

چاپ هشتم

مدیریت استراتژیک متابعان

ویرایش سوم راهنمای عمل



مایکل آرمسترانگ

ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و امید مهدیه



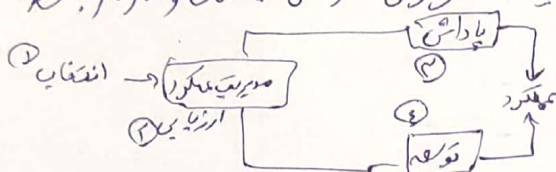
تعریف مدیریت منابع انسانی: تلاش استراتژیک و یکپارچه به مدیریت بازرشی ترین دارایی شرکت (منابع انسانی) که چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی در تحقق اهداف سازمان سهیلاند.

۱- مدل سازگار

۲- مدل هاروارد

مدل های مدیریت منابع انسانی

مدل سازگار: سیستم های منابع انسانی و ساختار سازمانی با استراتژی سازمانی هماهنگ و سازگار باشند.



مدل هاروارد: می گوید ۴ آن وظیفه ای منشی است. ۱. HAM ویژگی دارد ۱- مدیران منشی برای تعیین استراتژی و سیاست های پرسنلی مؤلفه های متعددی به هم دارند که ما مدیریت بعضی پرسنلی سازمان تعیین سیاست های است که منابع کارکنان و سازمان حفظ شود.

هدف ۴ آن: این است که اطمینان دهد سازمان می تواند به کمک کارکنان به موفقیت دست یابد.

سرمایه انسانی: به مجموعه منابع انسانی موجود در سازمان و ترکیب استعدادها، مهارت ها و تخصص که به سازمان و شرکتی منحصراً به فرد می یونند.

مدیریت دانش: هر گونه فرایند یا عملی که خلق، کسب، حفظ، تسهیل و کاربرد دانش که به افزایش یادگیری و ارتقای عملکرد کارکنان منجر می شود.

استوری می گوید HAM دو جنبه دارد: جنبه سخت به کارکنان به عنوان منشی برای مدیریت روابطی می نگرد. آن هم به مدیریت کمی و کیفی

جنبه نرم به رابطه و ارتباطات دارد و تأکید آن بر ارتباطات، انگیزش و رهبری است. و به کارکنان به عنوان نوعی سرمایه می نگرد نه صرفاً

ویژگی های مدیریت آن:

- تنوع و گوناگونی

- استراتژیک بودن

- تعهد مدیری

- سرمایه انسانی (کارکنان سرمایه است)

- تساوی برای در رابطه با کارکنان

- فعالیت مدیریت موجود دارد

- متکی بر ارزش های کسب و کار

منقرض می‌شود بر منابع استانی: ۱- رعدده‌های بی‌نظمی از حدود ۵-۱۰ اعلامیات را در نظر می‌گیرد.

تفاوت‌های ۱۲۴۱ و مدیریت کارکنان بیشتر نگرانی است (جدول ۵۵) بین.

مفهوم و فرایند استراتژی

تعریف استراتژی: تصمیم‌گیری درباره‌ی اینکه مقصد کجاست و رسیدن به آن چگونه است؟

مفهوم استراتژی: این مفهوم با مفهوم زیر استوار است:

مزیت رقابتی: درستی که برای مشتریان ارزش قابل‌ملاحظه‌ای شود.

قابلیت‌های متمایز: عرصه‌ی محصول یا خدمتی به گونه‌ای که گمان شود دیگران آن‌ها را ندارند.

هماهنگی استراتژیک: حداقل کردن تناسب بین مزیت رقابتی، منبع و فرصت‌های موجود در محیط بیرون.

اساس مدیریت استراتژیک منابع انسانی: داشتن و متمایز بودن در دانش، مهارت، تخصص و تجربه‌ی کلان سازمان است.

مقصد استراتژیک: موقعیتی است که سازمان می‌خواهد به آن برسد.

دیدگاه منبع محور: می‌تواند به قابلیت استراتژیک شرکت به منابعش مبتنی دارد.

سازمان استراتژیک: توان سازمان در طراحی و اجرای استراتژی‌های کلان.

مدیریت استراتژیک: مجموعه‌ای از تصمیم‌ها و اقدامات که به تدوین استراتژی‌های منجر می‌شود که برای رسیدن به اهداف سازمان منوط است.

تدوین استراتژی: یعنی تهیه‌ی چارچوبی برای فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک در خصوص رفتار بر آن، [یعنی حمله‌ی در شرایط غیر قابل پیش‌بینی]

ده مرحله دارد در صورت

مفهوم استراتژی: استراتژی صرفاً مدیران و خط نیست، بلکه به صورت حلقه‌های گوناگونی میان مدیریت و عمل در چرخش است.

واقعیت مدیریت استراتژیک: این است که هیچ‌گاه از پیش تعیین شده نیست، حامل عمل‌ها و عکس‌العمل‌هاست، آینده‌محوری دارد و فرایند مدیریت آن را محدود کرده است.

مدیران در شرایط آشوب هم‌لحظه‌ای دارند که استراتژیک عمل کنند، که این هم مطلوب است و هم دشوار. مثلاً

مفهوم و فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی

تعریف استراتژیک ۱۲۴۱: مقاصد سازمان در این موضوع که چگونه اهداف کلان و کار از طریق کارکنان تحقق می‌یابد را بر می‌رساند.

در تمرکز مدیریت استراتژیک ۱۲۴۱: بر اقداماتی است که شرکت را از رقبا خود متمایز می‌کند.

هدف مدیریت منابع انسانی: ایجاد قابلیت استراتژیک از طریق تربیت کارکنان متخصص و با انگیزه، و ایجاد حس هدف.

از جمله اهداف ماست استراتژیک آن؛ یکسو کردن منافع کارکنان، مالکان و مدیران است.

۱- رویکرد منبع-محور: این رویکرد به دنبال ایجاد وابستگی استراتژیک است، یعنی ایجاد هماهنگی میان منابع و فرمت‌ها به طوری که ارزش افزوده خلق شود. [یعنی جذب و پرورش منابع انسانی در راستای اثر بخشی]

رویکردهای مختلفی به مدیریت استراتژیک آن

۲- هماهنگی استراتژیک: باست هماهنگی عمودی واقعی وجود داشته باشد یعنی استراتژی منابع انسانی با استراتژی کل سازمان هماهنگ باشد. همچنین به طور استراتژیک آن باید یک رفتاری خاص خود هماهنگ باشد.

۳- مدیریت عملکرد: بالا در این روش کارکنان و مدیریت باست به هم پیوند یافته اند؛ از طریق انگیزشی بهره‌وری، افزایش کیفیت، سودآوری و جذب و پرورش کارکنان.

۴- مدیریت تقویت‌یافته: نوعی از مدیریت که کمک می‌کند کارکنان خودکنترلی، خودانگیزگی با شش و روانی سازمانی معینی برانگیزد است.

۵- مدیریت مشارکت: بالا در این روش کارکنان به مانند شرکایی هستند که منافعشان مورد احترام است. روستای دارند و بر ارتباطات و مشارکت کارکنان متمرکز است.

محدودیت‌های مفهوم مدیریت استراتژیک: این مدیریت اعتقاد دارد که در استراتژی فراپنداری عقلایی و خطی است، اما معمولاً در فضایی واقعی چنین نیست.

استراتژی منابع انسانی

تعریف استراتژی منابع انسانی: استراتژی مشخص می‌کند سازمان قصد دارد چه اقداماتی بگیرد و در راستای اهداف و عملکردهای م آن انجام دهد و چگونه باید با استراتژی شرکت هماهنگ باشد.

هدف استراتژی‌های م آن: فراهم کردن هم‌نوعی برای تدوین و اجرای برنامه‌ها و وسیله‌ای برای انتقال مقاصد سازمان در صورت وجود چگونگی م آن.

استراتژی‌های عام: وظیفه‌شان تشریح مقاصد کلی سازمان است (از جمله از جمله تا آخر)

انواع استراتژی‌ها

[استراتژی‌هایی با رویکردهای مختلف]

۱- خلاص: مشخص کننده اقداماتی هستند که سازمان قصد انجام آن‌ها را در صورت وجود چگونگی م آن دارد. مدیریت استعداد، بهبود مستمر، دانش، امنیت و ... دارد.

۲- استراتژی اثربخش: به استراتژی‌ای گفته می‌شود که همان چیزی را تحقق سازد که مقصد به دست آوردنش را دارد. ویژگی‌های اثربخش استراتژی: شکوفایی،

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در عمل (بخشی دوم)

تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی

4 مدیریت استراتژیک منابع انسانی مقاصد مشخص و شیوه رسیدن به آن را تعیین می کند و بین آنکه در اندیشه است و عمل می شود استراتژی
 ساختار دارند (اجرای استراتژی)

مباحث اصلی فرایند استراتژی م آن با استراتژی روابط و طرفه بین استراتژی کب و کار و استراتژی م آن دعای شود.

عواملی که فرایند استراتژی را تعیین می کند - فرایند تدوین استراتژی را پیچیده است. (معمولاً مدل معادلاتی نیز می تواند کمک کند)

- علاوه بر استراتژی کب عواملی دیگر نیز مطرح اند.
- به بیان هائیک و ی نقیض استراتژی گذار به طریقی استراتژی است

مکانب توسعه استراتژی مبتنی بر (مهم)

مکانب طراحی: مبتنی بر فرضیه عقلانیت اقتصادی است. این مکانب از روش های کمی استفاده می کند و بر فرضیه ها و تئوری های بازار
 متمرکز است. (لورد داخلی را مصرفاً عملیات یا ادارا امور دانند).

مکانب فرایندی: رویکردهای مختلفی را پذیرفته و با توجه به شرایط و عوامل متمرکز بر استراتژی سروکار دارد، فرایند از معادله رویدادهای واقعی است
 به جای روش های از تجربه استفاده می کند. شود گرای و نقش آن مهم است.

مکانب ترکیبی: به معنای خاصی تاکید دارد. استراتژی ها با توجه به منطقی و غیر منطقی متفاوت اند که استراتژی ها با بطنی (از منصف تناسب دارند
 استراتژی ها با بطنی و تحول سروکار می یابند [تحرک کز این مکانب برای استراتژی هاست] و و اعدام آن نقش مهمی دارد.

مسئله تعیین استراتژی یک
 1- تعیین های درجه 1: به صفت گیری بلند مدت شرکت یا مجموعه فعالیت آن مربوط می شود.
 2- تعیین های درجه 2: به رویه های عملیاتی داخلی و نحوه سازماندهی شرکت برای رسیدن اهدافش مربوط می شود.
 3- تعیین های درجه 3: با انتخاب ساختارها و روش های آن سروکار دارد.

روش شناسی تدوین استراتژی م آن (دایره هولد ۱۹۸۷)
 1- ارزیابی امکان انجام
 2- تعیین میزان مطلوبیت
 3- تعیین اهداف
 4- تعیین گری رایج به (بازارهای تحقق اهداف)

سه روش اصلی برای طراحی استراتژی منابع انسانی (دلری و دی ۱۹۹۲)
 1- رویکرد بین روش (روش جهانشمول): می گوید مجموعه ای از بهترین روش های م آن موجود دارد و انتخاب آن هلسوبب بهینه
 شدن عملکرد سازمان می شود. به که در نقد آن می گویند وقتی روش اختفای می آید پس باید بهترین روش را شناسیم داشته.

2- رویکرد بهترین هماهنگی (اختفای): در این روش تاکید بر اهمیت (اهلیان یافتن) استراتژی های منابع انسانی یا طراحی سازمانی
 3- رویکرد ترکیبی (مجموعه ساز): استفاده از منابع استراتژی ها که به هم وصل می شوند و هدف از مجموعه سازی رسیدن به انجام است

4- رویکرد ترکیبی (مجموعه ساز): استفاده از منابع استراتژی ها که به هم وصل می شوند و هدف از مجموعه سازی رسیدن به انجام است

چهار حوزه سیاست م آن 1- تنوع کارکنان 2- میزان م آن 3- شیوه های پاداش 4- شیوه های گزینی

دستیابی به یکپارچگی نمودی فیمبر ۱۲ به در شکل صورت می گیرد. ۱- انسجام با فرهنگ سازمان ۲- هماهنگی با استراتژی کلان

استراتژی م انسانی باید متناسب با فرهنگ سازمان باشد و در مرحله اولی و دوم اجرا بسیار مهم است

۸۸ تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمان در مورد ملایم استراتژی های منابع انسانی (۲۴ مورد) مطالعه بنما
راه پیوند میان استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی ؛
- ایجاد مترسک که عناصر عمده کسب و کار را با عناصر عمده منابع انسانی ادغام می کند ۹۱
- استفاده از روش استراتژی رقابتی است. ۹۱

دستیابی به یکپارچگی افقی: اگر استراتژی های مختلف منابع انسانی با هم انسجام داشته باشند و یک دیگر را تقویت کنند، یکپارچگی افقی اتفاق می افتد
فراشه های یکپارچه کننده: ۱- مورد مستند ۱- مدیریت عملکرد ۲- بهره گیری از شاخص های عملکردی و ۳- جالب

مراحل طرح استراتژی: ۱- پایه و اساس ۲- محتوا ۳- منطق و فلسفه کار ۴- برنامه اجرا ۵- تحلیل هزینه فایده
یازگرای استراتژیک: اگر چه استراتژی های م ان می توانند با رویه ها شکل گیرند اما استراتژی منابع انسانی باید به گونه ای باشد که در پرتو و صنعت فعلی و آتی
نیازهای تجاری و کارکنان نیازهای الزامات استراتژی می پردازد به پرسش همواره بازگشایی: ۱- اکنون کجا هستیم؟

۲- می دوایه سال آینده می فواید کجا برویم؟
۳- چگونه به مقصد فواید رسید؟

اجرای استراتژی منابع انسانی ؛
استراتژی ها معمولاً به صورت مجرد بیان می شوند باید آن ها را به برنامه تبدیل کرد
موانع و راه های غلبه در مرحله پیچیده

نقش استراتژیک م ان در پدید آمدن کسب و کار

شکاف میان قصد و نتایج در مدیریت استراتژیک م ان می شود همان چعیه سیاه
موانع کلونی تاثیر گذار استراتژی م ان و روش

کلونی اثر گذار م فواید م استراتژیک م ان بر عملکرد

نقش مدیران در مدیریت استراتژیک منابع انسانی
۱۱۱ فصل ۷

نقش استراتژیک مدیران ارشد: مدیریت مالی و نظریه، تعریف اهداف و ارزش ها، تعیین کمترین و بیشترین ابر عهده دار و به
تدوین کلیه استراتژی های کسب و کار می پردازد

۱۱ مدیران عملیاتی: منابع انسانی را به کار می گیرند و آماده می سازد و کنترل صف آن ها را به اجرا در می آورند

نقش استراتژیست: همان کسی که نقش عمده محوری در م استراتژیست کارن دارند و باید دانش و تجربه استراتژیست های منابع انسانی را با استراتژی کسب و کار هماهنگ کنند.

نقش استراتژیست: نقش میان م: با برآیندهای خود را با مدیران عملیاتی به اشتراک بگذارند.

نقش های استراتژیست خاص منابع انسانی: ۱- مدیریت تجاری: فعالیت در کنار سایر همکاران برای ایجاد هماهنگی میان م و استراتژی کسب و کار و همچنین در میان و فنون سازمان مؤثر دارند.

۲- نوآوری: تدوین استراتژی های یکپارچه که آن، یعنی هم از دیگر سازمان ها الگو برداری کنیم و هم از خود اندیشه کنیم با توجه به شرایط سازمان ۳- عامل تغییر: مدیریت تغییر و تحول، استراتژی همواره با تغییر همراه است و منابع انسانی باید بهترین درمیان آن را مدیریت کنند.

۴- نقش مجری: استراتژیست های م آن باید درباره مقدماتی و ملاحظات کلی که باید آن تصمیم گیری کنند آن ها را تسهیل گردان، اتفای اقتاد و ارتقاء شغل سروکار دارند. باید بیانیه مشاوری و دمنده و خط کنند.

بخش سوم: استراتژی منابع انسانی

۱) استراتژی بهبود اثربخشی سازمانی

معادین اثربخشی: برآمد کننده نیاز ده نفعان، هماهنگ کننده منابع و روش ها، سازگاری با تغییرات محیطی و ایجاد جو فرهنگی مناسب و...
استراتژی توسعه سازمانی: ۱۴۱ تا ۱۴۲

استراتژی توسعه سازمانی: فرایند سیستماتیک برنامه ریزی شده ای است که با استفاده از روش های علمی رفتار سازمانی به دنبال تحقق اهداف و مقاصد است.

فرایند سیستماتیک: فرایند سیستماتیک برنامه ریزی شده ای است که با استفاده از روش های علمی رفتار سازمانی به دنبال تحقق اهداف و مقاصد است.

ویژگی های استراتژی توسعه سازمانی: معمولاً به دست مدیران عالی اداره می شوند - تجزیه و تحلیل سیستماتیک دارند - از دانش علمی برای بهبود استفاده می کنند.

فعالیت های توسعه سازمانی:

- تحقیق علمی: طرحی علمی برای حل مسئله با مشکلات آن هم به کمک کارکنان

- بازخورد سیستمی: روشی برای انجام تحقیق علمی

- مشارکت: یعنی کارفرما یا مشارک با فعالیتی مشارکتی

- مشارکت: کمک به کارفرما برای تحلیل اطلاعات، کشفین و حل مسئله.

- مداخله های مربوط به یکپارگی: این روش مربوط به تیم های کاری یا موسسات که به حل مسئله می پردازند.

- مداخله با هدف حل تعارض میان گروه ها: هدفشان بهبود روابط میان گروه ها با افزایش درک گروه ها از یکدیگر است.

- مداخله های فردی: با روش آموزش حساب، تحلیل موارد، برنامه ریزی عملی، الگو برداری و... می باشد.

تحول یعنی تغییری در شکل، ماهیت یا ساختار چیزی.

استراتژی های تحول سازمانی با همراه برنامه ریزی سروکار می یابند که کمترین کمالات سازمان بتواند شکلی دورانیستاد پاسخ گوی تکنیک های جدید باشد و به صورت اثر بخش فعالیت کند.

انواع استراتژی های تحول :

- ۱- تغییر در آنچه که سازمان را به حرکت در می آورد؛ مثلاً تغییر دیدگاه از تولید محصول به بازار محوری
- ۲- تغییر بنیادین در روابط میل بعضی های سازمان، مثلاً تمرکز زدایی
- ۳- تغییر اساسی در روش های انجام کار، مثلاً معرفی فناوری جدید یا استفاده از یک سیستم کامپیوتری
- ۴- تغییر فرهنگی در رفتارها، ارزش ها یا سیستم های تعقیقات؛ مثلاً ایجاد فرهنگ مشورتی

برنامه تحول: برای ایجاد تحول با ۸ مرحله ملی شود:

- ۱- القای حس فوریت بدون تغییر تحول
- ۲- تشکیل ائتلافی هدایتگر و مقتدر
- ۳- ایجاد بینش
- ۴- انتقال چشم انداز به کل سازمان
- ۵- توانمندسازی دیگران برای اقدام در جهت چشم انداز
- ۶- برنامه ریزی برای دستیابی به موقعیت های کوتاه مدت
- ۷- تثبیت بهبودها و اعمال تغییرات
- ۸- نهادینه کردن رویکردهای جدید

در بخش منابع انسانی نقش بزرگ در ایجاد برنامه تحول دارد.

استراتژی مدیریت فرهنگ ۱۳۵-۱۳۵

این استراتژی بران بلند مدت و بدون منظور مشخصی می گیرد. ۱- تغییر فرهنگ به روش های خاص ۲- تقویت فرهنگ فعلی سازمان
فرهنگ سازمانی: باورها، عادات، ارزش ها و ارزش های مشترک که در هر سازمان وجود دارد / در واقع؛ طرز انجام کارها به دست ما
 (فرهنگ سازمانی عمیق است / جو سازمانی آنچیز که درک می کنیم)

لذا زیردست و مورد از مهم ترین تحلیل هاست به فرهنگ سازمانی [آمریکا] ۲۰۰۴
 هرچند؛ آیدن لوری های سازمانی چهار نکته تعریف می کند.

فرهنگ قدرت (را) رقابتی و پاسخگو به شخصیت به با شخص است

فرهنگ کارمندی (را) اجتماعی است و کنترل مدیریت غیر قابل مچیل است

فرهنگ مشتری (را) تمرکز بر مشتری و بهایی است

فرهنگ نقش (را) تمرکز بر قاضی بودن، مشروعیت و وجود گرامی است

هتدی؛
فرهنگ قدرت؛ یک نفوذ قدرت مرکزی است، فشار رقابتی، سیاسی است.

فرهنگ نقش؛ نسبت به قدرت دارند افراد را به کارهای خاص می آورد

فرهنگ مشتری؛ با هدف جذب کارکنان مناسب و برپا کردن کارهای آن ها به کار می رود
 نفوذ بر اساس تخصص است (نه مهارت)

فرهنگ فرد؛ فردکانون توجه است و سازمان برای کمک به فرد شکل می گیرد

برای ارزیابی فرهنگ سازمانی از پرسشنامه استفاده می شود که چهار بعد دارد (قدرت، نقش، وظیفه، منزلت) 8

برای ارزیابی جو سازمانی از پرسشنامه استفاده می شود در 8 بعد دارد: مشارکت، مسئولیت، ریسک، گرمی، همبستگی، پیوستگی، وفاداری، اعتماد. استانداردها - تعارض - هویت.

در فضای سازمان، مسئول برای استراتژی مدیریت فرهنگ تعریف کرد و چون چندین به عنوان فرهنگ ایده آل وجود ندارد، در برخی فرهنگ ها در بعضی مکان ها مناسب اند.

تجزیه و تحلیل فرهنگ: بهرات با مشارکت کارکنان باشد. باز تکنیک هایی مانند قواعد بارشکافی و پندره لنگر گشت.

تفسیر فرهنگ: فرهنگ کلونی را تجزیه و تحلیل می کنیم / این فرهنگ مطلوب را تعریف می کنیم / حال شما فرهنگش را بر می گزیند.

تفسیر صدا یا ابزارهای تفسیر و تحول: عملکرد (طرح پرداخت مبتنی بر نتایج یا عملکرد) / تغییر (اصب مشکون در) - کیفیت (برنامه های ۴۴۸) / خدمت مشتری (برنامه ترمیم مشتری) - کارایی (تیم سازی، یادداشتی) - فراگیری سازمانی (تعویض و مهارت کارکنان) - ارزش ها (تفسیر و ارائه ارزش ها).

استراتژی مدیریت دانش ۱۴۰۱ تا ۱۵۰۱

هدف از آن رسیدن به تخصص صبی سازمان و توزیع آن در هر جایی که نتایج بهتری داشته باشد. (دیدگاه منحصوفا)
در واقع همه دانش می خواهد دانش را از افراد که می دانند به افرادی که نمی دانند منتقل کنند.

دانش: آشکار: به زبان بیاوریم و اعتبار دیگران قرار داد.
ضمنی: در ذهن فرد قرار دارد و رمز نشانی آن زبانه براس.

[چالش اصلی مدیریت دانش: چگونه تبدیل دانش ضمنی به آشکار است]

رویکردهای تدوین استراتژی های مدیریت دانش: استراتژی گولڈزاری: دانش به دیت گدگذاری شده و در پایگاه داده در دسترس ذخیره می شود. یعنی رویکرد افراد به اعتبار.

استراتژی شخصی سازی: دانشی با کسی که آن را ایجاد کرده ارتباط دارد و با تمام شفاهی مشکل می شود (به نوبت ها شفاهی است)

مادل استراتژی کی مدیریت دانش: سرعت تغییر: چگونه استراتژی همزمان با دانش در سرعت تغییر کند؟

بر تبدیل فن استراتژی (دانش) با استراتژی کب و کار: دانش به خودی خود ابعادی ندارد بلکه به کارگیری آن حیاتی است. فناوری و کارکنان: فناوری برای سازمان ها این که از استراتژی کلان کاری به نوبت احیای است.

اهمیت فرایند سرمایه اجتماعی و فرهنگ: شبکه ها و ارتباطی موجب تسهیل دانش می شوند / سرمایه انسانی در گروه دومی راحت تر اعتماد می کند و دانشش به افکار می گذارد / برخی فرهنگ ها نیز ضد دانش اند

نقد یعنی احساس دلگیری و ناپایداری.

مفهومهایی که استراتژی نقد با آنان سروکار دارد:

- برقراری ارتباط با کارکنان و نگه داشتن و ادراک مدیر و کارمند از مصالح و خواسته ها، سبک و سبک.
- آکسز شش نظری به شکل دیگری از ارتباطات که با افزایش اطلاعات و آگاهی می تواند کند.
- آکسز شش علی به برای مشکل گیری برخی از شرایطی خاص به کار می رود.
- ایجاد حس مالکیت به سازمان را مستحق به خود بداند (کارکنان)
- ایجاد هیجان در شغل به بار می آید درست و طراح هیجانی شغل
- مدیریت عملکرد به تحلیل منافع کارکنان و شرکت به مدیریت شود. یعنی اگر کارمند وقت گذارند شرکت می تواند دست بگذارد.
- مدیریت یادداشت به فرایند مدیریت یادداشت مشخص می کند که کارکنان بر اساس میزان مشارکتشان در موفقیت شرکت، یادداشت می گیرند.

[استراتژی ایجاد جوایز اعتبار ۱۵۴ تا ۱۵۶]

حیثیت های نهاده اعتبار اعتماد خوب و خالصه سخن مدیران و عملیات کارکنان در روی اعتماد می کند

[استراتژی مدیریت کیفیت ۱۵۷ تا ۱۶۰]

یعنی تضمین کنندگانی که با وظایف و مقررات مطابقت های لازم را با استانداردهای تعیین شده سازمان دارند و انضباط مشتریان برآورده می شود. یعنی در کار درست در همان بار درست «در اسر سازمان»

[استراتژی بهبود مستمر ۱۶۱ تا ۱۶۴]

هدف آن بهبود بخشی کیفیت و قابلیت اتکا به کالاها و خدمات و باز به های آن برای مشتریان با بهبود مستمر عملیاتی، بهبود خدمات و گامی هزینه هاست.

[استراتژی خدمات مشتریان ۱۶۵ تا ۱۶۸]

برای اطمینان از تدوین و اجرای عملکرد، فرایند ها و سیاست های اثر بخشی و یکپارچگی خدمات این استراتژی لازم است / این استراتژی به مشتریان نشان می دهد که سازمان در آینده قصد در چه خدماتی ارائه دهد و مطلوبی است! (هدف استراتژی خدمات تحقق تعالی در خدمات است)

لذا اگر استراتژی های اثر بخشی سازمانی به شرح زیر اند (خلاصه فصل)

• استراتژی توسعه سازمانی

• استراتژی ایجاد جوایز اعتبار

• تحول سازمانی

• مدیریت کیفیت

• مدیریت فرهنگ

• بهبود مستمر

• مدیریت دانش

• خدمات مشتریان

• نقد سازمانی

این استراتژی تعیین می‌کند که سازمان کارکنان مورد نیازش را به دست می‌آورد، حفظ کرده و به کار می‌گیرد. (بخشی عمده از HRM است)

هدف استراتژی جذب: به دست آوردن و جذب کارکنان شایسته دارای مهارت و دانش و پتانسیل لازم برای آموزش و پرورش است.

استراتژی‌های جذب نیرو به منظور تأمین کارکنان و مهارت‌های مورد نیاز برای پیشبرد اهداف سازمانی و اهدافی هستند.

اجزای استراتژی جذب کارکنان:

برنامه‌ریزی منابع انسانی: ارزیابی نیازهای آتی و تعیین‌گیری درباره تعداد و نوع کارکنان مورد نیاز.

برنامه‌های جذب: تهیه برنامه‌هایی برای یافتن کارکنانی از درون سازمان یا برنامه‌هایی برای مهارت‌آموزی کارکنان

استراتژی حفظ: تهیه برنامه‌هایی برای حفظ کارکنان

استراتژی انعطاف‌پذیری: برنامه‌ریزی برای افزایش انعطاف‌پذیری تا سازمان در شرایط تغییر بر مبنای نیاز کارکنان بتواند تغییر کند.

در مدیریت استعداد: اطمینان یا تعیین سازمان از داشتن افراد با استعداد برای جانشینی در آینده

چگونه برنامه‌ریزی منابع انسانی می‌شود؟

به دنبال رفع نیاز کمی و کیفی است. چند نفر؟ چه نوع کارکنانی؟ و ...

سه فعالیت مهم برنامه‌ریزی نیروی انسانی: ۱- شناسایی افراد مناسب و مهارت‌آموز - ۲- تحلیل نیاز افراد - ۳- ایجاد پیوند بین فعالیت‌های HRM و مهارت‌های کارکنان

جنبه نرم و سخت برنامه‌ریزی منابع انسانی: جنبه سخت می‌تواند بر تجزیه و تحلیل کمی است و تعیین می‌کند تعداد کارکنان مناسب به هنگام نیاز و چه دارند. جنبه نرم برنامه‌ریزی منابع انسانی به دنبال شکل دادن و خلق فرهنگ سازمان است / جنبه‌های نرم

روش‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی: پیش‌بینی تقاضا - پیش‌بینی عرضه نیروی کار - پیش‌بینی الزامات - برنامه‌ریزی عملی

مستندات با کمال موضوع HRM است

چگونه برنامه‌های جذب نیرو می‌شود؟

جذب نیرو از داخل

خارج

بهترین روش‌های تعریف دقیق نیازهای انسانی (نیاز به منابع انسانی)

- ۱- تعریف الزامات مهارت و شایستگی رفتاری
- ۲- تجزیه و تحلیل عوامل مرتبط بر تصمیم‌گیری افراد برای پیوستن به سازمان
- ۳- جذب رقابتی کارکنان
- ۴- سایر استراتژی‌های پرآورد: نیازهای منابع انسانی
- ۵- تکنیک‌های گوناگون برای جذب و انتخاب

۳ استراتژی حفظ کارکنان

با هدف حفظ کارکنان اصلی سازمان و کاهش ریزش کارکنان به منظور کلی فعالیت می‌کند (این استراتژی برای حفظ یا ماندن کارکنان باید این موارد را در نظر داشت: ۱- پرداخت - ۲- اطلاعات شغل - ۳- عملکرد - ۴- یادگیری و پرورش - ۵- پیشرفت شغلی - ۶- رفاه)

با هدف یاداری زمانی منطبق از طریق انعطاف پذیری (در نقش) و عملیات

استراتژی مدیریت استعداد

شامل فرایندهایی که مربوط به جذب، حفظ، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد مورد نیاز سازمان می شود.

۱۰) استراتژی یادگیری و توسعه

تضمین می کنند که سازمان افراد ما مربوط به استعداد مورد نیازش را در اختیار دارد و فرست برای توسعه مهارت و دانش آن را فراهم می کند.
هدف آن: تشکیل چارچوبی جامع برای توسعه و پرورش کارکنان (از طریق فرهنگ یادگیری و توسعه استراتژی های یادگیری فردی سازمان است).
معنی: به موضوع آموزش و ترویج برای توسعه و یادگیری کارکنان
اجزای توسعه منابع انسانی:

- یادگیری: تغییر نسبی در رفتار فرد که در نتیجه یادگیری تجربه می شود یا به
- آموزش عالی: تبدیل نهادی که رفتار از طریق دستورالعمل ها و برنامه های برای توانمندسازی فرد.
- توسعه: رشد توانایی و نیروی بالقوه فرد و بالفعل سازی آن از طریق فراهم سازی یادگیری و آموزش.
- آموزش نظری: توسعه دانش و ارزش ها و درک آن برای تمام جنبه های زندگی

(استراتژی های یادگیری و توسعه)

همه افراد حاضر در سازمان به هر کلی حیطه یادگیری را مانند فرایند زمانی ضروری می دانند.

(استراتژی های یادگیری سازمانی)

یادگیری سازمانی: فرایندی سیستمی، معنای تغییرها و سیستم ها و استفاده از سازوکارها در جهت توسعه و بلوغ قابلیت سازمانی

یادگیری تک حلقه ای: سازمان متغیرهای حاکم، را تعریف می کند و تغییرات در به عنوان هدف برای دست یابی به موفقیت را در کنترل و نظارت قرار می دهد. در صورت نیاز اقدام اصلاحی می کند

دو حلقه ای: زمانی که اهداف یا متغیرهای حاکم مورد بازبینی قرار گرفته یادگیری دو حلقه ای را دارم

(استراتژی سازمان یادگیرنده)

سازمان یادگیرنده: زمانی که یادگیری برای تمام اعضایش و نیز برای تحول مستمر خودش تسهیل می کند.

سازمان یادگیرنده در انجام ۵ مورد زیر مهارت دارند:

- ۱- حل سیستماتیک به مانند چرخه دمینگ PDCA
- ۲- آزمایش و تغییر؛ مثل کانیزن
- ۳- درس گرفتن از تجربه های گذشته؛ یا اصل سانتا یانا که گفته رابه یاد نمی آورد، محبوس به تکرار آن است.
- ۴- یادگیری از دیگران: همان الگوبرداری کردن.
- ۵- انتقال سریع دانش و تجربه دانش در تمام سازمان

(استراتژی یادگیری فردی)

حیثیت های تازه

(۱۱) استراتژی مدیریت عملکرد ۱۸۹

هدف آن: افزایش اثربخشی سازمانی - توسعه فرهنگ عملکرد بالا - افزایش بهره‌وری افراد و تیم‌ها - بهبود عملکرد کلی سازمان - تقویت

مدیریت عملکرد مبتنی است بر اصول مدیریت بر اساس توافق یا قرارداد و نه بر مدیریت آمرانه.

تعریف مدیریت عملکرد: روشی است استراتژیک برای موفقیت کارکنان با استفاده از طریق به‌سبب عملکرد کارکنان نشان و همچنین از طریق توسعه قابلیت‌های افراد و تیم‌ها.

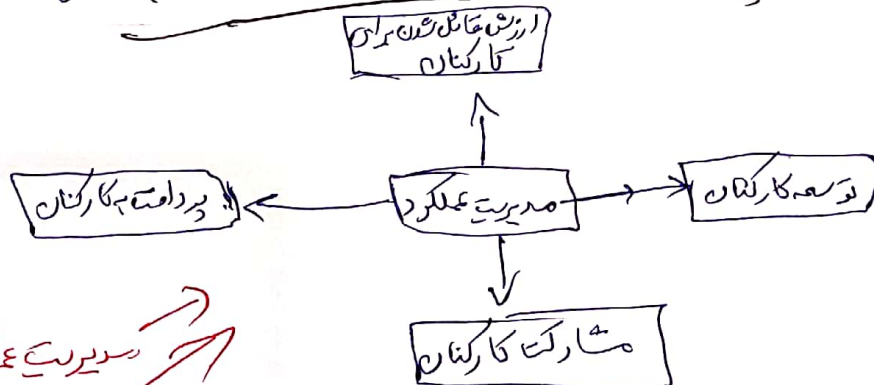
مدیریت عملکرد از چهار جنبه یکپارچه است: ۱- انسجام عمودی ۲- انسجام کارکردی ۳- انسجام منابع انسانی ۴- انسجام

موضوعات مهم در مدیریت عملکرد: ۱- اینجاست که استراتژی مدیریت عملکرد به‌سبب عملکرد کارکنان می‌کند ۲- به توسعه کارکنان و بهبود عملکرد می‌پردازد ۳- تأکید بر تأمین نیازها و انتظارات تمام گروه‌های ذی‌نفع است. ۴- بر ارتباطات و مشارکت کارکنان تأکید می‌کند. ۵- در مدیریت عملکرد فرایند طبیعی مدیریت است (یعنی یک روش نیست) و در محیط داخلی و خارج فعالیت دارد و خاص فقط مدیران نیست.

مدیریت عملکرد به عنوان عاملی یکپارچه گفته می‌شود:

انسجام عمودی، با تطابق بین استراتژی تجاری و عملکرد دست می‌آید (امداد و برنامه‌های تجاری)

در افق ۱، توازن و هماهنگی بین استراتژی‌های عملکرد با دیگر استراتژی‌های سازمانی است (عاملی قدرتمند در یکپارچه‌سازی)



مدیریت عملکرد کارکنان یکپارچه فعالیت‌های HRM و ...

(۱۲) استراتژی یادداشت ۱۹۷

استراتژی یادداشت: بیان روشن مقاصدی است که سازمان در آینده خواهد دید. و به منظور توسعه افزایش عملکرد و سود می‌باشد. ویرایش استراتژی یادداشت: ویژگی آن تفویض است و اجرای آن باید با توجه به موقعیت گذشته و واقعیت‌های موجود صورت پذیرد.

مصادقات استراتژی یادداشت: اصولاً تکلیف بین وضعیت موجود و مطلوب در نظر گرفته می‌شود. با استفاده از سه اصل زیر:

۱- بیانیه و مقصد: مقصد یادداشت مورد نظر مشخص شود.

۲- منطق: دلیل به‌یادداشت یادداشت چیست؟

۳- برنامه: یادداشت‌ها را چگونه، چه مقدار و به وسیله چه کسی به اجرا درمی‌آوریم؟

۴- تعریف اصول راهی: ارزش‌های مهم در تدوین استراتژی یادداشت کدام‌اند؟

صحتهای استراتژی یادداشت: مالی و غیر مالی
استراتژی غیر مالی یادداشت: سازمان را به رویه سیاست کلی یادداشت می کنند با هدف: تعادل بین یادداشت های مالی و غیر مالی
دادن یادداشت های خاص: با توجه به شرایط فعلی سازمان این یادداشت ها فعال می شود.

طرح های استراتژی یادداشت:

- ۱- مرحله پیشرفت: هنگامی که بر سر امرات یادداشت موافق می شود همکاری و حضوری مبنای فعلی ارزیابی می شود و گزینه های بهبود تغییر نیز مورد توافق قرار می گیرند.
- ۲- مرحله راهبردی مفصل: به هنگامی که بهبودها و تغییرها با سیاست بنسبتی مطرح می شوند و آرایش می شوند.
- ۳- مرحله درآرایش و آماده سازی: انجام
- ۴- مرحله اجرا: که با بازنگری و تعدیل های مستمر، تدوین می یابد.

الگوی فرایند تدوین استراتژی یادداشت

مسئله اجرای همکاری یادداشت ها به عهده مدیران صفات و ویژگی توانایی شان می باشد. آنها را به روشی می دهند

۱۳) استراتژی روابط با کارکنان

- این استراتژی مستعد سازمان در مورد آنست که باید انجام شود و آنست که باید تغییر یابد، تعریف می کند / تغییر می دهد روابط با کارکنان با سازمان /
- ۱- هدف: استراتژی های روابط با کارکنان: چهارگوش به روابط با کارکنان
 - ۲- خصایص: سازمان تقسیم می کند کارکنان محبوس را به اجزا
 - ۳- سبب: مدیریت پیچیده می کند زمانه کارکنان و آنست که نشان دهد
 - ۴- مشارکتی: سازمان با کارکنان را مشارکت می دهد اما مدیریت نشان می دهد
 - ۵- تقسیم قدرت: کارکنان در تصمیم گیری های روزانه و استراتژیک مشارکت داده می شوند

نگرش مهمان به روابط با کارکنان
به روشی زیاده توان ارتباط گزین

- عاملی برای ایجاد نوعی مقید کارکنان در اختیار گرفتن مطلب و ذهن کارکن و ترغیب برای ماندن

- تاکید بر منافع درجانبه به پیام می دهد که ملحقه کارکنان دیگریم کارکنان و مدیر

- سازمان تدبیر می کند که با کارکنان در میان ارتباطات می بیند ارتباط مستقیم با کارمند

- تغییر رویه از جانب زنی گروهی به سوی ترلر دادهای فردی

- استفاده از روش های افزایش مشارکت به مثل دوا بر کیفیت

- اعتبار بر کیفیت TQM

- افزایش انعطاف پذیری در قرارداد های کاری

- تاکید بر کار تیمی

- هماهنگ کردن شرایط و متوا بیل به ای همکارکنان

جدول ۲۱۴ هم بخوان لطفا

هنگام طراحی استراتژی روابط کارکنان، باید سیاست‌های زیرمردود قرار گیرند.

۱- **رئالسم جدید (واقع‌گرای)**: تاکید بر برهم‌آورد روابط صنعتی که موجب انسجام در یک کارگاهی این درام شود.

۲- **گروه‌گرایی صنعتی**: اولویت دادن به روابط صنعتی بزرگتر برهم‌آورد کارکردن با اتحادیه را ترجیح دهند.

۳- **مهم‌ان فرد محور**: اولویت برای هم‌آورد بزرگ‌تر بر روابط صنعتی (که این مدل بی‌محدود است)

۴- **حفره سیاه**: عدم رسمیت‌بخاشن اتحادیه‌ها، روابط عقدان روابط صنعتی.

حواشی دوستانه: نزدیک شدن اتحادیه به جاری و مدیریت به هم.

ارزش‌های محوری در روابط دوستانه: ۱- اعتماد و احترام متقابل ۲- بینش مشترک ۳- دور آید و سوله و نمایا بر بیان ۴- تبادل منبر

۵- اطلاعات ۶- چانه زنی جمعی ۷- مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری.

۸- روش برای ترتیب کارکنان به تلاش بیشتر.

۹- اهداف مشترک ۱۰- فرهنگ مشترک ۱۱- یادگیری مشترک ۱۲- تلاش مشترک ۱۳- اطلاعات مشترک

اصول استراتژی صدای کارکنان:

«توانایی کارکنان در تحت تأثیر قرار دادن اعدای کارفرما» / «مشارکت کارکنان برای ~~تغییر~~ (برازن نمایانی).

اطلاعات ۲۱۸ و ۲۱۹ را مطالعه کن