

چاپ ششم

۱۲۱۸۳۹۶

مدیریت استراتژیک متابع انسان

ویرایش سوم
راهنمای عمل



مایکل آر مسترانگ

ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و امید مهدیه





دانشگاه پیام نور واحد شهرستان تهران

موضوع: خلاصه نویسی از کتاب

مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)

استاد: آقای دکتر محمد اعرابی - امید مهدیه

تهیه کننده: دهبقانی - دانشجوی کارشناسی ارشد

سال - ۱۳۹۹

پیشگفتار

مفاهیم و تنوریهای مدیریت را می‌توان بر اساس نگرش‌های مختلف دسته بندی کرد نگرش‌های علمی نگرش‌های فرابندی و نگرش‌های انسانی به عنوان نگرش‌های اصلی به موضوعات مدیریت و سه نگرش سیستمی اقتضائی و استراتژیک به عنوان نگرش‌های تکمیلی و ترکیبی با نگرش‌های اصلی مطرح می‌باشند با نگرش انسانی به مدیریت و تمرکز بر انسان گرایی می‌توان روابط انسانی بین انسان‌ها را تنظیم کرد انسان شناسی رفتار شناسی و منبع شناسی سه طبقه به هم پیوسته از مطالعات انسانی است منابع‌شناسی ناظر بر مباحثی است که انسان را به عنوان یکی از منابع ورودی به سازمان در نظر گرفته تا بتواند کالا و خدمات را ارائه دهد با ترکیب مدیریت منابع انسانی و نگرش سیستمی به مجموعه منسجم و یکپارچه دست خواهیم یافت با استفاده از نگرش استراتژیک مدیریت منابع انسانی یکپارچه و سازگاری شده و به دو حوزه مرتبط با یکدیگر به نام‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت عملیاتی منابع انسانی تقسیم می‌شود.

برگرفته از نوشته آقای دکتر سید محمد اعرابی

بخش اول

مبانی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

فصل اول

تعریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی عبارتند از نگرشی استراتژیک و یکپارچه به مدیریت با ارزش ترین دارایی های شرکت یعنی کارکنانی که در آن کار می کنند که چه به صورت فردی و چه در قالب گروهی در تحقق اهداف سازمان سهیم هستند.

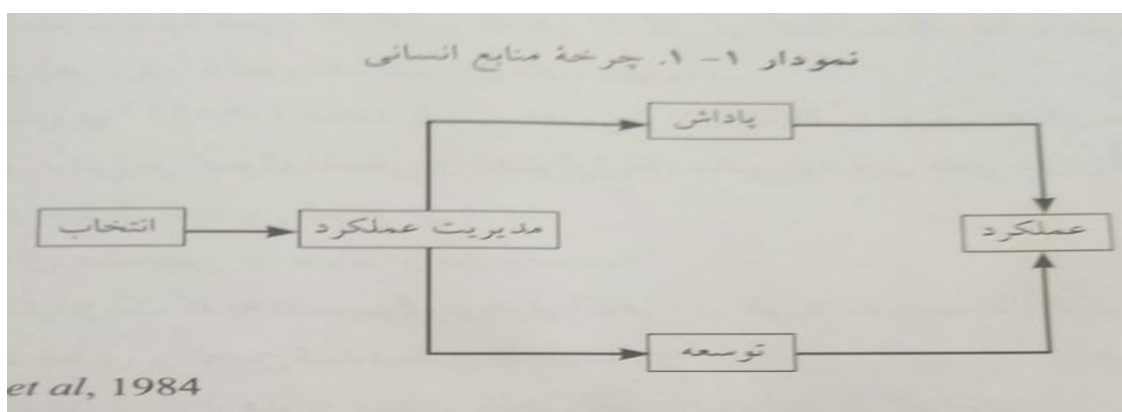
چهار ویژگی ه های مدیریت منابع انسانی از نظر آقای جان استوری یک مجموعه مشخص از عقاید و مفروضات دو نیروی استراتژیک که به تصمیم گیری های آگاهانه در مورد مدیریت کارکنان کمک می کنند ۳ مشارکت جدی و تعیین کننده مدیران صف ۴ استفاده کردن از ابزارها به منظور شکل دهی به روابط با کارکنان.

مدل های مدیریت منابع انسانی (صفحه ۱۸)

الف) مدل سازگاری مدیریت منابع انسانی

در مکتب میشیگان اولین تعریف واضح و روشن از مفهوم مدیریت منابع انسانی ارائه شده است طرفداران این مطب معتقدند که سیستم های منابع انسانی و ساختار سازمانی باید به گونه ای طراحی شوند که با استراتژی سازمانی ویرگول تناسب و هماهنگی داشته باشند.

چهار چرخه برآیند در مدل سازگار به شرح زیر می باشد یک انتخاب خط تیره تطبیق میان منابع انسانی موجود و مشاغل دو ارزیابی خط تیره مدیریت عملکرد سه پاداش خط تیره سیستم پاداش یکی از ابزارهای مدیریتی به منظور ارتقای عملکرد سازمانی است چهار توسعه خط تیره توسعه و ارتقای کارکنانی که کیفیت بالایی دارند.



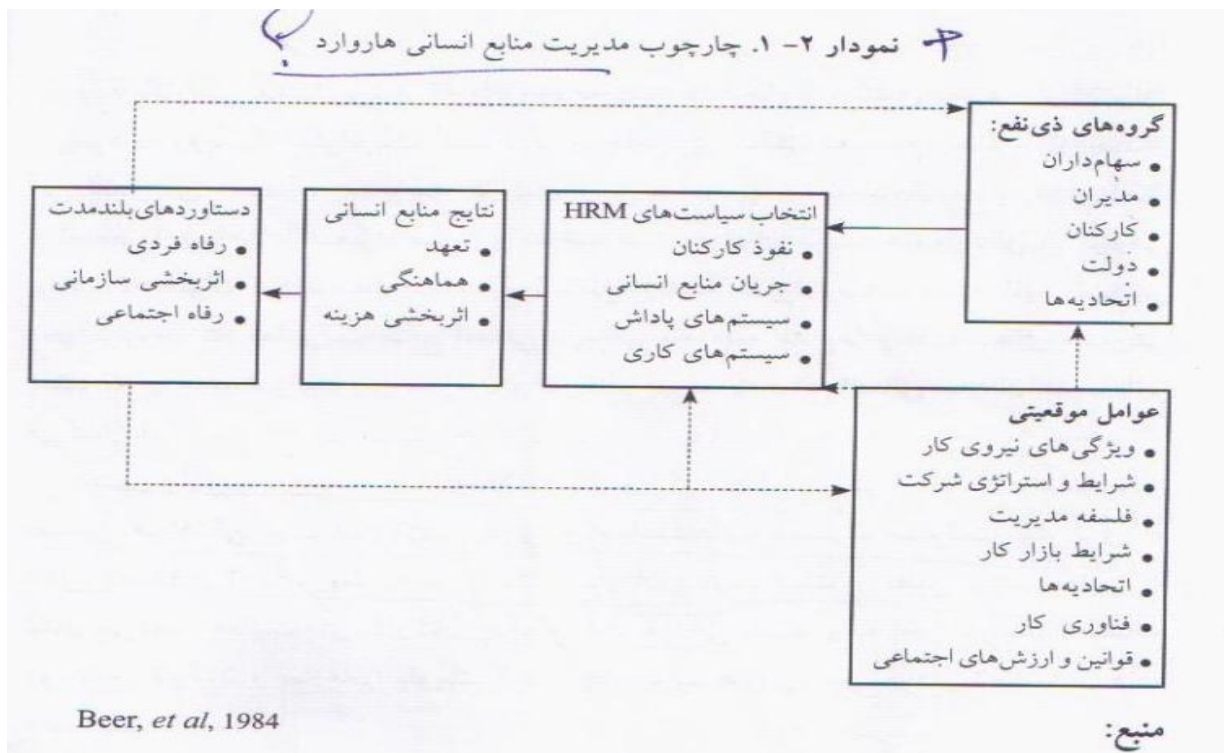
ب) چارچوب هاروارد

دیگر بنیانگذار مدیریت منابع انسانی از مکتب هاروارد و همکارانش بودند که آنچه را پرسل چهارچوب هاروارد می نامد شرح و بسط دادند مکتب هاروارد مبتنی بر این باور است که مشکلات مدیریت کارکنان را تنها به این شیوه می توان حل کرد : مدیران درباره نگرش به کارکنان و انتخاب سیاست ها و روش های مناسب مدیریت منابع انسانی برای تحقق اهداف ، تصمیم می گیرند ، آن

هم بدون فلسفه محوری یابی استراتژیک مدیریت منابع انسانی تنها در حد مجموعه‌ای از فعالیت‌های مستقل باقی می‌ماند که هر یک بر اساس رویه‌های سنتی خاص خود هدایت می‌شود.

مطب **هاروارد** معتقد است که مدیریت منابع انسانی دو ویژگی اصلی دارد **ویژگی اول** مدیران صف برای تضمین هماهنگی میان استراتژی رقابتی و سیاست‌های پرسنلی، مسئولیت بیشتری به عهده دارند **ویژگی دوم** ماموریت بخش پرسنلی سازمان عبارتند از تعیین سیاست‌هایی که نشان می‌دهند فعالیت‌های کارکنان چگونه باید طراحی شوند و به اجرا درآیند که منافع دو جانبه (کارکنان و سازمان‌ها) تقویت گردد.

مزایای مدل هاروارد: (۱) توجه به منافع کلیه گروه‌های ذی‌نفع (۲) در نظر گرفتن اهمیت مبادله و رد و بدل کردن منافع مالک آن کارکنان و گروه‌های ذی‌نفع (۳) توسعه حیطه مدیریت منابع انسانی تا جایی که بر مفاهیمی چون نفوذ و تاثیر کارکنان سازمانی کارها و وظایف و همچنین مسائل مربوط با شیوه سرپرستی را نیز در بر گیرد (۴) توجه به عوامل محیطی متعدد و موثر بر انتخاب استراتژی مدیریت، که ترکیبی از عوامل بازار- محصول و عوامل اجتماعی- فرهنگی را فراهم می‌آورد (۵) تاکید بر انتخاب استراتژیک.



اهداف مدیریت منابع انسانی (صفحه ۲۱)

اثربخشی سازمانی

رویه‌های متمایز منابع انسانی توانایی‌های محوری به وجود می‌آورند که تعیین‌کننده نحوه رقابت شرکتها هستند.

سرمایه انسانی

سرمایه انسانی هر سازمان را کارکنان تشکیل می‌دهند که در آن کار می‌کنند و موفقیت سازمان نیز و هم آنها بستگی دارد. سرمایه انسانی را می‌توان دارایی اصلی هر سازمان برشمرد و شرکت‌ها برای اطمینان از رشد و بقا نیازمند سرمایه‌گذاری برای این دارایی‌ها هستند.

مدیریت دانش

مدیریت دانش عبارتند از: هرگونه فعالیت فرایند یا عملکرد خلق، کسب، حفظ، تسهیم و کاربرد دانش که به افزایش یادگیری و ارتقای عملکرد در سازمان منجر شود.

مدیریت پاداش

در این مدیریت هدف مدیریت منابع انسانی در واقع افزایش انگیزش و تعهد و وجدان کاری و واسطه استفاده از فرآیندها و سیاست هایی است که برای کارکنان ارزش قائل می شود.

روابط با کارکنان

هدف مدیریت منابع انسانی ایجاد جوی است که در آن بتوان روابط مفید و سازنده ای را به واسطه مشارکت و همکاری میان مدیریت، کارکنان و اتحادیه های کاری حفظ کرد.

برآورده ساختن نیازهای مختلف

هدف مدیریت منابع انسانی تدوین و اجرای سیاست هایی است که میان نیازهای گروه های ذینفع، توازن و هماهنگی ایجاد کنند.

وضع مطلوب و موجود

طبق تحقیقی که **گراتون** و همکارانش در سال ۱۹۹۹ نشان از آن داشته که عموماً میان آنچه گفته می شود و وضعیت مطلوب و آنچه هست واقعیت یا وضع موجود فاصله و شکاف وجود دارد. مدیریت ممکن است کار را با نیت و قصد خوب شروع کند ولی تحقق آنها در عمل معمولاً دشوار است.

ویژگی های مدیریت منابع انسانی (صفحه ۲۳)

با توجه به نوشته های پیشکسوتان و صاحب نظران می توان این مشخصات را برای مفهوم مدیریت منابع انسانی در نظر گرفت ۱- تنوع و گوناگونی ۲- استراتژیک بودن، با تاکید بر یکپارچگی و انسجام ۳- تعهد محوری ۴- مبتنی بودن بر این عقیده که با کارکنان به عنوان سرمایه انسانی رفتار شود ۵- تساوی گرایی در روابط کارکنان در برابر تکررگرایی ۶- فعالیت مدیریت محور که مدیران صف مسئول اجرای مدیریت منابع انسانی هستند ۷- تمرکز بر ارزش های کسب و کار.

تنوع و ناهمگونی مدیریت منابع انسانی

استوری در سال ۱۹۸۹ تمایز میان جنبه های سخت و جنبه های نرم مدیریت منابع انسانی را مطرح ساخت.

الف) **جنبه های سخت مدیریت منابع انسانی** بر این نکته تاکید دارد که کارکنان چنان منابع با اهمیتی هستند که سازمان به واسطه آنها به مزیت رقابتی دست می یابد. جنبه سخت مدیریت منابع انسانی به وجوه کمی، مباحثاتی و تجاری راهبردی به شیوه عقلایی همانند سایر نهادهای اقتصادی تاکید می کند.

ب) **جنبه نرم مدیریت منابع انسانی** ریشه در مکتب روابط انسانی دارد و تاکید آن بر ارتباطات، نگرش و رهبری است. همانطور که استوری شرح میدهد جنبه نرم مدیریت منابع انسانی عبارتند از رفتار با کارکنان به مثابه دارایی های با ارزش و تعهد و سازگاری و مهارت های آنان را همچون منبع وحدت مزیت رقابتی دانستن. بنابراین جنبه نرم مدیریت منابع انسانی، همانطور که گست معتقد است به کارکنان به دیده نوعی وسیله می نگرد نه به دید هدف.

ماهیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی

شاید مهمترین ویژگی مدیریت منابع انسانی تاکید می باشد که بر انسجام استراتژیک دارد که از بینش مدیریت و رهبری سازمان سرچشمه می گیرد و نیازمند تعهد کامل کارکنان و آن است.

نقدهایی بر مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی برای مدت‌ها به خصوص در محافل علمی، موضوعی مجادله برانگیز بود.

انتقاد اصلی که بر مدیریت منابع انسانی وارد است این می‌باشد که وعده و وعید هایش بیش از آن چیزی است که در واقع انجام می‌دهد و دومین نقد این است که از نظر رعایت اصول اخلاقی نیز مورد سوال قرار گرفته است.

مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان

بحث درباره تفاوت‌های میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان، از سال‌ها پیش شکل گرفته و ادامه یافته است.

به نظر می‌رسد که تفاوت‌های بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت و کارکنان، بسیار عمده و اساسی باشند اما بهتر است به این تفاوت‌ها بیشتر از لحاظ نگرش و تاکیدی که دارند نگرسته شود و از لحاظ ماهیت.

هندری و پتیگرو در سال ۱۹۹۰ می‌گویند مدیریت منابع انسانی را به عنوان نگرش و نوعی چشم انداز به مدیریت کارکنان برشمرد و نخود مقوله مدیریت کارکنان.

شباهت‌های مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان:

- ۱- استراتژی‌های مدیریت کارکنان همانند استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی از استراتژی شرکت نشات می‌گیرند.
- ۲- مدیریت کارکنان همانند مدیریت منابع انسانی مدیران سفرا مسئول مدیریت و اداره کارکنان می‌دانند.
- ۳- ارزشهای مورد نظر مدیریت کارکنان و دست کم ارزش‌های پذیرفته شده گنج‌نیه نرم مدیریت منابع انسانی از چند جهت یکسانند از حیث لزوم و احترام به فرد ایجاد تعادل میان نیازهای فردی و سازمانی و پرورش کارکنان به نحوی که بتوانند از شایستگی‌شان برای تامین رضایت خود و همچنین کمک به تحقق اهداف سازمان، به خوبی استفاده کنند.
- ۴- شباهت مدیریت کارکنان و مدیریت منابع انسانی، هر دو این را پذیرفتند که یکی از اصلی‌ترین وظایف آنها، هماهنگ کردن کارکنان با نیازها همیشه در حال تغییر سازمان است.
- ۵- روش‌های مشابهی همچون انتخاب، تحلیل شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، آموزش، توسعه و پرورش مدیریت و مدیریت پاداش مورد استفاده مدیریت کارکنان و مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد.
- ۶- مدیریت کارکنان، همانند جنبه نرم مدیریت منابع انسانی، تاکید بر اهمیت فرآیندهای برقراری ارتباط میان کارکنان و مشارکت آنها از طریق سیستم روابط با کارکنان دارد.

تفاوت‌ها میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- مدیریت منابع انسانی تاکید بیشتری بر انسجام و هماهنگی استراتژیک دارد.
- ۲- مدیریت منابع انسانی مبتنی بر فلسفه مدیریت و فلسفه کسب و کار است.
- ۳- مدیریت منابع انسانی اهمیت زیادی برای مدیریت فرهنگ و جلب تعهد کارکنان قائل است.
- ۴- مدیریت منابع انسانی تاکید زیادی بر نقش مدیران صف به عنوان مجریان این سیاستها و خط‌مشی‌های منابع انسانی دارد.
- ۵- مدیریت منابع انسانی رویکردی است کل‌نگر که به منافع کل کسب و کار ارتباط می‌یابد از متخصصان منابع انسانی انتظار می‌رود که به عنوان نوعی شریک تجاری عمل کنند و نه به مثابه مدیران پرسنلی.

فصل دوم – حذف

فصل سوم

مفهوم و فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که رویکردهای مختلف را در زمینه توسعه استراتژی های منابع انسانی ، از لحاظ عمودی با استراتژیک کسب و کار یکپارچه و هماهنگ هستند و از لحاظ افقی نیز با یکدیگر ، به کار می گیرند.

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی (صفحه ۵۲)

مرکز مدیریت استراتژیک منابع انسانی و اقداماتی است که شرکت را از رقبای آن متمایز می سازد به نظر هندی و پتیگرو مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بر دارنده چهار معنی و مفهوم می باشد؛

- ۱- استفاده از برنامه ریزی .
- ۲- رویکردی یکپارچه به طراحی و مدیریت سیستم های پرسنلی مبتنی بر رویه های استخدامی و استراتژی نیروی کار که اغلب دارای فلسفه هستند .
- ۳- هماهنگ سازی فعالیت ها و سیاست های مدیریت منابع انسانی با استراتژی کسب و کار تعیین شده .
- ۴- نگرستن به کارکنان سازمان به مثابه منبعی استراتژیک و منظور کسب مزیت رقابتی .

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به موضوعات سازمانی گسترده و کلان می پردازد که از آن جمله؛ تغییرات در ساختار سازمانی و فرهنگ ، عملکرد و اثربخشی سازمانی ، هماهنگ کردن منابع با نیازهای آتی ، توسعه شایستگی های متمایز ، مدیریت دانش و مدیریت تغییر .

مدیریت استراتژیک منابع انسانی هم به عنوان الزامات و نیازمندی های سرمایه انسانی توجه دارد و هم به افزایش شایستگی ها و قابلیت های فرآیندی که به معنای توان انجام امور به نحوی اثربخش است.

اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی (صفحه ۵۳)

منطق مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ارائه و توافق بر سر طراحی روش هایی برای مدیریت کارکنان در بلندمدت استوار است.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی ، دیدگاهی را در پیش می گیرد که در آن به مسائل و موضوعات اصلی و محوری یا عوامل موفقیت مرتبط با نیروی انسانی توجه می شود و تصمیم گیری هایی استراتژیک صورت می پذیرند که تأثیری عمیق و بلندمدت بر رفتار و موفقیت سازمان دارند.

هدف اصلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی ایجاد قابلیت استراتژیک از طریق تضمین این نکته است که سازمان دارای کارکنان ماهر ، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راه رسیدن به مزیت رقابتی پایدار است.

هدف دیگر ، ایجاد حس حمله هدفمند و جهت دار بودن در محیط های معمولاً متلاطم است تا بدین وسیله نیازهای کسب و کار سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش ، از طریق طراحی و اجرای سیاست ها و برنامه های یکپارچه و عملی منابع انسانی ، تامین شود.

رویکردهای مختلف به مدیریت استراتژیک منابع انسانی (صفحه ۵۴)

پنج رویکرد به مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارد که عبارتند از:

- ۱- استراتژی منبع محور
- ۲- تحقق هماهنگی استراتژیک
- ۳- مدیریت عملکرد - بالا
- ۴- مدیریت تعهد - بالا
- ۵- مدیریت مشارکت - بالا

رویکرد منبع محور را توضیح دهید؟

هدف اصلی استراتژی منابع انسانی منبع محور، آنگونه که باری ذکر می‌کند ایجاد شایستگی استراتژیک است یا به عبارتی ایجاد هماهنگی استراتژیک میان منابع و فرصت‌ها و خلق ارزش افزوده به واسطه به کارگیری اثربخش منابع در رویکرد من به محور با توسعه و پرورش مدیران و سایر کارکنانی که می‌توانند به صورت استراتژیک اندیشه کنند و برنامه‌ریزی کنند و در عین حال موضوع‌ها و مسائل استراتژیک را درک کنند روشهای افزایش شایستگی استراتژیک در کانون توجه قرار می‌گیرد.

هماهنگی استراتژیک را توضیح دهید؟

استراتژی منابع انسانی باید سازگار با استراتژی سازمان باشد بهتر است استراتژی منابع انسانی جزو جدانشدنی استراتژی سازمان باشد و در فرآیند برنامه‌ریزی کسب و کار نیز نقشی بر عهده داشته باشد.

انسجام عمودی، به منظور ایجاد هماهنگی میان استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی ضروری است به نحوی که استراتژی منابع انسانی به اجرا و تکمیل استراتژی سازمان کمک کند. **انسجام افقی**، میان سایر جنبه‌های استراتژی منابع انسانی نیز امری است ضروری تا اجزای مختلف با یکدیگر سازگار و همخوان باشند.

مدیریت عملکرد - بالا (صفحه ۵۶)

هدف مدیریت عملکرد بالا تاثیر گذاری بر عملکرد سازمان به واسطه کارکنان و از طریق افزایش بهره‌وری افزایش کیفیت و ارتقاء سطوح ارائه خدمات به مشتریان رشد، سودآوری و در نهایت خلق ارزش بیشتر برای سهامداران است.

روش‌های مدیریت عملکرد بالا عبارتند از؟

۱- جذب و استخدام دقیق کارکنان ۲- برنامه‌های آموزشی گسترده ۳- برنامه‌های پرورش و توسعه مدیران ۴- سیستم‌های پرداخت انگیزشی ۵- فرایندهای مدیریت عملکرد.

بهترین تعریف از سیستم کاری دارای عملکرد بالا در وزارت کار آمریکا ارائه شده است که به شرح ذیل (صفحه ۵۷)

۱- سیستم‌ها دقیق و گسترده جذب، انتخاب و آموزش نیروی انسانی ۲- سیستم‌های رسمی تسهیم اطلاعات میان افراد شاغل در سازمان ۳- طراحی دقیق شغل ۴- فرایندهای مشارکت گسترده ۵- نظرسنجی و نظرخواهی از کارکنان ۶- ارزیابی عملکرد ۷- رویه‌های مطلوب و مناسب بررسی شکایت‌ها ۸- طرح‌های پرداخت و ارتقا، به منظور شناسایی کارکنان دارای عملکرد بالا و تخصیص پاداش‌های مالی به آنان.

مدیریت تعهد – بالا (صفحه ۵۷)

یکی از مشخصه های بارز مدیریت منابع انسانی تاکید آن بر اهمیت ارتقاء تعهد متقابل یا دو جانبه است.

بیر و همکارانش و والتون روشهای دستیابی به تعهد بالا را چنین بر شمرده اند؛

- توسعه و افزایش فرصت های مسیر شغلی و تاکید بر آموزش و تعهد به عنوان ویژگی های ارزشمند کارکنان در تمام سطوح سازمان .
- سطح بالایی از انعطاف پذیری کارکردی و کنار گذاشتن شرح وظایف های بالقوه خشک و ناکارآمد .
- کاهش سلسله مراتب و پایان دادن به تبعیض های ناشی از پست سازمانی .
- اتکای زیاد بر ساختار تیمی به منظور انتشار و توزیع اطلاعات .
- طراحی شغل به عنوان وسیله ای که مدیریت از طریق آن مشاغل را ایجاد کند .
- سیاست عدم اجبار کارکنان به بازخرید شان با تضمین انتخاب استخدام دائم و در صورت امکان استفاده از کارکنان موقت و پاره وقت و منظور کاهش نوسان های تقاضای نیروی کار .
- شکل های جدید سیستم های ارزیابی عملکرد پرداخت و به ویژه پرداخت بر اساس شایستگی و تقسیم سود .
- مشارکت بالای کارکنان در مدیریت کیفیت.

مدیریت مشارکت – بالا (صفحه ۵۸)

این روش شامل برخورد با کارکنان به مثابه شرکت هایی است که منافعشان مورد احترام است و در مسائل و موضوعاتی که با خود آنها سر و کار می یابد ، حق رای دارند.

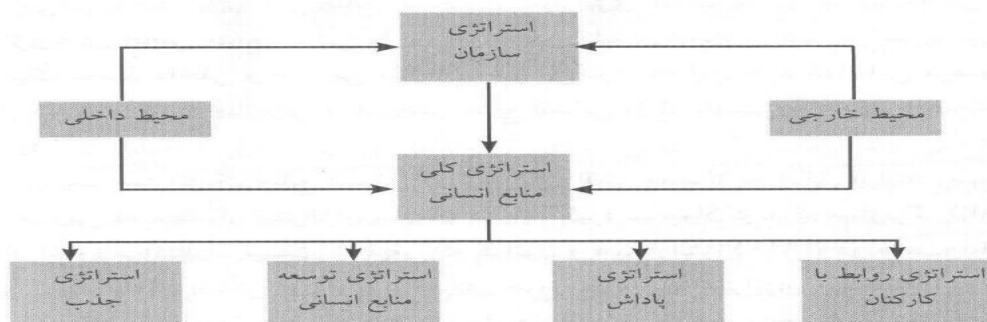
محدودیت های مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

به نظر می رسد مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر عقیده باشد که تدوین استراتژی ، فرآیندی عقلایی و خطی است اما مدیریت استراتژیک منابع انسانی در زندگی واقعی معمولاً به شکل فرآیند رسمی و خطی و مدونی که منطقی از استراتژی سازمان نشأت بگیرد نیست. **تحقیقی که براتون** و همکارانش در هشت سازمان انگلیسی انجام داده اند ، حاکی از آن بود که در هیچ سازمانی استراتژی مشخص و مدونی وجود ندارد که به مجموعه عملکردها و روشهای منابع انسانی منجر شود که متقابلاً به یکدیگر کمک کنند. هماهنگی استراتژیک خوب و درستی است ، اما تحقق آن دشوار می نماید.

نتیجه گیری: مدیریت استراتژیک منابع انسانی نوعی نگرش ذهنی است که راه های انجام کارها را نشان می دهد.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به شکل استراتژی های منابع انسانی مکتوب و تحقق می یابد.

نمودار ۱-۳. مدل خطی مدیریت استراتژیک منابع انسانی



فصل چهارم

استراتژی منابع انسانی (صفحه ۶۱)

مدیریت منابع انسانی استراتژیک را می‌توان به عنوان رویکردی عمومی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی در نظر گرفت که هدف آن، هدایت سازمان در مسیری است که در آینده برای خود در نظر دارد. آنچه از این فرآیند به دست می‌آید، مجموعه‌ای است از تصمیم‌هایی که در طی زمان گرفته می‌شود و الگوی را تشکیل می‌دهند که سازمان برای مدیریت منابع انسانی اش پذیرفته است.

تعریف استراتژی منابع انسانی: استراتژی های منابع انسانی مشخص می‌کنند که سازمان قصد دارد که اقداماتی را در مورد عملکردها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی انجام دهد و چگونه این موارد باید با استراتژی شرکت یکپارچه و منسجم باشند. عقیده دایر و ریوز استراتژی‌های منابع انسانی مجموعه‌ای از عملکردهای منابع انسانی هستند که از داخل با یکدیگر هماهنگ و متناسب باشند.

هدف استراتژی های منابع انسانی، فراهم ساختن رهنمودهایی به منظور تدوین و اجرای برنامه‌ها است و افزون بر آن وسیله‌ای را برای انتقال مقاصد سازمان در مورد چگونگی مدیریت منابع انسانی ارائه می‌کنند.

انواع استراتژی منابع انسانی (صفحه ۶۲)

دو نوع استراتژی وجود دارد که با جنبه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی ارتباط می‌یابند (۱) **استراتژی های عام ۲) استراتژی های خاص**

الف) استراتژی‌های عام منابع انسانی وظیفه‌شان تشریح مقاصد کلی سازمان است در مورد اینکه کارکنان چگونه باید مدیریت شوند و ارتقا یابند و اینکه چه مراحل بایستی می‌گردد تا این اطمینان به دست آید که سازمان می‌تواند نیروی انسانی مورد نیاز را جذب و آن را حفظ کند. و علاوه بر آنها تعهد و انگیزه نیز به وجود آورد.

ب) استراتژی خاص منابع انسانی (صفحه ۶۵) مشخص کننده اقداماتی هستند که سازمان هسته انجام آنها را در حوزه های خاصی دارد.

از جمله استراتژی های خاص ۱- مدیریت استعداد ۲- بهبود مستمر ۳- مدیریت دانش ۴- منبع یابی ۵- یادگیری و توسعه ۶- پاداش ۷- روابط با کارکنان نام برد.

نمونه هایی از استراتژی های خاص منابع انسانی (صفحه ۶۶)

۱. انجمن کودکان
۲. ۲- دیاکو؛ استراتژی کارکنان در سازمان شامل سه بخش اصلی می باشد یک پاداش و قدردانی دو مدیریت استعداد سه اثربخشی سازمانی .
۳. یکی از آژانس های دولتی

عناصر اصلی استراتژی منابع انسانی عبارتند از؛

- سرمایه گذاری در نیروی انسانی
- مدیریت عملکرد
- طراحی شغل
- سیستم پاداش

۴ . استراتژی منابع انسانی در موسسات آموزش عالی

۵ . یک مقام محلی :

تمرکز اصلی بر ایجاد یک سازمان متعالی است . استراتژی شامل ۸ بخش می شود؛

۱- روابط با کارکنان ۲- استخدام و نگهداری ۳- آموزش ۴- مدیریت عملکرد ۵- پرداخت و مزایا ۶- بهداشت و ایمنی ۷- مدیریت حضور و غیاب کارکنان ۸- فرصت‌های برابر .

معیارهای استراتژی اثربخش منابع انسانی (صفحه ۶۸)

استراتژی اثربخش منابع انسانی به استراتژی گفته می‌شود که همان چیزی را محقق سازد که قصد به دست آوردن آن را داشته است.

به طور خاص و مشخص استراتژی اثربخش منابع انسانی به شرح ذیل می باشد.

- نیازهای کسب و کار را برآورده می سازد
- مبتنی بر مطالعه و تحلیل مشروح و تفصیلی است و نه صرفاً تفکر سطحی
- به برنامه‌های عملی که الزامات و مشکلات اجرا را پیش بینی می کنند تبدیل شدنی است
- یکپارچه و منسجم است و اجزایی تشکیل شده که با یکدیگر هماهنگ و در تقویت متقابل همدیگر موثرند
- نیازهای مدیران عملیاتی و کارکنان را به همراه نیازهای سازمان و گروه های ذینفع مورد توجه قرار می‌دهد.

تعبیری از استراتژی مطلوب منابع انسانی؛

استراتژی خوب ، آنی است که موجب ایجاد حس با ارزش بودن در کارکنان می شود . این استراتژی ، کارکنان را از سازمان آگاه می‌سازد و احساس فرد بودن یا عضوی از تیم یا گروه بودن را به آنها القا می کند . این استراتژی باید به کارکنان نشان دهد که برای هماهنگی با استراتژی باید چه کاری انجام دهد مهمتر از همه اینکه استراتژی مورد بحث به کارکنان می آموزد که چگونه در ازای مشارکت شان پاداشت می‌گیرند و چگونه ممکن است در سازمان رشد کنند و ارتقا یابند.

بخش دوم

فصل پنجم

تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی (صفحه ۷۳)

همیشه یک ریسک یا خطر وجود دارد که مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مبهم و نامعلوم باشد ریسک به وجود آمدن شکاف و فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب، بسیار زیاد است.

بیانیه های زیبا و دلچسب درباره قصد استراتژیک را به آسانی میتوان تهیه کرد ولی آن که دشوار است، تبدیل آنها به برنامه های واقع بینانه و سپس اجرای اثربخش آنها است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، موضوعی است که فراتر از انجام آن چیزهایی که درباره شان به تفکر می پردازیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طراحی آن دسته از استراتژی های منابع انسانی منجر می شوند که در وهله نخست، آنچه را که سازمان قصد دارد به منظور دستیابی به اهداف تعریف شده بر حسب سیاست های مدیریت منابع انسانی و حوزه های خاص فرایند منابع انسانی در خود داشته باشد تعریف می کنند و مشخص می سازند و دوم آنکه چگونگی اجرای آنها را معین می کنند.

فرآیند طراحی و اجرای استراتژی های منابع انسانی به شرح زیر می باشند (۱) مباحث اصلی فرآیند (۲) ویژگی های فرآیند (۳) توسعه استراتژی منابع انسانی (۴) استقرار استراتژی منابع انسانی (۵) مرور و بازنگری استراتژیک (۶) اجرای استراتژی منابع انسانی.

مباحث اصلی فرآیند (صفحه ۷۴)

همانگونه که **هندری و پتیگرو** اظهار داشته اند که هنگام بررسی روشهای تدوین استراتژی منابع انسانی توجه به روابط دو طرفه بین استراتژی کسب و کار و استراتژی مدیریت منابع انسانی، ضروری است. بهترین روش نگرینستن و واقعیت طراحی اطلاعاتی منابع انسانی، چه بسا در جمله **مینتزبرگ**، **کوبین** و **جیمز** نهفته باشد به عنوان می کند طراحی استراتژی به جای آنکه تکرار منطقه کاربردی باشد، بیشتر با ترجیحات، انتخابها و هماهنگیها ارتباط دارد.

ویژگی های فرآیند

پیش شرط ها، یک سال این پیشرفت ها را برای تدوین استراتژی منابع انسانی پیشنهاد و به شرح ذیل مطرح کرده است

(۱) فرایند تدوین استراتژی پیچیده ای است .

(۲) استراتژی کسب و کار ممکن است تأثیری جدی و عمده بر استراتژی منابع انسانی داشته باشد .

(۳) در بین عوامل موثر بر طراحی استراتژی منابع انسانی، مجموعه ای از توافق ها و سازش های سنتی و نیز برخی بده بستان ها میان ذینفعان سازمان مشاهده می شود.

مکاتب توسعه استراتژیک (صفحه ۷۶)

پرسل سه مکتب اصلی را در توسعه استراتژی معرفی کرده است، الف) مطب طراحی ب) مطب فرایندی ج) مطب ترکیبی

مکتب طراحی، آگاهانه و محاسباتی است و مبتنی بر فرضیه عقلانیت اقتصادی این مکتب به جای روشهای کیفی، برای تجزیه و تحلیل از روشهای کمی استفاده می کند و برفرست ها و تهدیدهای بازار تمرکز دارد.

مکتب فرآیندی، رویکردهای مختلف را پذیرفته است و با چگونگی طراحی استراتژی و عوامل موثر بر تدوین استراتژی سر و کار دارد؛ این مکتب فراتر از مطالعه رویدادهای واقعی است و در توضیح و تبیین رویدادها به جای روش قیاسی از تجربه استفاده می

کند. همانگونه که پرسل اشاره کرد مکتب طراحی این پیش فرض را در خود دارد که هر چیزی امکان پذیر است ولی پیش فرض مطب فرایندی این است که جزء غوطه ور شدن در سیل رویدادها، کار چندانی نمی توان انجام داد.

مکتب ترکیبی، به عقاید و باورهای خاصی تاکید می کند؛ نخست آنکه استراتژی ها با توجه به منحنی عمر سازمان، گوناگون و متفاوت هستند دوم آنکه استراتژی های مورد بحث با بخشی از صنعت که سازمان در آن فعالیت می کند، تناسب دارند و سوم آنکه این استراتژی ها با تغییر و تحول سروکار می یابند.

سطوح تصمیم گیری استراتژیک (صفحه ۷۷)

در حالت ایده آل، فرایند طراحی استراتژی های منابع انسانی به عنوان فرآیندی شناخته می شود که وابستگی زیادی به فرایند طراحی استراتژی های کسب و کار سازمان دارد. استراتژی منابع انسانی، هم می تواند بر استراتژی کسب و کار و استراتژی سازمان تأثیر بگذارد و هم از آن تأثیر بپذیرد.

پرسل و آلشترند تصمیم ها را به سه نوع تقسیم کردند؛

- ۱- **تصمیم های درجه یک**، که جهت گیری بلندمدت شرکت یا قلمرو فعالیت های آن مربوط می شوند.
- ۲- **تصمیم های درجه دو**، که با روی رویه های عملیاتی داخلی و نحوه سازماندهی شرکت برای دستیابی به اهداف ارتباط می یابند.
- ۳- **تصمیم های درجه سه**، که با انتخاب ساختارها و روش های منابع انسانی سروکار می یابند و به هنگام ایجاد پارامترهای مدیریت روابط کارکنان، استراتژیک هستند.

توسعه استراتژی منابع انسانی (صفحه ۷۹)

رویکرد کلی این رویکردی شش مرحله ای را به شرح زیر پیشنهاد کرده؛

- ۱- تشکیل ائتلاف راهنما ۲- تصور آینده ۳- شناسایی شایستگی های فعلی و نیز شناسایی شکاف ها ۴- ترسیم نقشه سیستم ۵- الگوسازی پویایی های سیستم ۶- اقدام.

در توسعه استراتژی های منابع انسانی، فرایند و همان اندازه محتوای طراحی اهمیت دارد تالیسون و ویچر بر اساس تحقیقات شان چنین بیان کرده اند. فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی اغلب به اندازه محتوای عنوان شده که از طریق کار بر روی مسائل و موضوعات استراتژیک و برجسته ساختن موارد تنش زا، عقاید جدیدی سر برآورده اند.

روش شناسی تدوین استراتژی منابع انسانی (صفحه ۸۰)

دایر و هلدر روش شناسی را برای استراتژی های منابع انسانی به شرح زیر پیشنهاد کرده اند؛

- ۱- ارزیابی مکان انجام ۲- تعیین میزان مطلوبیت ۳- تعیین اهداف ۴- تصمیم گیری راجع به ابزارهای تحقق اهداف.

رویکردهای خاص توسعه استراتژیک

د لری و د تی به تشریح سه روش اصلی برای طراحی استراتژی منابع انسانی پرداخته اند (الف) **روش جهانشمول** (ب) **روش اقتضائی** (ج) **روش ترکیبی**.

ریچارد سون و تام دو روش اول را به ترتیب بهترین روش و بهترین هماهنگی نام گذاری کرده و نام روش آخر را تغییر نداند.

رویکرد بهترین روش نگرش بر این باور استوار است که مجموعه ای از بهترین روشهای مدیریت منابع انسانی وجود دارد و انتخاب آن ها موجب بهینه شدن عملکرد سازمان میشود.

جدول ۱-۵. بهترین روش‌های مدیریت منابع انسانی

وزارت کار ایالات متحده (۱۹۹۳)	فیر (۱۹۹۴)	پترسون و همکاران (۱۹۹۷)	گست (۱۹۹۹)
سیستم‌های دقیق و گسترده در جذب و استخدام و آموزش.	امنیت استخدامی. استخدام انتخابی.	فرایندهای حرفه‌ای انتخاب و استخدام. برنامه‌های انگیزشی حرفه‌ای برنامه‌های آموزشی حرفه‌ای	انتخاب و استفاده دقیق از آزمون‌های انتخابی به منظور شناسایی کسانی که توان مشارکت و همکاری را دارند.
سیستم‌های رسمی تسهیم اطلاعات با کارکنان.	تیم‌های خودگردان. پرداخت بالا، متناسب با عملکرد.	سیستم‌های یکپارچه ارزیابی.	آموزش و توجه به آن به عنوان فعالیتی مستمر.
طراحی شغل واضح و روشن.	آموزش به منظور تربیت نیروی کار ماهر و با انگیزه.	انعطاف‌پذیری مهارت‌های نیروی کار.	طراحی شغل به منظور اطمینان یافتن از انعطاف‌پذیری، تعهد و انگیزش، به علاوه اطمینان یافتن از این‌که کارکنان مسئولیت و استقلال کافی برای استفاده از دانش و مهارت‌هایشان را دارند.
فرایندهای مشارکت سطح بالا.	کاهش در تفاوت میان شأن و مقام پست‌های مختلف.	تنوع شغلی در سطح عملیات.	ارتباطات به منظور اطمینان یافتن از فرایندهای دو طرفه‌ای که همه افراد را مطلع می‌سازد.
ارزیابی عملکرد.	تسهیم اطلاعات.	استفاده از تیم‌های رسمی. ارتباطات جامع و گسترده و مکرر با کارکنان.	اجرای برنامه‌های مالکیت سهام به منظور افزایش آگاهی کارکنان از نقشی که در عملکرد مالی شرکت دارند.
رویه‌های مناسب رسیدگی به شکایت‌ها.		هماهنگ‌سازی تیم‌ها با شرایط مختلف.	
طرح‌های ارتقا و پرداخت، که به منظور شناسایی کارکنان دارای عملکرد - بالا و تقدیر از آنان طراحی شده‌اند.		پرداخت بیش‌تر در مقایسه با رقیبان.	
		استفاده از طرح‌های تشویقی.	

پرسل دیدگاه جهان‌شمول، یا بهترین روش را با استفاده از ناهمخوانی میان بهترین روش و دیدگاه منبع - محور، مورد انتقاد قرار داده است. او می‌پرسد که چگونه می‌توان رابطه‌ای مشخص و هماهنگ با این دیدگاه بهترین روش با این دیدگاه که تنها برخی از منابع و روش‌ها دارای ارزش و اهمیت هستند برقرار ساخت.

رویکرد بهترین هماهنگی در این رویکرد تاکید بر اهمیت اطمینان یافتن از مناسب بودن استراتژی‌های منابع انسانی با شرایط سازمانی بنا به دلایلی که در قسمت‌ها تاکید بر اهمیت اطمینان یافتن از مناسب بودن استراتژی‌های منابع انسانی با شرایط سازمانی، بسیاری از صاحب نظران بر این باورند که روش **بهترین هماهنگی** دارای اهمیتی بیش از روش موسوم به بهترین روش است.

اما همانگونه که پرسل اشاره کرد بهترین هماهنگی دربردارنده مشکلاتی نیز هست . جستجوی مدل اقتضایی یا سازگار مدیریت منابع انسانی ، به دلیل ناممکن بودن مدل سازی کلیه متغیرهای اقتصادی ، دشواری نشان دادن ارتباط آنها و نحوه تاثیر تغییر متغیر ای مشخص بر روی سایر متغیرها ، دشوار شده است.

رویکرد ترکیبی یا مجموعه سازی (صفحه ۸۴)

همانطور که ریچاردسون و تامپسون می‌گویند " موفقیت هر استراتژی به ترکیب هماهنگی بیرونی یا عمودی و هماهنگی درونی یا افقی بستگی دارد "

دست یابی به یکپارچگی عمودی ، انسجام عمودی به دو شکل صورت می پذیرد:

۱. انسجام با فرهنگ سازمانی ۲. هماهنگی با استراتژی کسب و کار

انفجار با فرهنگ سازمانی استراتژی منابع انسانی باید متناسب با فرهنگ موجود سازمان باشند ، یا به گونه ای طراحی شوند که موجب تغییرات در برخی از سمت و سو های خاص شوند .

هماهنگی با استراتژی کسب و کار مسائل و موضوعات کسب و کار محوری که ممکن است استراتژی های منابع انسانی را تحت تاثیر قرار دهند عبارتند از؛

- مقاصد مربوط به رشد یا گسترش فعالیت ها .
- پیشنهاد در خصوص افزایش مزیت رقابتی از طریق نوآوری در محصول .
- احساس نیاز به توسعه فرهنگی عملکرد- محور .

به منظور به دست آوردن اطلاعات در خصوص طراحی استراتژی های منابع انسانی ، می توان به تجزیه و تحلیل فرهنگ موجود پرداخت ۱- انسانی و سودمندی ۲- معاشرتی ۳- پذیرا ۴- سنتی ۵- وابسته ۶- تنگنظر ۷- خصمانه ۸- قدرت ۹- رقابتی ۱۰- شایسته گرا یا / تکامل گرا ۱۱- توفیق گرا ۱۲- خودشکوفای .

طرح استراتژی (صفحه ۹۴)

چگونگی تنظیم استراتژی و برنامه های اجرایی ۱- پایه و اساس که شامل؛

الف) نیازهای شرکت در قالب عناصر کلیدی استراتژیک شرکت ب (عوامل محیطی و تجزیه و تحلیل ج. عوامل فرهنگی

۲- محتوا ۳- منطق و فلسفه کار ۴- برنامه اجرا (که شامل طرح عملی . مسئولیت هر مرحله . منابع مورد نیاز . روش های پیشنهادی برای برقراری ارتباط با کارکنان . روش های مدیریت پروژه) ۵- تحلیل هزینه و فایده .

بازنگری استراتژیک منابع انسانی (صفحه ۹۵)

مختصری از بازنگری استراتژی منابع انسانی :

- هدف سازمان را مجدداً تعریف کرده است
- تاکید کرده است که هدف اصلی کماکان در اولویت نخست قرار دارد
- بر ضرورت تضمین موفقیت فعالیت های آتی تاکید کرده است
- پیشنهادهایی برای موفقیت مالی آینده شرکت ارائه کرده است.

نمودار توالی بازنگری استراتژیک (صفحه ۹۶)

تجزیه و تحلیل؛

۱. استراتژی کسب و کار کدام است و چه پیشنهادهایی لازم دارد؟
۲. کدام عوامل فرهنگی و محیطی را باید در نظر بگیریم؟
۳. کاستی‌ها و مشکلات اصلی منابع انسان کدامند؟
۴. فاصله بین آنچه انجام می‌شود و آنچه باید انجام شود چیست؟

شناسایی و تشخیص؛

۱. چرا این کاستی‌ها و مسائل وجود دارند؟
۲. علل شکاف‌ها و مشکلات کدامند؟
۳. چه عواملی بر موفقیت شرکت تاثیر می‌گذارند؟

یافته‌ها و پیشنهادها؛

۱. نتیجه تحلیل و تشخیص چیست؟
۲. استراتژی‌های دیگری وجود دارند؟
۳. چه گزینه‌ای انتخاب می‌شود و چرا؟

برنامه ریزی عملی؛

۱. برای اجرای پیشنهادها، چه باید کرد؟
۲. ممکن است با چه مشکلاتی روبرو شویم و چگونه باید بر آنها غلبه کرد؟
۳. چه کسی اقدام می‌کند و چه موقع؟
۴. چگونه از وجود مدیران صف توانمند و متعهد مورد نیاز، اطمینان حاصل کنیم؟

برنامه ریزی منابع؛

۱. به چه منابعی نیاز است؟
۲. چگونه این منابع را می‌توان تهیه کرد؟
۳. چطور مدیریت را قانع کنیم که به این منابع نیاز است؟
۴. به چه فرآیندهایی پشتیبانی نیاز است؟

منافع و مزایا؛

۱. منافع اجرای این پیشنهادها برای سازمان کدامند؟
۲. چه فایده‌هایی برای هر یک از کارکنان دارند؟
۳. چگونه نیازهای شرکت را برآورده می‌سازند؟

اجرای استراتژی منابع انسانی (صفحه ۹۹)

از آنجا که استراتژی ها به شکل مجرد بیان می شوند باید آنها را به برنامه‌ها تبدیل کرد آن هم برنامه‌هایی که اهداف آنها به روشنی تعریف شده‌اند و دست یافتنی هستند. اما به اجرا گذاشتن استراتژی ها ، کار ساده‌ای نیست. گاهی اوقات از ارزش مدیریت استراتژیک منابع انسانی کاسته می شود گاهی به معنای مجموعه ای از افکار کلی درباره سیاست‌های منابع انسانی است گاه نیز برای توصیف برنامه‌های کوتاه مدت. در این راستا **گراتون** و همکارانش به برخی از عوامل و علت ها اشاره کرده اند؛

- ۱- کارکنان در سازمان های مختلف تنها آن دسته از روش هایی را می پذیرند که می‌پندارند به نوعی به آنها مربوط می‌شود.
- ۲- کارکنان با سابقه ، وضعیت موجود را بیشتر می‌پسندند.
- ۳- کارکنان ممکن است اقدامات مبهم یا پیچیده را درک نکنند.
- ۴- پذیرش فعالیت های پویا و غیر یکنواخت ، دشوارتر است .
- ۵- اگر کارکنان به این باور برسند که اقدامات جدید تضاد هایی با هویت سازمان دارند ، با آنها مقابله می‌کنند .
- ۶- تهدید تلقی شدن ابتکار عمل ها و اقدامات جدید.
- ۷- ناهماهنگی های میان استراتژی های سازمان و ارزش ها .
- ۸- میزان اعتماد کارکنان به مدیران ارشد.

موانع اجرای استراتژی منابع انسانی (صفحه ۱۰۰)

هر یک از عواملی که **گراتون** و همکارانش کرده‌اند ، می‌تواند مانع اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی های منابع انسانی گردد. عواملی دیگری که مانع اجرای موفقیت استراتژی های منابع انسانی هستند :

- ناکامی در درک نیازهای استراتژیک سازمان
- رزیابی ناکافی محیط و عوامل فرهنگی موثر بر محتوای استراتژی های منابع انسانی
- عدم توجه کافی به مسائل مربوط به اجرای عملی
- عدم توجه کافی به نقش مهم مدیران صف در اجرای استراتژی ها.

غلبه بر موانع

برای غلبه بر موانع باید گام هایی برداشته شود؛

۱. تجزیه و تحلیل دقیق
۲. نیازها و الزامات
۳. تدوین و طراحی استراتژی
۴. جلب حمایت از استراتژی
۵. ارزیابی تهیه برنامه های عملی
۶. اجرای برنامه به صورت مدیریت پروژه.