



## ارائه الگوی عملیاتی ارزیابی و اندازه‌گیری میزان همسویی استراتژی‌های منابع انسانی

نویسندگان : ۱- ایرج سلطانی

هیأت علمی دانشگاه آزاد نجف آباد

**E. mail: [iso@mobarakeh-steel.ir](mailto:iso@mobarakeh-steel.ir)**

۲- آزاده عسگری انارکی

دانشجو کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (سیستم و بهره‌وری) دانشگاه آزاد واحد نجف آباد

**[a.askari@yahoo.com](mailto:a.askari@yahoo.com)E.mail:**

تلفن : ۰۳۳۵۵۴۳-۳۶۶۰

موبایل : ۰۹۱۳۱۱۱۲۳۰۷

فاکس : ۰۳۱۱-۳۳۲۹۹۸۶

E-Mail: [iso@mobarakeh-steel.ir](mailto:iso@mobarakeh-steel.ir)

واژگان کلیدی : همسویی، استراتژی، همسویی درونی، همسویی برون‌ی، منابع انسانی

چکیده :

تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان زمانی موفق است که با سایر استراتژی‌ها همسو گردد همسوسازی در کسب و کار دنیای فعلی بعنوان منبع اقتصادی مطرح و عامل ارزش آفرینی است، همسوسازی مجموعه





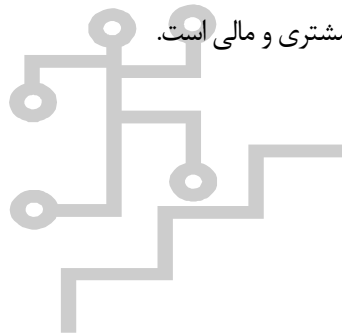
اقدامات ریز، عمده و متنوع با استراتژی‌های منابع انسانی و کسب و کار عامل صرفه‌جویی، کسب مزیت رقابتی، سودآوری و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده می‌باشد. همراستایی درون نظام منابع انسانی موجب ارتقاء سطح اثربخشی و یکپارچگی آن شده، سازگاری آن با چشم‌انداز، اهداف کسب و کار و یکپارچگی سازمان را دنبال دارد. ایجاد یکپارچگی درون و برون در استراتژی‌های منابع انسانی نیازمند تعیین سطح و میزان آن است بنابراین ابتدا بایستی با سازو کارهای مناسبی وضعیت همسویی استراتژی‌های منابع انسانی اندازه‌گیری تا بتوان اقدامات بهبود را دنبال نمود. در مقاله حاضر سعی بر آن است الگوی عملیاتی در خصوص اندازه‌گیری همسویی برونی، درونی، درون بخشی منابع انسانی و میزان همسویی فعالیت‌های منابع انسانی با قابلیت‌های سازمانی و اثربخشی آن ارائه گردد.

### همسوسازی استراتژی‌های سازمان و کسب و کار

فعالیت‌های کلیدی هر سازمان را می‌توان در پنج مقوله به شرح زیر تقسیم‌بندی نمود :

- هدایت تغییر با رهبری اجرایی.
  - ترجمه استراتژی.
  - همسویی سازمانی: همسویی شرکت، واحدهای کسب و کار، واحدهای پشتیبانی، شرکای بیرونی و هیأت مدیره با استراتژی.
  - انگیزه کارکنان: فراهم آوردن آموزش، ارتباطات، مشارکت در تبیین اهداف و جبران خدمت.
  - اداره کردن: یکپارچه سازی استراتژی با برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، گزارش‌دهی و بازنگری‌های مدیریت.
- همسویی واحدهای سازمانی برای ایجاد ارزش از سوی شرکت عموماً توجه کمتری از ایجاد ارزش در سطح کسب و کار به خود جلب نموده است (زنده‌دل ۱۳۸۶، ص ۲۰) برای ایجاد همسویی در استراتژی‌های سازمان بایستی سازمان استراتژی محوری ایجاد شود سازمان استراتژی محور دارای سه بعد اساسی استراتژی، تمرکز و سازماندهی است (بختیاری، ۱۳۸۵، ص ۴۷) و ۵ اصل مهم دارد، ابعاد سه گانه و اصول ۵ گانه سازمان استراتژی محور را می‌توان در الگوی شماره ۱ نشان داد. برای بنای یک سیستم اندازه‌گیری که استراتژی و همسویی آن را توصیف کند نیاز به کارت امتیازی متوازن است. کارت امتیازی متوازن چارچوبی را برای توصیف استراتژی به منظور خلق ارزش در اختیار ما می‌گذارد چارچوب کارت امتیازی متوازن چند عنصر مهم را در بر دارد.

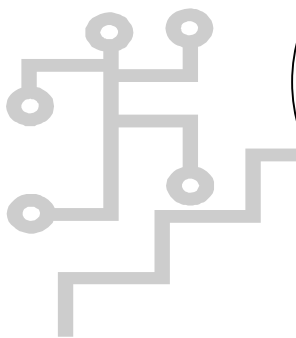
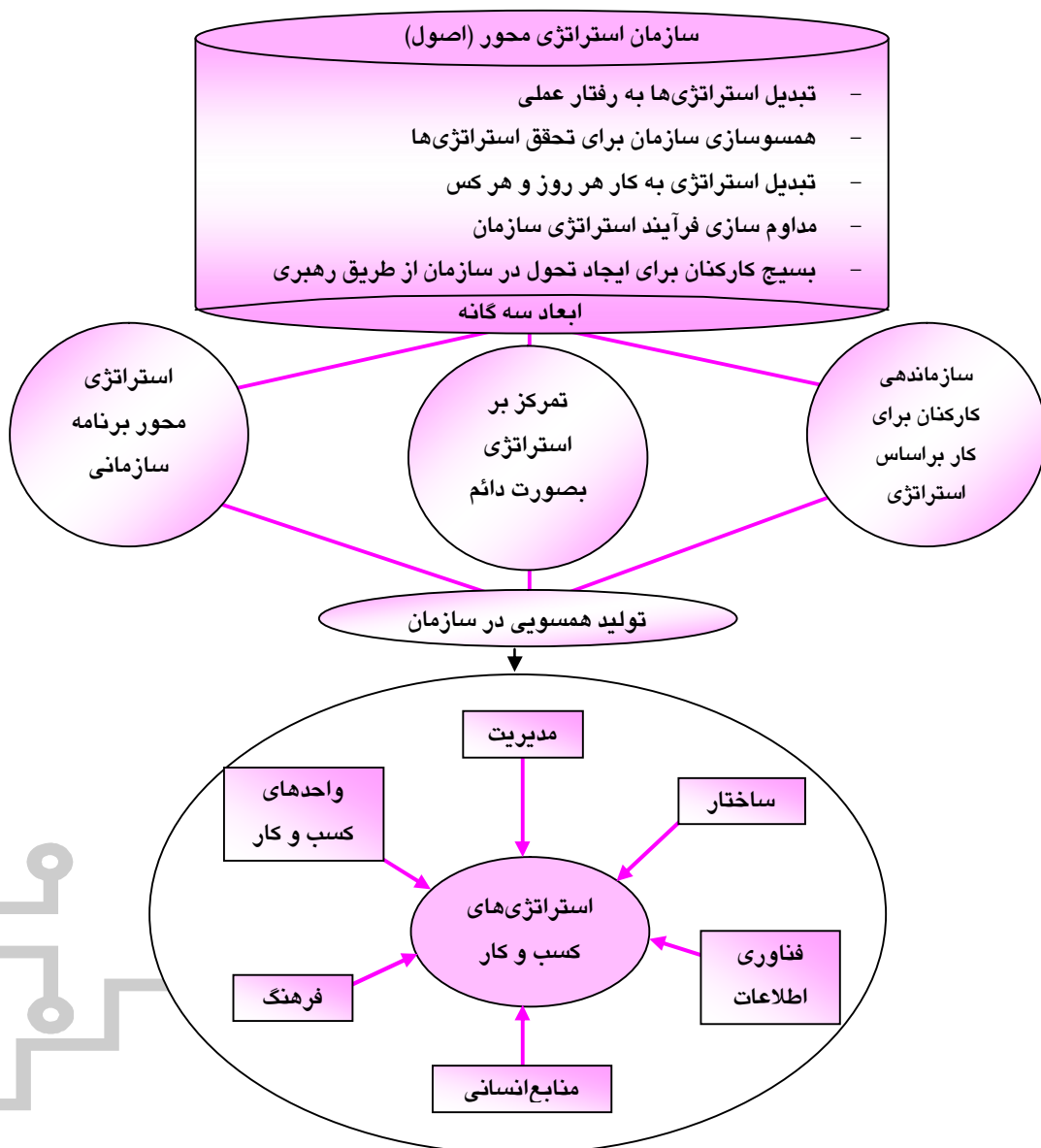
- عملکرد مالی: استراتژی چگونگی تلاش سازمان برای خلق رشد پایدار برای سهامداران را توصیف می‌کند.
- مشتریان: عامل اساسی در بهبود عملکرد مالی است.
- فرآیندهای داخلی: عملکرد فرآیندهای داخلی شاخص پیشرو برای تقویت زیر مجموعه‌ها در پیامدهای مشتری و مالی است.





• **دارایی‌های نامشهود:** منبع نهایی خلق ارزش پایدار هستند. اهداف رشد و یادگیری، چگونگی تلفیق افراد، فن‌آوری‌ها را برای حمایت از استراتژی توصیف می‌کند.

اهداف در چهار حوزه مذکور در زنجیره‌ای از روابط علی به یکدیگر پیوسته‌اند که در ذات خود همسویی را بدنبال دارد (اکبری و دیگران، ۱۳۸۴، ص ۲۳ و ۲۴).



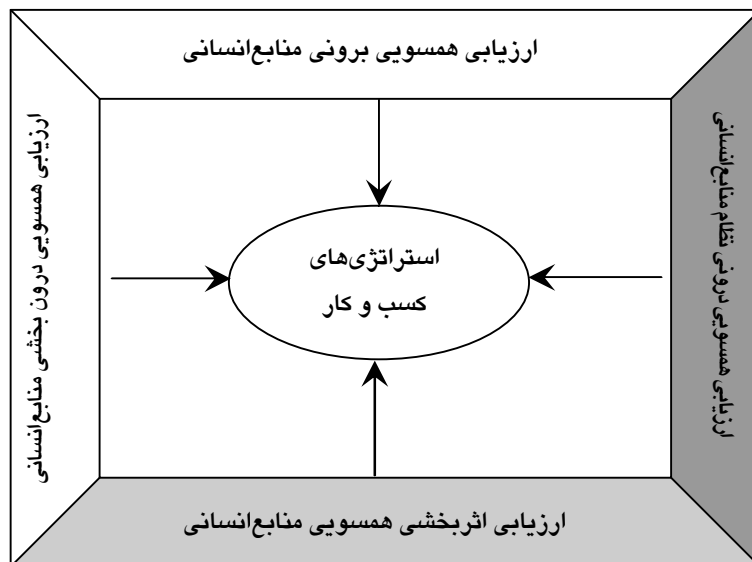


الگوی شماره ۱: ابعاد سه گانه و اصول ۵ گانه سازمان استراتژی محور

### الگوی اندازه گیری همسویی استراتژی های منابع انسانی

برای اندازه گیری میزان همسویی استراتژی های منابع انسانی می توان از الگوی چهار بعدی شماره ۲ استفاده نمود.

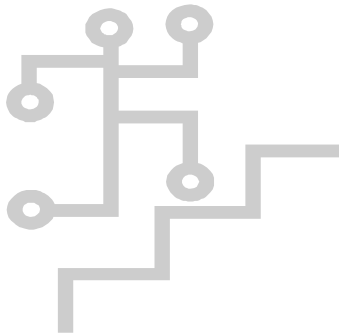
الگوی شماره ۲: مؤلفه چهار بعدی اندازه گیری میزان همسویی استراتژی های منابع انسانی



۱- ارزیابی و اندازه گیری همسویی برونی منابع انسانی

برای اندازه گیری همسویی برونی منابع انسانی بایستی مراحل زیر طی گردد:

- تعیین راهبردهای کلیدی کسب و کار سازمان
- تعیین اقدامات کلیدی منابع انسانی تأثیرگذار بر استراتژی های کسب و کار





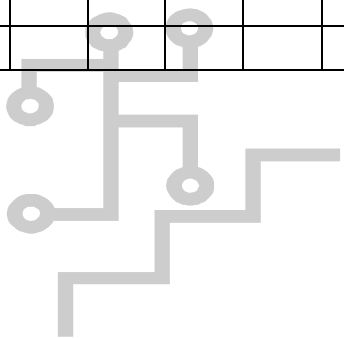
- تهیه ماتریس ارزیابی همسویی برونی منابع انسانی
- انتخاب گروههای هدف برای نظرسنجی
- جمع آوری اطلاعات
- تعیین نظام نمره گذاری

برای ارزیابی و اندازه گیری همسویی اقدامات منابع انسانی در نقشه راهبرد سازمان می توان به شرح زیر عمل نمود:

- ۱- روی مقیاس از ۱۰۰- تا ۱۰۰+ میزان کمک و تأثیرگذاری هر اقدام منابع انسانی به تحقق راهبردهای کلیدی نشان داده شود.
- ۲- برای راهبردهایی که اقدامات منابع انسانی ارتباطی کلیدی ندارد خانه ها خالی باشد.
- ۳- ۱۰۰- بیانگر این است که اقدام منابع انسانی برای توانمندسازی و تحقق راهبرد کلیدی بی فایده است.
- ۴- بیانگر این است که اقدام منابع انسانی روی تحقق راهبرد کلیدی تأثیر چندانی ندارد و یا اثر کمی دارد.
- ۵- ۱۰۰+ بیانگر این است که اقدام منابع انسانی به میزان قابل توجهی در توانمند کردن و تحقق راهبرد کلیدی کمک می کند.
- ۶- ن : بیانگر این است که شما نمی دانید و یا نمی توانید نظر دهید.
- ۷- جمع جبری ستون اقدامات محاسبه شود.
- ۸- در صورتی که عدد بدست آمده بین ۸۰٪ - ۶۵٪ مثبت بود بیانگر همسویی برونی خوب است.
- ۹- در صورتی که عدد بدست آمده بالاتر از ۸۱٪ مثبت بود بیانگر همسویی عالی و مطلوب است با توجه به مراحل ذکر شده برای اندازه گیری همسویی برونی ماتریس نمونه شماره ۱ ارائه می گردد.

ماتریس شماره ۱: نمونه اندازه گیری همسویی برونی

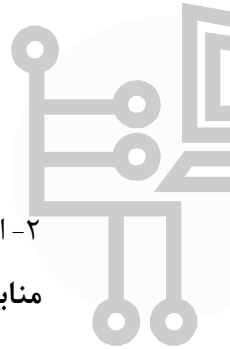
										اقدامات کلیدی منابع انسانی												
										راهبردهای کلیدی سازمان												
کار تیمی	برروری	جانشین	بکارگیری	جذب و	روابط کار	تشغلی	چرخش	ارتقا	پاداش	توسعه	آموزش و	استعداد	مدیریت	ساختار	طراحی	نظام رهبری	اطلاع رسانی	عملکرد	مدیریت	توسعه		
																					۱- راهبرد طراحی و توسعه محصول	
																						۲- راهبرد پاسخگویی و مشتری مداری
																						۳- راهبرد تقویت بهره وری
																						۴- راهبرد انتقال دانش فنی
																						۵- راهبرد ارزش آفرینی
																						۶- راهبرد ارتقا کیفیت محصول
																						۷- راهبرد خصوصی سازی
																						۸- راهبرد اطلاع رسانی
																						۹- راهبرد توسعه زیر ساخت های IT





															۱۰- راهبرد کاهش هزینه
															۱۱- راهبرد برون سپاری
															۱۲- راهبرد افزایش سود آوری
															جمع





## ۲- اندازه‌گیری همسویی درونی نظام مدیریت منابع انسانی

### منابع ناهمسویی داخلی

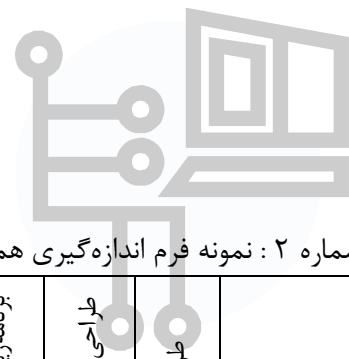
حتی یک فرآیند تشخیص ساده می‌تواند زنگ هشدار دهنده شگفت‌انگیزی برای بسیاری از مدیران منابع انسانی باشد و می‌تواند نشان دهد نظام منابع انسانی علائم متضادی راجع به آنچه برای سازمان ارزش دارد و اینکه موفق به حمایت از راهبرد اصلی در میان کارکنان نشده ارسال می‌کند.

این قبیل ناهمسویی چگونه بوجود می‌آید، حتی در شرکت‌هایی با متخصصان منابع انسانی آگاه که در شیوه‌های منابع انسانی جاری خبره هستند، این ناهمخوانی‌ها مشاهده می‌گردد رایج‌ترین تبیین که شنیده می‌شود این است که مدیران منابع انسانی در این زمینه خیلی فکر و اندیشه نکرده‌اند، کانون توجه آنان بطور سنتی عملیاتی، نه راهبردی و نظام‌مند بوده است یک تخصص کار کردی در حقوق و مزایا یا توسعه که توجه اندکی به ارتباطات می‌کند و با خط‌مشی‌ها تضاد دارد فقط وضع را بدتر می‌کند. تأکید عملیاتی روی هم‌نواختی و همسانی اغلب از هر دغدغه‌ای راجع به اثر بالقوه ناهمسویی داخلی سبقت می‌گیرد و آن را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. نهایتاً مدیران چنین دغدغه‌هایی را با عنوانی «همچون بفرما»- «چقدر بد شد»؟ بصورت امری نه چندان مهم جلوه می‌دهند. منابع انسانی به طور سنتی مایل است به مدیران خط بگوید چه کاری نمی‌توانند انجام دهند و یک باور قدیمی وجود دارد مبنی بر اینکه مشکلات منابع انسانی چیز مهمی در مؤسسه را متأثر نمی‌سازد. امروزه گرچه بسیاری از این متخصصین ایده ایفاء نقش راهبردی را باور کرده‌اند. با این حال خود را زیر بار نظام‌های منابع انسانی ناهمسو- ته مانده‌های دوره‌های قبلی - می‌بینند. (BECK.ER and others , ۲۰۰۱, P۱۳)

برای اندازه‌گیری همسویی داخلی نظام مدیریت منابع انسانی مراحل زیر را طی کنید :

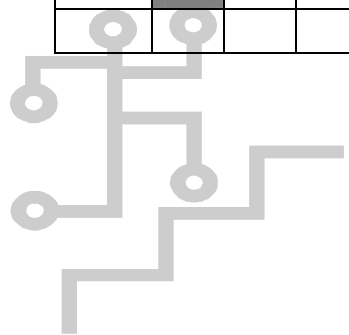
- ۱- تهیه ماتریس مربوط به خرده سیستم‌های منابع انسانی
  - ۲- تعیین میزان تناسب و همخوانی درونی روی پیوستار ۱۰۰- تا ۱۰۰+
  - ۳- ۱۰۰- بیانگر این است که دو زیر سیستم متضاد همدیگر کار می‌کنند.
  - ۴- : بیانگر این است که دو زیر سیستم روی یکدیگر تأثیر ندارند یا اثر اندکی دارند.
  - ۵- ۱۰۰+ بیانگر این است که دو زیر سیستم بطور متقابل تقویت کننده و به لحاظ دورنی همخوان هستند.
  - ۶- ن: بیانگر این است که شما نمی‌دانید و یا نمی‌توانید نظر دهید.
  - ۷- جمع جبری ستون‌ها محاسبه شود
  - ۸- در صورتی که عدد بدست آمده بین ۸۰٪- /۶۵٪ مثبت بود بیانگر همسویی درونی خوب است.
  - ۹- در صورتی که عدد بدست آمده بالای ۸۱٪/ مثبت بود بیانگر همسویی درونی عالی و مطلوب است.
- با توجه به مراحل گفته شده برای اندازه‌گیری همسویی درونی منابع انسانی ماتریس نمونه شماره ۲ اراده می‌گردد.



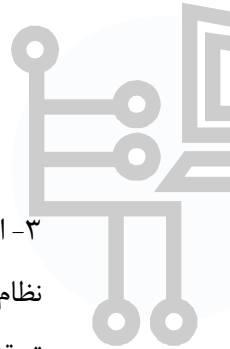


ماتریس شماره ۲: نمونه فرم اندازه‌گیری همسویی درونی منابع انسانی

مشاوره روان شناختی	نظام ایمنی	جانشین پروری	نظام تسهیلات رفاهی	نظام درمانی	نظام پاداش دهی	روابط کار	نظام اطلاع‌رسانی	نظام حقوق و دستمزد	مدیریت عملکرد (ارزیابی)	آموزش و توسعه	نظام چرخش شغلی	نظام ارتقاء افقی و عمودی	انتخاب و استخدام	برنامه‌ریزی نیروی انسانی	طراحی ساختار سازمانی	طراحی شغلی	اقدامات منابع انسانی
																	طراحی شغلی
																	طراحی ساختار سازمانی
																	برنامه‌ریزی منابع انسانی
																	انتخاب و استخدام
																	نظام ارتقاء افقی و عمودی
																	نظام چرخش شغلی
																	آموزش و توسعه
																	مدیریت عملکرد (ارزیابی)
																	نظام حقوق و دستمزد
																	نظام اطلاع‌رسانی
																	روابط کار
																	نظام پاداش دهی
																	نظام درمان
																	نظام تسهیلات رفاهی
																	جانشین پروری
																	نظام ایمنی
																	مشاوره روان شناختی
																	و .....



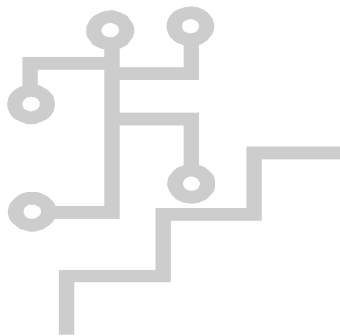


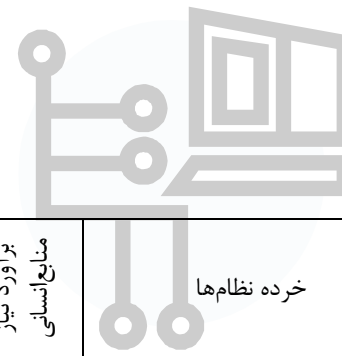


### ۳- اندازه‌گیری همسویی درون بخشی خرده نظام‌های مدیریت منابع انسانی

نظام جامع مدیریت منابع انسانی از خرده سیستم‌هایی تشکیل شده که تعامل و همسویی آنها منجر به اثربخشی و کمک به تحقق اهداف سازمان می‌نماید در درون نظام منابع انسانی خرده سیستم‌ها نیز بایستی از همسویی و تناسب معقولی برخوردار باشند. زمانی که همسویی درون بخشی نظام‌های منابع انسانی ایجاد و تقویت گردید اثرات آن در همسویی برونی با نظام‌های دیگر منابع انسانی و راهبردهای کلیدی سازمان مشاهده می‌گردد بنابراین لازم است با ابزارهایی میزان تناسب و همسویی درون بخشی خرده نظام‌های منابع انسانی نیز سنجیده شود، بر این اساس برای اندازه‌گیری این همسویی مراحل زیر ارائه می‌گردد.

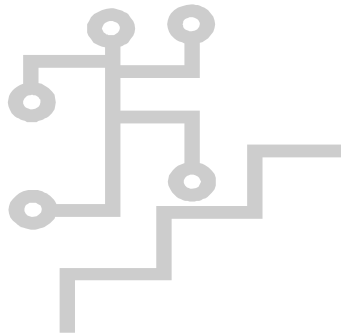
- ۱- تهیه ماتریس اندازه‌گیری همسویی درون بخشی منابع انسانی
  - ۲- تعیین مؤلفه‌های کلیدی و زیر مؤلفه‌ها منابع انسانی
  - ۳- تعیین میزان تناسب و همخوانی درونی روی پیوستار ۱۰۰- تا ۱۰۰+
  - ۴- ۱۰۰- بیانگر این است که دو زیر سیستم متضاد همدیگر کار می‌کنند
  - ۵- ۰: بیانگر این است که دو زیر سیستم روی همدیگر تأثیر ندارند یا اثر اندکی دارند
  - ۶- ۱۰۰+ بیانگر این است که دو زیر سیستم بطور متقابل تقویت کننده و به لحاظ درونی همخوان هستند.
  - ۷- ن- بیانگر این است که شما نمی‌دانید یا نمی‌توانید نظر دهید.
  - ۸- انتخاب گروه‌های هدف از متولیان و مشتریان منابع انسانی برای نظردهی
  - ۹- جمع جبری ستون‌ها محاسبه شود
  - ۱۰- در صورتی که عدد بدست آمده بین ۰.۸۰- تا ۰.۶۵٪ مثبت بود بیانگر همسویی درون بخشی خوب است
  - ۱۱- در صورتی که عدد بدست آمده بالا ۰.۸۱٪ مثبت بود بیانگر همسویی درون بخشی عالی و مطلوب است.
- با توجه به مراحل گفته شده برای اندازه‌گیری همسویی درون بخشی منابع انسانی ماتریس نمونه شماره ۳ ارائه می‌گردد.

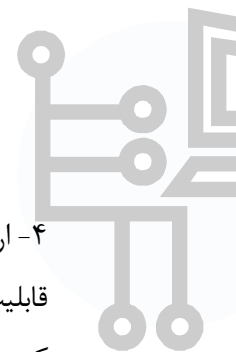




ماتریس شماره ۳: نمونه اندازه‌گیری همسویی درون بخشی منابع انسانی

ماتریس شماره ۳: نمونه اندازه‌گیری همسویی درون بخشی منابع انسانی											
نظام‌های منابع انسانی											
خرده نظام‌ها											
منابع انسانی											
برآورد نیاز											
استخدامی											
آزمون											
استخدامی											
مصاحبه											
معاینات پزشکی											
معاینات روان‌شناختی											
سازي‌های اولیه											
توجه											
کارایی											
۱- برآورد نیاز منابع انسانی											
۲- آزمون استخدامی											
۳- مصاحبه استخدامی											
۴- معاینات پزشکی											
۵- معاینات روان‌شناختی											
۶- توجه سازی‌های اولیه											
۷- کارایی											
جمع											
( نمونه ۱ ) انتخاب و استخدام											
تدوین استانداردهای آموزشی مشاغل											
آموزش توجیهی											
نیازسنجی آموزش‌ها ی مهارتی											
برنامه‌ریزی آموزش											
مدیران آموزش											
آموزش‌های ارتقا											
آموزش‌های مجازی											
آموزش‌های تخصصی											
اجرای آموزش											
ارزیابی اثربخشی آموزش‌ها											
پایش برنامه											
آموزش پیمانکاران											
۱- تدوین استانداردهای آموزش مشاغل											
۲- آموزش توجیهی مشاغل											
۳- نیازسنجی آموزش‌های مهارتی											
۴- برنامه‌ریزی آموزش											
۵- آموزش مدیران											
۶- آموزش‌های ارتقاء											
۷- آموزش‌های مجازی											
۸- آموزش‌های تخصصی											
۹- اجرای آموزش											
۱۰- ارزیابی اثربخشی آموزش‌ها											
۱۱- پایش برنامه											
۱۲- آموزش پیمانکاران											
جمع											
( نمونه ۲ ) آموزش و توسعه											





۴- ارزیابی میزان همسویی فعالیت‌های منابع انسانی با قابلیت‌های سازمانی و میزان اثربخشی قابلیت‌های سازمان توانایی‌های فردی را تقویت می‌کنند، قابلیت‌ها به مدیران صف کمک می‌کنند تا استراتژی‌ها را اجرا کنند، به سرمایه‌گذاران کمک می‌کنند تا ارزش نامشهود را درک کنند، به مشتریان کمک می‌کنند تا به ارتباط با سازمان ادامه دهند و به کارکنان کمک می‌کنند تا همچنان در کارها مشارکت کنند. قابلیت‌ها، دستاوردها یا نتایج سرمایه‌گذاری‌های منابع انسانی هستند مجموعه‌ای از قابلیت‌های سازمانی را می‌توان شامل استعداد، سرعت، چهارچوب ذهنی مشترک، نوآوری، همکاری، یادگیری، رهبری، پاسخگویی، ارتباط با مشتری، اتحاد استراتژیک و کارایی دانست (بینش و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۱۱۱) برای ارزیابی میزان همسویی فعالیت‌های منابع انسانی با قابلیت‌های سازمانی و تعیین اثربخشی آن مراحل زیر ارائه می‌گردد :

۱- تهیه ماتریس اندازه‌گیری میزان همسویی و اثربخشی

۲- تعیین فعالیت‌های منابع انسانی

۳- تعیین قابلیت‌های سازمانی

۴- تعیین میزان همسویی و اثربخشی روی پیوستار ۱ و ۲ و ۳ مطابق جدول شماره ۱

جدول شماره ۱: نمره گذاری برای تعیین میزان همسویی

میزان اثر در کسب و کار و سودآوری	با استراتژی‌ها	با قابلیت‌ها	
میزان اثر کم است	همسویی ندارد	همسویی ندارد	۱
میزان اثر متوسط است	همسویی متوسط	همسویی متوسط است	۲
میزان اثر زیاد است	همسویی زیاد است	همسویی زیاد است	۳

۵- محاسبه نمره کامل در سه حوزه

۶- انتخاب یکی از اعداد ۱ و ۲ و ۳ برای همسویی فعالیت‌های منابع انسانی با قابلیت‌های سازمانی، استراتژی کسب و کار و میزان اثربخشی

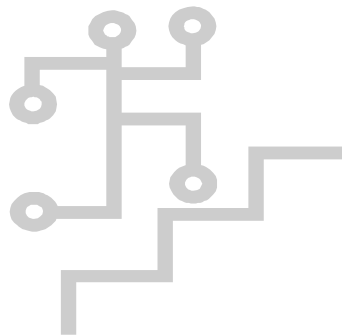
۷- ضرب حاصل ستونی ۱ و ۲ و ۳ در جدول

۸- محاسبه نهائی و تعیین وضعیت همسویی و اثربخشی فعالیت‌های منابع انسانی

۹- کسب ۸۰٪ و بالاتر نمره بیانگر همسویی عالی و اثر بخشی مطلوب است

۱۰- کسب نمره ۶۵-۷۹ بیانگر همسویی و اثربخشی است

با توجه به مطالب گفته شده برای تعیین میزان همسویی فعالیت‌های منابع انسانی با قابلیت‌های سازمانی و اثربخشی، ماتریس شماره ۴ ارائه می‌شود.





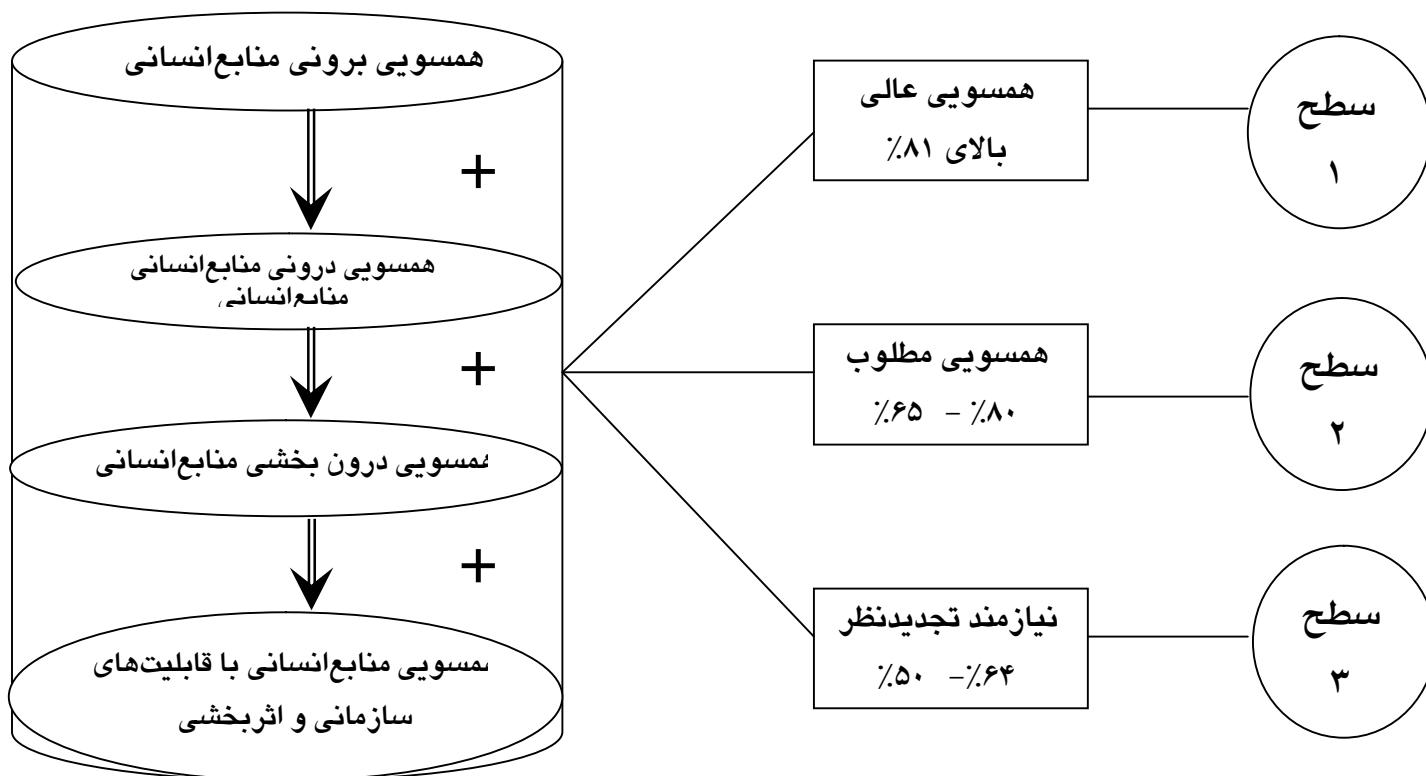
ماتریس شماره ۴: نمونه فرم اندازه‌گیری همسویی فعالیت‌های منابع انسانی با قابلیت‌های سازمانها و اثربخشی

جمع	ضریب ستون ۱ و ۲ و ۳	میزان اثر در کسب و کار و سودآوری			همسویی با استراتژی‌های کسب و کار			همسویی با قابلیت‌های سازمانی			همسویی
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	فعالیت‌های منابع انسانی
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	طراحی شغلی
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	طراحی ساختار سازمانی
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	برنامه‌ریزی منابع انسانی
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	انتخاب و استخدام
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	نظام ارتقاء
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	نظام چرخش شغلی
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	آموزش و توسعه
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	مدیریت عملکرد
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	نظام حقوق و دستمزد
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	نظام پاداش دهی
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	نظام اطلاع رسانی
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	روابط کار
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	نظام درمانی
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	نظام خدمات رفاهی
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	جانشین پروری
		۳	۲	۱	۳	۲	۱	۳	۲	۱	مشاوره روان شناختی
											جمع

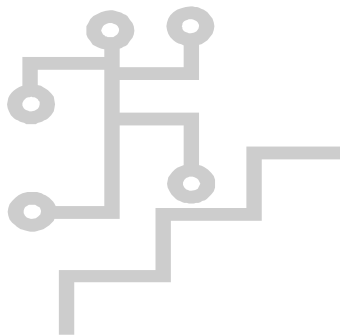


## الگوی نهایی اندازه‌گیری همسویی استراتژی‌های منابع انسانی

همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی موجب حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده شده و به سودآوری سازمان کمک می‌کند. ایجاد همسویی در استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار نیازمند بررسی وضعیت و میزان آن است بر این اساس لازم است با ارائه الگوهای مناسب و تدوین ابزارهایی میزان همسویی درونی و برونی استراتژی‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی اندازه‌گیری شود تا بهتر بتوان راه کارهایی در جهت بهبود میزان آن ارائه داد. با توجه به مطالب گفته شده مؤلفه‌های اصلی اندازه‌گیری میزان همسویی استراتژی‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی را می‌توان در الگوی شماره ۳ نشان داد..



الگوی شماره ۳ مؤلفه‌های نهایی همسویی فعالیت‌های منابع انسانی





## جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کسب و کار منشاء کسب مزیت رقابتی و تولید اقتصادی است برای ایجاد همسویی قوی نیاز است استراتژی‌های منابع انسانی از استراتژی‌های کسب و کار شروع و به عبارت دیگر کار منابع انسانی از کسب و کار شروع تا همسویی محتوایی و ذاتی در استراتژی‌های منابع انسانی با کسب و کار ایجاد گردد برای همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با کسب و کار راه‌های مختلفی وجود دارد که در این مقاله بدان پرداخته نشده است بلکه مقاله به شیوه‌های اندازه‌گیری میزان همسویی استراتژی‌ها پرداخته است. برای ارزیابی میزان همسویی و اثربخشی استراتژی‌ها منابع انسانی چهار روش به شرح زیر ارائه گردید :

الف : ارزیابی و اندازه‌گیری همسویی برونی منابع انسانی

ب : ارزیابی و اندازه‌گیری همسویی درونی نظام منابع انسانی

ج : ارزیابی و اندازه‌گیری همسویی درون بخشی نظام منابع انسانی

د : ارزیابی و اندازه‌گیری همسویی منابع انسانی با قابلیت‌ها و تعیین میزان اثربخشی

بنابراین می‌توان میزان همسویی نظام منابع انسانی، استراتژی‌های کسب و کار را براساس جدول شماره ۲ ارائه نمود .

سطوح	همسویی با قابلیت‌ها	همسویی درون بخشی	همسویی درونی	همسویی برونی
سطح ۱	بالای ۸۱٪	بالای ۸۱٪	بالای ۸۱٪	بالای ۸۱٪
سطح ۲	۶۵٪ - ۸۰٪	۶۵٪ - ۸۰٪	۶۵٪ - ۸۰٪	۶۵٪ - ۸۰٪
سطح ۳	۵۰٪ - ۶۴٪	۵۰٪ - ۶۴٪	۵۰٪ - ۶۴٪	۵۰٪ - ۶۴٪

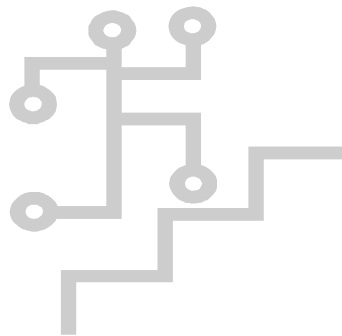
## منابع و مأخذ

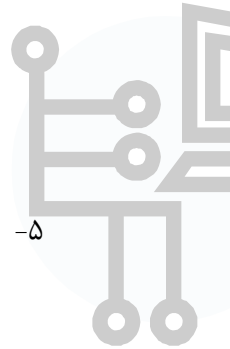
۱- بختیاری، پرویز، سازمان‌های استراتژی محور، تألیف رابرت اس، کاپلان و دیوید نورتون، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۵.

۲- BECKER. BRIANE. And others. The HR SCORECARD linking people strategy. And performance. Harvard. Business school pres. ۲۰۰۱.

۳- بینش، مسعود و دیگران، طرح ارزش آفرینی منابع انسانی، نوشته ، دواولرنیس و وین بروک بانک تهران، نشر آهار، ۱۳۸۵.

۴- اکبری، حسین و دیگران، نقشه استراتژی، تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، نوشته رابرت کاپلان و دیوید نورتون، ۱۳۸۴.





۵- زنده دل، بابک ، همسویی استراتژیک، ایجاد هم‌افزایی با کارت امتیازی متوازن، نوشته رابرت کاپلان و دیوید نورتون ، ۱۳۸۶.

