

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تالیف: پیام صحرائی

Human

H

Resources

R

Management

M

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تالیف:

پیام صحرائی



انتشارات موجک



سرشناسه: صحرائی، پیام، ۱۳۶۵-

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت استراتژیک منابع انسانی / تالیف پیام صحرائی.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات موجک، ۱۴۰۱.

مشخصات ظاهری: ۹۴ ص.: جدول.

شابک: ۲-۴۷۱-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸، ۹۳۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: کتابنامه: ص. [۸۵]-۹۴.

موضوع: کارکنان - مدیریت

Personnel management: موضوع

موضوع: نیروی انسانی - مدیریت

Manpower planning: موضوع

موضوع: برنامه‌ریزی راهبردی

Strategic planning: موضوع

رده بندی کنگره: HF۵۵۴۹

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱

شماره کتابشناسی ملی: ۸۸۳۱۷۹۱

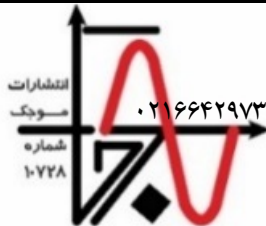
انتشارات موجک

واتساپ: ۰۹۳۶۳۰۳۱۲۵۸ کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز پخش: ۰۲۶۳۲۷۰۵۳۱۸ - ۰۲۶۳۲۷۲۱۸۱۹ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳ - ۰۲۱۶۶۴۲۹۷۳۳

ایمیل: mojakpublication@yahoo.com

سایت: www.mojak.ir



عنوان: مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تالیف: پیام صحرائی

مشخصات ظاهری: ۹۴ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول: بهار ۱۴۰۱، تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۹۳۰۰۰۰ ریال، شابک: ۲-۴۷۱-۹۹۴-۶۰۰-۹۷۸

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات موجک محفوظ است. هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق

چاپ و تکثیر این اثر را به هر شکل و صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب و ... را ندارد. متخلفین به موجب

بند ۵ ماده قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

پیش گفتار..... ۹

فصل اول: کلیات ۱۳

۱-۱ تشریح موضوع کتاب ۱۳

۲-۱ اهمیت موضوع ۱۶

فصل دوم: استراتژی منابع انسانی ۲۱

۱-۲ تعاریف مدیریت استراتژیک ۲۱

۲-۲ مزایای مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۲۴

۳-۲ ویژگی‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۲۴

۴-۲ استراتژی منابع انسانی ۲۵

۵-۲ استراتژی منابع انسانی چیست؟ ۲۵

۶-۲ رویکردهای استراتژیک در استراتژی منابع انسانی ۲۶

۱-۶-۲ رویکرد مبتنی بر منابع چیست؟ ۲۶

۲-۶-۲ رویکرد رفتاری در مدیریت منابع انسانی چیست؟ ۲۷

۳-۶-۲ رویکرد سیستم‌های سایبرنتیک در مدیریت منابع انسانی چیست؟ ۲۸

۷-۲ تعریف مدیریت شایستگی چیست؟ ۲۹

۸-۲ مفهوم محدودیت عقلایی و فرصت‌گرایی در استراتژی منابع انسانی ۳۱

- ۱-۸-۲ تعریف هزینه مبادلات چیست؟ ۳۱
- ۲-۸-۲ تعریف هزینه کارگزاری چیست؟ ۳۱
- ۹-۲ رویکرد قدرت و وابستگی منابع در استراتژی منابع انسانی ۳۲

فصل سوم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۳۵

- ۱-۳ تأثیرات رویکرد منابع در مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۳۵
- ۲-۳ رویکرد نهادی گرایی در استراتژی منابع انسانی چیست؟ ۳۶
- ۳-۳ تدوین استراتژی منابع انسانی با توجه به نقاط مرجع استراتژیک ۳۷
- ۱-۳-۳ استراتژی متعهدانه چیست؟ ۳۷
- ۲-۳-۳ استراتژی پیمانکارانه چیست؟ ۳۷
- ۳-۳-۳ استراتژی پدرانہ چیست؟ ۳۸
- ۴-۳-۳ استراتژی ثانویه چیست؟ ۳۸
- ۴-۳ استراتژی توسعه سرمایه انسانی ۳۸
- ۵-۳ عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی ۳۹
- ۱-۵-۳ فرایند استراتژیک ۳۹
- ۲-۵-۳ برنامه‌ها ۴۱
- ۳-۵-۳ فرایند مدیریت منابع انسانی ۴۱
- ۶-۳ مدل‌های مدیریت استراتژیک نیروی انسانی ۴۲
- ۱-۶-۳ مدل هانگ و چانگ ۴۲
- ۲-۶-۳ مدل هریسون ۴۴
- ۳-۶-۳ مدل جیمزواکر ۴۴
- ۴-۶-۳ مدل کریستوفر ۴۴
- ۵-۶-۳ مدل فرآیند طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی ۴۵

فصل چهارم: ارزیابی عملکرد شغلی ۴۷

- ۴-۱ تعاریف عملکرد ۴۷
- ۴-۲ تعاریف عملکرد کارکنان ۴۹
- ۴-۳ فواید استفاده از ارزیابی عملکرد کارکنان ۵۰
- ۴-۴ اهداف ارزیابی عملکرد شغلی ۵۱
- ۴-۵ رویکردهای ارزیابی عملکرد شغلی ۵۲
- ۴-۶ فرایند ارزیابی عملکرد شغلی ۵۳
- ۴-۶-۱ تدوین شاخص‌های عملکرد کارکنان ۵۳
- ۴-۶-۲ تعیین وزن شاخص‌های عملکرد کارکنان ۵۴
- ۴-۶-۳ سیستم مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان ۵۶
- ۴-۷ سرمایه انسانی و کارآفرینی ۵۶

فصل پنجم: مدل‌های اجرای فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان ۵۹

- ۵-۱ الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی ۵۹
- ۵-۲ نظام مدیریت کیفیت ایزو ۶۰
- ۵-۳ هرم عملکرد ۶۰
- ۵-۴ نظام کارت امتیازی متوازن ۶۱
- ۵-۵ فرایند کسب و کار ۶۲
- ۵-۶ چارچوب مدوری و استیبل ۶۳
- ۵-۷ روش تحلیل ذی‌نفعان ۶۳
- ۵-۸ نظام مدیریت بر مبنای هدف ۶۴
- ۵-۹ نظام مدیریت کیفیت جامع ۶۵
- ۵-۱۰ روش مالکوم بالدريج ۶۶
- ۵-۱۱ مدل EFQM ۶۸

فصل ششم: تحقیقات مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی ۶۹

۶-۱ پیشینه خارجی ۶۹

۶-۲ پیشینه داخلی ۷۱

فصل هفتم: جمع بندی ۷۷

۷-۱ نتیجه گیری ۷۷

۷-۲ پیشنهادها ۸۲

منابع ۸۵

منابع فارسی ۸۵

منابع انگلیسی ۸۸

پیش‌گفتار

هدف از مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌ها، کمک به کارکنان در جهت رفع نیازها و همچنین پیش‌برد اهداف شرکت است. مدیریت منابع انسانی (Human resource management)، یا (HRM) با جنبه‌های تجاری مربوط به کارکنان در ارتباط است. این جنبه‌ها شامل پرورش، مزایا، استخدام، اخراج و مسائل سازمانی می‌شود. همچنین واحد منابع انسانی به مسائل مربوط به تعطیلات، مرخصی، اطلاعات مربوط به خدمات درمانی و مشوق‌های کاری رسیدگی می‌کند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی روندی است که طی آن نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی برای رسیدن یک سازمان به اهدافش تعیین می‌گردد. به برنامه‌ریزی منابع انسانی باید به عنوان حلقه پیوند بین مدیریت منابع انسانی و اهداف کلی یک سازمان نگریسته شود. پیر شدن جمعیت کارکنان در بیشتر کشورهای غربی و تقاضای روزافزون برای کارکنان زبده در کشورهای در حال توسعه نیز حاکی از اهمیت برنامه‌ریزی بهینه منابع انسانی است.

بنابر تعریف بولا و اسکات، برنامه‌ریزی منابع انسانی «روندی است که در طی آن نیازهای منابع انسانی یک سازمان مشخص شده و برای رفع این نیازهای برنامه قابل قبولی ریخته شود». رایلی این فرایند را به عنوان «تلاش‌های یک سازمان برای برآورد کردن تقاضاهای نیروی کار و ارزیابی اندازه، نوع، و منابع عرضه‌ای که این تقاضا را رفع کند» تعریف می‌کند.

برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی شامل ایجاد یک برند برای کارفرما، استراتژی ابقا، استراتژی انعطاف‌پذیری، استراتژی مدیریت استعدادها و استراتژی انتخاب است. همچنین مدیریت استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر سه فرض است؛

اول اینکه سرمایه انسانی منبع عمده مزیت رقابتی است؛

دوم اینکه این کارکنان هستند که طرح‌های استراتژیک را به اجرا در می‌آورند،

و سوم اینکه برای تعیین مقصد سازمان و نحوه رسیدن به آن بایستی رویکردی سیستماتیک در پیش گرفته شود. اندازه‌گیری عملکرد هر بنگاه اقتصادی، می‌تواند در تعیین موقعیت فعلی بنگاه (میزان موفقیت در دستیابی به اهداف راهبردی و امثالهم)؛ حرکت و جهت‌گیری‌های آینده؛ و برنامه‌ها و فعالیت‌های بهبود دهنده موثر باشد و اصولاً بدین منظور اجرا می‌شود. (فورچون و شلتون^۱، ۲۰۱۴، ۲۱).

در بحث ارزیابی عملکرد معمولاً این سوال مطرح می‌شود که کدام یک از معیارهای ارزیابی عملکرد شرکت‌ها از اعتبار بیشتری برخوردار است. اصولاً یک شاخص مطلق و ایده‌آل برای سنجش عملکرد شرکت وجود ندارد. عدم وجود ابزار مناسب برای ارزیابی عملکرد شرکت‌ها، یکی از دلایل به نتیجه نرسیدن تلاش مدیرانی است که علاقه‌مند به ارتقای سطح عملکرد سازمان‌شان هستند. با ملاحظه مجموعه شرایط نوین اقتصادی و کسب و کار تغییرات حاصله در الگوهای جدید مدیریتی و اداره سازمان‌ها، پیدایش تعاریف و برداشت‌های جدید از مفهوم کنترل مدیریت و تئوری نمایندگی و همچنین ناکارآمدی روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد، از یک طرف و انتظارات جدید از گزارش‌های سنجش عملکرد از طرف دیگر ضرورت تغییر و تحول در معیارهای سنجش عملکرد را پدید آورده است. جستجوهای اولیه برای دستیابی به معیارهای ارزیابی عملکرد منجر به استفاده از اعداد و اطلاعات حسابداری در این زمینه شده است. بسیاری از معیارهای ارزیابی عملکرد، مبتنی بر مدل‌های حسابداری؛ بویژه مدل سود حسابداری گزارش شده یا سود هر سهم است. با گذشت زمان، مدیران به منظور حفظ سطح پاداش و بهبود آن، به مدیریت سود از طریق تحریف اعداد حسابداری پرداختند. این موضوع باعث شده است که علی‌رغم آنکه برخی از شرکت‌ها دارای وضعیت مالی مطلوبی از نظر اعداد حسابداری و معیارهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر مدل‌های حسابداری بوده‌اند، با بحران‌های مالی از جمله کمبود نقدینگی مواجه شوند. بنابراین، معیارهای ارزیابی عملکرد مبتنی بر آن‌ها نتوانستند در جهت منافع سهامداران و سایر گروه‌های برون‌سازمانی حرکت کنند و موجب تعدیل تضاد منافع شوند (بوناچی و رینالدی^۲، ۲۰۰۷).

¹ Fortune & Shelton

² Bonacchi & Rinaldi

بدون تردید سازمان‌های عصر حاضر با تحولات و تهدیدهای گسترده ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی روبه‌رو هستند و تضمین و تداوم حیات و بقای سازمان‌ها نیازمند یافتن راه‌حل‌ها و روش‌های جدید مقابله با مشکلات است که به نوآوری، ابداع، خلق محصولات یا خدمات، فرایندها و روش‌های جدید بستگی زیادی دارد. از این‌رو سازمان‌های عصر حاضر به کارآفرینی سازمانی به دلیل نقشی که در تقویت موقعیت رقابتی سازمان‌ها ایفا می‌کند توجه خاصی داشته‌اند. کارآفرینی سازمانی، شامل پرورش رفتارهای کارآفرینانه در سازمان است که در آن، سازمان شرایطی را فراهم می‌کند تا کل سازمان و کارکنان آن از روحیه کارآفرینی برخوردار شوند (احمدپورداریانی، ۱۳۹۱: ۱۵).

ضرورت وجود استراتژی گرایش به کارآفرینی از سه نیاز اساسی یعنی افزایش رقابت، حس بی‌اعتمادی به شیوه‌های مدیریت سنتی، و خروج بهترین نیروهای کاری و اقدام آن‌ها به کارآفرینی مستقل نشئت گرفته است (لندستروم^۱، ۲۰۰۵).

از آنجا که کارآفرینی سازمانی به‌عنوان یک راهبرد اثربخش برای توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها شناخته شده است؛ بنابراین کارآفرینی به معنی فرآیند کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها به‌منظور ارزش‌آفرینی در حوزه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بوده و پایه و اساس توسعه پایدار و همه‌جانبه تلقی می‌شود. به این ترتیب توسعه کارآفرینی نقش شایسته‌ای برای حضور فعال در بازارهای جهانی، مقابله با رقبا، اشتغال‌زایی پایدار، توسعه عدالت، کاهش فقر و حل مشکلات جامعه، دولت و بخش عمومی دارد. توسعه کارآفرینی فرآیندی پیچیده، بلندمدت و فراگیر است که البته نقش بسزایی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها دارد. به‌طوری‌که امروزه کارآفرینی به استراتژی‌کی‌ترین و مهم‌ترین ابزار توسعه اقتصادی جوامع پیشرفته تبدیل شده است. به همین دلیل گرایش به کارآفرینی در سراسر دنیا افزایش یافته است (اربن^۲، ۲۰۱۰).

گرایش کارآفرینانه و توجه به آن، شرط اساسی در توسعه هر کشور در قرن بیست و یکم است. از این‌رو در کشورهای مختلف توجه خاصی به گرایش کارآفرینانه و کارآفرینان می‌شود و تقویت کارآفرینی و ایجاد بستر مناسب برای توسعه آن، از ابزار پیشرفت اقتصادی کشورها، به‌ویژه کشورهای در حال توسعه به حساب می‌آید. به‌منظور دستیابی به سازمان کارآفرین ضروری است که

^۱ Landstrom

^۲ Urban

مدیران سازمان‌ها ضمن ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان، بسترها و زیرساخت‌های لازم را از ابعاد مختلف فردی، گروهی و سازمانی جهت ایجاد و تقویت گرایش کارآفرینانه فراهم کنند تا با تدوین اهداف، استراتژی، ساختار، سیستم‌ها و فرهنگ سازمانی مناسب با سازمان‌های کارآفرین بتوان گامی ارزنده را در رشد و تعالی سازمان‌ها برداشت که در صورت تحقق این امر، گسترش نوآوری و خلاقیت، بهبود سطح اشتغال در جامعه و رفاه اجتماعی، افزایش کمی و کیفی تولید، افزایش مزیت رقابت اقتصادی در عرصه جهانی و توسعه کشور را موجب خواهد شد (مقیم و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۹).

شیوه سازماندهی کتاب حاضر به صورت زیر می‌باشد.

فصل اول: کلیات

فصل دوم: استراتژی منابع انسانی

فصل سوم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی

فصل چهارم: ارزیابی عملکرد شغلی

فصل پنجم: مدل‌های اجرای فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان

فصل ششم: تحقیقات مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی

فصل هفتم: جمع‌بندی

در پایان، بر خود لازم می‌دانم که از همه عزیزان و بزرگوارانی که در مراحل گوناگون آماده سازی این کتاب من را یاری نموده‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر نمایم.

پیام صحرائی

بهار ۱۴۰۱

Strategic Management of Human Resources

Payam Sahraee

مدیریت استراتژیک منابع انسانی روندی است که طی آن نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی برای رسیدن یک سازمان به اهدافش تعیین می‌گردد. به برنامه‌ریزی منابع انسانی باید به عنوان حلقه پیوند بین مدیریت منابع انسانی و اهداف کلی یک سازمان نگریسته شود. پیر شدن جمعیت کارکنان در بیشتر کشورهای غربی و تقاضای روزافزون برای کارکنان زبده در کشورهای در حال توسعه نیز حاکی از اهمیت برنامه‌ریزی بهینه منابع انسانی است.

بنابر تعریف بولا و اسکات، برنامه‌ریزی منابع انسانی «روندی است که در طی آن نیازهای منابع انسانی یک سازمان مشخص شده و برای رفع این نیازهای برنامه قابل قبولی ریخته شود.» رابلی این فرایند را به عنوان «تلاش‌های یک سازمان برای برآورد کردن تقاضای نیروی کار و ارزیابی اندازه، نوع، و منابع عرضه‌ای که این تقاضا را رفع کند» تعریف می‌کند.

برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی شامل ایجاد یک برند برای کارفرما، استراتژی ابقا، استراتژی انعطاف‌پذیری، استراتژی مدیریت استعدادها و استراتژی انتخاب است. همچنین مدیریت استراتژیک منابع انسانی مبتنی بر سه فرض است؛

اول اینکه سرمایه انسانی منبع عمده مزیت رقابتی است؛

دوم اینکه این کارکنان هستند که طرح‌های استراتژیک را به اجرا در می‌آورند، و سوم اینکه برای تعیین مقصد سازمان و نحوه رسیدن به آن بایستی رویکردی سیستماتیک در پیش گرفته شود. اندازه‌گیری عملکرد هر بنگاه اقتصادی، می‌تواند در تعیین موقعیت فعلی بنگاه (میزان موفقیت در دستیابی به اهداف راهبردی و امثالهم)؛ حرکت و جهت‌گیری‌های آینده؛ و برنامه‌ها و فعالیت‌های بهبود دهنده موثر باشد و اصولاً بدین منظور اجرا می‌شود.

