

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت - گروه مدیریت اجرایی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش استراتژی

عنوان

مطالعه و تدوین استراتژی منابع انسانی بانک تجارت

استاد راهنما

سرکار خانم دکتر زهرا برومند

استاد مشاور

جناب آقای دکتر تیمور آقائی فیشانی

پژوهشگر

مریم قباخلو

تابستان ۱۳۹۰

تقدیم بہ :

پدرم کہ اسوہ ایشا است

و مادرم کہ سرچشمہ مہر و محبت است.

تشکر و قدردانی:

سپاس از آن خدایی است که ستایشگران به مدح او نرسند و شمارشگران؛ نعمت هایش را شمارش و کوشندگان حقش را ادا نکنند. خدایی که صاحبان همت های بلند به کنه ذات او نرسند و هوش های غواص به او دست نیابند... (نهج البلاغه، خطبه یکم) خالق یکتا را سپاس می گویم که نعمت تفکر و تدبیر را بر ما عطا کرده و دریچه های علم و معرفت را به رویمان بازکرد تا چراغ هدایت زندگی مان شود و این توفیق را نصیبم کرد تا دوره ای دیگر از دانش آموختگی ام را به پایان برسانم. بر خود لازم می دانم تا از تمام کسانی که طی سال های گذشته مرا همراهی کردند تا این مرحله از تحصیل را پشت سر بگذارم تشکر و قدردانی کنم.

ابتدا از دو سمبل ایثار و فداکاری و بهترین معلمانم یعنی پدر و مادرم؛ که در تمام مراحل زندگی همراهم بودند و در راه موفقیت فرزندشان هرگونه زحمت و رنجی را به جان از صمیم قلب تشکر می کنم.

هم چنین از تمامی معلمانم که از لحظات آغازینی که پا در مدرسه گذاشتم تا به امروز زحمات زیادی را برایم کشیدند مخصوصا اساتید ارزشمندم در دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی به ویژه استاد ارجمند سرکار خانم دکتر زهرا برومند که به عنوان استاد و راهنمای من در طول انجام پژوهش با دلسوزی تمام نقش ایفا کردند و از جناب آقای دکتر تیمور آقائی فیشانی که در نقش استاد مشاور از هیچ مساعدتی دریغ کمال تشکر و قدردانی را دارم.

و نیز تشکر خود را از عزیزانم در بانک تجارت ایران ابراز می نمایم . در پایان ضمن سپاسگزاری از کلیه عزیزانی که مرا در تدوین این پروژه یاری رسان بوده اند؛ لازم می دانم از صبر و تحمل و لطف بی دریغ پدر و مادرم و دوستان و عزیزانم قدردانی کنم.

فهرست مطالب:

فصل اول - کلیات

۱-۱	مقدمه	۲
۲-۱	بیان مسأله تحقیق	۳
۳-۱	اهمیت و ضرورت تحقیق	۵
۴-۱	اهداف تحقیق	۸
۵-۱	چارچوب نظری تحقیق	۹
۶-۱	مدل ها و چهار چوب های مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۱۱
۷-۱	پیشینه تحقیق	۲۲
۸-۱	مدل تحلیلی تحقیق	۲۳
۹-۱	سؤال های تحقیق	۲۳
۱۰-۱	روش تحقیق	۲۴
۱۱-۱	قلمرو تحقیق	۲۴
۱۲-۱	روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه	۲۵
۱۳-۱	ابزارهای گرد آوری داده ها	۲۵
۱۴-۱	روش تجزیه و تحلیل داده ها	۲۶
۱۵-۱	محدودیت های تحقیق	۲۶
۱۶-۱	شرح واژه ها و اصطلاحات	۲۷

فصل دوم- ادبیات تحقیق

بخش اول : تأمین نیروی انسانی

۳۱ ۱-۱-۲ مقدمه

۳۱ ۲-۱-۲ مفاهیم و مبانی نظری

۵۲ ۳-۱-۲ الگوها و مدل های نظری

بخش دوم : آموزش و بهسازی

۵۵ ۱-۲-۲ مقدمه

۵۶ ۲-۲-۲ مفاهیم و مبانی نظری

۷۷ ۳-۲-۲ الگوها و مدل های نظری

بخش سوم : نگهداشت کارکنان

۸۱ ۱-۳-۲ مقدمه

۸۲ ۲-۳-۲ مفاهیم و مبانی نظری

۸۳ ۳-۳-۲ الگوها و مدل های نظری

بخش چهارم: ارزیابی عملکرد فردی

۱۰۸ ۱-۴-۲ مقدمه

۱۰۹ ۲-۴-۲ مفاهیم و مبانی نظری

۱۱۰ ۳-۴-۲ الگوها و مدل های نظری

بخش پنجم : پیشینه تحقیق

۱۲۹ ۵-۲ - پیشینه تحقیق

بخش ششم : معرفی بانک تجارت ایران

۱۳۷ ۶-۲ معرفی بانک تجارت ایران

فصل سوم - روش تحقیق

۱۴۴ ۱-۳ مقدمه

۱۴۴ ۲-۳ روش تحقیق

۱۴۵ ۳-۳ جامعه آماری

۱۴۶ ۴-۳ نمونه و روش نمونه گیری

۱۴۹ ۵-۳ روش های گردآوری اطلاعات

۱۴۹ ۱-۵-۳ طراحی پرسشنامه

۱۵۶ ۲-۵-۳ بررسی روایی و پایایی

۱۵۹ ۶-۳ روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات

۱۶۰ ۷-۳ ملاحظات اخلاقی

فصل چهارم - تحلیل آماری

۱۶۲ ۱-۴ مقدمه

۱۶۳ ۲-۴ تحلیل توصیفی

۱۶۳ ۱-۲-۴ ویژگی جمعیت شناختی

۱۶۸ ۲-۲-۴ یافته های توصیفی

۱۸۴ ۳-۴ تحلیل استنباطی

فصل پنجم - نتیجه گیری و پیشنهادات

۲۱۶	۱-۵ مقدمه
۲۱۷	۲-۵ نتیجه گیری
۲۲۸	۳-۵ پیشنهادات
۸۲۲	۱-۳-۵ پیشنهادات حاصل از تحقیق
۲۳۲	۲-۲-۵ پیشنهادات جانبی
۲۳۴	۳-۲-۵ پیشنهادات برای محققین بعدی

منابع و مأخذ

۲۳۷	منابع فارسی
۲۳۸	منابع انگلیسی

پیوست ها و ضمائم

۲۴۰	پیوست الف - نمونه پرسشنامه
-----	-------	----------------------------

فهرست اشکال :

- شکل ۱-۱ الگوی آموزشی جانسون ۱۱
- شکل ۲-۱ نمودار فرآیند آموزش ۱۳
- شکل ۳-۱ مراحل انجام ارزیابی عملکرد ۱۴
- شکل ۴-۱ مدل نگهداشت تاورز پرین ۱۵
- شکل ۵-۱ مدل نگهداشت تجدید نظر شده ۱۵
- شکل ۶-۱ تامین منابع انسانی ۱۷
- شکل ۷-۱ مدل کنترل و اطلاعات برنامه ریزی نیروی انسانی ۱۸
- شکل ۸-۱ مدل تحلیلی تحقیق ۲۳
- شکل ۱-۲ مدل جذب کارکنان با تمرکز بر فاکتورهای جذب ۵۳
- شکل ۲-۲ مدل مدیریت منابع انسانی هاوارارد ۵۴
- شکل ۳-۲ چرخه تصمیم گیری آموزش ۶۳
- شکل ۴-۲ چرخه آموزش ۷۹
- شکل ۵-۲ الگوی برنامه ریزی آموزشی انستیتوی ۸۰
- شکل ۶-۲ اهداف نگهداشت کارکنان ۱۰۳
- شکل ۷-۲ نظام نگهداشت کارکنان ۹۵
- شکل ۸-۲ مدل نگهداشت گری دسلر ۱۰۳
- شکل ۹-۲ عوامل نگهداشت در مدل جامه وین ماندی ۱۰۷
- شکل ۱۰-۲ موارد استفاده مختلف از فرآیند ارزیابی عملکرد در زمینه مدیریت منابع انسانی ۱۱۴

فهرست جداول :

جدول ۱-۱ مدل تحلیل SWOT.....	۲۲
جدول ۱-۲ سطوح چهارگانه مدیریت پاتریک.....	۵۹
جدول ۲-۲ انواع پرداختهای تشویقی.....	۷۷
جدول ۳-۲ اطلاعات مربوط به تعداد پرسنل و تعداد شعب.....	۱۱۸
جدول ۱-۳ شرح تعداد کل جامع آماری مورد مطالعه.....	۱۲۲
جدول ۲-۳ تعیین حجم نمونه از جامعه آماری مفروض.....	۱۲۴
جدول ۳-۳ آروش های گرآوری اطلاعات تحقیق.....	۱۲۵
جدول ۳-۴ سؤالات تأمین نیروی انسانی در پرسشنامه.....	۱۲۶
جدول ۳-۵ سؤالات آموزش و بهسازی در پرسشنامه.....	۱۲۷
جدول ۳-۶ سؤالات نگهداشت کارکنان در پرسشنامه.....	۱۲۸
جدول ۳-۷ سؤالات ارزیابی عملکرد فردی در پرسشنامه.....	۱۲۹
جدول ۱-۴ توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری مورد نظر به تفکیک جنسیت.....	۱۳۶
جدول ۲-۴ توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری مورد نظر به تفکیک سن.....	۱۳۷
جدول ۳-۴ توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری مورد نظر به تفکیک تحصیلات.....	۱۳۸
جدول ۴-۴ توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری مورد نظر به تفکیک سابقه خدمت.....	۱۳۹
جدول ۴-۵ توزیع پراکندگی نقطه نظرات صاحبانظران و خبرگان (نمونه آماری) در مورد تدوین	
استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی در زمینه تامین نیروی انسانی.....	۱۴۱
جدول ۴-۶ توزیع پراکندگی نقطه نظرات صاحبانظران و خبرگان (نمونه آماری) در مورد تدوین	
استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی در زمینه آموزش و بهسازی.....	۱۴۵
جدول ۴-۷ توزیع پراکندگی نقطه نظرات صاحبانظران و خبرگان (نمونه آماری) در مورد تدوین	
استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی در زمینه نگهداشت.....	۱۴۸

- جدول ۴-۸ توزیع پراکندگی نقطه نظرات صاحب‌نظران و خبرگان (نمونه آماری) در مورد تدوین استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی در زمینه ارزیابی عملکرد فردی ۱۵۱
- جدول ۴-۹ نتایج آزمون خی دو در مورد تدوین استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی در زمینه تامین نیروی انسانی ۱۵۵
- جدول ۴-۱۰ نتایج آزمون اختلاف بر اساس آزمون رتبه بندی فریدمن برای شاخص مدیریت منابع انسانی در زمینه تامین نیروی انسانی ۱۵۷
- جدول ۴-۱۱ رتبه بندی سؤالات در آزمون فریدمن برای شاخص مدیریت منابع انسانی در زمینه تامین نیروی انسانی ۱۵۸
- جدول ۴-۱۲ نتایج آزمون خی دو در مورد تدوین استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی در زمینه آموزش و بهسازی ۱۶۰
- جدول ۴-۱۳ نتایج آزمون اختلاف بر اساس آزمون رتبه بندی فریدمن برای شاخص مدیریت منابع انسانی در زمینه آموزش و بهسازی ۱۶۲
- جدول ۴-۱۴ رتبه بندی سؤالات در آزمون فریدمن برای شاخص مدیریت منابع انسانی در زمینه آموزش و بهسازی ۱۶۳
- جدول ۴-۱۵ نتایج آزمون خی دو در مورد تدوین استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی در زمینه نظام نگهداشت ۱۶۴
- جدول ۴-۱۶ نتایج آزمون اختلاف بر اساس آزمون رتبه بندی فریدمن برای شاخص مدیریت منابع انسانی در زمینه نظام نگهداشت ۱۶۶
- جدول ۴-۱۷ رتبه بندی سؤالات در آزمون فریدمن برای شاخص مدیریت منابع انسانی در زمینه نظام نگهداشت ۱۶۷
- جدول ۴-۱۸ نتایج آزمون خی دو در مورد تدوین استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی در زمینه نظام ارزیابی عملکرد فردی ۱۶۸
- جدول ۴-۱۹ نتایج آزمون اختلاف بر اساس آزمون رتبه بندی فریدمن برای شاخص مدیریت منابع انسانی در زمینه نظام ارزیابی عملکرد فردی ۱۷۰

- جدول ۴-۲۰ رتبه بندی سؤالات در آزمون فریدمن برای شاخص مدیریت منابع انسانی در زمینه نظام ارزیابی عملکرد فردی..... ۱۷۱
- جدول ۴-۲۱ نتایج آزمون خبی دو در مورد تدوین استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی..... ۱۷۳
- جدول ۴-۲۲ نتایج آزمون اختلاف بر اساس آزمون رتبه بندی فریدمن برای شاخص مدیریت منابع انسانی (به صورت کلی)..... ۱۷۶
- جدول ۴-۲۳ رتبه بندی سؤالات در آزمون فریدمن برای شاخص مدیریت منابع انسانی..... ۱۷۷
- جدول ۴-۲۴ استراتژی های پیشنهادی جهت آینده منابع انسانی..... ۱۳۰

فهرست نمودارها :

- نمودار ۱-۴ نمودار میله ای توزیع فراوانی نمونه آماری مورد نظر به تفکیک جنسیت.....۱۳۷
- نمودار ۲-۴ نمودار میله ای توزیع فراوانی نمونه آماری مورد نظر به تفکیک گروه سنی۱۳۸
- نمودار ۳-۴ نمودار میله ای توزیع فراوانی نمونه آماری مورد نظر به تفکیک سطح تحصیلات.....۱۳۹
- نمودار ۴-۴ نمودار میله ای توزیع فراوانی نمونه آماری مورد نظر به تفکیک سابقه خدمت۱۴۰
- نمودار ۵-۴ میانگین مربوط به توزیع پراکندگی نقطه نظرات صاحب نظران و خبرگان (نمونه آماری) در مورد تدوین استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی در زمینه تامین نیروی انسانی۲۴۱
- نمودار ۶-۴ میانگین مربوط به توزیع پراکندگی نقطه نظرات صاحب نظران و خبرگان (نمونه آماری) در مورد تدوین استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی در زمینه آموزش و بهسازی.....۱۴۶
- نمودار ۷-۴ میانگین مربوط به توزیع پراکندگی نقطه نظرات صاحب نظران و خبرگان (نمونه آماری) در مورد تدوین استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی در زمینه نگهداشت۱۴۹
- نمودار ۸-۴ میانگین مربوط به توزیع پراکندگی نقطه نظرات صاحب نظران و خبرگان (نمونه آماری) در مورد تدوین استراتژی مناسب مدیریت منابع انسانی در زمینه ارزیابی عملکرد فردی۱۵۲

فصل اول - کلیات پژوهش

۱-۱ مقدمه:

آنچه که همه اندیشمندان علم مدیریت به آن اذعان کرده اند، سرعت خارق العاده تغییر وی بی ثباتی و پویایی محیط خصوصا در هزاره سوم است. و این تغییر تمامی سطوح و ابعاد سازمان ها را تحت تاثیر قرار داده و منجر به پدید آمدن یک محیط بسیار رقابتی و چالش هایی جهانی شده است. از این رو سازمان ها سعی در دست و پنجه نرم کردن برای تامین نیازهایی مانند کیفیت پایدار و رقابت در سطوح مختلف دارند .

منابع انسانی همیشه به عنوان یکی از مهمترین سرمایه های سازمان ها مطرح بوده است. در دوره های اخیر با تغییر الگوهای مدیریتی و تغییر نگرش نسبت به عوامل بهره وری در سازمان ها، منابع انسانی جایگاه متفاوتی را نسبت به سایر عوامل تولید پیدا کرده است. برای افزایش بهره وری نیروی انسانی باید فرآیندها و ساز و کارهایی در سازمان تعریف شود تا، استفاده مطلوب از منابع انسانی را تسهیل نماید. ایجاد، تعریف و پیاده سازی این فرآیندها در حوزه مدیریت منابع انسانی قرار دارد. هم راستایی فرآیندهای منابع انسانی و اهداف سازمان همیشه از دغدغه های مدیریت ارشد سازمان ها بوده است. بدین منظور تدوین استراتژی های منابع انسانی اولین گام در توسعه برنامه مدیریت منابع انسانی می باشد، که حرکت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان را تضمین می نماید.

مفهوم مدیریت منابع انسانی و هدف از آن، ارایه روش هایی برای مدیریت کارکنان و کمک به بهبود عملکرد سازمان است (سعادت، ۶، ۱۳۸۶). به منابع انسانی سازمان، دیگر نه به عنوان منبع هزینه بلکه همانند دارایی های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می شود. به همین دلیل است که برنامه ریزی منابع انسانی از اولویت بالایی در سازمان ها برخوردار شده است. "پورتر" بر این باور است که مهارت ها و انگیزش افراد یک شرکت و چگونگی به کارگیری آنها را می توان عامل مهم مزیت رقابتی آن شرکت، به حساب آورد (آرمسترانگ، ۲۱، ۱۳۸۰). به طور کلی، مدیریت منابع انسانی را، شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی، به منظور رسیدن به اهداف سازمان تعریف کرده اند. به بیان دیگر، مدیریت منابع انسانی عبارت است از: تحلیل نیازهای انسانی سازمان با توجه به شرایط متغیر و انجام اقدامات لازم برای پاسخگویی به این نیازها. مدیریت منابع انسانی را می توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که در آن :

۱- کارکنان مهم ترین دارایی سازمان به حساب می آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش، بر آنهاست .

۲- اگر سیاست های پرسنلی و خط مشی های سازمان با حصول اهداف سازمان و برنامه های استراتژیک آن پیوند تنگاتنگی داشته باشند و به رسیدن به آن اهداف کمک کنند، احتمال موفقیت

سازمان بیشتر خواهد شد.

۳- فرهنگ و ارزش های سازمان، جو سازمانی و رفتار مدیریتی منبعث از آن فرهنگ در دستیابی برتری سازمان تاثیر عمده ای خواهد داشت. بنابراین، فرهنگ سازمان را باید هدایت و اداره کرد.

۴- ترغیب همه اعضای سازمان به همکاری با یکدیگر و رساندن آنان به احساس هدف مشترک، مستلزم تلاشی مستمر است. به ویژه حفظ تعهد به تحول، نوعی ضرورت به حساب می آید(همان منبع، ۱۹).

امروزه نیز، نیروی انسانی، سهم کلیدی در بقا و سودآوری شرکت ها ایفا می کند و علمای مدیریت بر این باورند که توجه به عامل انسانی باعث از بین بردن عمده محدودیت ها و کمبودها خواهد شد که در فرایند تولید بروز می کند.

۲-۱ بیان مسأله تحقیق:

همانگونه که برای استفاده بهینه از عوامل مادی تولید، برنامه ریزی استراتژیک و بلندمدت ضروری است، برای استفاده بهینه از نیروی انسانی نیز باید به برنامه ریزی استراتژیک پرداخت. تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی یک فرایند نظام یافته برای طراحی برنامه جامع، بلندمدت، هدفمند، و ساختاریافته درباره منابع انسانی است که از روش واحد و منحصری تبعیت نمی کند.

طبق نظر اندیشمند معاصر "دراکر" فردا همیشه خواهد رسید و همیشه با روزهای دیگر متفاوت خواهد بود. فردا حتی بزرگترین ها نیز در معرض خطر و ریسک هستند، اگر در مورد آینده شان نیاندیشیده باشند(دراکر، ۱۹۶۴، ۱۸).

بنابراین سؤالی که مطرح می شود این است که در هزاره سوم چه چیزهدایت کننده تجارت خواهد بود؟ پاسخ این است: منابع مالی، فناوری اطلاعات و فراتر از تمامی اینها، منابع انسانی. همه سازمان ها به این نکته دست یافته اند که افراد تنها عاملی هستند که می توانند برای آنها مزایای چشمگیری ایجاد کنند(رنگریز و عظیمی، ۱۳۸۷، ۲). هم چنین ادعا شده است که مؤثرترین راه به دست آوردن

مزیت رقابتی در این شرایط، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها می باشد و این مهم جز با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود (میر سپاسی، ۱۳۸۳، ۱). پس منابع انسانی، دارایی ارزشمند و منبع استراتژیک سازمان ها هستند، که نیاز است مدیریت اعمال شده بر این منبع نیز استراتژیک باشد. سازمان های موفق دنیا، در این حوزه به دنبال فضاهای نوینی هستند که به قول "کیم دوچونگ" قبلا هیچ کس به آن قدم نگذاشته و کاری را انجام می دهند که کسی تا به حال انجام نداده است (کیم دو چونگ، ۱۳۷۳، ۱۶). و این همان مدیریت استراتژیک است که در حوزه ارزشمندترین دارایی هر سازمان، یعنی منابع انسانی نیاز به آن احساس می شود. صاحب نظران دو استراتژی در این خصوص مطرح کرده اند:

اول: **استراتژی رقابتی کسب و کار**، که بر مجموعه تصمیم ها و اقدام های مربوط به تامین خواسته های مشتری تمرکز دارد.

دوم: **استراتژی منابع انسانی**، که بر تصمیم ها و اقدام های مربوط به مدیریت افراد سازمان توجه می کند. برای افزایش اثر بخشی سازمانی، این ۲ استراتژی باید هماهنگ با هم عمل کنند (استوارت و براون، ۱۳۸۹، ۴۹).

اگر سازمان ها فقط بر روی استراتژی های رقابتی کسب و کار تمرکز داشته باشند و از اعمال مدیریت استراتژیک در حوزه منابع انسانی غافل شوند، استراتژی های کسب و کار آنها هر چه قدر هم خوب تدوین شده باشد، اما در اجرا موفق نخواهد بود. زیرا منابع انسانی رکن اصلی اجرای برنامه های استراتژیک هستند.

پس تدوین استراتژی های منابع انسانی برای شرکت ها قبل از این که یک انتخاب باشد یک ضرورت است. این استراتژی باید در راستای استراتژی های کلی سازمان قرار گیرد. نخستین اقدام در این فرآیند خطیر، تعیین دقیق و واضح استراتژی های اصلی سازمان است. این فرآیند با رهبری ارشد منابع انسانی و حمایت قاطع مدیریت ارشد سازمان و همکاری تنگاتنگ بخش های مختلف شرکت قابل دستیابی می گردد (حفظی فرد و اورمزدی، ۱۳۸۷، ۳۴).

بنابراین سؤال اصلی تحقیق حاضر این گونه بیان می شود که: با شرایط موجود و پیش رو، مناسب ترین استراتژی برای مدیریت منابع انسانی بانک تجارت چیست؟

۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق:

از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت های کلیدی هر سازمان است و عامل انسانی، منبع راهبردی برای سازمان ها محسوب می شود. لذا برنامه ریزی منابع انسانی جزء برنامه ریزی استراتژیک است و سنگ زیربنای برنامه ریزی منابع انسانی، شناخت مفروضاتی است که تصمیم ها در آن اتخاذ می شود. از این رو، بررسی الگوها و مدل های مختلف برنامه ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در مؤسسه ها و سازمانها جهت برنامه ریزی و بهسازی منابع انسانی مثمرتر خواهد بود (طالبیان، ۲۰۰۳، ۲).

اهمیت تدوین استراتژی منابع انسانی برای شرکت های موفق جهان نیز پوشیده نیست. در بیان اهمیت موضوع در ذیل به تعدادی از این شرکت ها اشاره می شود، تا شاهد های مثال موجهی در این خصوص ارائه گردد:

۱- استراتژی منابع انسانی شرکت گوگل

مسئولین ارشد بخش کارمندان گوگل، به یک نتیجه مهم دست یافته اند: «مهندسان و کارمندان با علم و دانش ما انتظار دارند که به خاطر علم شان به آنها رسیدگی شود، نه اینکه صرفاً یک کارمند رسمی ساعت ۹ تا ۵ باشند». این شناخت یعنی ما طوری به کارمندان خود خدمات دهیم که، ماکزیمم کارایی خود را در ساعات کاری ارائه کنند.

شرکت گوگل برای جذب هر کارمند کار آمد، ده استراتژی بسیار موثر برای خود تدوین نموده است:

استراتژی اول: استخدام کمیته ای

استراتژی دوم: رفع نیازهای کارمندان

استراتژی سوم: جمع کردن همه در کنار هم

استراتژی چهارم: آسان ساختن همکاری
استراتژی پنجم: استفاده از یک شبکه داخلی
استراتژی ششم: تشویق خلاقیت
استراتژی هفتم: شرکت افراد بیشتر در تصمیم گیری
استراتژی هشتم: حذف صفات بد
استراتژی نهم: به هنگام و به روز بودن
استراتژی دهم: خلق محیطی کاملا مناسب (Google.Com)

۲- انتخاب استراتژی در نیشان

شرکت نیشان فرصتی برای بررسی داستان موفقیت بزرگ در زمان های اخیر ، یعنی سازمان ژاپنی و کاربرد انتخاب استراتژیک را در بین سایر شیوه های مدیریت منابع انسانی فراهم می سازد. شرکت های ژاپنی در بریتانیا آنچه را به نام سیستم تولید چابک^۱ تولید شناخته شده ، در عمل تجربه کرده اند. اینها مستلزم اجرای انعطاف کاری ، کار تیمی ، مهارت های چند گانه و عملیات تولید بر اساس اصول به موقع (بدون انبار) است.

در مطالعه کارخانه نیشان "ساندرلند" ، "گاراهاان" و "استوارت" از تحلیل شان در مورد چگونگی کار سیستم تولید چابک نتیجه گرفتند که، رابطه بین محیط های درونی و بیرونی کارخانه محکم است و تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت به این رابطه بستگی دارد.

این شرکت نمونه ای عالی از این است که چگونه سازمان، کارکنان را به طور استراتژیک استخدام و توجیه می کند. به طوری که آنان با "روش نیشانی" سازگار شوند. علاوه بر این تصویر جمع گرایی ، کار تیمی شرکت در جامعه خارجی نیز، که در واقع مرحله اول جذب استراتژیک کارکنان است ،

^۱ Aglic manufacturing system(AMS)