

## نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بهبود عملکرد کارکنان و تأثیر آن بر بهره‌وری سازمانی

یوسف چاوشی همدانی فرد<sup>۱\*</sup>، مهدی سرائی تبریزی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت مهندسی، گروه فنی و مهندسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. استادیار گروه علوم و مهندسی آب، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

### چکیده

نحوه عملکرد کارکنان و کارمندان به‌عنوان بارزترین سرمایه‌های انسانی یک سازمان تأثیر بسزایی در رسیدن به اهداف و تحقق رسالت سازمان دارد. در این میان مدیریت صحیح منابع انسانی می‌تواند منجر به بهره‌وری سازمان شود. هدف اصلی پژوهش حاضر به توصیف این مسأله می‌پردازد که چه عواملی بر بهبود عملکرد کارکنان مؤثر بوده و به تبع آن چه نتایجی می‌تواند بر بهره‌وری سازمانی تأثیر بگذارد. پژوهش حاضر به بررسی روند فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی در تحقق اهداف سازمان و بهبود عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمانی با استفاده از مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی پرداخته است. نتایج نشان می‌دهد به‌دلیل نگرش انسانی به مدیریت و تمرکز بر انسان‌گرایی اعم از انسان‌شناسی، رفتارشناسی و پیچیدگی‌های آن بیش‌ازپیش مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقش اصلی و اساسی در رسیدن سازمان به اهداف و ایجاد مزیت رقابتی با سایر سازمان‌ها دارا می‌باشد.

**کلید واژگان:** انسان‌شناسی، اهداف سازمان، فرآیند، مزیت رقابتی، نگرش انسانی

همزمان با وقوع انقلاب صنعتی در قرون هفدهم و هجدهم میلادی در اروپا و پیدایش متخصصان نیروی انسانی، به دلیل تمرکز بیش‌تر مدیریت بر جنبه‌های انسانی و پیچیدگی‌های موجود در انسان‌شناسی بیش‌ازپیش نقش مدیریت منابع انسانی را پررنگ نموده است. با گذر زمان و پیشرفت سطح تکنولوژی و آگاهی و به‌وجود آمدن بازار رقابت جهانی سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی، حرکت از وضعیت موجود به سمت وضعیت مطلوب به توانمندسازی نیروهای خود در جهت تحقق اهداف سازمان و ایجاد آینده‌ای بهتر روی آوردند که این امر با استفاده از مدیریت استراتژیک منابع انسانی میسر است (Armstrong, 2006). امروزه یکی از چالش‌های موجود در سازمان‌های حال حاضر، ایجاد ارتباط و هماهنگی میان سرمایه‌های انسانی با اهداف و راهبردهای استراتژیک می‌باشد. پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه تصدیق این جمله می‌باشد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی عاملی بسیار مهم در افزایش مزیت رقابتی بوده و کارکنان و کارمندان دیدگاه خود را با برنامه‌ریزی راهبردی و استراتژیک سازمان مقایسه می‌نمایند (رجبی و همکاران، ۱۳۹۷). امروزه منابع انسانی یک سازمان به‌عنوان یک دارایی ارزشمند تلقی شده و در جهت رسیدن سازمان به رسالت‌هایش و مزیت رقابتی مورد استفاده قرار می‌گیرد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۶). هدف از ارائه مفهوم مدیریت منابع انسانی، ایجاد روش‌هایی در جهت بهبود عملکرد کارکنان و رسیدن سازمان به بهره‌وری می‌باشد (مندگاری و همکاران، ۱۳۹۹). امروزه یکی از علت‌های تلاش مستمر سازمان‌ها برای جذب و استخدام نیروی باکیفیت انسانی، افزایش رقابت داخلی و بین‌المللی و ایجاد محصولات و خدمات رقابتی بوده است (زینالی، ۱۳۹۵). ایجاد یک مزیت رقابتی در سازمان بر اساس سرمایه‌های انسانی مستلزم تفکر فرآیند محور بوده و در جهت دستیابی به این موضوع شیوه‌های مدیریت استراتژیک می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند (Indradevi, 2010).

نصرآبادی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط مدیریت استراتژیک منابع انسانی با عملکرد شغلی و جو اخلاقی پرداختند که در ادامه این مطالعات به این نتیجه دست یافتند که با افزایش ارتقاء و تقویت مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ارزیابی صحیح کارکنان می‌توان عملکرد شغلی را بهبود بخشید و در جهت بهره‌وری سازمان استفاده نمود.

مندگاری و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که عوامل مهم اعم از جذب و استخدام، آموزش و ایجاد روابط مؤثر و انعطاف‌پذیر با کارکنان می‌تواند تأثیر بسزایی در افزایش عملکرد سازمان داشته باشد. زمانی (۱۳۹۸) در پژوهش خود در ارتباط با نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی پردیس‌های دانشگاهی به این نتیجه دست یافت که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد پردیس‌های دانشگاهی تأثیر می‌گذارد و با بسط این موضوع به واحدهای دیگر کیفیت ارائه خدمات و عملکرد نیز افزایش می‌یابد. پرسل و همکاران (۲۰۰۳) در مطالعه‌ای در دانشگاه بت بروی، ۱۲ شرکت به‌منظور بررسی این‌که چگونه مدیریت کارکنان بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد به این موضوع پی بردند که اکثر شرکت‌های موفق چشم‌اندازی روشن و مجموعه‌ای از ارزش‌های یکپارچه داشته‌اند که این ارزش‌هایی نهادینه شده مدیریت‌پذیر بودند و اجرای عملکردها و خط‌مشی‌های منابع انسانی عامل اصلی در ارتباط میان مدیریت کارکنان و عملکرد تجاری بوده که وظیفه آن را مدیران عملیاتی بر عهده داشتند.

هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی موشکافانه مدیریت استراتژیک منابع انسانی با در نظر گرفتن جنبه‌های انسانی و ارتباط عملکرد کارکنان با بهره‌وری سازمانی و نقش آن بر ارتقاء عملکرد کارکنان و کارمندان یک سازمان به‌عنوان سرمایه‌های انسانی و استفاده از عملکرد صحیح و مهارت آن‌ها در جهت رسیدن سازمان به ثبات و مزیت رقابتی در عرصه ملی و بین‌المللی می‌باشد.

## مواد و روش‌ها

در این مطالعه که در سال ۱۴۰۲ صورت گرفته از مقالات نمایه شده در پایگاه‌های داده‌ای **CIVILICA**، **SID**، کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی مایکل آرمسترانگ، کتاب مدیریت استراتژیک فردا، دیوید، الگوی جامع مدیریت استراتژیک، ماتریس **SOWT**<sup>۱</sup> در بستر اکسل استفاده شده است. روش انجام این پژوهش بدین صورت است که در مرحله نخست به بررسی مقالات و کتاب‌های حوزه مدیریت منابع انسانی در ۱۳ سال گذشته پرداخته شده که معیار انتخاب منابع و مقالات بر اساس اعتبار و درجه‌بندی اهمیت آن‌ها بوده در ادامه مدل‌های اجرایی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌های مختلف با استفاده از روش **BENCHMARK**<sup>۲</sup> بررسی شده است.

## پروتکل تهیه ماتریس SWOT

۱. نخست فهرستی از نقاط قوت و ضعف عمده داخلی سازمان تهیه می‌شود.
۲. فهرستی از فرصت‌های عمده‌ای که در محیط خارجی سازمان وجود دارد تهیه می‌شود.
۳. فهرستی از تهدیدات عمده موجود در محیط خارج سازمان تهیه می‌شود.
۴. نقاط قوت داخلی و فرصت‌های خارجی سازمان با هم مقایسه شده و نتایج در گروه **SO** نوشته می‌شود.
۵. نقاط ضعف داخلی با فرصت‌های موجود در سازمان مقایسه شده و نتایج در گروه **ST** نوشته می‌شود.
۶. نقاط قوت داخلی با تهدیدات خارجی مقایسه شده و نتایج در گروه **ST** نوشته می‌شود که این ماتریس در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱ ماتریس SWOT

| ضعف‌ها-W        | قوت‌ها-S        |           |
|-----------------|-----------------|-----------|
| ۱               | ۱               |           |
| استراتژی‌های WO | استراتژی‌های SO | فرصت‌ها-O |
|                 |                 | ۱         |
| استراتژی‌های WT | استراتژی‌های ST | تهدیدها-T |
|                 |                 |           |

## پرو تکل انجام BENCHMARK

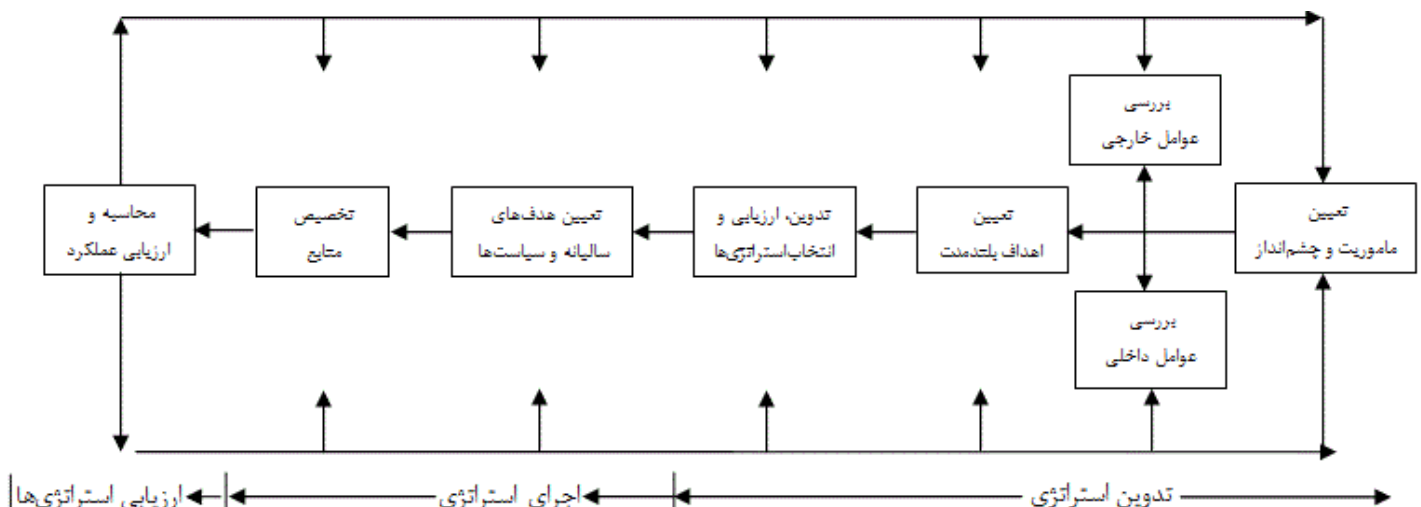
### ۱. مشخص کردن طرح و برنامه

- در مرحله نخست هدف از انجام بنچمارک یعنی اینکه (به دنبال چه چیزی هستیم) انجام شده است.
- ۲. جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های مورد نیاز
  - جمع‌آوری اطلاعات بر اساس نوع بنچمارک انتخاب شده.
- ۳. تجزیه و تحلیل
  - بررسی اطلاعات جمع‌آوری شده و مرتب‌سازی و آنالیز آن‌ها.
- ۴. ارزیابی
  - بررسی اینکه آیا با انجام این بنچمارک به هدف خود رسیده‌ایم یا خیر اگر پاسخ منفی بود دوباره به مرحله ۳ باز می‌گردیم و همه چیز را دوباره آنالیز می‌کنیم.

## مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک یعنی هنر علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیماتی است که باعث می‌شود سازمان به اهداف و چشم‌انداز خود دست یابد. که فرآیند این نوع مدیریت دربرگیرنده سه مرحله تدوین استراتژی‌ها، اجرای استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها می‌باشد. می‌توان با استفاده از یک الگو، فرآیند مدیریت استراتژیک را به بهترین شکل ممکن مورد مطالعه قرارداد و آن را به کاربرد. چهارچوب ارائه‌شده در نمودار ۱ یک الگوی جامع از فرآیند مدیریت استراتژیک است که بسیار متداول و قابل قبول می‌باشد. این الگو هیچ‌گاه موفقیت شرکت را تضمین نمی‌کند، ولی برای تدوین استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی آن‌ها روشی روشن و عملی ارائه می‌نماید.

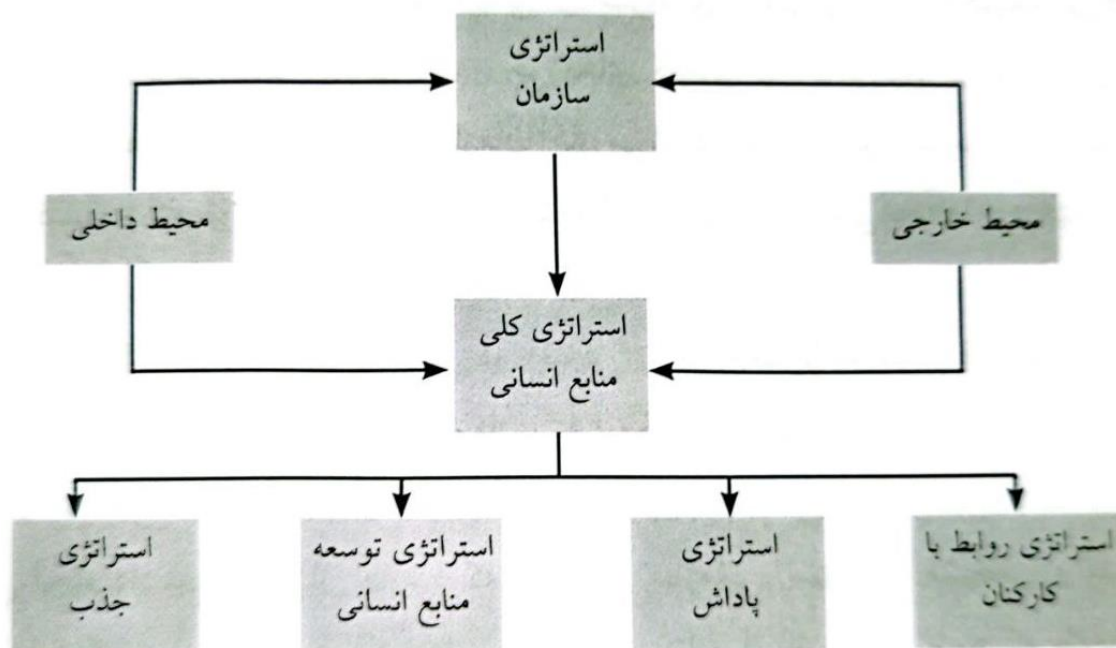
نمودار ۱- الگوی جامع مدیریت استراتژیک



## مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی عبارت است از نگرش استراتژیک و یکپارچه به مدیریت باارزش‌ترین دارایی‌های شرکت یعنی کارکنانی که در آن کار می‌کنند. اما تمرکز مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر اقداماتی است که شرکت را از سایر رقبای آن ممتاز می‌سازد و به موضوعات سازمانی گسترده و کلان می‌پردازد که این نوع مدیریت هم به الزامات و نیازمندی‌های سرمایه انسانی توجه دارد و هم به افزایش شایستگی‌ها و قابلیت‌های فرآیندی که به معنای توان انجام امور به نحوی اثربخش است. نتایج دست‌یافته بدین نظر می‌رسد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مبتنی بر این تفکر است که تدوین استراتژی، فرایندی عقلایی و خطی است (نمودار ۲).

نمودار ۲ - مدل خطی مدیریت استراتژیک منابع انسانی



## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش انجام شده و بنچمارک چندین کارخانه صنعتی و شرکت‌های خدماتی به این نتیجه دست یافته شده که عمده‌ترین مشکلات در عدم تحقق اهداف سازمانی، عدم تدوین استراتژی‌های مناسب در مباحث مدیریتی و مهم‌تر از آن مدیریت منابع انسانی است. در جدول ۲ نمونه‌ای از ماتریس SWOT یک شرکت خدماتی آورده شده که کمبود استراتژی‌های منابع انسانی به‌وضوح در آن نشان داده شده است.

جدول ۲- ماتریس SWOT یک شرکت خدماتی

| نقاط قوت  | نقاط ضعف   |
|---|--|
| مهارت و انگیزش بالای کارکنان                        | عدم توجه به مقوله انسان‌شناسی و عدم توانایی در نگهداشت |
| شفاف سازی مقررات و قوانین جذب                       | عدم استفاده از انواع استراتژی‌های منابع انسانی         |
| وجود نیروی تحصیل کرده و باتجربه                     | ضعف در زیر سیستم آموزش و کمبود مدیریت استعداد          |
| فرصت‌ها   | تهدیدها  |
| دسترسی به اطلاعات و تجربیات داخلی                   | سطح کیفیت مدارک دانشگاهی                               |
| امکان تعامل با دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی            | اتوماسیون شدن تمامی فرآیندها در آینده                  |
| نرخ بالای بیکاری نیروی تحصیل کرده با کیفیت در جامعه | افزایش نرخ تورم و رکود اقتصادی                         |

ن و حفظ  
سازمان به  
داده شده

با توجه به ند  
نیروهای بازار  
بهره‌وری ساز  
است.

|   |  |
|---|--|
| حوزه اقدام منابع انسانی                         |  |
| جذب، توسعه و حفظ و نگهداری کارکنان باکیفیت بالا | کارکنان را با نیازهای استراتژیک و عملیاتی سازمان، هماهنگ می‌کند. جذب و توسعه و حفظ کارکنانی را که دارای عملکرد برتر، بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و نوآوری‌اند و سطوح بالایی از خدمات شخصی را به مشتریان ارائه می‌کنند و با فرهنگ و الزامات استراتژیک سازمان نیز تناسب دارند، میسر می‌سازند. |
| مدیریت استعداد                                  | پیروزی در نبرد شکار استعدادها با اطمینان یافتن از این‌که کارکنان با استعداد و با انگیزه‌ای که حضورشان برای تحقق نیازهای فعلی و آینده   |

|  |   |
|--|---|
| سازمان ضرورت دارد، موجود و در دسترس‌اند.   |   |
| محیط کاری- ارزش‌های<br>محوری، رهبری، تعادل کار-<br>زندگی، مدیریت نیروی کار<br>ناهمگون، استخدام مطمئن و<br>ایمن | شکل دادن به ایده‌ها یعنی چشم‌اندازی روشن و مجموعه ارزش‌هایی<br>یکپارچه، سازمان را به محیطی عالی و فوق‌العاده برای کار، مبدل<br>می‌سازد.   |
| طراحی شغل و کار  | ایجاد مشاغل جالب و انگیزاننده برای افراد که در انجام بهتر کار برای<br>آن‌ها استقلال و انعطاف‌پذیری لازم را فراهم می‌سازد. افزایش انعطاف<br>پذیری و رضایت شغلی که به افزایش عملکرد و بهره‌وری منجر می‌شود. |
| یادگیری و توسعه  | افزایش مهارت‌ها و توسعه سطوح شایستگی موردنیاز در نیروی کار،<br>تشویق یادگیری مطلوب که وقتی افراد به‌طور فعال به دنبال کسب<br>دانش و مهارت‌هایی باشند که موجب ارتقاء اهداف سازمانی می‌گردند،<br>رخ می‌دهد. |
|  |   |

جدول ۳- حوزه‌های عملکردی منابع انسانی تأثیرگذار بر عملکرد

ادامه جدول ۳- حوزه‌های عملکردی منابع انسانی تأثیرگذار بر عملکرد

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| مدیریت دانش                         | تمرکز بر یادگیری فردی و سازمانی و ارائه فرصت‌های یادگیری<br>اطمینان یافتن از حفظ موجودی دانش حیاتی به‌منظور بهبود<br>جریان دانش و غیره   |
| افزایش انگیزش، تعهد و<br>مشارکت نقش | تشویق کارکنان به این‌که ارزش‌های محوری سازمان را معرف<br>خود بدانند و در تحقق اهداف سازمانی، مشارکت کنند و بکوشند.   |
| مدیریت عملکرد بالا                  | ایجاد نوعی فرهنگ عملکرد که در حوزه‌هایی از قبیل بهره‌وری،<br>کیفیت، سطوح ارائه خدمات به مشتریان، رشد، سودآوری و نهایتاً<br>افزایش ارزش سهامدار، عملکرد بالا را برانگیزاند و تشویق کند. |
| مدیریت پاداش                        | ایجاد انگیزش، تعهد درگیری شغلی و رفتارهای مطلوب از طریق<br>ارزش قائل شدن برای کارکنان و پاداش دادن به آن‌ها مطابق<br>با مشارکتی که داشته‌اند.  |



## فهرست منابع

۱. حسینی شکیب، م و حسین، ه. ۱۳۹۸، تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان از طریق نقش میانجی عملکرد کارکنان و تعدیل‌گری پیاده‌سازی مدل ایرانی منابع انسانی ۳۳۰۰ صنعت روانکاری، مدیریت منابع انسانی پایدار، ۱(۱): ۲۱۰-۱۸۷
۲. متاجی تیموری، ف. و نیازیان، م. ۱۴۰۰. تأثیر مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمان. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۲): ۳۰-۱۶.
۳. زمانی اصغر. (۱۹۹۴). تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد مالی پردیس‌های دانشگاهی در نظام آموزش عالی کشور. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی سال ۱۴. شماره ۱۴۱. ۸۵-۱۰۷.
۴. مندگاری، عقیل، کولک، عادل. (۱۹۹۹). بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی کارکنان. مورد مطالعه: پتروشیمیایی تخت جمشید پارس عسلویه، فصلنامه رهیافتی در مدیریت بازرگانی، دوره ۹، ۱۳۸-۱۱۷.
۵. نصرآبادی، علی، بهزادنیامهرداد. (۱۹۹۹). ارتباط مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شغلی: نقش میانجیگری جوّ اخلاقی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۸، شماره ۴، ۷۷۴-۷۵۱.
۶. رجبی، ف. (۱۳۹۷)، تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ۱۰، شماره ۳، ۷۵-۱۰۰.

7. Armstrong. M. 2006. Strategic Human Resource Management (A Guide to Action), 8<sup>th</sup> Edition, 243.

8. Fred R, David. 1999. Strategic Management, 7<sup>th</sup> Edition, 673.