



سومین کنفرانس

مدیریت منابع انسانی

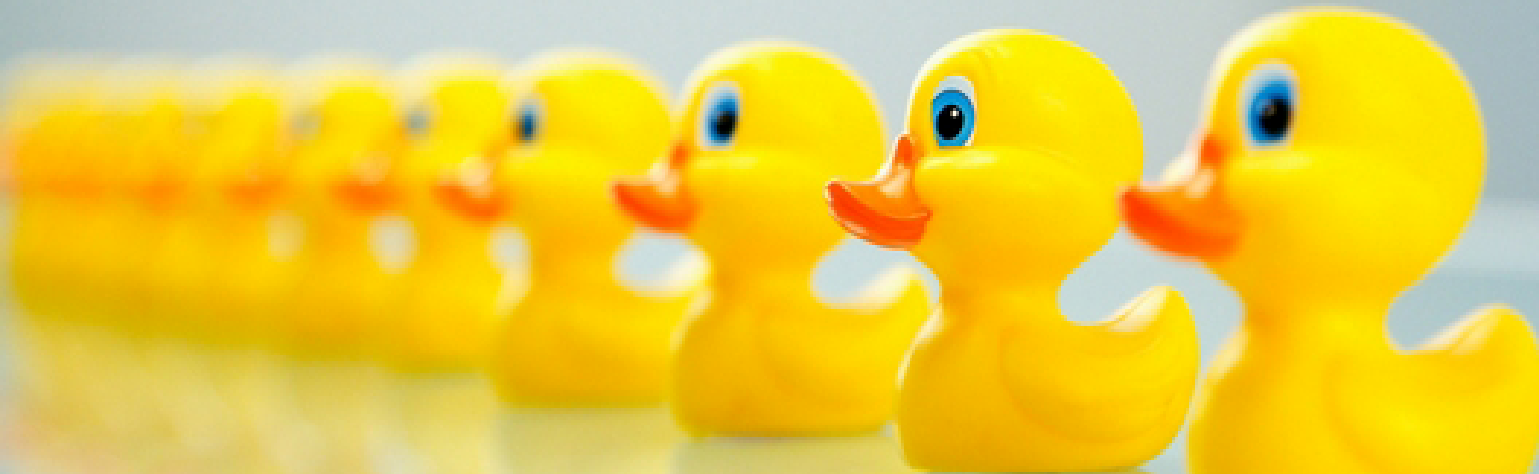


# سازوکار همراستایی استراتژی سازمان با اقدامات منابع انسانی

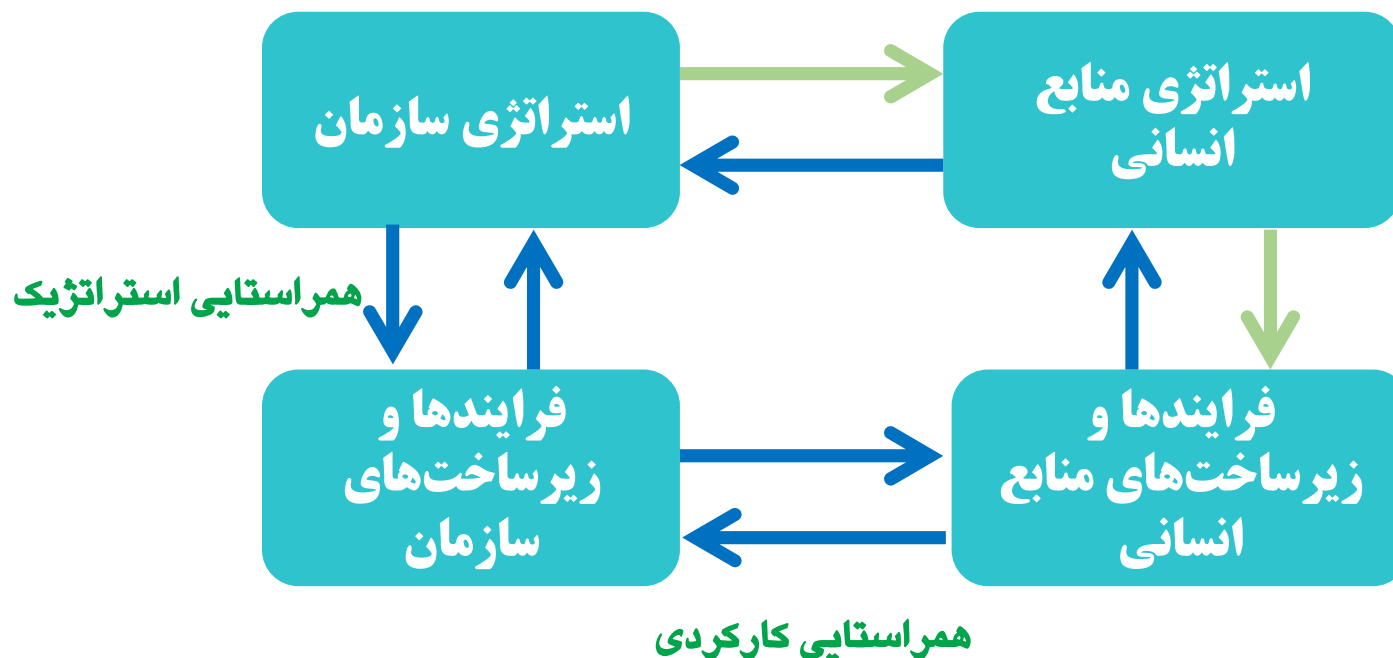
دکتر محمد ابویی اردکان  
دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

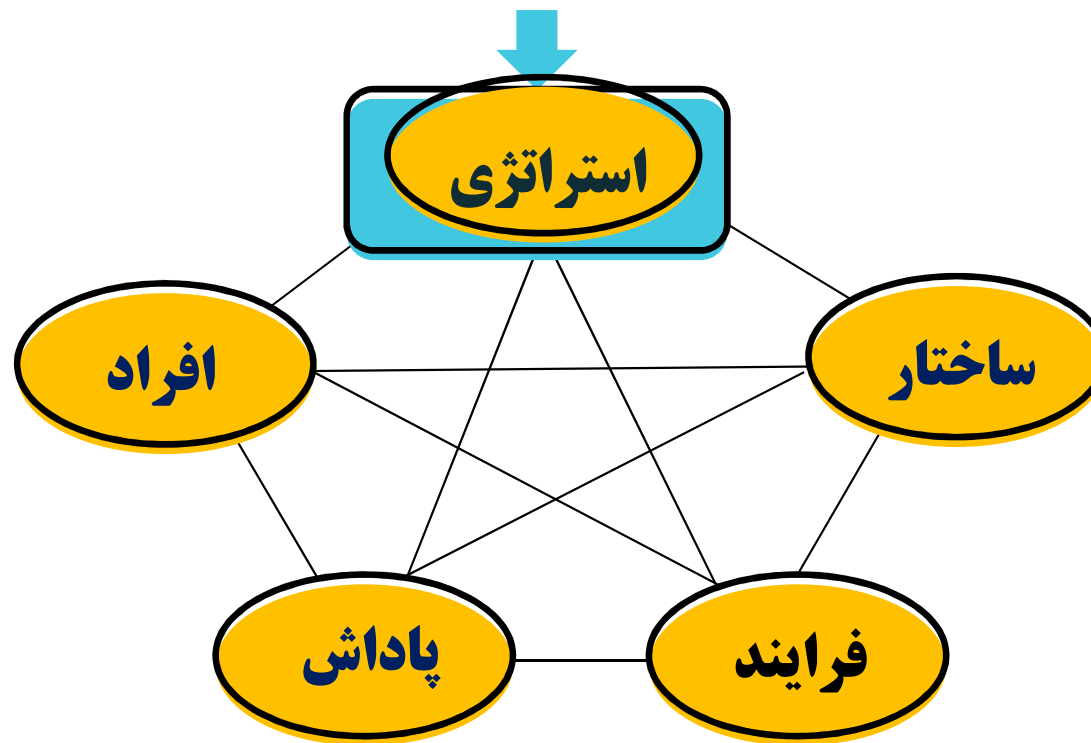
همکاران: نغمه عبادی، زهرا واحد

دانشگاه تهران  
دانشکده مدیریت  
آذر ماه ۹۷



# چارچوب همراستایی استراتژیک و کارکردی منابع انسانی





Star Model: (Kates & Galbraith, 2007, 6-7)



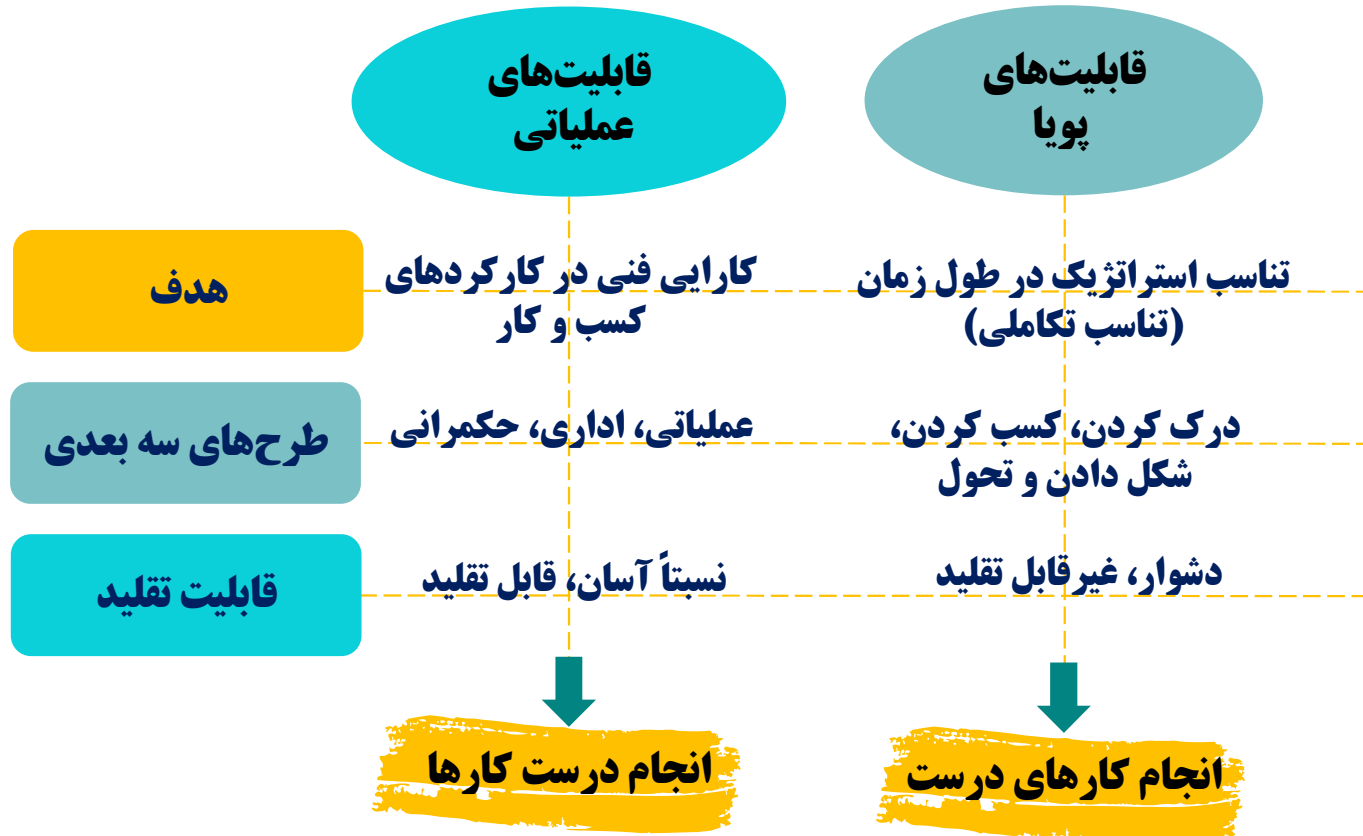
# طراحی سازمان همراستا



(Trevor & Varcoe, 2017)

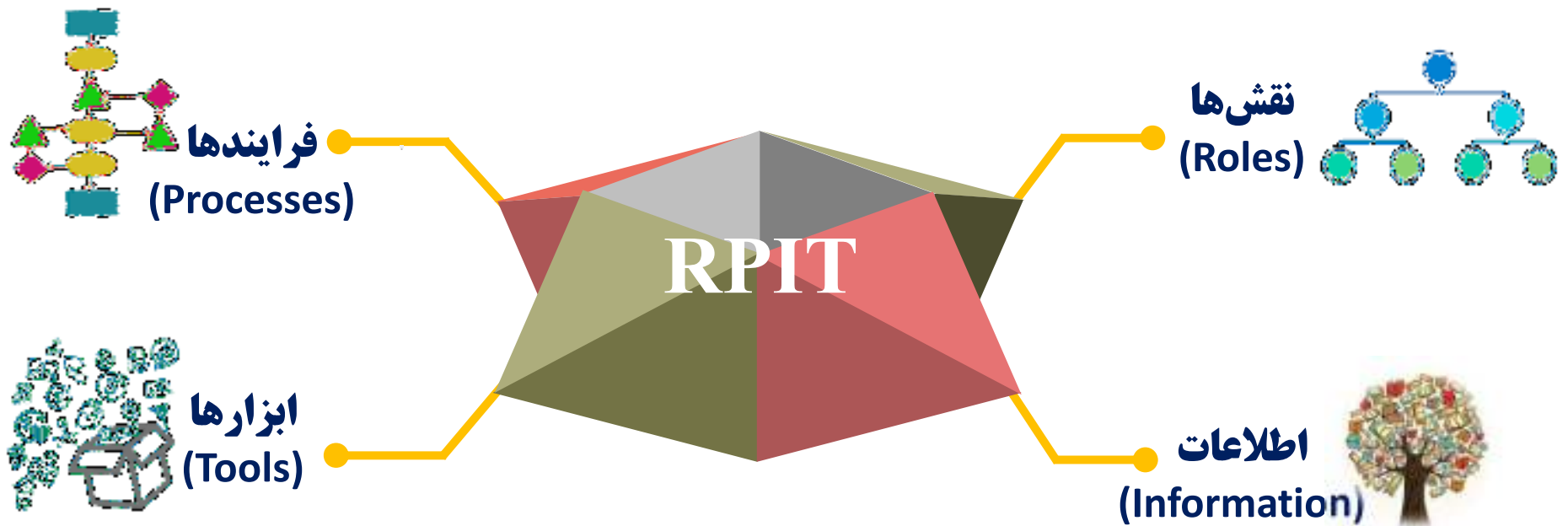


# انواع قابلیت‌های سازمانی



# مؤلفه‌های قابلیت‌های سازمانی

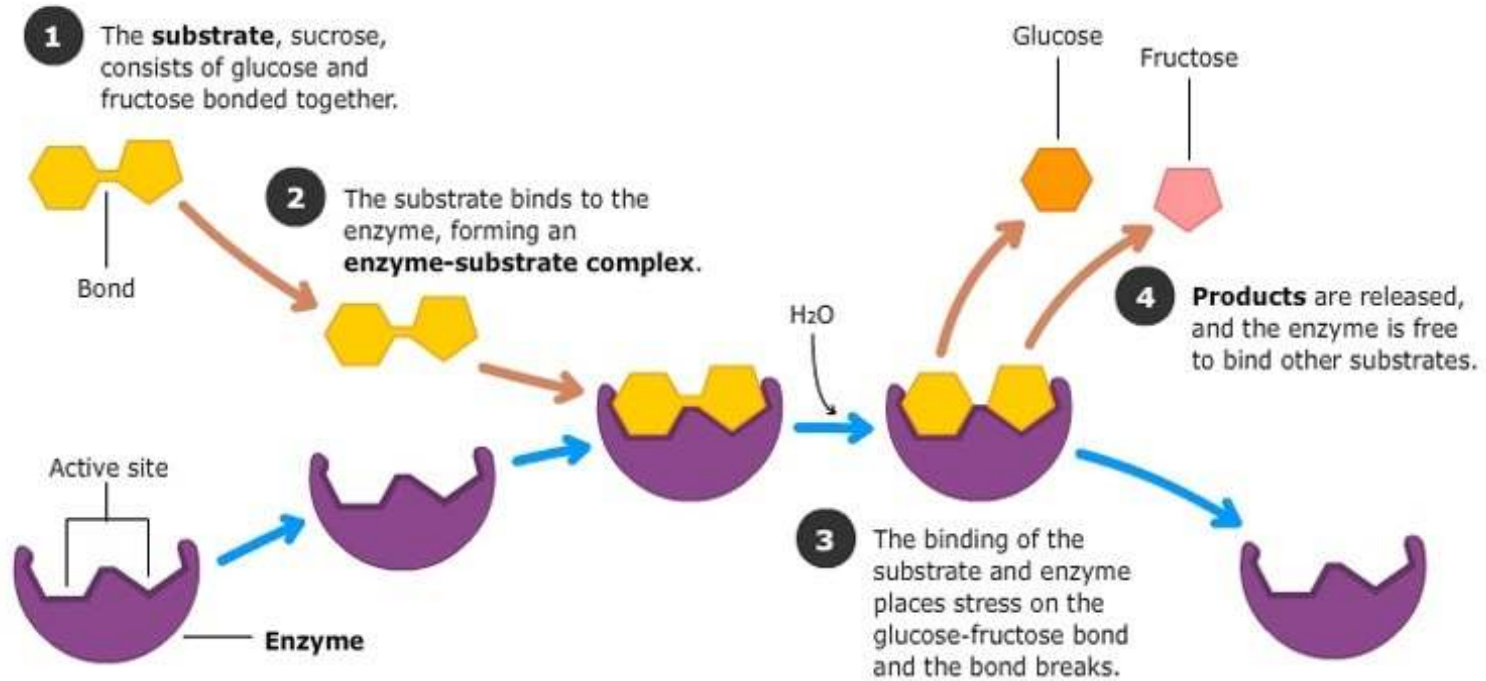
7



محمد ابویی اردکان

سازوکار همراستایی استراتژی سازمان با اقدامات منابع انسانی

سومین کنفرانس مدیریت منابع انسانی



© 2007-2011 The University of Waikato | www.sciencelearn.org.nz



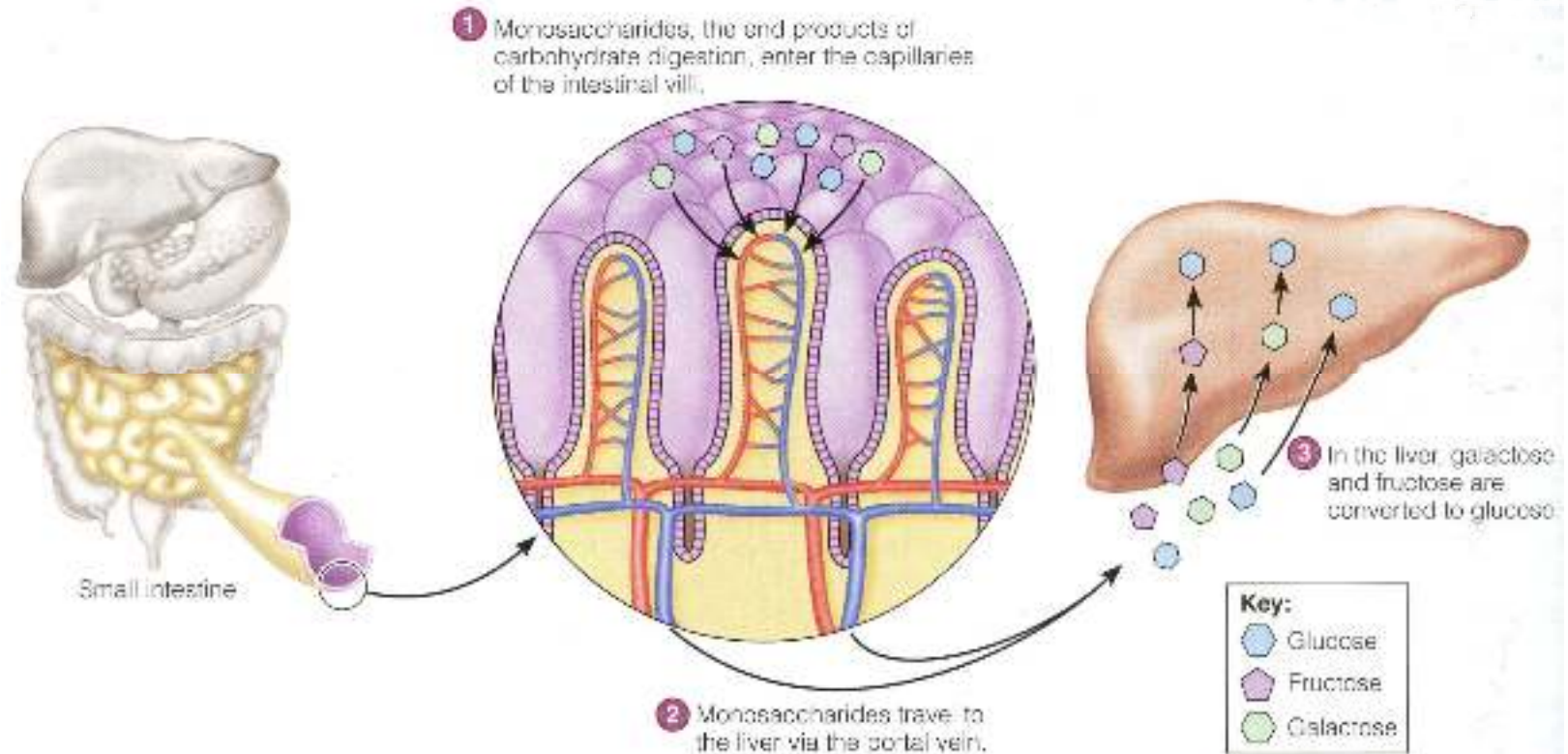
محمد ابویی اردکان

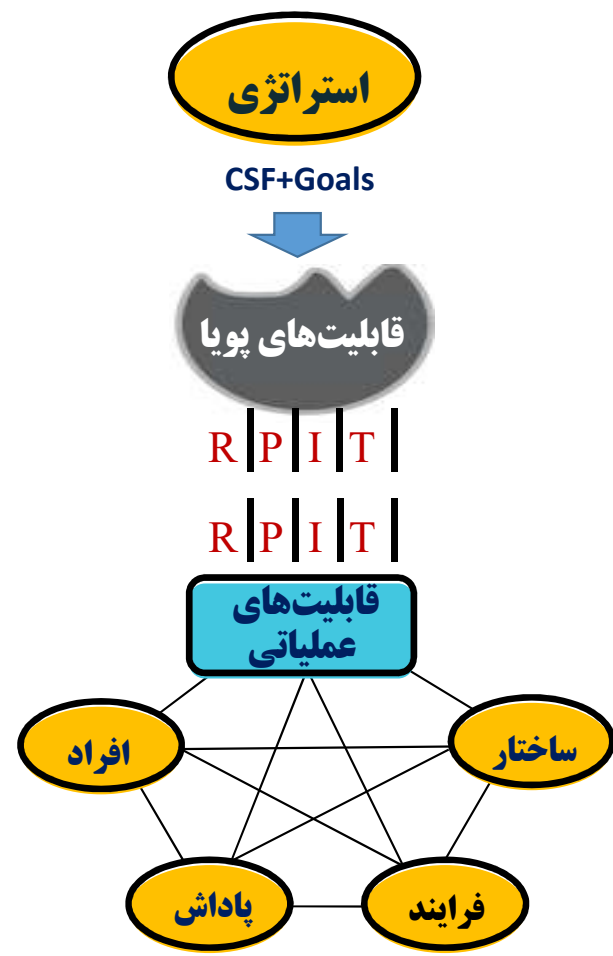
سازوکار همراستایی استراتژی سازمان با اقدامات منابع انسانی

سومین کنفرانس مدیریت منابع انسانی



# استعاره آنزیم





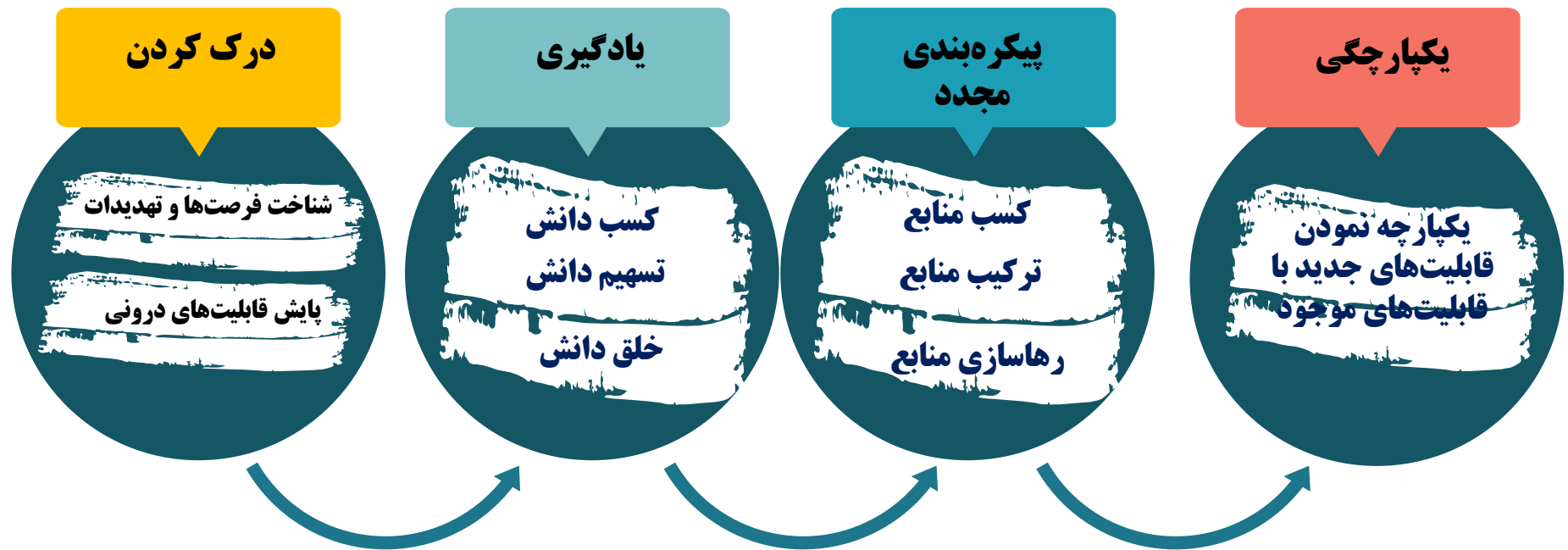
سومین کنفرانس مدیریت منابع انسانی

سازوکار همراستایی استراتژی سازمان با اقدامات منابع انسانی

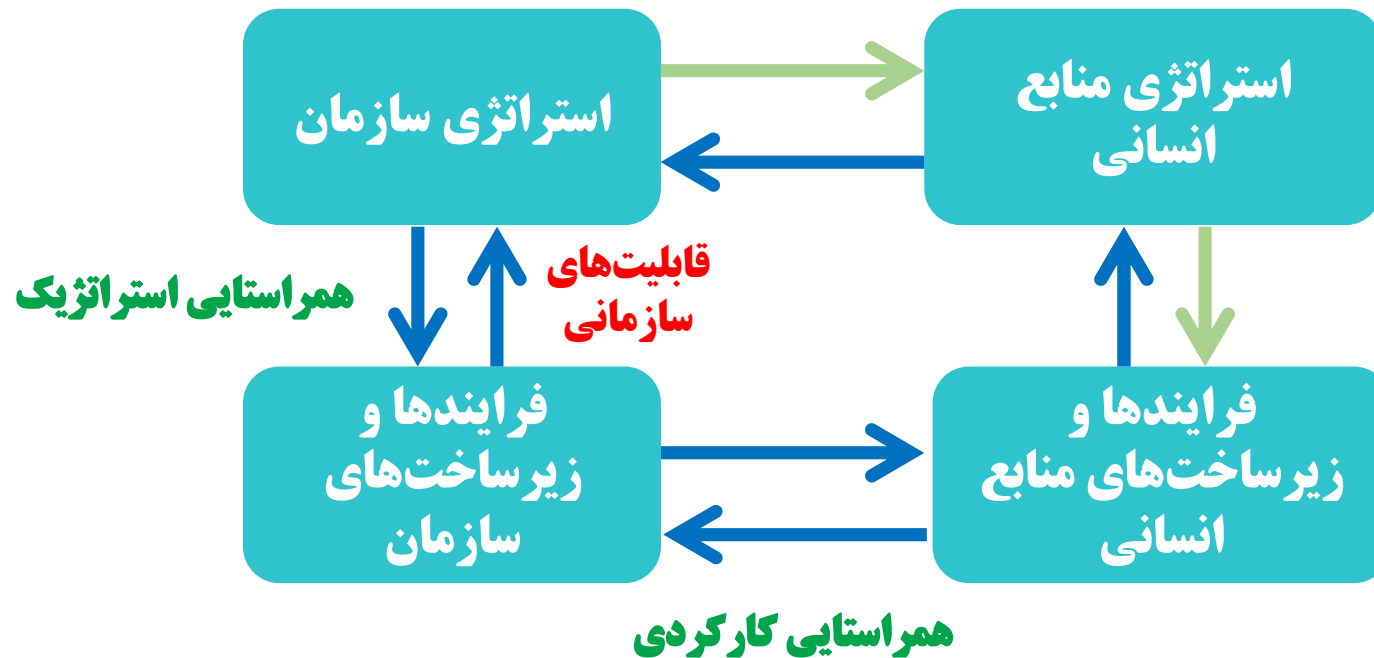
محمد ابویی اردکان



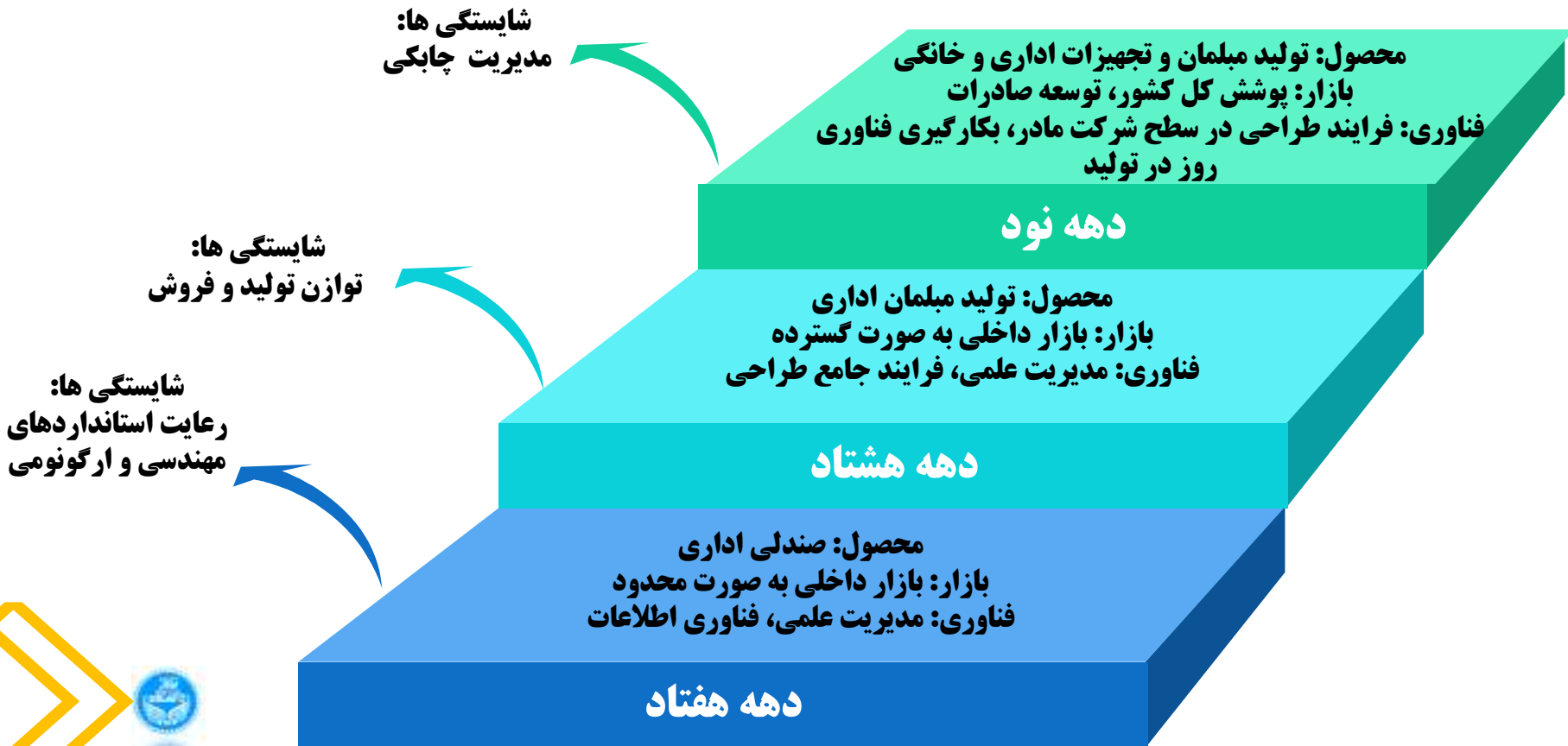
# مراحل شکل گیری قابلیت های پویا



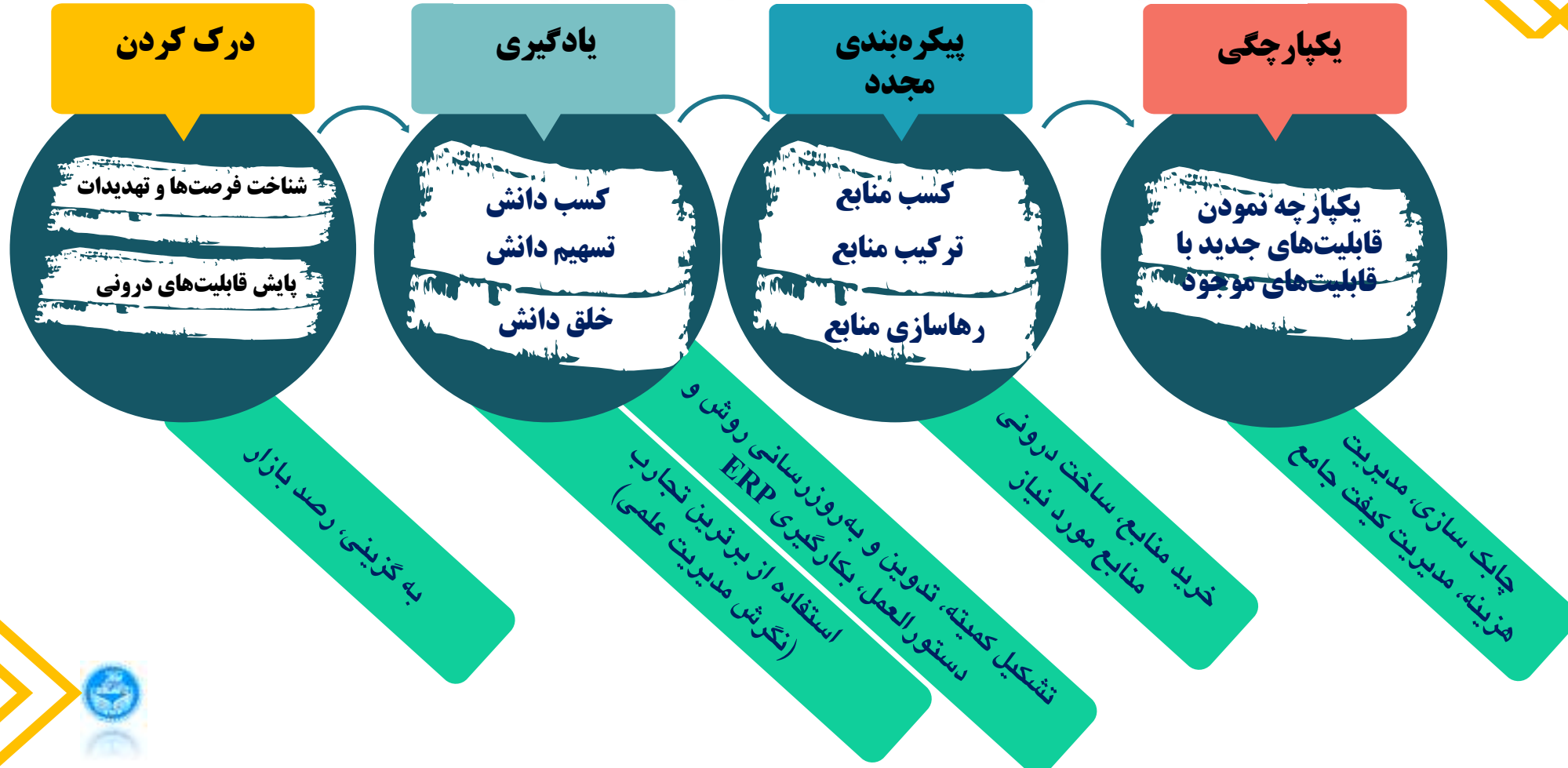
# چارچوب همراستایی استراتژیک و کارکردی منابع انسانی



# مثال: کاربرد سازوکار همراستایی منابع انسانی در یک شرکت تولیدی

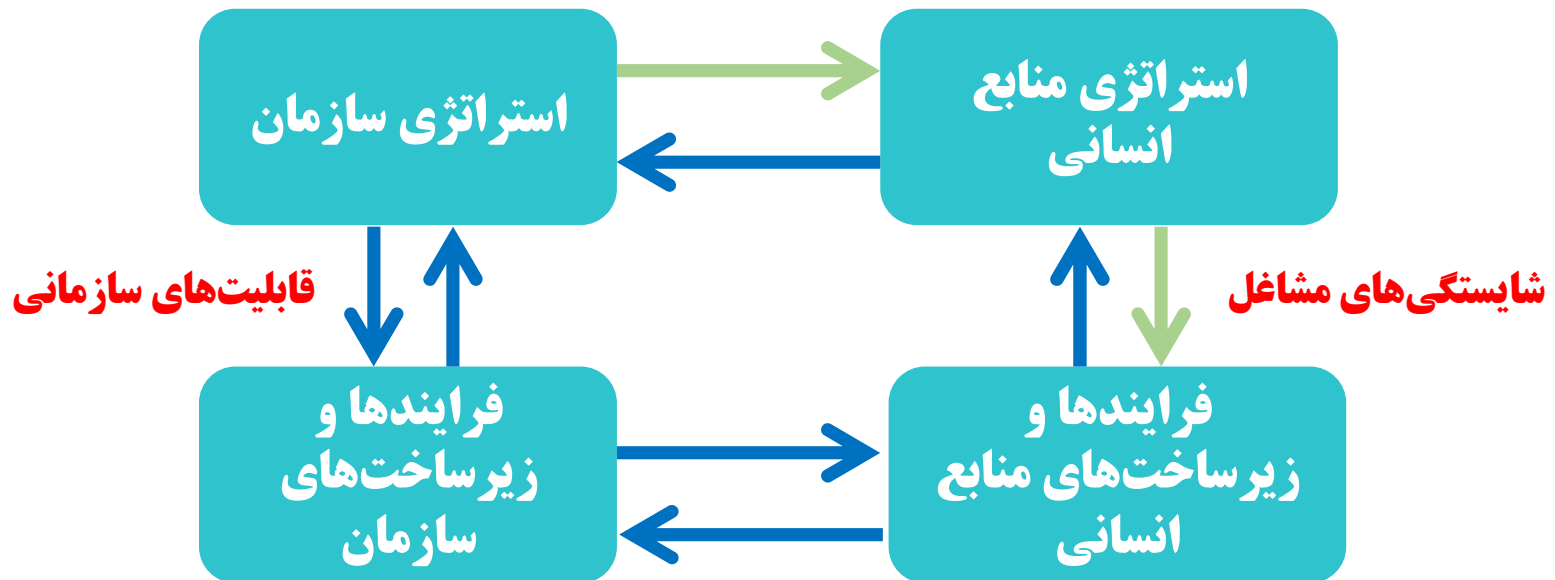


# مثال: قابلیت‌های سازمانی در یک شرکت تولیدی



# چارچوب همراستایی استراتژیک و کارکردی منابع انسانی

قابلیت‌های سازمانی - شایستگی‌های مشاغل



# سازوکار پیشنهادی همراستایی استراتژیک منابع انسانی

مشخص کردن استراتژی سازمان

مشخص کردن قابلیت‌های سازمانی

شناسایی فرایندهای استراتژیک

شناسایی گروه مشاغل استراتژیک

تعیین نیمرخ شایستگی مشاغل

تعیین استراتژی منابع انسانی

تعیین اقدامات منابع انسانی





مشخص کردن استراتژی سازمان

مشخص کردن قابلیت‌های سازمانی

شناسایی فرایندهای استراتژیک

شناسایی گروه مشاغل استراتژیک

تعیین نبرخ شایستگی مشاغل

تعیین استراتژی منابع انسانی

تعیین اقدامات منابع انسانی

استراتژی تمایز در طرح و کیفیت

به‌گزینی، رصد بازار، چابکی، مدیریت هزینه، مدیریت کیفیت جامع

توسعه کسب و کار، مدیریت سبد محصول، طراحی صنعتی و مهندسی

← قابلیت به‌گزینی

توسعه و تحول سازمان، تحقیقات بازار، تحقیق و توسعه

طراحی مهندسی و تفکر طراحی، مذاکره و فهم عمومی از کسب و کار

← گروه شغل تحقیق و توسعه

تعیین استراتژی منابع انسانی

تعیین اقدامات منابع انسانی



## تعیین اقدامات منابع انسانی

استخدام			
کوتاه مدت	میان مدت	بلند مدت	ماهیت رابطه استخدام
بیرونی		درونی	سیاست تأمین نیرو
واقع گرایانه		آرمانی	پیام کارمندیابی
جمع بندی: بلند مدت، درونی، آرمانی			



## تعیین اقدامات منابع انسانی

آموزش			
کاهش هزینه بهبود کارایی	نوآوری و ارائه خدمت ویژه	کانون تمرکز	
محدود	اقتضایی	گسترده	میزان برنامه های آموزشی
جمع بندی: نوآوری و ارائه خدمت ویژه، اقتضایی			



## تعیین اقدامات منابع انسانی

جبران خدمت			
سلسله مراتب	ترکیبی	عملکرد	مبنای طراحی
رقابت پذیری بیرونی	ترکیبی	برابری درونی	جهت گیری
اقتضایی	ترکیبی	مبنا	جهت گیری پرداخت
پایین تر	برابر	بالا تر	سطح پرداخت

جمع بندی: عملکرد، رقابت پذیری بیرونی، ترکیبی، بالاتر



## تعیین اقدامات منابع انسانی

مدیریت عملکرد			
شایستگی محور	ترکیبی	تساوی محور	جهت گیری سیستم مدیریت عملکرد
نتیجه گرا	ترکیبی	فرایندگرا	جهت گیری سیستم ارزیابی عملکرد
دیگران		استاندارد	مبنای مقایسه
جمع بندی: شایستگی محور، فرایند گرا، دیگران			



## مثال: تعیین استراتژی منابع انسانی

عنوان شغلی نمونه: تحقیق و توسعه

آموزش: نوآوری و ارائه خدمت ویژه-اقتضایی

استخدام: بلندمدت-درونی-آرمانی

مدیریت عملکرد: شایستگی محور-فرایند گرا-  
استاندارد

جبران خدمت: عملکرد-رقابت پذیری-ترکیبی-  
بالا تر



استراتژی منابع انسانی:  
سرباز وفادار





با تشکر از  
حسن توجه شما