

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

(راهنمای عمل)

(ویرایش سوم، ۲۰۰۶)

مایکل آرمسترانگ

ترجمه

دکتر سید محمد اعرابی

امید مهدیه



دفتر پژوهشهای فرهنگی

دفتر مرکزی: تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، نبش کوچه یگانه، شماره ۲۲۹
کد پستی: ۱۵۸۴۷۳۶۹۱۳ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۶۹۱
تلفن: ۸۸۳۰۲۴۸۲، ۸۸۲۱۳۶۴، ۸۸۳۱۵۲۳۷

پست الکترونیک: crb@iranculturestudies.com
فروش الکترونیک: www.iranculturestudies.com
www.lahzeh-ketab.com

دورنگار: ۸۸۳۰۲۴۸۵
تلفن واحد بازاریابی: ۸۸۳۱۵۲۴۰

- تلفن های بخش مرکزی: ۸۸۸۴۹۴۶۱-۲، ۲۱۷۷۶۴۷-۰۹۱۲
- مراکز اصلی بخش و فروش:
- فروشگاه مرکزی: تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، نبش کوچه یگانه، شماره ۲۲۹
تلفن: ۸۸۸۴۹۴۶۱
- بخش مرکزی: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، نبش خیابان شهید وحید نظری، شماره ۲۵۵ : تلفن: ۶۶۴۱۷۵۳۲
- دورنگار: ۶۶۹۵۰۱۴۶
- سرچاه گفتگو، خانه هنرمندان ایران: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، باغ هنر : تلفن: ۸۸۳۱۳۲۶۹ دورنگار: ۸۸۳۱۳۰۸۹

◉ مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)

◉ مایکل آرمسترانگ

◉ ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و امید مهدیه

◉ Strategic Human Resource Management (A Guide to Action)

◉ Michael Armstrong

◉ Translated into Persian by S.M A'arabi (Ph.D) and Omid Mahdieh

◉ طراح جلد: امین نصر

صفحه آرا: زهرا مساوات ◉ نمونه خوان: فاطمه بنی جمالی

◉ لیتوگرافی: داناگراف ◉ چاپ: نیل ◉ شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه ◉ چاپ اول: ۱۳۸۹

◉ قیمت: ۵۴۰۰ تومان

همه حقوق محفوظ است. هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی
دفتر پژوهشهای فرهنگی ممنوع است.

ISBN: 978-964-379-188-9

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۷۹-۱۸۸-۹

Armstrong, Michael

آرمسترانگ، مایکل، ۱۹۲۸ - م.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل) / مایکل آرمسترانگ؛ ترجمه محمد اعرابی، امید مهدیه. -
تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۹.

۲۴۴ ص. - (فرهنگ و مدیریت: ۶۵)

ISBN: 978-964-379-188-9

فهرست نویسی براساس اطلاعات فیبا.

Strategic human resource management: A guide to action

عنوان اصلی:

۱. کارمندان - مدیریت. الف. اعرابی، محمد، ۱۳۳۰ - ، مترجم. ب. مهدیه، امید، ۱۳۵۹ - ، مترجم.

ج. دفتر پژوهشهای فرهنگی. د. عنوان.

۶۵۸/۳

الف ۱۳۸۹ م ۴ / ۵۵۴۹ HF

۱۹۰۰۷۷۵

کتابخانه ملی ایران

یادداشت

سازمان‌ها — در معنای وسیع کلمه — از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکیا پوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگر بار و به گونه‌ای متفاوت بیافریند؛ ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معلوم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. عزم جامعه را مجموعه مدیریت کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهش‌های فرهنگی به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقوله مهم پرداخته و دیری است که شاخه دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ و مدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصه علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزه مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

دفتر پژوهش‌های فرهنگی

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار مؤلف
۱۳	پیشگفتار
۱۵	بخش اول. مبانی مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۷	فصل ۱. مدیریت منابع انسانی
۱۷	تعریف مدیریت منابع انسانی
۱۸	مدل‌های مدیریت منابع انسانی
۲۱	اهداف مدیریت منابع انسانی
۲۳	ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی
۲۹	نقدهایی بر مدیریت منابع انسانی
۳۳	مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان
۳۷	فصل ۲. مفهوم و فرایند استراتژی
۳۷	تعریف استراتژی
۳۸	مفهوم استراتژی
۴۱	مبانی استراتژی
۴۴	تدوین استراتژی
۵۱	فصل ۳. مفهوم و فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۵۱	تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۵۲	مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۵۳	اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۵۴	رویکردهای مختلف به مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۵۸	محدودیت‌های مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۵۹	نتیجه‌گیری
۶۱	فصل ۴. استراتژی منابع انسانی
۶۱	تعریف استراتژی منابع انسانی

۶۲	انواع استراتژی منابع انسانی
۶۸	معیارهای استراتژی اثربخش منابع انسانی
۷۱	بخش دوم. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمل
۷۳	فصل ۵. تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی
۷۴	مباحث اصلی فرایند
۷۵	ویژگی های فرایند
۷۹	توسعه استراتژی منابع انسانی
۹۴	طرح استراتژی
۹۴	بازنگری استراتژیک
۹۹	اجرای استراتژی منابع انسانی
	فصل ۶. نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۰۳	در بهبود عملکرد کسب و کار
۱۰۳	چگونگی تأثیرگذاری منابع انسانی بر عملکرد سازمانی
۱۰۷	چگونگی تأثیرگذاری استراتژی منابع انسانی
۱۰۹	چگونگی تأثیرگذاری مفاهیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد
۱۱۱	فصل ۷. نقش مدیران در مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۱۱	نقش استراتژیک مدیران ارشد
۱۱۱	نقش استراتژیک مدیران عملیاتی
۱۱۳	نقش استراتژیک مدیران منابع انسانی
۱۱۴	نقش استراتژیک متخصصان منابع انسانی
۱۲۱	بخش سوم. استراتژی منابع انسانی
۱۲۳	فصل ۸. استراتژی بهبود اثربخشی سازمانی
۱۲۳	استراتژی بهبود اثربخشی سازمانی
۱۲۶	استراتژی توسعه سازمانی
۱۳۱	استراتژی تحول سازمانی
۱۳۶	استراتژی مدیریت فرهنگ

۱۴۵	استراتژی مدیریت دانش
۱۵۰	استراتژی تعهد سازمانی
۱۵۳	استراتژی ایجاد جوی از اعتماد
۱۵۵	استراتژی مدیریت کیفیت
۱۵۶	استراتژی بهبود مستمر
۱۵۷	استراتژی خدمات مشتریان

فصل ۹. استراتژی جذب کارکنان

۱۵۹	تعریف استراتژی جذب کارکنان
۱۵۹	هدف استراتژی جذب کارکنان
۱۶۰	رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی به جذب کارکنان
۱۶۱	یکپارچه کردن استراتژی کسب و کار و استراتژی جذب کارکنان
۱۶۲	هم‌آوری استراتژی و فعالیت‌های جذب کارکنان
۱۶۲	اجزای استراتژی جذب کارکنان
۱۶۳	برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱۶۸	برنامه‌های جذب نیرو
۱۷۰	استراتژی حفظ
۱۷۵	استراتژی انعطاف‌پذیری
۱۷۵	استراتژی مدیریت استعداد

فصل ۱۰. استراتژی یادگیری و توسعه

۱۷۹	توسعه استراتژیک منابع انسانی
۱۸۲	استراتژی‌های ایجاد فرهنگ یادگیری
۱۸۳	استراتژی‌های یادگیری سازمانی
۱۸۵	استراتژی سازمان یادگیرنده
۱۸۷	استراتژی یادگیری فردی

فصل ۱۱. استراتژی مدیریت عملکرد

۱۹۰	مدیریت عملکرد
۱۹۰	تعریف مدیریت عملکرد

- ۱۹۱ هدف مدیریت عملکرد
- ۱۹۱ موضوعات مهم در مدیریت عملکرد
- ۱۹۲ گستره استراتژی مدیریت عملکرد
- ۱۹۵ فرایند مدیریت عملکرد
- ۱۹۶ نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

فصل ۱۲. استراتژی پاداش

- ۱۹۷ تعریف استراتژی پاداش
- ۱۹۷ ضرورت استراتژی پاداش
- ۱۹۸ ویژگی استراتژی پاداش
- ۱۹۹ ساختار استراتژی پاداش
- ۲۰۰ محتوای استراتژی پاداش
- ۲۰۳ اصول راهنما
- ۲۰۴ طراحی استراتژی پاداش
- ۲۰۵ استراتژی پاداش اثربخش
- ۲۰۷ استراتژی پاداش و شایستگی مدیران صف

فصل ۱۳. استراتژی روابط با کارکنان

- ۲۰۹ تعریف استراتژی روابط با کارکنان
- ۲۱۰ مقوله‌ها و موضوعات محوری در استراتژی روابط کارکنان
- ۲۱۰ جهت‌گیری استراتژیک
- ۲۱۱ پیش‌زمینه استراتژی‌های روابط کارکنان
- ۲۱۲ نگرش مدیریت منابع انسانی به روابط کارکنان
- ۲۱۴ گزینه‌های انتخاب سیاست
- ۲۱۵ طراحی استراتژی روابط کارکنان
- ۲۱۵ توافق‌های دوستانه
- ۲۱۷ استراتژی صدای کارکنان
- ۲۲۱ واژه‌نامه فارسی - انگلیسی
- ۲۲۵ واژه‌نامه انگلیسی - فارسی

پیشگفتار مؤلف

ویرایش سوم کتاب مدیریت استراتژیک منابع انسانی با توجه به آخرین تحقیقات و تفکرات، به طور کلی مورد بازنگری قرار گرفته است. تعدادی از فصل‌های بخش اول و دوم و به خصوص فصل ۱۲ که در زمینه استراتژی‌های پاداش است، بازنویسی شده‌اند. فصل جدیدی در مورد افزایش اثربخشی سازمانی به کتاب اضافه شده و تغییراتی نیز در فصل‌های دیگر به وجود آمده است.

کتاب شامل بخش‌های زیر است:

- **بخش اول: مبانی مدیریت استراتژیک منابع انسانی.** این بخش شامل مقدمه‌ای بر مدیریت منابع انسانی (HRM)، مفهوم عمومی استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی است.
- **بخش دوم: مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمل.** این بخش شامل تدوین و اجرای استراتژی‌های HRM، نقش و تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، اثر استراتژیک عملکرد منابع انسانی و نقش‌های موجود در مدیریت استراتژیک منابع انسانی است.
- **بخش سوم: استراتژی منابع انسانی.** این بخش شامل حوزه‌های مختلف تدوین و توسعه استراتژی‌های منابع انسانی می‌شود که عبارت‌اند از: افزایش اثربخشی سازمانی، منابع یابی، یادگیری و توسعه، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش و روابط با کارکنان.

پیشگفتار

مفاهیم و تئوری‌های مدیریت را می‌توان براساس نگرش‌های مختلف دسته‌بندی کرد. نگرش‌های علمی، فرایندی و انسانی به‌عنوان نگرش‌های اصلی به موضوعات مدیریت و سه نگرش سیستمی، اقتضایی و استراتژیک به‌عنوان نگرش‌های تکمیلی و ترکیبی با نگرش‌های اصلی مطرح می‌باشند.

با نگرش انسانی به مدیریت و تمرکز بر انسان‌گرایی می‌توان روابط انسانی بین انسان‌ها را تنظیم کرد. انسان‌شناسی، رفتارشناسی و منبع‌شناسی سه طبقه به هم پیوسته از مطالعات انسانی است که با مفروضات، فرایند و نتایج خاصی مدنظر قرار می‌گیرد.

منبع‌شناسی ناظر به مباحثی است که انسان را به‌عنوان یکی از منابع ورودی (ولی متمایز از سایر منابع) به سازمان درنظر گرفته تا بتواند کالا و خدمات را ارائه دهد که این فرایند به نام مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود.

با ترکیب مدیریت منابع انسانی و نگرش سیستمی (نگرش چهارم) به مجموعه‌ای منسجم و یکپارچه دست خواهیم یافت که اگر با نگرش اقتضایی (نگرش پنجم) ترکیب شود موجب سازگاری و تناسب با شرایط (زمان و مکان) مورد نظر خواهد شد.

با استفاده از نگرش استراتژیک (نگرش پنجم)، مدیریت منابع انسانی یکپارچه و سازگاری شده به دو حوزه مرتبط با یکدیگر به نام‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و مدیریت عملیاتی منابع انسانی قابل تقسیم است.

این کتاب یکی از آثار پرارزش در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی قلمداد می‌شود که در سه بخش تنظیم شده است، مبانی (بخش اول)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمل (بخش دوم) و استراتژی‌های منابع انسانی (بخش سوم) به‌عنوان یک مرجع جامع و مؤثر قابل استفاده خواهد بود.

بخش اول شامل «مدیریت منابع انسانی»، «مفهوم و فرایند استراتژی»، «مفهوم و فرایند

مدیریت استراتژیک منابع انسانی» و «استراتژی منابع انسانی» می باشد که بستر مناسبی برای ورود و حداکثر استفاده از دو بخش بعدی را فراهم می آورد.

بخش دوم، شامل «مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمل»، «تدوین و اجرای مدیریت استراتژیک منابع انسانی»، «نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در بهبود کسب و کار و نقش مدیران در مدیریت استراتژیک منابع انسانی» است که در فصل های پنجم تا هفتم ارائه می شود.

بخش سوم به بررسی استراتژی های زیرسیستم های منابع انسانی اختصاص یافته است، و شامل «استراتژی بهبود اثربخشی»، «استراتژی جذب کارکنان»، «استراتژی یادگیری و توسعه»، «استراتژی مدیریت عملکرد»، «استراتژی پاداش» و «استراتژی روابط با کارکنان» می باشد که در فصل های هشتم تا سیزدهم ارائه می شود و در هر فصل به تفصیل یکی از استراتژی ها مورد بررسی قرار می گیرد.

امیدوارم این کتاب برای پژوهشگران، اساتید، مشاوران، مدیران و دانشجویان قابل استفاده باشد.

دکتر سید محمد اعرابی

رئیس پژوهشکده مدیریت سما

و

استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی