
مدیریت استراتژیک منابع انسانی

پروفسور مایکل آرمسترانگ

ترجمه:

دکتر حسام انگریز

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تهران ۱۳۹۶



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مؤلف: پروفسور مایکل آرمسترانگ / مترجم: دکتر حسن رنگریز

مدیر هنری و طراح جلد: پاشا دارابی

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۶

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۵۷۶-۷

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

«کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازرگانی است.»

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، نبش کوچه

همدان، شماره ۱۲۰۶ | تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹-۰۲۱

WWW.CPPC.IR



فهرست مطالب

بخش اول. چهارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی

فصل اول. مفاهیم مدیریت منابع انسانی

۲۳	مقدمه
۲۳	تعریف مدیریت منابع انسانی
۲۳	مدل انطباقی مدیریت منابع انسانی
۲۵	چهارچوب هاروارد
۲۶	سیستم‌های منابع انسانی
۲۸	اهداف مدیریت منابع انسانی
۳۱	ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی
۳۶	ملاحظات در رابطه با مدیریت منابع انسانی

فصل دوم. مفهوم استراتژی

۴۳	مقدمه
۴۴	تعریف استراتژی
۴۵	مفاهیم مرتبط با استراتژی
۵۰	تدوین استراتژی
۵۰	رویکردهای تدوین استراتژی
۵۶	واقعیت تدوین استراتژی
۵۸	واقعیت مدیریت استراتژیک

فصل سوم. مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۶۱	مقدمه
۶۲	روند تکامل تاریخی مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۶۳	تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۶۴	مبانی مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۶۴	اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۶۵	اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۶۶	مفاهیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۶۸	چشم اندازهای محاط بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۷۰	رویکردهای محاط بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۷۸	واقعیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۷۹	ابعاد عملی نظریه مدیریت استراتژیک منابع انسانی

بخش دوم. مدیریت منابع انسانی در عمل

فصل چهارم. استراتژی های منابع انسانی

۸۵	مقدمه
۸۵	استراتژی های منابع انسانی کدامند؟
۸۶	هدف استراتژی های منابع انسانی چیست؟
۸۶	استراتژی های کلی منابع انسانی
۸۷	رویکردهای عام مدیریت منابع انسانی
۸۹	استراتژی های خاص منابع انسانی
۹۰	معیارهای استراتژی اثربخش منابع انسانی
۹۰	چگونه باید استراتژی های منابع انسانی را پدید آورد؟
۹۱	پیشنهادهایی برای تدوین استراتژی منابع انسانی
۹۲	مکانب تدوین استراتژی
۹۳	سطوح تصمیم گیری استراتژیک
۹۴	گزینه ها و انتخاب های استراتژیک
۹۵	تدوین استراتژی های منابع انسانی
۹۶	روش شناسی برای تدوین استراتژی های منابع انسانی
۹۷	دستیابی به انطباق عمودی: ترکیب استراتژی های کسب و کار و منابع انسانی
۹۷	دستیابی به انطباق افقی (دسته بندی)
۹۸	فرایند ترکیب
۹۹	راه اندازی استراتژی های منابع انسانی
۱۰۰	اجرای استراتژی های منابع انسانی
۱۰۱	موانع اجرای استراتژی های منابع انسانی

فصل پنجم. نقش استراتژیک منابع انسانی

۱۰۵	مقدمه
۱۰۵	ماهیت استراتژیک منابع انسانی
۱۰۶	مدل شریک استراتژیک

۱۰۷	شراکت کسب و کار
۱۰۸	استراتژیک بودن به چه معناست؟
۱۱۰	نقش استراتژیک مدیران منابع انسانی
۱۱۱	نقش استراتژیک شرکای کسب و کار منابع انسانی
۱۱۱	سهم استراتژیک مشاوران یا دستیاران منابع انسانی

فصل ششم. تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۱۱۵	مقدمه
۱۱۵	چگونه منابع انسانی بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد؟
۱۱۸	استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی چگونه تأثیر می‌گذارند؟
۱۱۹	چگونه مفاهیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملیات آن تأثیرگذار است؟

بخش سوم. عرصه‌های علم منابع انسانی

فصل هفتم. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمل

۱۲۵	مقدمه
۱۲۵	تدوین استراتژی منابع انسانی
۱۲۵	شرکت پخش ABC
۱۲۷	شرکت مشاوره لومن شایر
۱۲۹	مگااستورز
۱۳۱	مرشاسیستمز
۱۳۳	شرکت ولند واتر
۱۳۵	محتوای استراتژی‌های منابع انسانی
۱۳۶	مسائل شرکتهای
۱۴۰	دستیابی به یکپارچگی
۱۴۳	شاخص‌ترین ویژگی‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمل

فصل هشتم. استراتژی مدیریت سرمایه انسانی

۱۴۷	مقدمه
۱۴۸	اهداف مدیریت سرمایه انسانی
۱۴۸	پیوند مدیریت سرمایه انسانی و استراتژی کسب و کار
۱۵۰	تدوین استراتژی مدیریت سرمایه انسانی
۱۵۱	شاخص‌های محتمل در مدیریت سرمایه انسانی و کاربرد آنها
۱۵۳	نقش استراتژی مدیریت سرمایه انسانی

فصل نهم. استراتژی عملکرد برجسته

۱۵۷	مقدمه
۱۵۸	تعریف سیستم کاری مبتنی بر عملکرد برجسته
۱۵۸	ویژگی های سیستم کاری مبتنی بر عملکرد برجسته
۱۵۹	اجزای سیستم کاری مبتنی بر عملکرد برجسته
۱۶۰	تاثیر سیستم کاری مبتنی بر عملکرد برجسته
۱۶۴	تدوین استراتژی عملکرد برجسته
۱۶۵	رویکرد تدوین استراتژی عملکرد برجسته
۱۶۶	گام های تدوین سیستم کاری مبتنی بر عملکرد برجسته

فصل دهم. استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکت

۱۷۱	مقدمه
۱۷۱	تعریف مسئولیت اجتماعی شرکت
۱۷۲	فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت
۱۷۴	منطق مسئولیت اجتماعی شرکت
۱۷۵	تدوین استراتژی مسئولیت اجتماعی شرکت

فصل یازدهم. استراتژی بالندگی و تحول سازمانی

۱۷۹	مقدمه
۱۷۹	تعریف بالندگی سازمانی
۱۸۰	استراتژی های بالندگی سازمانی
۱۸۰	مفروضات و ارزش های بالندگی سازمانی
۱۸۱	فعالیت های موجود در استراتژی بالندگی سازمانی
۱۸۴	تحول سازمانی و تعریف آن
۱۸۴	استراتژی های تحول سازمانی
۱۸۵	انواع استراتژی تغییرات بنیادی
۱۸۵	تحول سازمانی از طریق رهبری
۱۸۶	مدیریت کردن بر تحول سازمانی
۱۸۶	برنامه تحول سازمانی
۱۸۷	ظرفیت لازم برای تحول سازمانی

فصل دوازدهم. استراتژی تعهد شغلی کارکنان

۱۹۱	مقدمه
۱۹۱	تعهد شغلی و تعهد سازمانی
۱۹۲	اهمیت تعهد شغلی
۱۹۲	تعهد شغلی و رفتار مبتنی بر صلاح‌دید
۱۹۳	فرد متعهد به کار چه کسی است؟
۱۹۴	عوامل موثر بر تعهد شغلی کدامند؟
۱۹۶	استراتژی‌های بهبود تعهد شغلی
۱۹۹	اندازه‌گیری تعهد شغلی

فصل سیزدهم. استراتژی مدیریت دانش

۲۰۳	مقدمه
۲۰۳	فرایند مدیریت دانش
۲۰۴	منابع و انواع دانش
۲۰۵	رویکردهای تدوین استراتژی‌های مدیریت دانش
۲۰۵	مسائل استراتژیک مدیریت دانش
۲۰۷	اجزای استراتژی مدیریت دانش

فصل چهاردهم. استراتژی تأمین نیرو

۲۱۱	مقدمه
۲۱۱	هدف استراتژی تأمین نیرو
۲۱۲	رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی به تأمین نیرو
۲۱۲	یکپارچه کردن استراتژی‌های کسب و کار و تأمین نیرو
۲۱۳	دسته‌بندی استراتژی‌ها و فعالیت‌های تأمین نیرو
۲۱۳	اجزای استراتژی تأمین نیرو
۲۱۴	برنامه‌ریزی منابع انسانی
۲۱۸	جبران ارزش کارکنان
۲۱۹	برنامه‌های تأمین نیرو
۲۲۱	استراتژی حفظ و نگه‌داری
۲۲۵	استراتژی انعطاف‌پذیری

فصل پانزدهم. استراتژی مدیریت استعداد

۲۲۹	مقدمه
-----	-------

۲۲۹	تعریف مدیریت استعداد
۲۲۹	استعداد چیست؟
۲۳۱	فرایند مدیریت استعداد
۲۳۴	تدوین استراتژی مدیریت استعداد
۲۳۴	اجزای استراتژی مدیریت استعداد

فصل شانزدهم. استراتژی یادگیری و بهسازی

۲۳۷	مقدمه
۲۳۷	توسعه استراتژیک منابع انسانی
۲۳۸	اهداف تدوین استراتژیک منابع انسانی
۲۳۸	فلسفه تدوین استراتژیک منابع انسانی
۲۳۹	اجزای تدوین استراتژیک منابع انسانی
۲۴۰	استراتژی‌های ایجاد فرهنگ یادگیری
۲۴۱	استراتژی‌های یادگیری سازمانی
۲۴۱	یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای
۲۴۲	استراتژی سازمان یادگیرنده
۲۴۴	استراتژی‌های یادگیری فردی

فصل هفدهم. استراتژی پاداش

۲۴۷	مقدمه
۲۴۷	چرا به استراتژی پرداخت نیاز داریم؟
۲۴۸	ویژگی‌های استراتژی پرداخت
۲۴۸	ساختار استراتژی پرداخت
۲۵۱	محتوی استراتژی پرداخت
۲۵۲	اصول استراتژی پرداخت
۲۵۳	تدوین استراتژی پرداخت
۲۵۴	استراتژی‌های اثربخش پرداخت
۲۵۵	معیارهای اثربخشی استراتژی پرداخت
۲۵۵	استراتژی پرداخت و توانمندی مدیریت صف

فصل هجدهم. استراتژی روابط کارکنان

۲۵۹	مقدمه
۲۶۰	اهداف استراتژی روابط کارکنان
۲۶۰	جهت‌گیری استراتژیک روابط کارکنان

۲۶۰	پیش‌زمینه استراتژی روابط کارکنان
۲۶۱	رویکرد مدیریت منابع انسانی به روابط کارکنان
۲۶۳	انتخاب سیاست روابط کارکنان
۲۶۴	تدوین استراتژی روابط کارکنان
۲۶۷	استراتژی صدای کارکنان
۲۶۸	برنامه‌ریزی صدای کارکنان

فصل نوزدهم. جعبه ابزار مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۲۷۱	مقدمه
۲۸۶	منابع و مآخذ

www.ketab.ir

پیش‌گفتار مترجم

نوشتن پیش‌گفتار برای یک کتاب به معنای بازنمود هنرمندانه اندیشه‌های یک اثر همواره یکی از دغدغه‌های ذهنی عمر مترجم به نظر می‌آید. مترجم بر این باور است که سنجیده‌ترین دیباچه‌ها بر ترجمه ویرایش چهارم کتاب «استراتژیک منابع انسانی» اثر مایکل آرمسترانگ آخرین تئوریسین مدیریت منابع انسانی از سخت‌ترین کارها به‌شمار می‌آید.

کتاب «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» می‌تواند به‌عنوان یک منبع بسیار مناسب و مفید مورد استفاده دانشجویان رشته‌های مدیریت اجرایی، MBA، بازرگانی، دولتی و صنعتی برای درس «مدیریت منابع انسانی پیشرفته» در مقطع کارشناسی ارشد و همچنین «استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی» در مقطع دکتری دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی کشور واقع گردد. به‌گام کوچکی در جهت غنی‌بخشی فرهنگ مدیریت کشور قرار گیرد. با این همه لغزش‌ها و کاستی‌ها در ترجمه این کتاب بر همه فرهیختگان روشن است و از همین رو مترجم به راهنمایی‌های صاحب‌ان‌فنون انتشار پژوه در رشته‌های مدیریت بازرگانی، دولتی و صنعتی چشم دوخته تا چاپ‌های بعدی را پربارتر سازد.

در خاتمه لازم است از مسئولان محترم شرکت چاپ و نشر بازرگانی که امکان چاپ کتاب مزبور را فراهم کرده‌اند، قدردانی نمایم.

دکتر حسن رنگریز

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی

زمستان ۱۳۹۶

پیش‌گفتار مؤلف

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، رویکردی است به تدوین و استقرار و پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی؛ به گونه‌ای که استراتژی‌های کسب و کار درآمیخته و به سازمان یاری داده تا به اهدافش نائل شود. در واقع ماهیت «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» جنبه مفهومی و ادراکی دارد و نگرشی کلی درباره چگونگی نیل به ترکیبی از استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی است. نگاه بلندمدت به جایی که منابع انسانی باید برود و چگونگی انجام آن، بر سرانجام شیوه تدوین و استقرار و پیاده‌سازی استراتژی‌های پشتیبان و به هم وابسته منابع انسانی، سومین بخش از این کتاب است. هم‌چنین این مدیریت بیان می‌کند اعضایی که در عرصه تخصصی منابع انسانی کار می‌کنند، چگونه باید رویکردی استراتژیک بر پایه عملیات روزمره در پیش گیرند. بدان معنا که آنان به مثابه بخشی از تیم مدیریت عمل کنند؛ اطمینان یابند که فعالیت‌های منابع انسانی از کامیابی مستماری استراتژی‌های کسب و کار حمایت می‌کند و آگاهانه در پی آن باشند که فعالیت‌هایشان پدیدآورنده ارزش است.

برای درک مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نخست باید مفاهیم مدیریت منابع انسانی و استراتژی را آنگونه که به ترتیب در فصول یک و دو از بخش اول کتاب (چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی) آمده‌اند، درک کنیم؛ سپس در فصل سوم، مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به طور مفصل مورد بررسی قرار می‌دهیم.

بخش دوم کتاب به نقش مدیریت منابع انسانی در عمل و نیز به فرایندهای تدوین و استقرار و پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی می‌پردازد. بخش سوم، همه عرصه‌های اصلی منابع انسانی را که استراتژی‌ها درون آن تدوین می‌شوند، دربرمی‌گیرد. کتاب با ارائه جعبه ابزاری برای تدوین و ایجاد استراتژی‌های منابع انسانی از راه بازنگری استراتژیک به پایان می‌رسد.