

به نام خدا

راهنمای مدیریت راهبردی منابع انسانی آرمسترانگ

مترجمین:

دکتر یداله مهر علی زاده

استاد دانشگاه شهید چمران اهواز

دکتر زهرا هیبت اله پور ده کهنه

علی اکبر کریم پور

۴۴۸۰۲۴۲

۱۴۰۰

موسسه آموزشی تالیفی ارشدان

سرشناسه	آرمسترانگ، مایکل، ۱۹۲۸ - م. Armstrong, Michael
عنوان و نام پدیدآور	راهنمای مدیریت راهبردی منابع انسانی آرمسترانگ / نویسنده میکانیل آرمسترانگ؛ مترجمین یداله مهرعلی زاده، زهرا هیبت اله پورده کهنه، علی اکبر کریم پور.
مشخصات نشر	تهران: موسسه آموزشی تألیفی ارشدان، ۱۴۰۰.
مشخصات ظاهری	۳۵۱ ص: مصور(رنگی)، جدول، نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۲۲-۰۸-۲۶۱۶-۳
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی:
یادداشت	Armstrong's handbook of strategic human resource management : improve business performance through strategic people management, 2021.
یادداشت	کتابنامه: ص. ۳۵۱؛ همچنین به صورت زیر نویس.
موضوع	کارکنان - مدیریت
شناسه افزوده	کریم پور، علی اکبر، ۱۳۵۸ - مترجم
شناسه افزوده	هیبت اله، زهرا، ۱۳۶۵ - مترجم
شناسه افزوده	مهرعلی زاده، یداله، ۱۳۴۳ - مترجم
رده بندی کنگره	۵۵۴۹۱۴۴
رده بندی دیویی	۳۰/۱۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۸۷۶۵۰۱۰
اطلاعات رکورد کتابشناسی	فیبا

www.ketab.ir
ارشدان

مؤسسه آموزشی تألیفی ارشدان

نام کتاب:	راهنمای مدیریت راهبردی منابع انسانی آرمسترانگ
مترجمین:	یداله مهرعلی زاده - زهرا هیبت اله پورده کهنه علی اکبر کریم پور
ناشر:	آموزشی تألیفی ارشدان
ویرایش:	اول
نوبت چاپ:	اول ۱۴۰۰
حروفچینی و صفحه آرایی:	www. irantypist. com
طراح و گرافیکست:	www. irantypist. com
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۰۸-۲۶۱۶-۳
شمارگان:	۱۰۰۰
مرکز خرید آنلاین:	www. arshadan. com www. arshadan. net
مرکز پخش و توزیع:	۰۲۱۴۷۶۲۵۵۰۰
قیمت:	۱۱۰۰۰۰ تومان

پیشگفتار ناشر:

به نام ایزد دانا که آغاز و انجام از آن اوست

هرگز دل من ز علم محروم نشد کم ماند زاسرار که مفهوم نشد
اکنون که به چشم عقل در می‌نگرم معلوم شد که هیچ معلوم نشد

ای دانای بی همتا، ای بخشنده ایی که ناخواسته عطا فرمایی و هر نیازمندی را به عدالت بی‌نیاز گردانی، مگر اینکه نالایق باشد و آن عنایت را به بازگونه از دست دهد. در عرصه پیشرفت تکنولوژی در هزاره سوم، هنوز نیاز بر مطالعه کتاب در کنار استفاده از منابع کامپیوتری و اینترنت احساس می‌شود. از این بابت خوشحالیم که می‌توانیم در جهت اعتلای علم، دانش و فرهنگ کشور قدمی هر چند کوچک برداریم.

و من الله التوفیق

دکتر شمس الدین یوسفیان

مدیر مسئول انتشارات ارشدان

پیشگفتار مترجمان

کتاب حاضر با عنوان " راهنمای مدیریت راهبردی منابع انسانی آرمسترانگ " بهبود عملکرد تجاری از طریق مدیریت راهبردی افراد را به حق می‌توان یکی از جدید ترین و پربار ترین کتاب‌های منتشر شده در جهان در زمینه مدیریت راهبردی منابع انسانی دانست. این کتاب در سه بخش و بیست و شش فصل تنظیم شده است. بخش اول بررسی ابعاد و مفهوم پردازی مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌پردازد. بخش دوم به مبحث راهبرد افراد و بخش سوم به راهبردهای خاص افراد اختصاص داده شده است. قلم شیوا و قدرتمند مولف در تالیف کتاب شرایطی را فراهم آورده است که با مطالعه این کتاب می‌توانید به عمق موضوعات رفته و با دیدی همه جانبه و عمیق به فهم و هضم موضوعات مندرج در کتاب بپردازید. واقعیت امر این است که منابع انسانی و بحث مدیریت و رهبری منابع انسانی بحثی است که شاید اهمیت آن از هیچ انسان فرهیخته و صاحب علمی پوشیده نیست، پس زینده است که با درک دقیق مفاهیم و مسائل مطرح در حوزه مدیریت و به ویژه مدیریت راهبردی منابع انسانی که مفهومی جدید تر و نوپا تر است، برای خود دریچه‌ای به سمت دنیای جدید ایجاد کنیم و از این واقعیت به دور نباشیم که مهم ترین رمز و راز موفقیت هر سازمان و هر واحدی که در حوزه‌های تولید یا خدمات مشغول فعالیت است، در کیفیت منابع انسانی آن نهفته است. مترجمان امیدوارند که اساتید محترم دانشگاه‌ها با معرفی این کتاب در مقاطع مختلف کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری به دانشجویان در رشته‌های مربوطه به استفاده گسترده و فراگیرتر از این کتاب کمک کنند. انشالله این کتاب بتواند روزه‌های جدیدی از دنیای علم و بینش در زمینه مدیریت راهبردی منابع انسانی را در پیش روی علاقه مندان قرار دهد...

مترجمان

فهرست مطالب

۲۵	مقدمه
۳۱	بخش اول
۳۳	فصل اول: راهبرد مدیریت منابع انسانی SHRM
۳۴	مدیریت منابع انسانی
۳۴	ماهیت مدیریت منابع انسانی HRM
۳۵	فلسفه HRM: مدیریت منابع انسانی
۳۵	پشتیبانی از نظریات HRM
۳۵	الگوهای HRM
۳۶	الگو هاروارد در HRM
۳۶	الگو در SHRM
۳۸	سیستم HR
۳۸	ساختار HR
۳۹	ویژگی‌های سیستم HR
۳۹	مولفه‌های سیستم HR
۳۹	یک سیستم HR قوی
۴۰	اثر HRM در عملکرد سازمانی
۴۲	اهمیت اخلاق
۴۳	شرح HRM
۴۳	استثناها در مورد HRM امروزی
۴۴	نکات اساسی یادگیری
۴۵	References

۴۹	فصل دوم: مدیریت راهبردی
۵۰	مقدمه
۵۰	مدیریت راهبردی تعریف شده است
۵۱	معنی راهبرد
۵۱	ویژگیهای راهبرد
۵۲	محتوای راهبرد
۵۳	نوآوری در الگوی تجاری
۵۳	راهبرد در عمل
۵۵	تدوین راهبرد
۵۸	اجرای راهبرد
۵۹	نکات اساسی یادگیری
۶۰	References
۶۳	فصل سوم: مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی
۶۴	مقدمه
۶۴	مدیریت راهبردی منابع انسانی تعریف شده است
۶۵	ویژگیهای SHRM
۶۸	HRM و HRM راهبردی
۶۸	HRM راهبردی و راهبرد HRM
۶۸	اهداف SHRM
۶۹	چهارچوب SHRM
۷۰	نکات اساسی یادگیری
۷۱	References

۷۳	فصل چهارم: رشد SHRM
۷۴	مقدمه
۷۵	شروع - تمرکز بر ترکیب عمودی یا تناسب
۷۶	شناخت اهمیت تناسب افقی و عمودی
۷۶	دیدگاههایی در مورد توسعه راهبردی منابع انسانی - "بهترین تناسب" یا "بهترین عمل"
۷۷	دیدگاه‌های منابع انسانی
۷۷	بهترین رویکرد عملی
۷۹	بهترین رویکرد متناسب
۸۲	ایجاد یک چارچوب مفهومی برای SHRM
۸۲	دیدگاه مبتنی بر منابع
۸۴	دیدگاه سرمایه انسانی
۸۵	دیدگاه رفتاری
۸۶	الگوی AMO
۸۷	نظریه افراد ذی ربط
۸۷	درگیری با عملکرد
۸۸	تمرکز بر اجرا
۸۸	رویکرد ذی نفعان
۸۹	چه چه جریانی برای SHRM پیش می‌آید؟
۹۰	نکات اساسی یادگیری
۹۲	References
۹۷	فصل پنجم: واقعیت SHRM
۹۸	مقدمه

۹۸	واقعیت SHRM
۹۹	محدودیت‌های SHRM
۱۰۰	HRM: مفروضات و واقعیت
۱۰۰	مدیریت افراد
۱۰۱	نکات اساسی یادگیری
۱۰۳	References
۱۰۵	بخش دوم: راهبرد افراد در حالت کلی
۱۰۷	فصل ششم: مفهوم مدیریت افراد
۱۰۸	مقدمه
۱۰۸	مدیریت افراد تعریف شده است
۱۱۲	نکات اساسی یادگیری
۱۱۳	References
۱۱۵	فصل هفتم: ماهیت و عمل راهبرد افراد
۱۱۶	مقدمه
۱۱۷	ماهیت راهبرد افراد
۱۱۸	ویژگیهای راهبرد افراد
۱۱۹	اظهارات گسترده‌ای از ذهنیت
۱۱۹	رویکردهای کلی مدیریت افراد
۱۲۰	مدیریت با عملکرد بالا
۱۲۰	مدیریت با مشارکت بالا
۱۲۰	مدیریت با تعهد بالا
۱۲۱	راهبردهای افراد خاص
۱۲۲	ارزیابی راهبرد افراد

۱۲۳	 راهبرد افراد در عمل
۱۳۳	 نکات اساسی یادگیری
۱۳۴	References
۱۳۷	 فصل هشتم: تدوین راهبرد افراد
۱۳۸	 مقدمه
۱۳۸	 اصول تدوین
۱۳۸	 رویکرد مبتنی بر شواهد برای تدوین راهبرد افراد
۱۴۳	 تدوین راهبرد افراد
۱۵۳	 توصیه هایی از جانب صاحب نظران
۱۵۴	 نکات اساسی یادگیری
۱۵۵	References
۱۵۷	 فصل نهم: اجرای راهبرد افراد
۱۵۸	 مقدمه
۱۵۸	 مسائل اجرا: فاصله گفتن - انجام دادن
۱۶۱	 فرایند اجرا
۱۶۶	 نقش مدیران میانی در اجرای راهبرد منابع انسانی
۱۶۷	 نکات اساسی یادگیری
۱۶۹	References
۱۷۱	 فصل دهم: نقش راهبردی افراد حرفه ای
۱۷۲	 مقدمه
۱۷۲	 افراد حرفه ای: نقش راهبردی اصلی آنها
۱۷۴	 نقش مشارکت افراد حرفه ای
۱۷۵	 الگوی راهبردی همتای تجاری

۱۷۷	مدیریت نقشهای راهبردی افراد
۱۷۷	نقش راهبردی مدیران افراد
۱۷۹	نقش راهبردی همراهان تجاری
۱۸۰	مشارکت راهبردی مشاوران یا دستیاران PM
۱۸۰	نکات اساسی یادگیری
۱۸۱	References
۱۸۳	بخش سوم: راهبردهای خاص افراد
۱۸۵	فصل یازدهم: راهبرد تدوین سازمان
۱۸۶	مقدمه
۱۸۶	تعریف توسعه سازمان
۱۸۶	فعالیت‌های توسعه سازمان
۱۸۹	راهبرد توسعه سازمان
۱۸۹	تدوین و اجرای راهبرد توسعه سازمان
۱۹۰	تغییر فرهنگ
۱۹۰	نکات اساسی یادگیری
۱۹۱	References
۱۹۳	فصل دوازدهم: راهبرد مدیریت سرمایه انسانی
۱۹۴	مقدمه
۱۹۵	اهداف مدیریت سرمایه انسانی
۱۹۶	نقش راهبردی مدیریت سرمایه انسانی
۱۹۷	ارتباط بین HCM و راهبرد کسب و کار
۱۹۸	تدوین راهبرد مدیریت سرمایه انسانی
۲۰۱	توسعه تحلیل افراد

۲۰۳	 نکات اساسی یادگیری
۲۰۵	References
۲۰۷	 فصل سیزدهم: راهبرد مدیریت دانش
۲۰۸	 مقدمه
۲۰۸	 فرایند مدیریت دانش
۲۰۹	 منابع و انواع دانش
۲۰۹	 رویکردهای توسعه راهبردهای مدیریت دانش
۲۱۰	 مسائل مدیریت راهبردی دانش
۲۱۰	 سرعت تغییر
۲۱۱	 ارتباط راهبرد مدیریت دانش با راهبرد تجاری
۲۱۱	 فناوری و افراد
۲۱۱	 اهمیت فرایند و سرمایه اجتماعی و فرهنگ
۲۱۲	 اجزای راهبرد مدیریت دانش
۲۱۲	 نکات اساسی یادگیری
۲۱۴	References
۲۱۵	 فصل چهاردهم: راهبرد مسئولیت اجتماعی
۲۱۶	 مقدمه
۲۱۶	 مسئولیت اجتماعی سازمان تعریف شده است
۲۱۷	منطق CSR
۲۱۸	 CSR راهبردی تعریف شده است
۲۱۹	فعالیت‌های CSR
۲۲۱	تدوین راهبرد CSR

۲۲۲	 نقش عملکرد مدیریت افراد
۲۲۳	 نکات اساسی یادگیری
۲۲۴	 References
۲۲۷	 فصل پانزدهم: راهبرد عملکرد سازمانی
۲۲۸	 مقدمه
۲۲۹	 ابعاد مدیریت عملکرد سازمانی
۲۲۹	 نحوه مدیریت عملکرد سازمانی
۲۳۰	 رویکرد راهبردی برای مدیریت عملکرد سازمان
۲۳۲	 اجرای مدیریت عملکرد راهبردی سازمانی
۲۳۳	 توانایی سازمانی
۲۳۴	 توسعه فرهنگ با عملکرد بالا
۲۳۵	 سیستم‌های کاری با عملکرد بالا
۲۳۷	 توسعه یک سیستم کاری با عملکرد بالا
۲۴۰	 کار هوشمند
۲۴۰	 کار تیزبینانه
۲۴۲	 تجدید ساختار سازمان
۲۴۲	 چگونه راهبردهای افراد عملکرد سازمانی را ارتقا می‌دهند؟
۲۴۲	 نکات اساسی یادگیری
۲۴۴	 References
۲۴۵	 فصل شانزدهم: راهبرد عملکرد فردی
۲۴۶	 مقدمه
۲۴۶	 عملکرد و عوامل موثر بر آن

۲۴۶	معنای عملکرد.....
۲۴۸	عوامل موثر بر عملکرد فردی.....
۲۴۹	سیستم مدیریت عملکرد.....
۲۴۹	اصول مدیریت عملکرد.....
۲۵۰	مدیریت عملکرد به عنوان یک فرایند مستمر.....
۲۵۲	واقعیت سیستم‌های مدیریت عملکرد.....
۲۵۴	مدیریت عملکرد.....
۲۵۶	نکات اساسی یادگیری.....
۲۵۷	References.....
۲۵۹	فصل هفدهم: راهبرد دیجیتال برای مدیریت افراد.....
۲۶۰	مقدمه.....
۲۶۰	هدف راهبرد دیجیتال.....
۲۶۰	بخش‌های یک راهبرد دیجیتالی.....
۲۶۲	نکات اساسی یادگیری.....
۲۶۳	References.....
۲۶۵	فصل هجدهم: راهبرد مشارکت کارکنان.....
۲۶۶	مقدمه.....
۲۶۶	مشارکت کارکنان چیست؟.....
۲۶۷	چرا مشارکت مهم است؟.....
۲۶۸	عوامل موثر بر مشارکت کارکنان کدامند؟.....
۲۶۹	ماهیت و محتوای راهبرد مشارکت کارکنان.....
۲۷۰	رهبری.....

۲۷۱	 محیط کار
۲۷۱	 طراحی شغل
۲۷۱	 فرصت هایی برای رشد شخصی
۲۷۱	 مدیریت اجرایی
۲۷۲	 نکات اساسی یادگیری
۲۷۲	 References
۲۷۵	 فصل نوزدهم: راهبرد منبع یابی
۲۷۶	 مقدمه
۲۷۶	 منطقی برای منابع یابی راهبردی
۲۷۷	 رویکرد راهبردی برای تامین منابع
۲۷۷	 ادغام راهبردهای تجارت و منبع یابی
۲۷۸	 اجزای راهبرد منبع یابی کارکنان
۲۷۹	 نکات اساسی یادگیری
۲۸۰	 References
۲۸۱	 فصل بیستم: راهبرد مدیریت استعداد
۲۸۲	 مقدمه
۲۸۴	 استعداد چیست؟
۲۸۵	 مدیریت راهبردی استعداد
۲۸۶	 نکات اساسی یادگیری
۲۸۷	 References
۲۸۹	 فصل بیست و یکم: راهبرد تنوع و همگرایی
۲۹۰	 مقدمه
۲۹۰	 راهبرد تنوع و فراگیری

۲۹۱	نکات اساسی یادگیری.....
۲۹۲	Reference.....
۲۹۳	فصل بیست و دوم: راهبرد یادگیری و توسعه.....
۲۹۴	مقدمه.....
۲۹۴	هدف یادگیری و توسعه راهبردی.....
۲۹۵	فلسفه یادگیری و توسعه راهبردی.....
۲۹۵	راهبردی برای ایجاد فرهنگ یادگیری.....
۲۹۷	راهبرد یادگیری سازمانی.....
۲۹۷	راهبرد یادگیری فردی.....
۲۹۸	نکات اساسی یادگیری.....
۲۹۹	References.....
۳۰۱	فصل بیست و سوم: راهبرد پاداش.....
۳۰۲	مقدمه.....
۳۰۲	تعریف راهبرد پاداش.....
۳۰۳	چرا راهبرد پاداش داشته باشیم؟.....
۳۰۴	ویژگی های راهبرد پاداش.....
۳۰۴	مبانی راهبرد پاداش.....
۳۰۸	محتوای راهبرد پاداش.....
۳۰۸	راهبرد پاداش گسترده.....
۳۰۸	دستورالعمل ویژه پاداش.....
۳۰۹	تدوین راهبرد پاداش.....
۳۱۱	راهبردهای موثر پاداش.....

۳۱۱		راهبرد پاداش و قابلیت مدیریت میانی
۳۱۲		مسائل مفهوم راهبرد پاداش
۳۱۳		نکات اساسی یادگیری
۳۱۵		References
۳۱۷		فصل بیست و چهارم: راهبرد روابط کاری
۳۱۸		مقدمه
۳۱۸		رابطه کاری
۳۱۹		راهبردی برای ایجاد جو روابط سازنده و مثبت کاری
۳۲۰		راهبرد تحقق دستاوردهای متقابل
۳۲۱		راهبرد ایجاد اعتماد
۳۲۲		ماهیت راهبرد روابط کاری
۳۲۲		رویکردهای راهبردی روابط کاری
۳۲۳		مسائل راهبرد روابط کاری
۳۲۳		راهبرد توافق نامه شراکت
۳۲۴		راهبرد ندای کارکنان
۳۲۴		راهبرد شناخت اتحادیه‌های کارکنان
۳۲۵		نکات اساسی یادگیری
۳۲۷		References
۳۲۹		فصل بیست و پنجم: راهبرد رفاه کارکنان
۳۳۰		مقدمه
۳۳۰		یک مورد برای راهبرد رفاه
۳۳۳		عوامل موثر بر رفاه

۳۳۷.....References

۳۳۹.....فصل بیست و ششم: راهبرد مدیریت بین المللی افراد

۳۴۰.....مقدمه

۳۴۰.....تعریف مدیریت راهبردی بین المللی افراد

۳۴۱.....مسائل مدیریت راهبردی بین المللی افراد

۳۴۱.....همگرایی و واگرایی

۳۴۲.....راهبردهای مدیریت بین المللی افراد

۳۴۳.....راهبرد بین المللی منبع یابی

۳۴۳.....مدیریت بین المللی استعداد

۳۴۵.....مدیریت بین المللی عملکرد

۳۴۶.....مدیریت پاداش بین المللی

۳۴۸.....مدیریت اتباع خارجی

۳۴۸.....نکات اساسی یادگیری

۳۵۱.....References

بخش اول این کتاب به مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی (SHRM) می‌پردازد که به عنوان فرآیند تصمیم‌گیری در مورد مقاصد سازمان در خصوص افراد تعریف می‌شود. SHRM بر نیاز به حصول اطمینان از دستیابی به اهداف سازمان از طریق منابع انسانی و ادغام راهبردهای منابع انسانی با راهبرد تجاری و با یکدیگر تمرکز می‌کند. بر اساس این است که منابع انسانی یک سازمان نقش راهبردی در موفقیت آن دارد. SHRM بر اساس برخی نظریه‌های پشتیبانی شده توسط تحقیقات استوار است که فرآیند اتخاذ یک رویکرد راهبردی برای مدیریت منابع انسانی یا HRM را توضیح داده و توجیه می‌کند. این مفهوم به معنای یک نظریه ذهنی است که شامل عناصر مفهومی مختلف است. همچنین بصیرتی از فرآیند تدوین راهبرد منابع انسانی در سازمان‌ها و عوامل موثر بر آن ارائه می‌دهد. به این ترتیب مفهوم SHRM چیزی است که متخصصان منابع انسانی یا متخصصان یا هر کسی که افراد را مدیریت می‌کند، باید درباره آن اطلاعات داشته باشد.

رویکرد بازنگری شده

با این وجود، می‌توان حالتی برای اتخاذ یک رویکرد بازنگری شده SHRM تصور کرد. می‌توان آن را تحت عنوان "مدیریت افراد" توصیف کرد. به‌طور چشمگیری به جای اصطلاح‌های مدیران منابع انسانی یا روسای منابع انسانی اصطلاح مدیران یا روسای مدیریت افراد بکار میرود. این تغییر در «مدیریت افراد» را می‌توان صرفاً به این دلیل توجیه کرد که «منابع انسانی» مفهوم اشتباهی را منتقل می‌کند اینکه کارکنان عوامل تولید هستند و باید بهره‌برداری شوند. جالب است بدانید که نقشه گسترده حرفه‌ای جدید که توسط مؤسسه تدوین مقررات کارکنان و توسعه (CIPD) در سال ۲۰۱۸ تهیه شده است، در کل به «حرفه افراد» اشاره دارد و تنها یک بار به طور گذرا به منابع انسانی اشاره می‌کند. هیچ اشاره‌ای به HRM راهبردی نشده است. نتیجه‌ای که توسط مؤسسه مطالعات جذب نیرو بر اساس تحقیق بر روی SHRM (براون، هیرش و ریلی^۲، ۲۰۱۶: ۴۳) به دست آمد این است که: "امید می‌رود

¹ People Management

² Brown, Hirsh and Reilly

اصطلاح مدیریت افراد منجر به استفاده گسترده‌تر از اصطلاح راهبرد افراد شود تا مفاهیم گسترده اشتغال و مدیریت نیروی کار را پوشش دهد.^۳

اما این چیزی بیش از یک تغییر نام ساده است. کمبود هایی در شیوه‌های اعمال مدیریت منابع انسانی وجود دارد که باید اصلاح شود. تعدادی از اندیشمندان از جمله محققان بریتانیایی مانند آرمسترانگ و براون^۴ (۲۰۱۸)، دلبریج و کینوی^۵ (۲۰۱۰)، داندون، کولینین و ویلکینسون^۶ (۲۰۱۷)، داندون و رافرتی^۷ (۲۰۱۸)، گست^۸ (۲۰۱۷)، مارچینگتون^۹ (۲۰۰۸)، پائو، رایت و گست^{۱۰} (۲۰۱۳)، اسپارو^{۱۱} (۲۰۱۷) و تامپسون و هارلی^{۱۲} (۲۰۰۷) به آنها اشاره کرده اند. همچنین توسط اندیشمندان آمریکایی نکاتی در مورد چگونگی شکل گیری SHRM ارائه شده است- بیر^{۱۳} (۲۰۱۵)، بوسلین و بروستر^{۱۴} (۲۰۱۵)، دلری و کاسکیو^{۱۵} (۲۰۱۵)، دلری و رومپی^{۱۶} (۲۰۱۷)، کافمن^{۱۶} (۲۰۱۵). محور همه این انتقادات این است که HRM همانطور که در ابتدا تصور می شد راه خود را گم کرده است. به جای اتخاذ رویکرد ذی نفعان همانطور که بیر و همکارانش در سال ۱۹۸۴ در کتاب خود در مورد مدیریت منابع انسانی از آنها حمایت کردند، تجارت‌ها سرگرم منافع تنها یکی از ذینفعان صاحبان صنایع یا سهامداران هستند. با این وجود، این پیشنهاد برای یک رویکرد جدید است نه یک تغییر اساسی. مفهوم اصلی SHRM تلاش برای دستیابی به تعادل راهبردی هنوز جای بحث دارد. مفاهیم اصلی SHRM دیدگاه مبتنی بر منابع، دیدگاه رفتاری و نظریه AMO (قابلیت ها، خواسته ها و فرصت ها) هنوز مهم هستند. عناصر یک سیستم مدیریت افراد هنوز در یک سیستم منابع انسانی وجود دارند. این نحوه به کارگیری این عناصر است که باید اصلاح شود،

³ Armstrong and Brown

⁴ Delbridge and Keenoy

⁵ Dundon, Cullinane and Wilkinson

⁶ Dundon and Rafferty

⁷ Guest

⁸ Marchington

⁹ Paauwe, Wright and Guest

¹⁰ Sparrow

¹¹ Thompson and Harley

¹² Beer

¹³ Beer, Bosefie and Brewster

¹⁴ Cascio

¹⁵ Delery and Roumpi

¹⁶ Kaufman

نه خود آنها. تغییر پیشنهادی مبتنی بر مبانی ارائه شده توسط مفهوم SHRM است، نه این که قصد جایگزینی آن را داشته باشد.

چهارچوب این کتاب

این کتاب با تجزیه و تحلیل دو مولفه‌ای که برای ایجاد SHRM ادغام می‌شوند آغاز می‌شود: مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی. این بحث با دیدگاه بیان شده توسط آلن و رایت (۲۰۰۷: ۸۸) تناسب دارد که SHRM «جلوه گر ادبیات مدیریت راهبردی و مدیریت منابع انسانی (HRM) است». مفهوم SHRM در ادامه توضیح داده خواهد شد. در بخش بعد سیری که SHRM از دهه ۱۹۸۰ تکامل یافته است مرور می‌شود. این بررسی ویژگی‌های اصلی SHRM یعنی تاکید بر تناسب راهبردی، گزینش بین بهترین عملکرد و بهترین تناسب، و مفاهیم و نظریه‌های اصلی آن را پوشش می‌دهد: دیدگاه مبتنی بر منابع، دیدگاه‌های سرمایه انسانی، دیدگاه رفتاری و نظریه ذی نفعان. در در پایان این بخش پیشنهاد می‌شود در حالی که از نظر مفهومی SHRM چهره‌ای زیادی برای گفتن دارد، اما بیشتر یک ساختار رسمی است تا توصیفی از آنچه که متخصصان در عمل انجام می‌دهند و رویکرد آن باید تغییر کند. بخش دوم کتاب توضیح می‌دهد که چگونه تغییر می‌تواند به شکل مدیریت افراد رخ دهد. این بخش با تعریفی از معنای این اصطلاح آغاز می‌شود. بحث با توصیف ماهیت و عملکرد راهبردی افراد و چگونگی توسعه و اجرای راهبردهای افراد ادامه می‌یابد و با تجزیه و تحلیل نقش راهبردی افراد متخصص به پایان می‌رسد. بخش سوم مسیرهایی را پوشش می‌دهد که در آن راهبردهای افراد در ۱۶ حیطه اصلی مدیریت افراد شکل می‌گیرند.