

مدیریت استراتژیک

منابع انسانی

مؤلفین:

دکتر مهدی اسلام پناه، دکتر سید مهدی الوانی

سرشناسه	: اسلام‌پناه، مهدی، ۱۳۶۳
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت استراتژیک منابع انسانی / تألیف مهدی اسلام‌پناه، سیدمهدی الوانی؛ ویراستار مسعود آزاد.
مشخصات نشر	: تهران: منشور سمیر، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۳۰۲ص.
شابک	: ۳۰۰۰۰۰ ریال-۸۱۷۹-۴۶۷-۹۷۸-۶۰۰
وضعیت فهرست نویسی	: قیفا
موضوع	: نیروی انسانی - مدیریت Manpower planning
موضوع	: برنامه‌ریزی راهبردی Strategic planning
موضوع	: کارکنان - مدیریت Personnel management
شناسه افزوده	: الوانی، سیدمهدی، ۱۳۲۲
شناسه افزوده	: آزاد، مسعود، ۱۳۶۰ - ، ویراستار
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۷ ۵/۹/۵ HF5549
رده بندی دیویی	: ۳۰۱/۴۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۱۳۸۰۷۱



مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تألیف: دکتر مهدی اسلام‌پناه، دکتر سیدمهدی الوانی

ویراستار: مسعود آزاد

ناشر: منشور سمیر

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

نوبت چاپ: اول-۹۷

قیمت: ۳۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۶۷-۱۷۹-۸

www.manshoorsamir.ir

حق چاپ: ۱۳۹۷، انتشارات منشور سمیر

همه حقوق محفوظ است. هرگونه نسخه‌برداری، اعم از زیراکس و بازنویسی، ذخیره کامپیوتری، اقتباس کلی و جزئی (به جز اقتباس جزئی در نقد و بررسی و اقتباس در گیومه در مستندنویسی و مانند آنها) بدون مجوز کتبی از ناشر ممنوع و از طریق مراجع قانونی قابل پیگیری است.

فهرست مطالب

۱۵	پیشگفتار
۱۹	مقدمه
۲۳	فصل ۱ مدیریت منابع انسانی جامع
۲۳	آیا یک «بهترین راه» وجود دارد؟
۲۵	مدیریت منابع انسانی سنتی
۲۶	مدیریت منابع انسانی یکپارچه
۲۶	مدیریت منابع انسانی استراتژیک
۲۹	مدیریت منابع انسانی فراگیر
۳۲	ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی
۳۲	تنوع و ناهمگونی مدیریت منابع انسانی
۳۴	اخلاقیات مدیریت منابع انسانی
۳۷	فصل ۲ برنامه‌ریزی آموزشی و توسعه منابع انسانی
۳۸	مفهوم برنامه‌ریزی
۳۹	تعریف برنامه‌ریزی
۴۰	مراحل برنامه‌ریزی

۴۲	اصول برنامه‌ریزی
۴۴	برنامه‌ریزی آموزشی چیست؟
۴۵	اهمیت برنامه‌ریزی آموزشی
۴۶	برنامه‌ریزی نیروی انسانی (man power planning)
۴۶	تعریف و مفهوم توسعه انسانی
۴۸	تعریف و مفهوم منابع انسانی
۴۸	مدیریت منابع انسانی
۵۰	تعریف توسعه
۵۰	تعریف توسعه انسان
۵۱	تعریف توسعه پایدار
۵۱	برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ زمینه و ضرورت
۵۲	نقش برنامه‌ریزی آموزشی در توسعه و تأمین نیروی انسانی
۵۴	رویکردی استراتژیک به فرایند برنامه‌ریزی آموزش
۵۴	استراتژی آموزش
۵۵	تدوین استراتژی برنامه‌های آموزشی
۵۹	رویکردهای استراتژیک در برنامه‌ریزی آموزشی
۶۲	استراتژی‌های سازمانی و ساختار برنامه‌ریزی آموزشی
۶۳	مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش
۶۵	فرایند پیشنهادی آموزش
۶۹	فصل ۳ مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۶۹	تعریف استراتژی
۷۰	تحول در مدیریت منابع انسانی استراتژیک
۷۴	مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۷۵	تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۷۵	اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۷۶	رویکردهای مختلف به مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۷۷	الف) رویکرد منبع - محور
۷۸	ب) رویکرد هماهنگی استراتژیک
۷۸	ج) رویکرد مدیریت عملکرد - بالا
۷۹	د) رویکرد مدیریت تعهد - بالا
۷۹	هـ) رویکرد مدیریت شرکت - بالا
۸۰	محدودیت‌های مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۸۱	ماهیت مدیریت استراتژیکی منابع انسانی
۸۱	ماهیت تعهد محوری مدیریت منابع انسانی
۸۲	مدیریت منابع انسانی به عنوان فعالیت مدیریت - محور
۸۴	مزایای مدیریت استراتژیک
۸۴	انواع استراتژی‌های یکپارچگی
۸۵	انواع استراتژی‌های متمرکز
۸۶	انواع استراتژی‌های تنوع
۸۶	انواع استراتژی‌های تدافعی
۸۹	فصل ۴ برنامه‌ریزی استراتژیک و اهداف سازمان
۸۹	برنامه‌ریزی استراتژیک
۹۱	ارزیابی و مدیریت عملکرد
۹۱	ارتقاء فرهنگ سازمانی
۹۲	چرا برنامه‌ریزی منابع انسانی باید در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان قرار گیرد؟ ...
۹۳	برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۹۷	پیوند میان برنامه‌ریزی استراتژیک و منابع انسانی
۹۹	الگوهای استراتژیک منابع انسانی

عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	۱۰۰
مفهوم طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی	۱۰۵
پیوند استراتژی منابع انسانی با استراتژیهای کلی و کلان سازمان	۱۰۹
برنامه ریزی استراتژیک در بخش دولتی	۱۱۱
فصل ۵ رویکرد استراتژیک به منابع انسانی	۱۱۷
استراتژی چگونه تدوین می شود؟	۱۱۷
مراحل تدوین استراتژی	۱۱۹
۱. جمع آوری اطلاعات	۱۲۰
۱.۱. ارزیابی محیط بیرونی	۱۲۱
۲.۱. ارزیابی قابلیت های درونی	۱۲۱
۲. تجزیه و تحلیل اطلاعات تصمیم گیری	۱۲۲
۳. اجرا و پیگیری تصمیمات اتخاذ شده	۱۲۵
رایج ترین استراتژی های رقابتی کدامند؟	۱۲۶
مفاهیم کلیدی استراتژی	۱۲۷
استراتژی رهبری هزینه	۱۲۸
استراتژی تمایز	۱۲۹
استراتژی ترکیبی	۱۳۰
رویکردهای اصلی استراتژی منابع انسانی کدامند؟	۱۳۱
فصل ۶ استراتژی های منابع انسانی	۱۳۵
گونه شناسی استراتژی	۱۳۵
الگوهای مبتنی بر تئوری	۱۳۶
الگوهای مبتنی بر منابع	۱۳۷
الگوهای کنترل کارکنان	۱۳۷
الگوهای مبتنی بر داده ها	۱۳۸

۱۳۹	۱) نظریه منابع انسانی شولر و جکسون
۱۴۴	تئوری و فرضیات منابع انسانی
۱۴۹	استخدام و ساختارهای منابع انسانی
۱۵۱	بررسی تئوری استخدام منابع انسانی
۱۵۲	۳) مدل اقتصادی منابع انسانی
۱۵۳	۱. بازار متمرکز داخلی (عمومی)
۱۵۳	۲. تیم اولیه
۱۵۴	۳. بازار تعهدی
۱۵۴	۴ گروه رابطه‌ای
۱۵۴	برنامه‌ریزی و بهره‌برداری
۱۵۶	اجرت خدمت و پاداش
۱۵۷	کنترل کارکنان
۱۵۹	۴) الگوی استراتژی منابع انسانی (پتربامبرگر و آلن و موان)
۱۶۳	استراتژی منابع انسانی استوارت
۱۶۳	رهبری هزینه یا تمایز
۱۶۵	بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی
۱۷۰	استراتژی سرباز وفادار
۱۷۱	استراتژی نیروی کار قراردادی
۱۷۲	استراتژی متخصص متعهد
۱۷۳	استراتژی پیمانکارانه
۱۷۵	استراتژی‌های منابع انسانی چگونه با استراتژی‌های رقابتی کسب و کار هماهنگ میشوند؟
۱۷۵	تحقیقات تأیید کننده رویکرد اقتضایی
۱۸۰	فصل ۷ طراحی استراتژیک شغل
۱۸۰	طراحی استراتژیک کار، چگونه امکان پذیر است؟

- الف) خود مختاری ۱۸۱
- ب) وابستگی ۱۸۲
- پیوند خود مختاری و وابستگی در استراتژی منابع انسانی ۱۸۳
- رویکردهای طراحی شغل ۱۸۵
- ترکیب رویکردهای طراحی شغل ۱۸۹
- فصل ۸ کارمندیابی استراتژیک ۱۹۲
- چگ. کارمندیابی استراتژیک می تواند منجر به اثر بخشی سازمان شود؟ ۱۹۲
- کارمندیابی استراتژیک چگونه تحقق می یابد؟ ۱۹۳
- دامنه مهارت گسترده در برابر دامنه مهارت محدود ۱۹۴
- الف) دامنه مهارت گسترده ۱۹۴
- ب) دامنه مهارت محدود ۱۹۶
- دامنه مهارت و حوزه جغرافیایی ۱۹۷
- منابع داخلی در مقابل منابع خارجی ۱۹۸
- الف) منابع داخلی ۱۹۸
- ب) منابع خارجی ۱۹۹
- پیام رسانی واقع گرایانه در مقابل پیام رسانی آرمان گرایانه ۲۰۰
- الف) پیام رسانی واقع گرایانه ۲۰۰
- ب) پیام رسانی آرمان گرایانه ۲۰۲
- منابع اصلی کارمندیابی کدامند؟ ۲۰۳
- فصل ۹ گزینش و انتخاب استراتژیک ۲۰۸
- چگونه انتخاب استراتژیک کارکنان می تواند منجر به بهبود وضعیت سازمان شود؟ ۲۰۸
- همانگی استعداد و استراتژی منابع انسانی ۲۰۸
- کاردان عمومی کوتاه مدت ۲۱۰
- کاردان عمومی بلند مدت ۲۱۰

۲۱۱	متخصص بلند مدت
۲۱۲	متخصص کوتاه مدت
۲۱۳	تصمیمات استراتژیک انتخاب
۲۱۳	توازن بین تناسب و تناسب با سازمان
۲۱۵	توازن بین ظرفیت بالقوه (استعداد) و توانمندی فعلی
۲۱۶	کسب مزیت رقابتی از طریق هماهنگی
۲۱۸	فصل ۱۰ ارزیابی و ارزش استراتژیک
۲۱۸	چگونه مدیریت مملکت می تواند به اثر بخشی سازمان کمک کند؟
۲۲۱	چه چیزی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟
۲۲۱	تاکید بر شایستگی یا تساوی
۲۲۳	هماهنگی سیستم های شایستگی / وی غور با استراتژی منابع انسانی
۲۲۵	آموزش استراتژیک کارکنان، چگونه امکان پذیر است؟
۲۲۵	استراتژی تمایز یا رهبری هزینه
۲۲۸	جهت گیری بازار کار داخل یا خارج
۲۳۱	توسعه استراتژیک کارکنان، چگونه امکان پذیر است؟
۲۳۲	فصل ۱۱ جبران خدمت استراتژیک کارکنان
۲۳۲	جبران خدمت و پرداخت استراتژیک، چگونه امکان پذیر است؟
۲۳۲	جهت گیری بازار کار داخل یا خارج
۲۳۴	استراتژی تمایز یا رهبری هزینه
۲۳۴	هماهنگی جبران خدمت و پاداش با استراتژی های منابع انسانی
۲۳۶	جبران خدمت و پاداش رابطه ای ثابت
۲۳۷	جبران خدمت و پاداش مبادله ای ثابت
۲۳۷	جبران خدمت و پاداش رابطه ای متغیر
۲۳۸	جبران خدمت و پاداش مبادله ای متغیر

۲۳۹	پیوند انگیزش با استراتژی
۲۳۹	پاداش‌های متغیر و انگیزش
۲۴۱	پاداش‌های ثابت و انگیزش
۲۴۲	پیوند سطح پرداخت و استراتژی
۲۴۳	پیوند ساختار پرداخت با استراتژی
۲۴۴	چگونه، ته‌های پاداش با استراتژی هماهنگ می‌شود؟
۲۴۵	تصمیمات استراتژیک چگونه بر بسته‌های پاداش تاثیر می‌گذارند؟
۲۵۰	فصل ۱۲ روابط کار و حفظ و خاتمه خدمت استراتژیک
۲۵۰	روابط استراتژیک کار، چگونه امکان پذیر است؟
۲۵۳	تاکید استراتژیک بر حفظ کارکنان
۲۵۵	تاکید استراتژیک بر انقضای کارکنان
۲۵۶	چگونه می‌توان جابجایی‌های خواسته را کاهش داد؟
۲۶۰	فصل ۱۳ هماهنگی استراتژی و عمل
۲۶۰	روش‌های اصلی هماهنگی استراتژیک
۲۶۰	هماهنگی استراتژیک در منابع انسانی
۲۶۱	نگرش نقاط مرجع استراتژیک
۲۶۴	فعالیت‌های منابع انسانی چگونه با یکدیگر هماهنگ می‌شوند؟
۲۶۴	بازار کار خارجی / استراتژی هزینه: هماهنگی برای نیروی‌های کار ارادی
۲۶۸	بازار کار داخلی / استراتژی تمایز: هماهنگی برای متخصصان متعهد
۲۷۲	بازار کار خارجی / استراتژی تمایز: هماهنگی برای پیمانکاران
۲۷۸	فصل ۱۴ داشبورد مدیریتی منابع انسانی
۲۸۰	داشبورد مدیریتی
۲۸۲	انواع داشبورد مدیریت
۲۸۷	چرا استفاده از داشبورد برای مدیران ضروری است

۲۸۸	 مزایای داشبورد مدیریتی
۲۸۹	 الزامات داشبورد مدیریت
۲۹۱	 نتایج مورد توجه مدیریت در داشبورد
۲۹۴	 منابع:

www.ketab.ir

پیشگفتار

امروزه شاهد تغییرات اساسی و سریع در جوامع و سازمان‌ها هستیم. این تغییرات در ابعاد مختلف فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، توانایی‌ها و تمایل انسان‌ها و تکنولوژی می‌باشد. محققان و مدیران جوامع و سازمان‌های پیشرفته به این نتیجه رسیده‌اند که مهم‌ترین عامل مؤثر در تغییرات و رشد و توسعه سازمان‌ها برنامه ریزی و آموزش و بهبود توانایی‌های نیروی انسانی و توسعه فرهنگ جامعه و سازمان‌های آن است؛ در واقع نیروی انسانی عاملی استراتژیک تلقی می‌شود.

بر این اساس مدیریت منابع انسانی که در گذشته نه چندان دور اهمیت چندانی برای آن قابل نبودند، امروزه به عنوان مهم‌ترین دانش در سازمان‌ها و مجموعه مهارت‌های مدیران در نظر گرفته می‌شود. دانش مدیریت منابع انسانی در کشور جمهوری اسلامی ایران به لحاظ این که رشد و تعالی انسان‌ها به عنوان مهم‌ترین هدف برشمرده می‌شود از اهمیت مضاعف برخوردار است.

بی‌شک دنیای کنونی، دنیای سازمان‌ها است و متولیان این سازمان‌ها انسان‌ها هستند؛ انسان‌هایی که در کالبد سازمان روح می‌دمند، آن را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود. حتی با وجود فناورشدن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است. بر این اساس منابع انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروزی به شمار می‌آیند چرا که به تصمیمات سازمانی شکل داده، مسایل و مشکلات سازمان را حل نموده و بهره‌وری را عینیت می‌بخشند.

موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آن‌ها بستگی دارد. به عبارت دیگر کارایی و اثربخشی سازمان‌ها با کارایی و اثربخشی نیروی

انسانی آن‌ها وابستگی مستقیمی دارد. نیروی انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود و این امر تحقق نمی‌یابد مگر از طریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان، به‌منظور هدایت رفتار آن‌ها به سوی تحصیل اهداف سازمانی و استفاده به‌هنگام از آن‌ها توسط مدیران لایق و شایسته با هدف تحقق محیط مطلوب و مناسب.

بررسی روند رشد و توسعه منابع انسانی در جهان نشان می‌دهد نقش مدیریت و برنامه‌ریزی آینده‌نگر در رشد و توسعه سازمان‌ها بیش از پیش نمایان شده است تا آنجا که با بررسی‌های آمار و گرانه در سازمان‌ها مشخص می‌شود که سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی خود، به چه تعداد منابع انسانی و با چه تخصص و مهارت‌هایی برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارند. چرا که مزایای بهره‌گیری از نگرش مدیریت منابع انسانی آینده‌نگر استفاده بهینه مطلوب از منابع انسانی موجود در سازمان، تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه و فراهم کردن هزینه لازم برای تحقق تمامی اهداف مدیریت منابع انسانی است. به طور کلی، توسعه منابع انسانی آینده‌نگر شامل: افزایش دانش، مهارت‌ها، ظرفیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی، یک جامعه با توجه به آینده مورد نظر می‌شود. بی‌تردید، مأموریت چنین فرایندی، فراهم آوردن توسعه فردی و شغلی و ایجاد زمینه‌های لازم برای توسعه سازمان‌ها در جهت بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی و بهبود عملکرد همه آن‌ها است. در همین راستا، این کتاب مشتمل بر ۱۵ فصل با ساختاری معین می‌باشد و مهم‌ترین مباحث مربوط به مدیریت کارکنان و مدیریت منابع انسانی مرور شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود مدیریت منابع انسانی دارای وظایفی تخصصی می‌باشد که هر کدام از آن‌ها در یکی از فصل‌های کتاب توضیح داده شده است. قبل از چاپ کتاب، این مجموعه چندین سال در دانشگاه‌های مختلف تدریس شده و در حد بضاعت، اشکالات وارده، بررسی و رفع گردیده است.

گفتنی است در تدوین آن کوشیده‌ام ضمن به روز بودن موضوعها مطالعه آن روان و آسان باشد. با امید به مفید بودن این اثر برای دانشجویان و مدیران اجرایی از مدیران و صاحب نظران استدعا دارم با ارائه نظریات و انتقادات سازنده مرا در جرح و تعدیل مطالب یاری فرمایند.

www.ketab.ir