

SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله



بررسی نقش مدیریت استراتژیک در منابع انسانی

مریم یوسفی

کارشناس ارشد کارآفرینی بین الملل دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

yousefi.maryam@ut.ac.ir

داود مژدگانلو

دانشجوی DBA دکتری مدیریت عالی کسب و کار دانشگاه فردوسی مشهد

davod.mozhdekanloo@stu.um.ac.ir

چکیده

امروزه برای پاسخگویی به چالشهای رقابتی پیش روی سازمانها و دستیابی به اهداف و بقاء و سود آوری در جهان پویای کنونی یکی از مؤلفه های افزایش دهنده موفقیت برای سازمانها متمرکز شدن بر وظیفه مدیریت استراتژیک منابع انسانی است و از نیروی انسانی به عنوان شریک استراتژیک و با ارزشترین سرمایه سازمان یاد می شود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عبارتست از: مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدفهای کوتاه مدت و بلند مدت استراتژیک سازمان برای بهبود عملکرد آن و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف پذیری و خلاقیت را تقویت کرد و امکان بهره برداری بهینه از فرصت ها و پیشگیری از تهدیدهای احتمالی را فراهم کرده و سازمان را در جهت مزیت های رقابتی کمک کند. هدف مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ایجاد چشم اندازی است که با آن مسائل اساسی مرتبط با کارکنان مشخص می شود. از این رو با توجه به اهمیت منابع انسانی به عنوان مهمترین عامل تولید در سازمان ها، در این مقاله ابتدا به بیان تاریخچه و مفهوم مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی و بحث پیرامون مدیریت استراتژیک منابع انسانی می پردازیم و تلاش شده است با نگاه دقیق تری حوزه مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار گیرد.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی



مقدمه

در شرایط کنونی، برتری رقابتی، ایجاد ارزش و تضمین رشد بلندمدت به نحو فزاینده ای به نقش سرمایه انسانی سازمانها به معنای مجموعه دانش، نگرش، رفتار، قابلیت ها و تجارب کارکنان وابسته شده است (Allen & Kulvisaechana, 2005:12; Wright, 2006:4). مدیریت منابع انسانی، انسان را به عنوان یک عامل حیاتی و ممتاز برای بقا، رشد، رقابت و برتری سازمانی مد نظر قرار می دهد. با توجه به رقابت شدید و تنگتنگ در دنیای امروزی، می توان بیان داشت که نیروی انسانی مهمترین مزیت رقابتی برای هر شرکت محسوب می شود، برای این منظور سازمان ها ناگزیراند ابزاری را برای جذب، پرورش، انگیزش و نگهداشت چنین سرمایه ای به کارگیرند، که از آن به عنوان "استراتژی منابع انسانی" یاد می شود.

مدیریت استراتژیک عبارت است از هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد. استراتژی منابع انسانی به عنوان یک فرایند عبارت است از مجموعه ای خاص از اقدامات منابع انسانی که توسط سازمان برای دستیابی به اهداف اش برداشته می شود. در مدیریت استراتژیک منابع انسانی ما به دنبال دور اندیشی فراگیر، نوآور سازمان یافته در تامین نیروی انسانی سازمان، پرورش و بهسازی حفظ و نگهداری و بلاخره بکارگیری بجا و مؤثر این منبع استراتژیک می باشیم. در این مقاله ضمن بیان مفهوم و اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی، برآنیم گامی به سوی این مهم برداشته تا سازمان ها در این موقعیت حساس رقابتی (جهانی شدن) بتوانند میان فعالیت منابع انسانی و استراتژی سازمانی پیوند مستحکمی ایجاد کنند.

پیشینه تحقیق

تغییرات و دگرگونی های سریع و پیچیده جامعه و تأثیر آن بر رشد و توسعه شرکت ها موجب شد که مدیران توجه خود را به محیط سازمان معطوف گردانند و مفاهیمی مانند سیستم، اقتصاد، برنامه ریزی بلند مدت، استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک مورد توجه صاحب نظران مدیریت قرار گیرد. این مفاهیم و نظریات پاسخ علم مدیریت به دگرگونی و تغییرات وسیع اقتصادی و اجتماعی بود. گرچه از اواخر دهه ۷۰ میلادی (لنگنیک و همکاران، ۲۰۰۹) کارهایی که مفاهیم مدیریت استراتژیک منابع انسانی را بصورت جزئی مطرح می کردند صورت گرفته بود، اما مدیریت استراتژیک منابع انسانی به صورت یک پارادایم مدیریت از کارهای تیکی (۱۹۸۲)، اسمیت (۱۹۸۲)، دایر (۱۹۸۴) همچنین ویلز و دایر (۱۹۸۴) آغاز



گردید. با این حال در طول سال های بعد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به حاشیه رانده شد. به طوری که مدیران این بخش غالباً از حلقه تصمیم گیری بیرون گذاشته می شدند (گوتاس، ۱۹۹۴) و همچنین مدیران این بخش جایگاهی در برنامه ریزی استراتژیک سازمان ها نداشتند (مارگینسون و بریتاین، ۱۹۹۴). درچنین شرایطی اولریش (۱۹۹۷) تعبیر شریک استراتژیک را برای متولیان منابع انسانی سازمان ها به کاربرد، این واژه به سرعت رواج یافت و این نقش پیشنهادی او مورد اقبال متولیان منابع انسانی و سازمان ها قرار گرفت. بدین ترتیب کارکرد بی رمق منابع انسانی که در چنبره کارهای غیر ارزش آفرین گرفتار آمده بود، جانی تازه گرفت.

در سال ۱۹۸۷، تحقیقات اسنو و میلز که برای طبقه بندی استراتژیک سازمانها صورت گرفت، پس از بسط و توسعه، سیستم های منابع انسانی را نیز در بر گرفت. پس از آن نیز طی تحقیقاتی دیگر، استراتژی های منابع انسانی طراحی و پیشنهاد شدند که با استراتژی رقابتی مایکل پورتر (۱۹۸۰) متناسب بودند. در کشور ما نیز در سالهای اخیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در برخی از سازمانها بکار گرفته شده است.

توجه به محیط، آگاهی از تاثیر متغیرهای محیطی و ارائه چشم اندازی از فعالیت آینده برای سازمان ها، لزوم آمادگی برای برخورد در مسایل سازمانی به لحاظ مبهم (Uncertainties) با تغییرات مداوم را توجیه می کند. وجود عدم قطعیت های محیطی بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و آمادگی سازمان ها جهت تغییر، برخوردی متفاوت با تغییر، نوع تصمیمات، عوامل جدید مؤثر بر تصمیم گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده، توجه به استفاده از مدل مدیریت استراتژیک را افزون تر می کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به مسایل بلند مدت و مرتبط با محیط داخلی و خارجی سازمان مربوط می شود و خروجی آن سیاستهایی برای حوزه های منابع انسانی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱) "تلفیق اندیشه مدیریت استراتژیک با مدیریت منابع انسانی، باعث می شود که به منابع انسانی به عنوان منابع استراتژیک نگریسته شود و بنابراین ضرورت برخوردی فراتر از سایر عوامل تولید را الزامی می سازد و دخالت دادن تصمیمات مربوط به امور انسانی را در شکل گیری استراتژیهای عمده سازمان، اجتناب ناپذیر می سازد". مفهوم مدیریت منابع انسانی، طی سه مرحله زیر تکامل یافته است:

۱. مفهوم اولیه خلق شده توسط نویسندگان آمریکایی در دهه هشتاد میلادی.

۲. توسعه و تکمیل این مفاهیم توسط نویسندگان انگلیسی در اواخر دهه هشتاد و اوایل دهه نود. آنها اغلب نسبت به قابلیت اجرا و اخلاقی بودن مفهوم مدیریت منابع انسانی بدبین بودند.

۳. شبیه شدن مدیریت منابع انسانی به مدیریت کارکنان که تا آن زمان مرسوم بود.

مدیریت استراتژیک

مدیریت عبارت است از فرایند تضمین دستیابی سازمان به فواید ناشی از به کارگیری استراتژی های مناسب. طبق این بیان، یک استراتژی مناسب مطابق با



نیازمندی های یک سازمان در زمان مشخص تعریف می شود. مدیریت استراتژیک هنر و دانش تبیین و تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه می باشد که سازمان را قادر به دستیابی به اهداف بلند مدت خودش می سازد. آنچه که فکر می کنیم، می دانیم، یا به آن اعتقاد داریم، در انتها نتیجه ای منطقی است. نتایج منطقی آن چیزی است که ما انجام داده ایم (هاینس ۱۹۹۵).

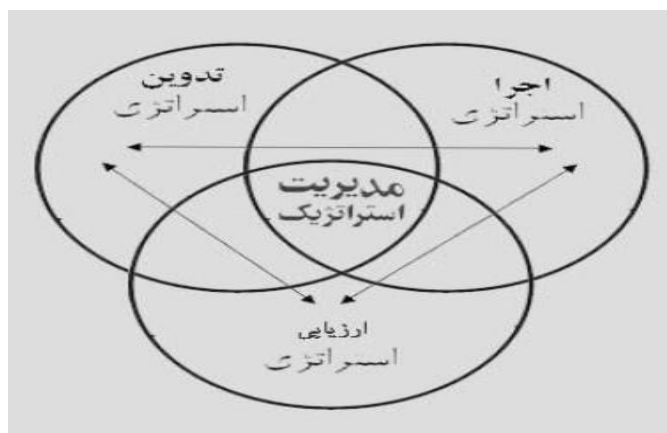
فرایندی است که توسط آن اعضاء سازمان به سوی آینده محتمل هدایت می شوند و رویه ها و عملکرد های لازم برای دستیابی به آینده را توسعه می دهد (گوداستین، نولان و فایفر، ۱۹۹۲). مدیریت استراتژیک، رویکردی سیستماتیک برای مشخص کردن و ایجاد تغییرات لازم و اندازه گیری عملکرد سازمانها می باشد که باعث حرکت سازمان برای دستیابی به چشم انداز مورد نظر خود می شود. در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی به چند عامل تاکید می شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات) تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات رایانه ای (پارسانیان و اعرابی، ۱۳۷۹).

کرا وچنکو ماریا (۲۰۰۸) بیان می کند که مدیریت استراتژیک فعالیت های مدیریتی سنتی را همانند بودجه بندی، برنامه ریزی، نظارت، بازاریابی، گزارش دهی و کنترل را جایگزین نمی کند. بلکه آنها را بایک مفهوم گسترده تر با هم یکپارچه کرده و محیط بیرونی و ظرفیت های درونی سازمان و هدف کلی سازمان و جهت گیری ها در نظر می گیرد. سنجگین یو و لستر دیگمان (۱۹۸۲) فواید مدیریت استراتژیک را بدین صورت بیان می کند:

- ۱- راه پیش بینی مسائل و فرصت های آینده را آسان می کند.
- ۲- کارکنانی با اهداف روشن و درجهت آینده سازمان فراهم می کند.
- ۳- عملکردهای بهتر و مؤثرتری را نسبت به سازمان هایی که دارای مدیریت استراتژیک نیستند، ایجاد می کند.
- ۴- رضایتمندی کارکنان را فراهم می کند.
- ۵- اطلاعات به موقع تری برای تصمیم گیرندگان فراهم می کند.
- ۶- تصمیم گیری بهتر و وسیع تری را نتیجه می دهد.
- ۷- صرفه جویی در هزینه ایجاد می کند.

مراحل مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله می شود: تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها و ارزیابی استراتژی ها، مقصود از تدوین این است که ماموریت شرکت تعیین شود.



شکل ۱: نمودار تعامل بخش های سه گانه مدیریت استراتژیک

مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت تعیین شود. شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کنند یا فرصت هایی را به وجود می آورند. شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت. اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان انگیزه ایجاد کند و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا در آید. ارزیابی استراتژی ها بدان سبب باید استراتژی های را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. موفقیت همیشه موجب بروز مسائل جدید و گوناگون می شود، سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار تکبر شود محکوم به فنا خواهد بود.

برای ارزیابی استراتژی ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام میشوند:

(۱) بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی های کنونی قرار گرفته اند،

(۲) محاسبه و سنجش عملکردها و (۳) اقدامات اصلاحی.

پیتر دراکر میگوید، کار اصلی مدیریت استراتژیک این است که از زاویه مأموریت شرکت به سازمان نگاه کند. باعث میشود که هدفهایی تعیین گردند، " کار اصلی ما چیست "، مطرح کردن این پرسش استراتژی ها تدوین شوند و تصمیماتی امروز گرفته شود که نتیجه های آن فردا به دست می آید.

مدل های مدیریت استراتژیک

مدل های مدیریت استراتژیک، متعدّدند و بنابراین هنگام طراحی استراتژی های منابع انسانی می توان یک مدل یا ترکیبی از مدل ها را برگزید. سه مدل اساسی عبارتند از:



۱- مدل مدیریت تعهد بالا (the high-commitment management model)

شکلی از مدیریت که بر ایجاد تعهد تأکید می‌کند. بنابراین خود کارکنان رفتار خود را تعدیل می‌کنند و کسی رفتار آنها را کنترل و از طریق تهدید و فشار تغییر نمی‌دهد. ضمن اینکه روابط داخل سازمان بر سطح بالایی از اعتماد استوار است.

۲- مدل مدیریت عملکرد بالا (the high-performance management model)

عبارت است از جذب نیرو با دقت بسیار، انتخاب رویه‌ها، آموزش مفید و گسترده، فعالیت‌های پرورش مدیران، سیستم‌های انگیزشی پرداخت و فرایندهای مدیریت عملکرد.

۳- مدل مدیریت با مشارکت بالا (the high-involvement management model)

این روش شامل برخورد با کارکنان به مثابه شرکا می‌شود که منافعشان مورد توجه و احترام قرار بگیرد و حق رای در مسائل مربوط به خود را داشته باشند. این روش بر ارتباط با کارکنان و مشارکن آنها تأکید می‌کند.

مدیریت منابع انسانی

دست اندرکاران امور بخشی از مفهوم مدیریت منابع انسانی Human Resource Management (HRM) را درک کرده و تلاش کرده اند به دلایل مختلف آن را به اجرا گذارند. برخی از دلایل آنها عبارت است از:

- اساساً "معتقدند که HRM روش صحیح و درست اداره کارکنان است.
- مدیریت منابع انسانی درست با آنچه که در سازمان‌ها روی می‌دهد مطابقت دارد،
- چه از حیث رقابتی بودن، چه از حیث افزودن ارزش و چه از حیث مدیریت کارا.
- HRM فکر و ایده‌ای جدید است که نویسندگان و مشاوران آن را به طرز آراسته و جذاب معرفی و عرضه می‌کنند.

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی شرکت تأکید می‌کند. مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۹۹۳، ۳۳-۳۴)

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و



منصفانه برای کارکنان سازمان. عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت یعنی کارکنانی که در آنجا کار می‌کنند و منفرداً در کنار هم به شرکت در وصول به اهداف کمک می‌کنند. شاید درست باشد که بگوییم یک شکل استاندارد و جهانی برای مدل مدیریت منابع انسانی وجود ندارد. مشخصاً وقتی که مفهوم مدیریت منابع انسانی با مدیریت کارکنان مقایسه می‌شود، مشاهده می‌گردد که این دو مفهوم تفاوتی با یکدیگر ندارند فقط از برخی جهات از یکدیگر متمایزند. همانطور که گست (۱۹۸۹) نوشته است: مدل مدیریت منابع انسانی تنها یکی از چند شکل مختلف مدیریت کارکنان است و برای برخی از شرکت‌ها این دو اصلاً با هم فرقی ندارند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارتست از: کلیه فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت (شولر، ۱۹۹۲). الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای کمک به شرکت در وصول به اهداف (رایت و مک ماهان، ۱۹۹۲).

مارلر (۲۰۰۹) دو دیدگاه مختلف در مدیریت استراتژیک منابع انسانی را شرح می‌دهد:

۱- تمرکز بر موقعیت خارجی و چگونگی محیط‌های خارجی و استراتژی کسب و کار در مقابل، ۲- تمرکز بر منابع داخلی و توانایی و قابلیت منابع انسانی موجود در سازمان.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی چهار معنی دارد:

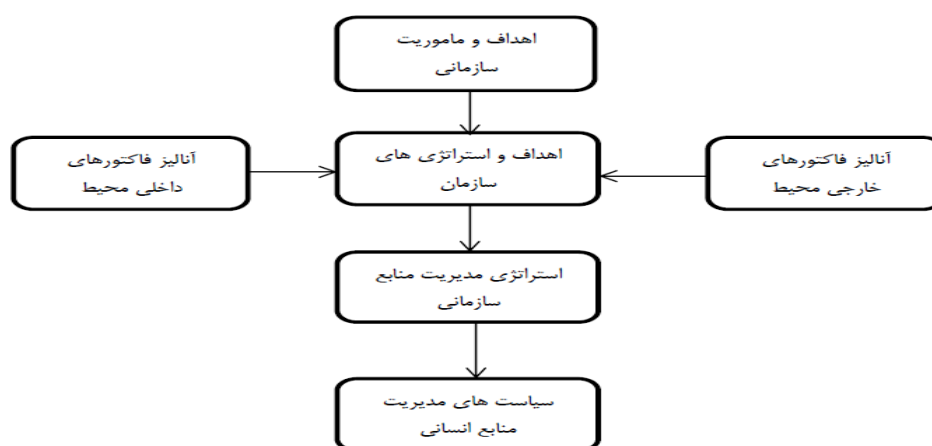
- ۱- استفاده از برنامه ریزی
- ۲- نگرشی ثابت به طراحی و مدیریت سیستم‌های پرسنلی
- ۳- هماهنگی و همخوان کردن سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی شفاف و روشن شرکت.
- ۴- به کارکنان سازمان به دیده یک "منبع استراتژیک" برای حصول به "مزیت رقابتی" نگریستن.

مفهوم اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که استراتژی منابع انسانی موجب ارتقای استراتژی شرکت می‌شود. از طرفی از آن نیز تأثیر می‌پذیرد. اعتبار این مفهوم به اندازه این باور بستگی دارد که کارکنان پایه موفقیت شرکت در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش افزوده اند و باید با آنها مثل یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد. اگر چنین فرضیاتی را بپذیریم، در نتیجه روانی و اعتبار مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان اعمال آن در سازمان و نتایج حاصله وابسته خواهد شد. این مطلب به معنای توجه به فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روش‌های طراحی استراتژی و جوه خاص استراتژی منابع انسانی می‌باشد.

مدل‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی



مدل مبتنی بر کسب و کار (the business oriented model): رایت واسنل (۱۹۹۴) پیشنهاد کرده اند که در یک شرکت مدیریت استراتژیک منابع انسانی به آن دسته از فعالیت های منابع انسانی می پردازد که سابقاً برای تقویت استراتژی رقابتی شرکت اجرا می شده اند. مدل هماهنگی استراتژیک (the strategic fit model): واکر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان ابزار ایجاد تعادل و توازن بین مدیریت منابع انسانی با محتوای استراتژیک کسب و کار تعریف می کند. در زبان مدیریت منابع انسانی، هماهنگی استراتژیک به معنای طراحی استراتژی های منابع انسانی است که با استراتژی کسب و کار یکپارچه می شوند و موفقیت آن را تضمین می کنند.



: ۲

شکل

چارچوب مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مفهوم اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که استراتژی منابع انسانی موجب ارتقای استراتژی شرکت می شود. از طرفی از آن نیز تأثیر می پذیرد. اعتبار این مفهوم به اندازه این باور بستگی دارد که کارکنان پایه موفقیت شرکت در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش افزوده اند و باید با آنها مثل یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد. اگر چنین فرضیاتی را بپذیریم، در نتیجه روانی و اعتبار مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان اعمال آن در سازمان و نتایج حاصله وابسته خواهد شد. این مطلب به معنای توجه به فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روشهای طراحی استراتژی و وجوه خاص استراتژی منابع انسانی می باشد.

اهداف مدیریت استراتژیک منابع انسانی

هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدفش ایجاد حس هدفمند و جهت دار بودن در محیط های اغلب پرتلاطم است، تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از طریق طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود. همان طور که دایر و هلدر (۱۹۹۸) می گویند مدیریت استراتژیک منابع انسانی جدید باید در چارچوب های یک شکل کننده ای را ایجاد کند که فراگیر، اقتضایی و یکپارچه کننده باشند (اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴).



نتیجه گیری

در این مقاله سعی نمودیم ضمن بیان مفاهیم مدیریت استراتژیک در مورد منابع انسانی به آرایه مدل های مدیریت استراتژیک منابع انسانی و اهداف آن در سازمان و مباحث پیرامون آن به بحث پردازیم. استراتژی های منابع انسانی تنها زمانی خوب و مؤثرند که به طرز صحیح به اجرا گذاشته شوند و اعمال مثبتی را ایجاد کنند. در عصر حاضر مدیریت منابع انسانی را نمی توان بخشی دانست که تنها وظایف مشخص و محدودی برای کارکنان به عهده دارد. در شرایط متحول و رقابتی، مدیریت منابع انسانی، نیازمند داشتن نگرش استراتژیک و فراگیر است تا بتواند برای سازمان، مزیت رقابتی و ارزش افزوده ایجاد کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با توجه به نیازهای مطرح شده، رسالت خویش را در جهت کسب موفقیت برای شرکت قرار داده است (قاسمی، ۱۳۸۲).

مفهوم اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر این فرضیه استوار است که استراتژی منابع انسانی موجب ارتقای استراتژی شرکت می شود. از طرفی از آن نیز تأثیر می پذیرد. اعتبار این مفهوم به اندازه این باور بستگی دارد که کارکنان پایه موفقیت شرکت در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش افزوده اند و باید با آنها مثل یک منبع استراتژیک بسیار مهم برخورد کرد. اگر چنین فرضیاتی را بپذیریم، در نتیجه روانی و اعتبار مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به میزان اعمال آن در سازمان و نتایج حاصله وابسته خواهد شد. این مطلب به معنای توجه به فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روش های طراحی استراتژی و وجوه خاص استراتژی منابع انسانی می باشد.



منابع:

- آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، ۱۳۸۴.
- میرسپاسی، امیر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر، ۱۳۸۱.
- گروه مترجمان توسعه مدیریت، ماهیت استراتژی، توسعه مدیریت ۵۳، آبان ۱۳۸۲، ص ۶.
- مشبکی، اصغر، کرد نائیج، اسد الله، طراحی و تبیین مدل تعاملی استراتژی، فرهنگ سازمانی و محیط در سازمانهای صنعتی کشور، بهار ۱۳۸۱، ص ۹۹ - ۱۱۴.
- صائبی، محمد، توسعه منابع انسانی با رویکرد راهبردی، مطالعات مدیریت ۳۷ و ۳۸، ص ۱۴۸.
- گروه مترجمان توسعه مدیریت، چطور می توان استراتژی موفقی را بنا نهاد؟، توسعه مدیریت ۵۱، مرداد ۱۳۸۲، ص ۶.
- قاسمی، محمد، مدیریت استراتژیک منابع انسانی مفاهیم و فرایندها، توسعه مدیریت، ۵۱، مرداد ۱۳۸۲، ص ۲.
- داوری، دردانه، شانه ساززاده، محمد حسن، مدیریت استراتژیک، بهار ۱۳۸۰، ص ۷۹.

SID



سرویس های ویژه



سرویس ترجمه تخصصی



کارگاه های آموزشی



بلاگ مرکز اطلاعات علمی



سامانه ویراستاری STES



فیلم های آموزشی

کارگاه های آموزشی مرکز اطلاعات علمی



مقاله نویسی علوم انسانی

مقاله نویسی علوم انسانی



اصول تنظیم قراردادها

اصول تنظیم قراردادها



آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله

آموزش مهارت های کاربردی در تدوین و چاپ مقاله