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲، برگرفته از رساله دکتری مرجان فیاضی ۱۳۸۹ دانشگاه علامه طباطبایی (ره))

نویسندگان	توصیف	نظریه
شولر و مک میلان، ۱۹۸۴؛ آلریچ، ۱۹۹۱؛ رایت، مک ماهان، مک کورمیک و شرمان، ۱۹۹۲	منابع انسانی، هنگامی مزیت رقابتی پایدار محسوب می‌شوند که ارزش آفرین، منحصر به فرد، تقلیدنشده و جایگزین ناپذیر باشند.	دیدگاه منبع محور
شولر و جکسون، ۱۹۸۷ و ۱۹۸۹	رفتار کارکنان، رابطه بین استراتژی و عملکرد سازمان را تعدیل می‌کند. هر استراتژی، مستلزم رفتارهایی مشخص است که در قالب تفاوت در فعالیت‌های منابع	دیدگاه رفتاری

¹. Ghosh, P. and Geetika (2007)

	انسانی منعکس می‌شود.	
اسنل، ۱۹۹۲	سازمان‌ها سیستم‌هایی هستند که از طریق ورودی (از جمله منابع انسانی) و خروجی (از جمله عملکرد)، با محیط اطراف خود تعامل می‌کنند.	سیستم‌های سایبرناتیک
جونز و هیل، ۱۹۸۸	مجموعه عوامل محیطی و سازمانی (از جمله منابع انسانی) مشخص می‌کند چرا سازمان‌ها در پی ابزارهایی برای کاهش هزینه مبادله‌ها هستند.	هزینه مبادله کارگزاری
فیفر و کوهن، ۱۹۸۴؛ اسمت کوک و فریس، ۱۹۸۶	براساس این مدل، ادامه یافتن فعالیت تمام سازمان‌ها به منابعی ارزشمند همچون پول و مهارت کارکنان بستگی دارد. توانایی کنترل این منابع کمیاب و ارزشمند به ایجاد قدرت برای افراد می‌انجامد.	الگوی وابستگی منابع
لاولر و مهران، ۱۹۸۷	علت پذیرش هر روش عملی، این است که سازمان می‌کوشد با استفاده از آن، مشروعیت به دست آورد و مورد قبول گروه‌های اجتماعی ذی‌نفع قرار گیرد.	نهادی

روش تحقیق و جامعه آماری

این تحقیق براساس نوع و هدف‌های آن، از نوع کاربردی و از حیث روش، از نوع توصیفی از شاخه پیمایش است و در آن، ضمن بررسی نگهداری منابع انسانی و استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT and PEST نقاط قوت و ضعف درونی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی برای نگهداری منابع انسانی فرماندهی مرزبانی بر اساس مدل تحلیلی، استراتژی‌ها و راهکارهای مناسب تدوین و عرضه خواهد شد. جامعه آماری این تحقیق، شامل سی نفر از مدیران ارشد ستاد فرماندهی مرزبانی و دانشکده مرزبانی است که نقاط قوت و ضعف درونی و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی برای نگهداری منابع انسانی فرماندهی مرزبانی را پس از احصا با استفاده از ابزار پرسشنامه تکمیل کردند و برای تحلیل، در اختیار محقق قرار دادند.

استراتژی کاربرد و نگهداری منابع انسانی در فرماندهی مرزبانی

در این بررسی، توسعه نیروی انسانی، نظام جبران خدمات و سیستم ارزش یابی عملکرد کارکنان و سپس وضعیت موجود کاربرد و نگهداری طی سؤال‌های طراحی شده مطرح در جدول‌ها بررسی خواهد شد و در نهایت، استراتژی‌های ترکیبی به دست خواهند آمد.

ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

این ارزیابی، پنج مرحله عملیات بدین شرح دارد:

الف) در پی بررسی عوامل خارجی از طریق پاسخ‌گویان، عوامل شناخته شده فهرست می‌شود (فرصت‌ها و تهدیدها)؛

ب) به هر یک از عوامل با توجه به نظر خبرگان فرماندهی مرزبانی، وزن (ضریب) داده می‌شود (با استفاده از روش دلفی، ضریب تعیین می‌شود و مجموع ضرایب، عدد ۱ است
ج) در میان عوامل خارجی، تهدیدها دارای رتبه‌های یک و دو، و فرصت‌ها دارای رتبه‌های سه و چهار هستند: رتبه یک، تهدید بسیار اساسی؛ رتبه دو، تهدید اساسی؛ رتبه سه، فرصت مناسب؛ رتبه چهار، فرصت بسیار مناسب است.

د) ضریب هر عامل در رتبه مربوط ضرب می‌شود تا نمره نهایی به دست می‌آید؛
ه) مجموع نمره‌های به دست آمده هر عامل، نمره عوامل خارجی است.

جدول ۳. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ردیف	عوامل	ضریب	امتیاز	نمره نهایی
	فرصت‌ها			
01	ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری	۰.۳۸	۳.۴۳	۰.۱۳
02	قوانین بین‌المللی و داخلی (جزا- آ.د.ک- به‌کارگیری سلاح)	۰.۳۲	۳.۵۵	۰.۱۱۳
03	اجرای نظام هماهنگ پرداخت دستمزد	۰.۴۰	۳.۶۸	۰.۱۴۷
04	امکانات آموزشی مستقل (دانشگاه- مراکز آموزش)	۰.۴۴	۳.۷۵	۰.۱۶۵
05	مقررات خاص (آیین‌نامه انضباطی و سلسله‌مراتب)	۰.۴۰	۳.۶۷	۰.۱۴۶

۰۰۴۳	۳.۶۴	۰.۱۵۶	تعدد شغل (مرز بانی، انتظامی، خدماتی و قضایی)	O6
۰۰۴۰	۳.۴۸	۰.۱۳۹	پرداخت به موقع حقوق	O7
۰۰۴۲	۳.۵۱	۰.۱۴۷	تسهیلات بیمه‌ای مکمل و کمک به تحصیل فرزندان (ناجی)	O8
۰۰۳۵	۳.۴۲	۰.۱۱۹	پوشاک و تجهیزات انفرادی جذاب	O9
۰۰۴۵	۳.۶۸	۰.۱۶۵	تعامل با سازمان‌های دیگر	O10
۰۰۳۲	۳.۶۵	۰.۱۱۶	فراگیر بودن مشاغل در استان‌های مرزی سراسر کشور	O11
۰۰۳۵	۳.۶۰	۰.۱۲۶	منزلت اجتماعی پلیس در جامعه	O12
۰۰۴۲	۳.۶۳	۰.۱۵۲	توجه به اخلاق و شئون دینی در حرفه پلیس	O13

تهدیدها				
۰۰۴۱	۱.۸۵	۰.۰۷۵	دخالت سازمان‌های متعدد در وظایف مرزبانان	T1
۰۰۵۰	۱.۸۱	۰.۰۹۰	تناسب نداشتن حقوق دریافتی با نوع فعالیت	T2
۰۰۴۰	۱.۴۲	۰.۰۵۶	فشار گروه‌های دارای نفوذ در روابط اداری	T3
۰۰۴۲	۱.۷۳	۰.۰۷۲	افزایش جرم در مرزها و تأثیر آن بر فعالیت کارکنان	T4
۰۰۴۰	۱.۴۷	۰.۰۵۸	فشار کاری دوچندان بر کارکنان در تعطیلات (اعیاد و سوگواری‌ها)	T5
۰۰۴۱	۱.۷۶	۰.۰۷۲	نوبت‌های کاری فراوان	T6
۰۰۳۴	۱.۹۱	۰.۰۶۴	جایگاه نامناسب و واگذار نشدن اختیارات	T7
۰۰۳۹	۱.۹۶	۰.۰۷۶	تعارض و ضعف قوانین	T8
۰۰۳۳	۱.۸۹	۰.۰۶۰	وجود سازمان‌های نظارتی فراوان در راستای عملکرد کارکنان	T9
۰۰۳۹	۱.۸۶	۰.۰۷۲	حمایت نشدن سازمان در واکنش‌های هیجانی مرزی	T10
۰۰۳۲	۱.۷۰	۰.۰۵۴	تهدیدپذیری کارکنان و خانواده‌های آنان	T11
۰۰۳۴	۱.۷۴	۰.۰۵۹	تعدد فرهنگ سازمانی (بهره‌گیری از کارکنان غیربومی)	T12
۰۰۲۸	۱.۷۵	۰.۰۴۹	نبود امکان رشد در مشاغل بالای سازمان	T13
۱	-----	۲.۶۷۸	جمع کل	

ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

در این ارزیابی، بدین صورت عمل می‌شود:

الف) مهم‌ترین عوامل بدین شرح فهرست می‌شوند: نقاط قوت و ضعف نگهداری منابع انسانی فرماندهی مرزبانی ناجا؛

ب) به عوامل، ضریب (وزن) تعلق می‌گیرد؛

ج) به عوامل، از یک تا چهار نمره داده می‌شود: نمره یک، بیانگر ضعف اساسی، نمره دو ضعف کم، نمره سه بیانگر نقطه قوت و نمره چهار، نشان‌دهنده قوت بالای عامل است؛

د) برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل در نمره آن ضرب می‌شود؛

ه) مجموعه نمره‌ها بررسی و نمره نهایی، مشخص می‌شود.

جدول ۴: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ردیف	عوامل	ضریب	امتیاز	نمره نهایی
	قوت			
S1	نظم و انضباط براساس آیین‌نامه انضباطی	۰.۳۹	۳.۵۷	۱۳۹
S2	آموزش و تربیت کارکنان در دوران خدمت (دوره تخصصی)	۰.۳۵	۳.۴۱	۱۱۹
S3	مربیان مجرب (درون‌سازمانی و برون‌سازمانی)	۰.۳۳	۳.۴۰	۱۱۲
S4	نگاه مثبت فرماندهان به آموزش	۰.۳۴	۳.۴۷	۱۱۷
S5	مراکز آموزشی فراوان در سراسر کشور	۰.۳۱	۳.۶۳	۱۱۲
S6	رعایت اخلاق و مسائل دینی	۰.۴۰	۳.۵۲	۱۴
S7	چک‌لیست نظارتی عملکرد	۰.۳۲	۳.۴۸	۱۱۱
S8	نظام رسیدگی به شکایت‌های کارکنان	۰.۳۳	۳.۳۵	۱۱۰
S9	امنیت شغلی	۰.۳۳	۳.۴۳	۱۱۳
S10	استفاده از فناوری	۰.۳۹	۳.۶۱	۱۴۰
S11	حمایت حقوقی از کارکنان	۰.۳۳	۳.۲۳	۱۰۶
S12	وجود مکان‌های رفاهی و تفریحی	۰.۳۸	۳.۵۲	۱۳۳
S13	تشویق کردن کارکنان (مادی و تفریحاتی)	۰.۳۶	۳.۴۱	۱۲۲

۱۴۴	۳۶۰	۰۴۰	اعطای تسهیلات و وام‌های ضروری	S14
-----	-----	-----	-------------------------------	-----

ردیف	عوامل	ضریب	امتیاز	نمره نهایی
	ضعف			
W1	نبود ارتقائ شغلی در سطوح مدیریت	۰۳۴	۱۹۰	۰۶۴
W2	پراکندگی جغرافیایی (نیروهای بومی)	۰۳۶	۱۵۱	۰۵۴
W3	الزام حضور دائمی در منطقه‌های مرزی	۰۲۸	۱۵۷	۰۴۳
W4	نظارت بیش از اندازه	۰۳۷	۱۸۰	۰۶۶
W5	مجازات‌های سنگین برای تخلف‌های کوچک	۰۲۹	۱۶۹	۰۴۹
W6	رعایت نشدن عدالت در پرداخت پاداش و تشویق‌ها	۰۲۸	۱۸۸	۰۵۲
W7	برنامه‌ریزی نامناسب در استفاده از مکان‌های رفاهی	۰۲۸	۱۸۰	۰۵۰
W8	کافی نبودن حقوق و دستمزد	۰۴۳	۱۹۶	۰۸۴
W9	تناسب نداشتن رشته تحصیلی کارکنان با مشاغل مرزبانان	۰۳۱	۱۵۵	۰۴۸
W10	خطرپذیری در مشاغل مرزبانی	۰۳۸	۱۷۱	۰۶۴
W11	ضعف در استفاده از فناوری	۰۴۱	۱۶۲	۰۶۶
W12	فرسایشی بودن آموزش‌ها	۰۴۳	۱۵۹	۰۶۸
W13	وجود داشتن فاصله رفتاری و شغلی در سطوح مدیران	۰۴۶	۱۶۸	۰۷۷
W14	ضعف نظام ارزش‌یابی	۰۴۲	۱۷۷	۰۷۴
	جمع کل	۱	-----	۲۵۷۷

تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)

در این قسمت، چهار نوع استراتژی WT-ST-WO-SO را بررسی می‌کنیم:

جدول ۵. استراتژی SO (نقاط قوت و فرصت) نگهداری

ردیف	عوامل استراتژی	ترکیب	
		فرصت (O)	قوت (S)
SO1	تداوم یافتن آموزش‌های نوین پلیسی - مرزی	۱۰۴	۲۰۳۰۴۰۵
SO2	بهره‌گیری از فناوری به منظور کارایی	۴	۱۰
SO3	نیازسنجی آموزشی برحسب تجزیه و تحلیل پلیس مرزی	۴	۲۰۳۰۴۰۵
SO4	ترویج مشارکت و کار گروهی	۱۰	۴
SO5	بهبود نظام ارزش‌یابی	۱	۷

جدول ۶. استراتژی ST (نقاط قوت و تهدید) نگهداری

ردیف	عوامل استراتژی	ترکیب	
		تهدید (T)	قوت (S)
ST1	قانونمند کردن تغییرهای مدیریتی	۳	۱
ST2	توسعه آموزش	۷۸	۲۰۳۰۴۰۵
ST3	طراحی نظام پرداخت پاداش، اضافه‌کار و تشویق‌ها	۲۰۹۰۱۳	۱۱۰۱۳
ST4	ایجاد زمینه برای رسیدن کارکنان بومی سازمان به مشاغل رده‌اول مدیریتی	۳۰۱۲۰۱۳	۱
ST5	تلاش برای ارتقای جایگاه سازمانی	۳۰۶۰۹	۲۰۹

جدول ۷. استراتژی WO (نقاط ضعف و فرصت) نگهداری

ردیف	عوامل استراتژی	ترکیب	
		فرصت (O)	ضعف (W)
WO1	ایجاد تسهیلات رفاهی و منزل‌های سازمانی در منطقه‌های عملیاتی و محروم	۸۰۹	۳۰۷۰۸
WO2	بهبود وضع آموزش عملی و علمی در دانشگاه و مراکز آموزش تخصصی	۴	۱۰۹۰۱۱۰۱۲
WO3	استفاده از فناوری برای عرضه خدمات آموزشی	۴	۱۱
WO4	گسترش روح دینی در میان کارکنان	۱۲۰۱۳	۱۳
WO5	جذب استادان دانشگاهی و سازمانی برای ارتقای آموزش تخصصی	۴۰۱۰	۹۰۱۰۰۱۲۰۱۳

جدول ۸. استراتژی WT (نقاط ضعف و تهدید) نگهداری

ترکیب		عوامل	ردیف
ضعف (W)	تهدید (T)	استراتژی	
۶،۷۸	۲	افزایش بودجه برای استفاده از امکانات رفاهی و انگیزشی	WT1
۶،۷۸	۲،۸	نظام‌مند کردن حقوق، دستمزد و پاداش بر مبنای عملکرد افراد	WT2
۱۳	۹	انعطاف‌پذیری در فرایند انتقال	WT3
۴،۱۴	۱،۷	پیشنهاد راهکار برای جلوگیری از دخالت سازمان‌های هم‌جوار	WT4
۴،۵،۱۴	۹	بهبود نظام اطلاع‌رسانی عملکرد	WT5
۹،۱۱،۱۲	۷،۸،۱۳	نیازسنجی آموزشی و تدوین مباحث آموزش بر اساس آن	WT6

انتخاب استراتژی‌های برتر

در این بخش، با توجه به تحلیل SWOT استراتژی‌های متناسب با وضعیت فرماندهی مرزبانی ناجا در حوزه حفظ، نگهداری و کاربرد منابع انسانی به دست داده شده‌اند. با توجه به تمرکز نقاط میانگین‌ها و انحراف معیارها و نیز پراکندگی آن‌ها استراتژی‌های WO به‌طور مستقیم و تعدادی از استراتژی‌های WO و ST به‌عنوان استراتژی‌های برتر بدین شرح انتخاب شده‌اند:

الف) نظام‌مند کردن و بهبودبخشیدن سیستم پاداش بر مبنای عملکرد؛

ب) ایجاد تمهیدات لازم برای استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و امکانات منابع انسانی دیگر

سازمان‌ها؛

ج) ایجاد تمهیدات لازم به منظور بهبود نظام جبران خدمات برای رفاه و انگیزش

کارکنان؛

د) تسهیل استفاده قانونمند از دوره‌های آموزشی تخصصی برای توانمند کردن منابع

انسانی؛

ه) گسترش فرهنگ غنی و پر محتوای اسلامی، و نهادینه کردن آن در فرهنگ سازمانی؛

- (و) طراحی و استقرار نظام برنامه ریزی نیروی انسانی در سازمان با استفاده از متخصصان درون سازمانی و نیز کارشناسان دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی؛
- (ز) طراحی و استقرار نظام اطلاعاتی مدیریت در زمینه‌های آموزش و تحقیقات، به ویژه در موضوع‌های مرتبط با منابع انسانی در راستای ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری با استفاده از متخصصان درون سازمانی و همچنین استادان دانشگاه‌ها و مراکز علمی؛
- (ح) طراحی و اصلاح نظام حقوق و دستمزد؛
- (ط) طراحی و بهبود نظام جبران خدمات کارکنان از طریق ایجاد انعطاف و عدالت بر مبنای عملکرد؛
- (ی) ایجاد تمهیدات لازم برای افزایش انگیزش کارکنان از طریق احیا و تشویق فرهنگ غنی اسلامی - ایرانی؛
- (ک) توسعه و بهبود نظام بررسی شکایت‌های ارباب رجوع و کارکنان؛
- (ل) ترویج مدیریت مشارکتی و کار گروهی؛
- (م) منعطف کردن و تسهیل فرایند جابه‌جایی داخلی نیروی انسانی با توجه به وضعیت محیطی؛
- (ن) انعطاف‌پذیری و به‌روز کردن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های مربوط به نگهداری منابع انسانی سازمان با توجه به تغییرهای محیطی؛
- (س) ایجاد سیستم اطلاع‌رسانی قوی درباره عملکرد سازمان به منظور ارتقای انگیزه کارکنان برای ابقای آنان در سازمان؛
- (ع) یافتن راهکارهای قانونی برای کاهش دخالت‌های سازمان‌های هم‌جوار و نظارت بر وظایف کارکنان.

استراتژی‌ها بر حسب زیرسیستم‌ها

در این قسمت، استراتژی‌های استخراج شده متناسب با کارکردهای فرایند کاربرد و نگهداری (آموزش و توسعه منابع انسانی، نظام جبران خدمات، ارزش‌یابی و مدیریت

عملکرد کارکنان، روابط کارکنان و گروه‌های کاری) تفکیک شده‌اند. شایان ذکر است برخی استراتژی‌ها را می‌توان در بیش از یک زیرسیستم مطرح کرد؛ با وجود این کوشیده‌ایم مرتبط‌ترین زیرسیستم برای استراتژی‌های یادشده را انتخاب کنیم.

استراتژی‌های زیرسیستم آموزش و توسعه منابع انسانی

این بخش، شامل موارد ذیل است:

- الف) تداوم آموزش‌های غیرمتمرکز با استفاده از امکانات موجود؛
- ب) تسهیل نیازسنجی‌های آموزشی برحسب تجزیه و تحلیل مشاغل؛
- ج) توسعه و ارتقای دوره‌های تخصصی با توجه به نگرش مثبت مدیران (دوره استانداردسازی تعالی رفتار کارکنان)؛
- د) توسعه و بهبود آموزش‌های کارکنان با توجه به نگرش مثبت مدیریت رای رسیدن سازمان به جایگاه مناسب؛
- ه) ایجاد تمهیدات لازم برای استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و امکانات منابع انسانی؛
- و) تسهیل استفاده قانونمند از دوره‌های آموزشی تخصصی برای کارشناسان و مدیران به منظور توانمندسازی منابع انسانی؛
- ز) طراحی و استقرار نظام برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان با استفاده از متخصصان درون‌سازمانی و نیز استادان دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی؛
- ح) طراحی و استقرار نظام اطلاعاتی مدیریت در زمینه‌های آموزش و تحقیقات، به‌ویژه در موضوع‌های مرتبط با منابع انسانی؛
- ط) طراحی و استقرار نظام آموزشی مناسب برای کارکنان و مدیران با رعایت عناصر لازم آن، مانند نیازسنجی‌های آموزشی.

استراتژی‌های زیرسیستم نظام جبران خدمات (حقوق، دستمزد و پاداش)

این بخش، شامل موارد ذیل است:

- الف) تسهیل جبران خدمات کارکنان؛

- ب) تدوین طرح تفصیلی تجزیه و تحلیل مشاغل؛
- ج) طراحی نظام پاداش متناسب با فعالیت‌های سازمانی مبتنی بر ارزیابی عملکرد؛
- د) تلاش برای از بین بردن محدودیت بودجه برای مؤثرتر شدن نظام پاداش؛
- ه) تلاش برای افزایش جایگاه کارکنان سازمان از طریق ارتقای جایگاه سازمان به سطح تشکیلاتی بالاتر؛
- و) نظام‌مند کردن و بهبود نظام پاداش؛
- ز) ایجاد تمهیدات لازم به منظور استفاده از امکانات رفاهی برای افزایش روحیه و انگیزش کارکنان در راستای بهبود نظام جبران خدمات؛
- ح) ایجاد تمهیدات لازم برای بهبود نظام جبران خدمات؛
- ط) طراحی و اصلاح نظام حقوق و دستمزد و به‌روز کردن آن به‌ویژه در زمینه تجزیه و تحلیل شغل؛
- ی) طراحی و بهبود نظام جبران خدمات کارکنان از طریق منعطف و عادلانه کردن بر مبنای عملکرد؛
- ک) ایجاد تمهیدات لازم برای افزایش انگیزش کارکنان با احیای فرهنگ غنی اسلامی؛
- ل) تلاش به منظور افزایش بودجه برای تسهیل امکانات رفاهی و انگیزش مناسب در راستای بهبود نظام جبران خدمات؛
- م) طراحی و نظام‌مند کردن نظام حقوق، دستمزد و پاداش کارکنان بر مبنای عملکرد و متناسب با نسبت میان فعالیت‌ها و درآمد سازمان؛
- ن) اتخاذ تمهیدات لازم برای رعایت ضوابط و قوانین موجود در شرح شغل و شرایط احراز شغل در چرخش شغلی کارکنان سازمان؛
- س) اتخاذ تمهیدات لازم برای ایجاد تعادل و هماهنگی بین دریافتی‌های کارکنان سازمان و سازمان‌های هم‌جوار با توجه به حجم و نوع فعالیت آن‌ها؛

ع) طراحی و نظام مند کردن دریافتی ها و مزایای شغلی کارکنان سازمان بر اساس معیارهای شایستگی؛

ف) بهبود نظام انگیزشی با استفاده از تمهیدات لازم.

استراتژی های زیرسیستم ارزش یابی و مدیریت عملکرد کارکنان

این بخش، شامل موارد ذیل است:

الف) بهبود نظام ارزش یابی عملکرد از طریق مرتبط کردن آن با نظام پاداش؛

ب) طراحی نظام مناسب ارزش یابی عملکرد با توجه به طرح تجزیه و تحلیل مشاغل؛

ج) بهبود و طراحی نظام های ارزش یابی عملکرد براساس چک لیست های موجود برای

ارزش یابی؛

د) حمایت مدیریت عالی سازمان از کارکنان در رسیدگی به پرونده ها و کاهش فشار

گروه های صاحب نفوذ؛

ه) ایجاد نظام اطلاع رسانی قوی درباره عملکرد سازمان برای ارتقای انگیزه کارکنان

به منظور ابقای آن ها در سازمان.

استراتژی های زیرسیستم روابط کارکنان و گروه های کاری

این بخش، موارد ذیل را شامل می شود:

الف) تحکیم و تثبیت اخلاق در سازمان؛

ب) توسعه و بهبود نظام بررسی شکایت های کارکنان؛

ج) ترویج مدیریت مشارکتی و کار گروهی؛

د) اتخاذ تمهیداتی برای کاهش دخالت های مکرر و نابجای سازمان های نظارتی در

وظایف و اعمال کارکنان سازمان؛

ه) بهره گیری از مشارکت مناسب گروهی بین کارکنان و تقویت این مسئله برای کاهش

فشار گروه های دارای نفوذ بر آنان؛

و) تحکیم مبانی ارزشی برای تقویت روحیه و درست کلوی کارکنان؛

ز) گسترش فرهنگ غنی و پرمحتوای اسلامی- ایرانی و نهادینه کردن آن در فرهنگ سازمانی؛

ح) تدوین منشور اخلاقی با توجه به منابع غنی اسلامی؛

ط) منعطف کردن و تسهیل فرایند جابه‌جایی داخلی نیروی انسانی با توجه به وضعیت

محیطی؛

ی) یافتن راهکارهای قانونی برای کاهش دخالت‌های سازمان‌های هم‌جوار و نظارت بر وظایف کارکنان.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اپل بام و دیگران، (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک (مجموعه مقالات)، عباس منوریان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- استونر، جیمز اف و دیگران، (۱۳۷۹)، مدیریت، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابطحی، سید حسین. (۱۳۸۱). مدیریت منابع انسانی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وزارت نیرو).
- ابطحی، سید حسین و همکاران، (۱۳۸۷)، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، بررسی موردی، تهران، پویند.
- اعرابی، سید محمد، (۱۳۸۴)، برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران، گمرک.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، جان، (۱۳۸۱)، استراتژی منابع انسانی، تدوین و اجرای علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پیرس، جان و رایبسون، (۱۳۷۶)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، خلیلی شورینی، تهران، یادواره کتاب.

- داشگرزاده، خدابخش، (۱۳۷۵)، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، تهران، مؤسسه نشر فرهنگی زند.

- دیوید، فرد آر، (۱۳۸۲)، مدیریت استراتژیک (چاپ چهارم)، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- ذوالفقاری، حسین و سلطانی، مسعود، (۱۳۹۳)، مقدمه‌ای بر مدیریت مرز، تهران، مرزبانان.

- شولر، زندال دولان ال. شیمون، (۱۳۷۵)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، محمدعلی طوسی و محمد صائی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- فیاضی، مرجان، (۱۳۸۹)، الگوی هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد، رساله دکتری، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی (ره)

- عمادزاده، مصطفی، خوش اخلاق، رحمان، صادقی، مسعود، نقش سرمایه انسانی در رشد اقتصادی، مجله برنامه و بودجه. شماره ۴۹- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۷). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر.

- هریسون، جفری و کارون، جان، (۱۳۷۸)، مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، آبتین.

- American Society for Training and Development. (1983). Models for Excellence, ASTD. In: Decenzo, David A. and Robbins Stephen F. (1988). Personnel/ Human Resource Management, Englewood Cliffs, N. J. Prentice- Hall

-Baron.James.and Kreps,David.M.(1999)"Strategic Human Resources"Frameworks for General Managers. U.S.A John Wiley&Sons,Inc.

- Beer, M. and Ruh R. A. (1976). "Employee Growth through Performance Management". Harvard Business Review. (July-August).

- Cascio, F. W. (1998). Managing Human Resource International. Eddited by Mc Graw- Hill Inc.

- Decenzo, O. A. and Robbins, S. P. (2002). Human Resource Management. New York: John Willy and Sons, Inc.

- Desseler, Gary. (1988). Personnel Management. Prentice- Hall.

- Finney, M. (1997). "Will Headlines Make Your Firm's Morale Go Up in Smoke?". Performance H. R. Magazine, July, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall.
- French, W. (1998). Human Resource Management, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Henry Mintzberg (Author), Joseph Lampel (Author), Bruce Ahlstrand (Author) – June 6, 2005
Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management Paperback
- Harel, G. H. and Tzafrir, S. S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on the Performance of Organizational and Market Performance of Firm, Human Resource of Management. Vol. 38. No. 3.
- Jucius, Michael. J. (1971). Personnel Management, Homewood Illinois. Richard D. Irwing, Inc.
- Lussier R. N. (2000). Management Fundamentals Concept. Applications, Skill Development, South-Western College Publishing, Thomson Learning.
- Megginson, Leson, C. (1985). Personnel and Human Resource Management. West Publishing Company.
- Mello, J. A. (2002). Strategic Human Resource Management. South-Western: Thomson Learning.
- Milkovich, G. T. and Newman I. M. (1996). Com Rienstion, Homewood, Illinois, Richard D. Irwing, Inc.
- Mondy, R. W. and Noe, M. R. (1987). Personnel: The Management of Human Resource. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Npe, R. A. et al, (2003): Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage Boston: Irwin, Mc Graw-Hill.
- Olian, J. D. et al (1998). "Designing Management Training and Development for Competitive Advantage: Lessons from the Best". Human Resource Planning.
- Pearson, C. J. and Nelsin. E. P. (1997). An Introduction to Human Communication: Understanding and Sharing. New York: Mc Graw-Hill.
- Robbins, Stephen P. (1988). Management Concepts Applications Prentice-Hall International.

- Salaman, Michal. (1992). Industrial Relations: Theory and Practice. New York: Prentice-Hall.
- Schuler, Randall. S. (1987). Personnel and Human Resource Management. West Publishing Company.
- Singer, Marc G. (1990). Human Resource Management. PWSKENT; Publishing Company.
- Weatherly, J. D. (1992). "Dave to Compare for Better Productivity". H. R. Magazine, September.
- Wexley, K. N. and Lathman, G. P. (2002). Developing and Human Resource in Organizations. New Tersry: Prentic-Hall.

Archive of SID