

## اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمانها؛ چالشها و راهکارها (مطالعه موردی: صنعت دارویی ایران)

سعید جعفری نیا

عضو هیات علمی دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی تهران  
Shamsj58@khu.ac.ir

سامان راجی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی تهران  
saman.raji@yahoo.com

### چکیده

با توجه به نقش و اهمیت استراتژیک حوزه منابع انسانی در ارزش آفرینی سازمانها در فضای کسب و کار امروزی، می توان بیان داشت که در بین منابع سازمانی، منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان به شمار می آید. به عبارت دیگر، منابع انسانی هر سازمان منبع اصلی زاینده مزیت های رقابتی پایدار و ایجاد کننده قابلیت های اساسی است. در نتیجه یکی از عمده ترین برنامه ریزی های سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک در حوزه منابع انسانی است. با این حال، مسئله اساسی و حائز اهمیت در این زمینه، عدم اجرای موفقیت آمیز برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در بسیاری از سازمانها می باشد. موضوعی که سبب می شود سازمانها نتوانند از مزیت های بالقوه این مهم برخوردار شوند و در زمینه دستیابی به اهداف و تداوم بقای سازمان، پشتیبانی و پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی های کسب و کار در سازمان، ایجاد و حفظ مزیت های رقابتی برای سازمان، ارتقای پاسخگویی و پتانسیل نوآوری در سازمان، مشارکت در برنامه ریزی استراتژیک و تاثیرگذاری بر جهت گیری استراتژیک سازمان و بهبود ارتباط و هماهنگی مابین دپارتمان مدیریت منابع انسانی و سایر مدیران عملیاتی سازمان با چالش های اساسی و عدیده ای مواجه گردند. لذا هدف اصلی در این پژوهش آنست که بواسطه شناسایی عوامل کلیدی موثر بر اجرای موفقیت آمیز برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمانها، نخست بتوانیم چالش های اساسی پیش روی را تبیین نموده و سپس به ارائه راهکارهایی عملی و کاربردی به منظور مقابله هر چه اثربخش تر با این چالشها پردازیم.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، اجرا، چالشها، راهکارها، صنعت دارویی، ایران

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

### مقدمه

فضای اقتصاد جهانی امروزه بشدت متغیر می‌باشد و این تغییرات بواسطه ظهور برخی پدیده‌های اساسی همچون جهانی‌سازی، نیازهای متغیر مشتریان و سرمایه‌گذاران، رقابت پرشتاب محصول - بازار ایجاد شده است. به‌منظور رقابت موفقیت‌آمیز در چنین محیطی، سازمان‌ها نیازمند بهبود مستمر و مداوم عملکرد خویش بواسطه تدوین و بکارگیری راهکارهایی کارآمد و اثربخش با محوریت کاهش هزینه‌ها، خلق نوآوری در زمینه محصولات/ خدمات و فرآیندها و نیز ارتقای کیفیت، بهره‌وری و زمان ورود به بازار می‌باشند. در چنین فضای متغیر و پویایی، سرمایه انسانی از جمله کلیدی‌ترین و مهمترین منابع در سازمان‌ها به حساب می‌آید. در حقیقت در سازمان‌های امروزی، افراد سازمانی و چگونگی مدیریت بر آنها از اهمیت دوجندانی برخوردار گردیده است چراکه بسیاری از منابع دیگر جهت خلق مزایای رقابتی، کارایی پیشین خود را از دست داده‌اند. لذا توسعه چارچوبی متفاوت از مولفه‌های کلیدی جهت مورد ملاحظه قرار دادن اصول مدیریت منابع انسانی ضرورت دارد (چالیشکان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

اهمیت و نقش مدیریت منابع انسانی که در گذشته به‌عنوان مدیریت کارکنان شناخته می‌شد، بطور قابل توجهی در طول سال‌ها تغییر کرده است. سیستم‌های تیلورین اولیه مدیریت "به جای طراحی کار برای کارگران، شروع به آموزش و آماده کردن کارگران با توجه به نیازهای کار نمودند". نمود این افکار علمی، رویکرد جدیدی را در روابط انسانی به ارمغان آورد. سازمان‌ها دریافتند که برای دستیابی به منافع و بازگشت سرمایه باید رضایت، همکاری، اعتماد، وفاداری کارکنان را با تعهد بر تحقق اهداف کارکنان و سازمان به دست آورند. با توجه به کارکرد دیگر زمینه‌های علمی چون روانشناسی، از آن پس بر روی عوامل انسانی به‌عنوان عامل تاثیرگذار بر سازمان توجه شد. به دلیل اهمیت منابع انسانی قوانین و مقرراتی در این باره در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ در جهت ترویج برابری و رفتار منصفانه با نیروی کار تصویب شد. در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، زمانی که شرکت‌ها متوجه تغییرات فرآیندهای تکنولوژیک شدند و با توجه به تحقیقات و بررسی‌ها بعمل آمده منابع انسانی را به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار و عامل اثرگذار بر روی عملکرد سازمانی یافتند. در سال‌های اخیر، مدیریت استراتژیک به‌طور فزاینده‌ای به منابع انسانی به‌عنوان یک منبع کلیدی سازمان توجه کرده و مدیریت منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان مرتبط شده است (فریس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۷).

ضرورت‌های درون و برون‌سازمانی، سازمان‌ها را به سمتی سوق داده است که به منابع انسانی به‌عنوان شریک استراتژیک خود نگاه کنند. اساس شکل‌گیری این نگرش آنست که مدیران بنگاه‌ها به سرمایه‌های انسانی خود نه تنها به‌عنوان هزینه نگاه نمی‌کنند، بلکه آنها را سید دارایی ارزشمندی می‌دانند که ارزش افزوده ایجاد می‌کند؛ لذا سازمان‌هایی که زودتر یاد می‌گیرند، نیروهای مستعدتری دارند، دانشگران بهتری را در اختیار دارند و زودتر و اثربخش‌تر در قبال تحولات محیطی پاسخ داده و با این تغییرات سازگارترند، توانایی بقا، فعالیت و رشد در این گونه فضاها را خواهند داشت. نتیجتاً آنکه به‌موازات درک این موضوع که منابع انسانی برای سازمان‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار می‌باشد، مقوله مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیز در سازمان‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده است چراکه اعتقاد بر آنست که مزایای کلیدی ذیل را برای سازمان‌ها به‌همراه می‌آورد (چالیشکان، ۲۰۱۰):

- کمک به دستیابی به اهداف و تداوم بقای سازمان
- پشتیبانی و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌های کسب و کار در سازمان
- ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی برای سازمان
- ارتقای پاسخگویی و پتانسیل نوآوری در سازمان

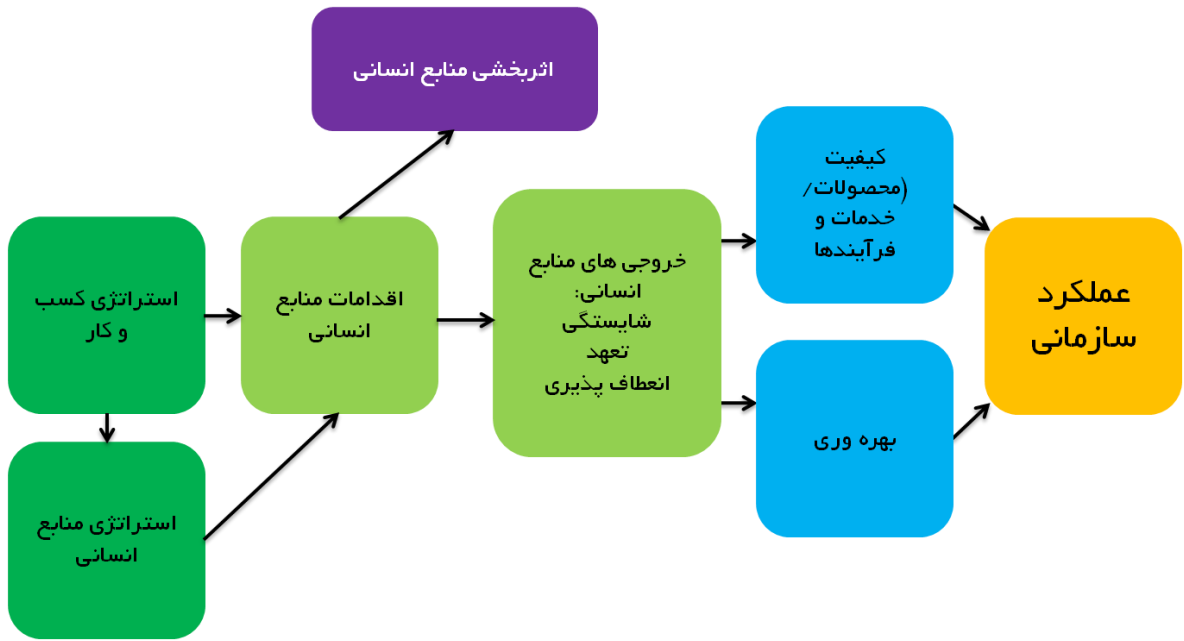
<sup>1</sup> Çalıřkan

<sup>2</sup> Ferris

# اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

- مشارکت در برنامه ریزی استراتژیک و تاثیرگذاری بر جهت گیری استراتژیک سازمان
- بهبود ارتباط و هماهنگی مابین دپارتمان مدیریت منابع انسانی و مدیران خط (عملیاتی)



شکل ۱: اثرگذاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی (آرمسترانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶)

## بیان مسئله

با توجه به نقش و اهمیت استراتژیک حوزه منابع انسانی در ارزش آفرینی سازمانها در فضای کسب و کار امروزی، می توان بیان داشت که در بین منابع سازمانی، منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان به شمار می آید. به عبارت دیگر، منابع انسانی هر سازمان منبع اصلی زاینده مزیت های رقابتی پایدار و ایجاد کننده قابلیت های اساسی است. در نتیجه یکی از عمده ترین برنامه ریزی های سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک در حوزه منابع انسانی است. مقوله ای که در سال های اخیر به ابزاری بدل گشته است که به طور مستقیم اهداف و استراتژی های سازمانی را به اهداف و برنامه های منابع انسانی مورد نظر متصل می سازد. بررسی فراز و فرودهای توسعه منابع انسانی نشان می دهد که امروزه نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمانها بیش از پیش نمایان گشته است. از این رو، در عصر جدید به انسان در مدیریت به عنوان سرمایه ای بی پایان و با ارزش می نگرند. امروزه قدرت کشورها را بر اساس سرمایه انسانی خلاق کارآمد سنجیده می شود، بنابراین کشورها باید بهترین برنامه ریزی را برای بهترین سرمایه خود داشته باشند. در حقیقت موفقیت هر سازمان در گروهی واحدهای منابع انسانی آن سازمان است و آنچه باعث بهینه شدن منابع انسانی می شود، برنامه ریزی استراتژیک برای این واحد سازمانی می باشد. برنامه ریزی عبارتست از طریق و روش نیل به اهداف سازمانی، از این رو برنامه ریزی استراتژیک فرآیندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین می شود و تصمیم گیری بر مبنای روشها، جهت دستیابی به این اهداف که از قبل پیش بینی شده اند، انجام می گیرد. به عبارتی، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است و بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و برنامه استراتژیک کلان سازمان، ارتباط تنگاتنگی وجود دارد (یاراحمدی خراسانی، ۱۳۸۶).

<sup>3</sup> Armstrong



## اولین همایش بین‌المللی و سومین ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

با این حال، مسئله اساسی و حائز اهمیت در این زمینه، عدم اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها می‌باشد. موضوعی که سبب می‌شود سازمان‌ها نتوانند از مزیت‌های بالقوه این مهم برخوردار شوند و در زمینه دستیابی به اهداف و تداوم بقای سازمان، پشتیبانی و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی‌های کسب و کار در سازمان، ایجاد و حفظ مزیت‌های رقابتی برای سازمان، ارتقای پاسخگویی و پتانسیل نوآوری در سازمان، مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک و تاثیرگذاری بر جهت‌گیری استراتژیک سازمان و بهبود ارتباط و هماهنگی مابین دپارتمان مدیریت منابع انسانی و سایر مدیران عملیاتی سازمان با چالش‌های اساسی و عدیده‌ای مواجه گردند. لذا هدف اصلی در این پژوهش آنست که بواسطه شناسایی عوامل کلیدی موثر بر اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها، نخست بتوانیم چالش‌های اساسی پیش روی را تبیین نموده و سپس به ارائه راهکارهایی عملی و کاربردی به‌منظور مقابله هر چه اثربخش‌تر با این چالش‌ها بپردازیم.

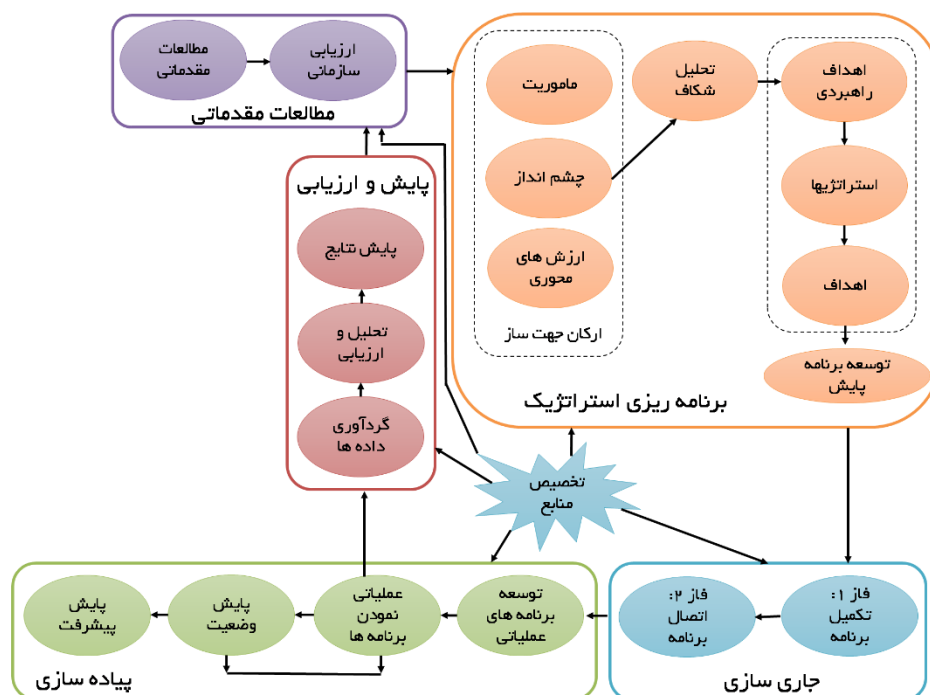
### مبانی نظری پژوهش

#### برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی عبارتست از فرآیند تعیین هدف و انتخاب راه، روش یا وسیله جهت تامین این هدف. اصولاً سازمان طبق دو نوع برنامه اداره می‌شود: برنامه‌های استراتژیک، که اهداف کلی سازمان را مشخص می‌کنند و برنامه‌های عملیاتی، که شرح تفصیلی یا دستورالعمل اجرایی برنامه‌های استراتژیک هستند که در قالب سیاست‌های روزمره مشخص می‌شوند (صمدی و فاخر، ۱۳۸۸). برنامه‌ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است برای کمک به شرکت‌ها تا آنها خود را با تغییرات پیش بینی نشده محیط تطبیق دهند. برنامه‌ریزی استراتژیک نگرش و تجزیه و تحلیلی از سازمان و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیند ایجاد و توسعه رویه‌ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است و سازمان را مجاز به خلق آینده‌اش می‌کند (آقازاده، ۱۳۸۲). برنامه‌ریزی استراتژیک شامل روش‌های منظم، اهداف روشن و پرو سه‌های لازم برای شناسایی وظایف و دستیابی به اهداف سازمانی است. برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یکی از وظایف اساسی مدیریت یک سازمان در نظر گرفته شده است، که با ارائه هدف، تعیین جهت کرده و تضمین می‌کند که منابعی که در دسترس هستند، متناسب با زمان و مکان برای دستیابی به اهداف مناسب هستند (آلدهایت<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱).

۴

<sup>4</sup> Aldehayyat



شکل ۲: مدل کلی مدیریت استراتژیک در سازمان ها (ولز، ۱۹۹۸)

### برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

همانگونه که پیشتر اشاره شد، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است و بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و برنامه استراتژیک کلان سازمان، ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاستها و رویه های متعلق به منابع انسانی می پردازد. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاستها و روش های منابع انسانی با هدف های استراتژیک منابع انسانی است؛ به گونه ای که سازمان بتواند بین زیرسیستم های منابع انسانی هماهنگی درونی، یعنی یکپارچگی و انسجام ایجاد نموده و علاوه بر آن بین استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان نیز یکپارچگی و هماهنگی بیرونی (عمودی) به وجود آورد. فقدان نگرش استراتژیک و بلندمدت به مدیریت منابع انسانی در سازمانها، تاثیرات منفی عدیده ای در برنامه ریزی صحیح فرآیندهای ورودی، نگهداری و خروجی کارکنان در سازمان بر جا خواهد گذاشت و سبب کاهش بهره وری، اثربخشی و عدم تحقق مأموریت سازمان خواهد شد. همچنین استراتژی منابع انسانی به مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می شود و پرداختن به آن، برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمانها، امری ضروری است، بنابراین تدوین استراتژی هایی مناسب در حوزه مدیریت منابع انسانی می تواند زمینه ساز اتخاذ تصمیمات و بکارگیری راهکارهایی کارا و اثربخش در زمینه تأمین نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و روابط کارکنان گردیده و در نتیجه تحقق این مهم سازمانها قادر خواهند بود سرمایه انسانی خود را به عنوان عامل ایجاد مزیت های رقابتی پایدار مورد ملاحظه قرار داده و به اهداف کلان خود دستیابی پیدا کند (پار سائیان و اعرابی، ۱۳۹۳). برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، ویژگی های ممتاز و مشخصه های کلیدی ذیل را داراست (کاوسی، ۱۳۸۹):

۱) آگاهی: مفروضات روشن و آشکار را در مبحث منابع انسانی به وجود آورد؛

# اولین همایش بین المللی و سومین ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

- ۲) تحلیلی: بر یک سری قضاوتها و واقعیات متکی است؛
  - ۳) هدف‌گرایی: ابزاری برای تصمیم‌گیری سازمانی در جهت نیل به اهداف منابع انسانی به‌ویژه مقاصد سازمانی است؛
  - ۴) چشم‌انداز به آینده: مسائل منابع انسانی را پیش‌بینی و آینده‌نگری می‌کند؛
  - ۵) اجتماعی یا جمع‌گرایی: بر گروه‌ها توجه دارد نه به افراد؛
  - ۶) کمی: به افراد و اعضای سازمان توجه می‌کند.
- در مجموع می‌توان بیان داشت که سازمان‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی را به دلایل کلیدی ذیل به کار می‌برند (طالبیان، ۱۳۸۲):

- خوش‌بینی نسبت به استفاده از منابع و یا انعطاف‌پذیری بیشتر منابع
- کسب و پرورش مهارت‌هایی که برای توسعه ضروری است
- تعیین و تبیین مشکلات بالقوه
- به حداقل رساندن فرصت تصمیم‌گیری‌های نامناسب
- درک و شناخت از وضع موجود به منظور مواجهه با آینده
- مفروضات چالشی و تفکر آزاد
- اتخاذ تصمیمات آشکار که می‌تواند چالشی شود
- پیوند میان برنامه‌های منابع انسانی با برنامه‌های کسب و کار
- هماهنگی و انسجام بین اعمال و تصمیم‌گیری‌های سازمانی
- به‌دست آوردن کنترل واحدهای عملیاتی سازمان

به طور کلی، رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به دو دسته کلی تقسیم‌بندی می‌شود (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۳):

در این رویکرد اعتقاد بر این است که استراتژی سازمان به عنوان اصل و یا محور اصلی قرار داده شده و استراتژی منابع انسانی به طور مستقیم از آن استخراج می‌گردد. یکی از پیش‌نیازهای بهره‌گیری از مدل‌های مبتنی بر این رویکرد تدوین و وجود استراتژی کلان سازمان است. بدیهی است هرگونه اشتباه و انحراف در فرآیند تدوین استراتژی سازمان، عیناً به استراتژی منابع انسانی نیز سرایت می‌کند.

**مدلهای منطقی  
یا عقلایی**

رویکرد طبیعی یا واقعی در حقیقت برای پاسخگویی به محدودیتهای رویکرد عقلایی مطرح گردید. این مدل‌ها، همچنان که از نام آن بر می‌آید، درمحدود تطبیق یافتن هر چه بیشتر با شرایط واقعی و الزامات محیط هستند. در این مدل‌ها تلاش بر آن است که هر چه بیشتر به متغیرهای واقعی اثر گذار توجه شده و در مدل گنجانیده شود. بر این اساس در این مدل‌ها به نقش عوامل کلیدی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کفی و فنی، توجه نشان داده می‌شود.

**مدلهای طبیعی  
یا واقعی**

شکل ۳: رویکردهای تدوین استراتژی منابع انسانی (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۳)



## اولین همایش بین المللی و سومین ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

به طور کلی، در مدل های منطقی یا عقلایی، استراتژی بر مبنای فرآیندهای رسمی و تصمیم گیری عقلایی تدوین می شود درحالیکه در مدل های طبیعی یا واقعی، این امر تا حد زیادی جنبه غیررسمی داشته و بر مبنای روابط سیاسی درون و برون سازمانی قرار دارد. الگوهای رویکرد طبیعی تدوین استراتژی منابع انسانی نیز خود به زیرگروه کلی طبقه بندی می شوند: (۱) مدل های مبتنی بر کنترل کارکنان (الگوهای استراتژیک مبتنی بر کنترل فرآیند و الگوهای استراتژیک مبتنی بر کنترل بازده) و (۲) مدل های مبتنی بر بازار کار (الگوهای استراتژیک مبتنی بر بازار کار درون سازمان و الگوهای استراتژیک مبتنی بر بازار کار بیرون سازمان). همانگونه که مشاهده می شود در هر یک از این الگو، نگرشی یکسو با تمرکز درون سازمانی و یا برون سازمانی وجود دارد که بکارگیری هر یک از آنها منجر به غافل ماندن از جنبه کلیدی دیگر خواهد شد. به منظور رفع این چالش در حوزه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان ها، الگوی نوینی تحت عنوان نقاط مرجع استراتژیک (SRP<sup>۶</sup>)، توسط بامبرگر و مشولم<sup>۷</sup> مطرح و ارائه گردید. بر اساس این نگرش یکپارچه، نقاط مرجع استراتژیک، اهداف یا الگوهای شاخصی هستند که تصمیم گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راهها یا گزینه های خود بکار می برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیمات استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت های کل سیستم را به آگاهی گروه های ذینفع اصلی برسانند. به عبارتی، استراتژی منابع انسانی در اصل بر پایه تعیین اهداف یا نقاط مرجع قرار داد که تصمیم گیرندگان سیستم در نظر می گیرند و متاثر از عوامل عقلایی، سیاسی و نهادی انتخاب می شود (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۹۳).

۷

<sup>۶</sup> Strategic Reference Points

<sup>۷</sup> Bamberger & Meshoulam

## اولین همایش بین‌المللی و سومین ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

### عوامل تاثیرگذار بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

نکته شایان توجه آنست که صرف‌نظر از الگوی بکار گرفته شده جهت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های مختلف و تدوین استراتژی‌هایی عموماً کارآمد و مدون، سازمان‌ها عمده چالش‌های خود را در مسیر اجرایی کردن برنامه‌های تدوین شده تجربه می‌کنند که سبب می‌شود در نهایت نتوانند بهره‌برداری‌های لازم را از برنامه‌های استراتژیک مذکور داشته باشند. سازمان‌ها بایستی موانعی را که در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی وجود دارد شناسایی و در رفع به‌موقع آن اقدام کنند. عمده‌ترین موانع موجود در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی عبارتند از (طالبیان، ۱۳۸۲):

- بدبینی نسبت به برنامه‌ریزی و پیش‌بینی در موارد خاص
- مقاومت واحدهای عملیاتی در مقابل دخالت‌های واحدهای مرکزی
- عدم ارتباط بین فعالیت‌های مختلف در فرآیند برنامه‌ریزی، به‌خصوص بین برنامه‌ریزی تجاری، مالی و پرسنلی
- تضاد و تعارض در مجموعه منابع انسانی که توسط واحدهای مالی و پرسنلی به وجود می‌آید
- ایجاد استراتژی به وسیله برنامه‌ریزی تجاری که رابطه‌ای بین بودجه‌ریزی مالی و برنامه‌ریزی منابع ندارد
- به علت عدم ارتباط استراتژیک بین فرآیندهای برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی، نمی‌توان استراتژی‌های عملی را به هدف نزدیکتر کرد
- در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برای ارزیابی احتیاجات آتی از فنون نامناسبی استفاده می‌شود
- برای پیش‌بینی آینده منابع انسانی از خط روند گذشته استفاده می‌گردد
- برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بعد از برنامه‌ریزی عملیاتی به وسیله موسسات اجرا می‌شود
- در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی توجه کافی به جنبه‌های کیفی (توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد) نمی‌شود
- برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی تا اندازه زیادی به‌عنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت مورد توجه قرار می‌گیرد. فیض و همکاران در پژوهش خود، با مرور مدل‌ها و مطالعات انجام شده در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، مجموعه‌ای از عوامل که بر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی تاثیر گذارند، شناسایی کرده‌اند. با شناسایی این مجموعه عوامل، یک دسته‌بندی از آنها با توجه به اینکه بیشتر تحت تاثیر و نفوذ چه بخشی قرار دارند، ارائه شده است که از منظر سطح تاثیرگذاری به سه گونه کلی تقسیم‌بندی شده است: عوامل فردی؛ عوامل سازمانی؛ و عوامل محیطی. عوامل فردی شامل: درک صحیح مدیران از استراتژی، اجرایی نمودن استراتژی‌ها، تعهد سازمان و مدیران به فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، مسئولیت‌پذیری و غیره؛ عوامل سازمانی شامل: نظارت بر طرح‌ها و برنامه‌های امور کارکنان، تعیین درست وظایف و مسئولیت‌ها، صف آرائی سیستم‌های موجود برای حمایت بهتر، آموزش و پرورش کارکنان و غیره؛ و عوامل محیطی نیز شامل: پایگاه داده‌ها و سیستم‌های اطلاعات، اهداف و سیاست‌های کلی منابع انسانی، طرح‌ها و برنامه‌های عملی در زمینه‌های کارمندیابی، آموزش و ...، تامین منابع (مالی، انسانی و ...)، وجود دانش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی رقبا، ارزیابی درست محیطی و غیره می‌باشد (فیض و همکاران، ۱۳۹۲).

همچنین اندیشمندی همچون لی و گا<sup>۸</sup>، موسس و ساینلان<sup>۹</sup>، استینر<sup>۱۰</sup> و همچنین کریستفر<sup>۱۱</sup> طی مطالعات خود به بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها پرداخته‌اند که بر اساس نظریات آنها، عمده‌ترین این

<sup>8</sup> Lee & Gough

<sup>9</sup> Moses & Sinelance

<sup>10</sup> Stainer

<sup>11</sup> Christpher



عوامل عبارتند از (بیک زاد و سیدمفید، ۱۳۹۳):

- همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی
- مشارکت تیمی
- تعهد سازمانی
- مدیریت تغییر
- ارزیابی محیطی
- وضعیت آموزش
- جنبه های فرهنگی
- توسعه تکنولوژی

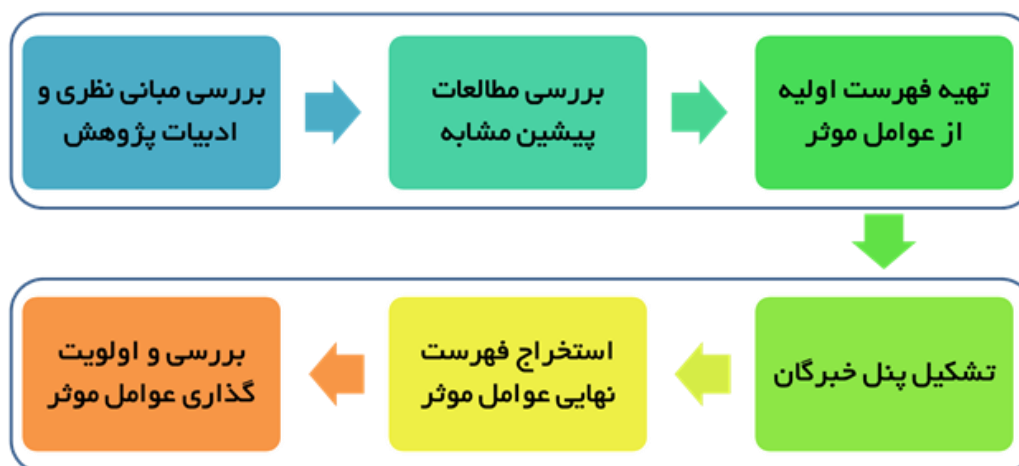
بررسی تحقیقات انجام شده در این حوزه حاکی از آنست که عمده این موارد به تبیین عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها پرداخته اند که اگرچه مشابهت هایی میان عوامل بررسی شده در این پژوهش ها با عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی مشاهده می شود، ولیکن با این حال، عوامل مختص موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی کمتر مورد بررسی و پژوهش قرار گرفته است. این امر مبین آنست که انجام تحقیقات و پژوهش های کاربردی در این حوزه بسیار حیاتی و الزامی است.

۹

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی و تحلیلی است. همانگونه که پیشتر اشاره شد، هدف اصلی پژوهش حاضر آنست که بواسطه شناسایی عوامل کلیدی موثر بر اجرای موفقیت آمیز برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان ها، نخست بتوانیم چالش های اساسی پیش روی را تبیین نموده و سپس به ارائه راهکارهایی عملی و کاربردی به منظور مقابله هر چه اثربخش تر با این چالش ها بپردازیم. لازمه تحقق این امر، آسیب شناسی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است که در این پژوهش، در قالب مطالعه ای موردی در صنعت دارویی کشور و مطابق الگوی ذیل انجام پذیرفته است:

### فاز اول



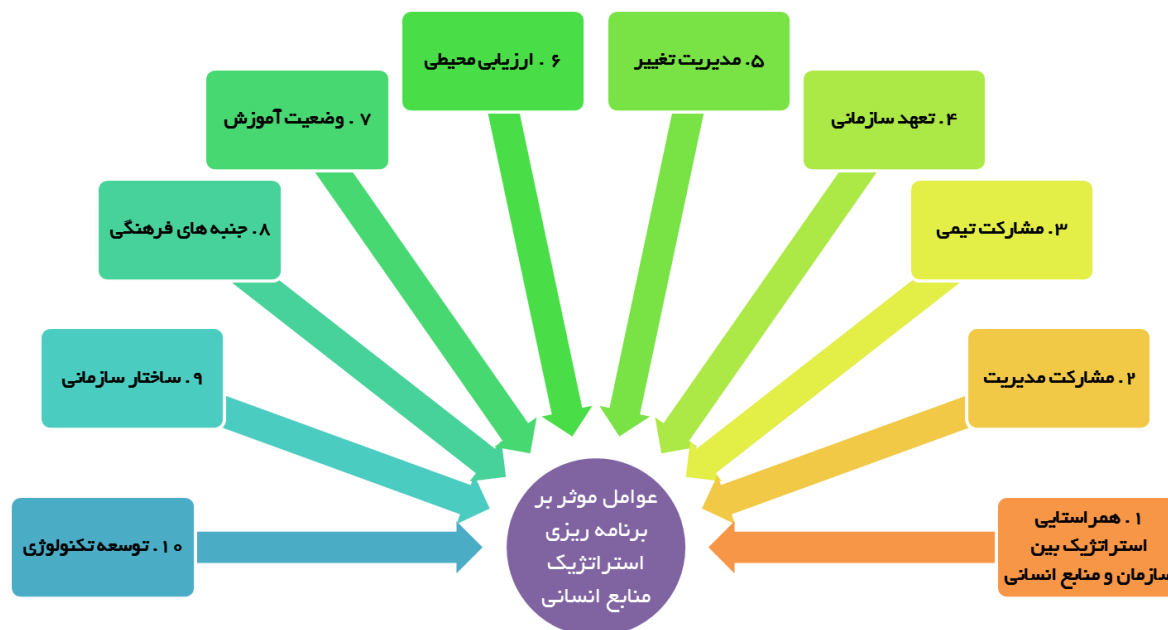
### فاز دوم

شکل ۴: فرآیند روش شناسی استخراج عوامل موثر بر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی کشور

# اولین همایش بین المللی و سومین ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

مطابق الگوی فوق در فاز نخست، بواسطه بررسی مبانی نظری و ادبیات پژوهش و نیز مطالعات پیشین انجام شده در این حوزه، فهرست اولیه ای از عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی استخراج گردید و سپس در فاز دوم بواسطه تشکیل پنلی از خبرگان حوزه منابع انسانی فعال در صنعت دارویی (۱۵ نفر)، فهرست اولیه برر سی، پایش و تکمیل گردید و در نهایت فهرست نهایی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی بشرح ذیل تبیین شد:



شکل ۵: عوامل موثر بر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی کشور

بر این اساس می توان فرضیات پژوهش را به شرح ذیل تبیین نمود:

۱. مشارکت تیمی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان موثر است.
  ۲. تعهد سازمانی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان موثر است.
  ۳. ارزیابی محیطی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان موثر است.
  ۴. مشارکت مدیریت ارشد بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان موثر است.
  ۵. وضعیت آموزش بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان موثر است.
  ۶. جنبه های فرهنگی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان موثر است.
  ۷. ساختار سازمانی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان موثر است.
  ۸. مدیریت تغییر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان موثر است.
  ۹. همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان موثر است.
  ۱۰. توسعه تکنولوژی بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان موثر است.
- آخرین گام از فرآیند روش شناسی استخراج عوامل موثر بر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی، بررسی و اولویت گذاری هر یک از این عوامل از منظر نمونه آماری پژوهش می باشد. بدین منظور پرسشنامه ذیل تدوین و در اختیار فعالان و متخصصان منابع انسانی صنعت دارویی کشور قرار داده شد که در نهایت تعداد ۸۰ پرسشنامه گردآوری گردید. بر اساس این پرسشنامه از یکسو ارزیابی وضعیت هر عامل و از سوی دیگر ارزیابی میزان اهمیت هر عامل در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی کشور مورد پایش و بررسی قرار گرفته است.

# اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

ارزیابی اهمیت				عامل	ارزیابی وضعیت			
خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم		خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد
				همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی				
				مشارکت مدیریت				
				مشارکت تیمی				
				تعهد سازمانی				
				مدیریت تغییر				
				ارزیابی محیطی				
				وضعیت آموزش				
				جنبه های فرهنگی				
				ساختار سازمانی				
				توسعه تکنولوژی				

شکل ۶: بررسی وضعیت و رتبه عوامل موثر بر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی کشور

## یافته های پژوهش

پس از گردآوری داده های پژوهش، به منظور ارزیابی وضعیت هر عامل در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی کشور از آزمون دوجمله ای و برای ارزیابی میزان اهمیت هر عامل در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی کشور از آزمون فریدمن بهره گرفته شده است که بر این اساس نتایج ذیل بدست آمده است:

رتبه	عامل	ردیف	وضعیت	عامل	ردیف
۲	همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی	۱	تائید	همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی	۱
۱	مشارکت مدیریت	۲	تائید	مشارکت مدیریت	۲
۳	مشارکت تیمی	۳	تائید	مشارکت تیمی	۳
۴	تعهد سازمانی	۴	تائید	تعهد سازمانی	۴
۸	مدیریت تغییر	۵	تائید	مدیریت تغییر	۵
۷	ارزیابی محیطی	۶	تائید	ارزیابی محیطی	۶
۹	وضعیت آموزش	۷	تائید	وضعیت آموزش	۷
۵	جنبه های فرهنگی	۸	تائید	جنبه های فرهنگی	۸
۶	ساختار سازمانی	۹	تائید	ساختار سازمانی	۹
۱۰	توسعه تکنولوژی	۱۰	تائید	توسعه تکنولوژی	۱۰

شکل ۷: ارزیابی وضعیت و میزان اهمیت هر عامل در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی کشور

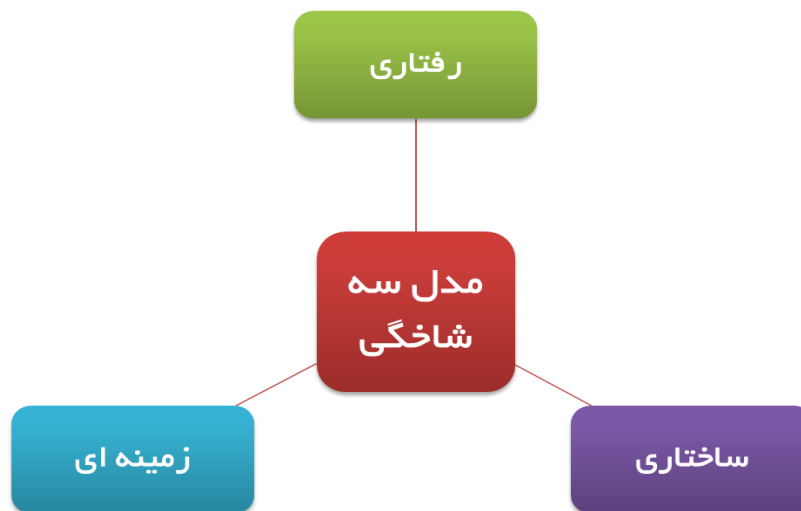


نتایج بدست آمده از آزمون دوجمله‌ای در خصوص وضعیت هر عامل در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی کشور، حاکی از آنست که از منظر فعالان و متخصصان این حوزه، کلیه عوامل تبیین شده بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی تاثیرگذار می‌باشند و لذا تمامی فرضیات پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. از سویی دیگر، نتایج آزمون فریدمن در خصوص میزان اهمیت هر عامل در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی کشور مبین آنست که از میان عوامل مذکور، مشارکت مدیریت، همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی و نیز مشارکت تیمی بیشترین تاثیرگذاری و توسعه تکنولوژی، وضعیت آموزش و مدیریت تغییر کمترین تاثیر را بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی می‌گذارند.

### دسته‌بندی عوامل موثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر اساس مدل تحلیل سه‌شاخگی

همانگونه که پیشتر اشاره شد، هدف از شناسایی این عوامل تبیین چالش‌هایی است که در مسیر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی پیش روی سازمان‌ها قرار خواهد داشت. از طرفی پراکندگی و تنوع زیاد این عوامل می‌تواند سازمان‌ها را در نحوه برخورد و مقابله اثربخش با آنها دچار ابهام و سردرگمی نماید. لذا به منظور رفع این معضل، این عوامل با بهره‌گیری از مدل تحلیل سه‌شاخگی، در قالب سه خوشه اصلی، دسته‌بندی شده است. این امر می‌تواند در درک ماهیت هر دسته از عوامل و تعیین نوع نگرش و برخورد مطلوب و اثربخش با آنها به سازمان‌ها یاری رساند.

۱۲



شکل ۸: مدل تحلیل سه شاخگی (ذاکری پور و همکاران، ۱۳۹۰)

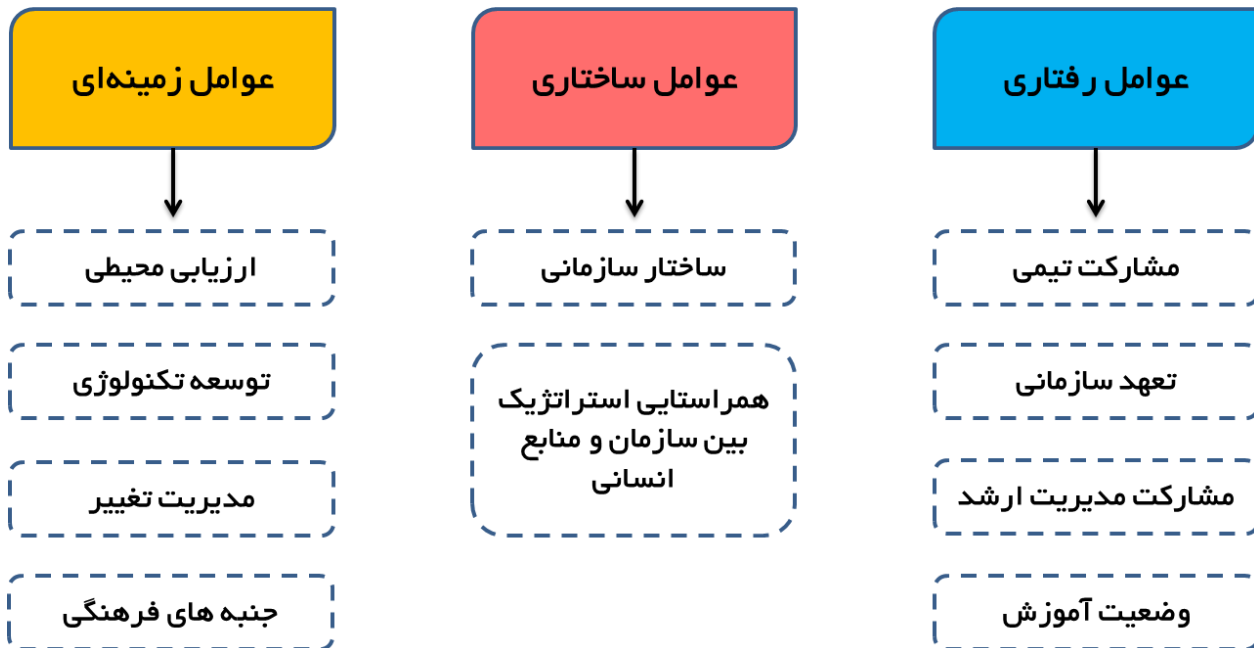
بر اساس مدل تحلیل سه‌شاخگی، عوامل و مولفه‌ها را می‌توان در قالب سه گونه کلی ذیل طبقه‌بندی و تشریح نمود (ذاکری پور و همکاران، ۱۳۹۰):

- عوامل رفتاری (محتوایی): کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی است که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهند از قبیل انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی.
  - عوامل ساختاری: دربرگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان است که بدنه آن را می‌سازند از قبیل ساختار سازمانی، قوانین و مقررات.
  - عوامل زمینه‌ای: شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند.
- بنابراین نامگذاری این مدل به سه‌شاخگی به این دلیل است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای می‌باشد

# اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

باشد که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی خارج از تعامل این سه شاخه صورت نمی گیرد؛ به بیان دیگر، رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تعاملی بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند. در واقع، نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه اجزای حیاتی سازمان می باشند. آسیب های ساختاری که علل و عواملی پایه ای هستند؛ نظم ترکیبی عناصر اصلی تشکیل دهنده سازمان را بر هم زده و ساختار اصلی سازمان را که عبارتند از: ساختارهای طبیعی و فیزیکی، ساختارهای مالی و اقتصادی، ساختارهای انسانی و ساختارهای اطلاعاتی در معرض بحران قرار می دهند.



۱۳

شکل ۹: دسته بندی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی

دسته بندی عوامل موثر بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی، این امکان را فراهم می آورد تا بتوان چالش های مرتبط با اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی را از منظر ماهیتی به تفکیک حوزه های اساسی و کلیدی رفتاری، ساختاری و زمینه ای تبیین و تشریح نمود. از این رو، با روشن شدن ماهیت هر یک از این عوامل کلیدی تاثیرگذار بر اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان، می توان چالش ها و نیز راهکارهای مقابله با آنها را با دقت، جامعیت و قابلیت کارکردپذیری بیشتری تدوین و تبیین نمود. در ادامه چالش های رفتاری، ساختاری و زمینه ای پیش روی در راستای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی تشریح شده است:

## تشریح چالش های رفتاری در راستای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

### (۱) مشارکت مدیریت ارشد

یکی از مقولات کلیدی در راستای اجرای استراتژی های منابع انسانی در سازمان ها، مشارکت مدیریت ارشد می باشد. در حقیقت اجرا و پیشبرد هر گونه برنامه در سازمان، حمایت و پشتیبانی حداکثری مدیریت ارشد سازمان را می طلبد چراکه بدین طریق برنامه ها از ضمانت اجرایی بالایی برخوردار گردیده و لذا سایر مدیران و کارکنان سازمان نیز خود را متعهد به اجرا و عملیاتی نمودن هر چه بهتر و اثربخش تر برنامه های سازمانی می دانند و در صورت فقدان این مولفه، دلیل عدم وجود ضمانت اجرایی لازم، پیشبرد برنامه ها قطعاً در جریان جاری سازی با مشکلات و معضلات عدیده ای روبرو خواهد شد.

### (۲) تعهد سازمانی

## اولین همایش بین المللی و سومین ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

یکی از مقولات کلیدی در راستای اجرای استراتژی های منابع انسانی در سازمان ها، تعهد بالای کلیه کارکنان نسبت به سازمان می باشد. اجرای طرح ها و برنامه ها در سازمان مستلزم فراهم آوردن مقدمات و انجام روش ها و رویه هایی مشخص و معین است که بی شک وظایف و مسئولیت هایی را برای هر یک از افراد سازمان تبیین و تعیین خواهد نمود. لذا در صورتیکه تعهد سازمانی بالایی نسبت به مجموعه از سوی این افراد وجود نداشته باشد و به عبارتی آنها خود را کاملاً متعلق به مجموعه سازمانی خود ندانند، انجام این وظایف و مسئولیت ها به نحو احسن محقق نخواهد گردید و لذا جاری سازی و پیشبرد آنها با مشکلات و معضلات عدیده ای روبرو خواهد شد.

### ۳) مشارکت تیمی

یکی از مقولات کلیدی در راستای اجرای استراتژی های منابع انسانی در سازمان ها، مشارکت تیمی می باشد. حوزه منابع انسانی از جمله بخش های سازمانی است که مقولات و موضوعات مطروحه در آن در کلیه سطوح و واحدهای سازمانی می بایست جاری سازی شود. لذا چه در تدوین و چه در جاری سازی استراتژی های حوزه منابع انسانی، اخذ و پایش نظرات و مشارکت حداکثری کلیه مدیران و متخصصان سازمان حیاتی و الزامی است و بی شک در صورت عدم وجود چنین مشارکتی از یکسو استراتژی های تدوین شده از مقبولیت و جامعیت لازم برخوردار نبوده و از طرفی اجرایی نمودن آنها نیز از سوی سایر مدیران سازمانی مورد استقبال قرار نخواهد گرفت و سازمان در این مسیر با مشکلات و معضلات عدیده ای روبرو خواهد شد.

### ۴) وضعیت آموزش

یکی از مقولات کلیدی در راستای اجرای استراتژی های منابع انسانی در سازمان ها، آموزش می باشد. همانگونه که اشاره شد، تدوین و اجرای برنامه استراتژیک منابع انسانی در سازمان ها مستلزم مشارکت تیمی کلیه مدیران و متخصصان سازمانی در جریان این فرآیند می باشد. لذا مقوله آموزش و آشناسازی این افراد با مباحث و موضوعات محوری در این مسیر می تواند زمینه مشارکت حداکثری و اثربخش کلیه افراد را محقق سازد و در صورت عدم ارائه آموزش های لازم و عدم اشراف و آگاهی افراد با مباحث کلیدی در این مسیر، مشارکت و تعهد افراد در این زمینه با مشکلات و معضلات عدیده ای روبرو خواهد شد.

### تشریح چالش های ساختاری در راستای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

### ۵) ساختار سازمانی

یکی از مقولات کلیدی در راستای اجرای استراتژی های منابع انسانی در سازمان ها، ساختار سازمانی می باشد. در حقیقت با توجه به آنکه ساختار سازمانی مشخص کننده جریان روابط، امور و کارها در سطوح مختلف سازمانی می باشد، تعریف و وجود ساختاری بهینه می تواند به پیشبرد جریان امور کمک های شایان توجهی را بعمل آورد. در حقیقت بواسطه تعیین و جایگاه یابی یک متولی مشخص در حوزه تدوین و اجرای استراتژی های منابع انسانی، روند تحقق اقدامات و رویه های مرتبط با این مقوله به نحو اثربخش تری جریان خواهد پذیرفت و در صورت عدم توجه به آن، پیشبرد برنامه ها قطعاً در جریان تدوین و جاری سازی با مشکلات و معضلات عدیده ای روبرو خواهد شد.

### ۶) همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی

یکی از مقولات کلیدی در راستای اجرای استراتژی های منابع انسانی در سازمان ها، همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی می باشد. نکته اساسی و شایان توجه آنست که هدف از پیشبرد استراتژی های زیربخشی همچون منابع انسانی، تولید، بازاریابی و فروش، مالی و غیره در سازمان ها، در نهایت حرکت مستمر و مداوم در مسیر جهت گیری های کلان و کلی سازمان می باشد. به عبارتی در پیشبرد استراتژی ها در هر یک از زیربخش های سازمانی، می بایست استراتژی سازمان به عنوان الگوی بالادستی مورد توجه کامل و ویژه قرار داشته باشد تا سازمان در کل در مسیر جهت گیری های راهبردی خود حرکت نماید.



### تشریح چالش های زمینه ای در راستای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

#### ۷) ارزیابی محیطی

یکی از مقولات کلیدی در راستای اجرای استراتژی های منابع انسانی در سازمان ها، ارزیابی محیطی می باشد. با توجه به آنکه در راستای جاری سازی و پیشبرد استراتژی ها در حوزه منابع انسانی، مقولات و موضوعات محیطی به عنوان یک عامل برون سازمانی می تواند نقش کلیدی و تعیین کننده ای را ایفا نماید، لذا ارزیابی و پایش مستمر و مداوم آن در راستای بازنگری و تغییر رویه های اجرایی و عملیاتی بسیار حائز اهمیت می باشد و در صورت غفلت و عدم توجه به جریان تغییر و تحولات محیطی، بستر مطلوب و مناسبی به منظور بازنگری ها و بروزآوری ها در این حوزه محقق نخواهد شد و لذا پیشبرد استراتژی های منابع انسانی در سازمان با مشکلات و معضلات عدیده ای روبرو خواهد شد.

#### ۸) جنبه های فرهنگی

یکی از مقولات کلیدی در راستای اجرای استراتژی های منابع انسانی در سازمان ها، جنبه های فرهنگی می باشد. مقوله فرهنگ سازمانی از جمله حوزه های کلیدی و تاثیر گذاری است که بر جاری سازی و پیشبرد هر گونه برنامه و اقدامی در سازمان اثر گذاری بسیار زیادی دارد. در حقیقت الزامات فرهنگی و وجود بسترهای فرهنگی مناسب در سازمان در راستای نگرش و تفکر استراتژیک در بخش های مختلف سازمانی از جمله در حیطه مدیریت منابع انسانی، امری است که سبب تسهیل جریان اجرایی این استراتژی ها در سازمان خواهد شد و به نوعی بر روی مولفه های دیگری همچون مشارکت و تعهد سازمانی اثر گذار خواهد بود.

#### ۹) مدیریت تغییر

یکی از مقولات کلیدی در راستای اجرای استراتژی های منابع انسانی در سازمان ها، مدیریت تغییر می باشد. امروزه حوزه منابع انسانی از چنان اهمیتی در سازمان ها برخوردار است که در بسیاری از مواقع از آن به عنوان عامل تغییر در سازمان ها نام برده می شود. از این رو، بی شک آنچه در این حیطه کارکردی جریان می پذیرد از جمله جاری سازی استراتژی های منابع انسانی، عاملی کلیدی در راستای پیشبرد تغییراتی اساسی و بنیادین در این زمینه در سطح سازمان ها محسوب می شود. لذا عدم توانمندی سازمان در حوزه مدیریت تغییر، پیشبرد و جاری سازی استراتژی های منابع انسانی را با مشکلات و معضلات عدیده ای روبرو خواهد نمود.

#### ۱۰) توسعه تکنولوژی

یکی از مقولات کلیدی در راستای اجرای استراتژی های منابع انسانی در سازمان ها، توسعه تکنولوژی می باشد. مقصود از تکنولوژی، شیوه ای است که درون داده های منابع انسانی به برون داده ها تبدیل می شوند و در حقیقت، شیوه ای که وظایف، سازماندهی و هماهنگی می گردند. لذا مقوله تکنولوژی کاملاً بر جریان پیشبرد استراتژی های منابع انسانی در سازمان ها تاثیر گذار خواهد بود خصوصاً در شرایطی که تکنولوژی نیاز به مهارت هایی دارد که برای سازمان حالت ویژه دارند، نمی توان بر فرآیند تولید به راحتی کنترل داشت، مستلزم همکاری و وابستگی متقابل منابع انسانی است و زمینه ساز سطح بالایی از ابهام در نقش و کار است. در غیر این صورت اجرای استراتژی ها با مشکلات و معضلات عدیده ای روبرو خواهد گردید.

### بحث و نتیجه گیری

همانگونه که پیشتر اشاره شد، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی چالش های پیش روی در راستای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در صنعت دارویی کشور و نیز تبیین و ارائه راهکارهایی پیشنهادی جهت مقابله با این چالش ها و عملیاتی نمودن اثربخش و موفقیت آمیز برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در این حوزه می باشد. لذا در ادامه با توجه به دسته بندی صورت گرفته در خصوص چالش های رفتاری، ساختاری و زمینه ای، به تشریح راهکارهای عملیاتی مقابله با چالش های می پردازیم:

## اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

تشریح راهکارهای مقابله با چالش های رفتاری در راستای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

### ۱) مشارکت مدیریت ارشد

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، مشارکت مدیریت ارشد مؤثر است، لذا برای افزایش تاثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- اولویت بندی برنامه ها و اهداف
- حمایت از افراد یادگیرنده برای تغییر و نوآوری با ایجاد فضایی انعطاف پذیر
- حمایت و پشتیبانی مدیران از تجربه اندوزی در تمام سطوح
- تخصیص منابع کافی در حمایت از خلاقیت و نوآوری در سازمان و نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری
- توانمندسازی کارکنان برای تصمیم گیری
- ایجاد و یکپارچه سازی نگرش ها و چشم اندازها
- بهبود مستمر فرآیندهای کاری توسط مدیران

### ۲) تعهد سازمانی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، تعهد سازمانی مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تاثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- جلب حمایت کارکنان سازمان و ایجاد حس مسئولیت پذیری در آنان
- آماده کردن افراد در جهت مشارکت کامل در اطلاعات از طریق انتقال دانش به دیگران
- احساس ارزشمند کردن افراد در سازمان
- افزایش اطمینان و اعتماد بین کارکنان و مدیران

### ۳) مشارکت تیمی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، مشارکت تیمی مؤثر می باشد؛ بنابراین برای افزایش تاثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- افزایش روحیه همکاری در بین اعضای سازمان
- انتظار مناسب از توان کارکنان از سوی مدیران
- تشویق کار تیمی و حل گروهی مساله
- داشتن ارتباطات همه جانبه و مؤثر اجزای سازمان با یکدیگر

### ۴) وضعیت آموزش

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، وضعیت آموزش مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تاثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- تمرکز بر یاددهی دانش و مهارت های مختص حوزه مدیریت منابع انسانی به مدیران
- تمرکز بر نیازهای سازمانی در حوزه تدوین و جاری سازی مقوله آموزش در سازمان
- توسعه و بکارگیری رویکردهای نوین و استراتژیک در حوزه آموزش
- توسعه ساختار و زمینه های فرهنگی حمایت کننده و پیش برنده مقوله آموزش

## اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

### تشریح راهکارهای مقابله با چالش‌های ساختاری در راستای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی (۵) ساختار سازمانی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می‌دهد برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، ساختار سازمانی مؤثر می‌باشد، بنابراین برای افزایش تاثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- طراحی مشاغل، پستها و ارتباطات سازمانی
- پیاده سازی نقشه فرآیندهای جاری و بازمهندسی فرآیندهای سازمان
- طراحی ساختارهای استراتژی محور
- خدمات ویژه چابک‌سازی و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان‌ها

### (۶) همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می‌دهد برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، همراستایی استراتژیک بین سازمان و منابع انسانی مؤثر است، لذا برای افزایش تاثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- مدون ساختن استراتژی‌های کلان سازمان و درک نحوه شکل‌گیری راهبرد کسب و کار
- درک مسائل کلیدی کسب و کار و مورد ملاحظه قرار دادن استراتژی‌های کلان سازمان در راهبرد منابع انسانی (به عنوان سند بالادستی)
- ایجاد و سازماندهی کمیته‌های راهبردی با حضور مدیران استراتژیک و منابع انسانی
- ایجاد و بکارگیری مدل‌ها و روش‌های اجرایی پیوند کسب و کار با راهبرد منابع انسانی

### تشریح راهکارهای مقابله با چالش‌های زمینه‌ای در راستای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی (۷) جنبه‌های فرهنگی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می‌دهد برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، جنبه‌های فرهنگی مؤثر می‌باشد، بنابراین برای افزایش تاثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- ارزشمند بودن پرسشگری و زیر سؤال بردن وضع موجود در سازمان
- تشخیص باورها و هنجارهای ناسازگار و تغییر آنها در جهت سازگاری با اهداف سازمان
- حمایت از ارزشمند بودن انسان در سازمان
- تثبیت باورهای همسو با باورهای استراتژیک
- رواج روحیه تحمل انتقاد و پذیرش خطا در سازمان

### (۸) ارزیابی محیطی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می‌دهد برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، ارزیابی محیطی مؤثر می‌باشد، بنابراین برای افزایش تاثیرگذاری این متغیر در اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- به‌روز رساندن دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز بر اساس الزامات محیطی
- تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی در رابطه با حوزه مدیریت منابع انسانی
- توسعه تعاملات و ارتباطات متقابل و مؤثر با ذینفعان برون سازمانی
- شناسایی و کسب آگاهی در خصوص روندهای کلیدی حاکم بر حوزه منابع انسانی



#### ۹) مدیریت تغییر

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، مدیریت تغییر مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تاثیر گذاری این متغیر در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- توجه به نظرات دیگران و نظرات خود را تنها بخشی از تصویر بزرگتر دانستن
- تسهیل تحول در سازمان
- تغییر در الگوی ارتباطات میان مدیران و کارکنان مختلف سازمان
- تغییر در نحوه جریان های کاری طولانی

#### ۱۰) توسعه تکنولوژی

با توجه به اینکه نتایج تحقیق نشان می دهد برای اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، توسعه تکنولوژی مؤثر می باشد بنابراین برای افزایش تاثیر گذاری این متغیر در اجرای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- توسعه دانش و توانمندی های مدیران در خصوص انجام امور مطابق با آخرین تکنولوژی روز
- بکارگیری تکنولوژی های مدرن و نوظهور در راستای جاری سازی استراتژی های منابع انسانی در حیطه های کارکردی مختلف همچون طراحی منابع انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد و ....
- استفاده از تکنولوژی جهت افزایش دسترسی به ایده های جدید درون سازمانی و برون سازمانی
- استفاده از تکنولوژی جهت توسعه و پیشبرد کارهای انفرادی و تیمی در سازمان

#### فهرست منابع

- 1- Çalışkan, Nemli Esra (2010); The impact of strategic human resource management on organizational performance; Journal of Naval Science and Engineering; Vol. 6 ; No.2; pp. 100-116
- 2- Ferris, Gerald R. Perrewé, Pamela L. Ranft, Annette L & Zinko, Robert(2007), Human resources reputation and effectiveness, Human Resource Management Review, 17: 118
- 3- Armstrong, Michael (2006); Strategic Human Resource Management: A Guide to Action; Kogan Page; London; p. 75
- ۴- یاراحمدی خراسانی، مهدی (۱۳۸۶)؛ برنامه ریزی منابع انسانی؛ اولویت مدیران آینده ساز؛ دومانه مدیریت؛ سال هجدهم؛ شماره ۱۳۰-۱۲۹؛ ص ص ۷۶-۷۳
- ۵- صمدی، منصور؛ فاخر، اسلام (۱۳۸۸)؛ برنامه ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تکنیک AHP (شرکت لوله سازی اهواز)؛ ماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار؛ دانشگاه شاهد؛ سال شانزدهم؛ شماره ۳۵؛ ص ص ۸۲-۶۹
- ۶- آقازاده، هاشم (۱۳۸۲)؛ مطالعه تطبیقی مدل های برنامه ریزی استراتژیک؛ ماهنامه تدبیر؛ سال چهاردهم؛ شماره ۱۴۰؛ ص ص ۷۳-۶۷
- 7- Aldehayyat, Jehad (2011); Organizational characteristics and the practice of strategic; International Journal of Hospitality Management; 30: 192, 193
- 8- Wells, L. Denise (1998); Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation; Department of the Navy Total Quality Leadership Office; p. 4
- ۹- بامبرگر، پیتر؛ مشولم، ایلن؛ ترجمه پارسائیان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد (۱۳۹۳)؛ استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجرا، آثار؛ تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی؛ چاپ چهارم
- ۱۰- کاوسی، اسماعیل (۱۳۸۹)؛ نقش برنامه ریزی استراتژیک در توسعه منابع انسانی؛ فصلنامه رسالت مدیریت دولتی؛ دوره ۱؛ شماره ۲ (پیاپی ۲)؛ ص ص ۱۸۵-۱۵۱
- ۱۱- طالبیان، احمدرضا (۱۳۸۲)؛ برنامه ریزی منابع انسانی با رویکردی استراتژیک؛ ماهنامه تدبیر؛ سال چهاردهم؛ شماره ۱۳۹؛ ص ص ۲۷-۲۲

# اولین همایش بین‌المللی و سومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی

۱۳ اردیبهشت ۹۶ - دانشگاه تهران

- ۱۲- فیض، داود؛ کلاهی، بهاره؛ جواهری، نرگس؛ شریفی، نوید (۱۳۹۲)؛ شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برق منطقه‌ای سمنان با بکارگیری تکنیک‌های SEM و FDEMATEL؛ دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک؛ تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی سازمان صدا و سیما
- ۱۳- بیگزاد، جعفر؛ سیدمفید، علیرضا (۱۳۹۳)؛ بررسی عوامل موثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران؛ فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت؛ سال ششم؛ شماره ۱۹؛ ص ص ۱۰۱-۷۲
- ۱۴- ذاکری‌پور، غلامرضا؛ رضاقلی، فهیمه؛ احمدآبادی، محمد (۱۳۹۰)؛ آسیب‌شناسی منابع انسانی فاتب با هدف بهبود توسعه؛ فصلنامه علمی - ترویجی توسعه مدیریت و منابع انسانی و پشتیبانی؛ سال ششم؛ شماره ۲۲؛ ص ص ۲۰-۷