

شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر ارتقای کارآیی کارکنان مبتنی بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

سپهر فراهانی فر^۱

علیرضا طوسی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۵/۱۸

چکیده

هدف این تحقیق، شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر ارتقای کارآیی کارکنان مبتنی بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی می باشد، این تحقیق شرکت های بیمه در شهر تهران را مورد مطالعه قرار داده است. با استفاده از روش focus group که طی دو جلسه با حضور متخصصان و کارشناسان بیمه برگزار شد، عوامل زیر به عنوان عمده ترین عوامل موثر بر ارتقای کارآیی کارکنان مبتنی بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی شناسایی شدند. پس از مقایسات زوجی معیارها با توجه به هدف تحقیق که همان اولویت بندی عوامل موثر بر ارتقای کارآیی کارکنان مبتنی بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی است، وزن نهایی معیارها با روش DEMATEL فازی تعیین شدند. که با توجه به اعداد بدست آمده ترتیب معیارها به شرح ذیل می باشد: مشارکت در تصمیم گیری، حقوق و مزایا، فرصت ارتقای شغلی. این ترتیب نشان دهنده ی این است که معیار انگیزش برای شرکت های بیمه نسبت به دو معیار دیگر از اهمیت بیشتری برخوردار است. و می توان با شناسایی عواملی که موجب برانگیخته شدن و ارتقای کارآیی کارکنان می شود و بهبود آن عوامل در راستای اهداف شرکت بصورت مناسب تر و بهره ور تر گام برداشت.

واژگان کلیدی

ارتقای کارآیی کارکنان، شیوه‌های مدیریت استراتژیک، منابع انسانی

۱. کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران.

۲. هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران.

۱. مقدمه

در جهان پیچیده و پرشتاب امروز، سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت ناگزیرند از منابع خود به شکلی اثربخش و کارآمد بهره‌برداری نمایند. در این میان، منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین و ارزشمندترین سرمایه سازمانی، نقشی محوری و سرنوشت‌ساز در تحقق اهداف، ارتقاء بهره‌وری، ایجاد مزیت رقابتی و پایداری بلندمدت سازمان ایفا می‌کنند. برخلاف گذشته که نیروی انسانی تنها به عنوان ابزاری برای انجام وظایف تعریف شده تلقی می‌شد، امروزه این دیدگاه تغییر یافته و منابع انسانی به عنوان عنصری راهبردی در نظر گرفته می‌شوند که می‌توانند مسیر رشد و توسعه سازمان را به طور بنیادین متحول سازند (نفری و رضایی^۱، ۲۰۲۲؛ پیووار-سولج^۲، ۲۰۲۱).

تحولات فناورانه، تغییرات جمعیت‌شناختی، جهانی‌شدن بازارها، و افزایش انتظارات ذی‌نفعان، سازمان‌ها را واداشته است تا به شیوه‌ای جدید به نیروی انسانی خود بنگرند. در این راستا، مدیریت استراتژیک منابع انسانی^۳ به عنوان رویکردی نوین، ظهور کرده است که تلاش می‌کند با همسوسازی سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان، بهره‌وری و اثربخشی نیروی انسانی را بهبود بخشد. این رویکرد نه تنها بر گزینش، آموزش و نگهداشت منابع انسانی تمرکز دارد، بلکه تلاش می‌کند تا رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان را در راستای اهداف بلندمدت سازمان جهت‌دهی نماید (پاراساد و همکاران^۴، ۲۰۲۴).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی با ایجاد ارتباطی تنگاتنگ میان سرمایه انسانی و اهداف استراتژیک سازمان، زمینه‌ساز شکل‌گیری قابلیت‌های سازمانی، انعطاف‌پذیری بیشتر و ارتقای کارآیی کارکنان می‌شود. اتخاذ شیوه‌های مناسب در حوزه‌هایی همچون جذب و استخدام، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات، طراحی مسیر شغلی، و ایجاد محیطی حمایتی و انگیزشی، می‌تواند منجر به شکوفایی استعدادها، افزایش رضایت شغلی، کاهش نرخ ترک خدمت و بهبود عملکرد فردی و سازمانی گردد (کایلان^۵، ۲۰۲۴).

در این میان، صنعت بیمه به عنوان یکی از ارکان حیاتی بخش خدمات در اقتصاد کشور، به شدت به کیفیت و اثربخشی منابع انسانی وابسته است. شرکت‌های بیمه با توجه به ماهیت دانش‌محور، مشتری‌مدار و رقابتی خود، نیازمند کارکنانی توانمند، متعهد، خلاق و وفادار هستند که بتوانند در مواجهه با تحولات محیطی و فشارهای رقابتی، عملکردی مطلوب از خود ارائه دهند. با این حال، بررسی وضعیت موجود حاکی از آن است که بسیاری از شرکت‌های بیمه در جذب، نگهداشت و ارتقاء کارآیی کارکنان خود با چالش‌هایی جدی مواجه‌اند؛ از جمله این چالش‌ها می‌توان به فقدان استراتژی‌های منابع انسانی منسجم، بی‌توجهی به توسعه حرفه‌ای کارکنان، ضعف در نظام‌های پاداش و انگیزش، و نبود فرهنگ سازمانی حمایتی اشاره کرد (ملاعلی، ۱۴۰۱).

از این رو، ضرورت دارد که مدیران شرکت‌های بیمه با شناخت دقیق از عواملی که در چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر کارآیی کارکنان تأثیرگذارند، نسبت به طراحی و اجرای سیاست‌هایی کارآمد و اثربخش در این حوزه اقدام نمایند. کارآیی کارکنان به عنوان شاخصی کلیدی در سنجش عملکرد سازمان، در گرو تعامل پیچیده‌ای از عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی است که باید به درستی شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی شوند. در همین راستا، پژوهش حاضر

¹ Nafari & Rezaei

² Piwowar-Sulej

³ Strategic Human Resource Management – SHRM

⁴ Prasad et al.

⁵ Caylan

با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقای کارآیی کارکنان مبتنی بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های بیمه شهر تهران، تلاش دارد تا چارچوبی علمی و کاربردی برای بهبود مدیریت منابع انسانی در این صنعت ارائه نماید.

دستیابی به این هدف، می‌تواند نقش مؤثری در ارتقاء توان رقابتی شرکت‌های بیمه، بهبود کیفیت خدمات، افزایش رضایت مشتریان و در نهایت توسعه پایدار صنعت بیمه در کشور ایفا کند. نتایج این تحقیق همچنین می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای مدیران منابع انسانی و سیاست‌گذاران این صنعت عمل کرده و زمینه‌ساز اتخاذ تصمیمات اثربخش‌تر و استراتژیک‌تر در حوزه منابع انسانی باشد.

۲. هدف تحقیق

شنا هدف اصلی این تحقیق شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقای کارآیی کارکنان بر مبنای شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. در این راستا، تلاش می‌شود تا با بررسی مؤلفه‌ها و ابعاد گوناگون مدیریت منابع انسانی استراتژیک، عواملی که بیشترین تأثیر را بر بهبود عملکرد و بهره‌وری کارکنان دارند، شناسایی و بر اساس میزان اهمیت آن‌ها رتبه‌بندی شوند. این تحقیق به دنبال ارائه چارچوبی علمی برای تصمیم‌گیری مدیران منابع انسانی جهت بهبود کارآیی نیروی انسانی در سازمان‌ها، به‌ویژه در صنعت بیمه، می‌باشد.

۳. سوال‌های تحقیق

عوامل مؤثر بر بر ارتقای کارآیی کارکنان مبتنی بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی شامل چه مواردی می‌شود؟

عوامل مؤثر بر بر ارتقای کارآیی کارکنان مبتنی بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی از نظر اولویت بندی چگونه است؟

۴. روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، یک مطالعه ترکیبی (کیفی-کمی) محسوب می‌شود که با بهره‌گیری از روش‌های مختلف تصمیم‌گیری چندمعیاره انجام شده است. در بخش کیفی، از روش دلفی فازی برای شناسایی عوامل مؤثر استفاده شده و در بخش کمی، از تکنیک دیمتل فازی استفاده گردیده است. این روش‌ها با هدف بهره‌گیری از نظر خبرگان، کاهش عدم قطعیت و افزایش دقت تحلیل به کار گرفته شده‌اند. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان حوزه منابع انسانی و صنعت بیمه می‌باشد که بر مبنای نمونه‌گیری هدفمند و با توجه به معیارهایی چون سابقه مدیریتی، تجربه در صنعت بیمه و آشنایی با مفاهیم مدیریت منابع انسانی انتخاب شده‌اند. در بخش کمی، جامعه آماری متشکل از مدیران و کارشناسان ارشد شرکت‌های بیمه فعال در ایران است که با استفاده از نمونه‌گیری گلوله‌برفی، افراد دارای تخصص و تجربه مرتبط انتخاب شده‌اند. تعداد نمونه تا رسیدن به اشباع نظری در بخش کیفی و ثبات نتایج در بخش کمی ادامه یافته است. برای گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه دلفی فازی و در بخش کمی از پرسشنامه‌های ساختاریافته دیمتل فازی استفاده شده است.

۵. یافته‌های تحقیق

نتیجه نهایی حاصل از اجرای روش دلفی فازی در این پژوهش، شناسایی و تأیید دوازده زیرعامل کلیدی در قالب سه عامل اصلی مؤثر بر ارتقای کارآیی کارکنان مبتنی بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. این عوامل که در

جدول (۱) ارائه شده‌اند، شامل «عملکرد»، «تعهد سازمانی» و «انگیزش» به‌عنوان عوامل اصلی و زیرعامل‌هایی چون ارتباط با همکاران، حقوق و مزایا، تسهیلات و خدمات، امنیت شغلی، شرایط محیط کار، سرپرستی، آموزش و توسعه منابع انسانی، مشارکت در تصمیم‌گیری، ویژگی‌های شغل، خط‌مشی سازمان، احساس برابری و فرصت ارتقای شغلی به‌عنوان مؤلفه‌های فرعی می‌باشند. این عوامل با اجماع نظر خبرگان و بر اساس میزان اهمیت و تأثیرگذاری آن‌ها در چارچوب مفاهیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی شناسایی و نهایی شده‌اند.

جدول (۱) عوامل کلیدی ارتقای کارآیی کارکنان مبتنی بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

کد	زیر عامل	عوامل اصلی
C1	ارتباط با همکاران	عملکرد تعهد سازمانی انگیزش
C2	حقوق و مزایا	
C3	تسهیلات و خدمات	
C4	امنیت شغلی	
C5	شرایط محیط کار	
C6	سرپرستی	
C7	آموزش و توسعه منابع انسانی	
C8	مشارکت در تصمیم‌گیری	
C9	ویژگی‌های شغل	
C10	خط‌مشی سازمان	
C11	احساس برابری	
C12	فرصت ارتقای شغلی	

نتایج حاصل از تحلیل دیمتل فازی، به تعیین وزن و رتبه‌بندی نهایی عوامل کلیدی ارتقای کارآیی کارکنان مبتنی بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی انجامید. بر اساس جدول (۲) بیش‌ترین وزن مربوط به عامل "مشارکت در تصمیم‌گیری" می‌باشد که اولویت اول را کسب کرد. عامل "حقوق و مزایا" اولویت دوم، "فرصت ارتقای شغلی" اولویت سوم، "امنیت شغلی" اولویت چهارم و "سرپرستی" اولویت پنجم و در نهایت "تسهیلات و خدمات" اولویت ششم در بین ۱۲ عامل کسب کردند که تقریباً ۳۴٪ از وزن کل عوامل را به خود اختصاص دادند و این نشان از اهمیت بسیار این زیرعوامل هاست

جدول (۲) وزن و رتبه عوامل کلیدی ارتقای کارآیی کارکنان مبتنی بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی

وزن و رتبه عوامل اصلی	وزن و رتبه نسبی	وزن و رتبه نهایی	زیر عامل
انگیزش	0.2555	1	سرپرستی
	0.2538	2	تسهیلات و خدمات
	0.2529	3	شرایط محیط کار
	0.2379	4	ویژگی های شغل
تعهد سازمانی	0.2552	1	مشارکت در تصمیم گیری
	0.2515	2	حقوق و مزایا
	0.2435	4	امنیت شغلی
	0.2498	3	فرصت ارتقای شغلی
	0.2501	3	احساس برابری
	0.2397	4	ارتباط با همکاران
	0.2549	1	خط مشی سازمان
	0.2553	2	آموزش و توسعه منابع
	0.0548	5	
	0.0545	6	
	0.0543	9	
	0.0511	11	
	0.0602	1	
	0.0593	2	
	0.0574	4	
	0.0589	3	
	0.0533	10	
	0.0511	12	
	0.0543	8	
	0.0544	7	

۵. نتیجه گیری

در این پژوهش، با استفاده از روش گروه متمرکز (*Focus Group*) و مشارکت متخصصان و کارشناسان صنعت بیمه، دوازده عامل کلیدی مؤثر بر ارتقای کارآیی کارکنان مبتنی بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی شناسایی شد. این عوامل شامل: مشارکت در تصمیم‌گیری، حقوق و مزایا، فرصت ارتقای شغلی، امنیت شغلی، سرپرستی، تسهیلات و خدمات، آموزش و توسعه منابع انسانی، خط‌مشی سازمان، شرایط محیط کار، احساس برابری، ویژگی‌های شغل و ارتباط با همکاران هستند که در سه بُعد اصلی انگیزش، عملکرد و تعهد سازمانی جای می‌گیرند. در ادامه، با بهره‌گیری از روش دیمتل فازی، وزن و اولویت هر یک از این عوامل نسبت به هدف تحقیق تعیین گردید و مشخص شد که معیار انگیزش نقش مهم‌تری نسبت به سایر ابعاد ایفا می‌کند.

نتایج تحلیل نهایی نشان داد که سه عامل مشارکت در تصمیم‌گیری، حقوق و مزایا، و فرصت ارتقای شغلی بالاترین اولویت را در میان زیرعوامل دارند و بیشترین تأثیر را بر ارتقای کارآیی کارکنان دارند. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که برای ارتقای کارآیی منابع انسانی در صنعت بیمه، توجه ویژه به تقویت انگیزش کارکنان از طریق افزایش مشارکت، بهبود نظام جبران خدمات، و فراهم‌سازی مسیرهای شغلی روشن، امری ضروری است. در مجموع، یافته‌های پژوهش مبنای طراحی یک مدل کاربردی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های بیمه فراهم آورد که می‌تواند بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی را به دنبال داشته باشد.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارتقای کارآیی کارکنان مبتنی بر شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی، می‌توان پیشنهادهای کاربردی زیر را جهت بهبود عملکرد منابع انسانی در صنعت بیمه ارائه داد:

۱. **تقویت نظام مشارکت در تصمیم‌گیری:** با توجه به اینکه مشارکت در تصمیم‌گیری بالاترین اولویت را در میان عوامل کلیدی دارد، پیشنهاد می‌شود بسترهای مناسبی برای مشارکت مؤثر کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌سازی فراهم شود. این امر می‌تواند از طریق تشکیل کمیته‌های کاری، برگزاری جلسات منظم با کارکنان، و استفاده از نظام پیشنهادها اجرایی گردد که در نهایت منجر به افزایش تعلق سازمانی و انگیزش درونی افراد می‌شود.
۲. **بازنگری در نظام جبران خدمات:** حقوق و مزایا در رتبه دوم اهمیت قرار دارد و نقشی اساسی در انگیزش کارکنان ایفا می‌کند. از این رو، بازنگری در ساختار پرداخت‌ها و ایجاد یک نظام عادلانه، رقابتی و شفاف بر اساس عملکرد و شایستگی، می‌تواند موجب افزایش رضایت شغلی، کاهش نرخ ترک خدمت، و ارتقای بهره‌وری گردد.
۳. **توسعه مسیر شغلی و فرصت‌های ارتقا:** فراهم‌سازی بسترهای ارتقای شغلی از طریق طراحی مسیرهای شغلی مشخص، برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی، و شفاف‌سازی معیارهای ارتقا، منجر به ایجاد انگیزه بلندمدت در کارکنان می‌شود و احساس پیشرفت شغلی را تقویت می‌نماید.
۴. **ایجاد امنیت شغلی پایدار:** با توجه به نقش برجسته امنیت شغلی در افزایش تعهد سازمانی، شرکت‌های بیمه باید با کاهش قراردادهای کوتاه‌مدت، تثبیت موقعیت‌های شغلی، و اطلاع‌رسانی شفاف درباره آینده شغلی افراد، احساس امنیت روانی و ثبات را در کارکنان تقویت نمایند.
۵. **توانمندسازی مدیران میانی در حوزه سرپرستی:** سرپرستان و مدیران مستقیم نقش مهمی در عملکرد و انگیزش کارکنان دارند. بنابراین، برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه مهارت‌های ارتباطی، مدیریت منابع انسانی و رهبری می‌تواند نقش آنان را در ایجاد محیطی حمایتی و اثربخش تقویت کند.
۶. **بهبود تسهیلات و خدمات رفاهی:** توجه به رفاه کارکنان از طریق ارتقای خدماتی نظیر بیمه تکمیلی، تسهیلات وام، امکانات ورزشی و رفاهی، تأثیر مستقیمی بر رضایت شغلی و افزایش انگیزش دارد. طراحی بسته‌های رفاهی متناسب با نیازهای کارکنان، از اقدامات کلیدی در این زمینه است.
۷. **تقویت فرهنگ سازمانی بر پایه عدالت و شفافیت:** نتایج تحقیق نشان داد که احساس برابری و خط‌مشی سازمان از عوامل مهم در کارایی کارکنان هستند. بنابراین، تقویت عدالت سازمانی از طریق اعمال رویه‌های یکسان، شفاف‌سازی سیاست‌ها، و برقراری فضای کاری منصفانه، موجب افزایش اعتماد کارکنان به سازمان و ارتقای تعهد سازمانی می‌گردد.

منابع و مآخذ

۱. ملاعلی، ح. (۱۴۰۱)، بررسی نظام نگهداری منابع انسانی و تاثیر آن بر افزایش کارایی کارکنان در صنعت بیمه، سومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، چابهار
2. Caylan, S. (2024). Role of Human Resource Management on Strategic Management. Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management, 51-69.
3. Nafari, E., & Rezaei, B. (2022). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public

- hospital in Iran: a cross-sectional study. BMC Health Services Research, 22(1), 363.
4. Piwovar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production engineers. Journal of cleaner production, 278, 124008.
 5. Prasad, D. B., Hamraaia, M. H. Y., Sharma, A., Sahana, B. C., & Pereira, M. C. S. (2024). The impact of technology on human resource management: Trends and challenges. Educational Administration: Theory and Practice, 9746-9752.