

استراتژی منابع انسانی در سازمانهای ایرانی

زهرا باقری

کارشناس ارشد مدیریت MBA

دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی

انتشارات دانشیاران ایران

سرشناسه	: باقری، زهرا، ۱۳۷۱ -
عنوان و نام پدیدآور	: استراتژی منابع انسانی در سازمانهای ایرانی/زهرا باقری.
مشخصات نشر	: تهران: دانشگاه تهران، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	: ۱۰۴ ص.؛ ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۱۱۸-۶۷-۱
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: نیروی انسانی -- برنامه ریزی
موضوع	: برنامه ریزی راهبردی
رده بندی کنگره	: ۵/۵۵۴۹HF /ن ۱۳۹۴ ۲۴ب
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۰۱
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۱۰۹۹۷۱



مناسنامه کتاب

نام کتاب: استراتژی منابع انسانی در سازمانهای ایرانی
 مؤلف: زهرا باقری
 مدیریت انتشارات: روح الله گلستانی
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۱۱۸-۶۷-۱
 ناشر: انتشارات دانشگاه تهران
 چاپ و صحافی: پرستش
 قیمت: ۶۸۰ ریال
 نوبت چاپ: اول/۱۳۹۴
 شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

مرکز پخش:

تولید و توزیع: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

فهرست مطالب

پیشگفتار	۹
مقدمه	۱۳
فصل اول	
مروری بر مفاهیم استراتژی منابع انسانی	
۱- مقدمه	۲۱
۲- برنامه‌ریزی	۲۳
۳- برنامه‌ریزی منابع انسانی	۲۴
۴- استراتژی منابع انسانی	۲۶
۵- برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۲۷
۶- انواع برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۳۰
۶-۱- الگوی عقلایی برای تدوین استراتژی	۳۰
۶-۲- الگوی فزاینده و تدریجی	۳۱
۶-۳- تئوری نقاط مرجع مشترک	۳۱
۷- مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۳۳
۸- موانع اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۳۳
۹- راه‌های غلبه بر موانع برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۳۵
۱۰- اشتباهات متداول در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۳۷
۱۱- پیوند میان برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی منابع انسانی	۳۹
۱۲- مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۴۲

۴۲	۱-۱۲-۱ مدل هریسون
۴۴	۱-۱۲-۱ مدل واکر
۴۵	۱-۱۲-۱ مدل کریستوفر
۴۶	۱-۱۲-۱ مدل فرآیندی طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی
۴۸	۱-۱۲-۱ مدل ملو
۴۸	۱-۱۲-۱ مدل بامبرگر و مشولام
۵۰	۱-۱۲-۱ مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان (تئوری سیستم‌ها)
۵۱	۱-۱۲-۱ مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی
۵۳	۱-۱۲-۱ مدل همسویی استراتژیک
۵۵	۱-۱۲-۱ مدل مقایسه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
۵۹	۱-۱۴-۱ استراتژی منابع انسانی در مدل جایزه منابع انسانی ایران
۶۶	۱-۱۵-۱ جمع‌بندی

فصل دوم

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

سازمان‌های ایرانی

۷۷	۱-۲ مقدمه
۷۷	۲-۲ تدوین برنامه استراتژیک منابع انسانی یکی از سازمان‌های ایرانی با رویکرد تلفیقی SWOT و BSC
۸۰	۳-۲ تدوین استراتژی منابع انسانی با رویکرد EFQM
۸۱	۴-۲ الگوی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با عناصر سازمان تأثیرات بر بهبود عملکرد
۸۳	۵-۲ تدوین استراتژی‌های منابع انسانی با بکارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل عوامل محیطی
۸۵	۶-۲ شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی QIAU با رویکرد SRP
۸۶	۷-۲ همبستگی استراتژی‌های منابع انسانی براساس الگوی آئن یلسی با عملکرد سازمانی کارکنان بیمارستان آیت الله کاشانی شهرکرد
۸۷	۸-۲ شناسایی موانع تدوین استراتژی‌های کارکردی منابع انسانی
۹۰	۹-۲ ارائه مدل عملیاتی تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری SRP
۹۲	۱۰-۲ بهبود عملکرد سازمان از طریق هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های منابع انسانی، تصمیم‌گیری اخلاقی و فرهنگ سازمانی (پژوهشی در سازمان‌های تحقیقاتی وزارت جهاد کشاورزی)
۹۵	۱۱-۲ تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت رنگین پروفیل کویر)

۷ استراتژی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی

- ۱۲-۲ تبیین رابطه کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نوآوری فنی در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان ۹۶
- ۱۳-۲ برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های هلدینگ صنعت برق ۹۹
- ۱۴-۲ ارزیابی مدیریت راهبردی منابع انسانی در صنایع پیشرو ایران ۱۰۰
- ۱۵-۲ تدوین استراتژی‌های منابع انسانی (مطالعه‌ی موردی: یکی از سازمان‌های معنوی کشور) ۱۰۱
- ۱۶-۲ جمع‌بندی ۱۰۳

پیشگفتار

دانش استراتژی منابع انسانی، دانشی بسیار نوین است که همگام با طرح مدیریت استراتژیک، منابع انسانی در اواخر دهه ۷۰ میلادی به آن توجه گردید. در سال‌های اخیر، بر روی استراتژیک منابع انسانی کاربرد زیادی در کشورهای پیشرفته داشته است به نحوی که بر اساس تحقیقات انجام شده، بیش از نیمی از سازمان‌ها در این کشورها با کارگیری نتایج حاصل از تدوین استراتژی‌های منابع انسانی به قابلیت‌های نوینی در مدیریت استراتژیک منابع انسانی دست یافته‌اند.

در کشور ما به کارگیری مدل‌های نوین استراتژی منابع انسانی به دلیل نبود دانش مربوطه، عدم توسعه گفتمان استراتژیک در سازمان‌ها، نبود منابع فارسی در این زمینه و نیز عدم توجه به مدل‌ها و الگوهای داخلی و نوین خارجی از سوی مدیران سازمان‌ها، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین، در عصر جدید از مدیران انتظار می‌رود که با پیروی از مفاهیم تفکر استراتژیک و نظام گرا، استراتژی‌های پیچیده را طراحی، تدوین و اجرا کنند و از سرمایه معنوی سازمان در قالب دارایی‌های نامشهود که شامل

قابلیت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی است پاسداری و حمایت کنند، تا موفقیت سازمانی به دست آید.

کاربرد این موضوع در تمام سازمان‌های دولتی و خصوصی، با توجه به میزان اهمیت به منابع انسانی در سازمان کاربرد دارد. همه سازمان‌ها برای داشتن منابع بهینه‌تر می‌توانند عوامل را شناسایی و سپس مدیریت کنند. پس برای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی باید ابتدا عوامل تاثیر گذار بر منابع انسانی را شناخت تا بتوان به درستی و راحتی آن را کنترل کرد و در نتیجه به دست آوردن آن، بهره‌وری افزایش می‌یابد.

امروزه بر اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی به عنوان یک نتیجه اجتماعی، اقتصادی و سیاسی روز افزون می‌گردد. از جمله عوامل موثر در افزایش اهمیت برنامه‌ریزی منابع انسانی، نارضایتی، قدرت کارهای جدید، تغییر سبک زندگی، قوانین جدید، تغییر ارزش‌ها و ... است. همچنین مدیریت برنامه‌ریزی منابع انسانی برای همه مدیران اهمیت است، چون انتظار ندارند دارای افراد کم کار، جابجایی زیاد، افرادی که کارایی ندارند و وقت تلف می‌کنند، باشند.

نگرش جامع، بلند مدت و استراتژیک به برنامه‌ریزی منابع انسانی و بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل درون سازمانی و برون سازمانی، موثر در آن، بر اهمیت و جایگاه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی صحنه می‌گذارد. با توجه به اهمیت موضوع، تمامی کارکنان سازمان می‌توانند مخاطبان کتاب حاضر باشند ولی مهم‌ترین مخاطبان عبارتند از:

مدبران منابع انسانی

مدیران عالی، میانی و عملیاتی

تحلیلگران رفتار سازمانی

دانشجویان مدیریت در همه‌ی گرایش‌ها

ضمناً خواهشمند است تا نظرات و پیشنهادات ارزشمند خود را در آدرس

ایمیل: z.bagheri71.com@gmail.com با ما در میان بگذارید.

موفق و سر بلند باشید.

باقری

مقدمه

امروزه با مطرح شدن مباحث سرمایه‌های انسانی و حسابداری منابع انسانی، منابع انسانی نقش پررنگی به عنوان سرمایه‌های مهم و رقابتی سازمان‌ها ظهور پیدا کردند. بر اساس رویکرد استراتژیک به مدیریت منابع انسانی، همه فرایندهای منابع انسانی بایست با استراتژی سازمان هماهنگ و همسو گردد تا سازمان به اهداف، سود و بهره‌وری برسد. در حال حاضر سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان است. در هزاره سوم، سازمان‌ها مزیت رقابتی خود را علاوه بر مسائل مالی و فیزیکی بر اساس منابع انسانی و استفاده بهینه از این منبع راهبردی قرار دادند. در تمامی برنامه‌ریزی‌های راهبردی خود نقش منابع انسانی را بسیار پررنگ می‌دانند. بنابر این، به دلیل اهمیت منابع انسانی، سازمان‌ها همواره به دنبال ایجاد نظام‌های مدیریت منابع انسانی درست، دقیق و هماهنگ با سایر نظام‌ها و اجزای سازمان بوده تا علاوه بر داشتن و رعایت دیدگاه نظام‌مند در سازمان، همسو بودن با سایر اجزای سازمانی را رعایت کنند.

مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک (بلند نظرانه) و پایدار با ارزش ترین دارایی‌های شرکت، یعنی کارکنانی که در آن جا کار می‌کنند و به طور انفرادی در کنار هم به شرکت در وصول به اهداف آن کمک می‌کنند. برای رسیدن به این هدف یکی از راهکارهای اساسی وارد کردن مفاهیم استراتژیک به حوزه منابع انسانی و تدوین و انتخاب استراتژی‌ای مناسب برای نیروی کار شاغل در سازمان می‌باشد. به بیانی اصلاحی استراتژی منابع انسانی به عنوان یک فرآیند عبارت است از مجموعه‌ای خاص از اقدامات منابع انسانی که توسط سازمان برای دستیابی به اهدافش برداشته می‌شود. همواره این انتقاد بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی وارد بوده که ناقدان چارچوب نظری برای تجزیه و تحلیل تئوری‌ها و رویکردهای این رشته است. نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان، با توجه به پویایی و تغییرات مستمر محیطی نمی‌تواند یک پدیده ی ساکن و ثابت باشد. مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌تواند سازمان‌ها را در جهت مزیت‌های رقابتی کمک کند. در چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از فرصت‌ها و موقعیت‌ها بهره‌مند شوند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، امکان هماهنگی لازم میان فعالیت‌های گوناگون سازمان، ایجاد فرصت‌های مناسب و پیش‌گیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم می‌سازد. یکپارچگی استراتژیک، برای ایجاد سازگاری بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمانی ضرورتی انکارناپذیر است. هدف از ایجاد هماهنگی استراتژیک، همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف سازمان است.

آن چه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از روش‌های متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود. چرا که هدف اصلی از مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی، کمک به عملکرد بهینه برای رسیدن به اهداف سازمانی است. استراتژی‌های منابع انسانی راهکارهای اولیه‌ای هستند که کمک می‌کنند تا سازمان‌ها بتوانند مهارت‌ها، گرایش‌ها و رفتارهای افراد را شکل دهند. از این طریق به اهداف سازمانی دست یابند.

اجرای استراتژی یک سازمان زمانی توأم با موفقیت خواهد بود که سایر اقدامات و فعالیت‌های سازمان با آن هم‌سو و هماهنگ باشد. همچنین هم‌سویی سیستم‌های منابع انسانی با استراتژی کسب و کار و سایر سیستم‌ها عملکرد بنگاه را افزایش خواهد داد. هماهنگی موجب هم‌افزایی می‌شود و بدین لحاظ یکپارچگی استراتژیک بر ایجاد هم‌خوانی بین استراتژی‌های عملیاتی و استراتژی سازمان ضروری است، زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند و هدف آن‌ها ایجاد هماهنگی استراتژیک و هر یک بین اهداف عملیاتی و اهداف سازمان است. دست‌یابی به یک حلقه مناسب ارتباطی بین محیط یک سازمان و سطوح مختلف استراتژی (استراتژی سطح شرکت، استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی‌های وظیفه‌ای)، از الزامات موفقیت در یک محیط رقابتی است.

رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات

است. در این رسالت، استفاده بهینه از نیروی انسانی از اهمیت خاصی برخوردار است چرا که انسان بر خلاف سایر منابع سازمانی دارای عقل و اختیار است و مدیر نمی‌تواند به سادگی از آن استفاده نماید و مهم‌تر این که نیروی انسانی نه تنها یک منبع سازمانی است بلکه تنها عامل به کارگیری سایر عوامل می‌باشد. مدیریت منابع انسانی به علت تغییر در روندهای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، افزایش رقابت در سطح ملی و جهانی، افزایش نیروی ناهمگن کار، تغییرات شگرف در ماهیت نیروی کار با چالش‌های جدید روبه‌روست. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در چنین شرایطی بیشتر مورد توجه قرار گرفته و هر روز نقش جدیدی از آن انتظار می‌رود. افزایش بهره‌وری نیروی کار، افزایش کیفیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، افزایش خدمات مشتریان، دیدگاه مشتریان، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمانی، بخشی از نقش‌های در حال تغییر مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی رویکردی است کلی و فراگیر برای مدیریت امور کارکنان و هماهنگ کردن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی تجاری شرکت. تاثير اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی باعث می‌شود که به منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابر این ضرورت برخورد و رفتار از سایر عوامل تولید را الزامی می‌سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل‌گیری استراتژی‌های عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می‌سازد. امروزه مدیریت منابع انسانی به مهارت‌های استراتژیک نیاز دارد، مهارت‌هایی چون برنامه‌ریزی و مدیریت تغییر که ابعاد بیشتری از سازمان را درگیر

می‌سازد. محققان منابع انسانی توجه خود را روی سوالات مهمی قرار داده‌اند. مطالعات زیادی نشان می‌دهند که شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عملکرد منجر می‌شوند. منابع انسانی به عنوان کلیدی ترین منبع سازمان، زمانی به طور کارآمد و اثر بخش بکار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک، مدیریت شود. یکی از الزامات نگرش استراتژیک، تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی است. تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان زمان موفق است که با سایر استراتژی‌ها همسو گردد. همسو سازی مجذوعه (امام، ریز، عمده و متنوع با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار اصل صرفه جویی، کسب مزیت رقابتی، سودآوری و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده می‌باشد. همراستایی درون نظام منابع انسانی موجب ارتقا سطح اثربخشی و یکپارچگی آن شده، سازگاری آن با چشم انداز، اهداف کسب و کار و یکپارچگی سازمان را به دنبال دارد.

در میان طراحی استراتژی‌های سازمان، رایند طراحی استراتژی منابع انسانی به عنوان فرایندی شناخته می‌شود که بسیار وابسته به رایند طراحی استراتژی‌های سازمانی است. استراتژی منابع انسانی، هم می‌تواند به استراتژی سازمان تاثیر گذاشته و هم از آن متاثر گردد. در واقع، استراتژی‌های منابع انسانی منبث از استراتژی‌های سازمان محسوب می‌گردند.

موثر ترین راه به دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها می‌باشد و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نیست. منابع انسانی به عنوان یک عامل عمده استراتژیک هر سازمانی تلقی و اعمال مدیریت استراتژیک برای آن

امری ضروری تلقی می‌شود. فرآیند طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی با دریافت و تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک شرکت و بررسی دقیق محیط بیرونی و محیط درونی سازمان آغاز و با توجه به محدودیت‌ها و امکانات اهداف استراتژیک منابع انسانی استراتژی‌های رسیدن به اهداف مورد نظر تبیین می‌شود. مدیریت منابع انسانی، عامل استراتژیک نیرومندی است که به شدت در موفقیت اقتصادی یک موسسه تاثیر می‌گذارد و می‌توان آن را عامل استراتژیک موفقیت یک کشور نیز به شمار آورد.