



# مدیریت منابع انسانی پیشرفته

۱۴. استراتژی های منابع انسانی

زمستان ۱۳۸۹



وب سایت مدیریتی ایران

[www.Managerial.ir](http://www.Managerial.ir)

Dr.Varzeshkar Ahmad 2011

Advanced Human Resource Management

کتابخانه



## سرفصل مطالب

Content / outline

۸. مدیریت دستمزد و جبران خدمات



۹. مدیریت حفظ و نگهداری منابع انسانی



۱۰. مدیریت فرهنگ سازمانی



۱۱. سازمان های یادگیرنده



۱۲. مدیریت دانش



۱۳. مدیریت منابع انسانی بین المللی



۱۴. استراتژی های منابع انسانی

۱. ماهیت مدیریت منابع انسانی



۲. مدل های مدیریت منابع انسانی



۳. مدیریت تأمین منابع انسانی



۴. مدیریت بکارگیری منابع انسانی



۵. آموزش و توسعه منابع انسانی



۶. توانمند سازی منابع انسانی



۷. مدیریت عملکرد و ارزیابی کارکنان





اعقل الناس انظرهم في العواقب

داناترین مردم کسی است که آینده را بهتر ببیند.

امارات الدول انشاء الخيل

بقای مناصب و دولت‌ها مربوط به برنامه‌ریزی و

چاره‌اندیشی در امور است.

(میزان الحکمه، ج ۲، ص ۵۵)





**امام علی (ع) :**

**خدا رحمت کند کسی را که بداند :**

**از کجا آمده ؛ و در کجاست ؛ و به کجا می رود.**



## جایگاه استراتژی



در شکل گیری و ادامه فعالیت هر سازمان و مجموعه ای سه موضوع و عامل نهادینه ترین نقش را ایفا می نمایند، به عبارت دیگر ماهیت و جنس هر آنچه در سازمانها و یا هر مجموعه دیگری وجود دارند از سه نوع «طیف» جدا نیست. این سه نوع که در شکل ذیل با عناوین مصطلح درباره آنها و عبارتهای مورد استفاده در خصوص آنها بیان شده است عبارتند از:

**هدف:** هر آنچه در سازمان صورت می گیرد معطوف به آن است.

**مسیر(راه):** محل عبور جهت رسیدن به هدف

**ابزار(منابع):** امکانات و تسهیلات لازم جهت حرکت و رسیدن به هدف



### هدف:

رسالت، مأموریت  
چشم انداز، نیاز، فایده  
و منفعت پایان، نهایت  
غایت، نقطه نهایی، دستاورد  
منظور، مقصود انتظارات،  
خواست‌ها، تمایلات، نیت، آرمان، آرزو  
آمال، اغراض، نتیجه، انگیزه، حاصل  
مقاصد، زاویه دید، افق، دسترنج ...

هر آنچه در سازمان صورت می‌گیرد معطوف به آن است.

### مسیر (راه):

استراتژی، خط مشی، سیاست، برنامه، رویه، طرح،  
بودجه، تدبیر فعالیت، تصمیم، عمل، اقدام، ایفا، راهبرد، روش  
(قانون، اساسنامه، آئین‌نامه، نظام‌نامه، دستورالعمل، گردشکار  
، روش جاری، ضوابط، مقررات، و...) تاکتیک، تکنیک، متدولوژی  
و ...

محل عبور جهت رسیدن به هدف

### منابع (ابزار):

مالی، فیزیکی، انسانی، اطلاعاتی، فن آوری، تسهیلات، زمان، حمایت بودجه، قانون،  
مزیت، تهدید، قوت، ضعف، ساختار، شرح وظایف، باورها، اصول، ارزشها، نقش، تجهیزات،  
امکانات، مقدمات، محدودیت، قوتها، فرصتها، تهدیدات

امکانات و تسهیلات لازم جهت  
حرکت و رسیدن به هدف



## ورود مفهوم استراتژی و سیر تحول آن در عرصه سازمان و مدیریت

الگوی اساسی مدیریت و برنامه ریزی	نقش مدیر	وضعیت محیط	اندازه سازمان	زمان
بودجه بندی (یکساله)	تصمیم گیر	ایستا	کوچک	گذشته
برنامه ریزی بلند مدت	خط مشی گذار	نسبتا با ثبات	متوسط	1945-1970
برنامه ریزی استراتژیک	استراتژیست	پویا	بزرگ	دهه 1970
مدیریت استراتژیک	مدیر استراتژی	خیلی پویا	خیلی بزرگ	دهه 1980
تفکر استراتژیک	جهت گیری-تلفیق و هماهنگی	خیلی پویا و پیچیده	تفاوتی ندارد	1990 به بعد





# استراتژی در شش بعد (پی P)

ابعاد	شاخص ها و معیارها
1- طرح و نقشه (Plan)	رهنمود یا رهنمودهایی برای یک وضعیت ، اقدام آگاهانه در مسیر مورد نظر ، تصور و طراحی برای اقدام ، اقدام هدفدار و با نتیجه
2- صف آرایی (Ploy)	شناسایی عوامل موثر بر گسترش سازمان ، لحاظ کردن عوامل تحدید کننده ، پیش بینی چگونگی غلبه بر حریف و تخصیص منابع مالی ، انسانی و فنی
3- الگو (Pattern)	نمونه‌هایی از اقدامات بلند مدت و کوتاه مدت ، شیوه‌های کسب موفقیت و ارائه سیاستها و برنامه‌های بدون نقشه اولیه اما با فکر قبلی
4- وضعیت (Position)	توجه بالقوه به بعد خارجی سازمان ، تعیین مکانی برای تمرکز منابع سازمان ، قلمرو و وسعت بازار در خصوص محصول ، شناسایی نیروهای واسطه بین سازمان و محیط
5- دیدگاه (Perspective)	توجه بالقوه به بعد خارجی سازمان ، درک جمعی از نوع حرکت سازمان ، چگونگی اجرا یا اقدام جمعی ، دیدگاه مشترک میان اعضای سازمان ، در نظر گرفتن نوع تصور ذهنی پایدار نسبت به محیط و جهان
6- ترویج و پیشرفت (Promotion)	ترسیم چگونگی ابعاد رشد سازمان و فرآورده‌های آن ، فرآیندهای حداکثر سازی سود ، توسعه فراگیر ، متوازن ، پیوسته و همبسته ، اجرای برنامه‌های بلند مدت و کلیدی



# Strategy can mean many things

- Plan *Strategic Management* •
- Process
- Position *Strategic Positioning* •
- Pattern
- Perspective *Strategic Navigation* •
- Procedure
- Play *Strategic Tactics* •
- Ploy



# مکاتب طراحی و تدوین استراتژی

(Conception)	تدوین استراتژی به عنوان یک فرآیند مفهومی.				مکتب طراحی [1]	} تجویزی Perspective
(Formal)	رسمی.	"	"	"	مکتب برنامه ریزی [2]	
(Analytical)	تحلیلی.	"	"	"	مکتب موضعی [3]	
(Visionary)	تخیلی و بینشی.	"	"	"	مکتب کارآفرینی [4]	} توصیفی Descriptive
(Mental)	ذهنی و فکری.	"	"	"	مکتب شناخت [5]	
(Emergent)	نوظهور.	"	"	"	مکتب یادگیرنده [6]	
(Negotiation)	مذاکره.	"	"	"	مکتب قدرت [7]	
(Collective)	جمعی.	"	"	"	مکتب فرهنگی [8]	
(reactive)	واکنشی.	"	"	"	مکتب محیطی [9]	
(Transformation)	تحول و دگرگونی.	"	"	"	مکتب ترکیبی [10]	

- [1] - The Design School.  
[2] - The Planning School.  
[3] - The Positioning School.  
[4] - The Entrepreneurial School.  
[5] - The Cognitive School.  
[6] - The Learning School.  
[7] - The Power School.  
[8] - The Cultural School.  
[9] - The Environmental School.  
[10] - The Configuration School.

لازم به توضیح است که مکاتب طراحی، برنامه ریزی و موضعی، اجرائی و عملیاتی هستند و مکاتب کارآفرینی، شناخت، یادگیرنده، قدرت، فرهنگی و محیطی مکاتب نظری و تئوریک می باشند و آخرین مکتب، مکتب جامع‌نگری یا جمع‌پذیری و یا مکتب ترکیبی می باشد.



### ازدهای مدیریت استراتژیک



### مکتب طراحی



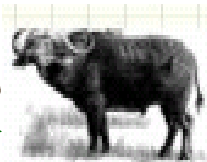
قبل از پریدن جلویت را ببین  
(قبل از هرکاری فکر کن)

### مکتب برنامه ریزی



کار بموقع از خسارت بعدی  
جلوگیری می کند

### مکتب موقعیت یابی



چیزی جز واقعیت وجود ندارد

### مکتب کار آفرینی



رهبری ما را به دست بگیر

### مکتب ترکیبی



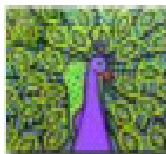
برای هرچیز فصل و دوره ای وجود دارد

### مکتب محیطی



به همه چیز وابسته است

### مکتب فرهنگی



یک سیب همیشه زیر  
درخت سیب می افتد

### مکتب قدرت



در جستجوی قوی ترین باشید

### مکتب یادگیری



اگر در وهله اول موفق نشدی  
سعی کن، دوباره سعی کن

### مکتب شناخت

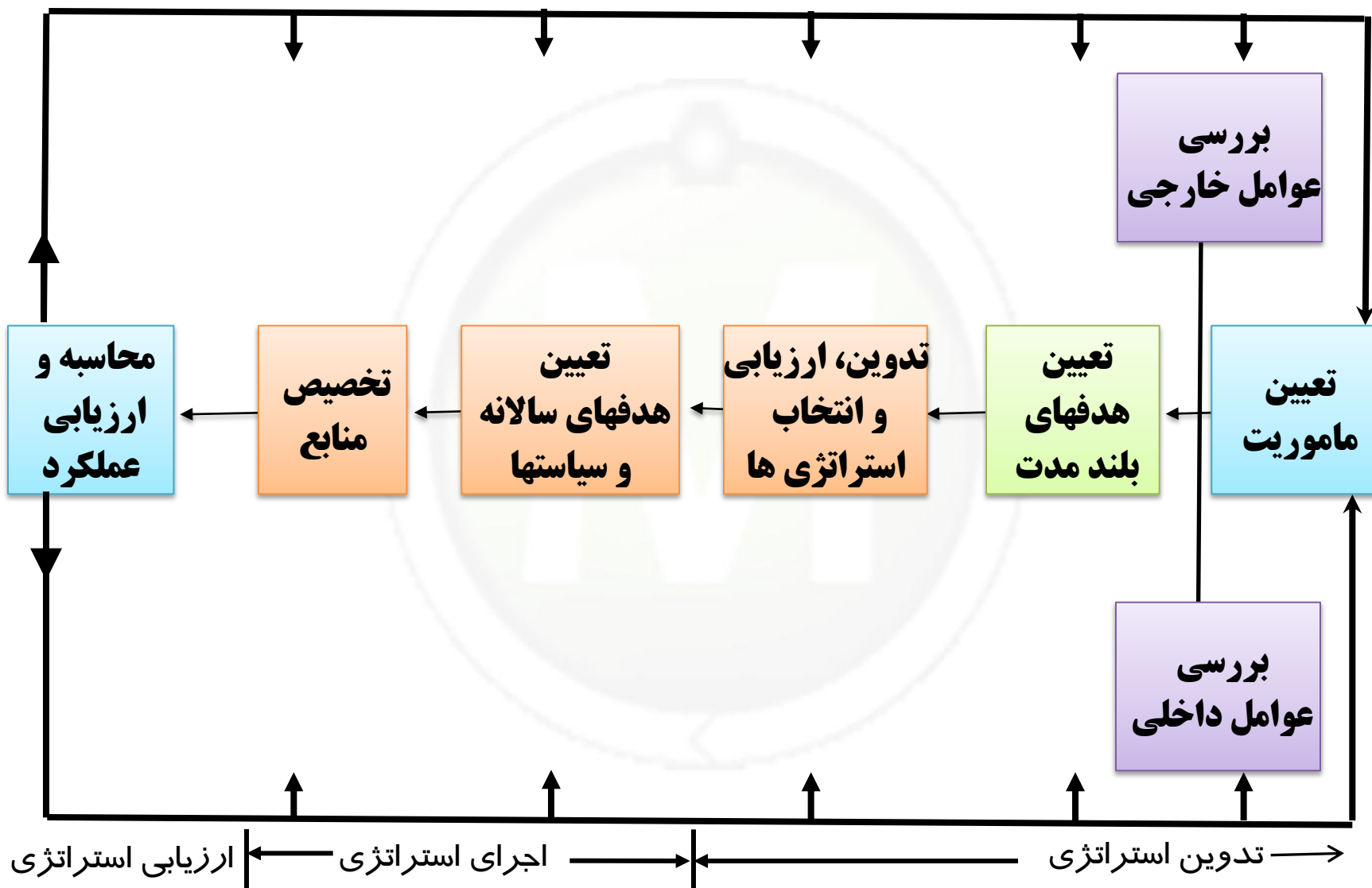


هرچیزی را می بینم باور می کنم





# الگوی جامع مدیریت استراتژیک





# ماتریس SWOT

<p><b>W ضعفها :</b></p>	<p><b>S قوتها :</b></p>	<p>عوامل داخلی عوامل خارجی</p>
<p><b><u>WO</u></b> <u>استراتژیهای : محافظه کارانه</u> شناخت محدودیتها (تغییر جهت)</p>	<p><b><u>SO</u></b> <u>استراتژیهای: تهاجمی</u> شناخت اهرمهای نفوذ</p>	<p><b>O فرصتها :</b></p>
<p><b><u>WT</u></b> <u>استراتژیهای: تدافعی</u> شناخت مسائل و مشکلات</p>	<p><b><u>ST</u></b> <u>استراتژیهای: رقابتی</u> شناخت آسیب پذیریها ( نقاط ضربه پذیر )</p>	<p><b>T تهدیدها :</b></p>



# الگوی سه فرمان تفکر استراتژیک

- بیش از اطلاع گیری به دنبال **یادگیری** از محیط کسب و کار باشید .

یادگیری بیش  
از اطلاع  
گیری

- بیش از **پاسخگویی** به نیازهای کشف شده ، به دنبال کشف نیاز های پاسخگویی نشده بازار باشید .

کشف نیاز  
بیش از  
پاسخگویی به  
نیاز

- برای رسیدن به هدف **بیش از سرعت** ، به فکر راه های ساده تر و سریعتر و میانبر باشید .

فکر راه های  
میانبر بودن  
بیش از  
سرعت



# ویژگی های تفکر استراتژیک







# استراتژی‌های تأمین منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)





# استراتژی‌های تأمین منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)

## بازار کار

داخل

خارج

SRP<sub>s</sub>

محصول

بازار

فرایند

### استراتژی متعهدانه Commitment

1. مورد استفاده در مشاغل پیچیده و تخصصی
2. کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت می‌باشند.
3. این کارشناسان، شبکه پیچیده تولید دانش خاص شرکت را شکل می‌دهند. لذا جایگزینی آنها به راحتی امکان پذیر نمی‌باشد.
4. لزوم توسعه و آموزش کارشناسان شرکت
5. لزوم تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان

### استراتژی پیمانکارانه Free. agent

1. مورد استفاده در مشاغل پیچیده و تخصصی
2. استخدام دائمی و رسمی چنین کارشناسانی، هزینه بالایی را بر شرکت تحمیل می‌نماید
3. شرکت به این نوع از مشاغل، در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد.
4. این کارشناسان، معمولاً با مبالغ هنگفتی، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه، دعوت به همکاری می‌شوند.

### استراتژی پدرانه Parentalistic

1. مناسب برای مشاغلی ساده، تکراری و استانداردپذیر
2. مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقاء کارکنان موجود و هماهنگ نمودن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد.
3. در صورت وجود پست‌های خالی با ارتقاء کارکنان موجود، به پرکردن این پست‌ها اقدام می‌شود.

### استراتژی ثانویه Secondary

1. مناسب برای مشاغلی ساده، تکراری و استانداردپذیر
2. نیروی کار مورد نیاز برای آنها، به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت، موجود است.
3. ضرورتی در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.



# استراتژی‌های تأمین منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)

SRP<sub>s</sub>

داخل

بازار کار

خارج

محصول

کنترل

فرایند

## ۲. متعهدانه Commitment

- ❖ الگوی مدیریت: مبتنی بر روابط انسانی
- ❖ هدف: توسعه نیروی انسانی
- ❖ ابزار: حفظ وحدت / انسجام
- ❖ ساختار: ارگانیک

## ۴. پیمانکارانه Free agent

- ❖ الگوی مدیریت: مبتنی بر سیستم باز
- ❖ هدف: جذب منابع
- ❖ ابزار: انعطاف پذیری
- ❖ ساختار: بسیار ارگانیک

## ۱. پدرانه Parentalistic

- ❖ الگوی مدیریت: مبتنی بر فرآیندهای داخلی
- ❖ هدف: ثبات
- ❖ ابزار: مدیریت اطلاعات
- ❖ ساختار: بسیار مکانیک

## ۳. ثانویه Secondary

- ❖ الگوی مدیریت: مبتنی بر عقلایی بودن
- ❖ هدف: کارایی و اثر بخشی
- ❖ ابزار: برنامه ریزی
- ❖ ساختار: مکانیکی



## استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی / تجربی مستقیم (آسترمن)

SRP<sub>s</sub>

داخل

بازار کار

خارج

محصول

مبتنی بر حقوق

مبتنی بر مهارت

کنترل

مبتنی بر

استخدام صنعتی

ثانویه

فرایند





# استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی / نظری (لیک و اسنل)

SRP<sub>s</sub>

بازار کار

داخل

خارج

محصول

کنترل

فرایند

تعهدی

مشورتی

سنتی

مقرراتی



## گرایش های استراتژیکی در گونه های مختلف استراتژیک

### ۴. تعاملی /تهاجمی /آینده پژوه /آینده ساز /اهرم نفوذ /پیمانکارانه

۱. هماهنگی سطوح تکنیکی- تاکتیکی عملیاتی- استراتژیکی
۲. بهره ور
۳. کار درست را درست انجام دادن
۴. مأمور صالح مصلح
۵. نتیجه گرا
۶. الگوی مدیریت : مبتنی بر سیستم باز
۷. هدف : جذب منابع
۸. ابزار : انعطاف پذیری
۹. ساختار : بسیار ارگانیک

### ۲. فعال /احتیاطی /حال نگر /محافظه کارانه /محدود /متعهدانه

۱. تکنیک و تاکتیک
۲. کارا
۳. درست کار کردن
۴. مأمور و مسئول
۵. فرآیند گرا
۶. الگوی مدیریت : مبتنی بر روابط انسانی
۷. هدف : توسعه نیروی انسانی
۸. ابزار : حفظ وحدت / انسجام
۹. ساختار : ارگانیک

### ۳. پیش فعال /رقابتی /آینده نگر /آسیب پذیر /ثانویه

۱. هماهنگی تکنیک و تاکتیک عملیات
۲. اثر بخش
۳. کار درست را انجام دادن
۴. مأمور مقتدر مسئول
۵. هدف گرا
۶. الگوی مدیریت : مبتنی بر عقلایی بودن
۷. هدف : کارایی و اثر بخشی
۸. ابزار : برنامه ریزی
۹. ساختار : مکانیکی

### ۱. غیر فعال /تدافعی /گذشته نگر /انفعالی /مشکل دار /پدرانه

۱. تکنیک
۲. نمادین
۳. مشغول بودن (سرگرمی)
۴. مأمور و معذور
۵. کارمند گرا
۶. الگوی مدیریت : مبتنی بر فرآیندهای داخلی
۷. هدف : ثبات
۸. ابزار : مدیریت اطلاعات
۹. ساختار : بسیار مکانیک



جزء نگری	در مقابل	کل نگری
توجه به موجودیت فیزیکی	↔	توجه به موجودیت ماهوی
توجه به کارایی	↔	توجه به اثربخشی
توجه به پایایی سازمان	↔	توجه به پویایی سازمان
توجه به اجزای تشکیل دهنده کار	↔	توجه به نتیجه کار
تأکید بر تقسیم کار	↔	تأکید بر جریان کار
ارزش گذاری به حجم کار	↔	ارزش گذاری بر نتیجه کار
سازمان عمودی / سطوح سلسله مراتب زیاد	↔	سازمان مسطح / سطوح سلسله مراتب کم
در پی کارهای نمادی و نمادین است	↔	در پی کارهای نهادی و نهادینه است
بهبودی و بهبود دوره‌ای و موردی	↔	بهبودی و بهبود مستمر
کارکنان تخصصی گرا و وظیفه گرا	↔	کارکنان حرفه گرا
تصمیم گیری متمرکز	↔	تصمیم گیری توزیع شده
سطح بالاتر به منزله رئیس یا سرپرست	↔	سطح بالاتر به منزله مربی
سطح بالاتر به عنوان کنترل کننده	↔	سطح بالاتر به عنوان تسهیل کننده
ترفیعات براساس عملکرد گذشته	↔	ترفیعات براساس توان مورد نیاز
حقوق و دستمزد به سابقه کار افراد داده می شود	↔	حقوق و دستمزد به توان افراد داده می شود
استفاده از جلسات و کمیسیون ها و غیره	↔	استفاده از فن آوری اطلاعات
سطح بالاتر، افراد را وادار به کار می کند	↔	سطح بالاتر، به افراد در کار الهام می بخشد
سطح بالاتر، وابسته به قدرت است	↔	سطح بالاتر، به حسن نیت تکیه دارد
سطح بالاتر، ترس را اشاعه می دهد	↔	سطح بالاتر، حسن اعتماد را اشاعه می دهد
در اینجا «من» یعنی فرد مطرح است	↔	در اینجا «ما» یعنی جمع مطرح است
خطا کار را نشان می دهد	↔	اشتباه را نشان می دهد
سطح بالاتر می گوید کار باید انجام شود	↔	سطح بالاتر، می داند کار چگونه باید انجام شود
سطح بالاتر، توقع احترام دارد	↔	سطح بالاتر، احترام را بر می انگیزد
به دنبال تعیین انحرافات است	↔	به دنبال تحلیل انحرافات است
در پی تعیین و سنجش نیازهای سازمان است	↔	در پی تعیین و سنجش نیازهای مشتری است

نگرا

کرد

نگرا

کرد



# کل نگری و جز نگری

پیل اندر خانه‌ی تاریک بود  
عرضه را آورده بودندش هنود

از برای دیدنش مردم بسی  
اندر آن ظلمت همی شد هر کسی

دیدنش با چشم چون ممکن نبود  
اندر آن تاریکیش کف می‌بسود

آن یکی را کف به خرطوم اوفتاد  
گفت همچون ناودانست این نهاد

آن یکی را دست بر گوشش رسید  
آن برو چون بادبیزن شد پدید

آن یکی را کف چو بر پایش بسود  
گفت شکل پیل دیدم چون عمود

آن یکی بر پشت او بنهاد دست  
گفت خود این پیل چون تختی بدست

همچنین هر یک به جزوی که رسید  
فهم آن می‌کرد هر جا می‌شنید

از نظر که گفتشان شد مختلف  
آن یکی دالش لقب داد این الف

در کف هر کس اگر شمعی بدی  
اختلاف از گفتشان بیرون شدی







## منابع

Refrence

- ابطحی ، حسین (۱۳۸۶) . مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان در سازمانهای دولتی ، صنعتی و بازرگانی). - کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت .
- رادمن ، تام . ویلکینسون ، آدریان (۲۰۰۶). مدیریت منابع انسانی پیشرفته . ج ۱. ترجمه میرعلی سید تقوی و امیر ختایی(۱۳۸۸) .- تهران: مهکامه.
- رادمن ، تام . ویلکینسون ، آدریان (۲۰۰۶). مدیریت منابع انسانی پیشرفته . ج ۲. ترجمه میرعلی سید تقوی و امیر ختایی(۱۳۸۸) .- تهران: مهکامه.
- سید جوادین ، سید رضا (۱۳۸۲) . مبانی مدیریت منابع انسانی. - تهران: دانشگاه تهران ، دانشکده مدیریت.
- سعادت ، اسفندیار(۱۳۸۰) . مدیریت منابع انسانی . - تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت) .
- فرزین ، \_\_\_\_\_ (۱۳۸۹) منشور منابع انسانی(پژوهش در مورد مقایسه نگرش به منابع انسانی در غرب و اسلام) . - تهران : مجتمع مطالعاتی شهید بهشتی.
- ورزشکار ، احمد (۱۳۸۲) . برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی. - تهران : دانشگاه امام حسین (ع).



## منابع

### Refrence

▪ ورزشکار ، احمد (۱۳۸۲) . برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی. - تهران : دانشگاه امام حسین (ع).

▪ ورزشکار ، احمد (۱۳۸۲) . رفتار سازمانی پیشرفته (اسلایدهای آموزشی مقطع کارشناسی ارشد). - تهران : دانشگاه علامه طباطبایی.

▪ وب سایت مدیریتی ایران . - [www.managerial.ir](http://www.managerial.ir)



و صلی الله علی محمد

و آل محمد

اللهم صلی علی محمد و آل محمد

اللهم صلی علی محمد و آل محمد