

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



کارگاه تدوین استراتژی منابع انسانی
براساس مدل نقاط مرجع استراتژیک
Strategic Reference Point (SRP)

ارائه کننده: مهندس سید عمادالدین شجاعی
مدیر گروه توسعه منابع انسانی موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی

تعریف مدیریت استراتژیک :

- مجموعه ای از تصمیمها و اعمالی است که منجر به طراحی و اجرای استراتژی هایی می شود که برای حصول به اهداف کلان یک سازمان مورد استفاده قرار می گیرد .

- مدیریت استراتژیک به تصمیمها و سیاستهایی مربوط می شود که کل سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد و به سازمان کمک می کند تا به نحوی موثر با محیط اطرافش تعامل و تبادل کند.

موضوع مدیریت استراتژیک منابع انسانی :

- به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در شرکت می پردازد .

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به آنچه سازمان به دنبال پیگیری آن برای دستیابی به اهدافش از طریق کارکنان می باشد گفته می شود .

- مدیریت استراتژیک منابع انسانی به هر مسئله عمده ای می پردازد که بر طرح استراتژیک سازمان تأثیر می گذارد و یا از آن تأثیر می پذیرد.

تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی:

- فرایند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاستها و روش های منابع انسانی با هدف های استراتژیک و هدف های سازمان .

– مفهوم محوری مدیریت استراتژیک منابع انسانی ایجاد هماهنگی و یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد هم خوانی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی شرکت است.

– کارکرد اصلی استراتژی منابع انسانی نازل کردن سطح شرکت به سطح عملیات است.

طبقه بندی موضوعات استراتژیک در سطح مفهوم

۱- استراتژی در سطح بنگاه

C.S.



B.S.

۲- استراتژی در سطح کسب و کار



F.S.

۳- استراتژی در سطح وظیفه

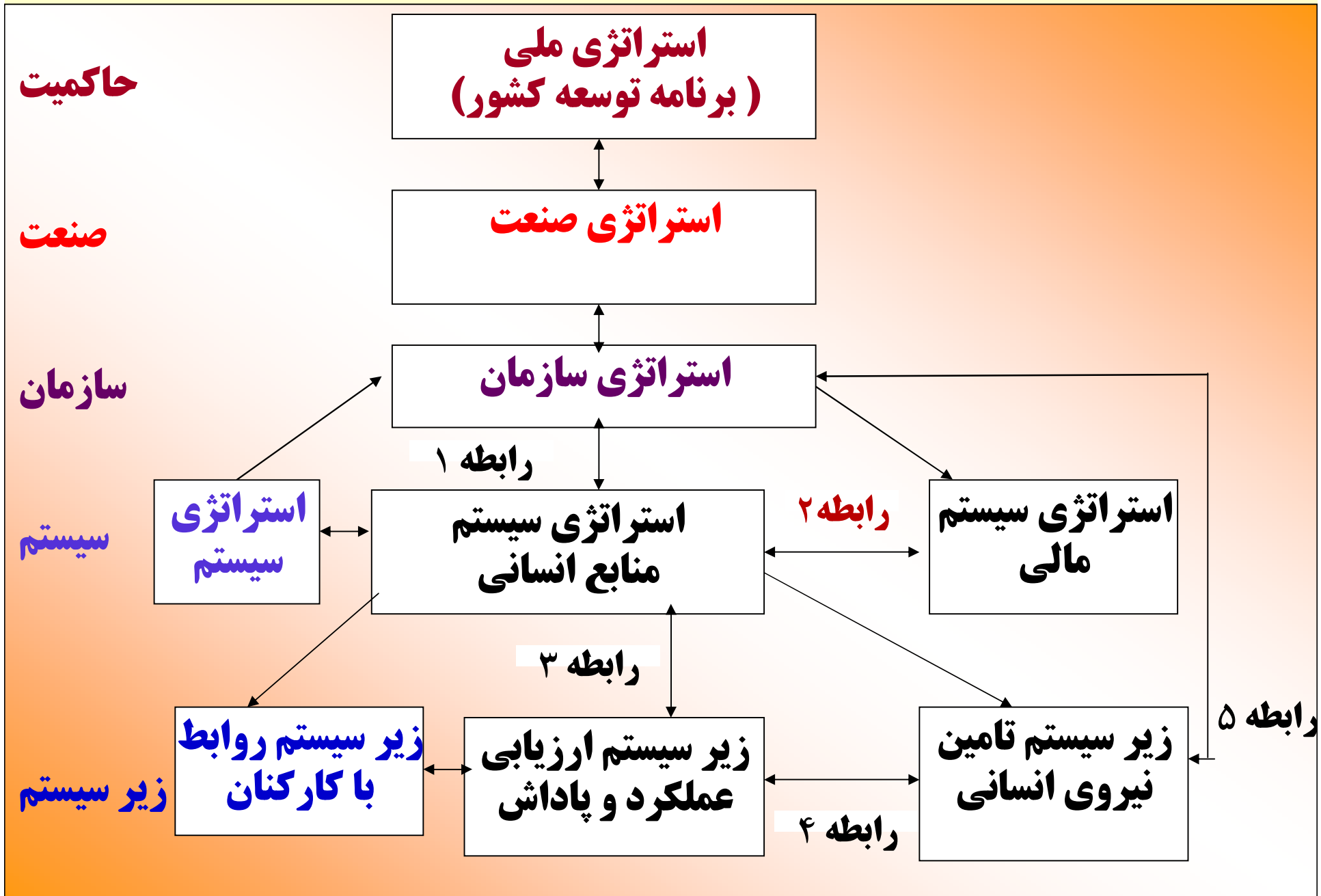


زیر سیستم های منابع انسانی

اهمیت و انواع هماهنگی:

– با تخصصی تر شدن اجزای سازمان عدم هماهنگی نیز افزایش می یابد ایجاد هماهنگی در حوزه عمل امکان پذیر نخواهد بود مگر آنکه در حوزه نظر و اندیشه هماهنگی برقرار شود.

مثالی از روابط استراتژیک سیستم منابع انسانی



رابطه ۱- میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سازمان ، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)

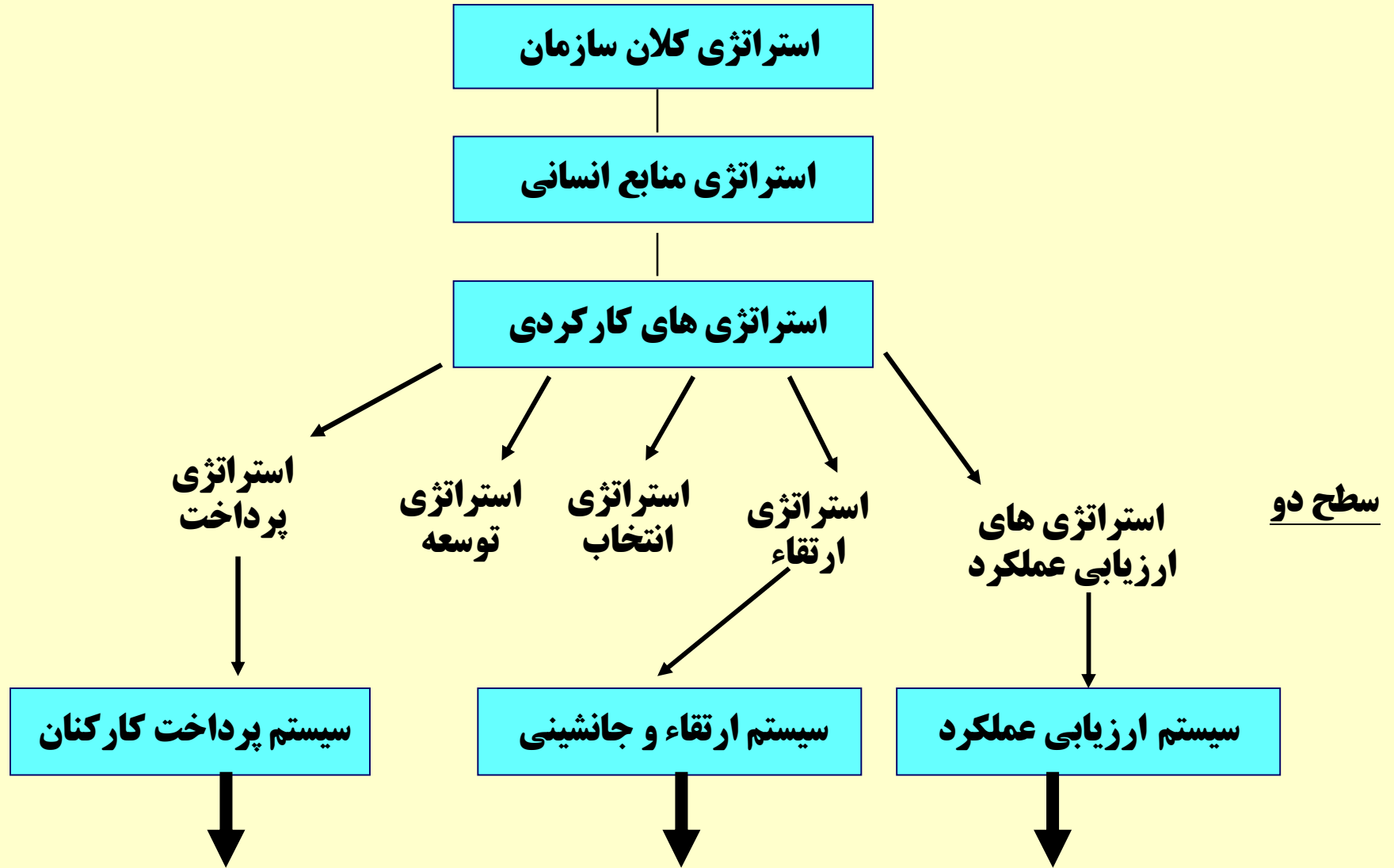
رابطه ۲- میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی سایر واحدهای سازمانی ، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی)

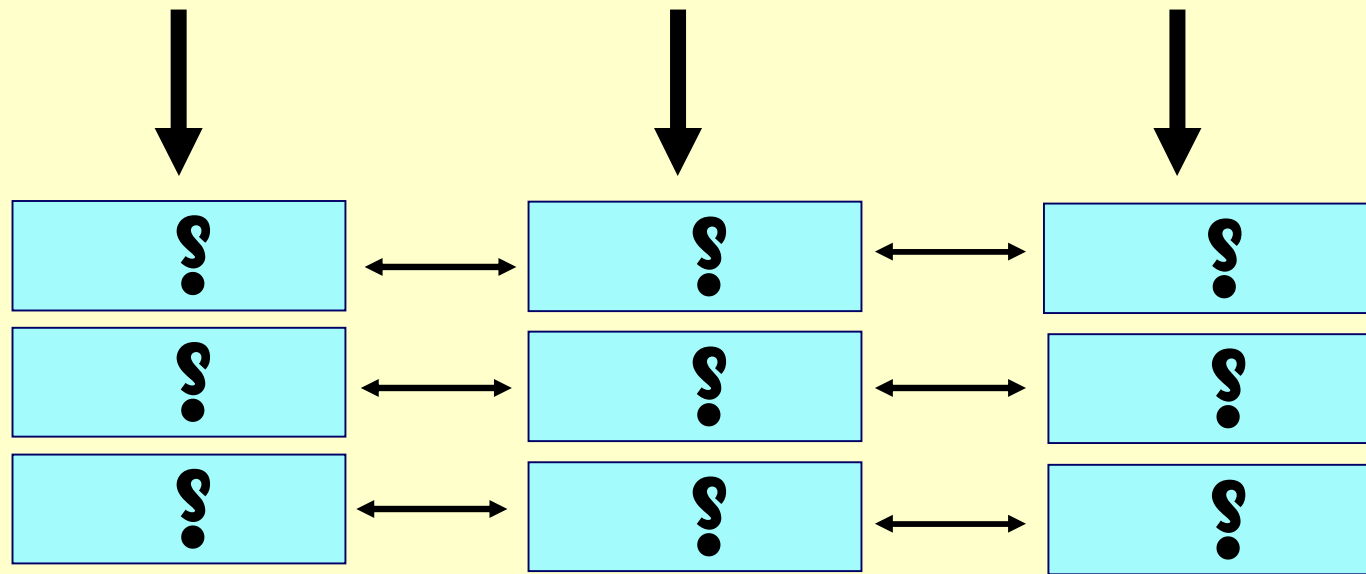
رابطه ۳- میان استراتژی منابع انسانی و زیر سیستم های منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی (عمودی)

رابطه ۴- میان زیر سیستم های منابع انسانی، برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی)

رابطه ۵- میان زیر سیستم های منابع انسانی با استراتژی های سازمان، برای ایجاد هماهنگی بیرونی زیر سیستم ها (عمودی) .

سطح یک





شرایط استراتژیک بودن این سطوح

– مقید نبودن به قید زمان

– هر سطح نسبت به سطح بالایی خود اجرایی است
نه عملیاتی

– قلمرو مباحث هر چقدر هم خرد شود همچنان
مفهومی است.

**برخی سوالاتی که استراتژی منابع انسانی می باید به آنها پاسخ
گوید.**

- ۱- بر ارتقاء و انتصاب از داخل سازمان تأکید کنید یا
کارکنان شایسته را از بازار کار بیرون جذب نمایند .**
- ۲- سیاست سازمان در اعطاء امنیت شغلی چگونه باشد .**
- ۳- چه بخشی از پرداخت ها به صورت ثابت و چه بخشی از
آن به تبع شغل انجام شود .**

برخی سوالاتی که استراتژی منابع انسانی می باید به آنها پاسخ گوید.

**۴- از سیاست پیمان‌سازی و پیمانکاری در چه بخشها و
مشاغلی استفاده کنیم.**

**۵- سهم دو عامل ارشدیت (سابقه کار) و شایستگی در
پرداخت ها چگونه تنظیم شود.**

**۶- در تنظیم پرداختها ، چه اندازه به سطح پرداخت در بازار
کار و سازمانهای رقیب حساس باشیم .**

برخی سوالاتی که استراتژی منابع انسانی می باید به آنها پاسخ گوید.

۷- بر آموزش و توانمند سازی کارکنان در داخل سازمان

تأکید کنیم یا کارکنان ماهر را از بازار کار جذب کنیم .

۸- چه سهمی از مسئولیت آموزش را بر عهده سازمان و چه

سهمی از آن را بر عهده کارکنان تلقی کنیم .

۹- سیاست سازمان در مورد فراهم کردن امکان رشد

شغلی برای کارکنان چگونه تنظیم شود .

برخی سوالاتی که استراتژی منابع انسانی می باید به آنها پاسخ گوید.

۱۰- چه بخشها و یا سطوحی از برنامه های آموزشی را به

موسسات بیرونی واگذار کنیم ؟

۱۱- ارشدیت را شاخص اصلی ارتقاء قرار دهیم یا شایستگی را؟

۱۲- چه سهمی از آموزشها را به موضوعات فنی و مهارتی و

چه سهمی را به مقولات فردی و فرهنگی اختصاص دهیم ؟

برخی سوالاتی که استراتژی منابع انسانی می باید به آنها پاسخ گوید.

۱۳- چقدر در مورد نرخ خروج از خدمت کارکنان حساس

باشیم؟ در چه بخشها و چه مشاغلی؟

۱۴- چگونه در مورد اصلاح قوانین ناظر بر منابع انسانی

ستاد، قانون کار و یا سیستم های خدمات کشوری حساس

باشیم و در این زمینه سرمایه گذاری کنیم؟

۱۵- الگوی سازمان برای تفویض اختیار و مسئولیت پذیری

کارکنان چیست؟

برخی سوالاتی که استراتژی منابع انسانی می باید به آنها پاسخ گوید.

۱۶- برنامه پرورش رهبران آینده با چه الویت، فرآیند، و

راهکاری می باید در سازمان دنبال شود ؟

۱۷- سیاست های سازمان در رابطه با جذب متخصصان

خارجی چیست؟

۱۸- سیاست سازمان در مورد ترکیب جنسی یا سهم

استخدام زنان - مردان چگونه است ؟

انواع متدولوژی های تدوین استراتژی منابع انسانی

الف – مدل های عقلایی (Rational Models) یا منطقی
(مبتنی بر استراتژی سازمان)

ب – مدل های طبیعی (Natureal Model) یا طبیعی
(مبتنی بر عوامل ویژه موثر بر مدیریت منابع انسانی)

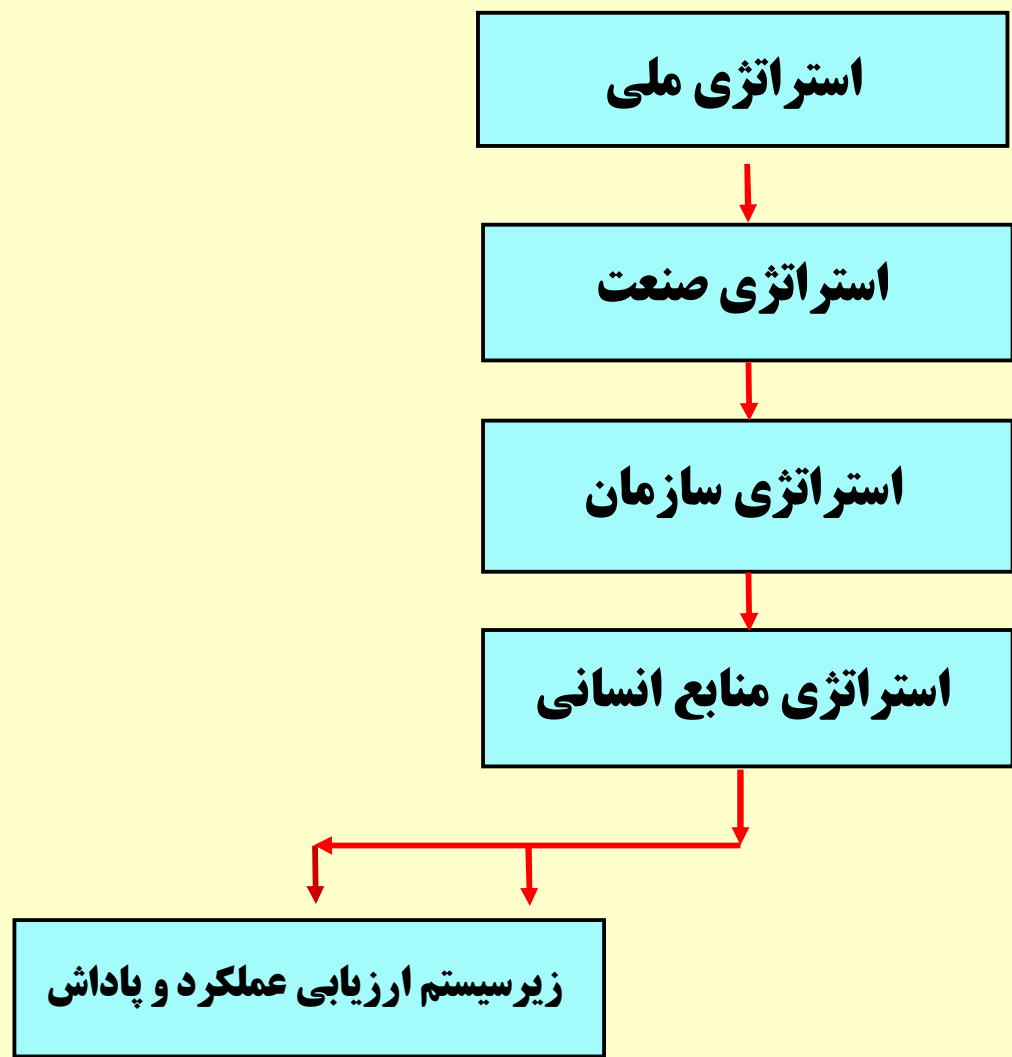
الف- مدل عقلایی یا منطقی یا سلسله مراتبی

❖ یکی از روشهای برقراری هماهنگی محور قرار دادن یک موضوع به عنوان اصل، پایه و مبنا و هماهنگ کردن سایر موضوعات با آن است.

۱- هماهنگ کردن اجزای سیستم با موضوعی در بیرون سازمان

۲- هماهنگ کردن اجزای سیستم با موضوعی در درون سازمان

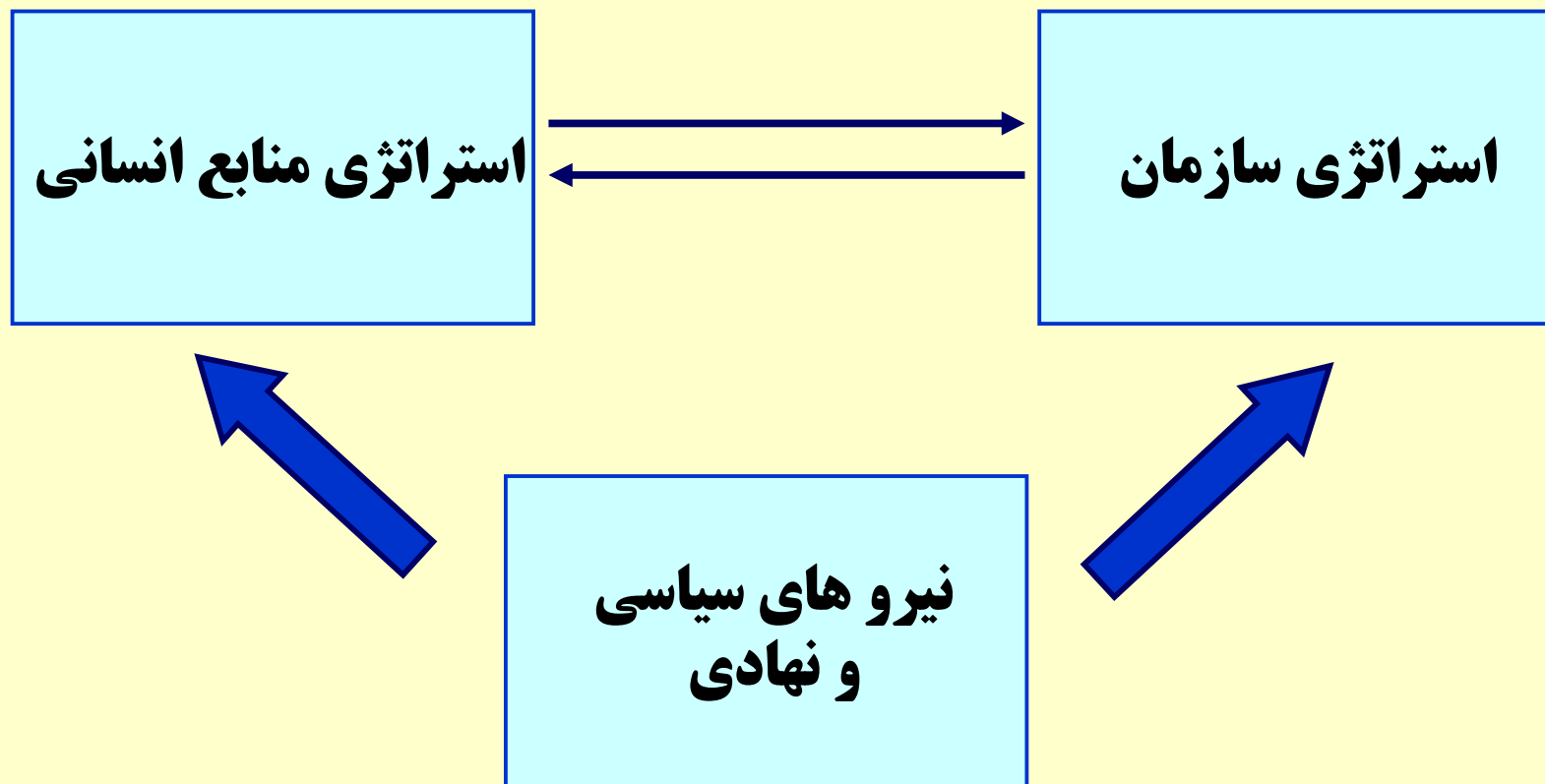
یک نمونه از کاربرد مدل عقلایی در تدوین استراتژی منابع انسانی



ب- مدل های طبیعی (Natural Model)

از اواخر دهه ۱۹۸۰ مدل های با نگرش فزاینده یا گام به گام در پاسخ به مشکلات مطرح شده در مدل سلسله مراتبی به وجود آمدند.

تمایز اصلی مدل طبیعی نسبت به مدل سلسله مراتبی در توجه بیشتر به متغیرهای واقعی (نیرو های نهادی) اثرگذار بر استراتژی منابع است.



A1 استراتژی
سازمان

A2 ساختار

A3 تکنولوژی

A4

استراتژی منابع انسانی

تئوری نقاط مرجع استراتژیک (Strategic Reference Point)

**هدف یا الگوهای شاخصی که تصمیم گیرندگان سازمانی
برای ارزیابی راه ها یا گزینه های خود به کار می برند
تا بتوانند بدان وسیله تصمیم های استراتژیک را
اتخاذ کنند و اولویت ها کل سیستم را
به آگاهی گروه های ذینفع اصلی برسانند.**

دسته بندی نوین مدل های طبیعی

۱- مدل های مبتنی بر کنترل کارکنان

۲- مدل های مبتنی بر بازار کار.

۱- مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان

این مدل‌ها بر عامل «تمرکز» تاکید می‌کنند.
تمرکزگرایی به صورت کنترل فرایند عملیات کارکنان و
تمرکززدایی به صورت کنترل بازده فعالیت کارکنان،
تجلی می‌یابد.

کنترل بازده ← کنترل فرآیند

۱-۱- الگوهای استراتژیک مبتنی بر کنترل فرایند

این استراتژی ها برای مشاغلی به کار می رود که فرایند تولید محصول و یا ارائه خدمت، ساده تکراری و دارای استانداردهای مشخصی است و یا می توان برای آنها استاندارد تعیین نمود.

کارگران ساختمانی، کارگران ساده

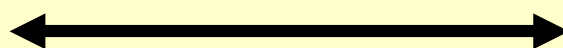
۱-۲- الگوی استراتژیک مبتنی بر کنترل بازده

این استراتژی‌ها برای مشاغلی به کار می‌رود که فرایند تولید محصول و یا ارائه خدمت، پیچیده و مبهم است. نمی‌توان شرح وظایف دقیقی را برای کارکنان تدوین کرد. مدیریت قادر به کنترل فرایند نمی‌باشد، با تعیین شاخص‌های خروجی، به کنترل بازده (محصول) می‌پردازد.

۲- مدل های مبتنی بر بازار کار

این مدل ها، بر عوامل «توجه به داخل یا خارج» از سازمان تمرکز دارد توجه به داخل به صورت تاکید بر بازار کار درون سازمان و توجه به خارج، به صورت تاکید بر بازار کار بیرون سازمان، تجلی می یابد.

بازار کار درون سازمانی



بازار کار بیرونی

۱-۲- الگو های استراتژیک مبتنی بر بازار کار درون سازمان:

این استراتژی‌ها برای مشاغلی به کار گرفته می شوند
که منابع انسانی به عنوان «**دارایی**» محسوب می شود.
توجه ویژه به آموزش و ارتقا و حفظ نگهداری
کارکنان، استخدام رسمی و دائمی تاکید بر ارتقاء و
انتصاب از درون سازمان از ویژگی های این الگوها است.

۲-۲- الگوهای استراتژیک مبتنی بر بازار کار بیرون سازمان

- این استراتژی ها برای مشاغلی به کار می رود
که منابع انسانی به عنوان « **هزینه متغیر** »
محسوب می شوند .
- مناسب ترین نیروها ارزان ترین قیمت
 - در حالت پیشرفته آن به سازمان های
مجازی تبدیل می شود.

**پیتر بامبرگر و لن مشولم با ادغام مدل‌ها مبتنی بر
کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار،
یک مدل دو بعدی با عنوان نگرش یکپارچه یا
ترکیبی مطرح نمودند که براساس آن،
مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی
منابع انسانی، دارای دو پرسش اصلی به عنوان
نقاط مرجع استراتژیک است**

داخلی

بازار کار

خارجی

متعهدانه HRS_4	پیمانکارانه HRS_3
پدرانه HRS_2	ثانویه HRS_1

بازده

کنترل

فرایند

مدل یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)

The ***commitment HR strategy*** is characterized as focusing on the internal development of employees' competencies and outcome control.

The ***secondary HR strategy***, is characterized as focusing on the external recruitment of competencies and behavioural or process-based controls.

The ***free agent HR strategy***, involves the organization subcontracting work to external independent experts (for example consultants or contractors), giving extensive autonomy and evaluating their performance primarily in terms of the end results.

The ***paternalistic HR strategy*** offers learning opportunities and internal promotion to employees for their compliance with process-based control mechanisms.



مدل یکپارچه تصمیم‌گیری برای تدوین استراتژی منابع انسانی

نقاط مرجع استراتژیک (SRP's)		(SRP ₂)	(SRP ₁)
<p>پرسش</p> <p>استراتژی‌های منابع انسانی (SRP's)</p>		آیا نیروی کار مناسب در بازار کار بیرون سازمان موجود است و تامین از آن به صلاح می‌باشد؟	آیا سازمان بر فرایند تولید و یا ارائه خدمت تسلط دارد؟
		<p>بلی</p> <p>خیر</p>	<p>بلی</p> <p>خیر</p>
<p>ثانویه</p>	HRS ₁	بلی	بلی
<p>پدرانه</p>	HRS ₂	خیر	
<p>پیمانکارانه</p>	HRS ₃	بلی	خیر
<p>متعهدانه</p>	HRS ₄	خیر	

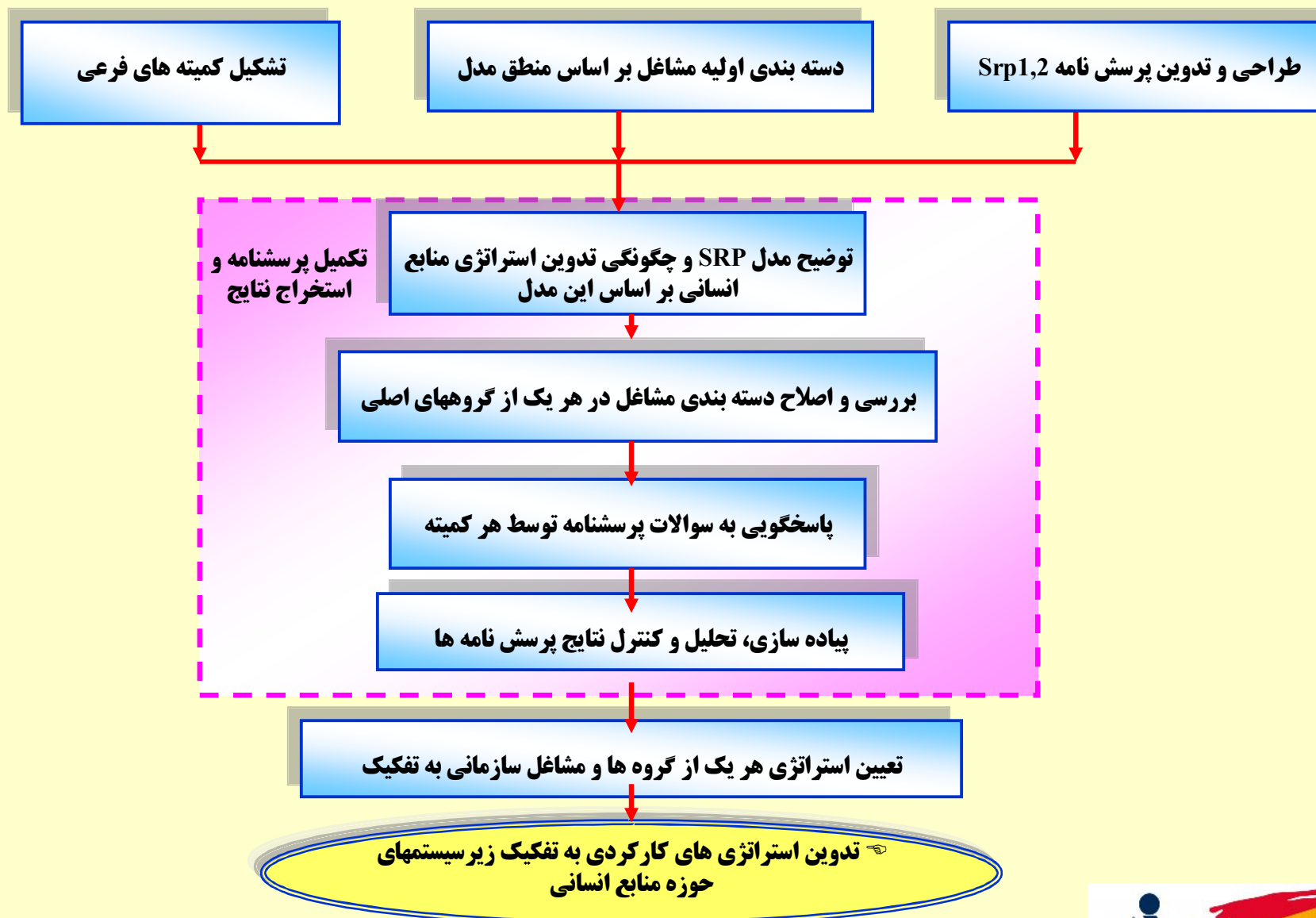
نحوه توسعه استراتژی های مدل یک پارچه توسعه یافته

		SRP4		
		خیر	بلی	
		متعهدانه تخصصی	C ₁ پیمانکارانه تخصصی	C ₂ پیمانکارانه تخصصی واگذاری
SRP3	خیر	B ₁ متعهدانه ساده	D ₁ پیمانکارانه ساده	D ₃ پیمانکارانه ساده واگذاری
	بلی	B ₂ پدران	D ₂ ثانویه	D ₄ ثانویه واگذاری

		SRP2	
		خیر	بلی
SRP1	خیر	A. استراتژی متعهدانه	C. استراتژی پیمانکارانه
	بلی	B استراتژی پدران	D. استراتژی ثانویه

مروری اجمالی بر مراحل عملیاتی تدوین استراتژی منابع انسانی

فرایند تدوین استراتژی منابع انسانی با رویکرد SRP



از توجه شما متشکرم