

# مدیریت استراتژیک منابع انسانی “رویکرد حاکمیت شرکتی”

Human Resource Strategic management

‘A Corporate Governance Approach’

ناصر میرسیاسی

عمل کردن بدون اتکاء به نظریه،

یک حرکت و فعالیت کور

و

نظریه پردازی بدون توجه به

واقعیت ها نیز تنها یک بازی ذهنی

است.

عن امير المؤمنين علي ابن ابي طالب عليه السلام

# الحيلة فائدة الفكر

راه يابی و چاره اندیشی  
ثمره فکر کردن است.

اندیشه های تازه  
زندگی نو می سازد

نواندیشی = نوزیستی

# مقایسه فرآیند و محتوی در دو نگرش

## سنتی (Traditional) و مبتنی بر کیفیت جامع (TQHRM)

فرآیند و محتوی	مدیریت منابع انسانی با نگرش سنتی	مدیریت منابع انسانی با نگرش کیفیت جامع
فرآیند	تاکید بر سلسله مراتب متمرکز کشیدن کارکنان به سوی اهداف تاکید بر نظم اداری	تاکید بر مشاوره و رایزنی غیر متمرکز رها کردن و دادن آزادی عمل تاکید بر پرورش و بهسازی
محتوی	متکی بر فرد تفکیک وظایف متکی بر ساختار ارزیابی عملکرد مبتنی بر شغل	متکی بر جمع یکپارچگی مسئولیت متکی بر کارکنان ارزیابی رضایت مبتنی بر فرد

# مفاهیم کلیدی

- حاکمیت شرکتی و تفاوت آن با مدیریت شرکتی
- استراتژی های سازمان در بکارگیری حاکمیت شرکتی در سیستم مدیریت منابع انسانی



# **آثار نگرش های فلسفی در حاکمیت شرکتی و مدیریت منابع انسانی**

- فلسفه ارتودوکسی (کمترین مشارکت)
- فلسفه مشارکت محدود
- فلسفه مشارکت وسیع



# تئوری های حاکمیت شرکتی

1. تئوری نمایندگی (Agency Theory)
2. تئوری مسئولیت و استقلال مدیریت  
( Stewardship Theory)
3. تئوری پاسخگویی جمعی ( Sakeholder Theory)
4. تئوری متکی بودن بر منابع ( Resource Dependence Theory)

**بکارگیری حاکمیت شرکتی در شرکت های**

**بزرگ در شرایط تغییر و تحول**

**در حوزه مدیریت منابع انسانی**

✓ **استراتژی های تامین و تعدیل منابع انسانی**

✓ **استراتژی های نگهداری منابع انسانی**

✓ **استراتژی های بهسازی و آموزش منابع  
انسانی، مدیریت عملکرد (توانمند سازی  
منابع انسانی)**

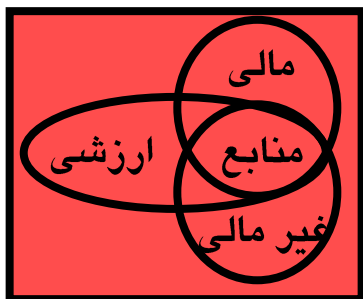
✓ **استراتژی های بکارگیری منابع انسانی (در  
مسیر کار راه های شغلی)**

# محیط درون سازمانی

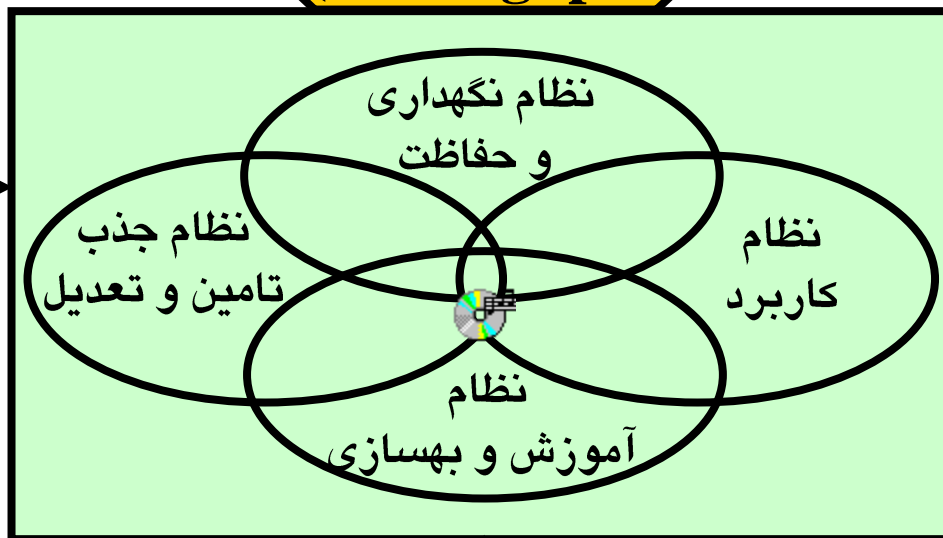
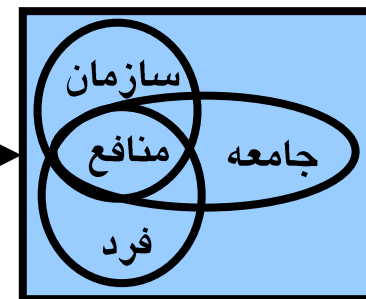
استراتژی، تکنولوژی، ساختار سازمان،  
فرهنگ سازمان و ...

فرآیند عملیات نظام ها  
(Throughput)

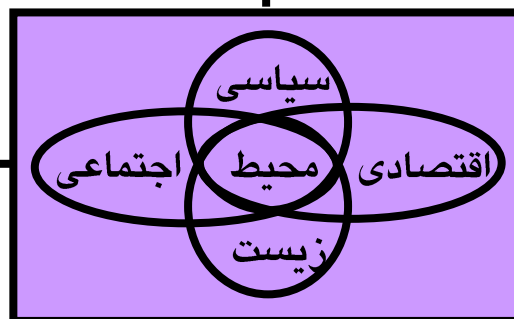
درون داد



برون داد



پیش داد



بازداد

نظام مدیریت منابع انسانی

## آمادگی منابع انسانی از لحاظ کیفی و کمی

انتخاب استراتژی توسعه <b>Development</b>	انتخاب استراتژی گسترش <b>Expansion</b>	زیاد
انتخاب استراتژی تغییر جهت <b>Redirection</b>	انتخاب استراتژی بهره وری <b>Productivity</b>	کم
کم		زیاد
آمادگی		

## ماتریس پیچیدگی سازمان و نرخ تغییر

زیاد	استراتژی ساختار قابل انعطاف منابع انسانی	استراتژی ساختار بوروکراتیک منابع انسانی
پیچیدگی		
کم	استراتژی ساختار نوآفرین و ساده منابع انسانی	استراتژی ساختار گاراژی منابع انسانی

کم

نرخ تغییر

زیاد

# ازجبات مدیریت منابع انسانی با استراتژی سازمان و ساختار

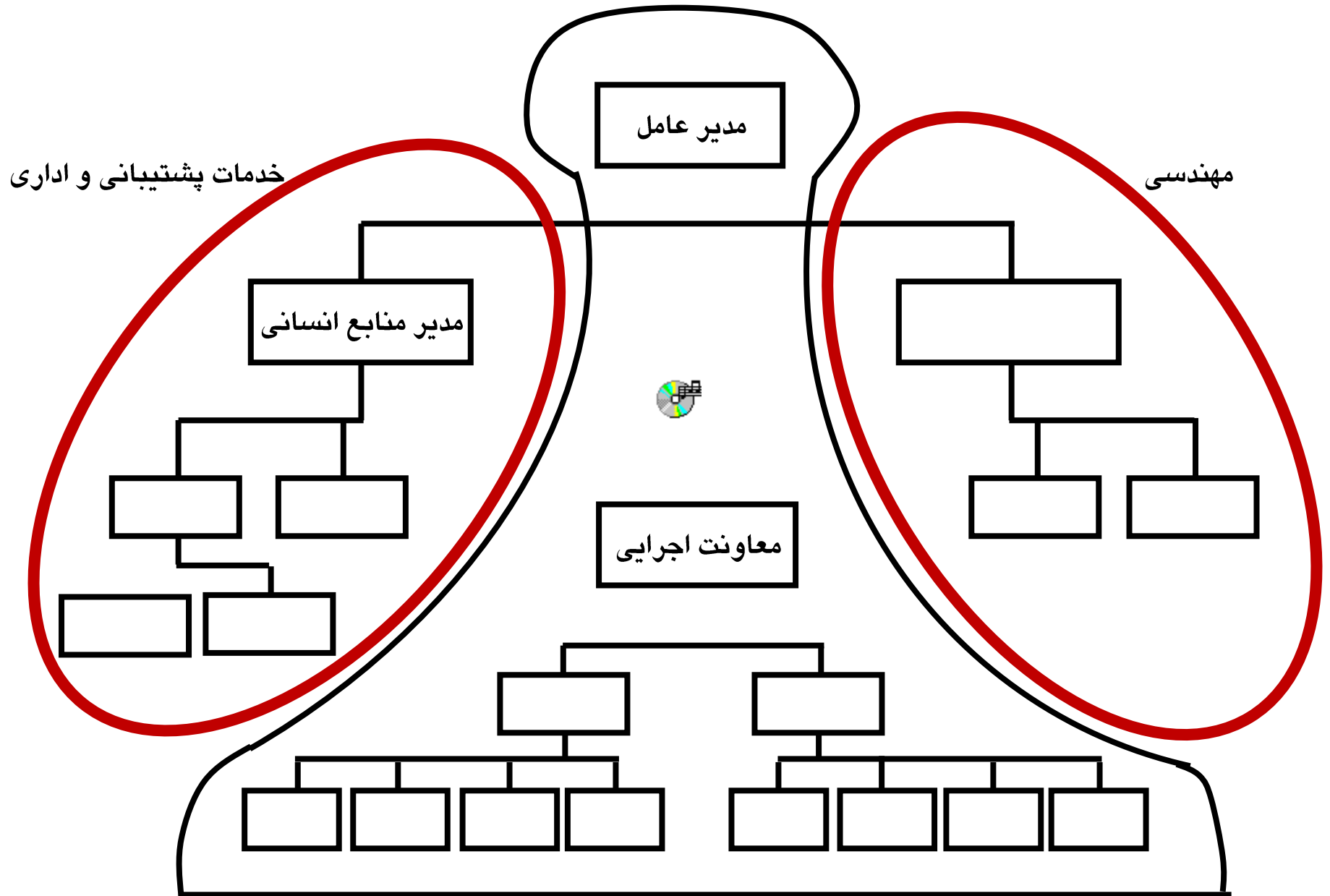
## سازمانی

- ساختار کلاسیک و ویژگی های آن
- ساختار مورد توصیه فعلی با تاکید بر برون سپاری  
پشتیبانی های فنی، خدماتی، آموزشی، اداری و.....

Outsourcing ,off shoring (Off bordering)

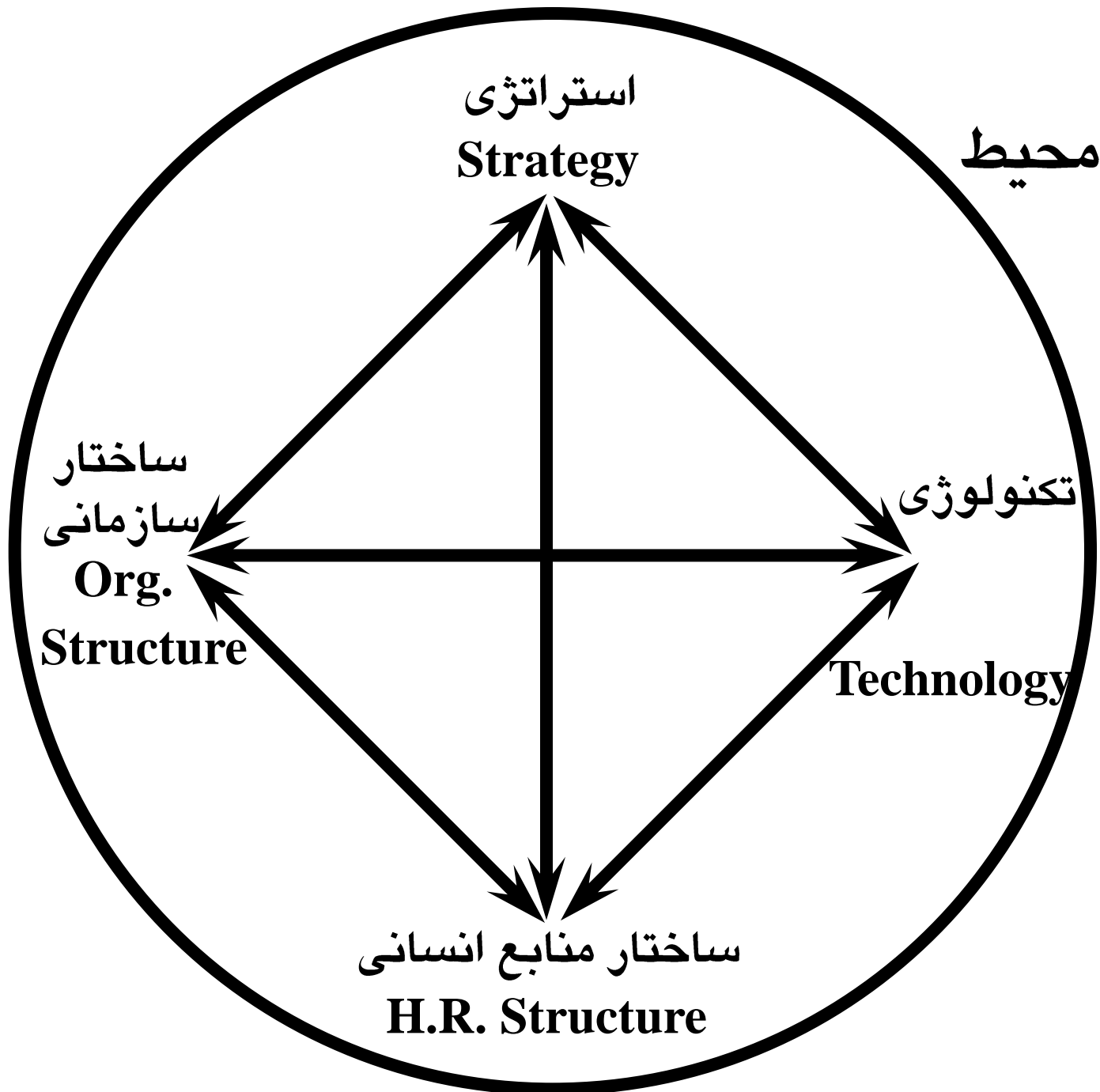


# حوزه های مناسب برای برون سپاری

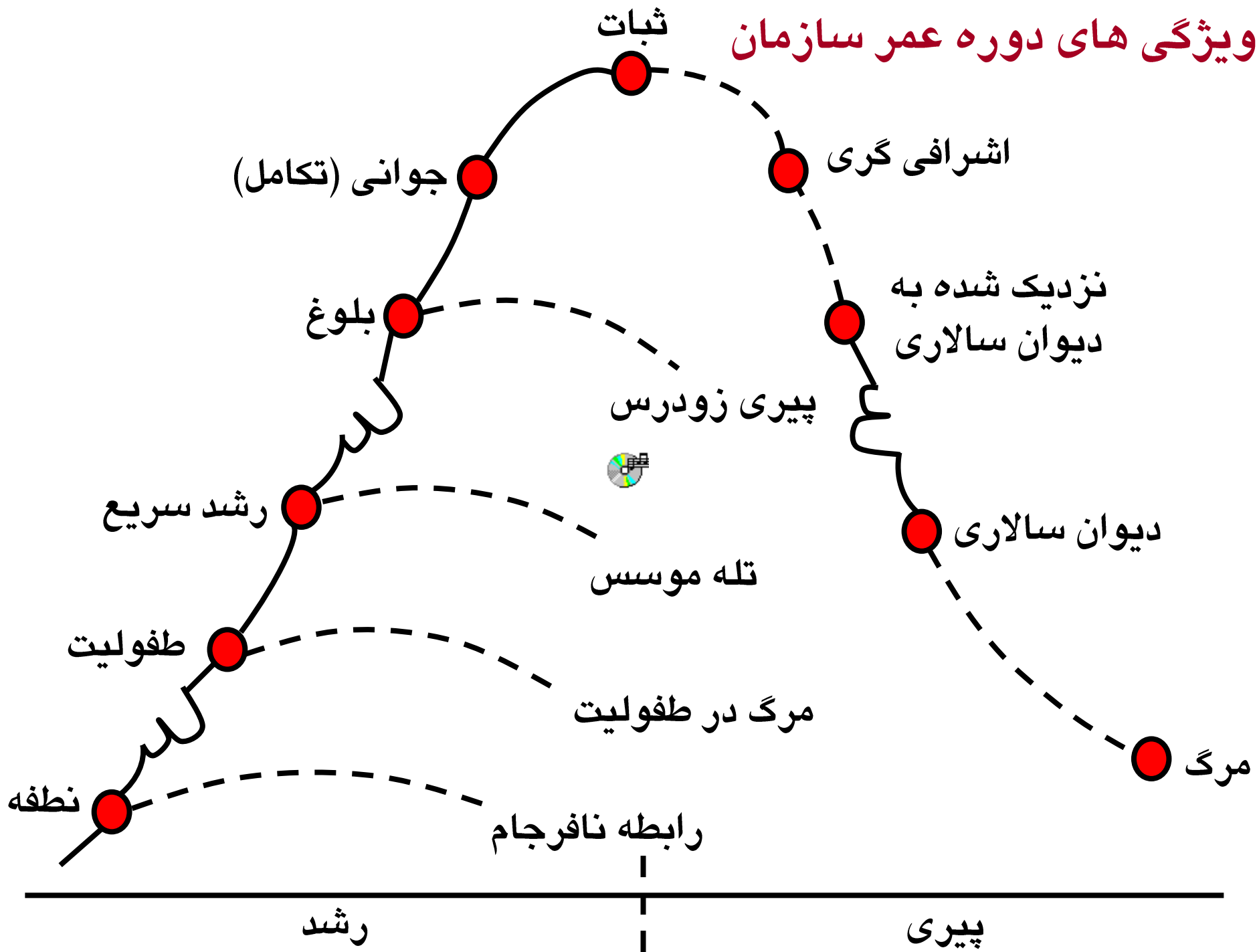


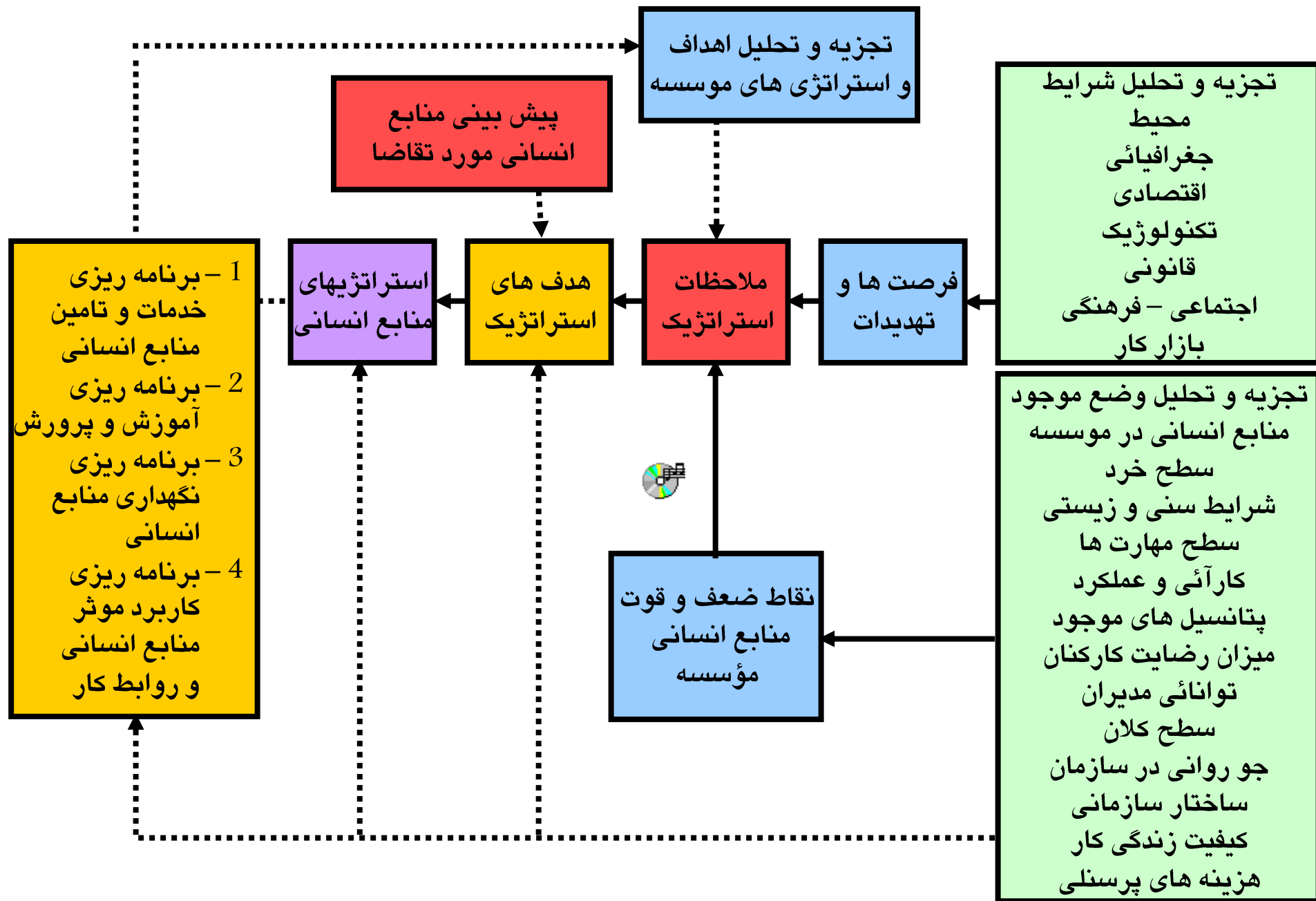
## تغییر گرایش های سیاستگذاری منابع انسانی

سیاستگذاری حوزه	نگرش کنترلی	نگرش تعهدی
طراحی شغل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقسیم کار به اجزاء کوچک</li> <li>- واگذاری مسئولیت خاص به مشاغل</li> <li>- متعهد بودن شاغلین به صرفا انجام مسئولیت واگذار شده</li> <li>- طرح ریزی جدا از اجزا دیده می شود</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعریف وظایف بطور وسیع</li> <li>- مسئولیت و تعهد کاری وسیع</li> <li>- طرح ریزی و اجرا با هم دیده می شود</li> </ul>
سازمان و مدیریت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کنترل و هماهنگی از بالا به پایین</li> <li>- مدیریت مسئولیت اصلی را بعهده دارد</li> <li>- موقعیت شغلی از اعتبار سمبولیک برخوردار است</li> <li>- اختیارات طبق سلسله مراتب سازمانی توزیع می شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ساختار افقی است، کنترل و هماهنگی بصورت مشارکتی انجام می گیرد</li> <li>- موقعیت شغلی از اهمیت کمتری برخوردار است</li> </ul>
جبران خدمت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- پرداخت منصفانه برای انجام کاری منصفانه</li> <li>- ارزشیابی شغل</li> <li>- پرداخت های انگیزه ای فردی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقویت کار گروهی</li> <li>- پرداخت بر مبنای مهارت، دانش و سایر پتانسیل های کارکنان</li> <li>- سهیم شدن کارکنان در سود و سهام</li> </ul>
روابط کار	منابع انسانی بعنوان هزینه متغیر در نظر گرفته می شود	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعهد متقابل کارفرما و کارگر</li> <li>- پرهیز از اخراج کارکنان</li> </ul>
نقش و جایگاه کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> <li>- از طریق تشکل های کارگری</li> <li>- از طریق نظرسنجی و درهای باز مدیران</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیریت مشارکتی و ارتباطات متقابل</li> <li>- دادن اجازه اظهار نظر و تصمیم گیری به کارکنان</li> </ul>
فلسفه و مدیریت	مدیر مسئول و پاسخگوی صاحبان سهام است	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تمام کارکنان مسئولیت پاسخگویی به سهامداران را دارا هستند</li> <li>- تامین نیاز کارکنان برای صاحبان سهام هدف تلقی می شود نه وسیله</li> </ul>



# ویژگی های دوره عمر سازمان





**مدل نظری طرح ریزی راهبردی (استراتژیک) منابع انسانی**

# توصیه های کاربردی

