

تناسب استراتژی های سازمان  
با  
راهبرد های منابع انسانی

## تعريف DEFINITION

- که شرکت می تواند بدان وسیله به اهداف بلند مدت **استراتژی ها** ابزاری هستند خود دست یابد.
- فعالیتهای و سیاستها **استراتژی های منابع انسانی** آن دسته از برنامه ها ، زمینه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع مبتکرانه در انسانی و اهداف کلی استراتژیک سازمان طراحی شده است.

(دایر وریوز 1995)

## تدوین استراتژی منابع انسانی رویکردهای مختلف در

□ ایجاد تغییرات **تدریجی** در فرآیندهای سازمان با رویکرد ایجاد بهبود

□ تدوین استراتژی های کلی شرکت و طرح ریزی استراتژی منابع انسانی بر اساس آن

□ **عدم وجود تقدم و تاخر** بین استراتژی های شرکت و منابع انسانی بطوریکه از همان ابتدا ملاک و مبنای خودمان را هماهنگی استراتژی شرکت با استراتژی منابع انسانی قرار می دهیم .

## : الگوهای مدیریت استراتژیک

1. الگوهای عقلایی

2. الگوهای فزاینده

- الگوهای الگوهای مدیریت استراتژیک ، شامل یک پیوستار از الگوهای فزاینده است. عقلایی تا

رویکرد عقلایی

**RATIONAL APPROACH**

رویکرد عقلایی در طرح ریزی استراتژی منابع انسانی:

RATIONAL APPROACH

## مفروضات:

استراتژیهای سازمان وجود دارند

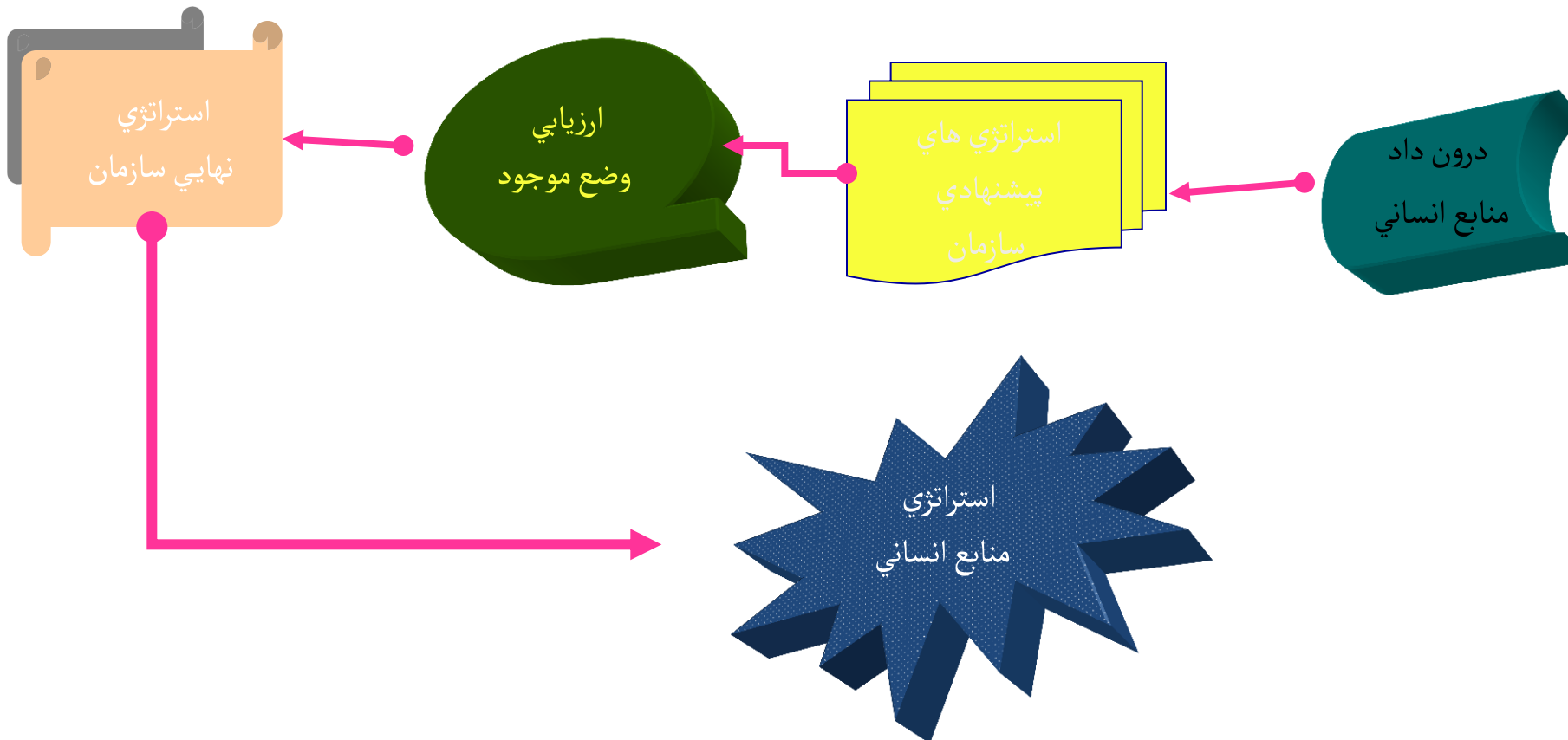
رویکردهای اصلی در مدیریت منابع انسانی سازمان از بالا به پایین است (آبشارگونه)

فرایند: استراتژی سازمانی ← استراتژی منابع انسانی

رابطه ای یکطرفه و از بالا به پایین را مطرح می کند .

# رویکرد عقلایی در طرح ریزی استراتژی منابع انسانی

## RATIONAL APPROACH

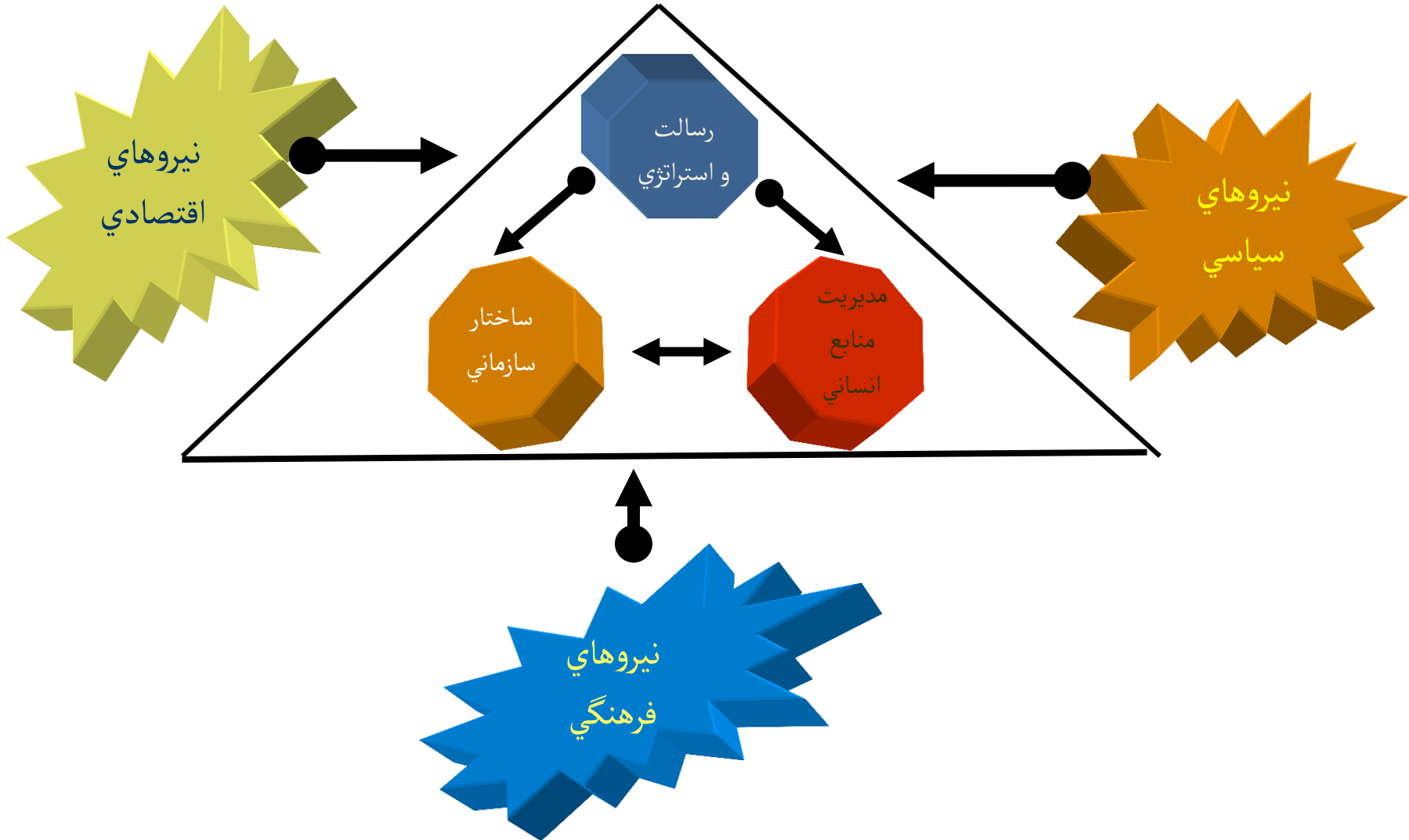


# الگوهای عقلایی: انتقاد بر

- منطقی می‌دانند، آن را غیر واقعی منتقدان اگر چه این الگوها را معتقدند الزاماتی که تعیین کننده استراتژی منابع انسانی می‌دانسته و باشند منحصر استراتژی‌های بالا دستی نبوده، بلکه **عوامل دیگری** نیز **اعرابی، 9:1381** و **پارساییان** در تدوین استراتژی منابع انسانی موثرند



# مدیریت استراتژیک



رویکرد فزاینده ( گام به گام )

INCREMENTAL APPROACH

# رویکرد فزاینده در طرح ریزی استراتژی منابع انسانی

## INCREMENTAL APPROACH

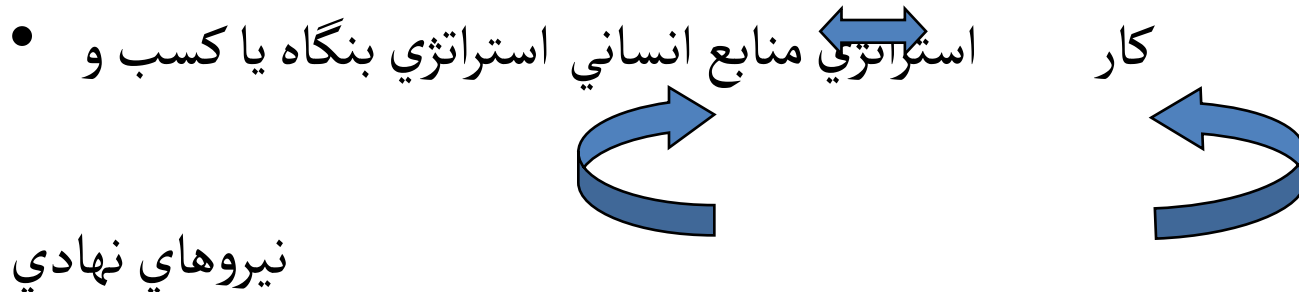
مفروضات:

رویکردها تعاملی و چندسویه هستند.

الگوهای فزاینده رابطه ای تعاملی و دوطرفه را مطرح می کنند .

## : الگوهای فزاینده

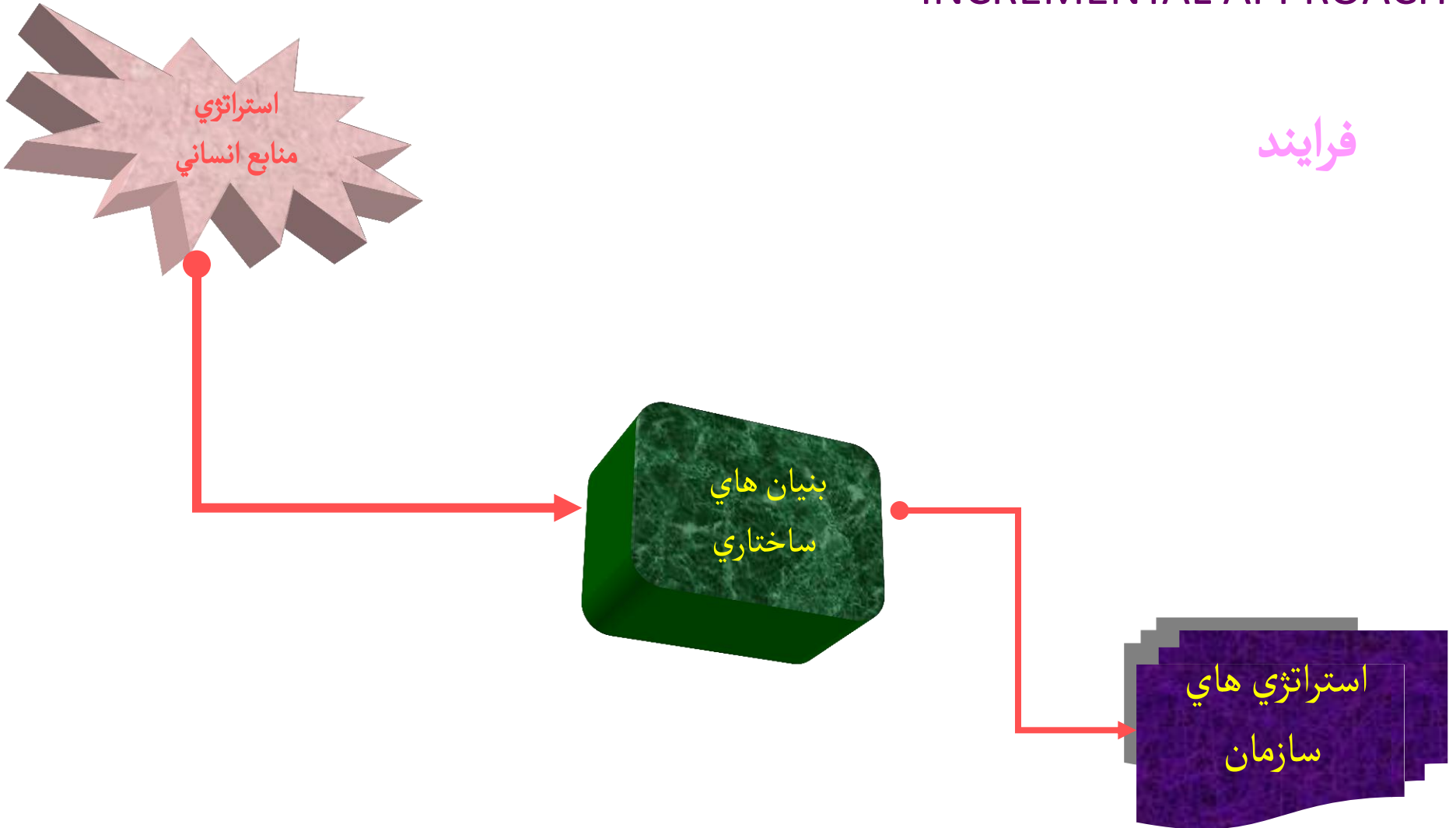
- **فرایند:**

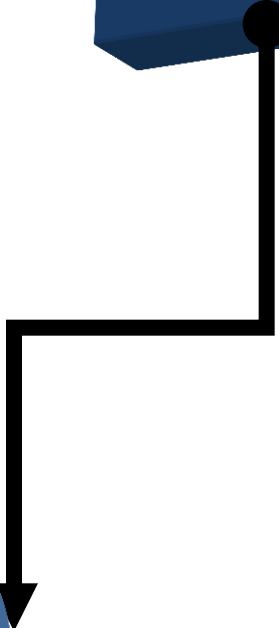
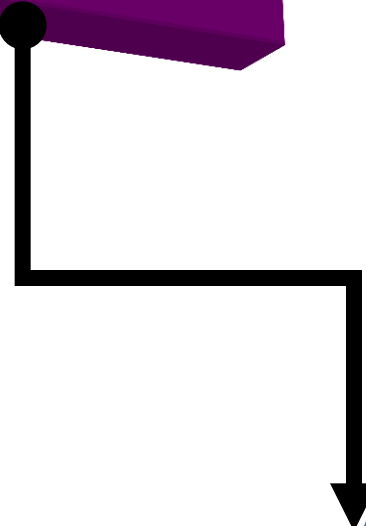


- در هنگام طراحی صورت گرفته معتقدند هماهنگی بین آنها باید **در ابتدا** و باشد. چهار گونه استراتژی اصلی منابع انسانی تحت عنوان پدران، متعهدانه، ثانویه و استراتژی پیمانکارانه وجود دارد، که هر کدام از این استراتژی ها پیوندی با استراتژی بنگاه و کسب و کار داشته و هماهنگی بیرونی در سطح عمودی و افقی ایجاد می کند. (پیتر بامبرگر ولن مشولم 238-239)

# رویکرد فزاینده در طرح ریزی استراتژی منابع انسانی INCREMENTAL APPROACH

فرایند





**بیرد و همکاران:** دارای این دیدگاه هستند که استراتژی منابع انسانی، مانند استراتژی هر واحد سازمانی باید به صورت کامل بر مبنای استراتژی کل سازمان تدوین شود. آنها مدعی هستند برای اینکه فعالیت های منابع انسانی بتوانند بر عملکرد سازمان اثری مثبت و مهم بگذارند باید با کل استراتژی سازمان هماهنگ باشند.

اثر دو استراتژی منابع انسانی را بر استراتژی سازمان بررسی کرد به ویژه او : **آرتور (1994)** چنین فرض کرد که در واحدهای تولیدی بکارگیری استراتژی منابع انسانی متعهدانه می تواند عملکرد واحد را افزایش دهد ، در مقایسه با واحدی که استراتژی آن مبتنی بر کنترل باشد. (پیتر بامبرگر و لن مشولم ، 2000)

# معیارهای استراتژی منابع انسانی اثربخش:

- آرمانی مبتنی نیست. صرفاً بر تفکر تحلیل تفصیلی و مطالعه می کند و
- نیازهای سازمان را برآورده می سازد.
- می تواند در قالب برنامه های عملی باشد.
- انسجام عمودی و افقی دارد و اجزاء باهم سازگارند و همدیگر را حمایت می کنند.
- نیازهای مدیران و کارکنان را پایه های نیازهای سازمان در نظر دارند.



# مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

- بطور کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بعنوان ابزار ایجاد تعادل و توازن بین مدیریت منابع انسانی با محتوای استراتژیک کسب و کار تعریف می کنند این تعریف بر مفهوم هماهنگی استراتژیک مبتنی است. (آرمسترانگ ، 1381:65)
- یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد همخوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت ضروری است. زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند. هدف ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف مدیریت منابع انسانی و اهداف شرکت است. (آرمسترانگ ، 1381:66)
- استراتژی کل سازمان ، اولین عامل تعیین کننده لذا در انتخاب استراتژی منابع انسانی ، زیرا لازم است پیوند همه جانبه ای بین این دو استراتژی برقرار باشد. . می باشد (میرسپاسی ، 1380:54)

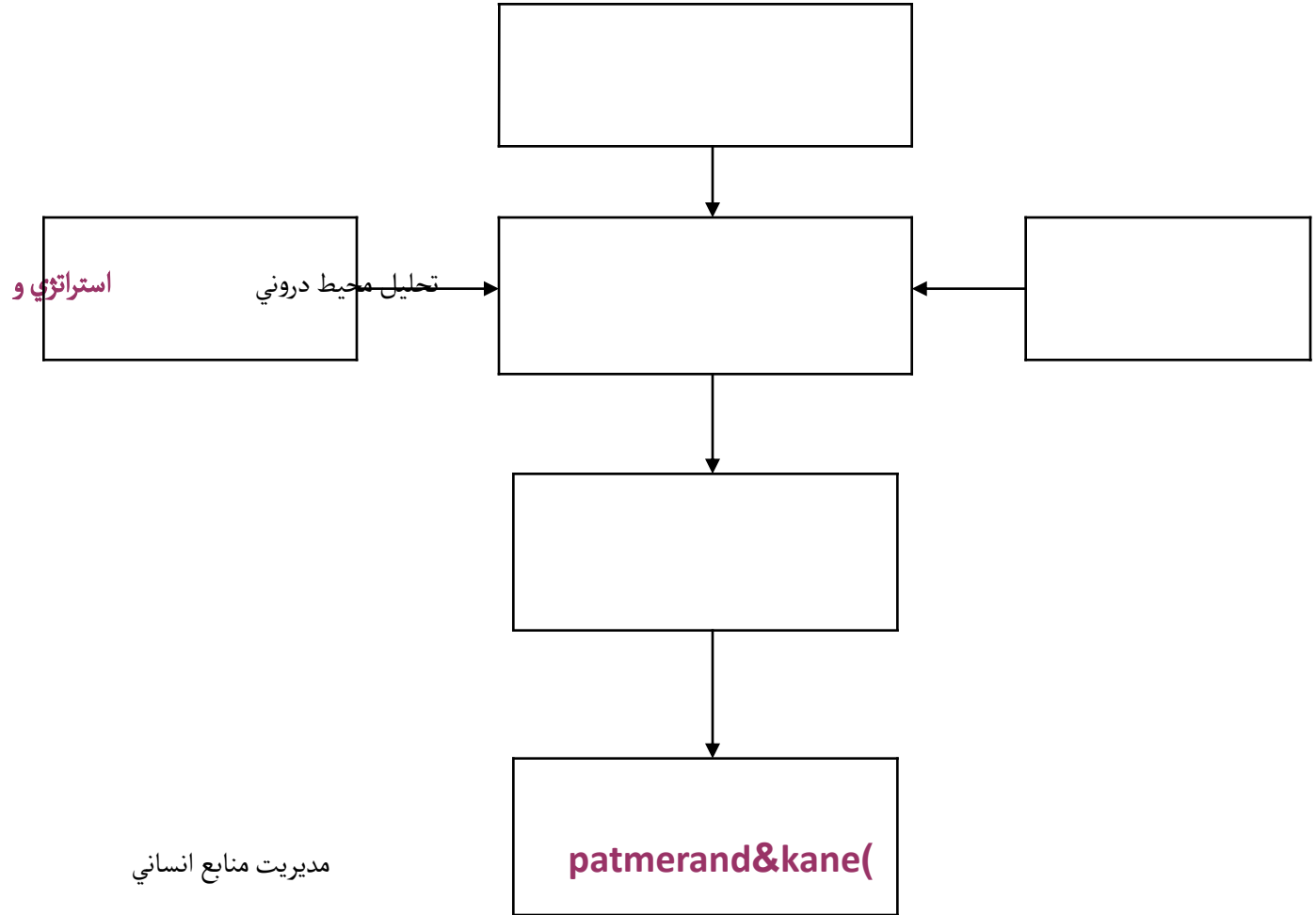
# مدل تناسب استراتژیک :

ماموریت، اهداف، فعالیت ها  
و اولویتهای اصلی شرکت

تحلیل محیط بیرونی  
اهداف بلند مدت سازمان

استراتژی  
مدیریت منابع انسانی

خط مشی ها و فعالیت ها  
(8: 1995،



مدیریت منابع انسانی

# تناسب استراتژیک :

- به منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ HRM از آنجا که تمام فعالیت های برای تحقق اهداف سازمان اجرا می شود. (محمودی، 1387:31) لذا ایجاد تناسب و هماهنگی میان استراتژی های منابع انسانی و استراتژیهای سازمان ضرورتی انکار ناپذیر به نظر می رسد.
- البته نظریه تناسب دارای دو بعد است:
- با HRM که به چگونگی ایجاد هماهنگی و تناسب بین فرایند : تناسب بیرونی (خارجی) استراتژی کلی سازمان مرتبط است و بیشتر به ارتباطات عمودی شباهت دارد.
- را نشان می دهد و به HRM تناسب درونی: که بیانگر میزان هماهنگی میان اجزاء و فرایند ( Way&Johnson,2005:9) ارتباطات افقی شباهت دارد.

# ایجاد هماهنگی بیرونی :

- **هماهنگی بیرونی** به معنای آن است که استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های شرکت همخوانی دارند ، با مرحله توسعه شرکت همراهند ، به اند. آنجا که پویایی سازمانی توجه دارند و با ویژگیهای سازمان منطبق هماهنگی به پیوند بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت اطلاق می شود می توان آن را یکپارچگی عمودی نامید.

(آرمسترانگ، 1381:68)

# ابعاد تناسب استراتژیک :

1. همخوانی با استراتژی های شرکت : موازنه استراتژی های منابع انسانی با هدف و جهت گیری استراتژیک شرکت .
2. سازگار کردن مراحل چرخه حیات : سازگار کردن استراتژی منابع انسانی با هر یک از مراحل چرخه حیات سازمان .
3. پویایی ها : ایجاد نگرشهای جدید استراتژیک به روابط شغلی ، متناسب با فرایندهای تغییر سازمان .
4. مشخصات سازمانی : مرتبط کردن استراتژی منابع انسانی با مشخصات کلی سازمان .

# مدل تحلیلی ادغام عمودی :

- واکر (1992) یک مدل تحلیلی مفید برای ارزیابی میزان هماهنگی یا انسجام ارائه کرده است که بیان می کند در طراحی و اجرای استراتژی منابع انسانی ، سه نوع فرایند استفاده می شود :
- 1. فرایند یکپارچه شده : استراتژی منابع انسانی ، بخشی از استراتژی شرکت است .
- 2. فرایند متوازن شده : استراتژی منابع انسانی همراه با استراتژی شرکت و موازی با آن طراحی می شود .
- 3. فرایند جداگانه : استراتژی منابع انسانی ، جدای از طرح کلان تهیه میشود .

(آرمسترانگ ، 1381:73)

## : تلفیق راهبردی

- یکی از موضوعات زیربنایی توسعه راهبردهای منابع انسانی ، ضرورت دستیابی به ” تلفیق راهبردی “ است . به عبارت دیگر حصول اطمینان از اینکه تناسبی مطلوب بین استراتژی های کسب و کار و منابع انسانی به وجود آمده است.
- فرایند مرتبط ساختن سیاست ها و فعالیت های مدیریت منابع انسانی با راهبردهای روشن و صریح کسب و کار است.

(آرمسترانگ ، 1380:42)

## تلفیق راهبردی :

- فلسفه وجودی راهبرد منابع انسانی حمایت از تحقق راهبرد کسب و کار است. چنین حمایتی باید هم **انفعالی** و هم **آینده ساز** باشد.
- **آینده ساز** به این معنا که سازمان باید ارزش افزوده منابع انسانی خود را به حداکثر برساند و نقاط قوت منابع انسانی خود را به عنوان یک مزیت رقابتی ، شناسایی کند .
- **انفعالی** از این نظر که وقتی اهداف راهبرد کسب و کار مورد ارزیابی قرار گرفته باشد ، می توان درباره مسیر لازم برای حصول هدف راهبرد تصمیم گرفت. تصمیمات مذکور روابط کارکنان ، انگیزش پاداش ، بهسازی ، می تواند در قالب راهبردهای بسیج منابع ، و تعهد اتخاذ شود.



## مشکلات تلفیق راهبردی:

1. تنوع فرایندها ، سطوح و سبکهای راهبردی
2. ماهیت تکاملی راهبرد کسب و کار
3. فقدان راهبردهای مدون کسب و کار
4. ماهیت کیفی مسایل منابع انسانی

## رویکردهای پرداختن به مشکلات تلفیق راهبردی:

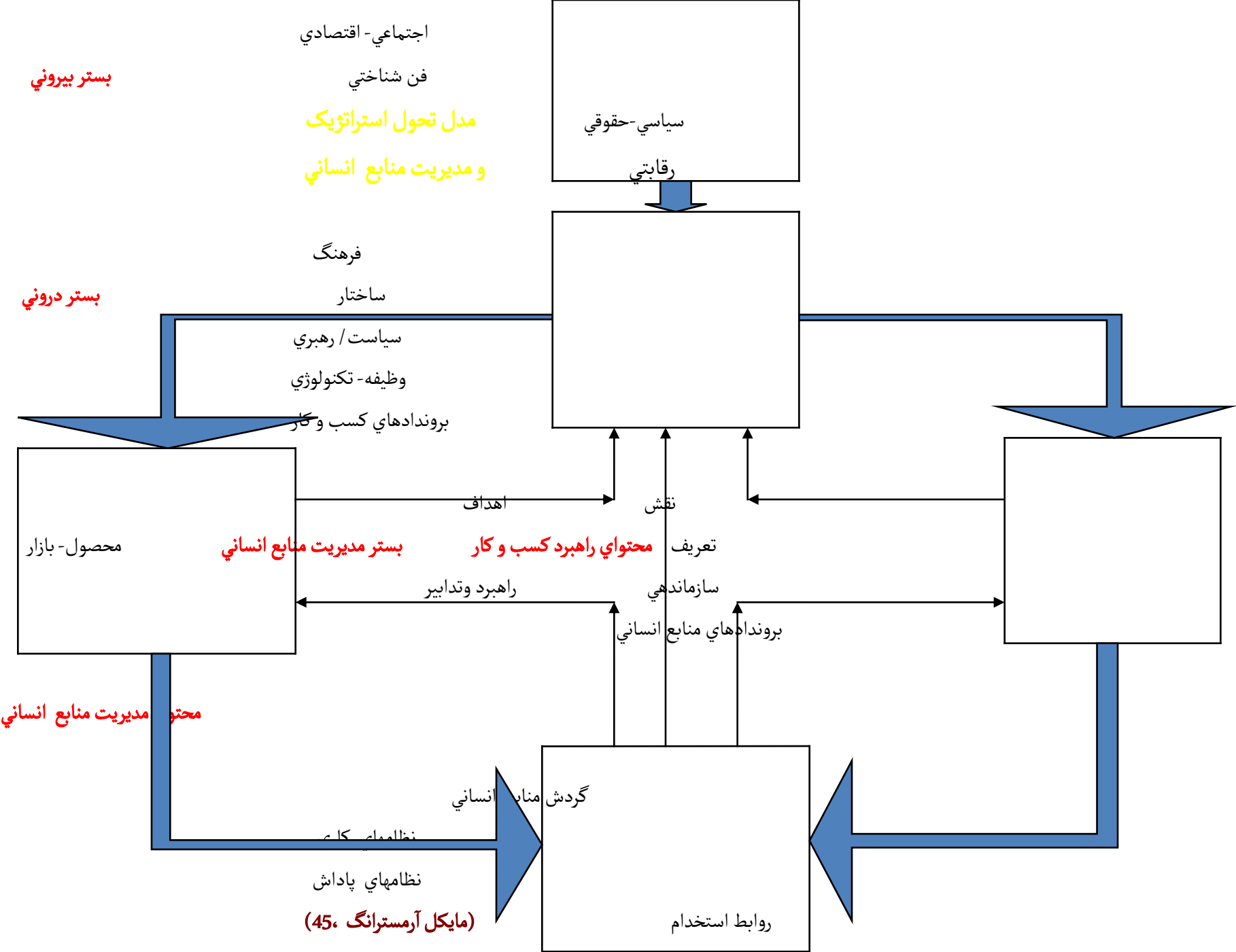
1. درک نحوه شکل گیری راهبرد کسب و کار
2. درک مسائل کلیدی کسب و کار
3. ایجاد روشهای پیوند راهبرد کسب و کار با راهبرد منابع انسانی

## استراتژي کسب و کار ، دستور العمل راهبرد منابع انساني را در حيطه هاي زير تعيين مي کند:

- تجهيز منابع
- کسب و پرورش مهارت ها
- فرهنگ ، ارزشها و نگرشها
- تعهد
- بهره وري
- مدیریت عملکرد
- پاداشها
- روابط پرسنلي

## ایجاد روشهای پیوند راهبرد کسب و کار با راهبرد منابع انسانی:

- مسائل کسب و کار و منابع انسانی ، بر یکدیگر تاثیرگذارند و به نوبه خود ، بر شرکت و استراتژی واحد کسب و کار نیز تاثیرمی گذارند. توجه به تاثیر تحولات محیطی بر این دو مقوله ، در مدلی مجسم شده است . این مدل روابط کلی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی کسب و کار و محیط را ، نشان می دهد.



## تلفیق استراتژی ها :

- کارمندان در سازمانهای با تکنولوژی و رشد بالا ، معمولاً از بیرون سازمان ، استخدام می شوند تا پستها را در تمام سطوح تکمیل نمایند .
- بنابراین در سازمانهایی که استراتژی رشد در آنها دنبال می شود و سیستمهای تشویقی مبتنی بر اهداف بلند مدت است ، مانند مایکروسافت ، استراتژی منابع انسانی مبتنی بر استخدام و پرورش و آموزش کارکنان ، جهت تحقق اهداف سازمانی است .

استراتژی رشد      استراتژی پیمانکارانه



## تلفیق استراتژی ها:

- اگر استراتژی شرکت ، کنترل و کاهش هزینه باشد ، در این صورت استراتژی منابع انسانی ثانویه می تواند با عملکرد سازمان ، رابطه قوی و مثبت داشته باشد .
- در حالی که در استراتژی مبتنی بر کیفیت (تمایز) ، در یک واحد تولیدی ، استراتژی منابع انسانی متعهدانه یا پدرانیه ، باعث می شود که بین استراتژی و عملکرد سازمان رابطه قوی و مثبت مشاهده شود. (پیتر بامبرگر ولن مشولم ، 238-239)

## تلفیق استراتژی ها :

- استراتژی تمایز ← نیروی انسانی خلاق ، طراح و برنامه ریز (معمولا از بازار نتیجه محصول و خارجی) و کنترل بر
- استراتژی حداقل هزینه ← نیروی انسانی داخلی متکی بر امنیت شغلی و غنای شغلی و کنترل بر فرایند