

به نام خدا

فراسوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تألیف :

امیررضا نریمانی- مهدی اسلامی

انتشارات آینده دانش

سرشناسه	نریمانی، امیررضا
عنوان و نام پدیدآور	فراسوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی/ تالیف امیررضا نریمانی، مهدی اسلامپناه
مشخصات نشر	تهران: آینده دانش، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری	۱۹۴ ص.
شابک	978-600-8231-29-5
وضعیت فهرست نویسی	فیبیا
موضوع	نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	Manpower planning
موضوع	کارکنان -- مدیریت
موضوع	Personnel management
موضوع	برنامهریزی راهبردی
موضوع	Strategic planning
شناسه افزوده	اسلامپناه، مهدی،
رده بندی کنگره	۵/۵۵۴۹HF ۱۳۹۵ ۴۳ن/۹
رده بندی دیویی	۳۰۱.۲۵
شماره کتابشناسی ملی	۳۰۱۶۹۲

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و ناشران است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریوگرافی، تهیه فایل های pdf لوح فشرده، بازنویسی در وبلاگ ها، سایت ها، مجله ها، کتابخانه ها، بدون اجازه ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می باشد.

عنوان کتاب : فراسوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تالیف : امیررضا نریمانی- مهدی اسلامپناه

ناشر : انتشارات آینده دانش

چاپ : اول

تاریخ چاپ : ۱۳۹۷

شمارگان : ۱۰۰۰ نسخه

مسئولیت صحت مطالب کتاب با مؤلفان است

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است

بها ۲۹۰۰۰۰ ریال

انتشارات آینده دانش

خیابان انقلاب - خیابان اردیبهشت - خیابان لبافی ترژان پلاک ۲۴۸

۰۲۱۶۶۴۹۷۱۱۶

۰۲۱۶۶۴۰۴۴۰۱

فروشگاه اینترنتی

www.asanketab.com

مقدمه

مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به‌طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان، مدیریت منابع انسانی^۱ مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را، مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به‌ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. برای مثال این سیاست‌ها اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می‌شود: تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل در یک کارکنان)، برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی، گزینش داوطلبان واجد شرایط، توجه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام، مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)، ایجاد انگیزه و مزایا، ارزیابی عملکرد، برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی)، توسعه نیروی انسانی و آموزش، متعهد نمودن کارکنان به سازمان و مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان برای دهه‌ها، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه‌ای بدست می‌گیرد. مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می‌شوند.

مدیریت منابع انسانی، عبارت است از فرایند کار کردن با افراد، به‌طوری‌که این افراد و سازمانشان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیاز به کسب مهارت‌های جدید، تقبل مسئولیت‌های جدید و شکل جدیدی از روابط را ملزم باشد. درواقع مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیت‌هایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط

سازمانی می‌شود. به عبارتی دیگر مدیریت منابع انسانی تابعی در سازمان است که عملکرد کارکنان را در خدمت‌رسانی به اهداف استراتژیک کارفرما، به‌حد اعلا می‌رساند. مدیریت منابع انسانی به دنبال یافتن چگونگی مدیریت افراد در سازمان‌ها، با تمرکز بر سیاست‌ها و سیستم‌ها می‌باشد. واحدها و بخش‌های مدیریت منابع انسانی، خصوصاً مسئول عده‌ای از فعالیت‌ها، از جمله اشتغال، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش و جزا (برای مثال مدیریت سیستم حقوق و مزایا) می‌باشد. همچنین مدیریت منابع انسانی به روابط صنعتی توجه دارد، که همان تعادل در اعمال سازمانی با قوانین ناشی از بحث‌های بین کارکنان و مدیران و قوانین دولتی می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی محصول جنبش روابط بشری در اوایل قرن بیستم می‌باشد، زمانی که محققان شروع به مستندسازی روش‌های ایجاد ارزش‌های کسب‌وکار به‌وسیله مدیریت استراتژیک نیروی کار کردند. این تابع در ابتدا تحت تأثیر کارهای معاملاتی، مانند سازمان حقوق و مزایا بود، اما با توجه به جهانی‌شدن، تقویت شرکت‌ها، پیشرفت فناوری و تحقیقات بعدی، اکنون مدیریت منابع انسانی بر ابتکارات استراتژیک مانند ادغام و تملیک، مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی جانشینی روابط صنعتی و روابط کاری، چندگانگی فرهنگ و گنجایش می‌باشد.

ممکن است در شرکت‌های نوپا وظایف مربوط به مدیریت منابع انسانی به‌وسیله متخصصان آموزش‌دیده اجرا می‌شود. در شرکت‌های بزرگ‌تر، یک گروه تمام کارآمد، با داشتن کارکنانی متخصص در وظایف مختلف منابع انسانی و ربرجی وظایف‌شناس که در تصمیم‌گیری استراتژیک در کسب‌وکار نقش دارد، خود را وقف اجرای قوانین می‌کند. به‌منظور آموزش کارکنان، مؤسسات تحصیلات عالی، انجمن‌های تخصصی، خود شرکت‌ها برنامه‌هایی برای مطالعه ایجاد کرده‌اند که به وظایف این بخش اختصاص دارند. با توجه به شواهد، سازمان‌های دانشگاهی و انسانی نیز به دنبال به کار گرفتن و پیش بردن رشته مدیریت منابع انسانی‌اند. مدیریت منابع انسانی، رشته‌ای از مطالعات تحقیقاتی است که در زمینه مدیریت و روان‌شناسی صنعتی و سازمانی از محبوبیت بالایی برخوردار است. درواقع مدیریت منابع انسانی با علوم چون مدیریت رفتار، روان‌شناسی

صنعتی (روانشناسی کار)، اقتصاد نیروی انسانی، آمار و کامپیوتر ارتباطی تنگاتنگ دارد. مدیریت منابع انسانی باید برای سازمان‌ها ارزش‌آفرینی کند. این ارزش‌آفرینی هم برای ذی‌نفعان داخلی و هم ذی‌نفعان خارجی است. ذی‌نفعان داخلی کارکنان و سازمان هستند درحالی‌که ذی‌نفعان خارجی مشتریان سازمان، سرمایه‌گذاران و همچنین جامعه است. در محیط کاری فعلی، تمام شرکت‌های جهانی بر ابقای استعداد و آگاهی نیروی کار تمرکز دارند. تمام شرکت‌ها می‌کوشند تا ترک خدمت کارکنان را کاهش دهند و آگاهی آنان را ارتقا بخشند. استخدام نیروی کار تازه نه تنها هزینه‌های بالایی به بار می‌آورد، بلکه خطر آمدن افرادی را که نتوانند جای فردی را که قبلاً در آن منصب کار می‌کرد، پر کنند را افزایش می‌دهد. بخش مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کند تا با پیشنهاد دادن مزایای جذاب به کارکنان، خطر از دست دادن آگاهی را کاهش دهند.

امیر رضا نریمانی

مهدی اسلام‌پناه

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرست مطالب

۱	فصل اول - مدیریت منابع انسانی جامع
۲	مقدمه
۳	مدیریت منابع انسانی سنتی
۴	مدیریت منابع انسانی یکپارچه
۴	مدیریت منابع انسانی استراتژیک
۷	مدیریت منابع انسانی فراگیر
۱۰	ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی
۱۰	تنوع و ناهمگونی مدیریت منابع انسانی
۱۱	اخلاقیات مدیریت منابع انسانی
۱۳	فصل دوم - مدیریت استراتژیک
۱۴	تعریف استراتژی
۱۴	تحول در مدیریت منابع انسانی استراتژیک
۱۸	تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۹	اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲۰	رویکردهای مختلف به مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۲۱	رویکرد منبع محور
۲۲	رویکرد هماهنگی استراتژیک
۲۲	رویکرد مدیریت عملکرد بالا
۲۳	رویکرد مدیریت تعهد بالا
۲۴	رویکرد مدیریت مشارکت بالا
۲۴	محدودیت‌های مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۲۵	ماهیت مدیریت استراتژیکی منابع انسانی
۲۵	ماهیت تعهد محوری مدیریت منابع انسانی
۲۶	مدیریت منابع انسانی به عنوان فعالیتی مدیریت محور
۲۷	مزایای مدیریت استراتژیک
۲۸	انواع استراتژی های یکپارچگی
۲۸	انواع استراتژی های متمرکز
۲۹	استراتژی های تنوع
۲۹	استراتژی های تدافعی

۳۱	فصل سوم- رویکرد استراتژیک به منابع انسانی
۳۲	تدوین استراتژی
۳۴	جمع آوری اطلاعات
۳۵	ارزیابی محیط بیرونی
۳۶	ارزیابی قابلیت های درونی
۳۷	تجزیه و تحلیل اطلاعات و تصمیم گیری
۳۹	اجرا و پیگیری تصمیمات اتخاذشده
۴۰	رایج ترین استراتژی های رقابتی کسب و کار
۴۱	مفاهیم کلیدی استراتژی
۴۲	استراتژی رهبری هزینه
۴۳	استراتژی تمایز
۴۴	استراتژی ترکیبی
۴۴	رویکردهای اصلی استراتژی منابع انسانی

۴۷	فصل چهارم- استراتژی های منابع انسانی
۴۸	گونه شناسی استراتژی
۴۹	الگوهای مبتنی بر تئوری
۴۹	الگوهای مبتنی بر منابع
۴۹	الگوهای کنترل کارکنان
۵۱	الگوهای مبتنی بر داده ها
۵۱	۱- نظریه منابع انسانی شولر و جکسون

۵۵.....	۲- مدل استراتژی معماری منابع انسانی.....
۶۳.....	۳- مدل اقتصادی منابع انسانی.....
۷۰.....	۴- الگوی استراتژی منابع انسانی (پیتر بامبرگر وایلن مشولم).....
۷۵.....	فصل پنجم - استراتژی منابع انسانی استوارت.....
۷۶.....	رهبری هزینه یا تمایز.....
۷۷.....	بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی.....
۸۲.....	استراتژی سرمایه وفادار.....
۸۳.....	استراتژی نیروی کار قراردادی.....
۸۴.....	استراتژی تخصصی منابع.....
۸۵.....	استراتژی پیمانکاری.....
۸۶.....	همانگی استراتژی منابع انسانی با استراتژی های رقابتی.....
۸۷.....	تحقیقات تأییدکننده رویداد انضام.....
۸۹.....	جمع بندی کلی.....
۹۱.....	فصل ششم - طراحی استراتژیک شغل.....
۹۲.....	طراحی استراتژیک کار، چگونه امکان پذیر است؟.....
۹۴.....	پیوند خودمختاری و وابستگی در استراتژی منابع انسانی.....
۹۶.....	رویکرد ماشینی.....
۹۷.....	رویکرد انگیزشی.....
۹۹.....	رویکرد ادراکی.....
۹۹.....	رویکرد زیستی.....
۱۰۰.....	ترکیب رویکردهای طراحی شغل.....
۱۰۳.....	فصل هفتم - کارمندیابی استراتژیک.....
۱۰۴.....	کارمندیابی استراتژیک می تواند منجر به اثر بخشی سازمان شود.....
۱۰۴.....	کارمندیابی استراتژیک چگونه تحقق می یابد؟.....
۱۰۵.....	دامنه مهارت گسترده در برابر دامنه مهارت محدود.....
۱۰۵.....	دامنه مهارت گسترده.....
۱۰۷.....	دامنه مهارت محدود.....

۱۰۸	دامنه مهارت و حوزه جغرافیایی
۱۰۹	منابع داخلی در مقابل منابع خارجی
۱۰۹	منابع داخلی
۱۱۰	منابع خارجی
۱۱۱	پیام‌رسانی واقع‌گرایانه در مقابل پیام‌رسانی آرمان‌گرایانه
۱۱۱	پیام‌رسانی واقع‌گرایانه
۱۱۲	پیام‌رسانی آرمان‌گرایانه
۱۱۳	منابع اصلی کارمندیابی
۱۱۴	اعلان شغل
۱۱۴	معرفی کارکنان
۱۱۵	چاپ آگهی
۱۱۵	تبلیغات الکترونیکی
۱۱۷	فصل هشتم - گزینش و انتخاب استراتژیک
۱۱۸	انتخاب استراتژیک کارکنان
۱۱۸	هماهنگی استعداد و استراتژی منابع انسانی
۱۱۹	کاردان عمومی کوتاه‌مدت
۱۲۰	کاردان عمومی بلندمدت
۱۲۱	متخصص بلندمدت
۱۲۲	متخصص کوتاه‌مدت
۱۲۲	تصمیمات استراتژیک انتخاب
۱۲۲	توازن بین تناسب و تناسب با سازمان
۱۲۴	توازن بین ظرفیت بالقوه (استعداد) و توانمندی فعلی
۱۲۵	کسب مزیت رقابتی از طریق هماهنگی
۱۲۷	فصل نهم - ارزیابی و آموزش استراتژیک
۱۲۸	اثر بخشی مدیریت عملکرد
۱۳۰	چه چیزی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟
۱۳۱	تأکید بر شایستگی یا تساوی
۱۳۱	سیستم های شایستگی محور

سیستم های تساوی محور.....	۱۳۲
هماهنگی سیستم های شایستگی/تساوی محور با استراتژی منابع انسانی.....	۱۳۲
سیستم های شایستگی و استراتژی های تمایز.....	۱۳۳
سیستم های تساوی و استراتژی های هزینه.....	۱۳۴
آموزش استراتژیک کارکنان.....	۱۳۴
استراتژی تمایز یا رهبری هزینه.....	۱۳۴
جهت گیری بازار کار داخل یا خارج.....	۱۳۶
توسعه استراتژیک کارکنان، چگونه امکان پذیر است؟.....	۱۳۷
استراتژی تمایز یا رهبری هزینه.....	۱۳۷
فصل دهم - جبران خدمت استراتژیک کارکنان	۱۴۱
جبران خدمت و پرداخت استراتژیک.....	۱۴۲
جهت گیری بازار کار داخل یا خارج.....	۱۴۲
استراتژی تمایز یا رهبری هزینه.....	۱۴۳
هماهنگی جبران خدمت و پاداش با استراتژی های منابع انسانی.....	۱۴۴
جبران خدمت و پاداش رابطه ای ثابت.....	۱۴۵
جبران خدمت و پاداش مبادله ای ثابت.....	۱۴۶
جبران خدمت و پاداش رابطه ای متغیر.....	۱۴۶
جبران خدمت و پاداش مبادله ای متغیر.....	۱۴۷
پیوند انگیزش با استراتژی.....	۱۴۸
پاداش های متغیر و انگیزش.....	۱۴۸
پاداش های ثابت و انگیزش.....	۱۵۰
پیوند سطح پرداخت و استراتژی.....	۱۵۱
پیوند ساختار پرداخت با استراتژی.....	۱۵۱
چگونه بسته های پاداش با استراتژی هماهنگ می شود؟.....	۱۵۲
تصمیمات استراتژیک چگونه بر بسته های پاداش تأثیر می گذارند؟.....	۱۵۳
فصل یازدهم - روابط کار و حفظ و خاتمه خدمت استراتژیک	۱۵۷
روابط استراتژیک کار.....	۱۵۸
چگونه حفظ و انفصال کارکنان، استراتژیک می شود؟.....	۱۶۰

- ۱۶۱..... تأکید استراتژیک بر حفظ کارکنان
- ۱۶۲..... تأکید استراتژیک بر انفصال کارکنان
- ۱۶۴..... چگونه می‌توان جایجایی‌های ناخواسته را کاهش داد؟

فصل دوازدهم - هماهنگی استراتژی و عمل

- ۱۶۸..... دو روش اصلی هماهنگی استراتژیک
- ۱۶۸..... هماهنگی استراتژیک در منابع انسانی
- ۱۶۸..... نگرش نظام مرجع استراتژیک
- ۱۷۱..... فعالیت‌های منابع انسانی چگونه با یکدیگر هماهنگ می‌شوند؟
- ۱۷۱..... بازار کار خارجی / استراتژی هزینه: هماهنگی برای نیروی‌های کار قراردادی
- ۱۷۵..... بازار کار داخلی / استراتژی تمایز: هماهنگی برای متخصصان متعهد
- ۱۷۹..... بازار کار خارجی / استراتژی تمایز: هماهنگی برای پیمانکاران
- ۱۸۳..... منابع