

استراتژی منابع انسانی

ملیکه بهشتی فر



تعریف استراتژی از دیدگاه صاحب‌نظران :

- ◆ - **کپنر و زیمرمن** : استراتژی چارچوبی است که در آن تصمیماتی اتخاذ می‌شود که ماهیت و جهت یک سازمان را تعیین می‌کند (کپنر، ۱۹۸۰).
- ◆ - **کنت آندروز** : استراتژی، الگوی تصمیماتی است که اهداف سازمان را تعیین می‌کند، سیاست‌ها و برنامه‌های اصلی را در جهت کسب آن اهداف ارائه می‌دهد، و محدوده‌ای که سازمان باید دنبال کند را تعریف می‌کند (آندروز، ۱۹۸۰).



تعریف استراتژی از دیدگاه صاحب‌نظران :

- ◆ - **چایلد:** استراتژی مجموعه‌ای از انتخاب بینادی یا حساس درباره نتایج یک فعالیت و ابزار انجام آن فعالیت است (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).
- ◆ - **آنتونی:** استراتژی به معنای تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های مربوط به اهداف سازمان و تغییرات در آن اهداف، منابع مورد استفاده در آنها، تعیین ویژگی‌های این منابع، توزیع و کاربرد آنها است.
- ◆ - **تایلس:** استراتژی مجموعه کاملی از سیاست‌ها و اهداف معین و مشخص یک سازمان می‌باشد (امیرکبیری، ۱۳۷۷).



مفهوم استراتژی منابع انسانی :

- ◆ - استراتژی منابع انسانی الگوی تصمیمات راجع به سیاست ها و فعالیت های منابع انسانی است که توسط مدیریت مورد استفاده قرار می گیرد (براتون، ۲۰۰۱).
- ◆ - استراتژی منابع انسانی وسیله ای است برای پیش بینی و اداره کردن عرضه و تقاضای منابع انسانی (ماتیس، ۲۰۰۳).
- ◆ - استراتژی منابع انسانی مجموعه ای هماهنگ از فعالیت ها است که در جهت یکپارچگی فرهنگ سازمانی، سازمان، افراد و سیستم حرکت می کند (توماس، ۱۹۹۶).



مفهوم استراتژی منابع انسانی :

- ◆ - استراتژی منابع انسانی نمایانگر جهت حرکت بخش منابع انسانی در بلندمدت می باشد و سازمان را قادر می سازد که در مدیریت افراد با توجه به محیط متغیر بصورت کارآمد باقی بماند.
- ◆ - استراتژی منابع انسانی دیدگاهی استراتژیک نسبت به بخش منابع انسانی و بخشهای اقتصادی سازمان دارد. (رنگریز ، ۱۳۸۵).



چگونه استراتژی منابع انسانی آماده می شود؟

استراتژی سازمان

استراتژی منابع
انسانی

تاکتیک های
منابع انسانی



تفاوت بین استراتژی سازمان، استراتژی منابع انسانی و تاکتیک منابع انسانی:

استراتژی سازمان:

- ♦ - به مسائل کلان سازمان مثل ساختار، ارزشها، فرهنگ، کیفیت، عملکرد، ... می پردازد.

استراتژی منابع انسانی:

- تصویر و شمای کلی در یک سازمان است.
- استراتژی منابع انسانی نشان می دهد که چگونه یک شرکت بطور سنجیده از منابع انسانی خود استفاده می کند تا به رقابت دست یابد.

تاکتیک منابع انسانی:

- سیاست های منحصر به فرد یک سازمان است.
- روش ها، سیاست ها یا برنامه های ویژه ای هستند که شرکت از آنها در جهت پیشبرد استراتژی های خود استفاده می کند.



مراحل عمده استراتژی های منابع انسانی:

۱- توسعه تعهد سازمانی بلند مدت در جهت فلسفه منابع انسانی

- ◆ - ایجاد منابع انسانی و ساختارهای انگیزشی در سازمان
- ◆ - توسعه سنجش های کمی و کیفی مدیریت منابع انسانی
- ◆ **تاکتیک ها:**



۲- بکارگیری افراد

- استخدام افراد شایسته و ارائه پاداش مناسب به آنها

♦ تاکتیک ها:

- آموزش کارکنان -

- مشارکت تمام افراد برای کسب موفقیت -





۳- ارتباط مستقیم با افراد

- ایجاد بازخور صحیح -
 - جستجوی علایق مشترک -
 - بررسی ایده ها و طرحهای جدید -
- ♦ تاکتیک ها:

-

۴- طراحی مجدد شغل برای تفویض اختیار بیشتر به افراد

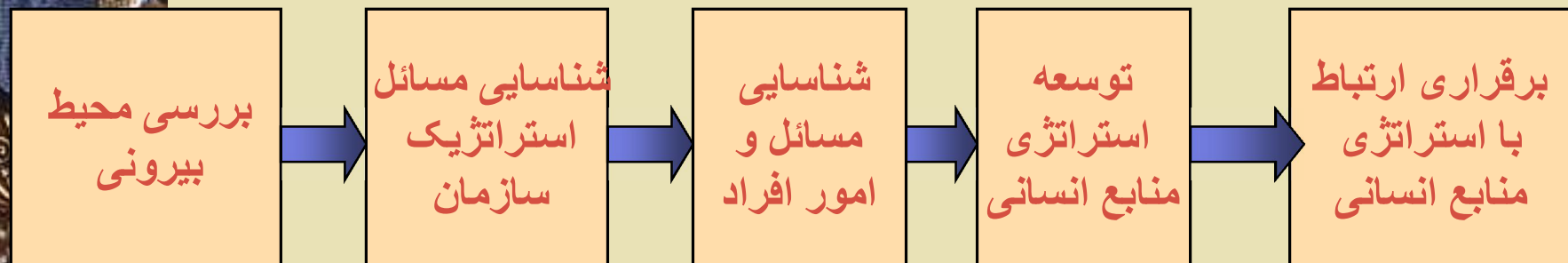
- - ایجاد اختیار بیشتر و اجرای مدیریت مشارکتی
 - - تمرکز بر غنی سازی شغل
 - - تاکید بر کار تیمی
- - ایجاد فرصت هایی برای افراد در جهت نفوذ رو بالا در سلسله مراتب سازمانی (جاکوبز، ۲۰۰۵).

♦ تاکتیک ها:



فرایند استراتژی منابع انسانی:

جمروگ، ۲۰۰۷



فرایند استراتژی منابع انسانی:

- ◆ ۱- بررسی محیط بیرونی: شناسایی اثرات محیط خارج از سازمان؛ شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیط و بررسی تاثیر رقابت و پویایی های بازار کار.
- ◆ ۲- شناسایی مسائل استراتژیک سازمان: تحلیل کلان : ساختار استراتژیک سازمان و فرهنگ .
- ◆ ۳- شناسایی مسائل و امور افراد: تحلیل خرد: مهارت نیروی انسانی، بهره وری و عملکرد، شایستگی مدیریت (رنگریز، ۱۳۸۵).
- ◆ ۴- توسعه استراتژی منابع انسانی: طراحی استراتژی های پویایی فردی؛ طراحی و توسعه پویایی سازمانی و ایجاد سازمانی پویا؛ مدیریت دانش و آگاهی های کارکنان؛ توسعه سرمایه معنوی؛ توسعه و پرورش مدیران؛ توسعه و پرورش آگاهی عاطفی و توسعه قابلیت استراتژیک (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).



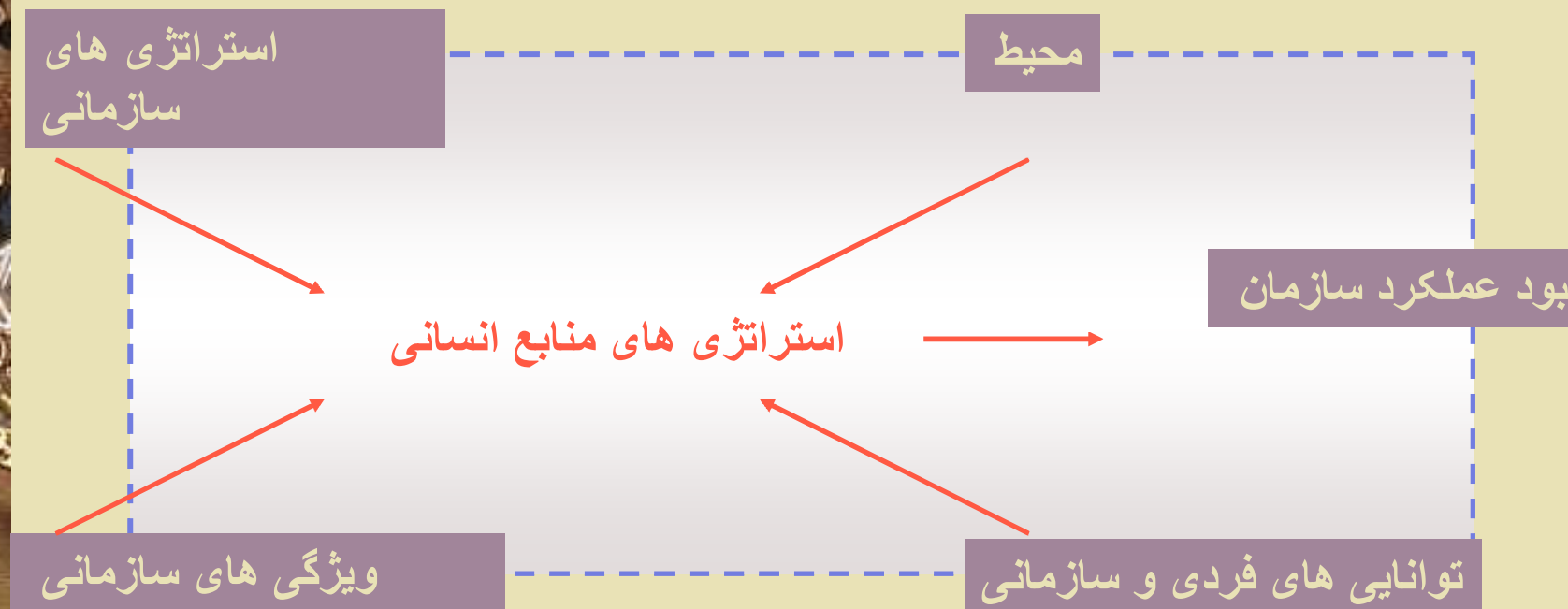
فرایند استراتژی منابع انسانی:

- ◆ ۵- برقراری ارتباط با استراتژی منابع انسانی: تدوین استراتژی منابع انسانی بعد از بررسی مراحل قبلی به گونه ای که استراتژی منابع انسانی:
 - ◆ - متناسب با محیط باشد
 - ◆ - متناسب با استراتژی های سازمان باشد
 - ◆ - متناسب با ویژگی های کارکنان باشد
 - ◆ - متناسب با توانایی های سازمانی و توسعه منابع انسانی باشد



ایجاد استراتژی منابع انسانی اثربخش:

(گراهام، ۲۰۰۶)



ایجاد استراتژی منابع انسانی اثربخش:

- ◆ در ایجاد و تدوین استراتژی های منابع انسانی در جهت بهبود عملکرد سازمان ضروری است که به بررسی محیط (بیرونی و داخلی)، شناسایی نوع استراتژی سازمانی، بررسی ویژگی های سازمانی (ساختار، فرهنگ، ...) و شناسایی توانایی های فردی و سازمان پرداخت.



اجرای استراتژی منابع انسانی یک مسئولیت مشارکتی است :

(Graham,2006)



الگوهای استراتژی منابع انسانی

- ◆ ۱- الگوی مبتنی بر تئوری
- ◆ ۲- الگوی مبتنی بر منابع
- ◆ ۳- الگوی مبتنی بر کنترل
- ◆ ۴- الگوی مبتنی بر داده ها
- ◆ ۵- الگوی مبتنی بر نگرش یکپارچه



۱- الگوی مبتنی بر تئوری:

- ◆ پژوهشگران برای گونه شناسی استراتژی منابع انسانی، از دو نگرش استفاده کردند:
- ◆ - نگرش نخست ریشه در پارامترهای بازار کار دارد که مبنای داد و ستد بین کارفرما و کارمند را بوجود می آورد.
- ◆ - نگرش دوم ریشه در اقدامی دارد که کارفرما می کوشد بدان وسیله بر عملکرد کارکنان نظارت داشته باشد. (بامبرگر، ۱۳۸۱)

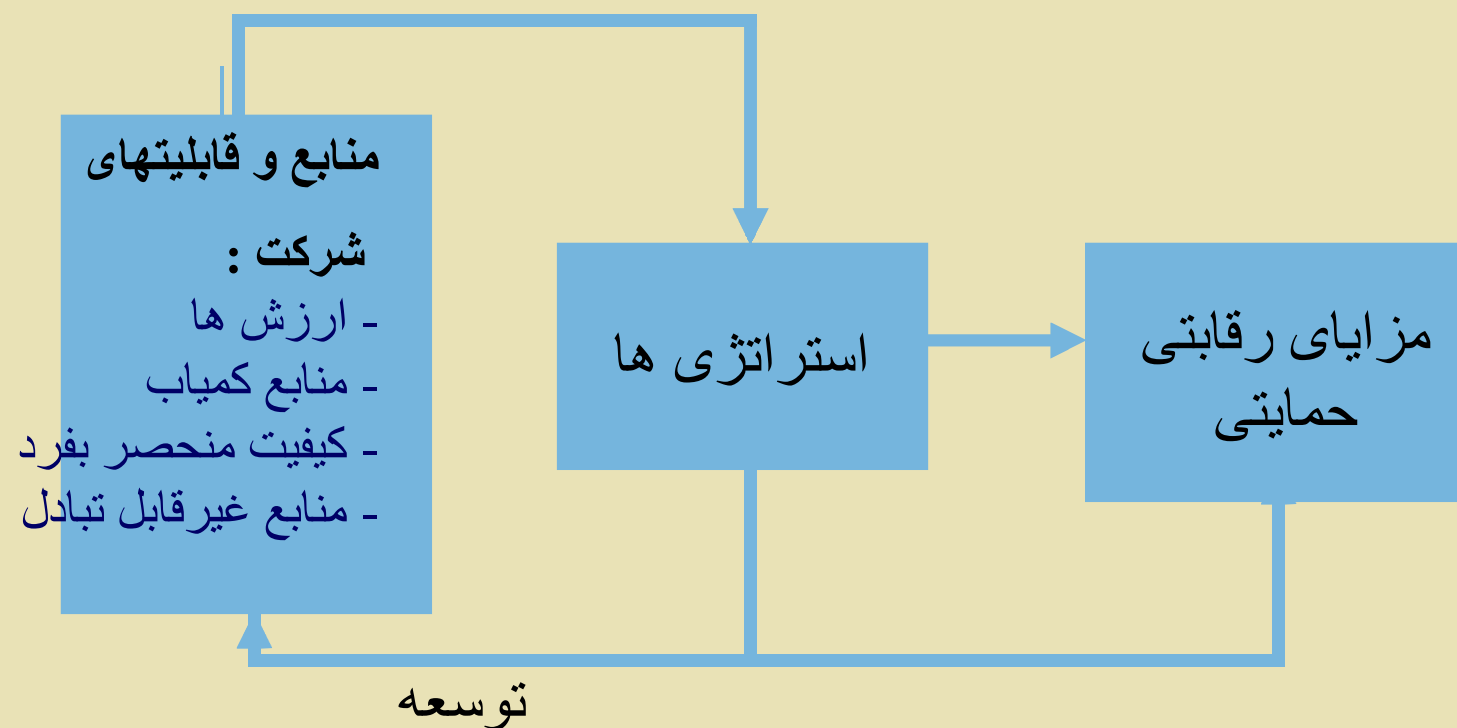


۲- الگوی مبتنی بر منابع

- ◆ این الگو، منابع و توانایی های متمایز در یک ساختار کاری را مورد بررسی قرار می دهد (گولد، ۲۰۰۳).
- ◆ این الگو بر ارزش استراتژیک سرمایه های انسانی و یادگیری مداوم در محل کار تاکید دارد (براتون، ۲۰۰۱).



۲- الگوی مبتنی بر منابع



گولد، ۲۰۰۳

۳- الگوی مبتنی بر کنترل:

- ◆ این الگو روی ساختارهای مدیریت و استراتژی منابع انسانی بعنوان ابزارهایی برای کنترل بر تمام جنبه های فرایند نیروی کار بحث می کند تا کارایی و سودمندی بیشتری را تامین کند (براتون، ۲۰۰۱).
- ◆ در این الگو، استراتژی منابع انسانی با استراتژی رقابتی سازمان سازگار می شود. از طرفی این مدل بین مدیریت و کارکنان تنش ساختاری ایجاد می کند (گولد، ۲۰۰۳).



۴- الگوی مبتنی بر داده ها:

- ◆ در این الگو بایستی متداول ترین شیوه های عملی (یعنی داده ها) را شناسایی کرد. برای این شناسایی می توان از انواع روش های آماری استفاده کرد.
- ◆ این الگو، ریشه در دو الگوی مبتنی بر منابع و الگوی مبتنی بر کنترل دارد که گروه های تجربی به ادغام این دو الگو معتقدند.
(بامبرگر، ۱۳۸۱)



۵- الگوی مبتنی بر نگرش یکپارچه

- ◆ این مدل دو بعد از استراتژی های منابع انسانی را توصیف می کند:
 - ◆ - فراگیری و توسعه متمرکز بر سرمایه انسانی داخلی
 - ◆ - حیطة کنترل متمرکز بر شایستگی کارکنان (براتون، ۲۰۰۱).
 - ◆ چهار نوع از استراتژی های برتر منابع انسانی که در این مدل مطرح می شوند عبارتند از: استراتژی های تعهدانه، مشارکتی، پدرسالارانه و سنتی (گولد، ۲۰۰۳).



۵- الگوی مبتنی بر نگرش یکپارچه

نتایج

استراتژی تعهدانه
منابع انسانی

استراتژی مشارکتی
منابع انسانی

حیطه کنترل
در محل کار

استراتژی
پدرسالارانه
منابع انسانی

استراتژی سنتی
منابع انسانی

فرایند

بیرونی استفاده از کارکنان داخلی



۵- الگوی مبتنی بر نگرش یکپارچه

- ◆ - استراتژی تعهدانه منابع انسانی بر توسعه داخلی شایستگی های کارکنان و کنترل نتایج متمرکز است.
- ◆ - استراتژی سنتی منابع انسانی بر استخدام شایستگی ها یا کنترل بر مبنای فرایند تاکید دارد.
 - ◆ - استراتژی مشارکتی منابع انسانی با متخصصان مستقل خارجی قرارداد می بندد و با دادن اختیار، عملکرد را در پایان نتایج مورد ارزیابی قرار می دهد.
- ◆ - استراتژی پدرسالارانه منابع انسانی فرصت های یادگیری و ارتقای داخلی را برای پذیرش مکانیزم های کنترل بر مبنای فرایند پیشنهاد می کند (گولد، ۲۰۰۳).



مثال ۱- ارتباط دو نوع از استراتژی های سازمانی با استراتژی های منابع انسانی :

تاکتیک های منابع انسانی	استراتژی های منابع انسانی	تمرکز استراتژیک	استراتژی های سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> - ارتقاء از درون سازمان - آموزش وسیع - استخدام و آموزش برای مهارتهای خاص 	<ul style="list-style-type: none"> - افق برنامه ریزی منابع انسانی بلند مدت - کسب مهارت برای کارکنان موجود 	<ul style="list-style-type: none"> - کارایی - ثبات - کنترل هزینه 	رهبری هزینه
<ul style="list-style-type: none"> - کارمندیابی از بیرون سازمان - آموزش کم - استخدام و آموزش برای مهارتهای وسیع 	<ul style="list-style-type: none"> - افق برنامه ریزی منابع انسانی کوتاه مدت - استخدام منابع انسانی با توجه به توانایی های مورد نیاز 	<ul style="list-style-type: none"> - رشد - نوآوری - عدم تمرکز 	تمایز سازی (ماتیز، ۲۰۰۳)



مثال ۲- مقایسه استراتژی های سازمانی و استراتژی های منابع انسانی وابسته به آن

◆ استراتژی های منابع انسانی

- ◆ - اخراج، کاهش دستمزد، افزایش بهره وری، طراحی مجدد شغل، مذاکره مجدد.
- ◆ - استخدام و بکارگیری تهاجمی، افزایش سریع دستمزد، ایجاد شغل، گسترش آموزش و توسعه
- ◆ - اخراج انتخابی، انتقال/ کاریابی، جهت گیری و آموزش، انتقال فرهنگی
- ◆ - ترک خدمت مدیریت، اخراج انتخابی، توسعه سازمانی، انتقال/ جایگزینی، افزایش بهره وری

◆ استراتژی شرکت

- ◆ - استراتژی مستحکم سازی (شرکت GM)
- ◆ - استراتژی رشد (شرکت Intel)
- ◆ - استراتژی فراگیری (شرکت GE)
- ◆ - استراتژی نوسازی (شرکت Chrysler)

(سینگتای، ۲۰۰۰)



فهرست منابع:

- ۱- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم، صص ۴۷ و ۶۶
- ۲- امیرکبیری، علیرضا (۱۳۷۷)، مدیریت استراتژیک، تهران: انتشارات ملک، چاپ اول، ص ۲۸
- ۳- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۱)، استراتژی منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم، صص ۸۴-۶۳
- ۴- رنگریز، حسن و عظیمی، نازگل (۱۳۸۵)، منابع انسانی در هزاره سوم، تهران: انتشارات چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول، صص ۹۶-۹۰



فهرست منابع:

- 5- Bratton John(2001), Experiencing turbulence: competition, strategic choice and the management of human resources in British Airways, reports on restructuring in the airline industry, September 11
- ◆ 6- Gold Jeffery and Bratton John(2003), Human Resource Management: Theory and Practice, published by Palgrave Macmillan, Third edition
- ◆ 7- Graham S. Lowe(2006), Human Resource Strategy for Community Disability Services , sponsored by the Alberta Association of Rehabilitation Centres, Edmonton, March
- 8- Jacobs , Richard M.(2005) the Structure and Theory of Human Organization, MPA 8002



فهرست منابع:

- ◆ 9- Jamrog Jay J. (2007), Future of HR Metrics, Executive Director, HRI
Jamrog@HRInstitute.org
- 10-Mathis Robert L.& Jackson John H. (2003), Strategic Human Resource Management, Southwestern College Publishing, tenth edition
- ◆ 11- Siengthai, Sununta (2000), HRM Practices and Organizational Effectiveness, s.siengthai@ait.ac.th
- 12- Thomas Mark (1996), Health Manpower Management, MCB university press, Volum 22, Number 2. p:5

