

تناسب استراتژی های سازمان با راهبرد های منابع انسانی

دکتر وردی نژاد

انسیه نجابت

نسترن سوار

نیمسال اول سال تحصیلی

پردیس قم 1387-1388

: چکیده

استراتژی های بخش منابع انسانی ، الزامات و جهت گیری های کلی عملکرد عوامل انسانی را در راستای دستیابی به اهداف سازمان، مشخص می نمایند . به گونه ای که استفاده از استراتژی های گوناگون منابع انسانی ، می تواند امکان تحقق مقاصد کلی يك سازمان را افزایش و یا کاهش بدهد . بر این اساس ، تلاش سازمانها برای نیل به اهداف اولیه و اصلی شان در راستای استراتژی کلی سازمان و دستیابی به نوعی مزیت رقابتی در این خصوص، مدیران را متوجه مفهومی نو ظهور تحت عنوان "تناسب استراتژیک" نموده است که بر مبنای آن، میزان موفقیت سازمان در حرکت به سوی پیاده سازی راهبرد کلی شرکت ، متوقف بر ایجاد نوعی هماهنگی و تناسب میان استراتژی منابع انسانی با راهبرد اصلی سازمان می باشد

: واژگان کلیدی

. مدیریت استراتژیک منابع انسانی ، استراتژی منابع انسانی ، تناسب استراتژیک ، راهبرد نیروی انسانی

: مقدمه

با فرایند (HRM) نظم جدیدی است که در سالهای اخیر ، از ادغام مدیریت منابع انسانی (SHRM) مدیریت استراتژیک منابع انسانی مدیریت استراتژیک ایجاد شده است . توجه فراینده نسبت به این حوزه ناشی از این اندیشه است که منابع انسانی ، باید به عنوان يك عامل استراتژیک مد نظر قرار گیرد ، نه فقط به دلیل نقش آن در اثر بخشی استراتژی مدیریتی ، بلکه به دلیل نقش بالقوه آن (در ایجاد) به طور کلی برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک ، مرکز ثقل اجرا و . (Wang,shyu,2008,92-93) يك منبع مزیت رقابتی پایدار از SHRM تحقق اهداف توسعه ای ، در کشورهای در حال توسعه است . (توسعه صادرات ، 1387 ، 24) اهمیت پرداختن به بحث آن جهت است که جایگاه کلیدی و نقش استراتژیک منابع انسانی در اثر بخشی و افزایش بهره وری و کارایی سازمانی و تعالی عملکرد کارکنان ، هنوز برای بسیاری از دست اندر کاران اجرایی مشخص نشده است (جزئی ، 1382 ، 63) از سوی دیگر فضای تجاری امروز به گونه ای است که نه تنها بالندگی منابع انسانی باید در راستای پشتیبانی (از) استراتژیهای تجاری سازمان باشد ، بلکه باید (نقش محوری در شکل دهی به استراتژی تجاری داشته باشد . (اندیشه گستر سایپا، 1382

بر این اساس ضرورت دستیابی به يك توسعه پایدار در کشور و به دنبال آن در سازمانهای مختلف ، و همچنین لزوم توجه هر چه بیشتر به تأثیر و نقش کلیدی عوامل انسانی در دستیابی به این هدف ، ضرورت پرداختن به بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی را روشن می سازد . در این راستا ، ایجاد هماهنگی و تناسب میان استراتژی منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان ، موضوعی است که به عنوان یکی از مهمترین مؤلفه های تأثیر گذار در بهبود عملکرد و بهره وری سازمان ها ، مطرح شده است . پیش فرض اساسی این بحث آن است که : در شرکتهایی که تخصیص استراتژیک منابع شرکت با استراتژی مرتبط با محیطشان تنظیم (هماهنگ) نشده لذا دستیابی به بهره وری بیشتر و عملکرد مطلوب تر در (Murray,kotabe,2005,152) . است ، عملکرد افت پیدا می کند

. سازمانها ، مستلزم ایجاد تناسب و هماهنگی بهتر میان استراتژی کلی سازمان با استراتژی منابع انسانی است
در این مقاله تلاش شده است ابتدا معنای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و همچنین استراتژیهای گوناگون منابع انسانی ، تبیین گردد ؛ سپس بحث تناسب استراتژیک ، مشکلات دستیابی به آن و رودیگردهای پرداختن به این مشکلات مطرح گردیده و در نهایت ، به بیان ارتباط یاتناسب موجود میان استراتژی های گوناگون سازمان با راهبردهای مختلف منابع انسانی پرداخته ایم

: مدیریت استراتژیک منابع انسانی

در سالهای اخیر توجهات زیادی را به خود جلب کرده است ، که این توجهات ، بیشتر (SHRM) مدیریت استراتژیک منابع انسانی به . (Chadwick,2005,200) ، رفتار سازمانی و ارتباطات صنعتی را مدنظر قرار داده اند (HRM) حوزه مدیریت منابع انسانی

طور کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به عنوان « ابزار ایجاد تعادل و توازن بین مدیریت منابع انسانی با محتوای استراتژیک (کسب و کار» تعریف می کنند. (آرمسترانگ، 1381-65)

از دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، منابع انسانی سازمان، به طور بالقوه، تنها منبع مزیت رقابتی سازمانها می باشند، که به گونه ای برای سازمان ایجاد ارزش می کنند که نادر، غیر قابل تقلید و غیر قابل جایگزین است (عباسپور، 1381، 80) شولر در تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی، آن را شامل کلیه فعالیتهای مؤثر بر رفتار افراد، در بر انگیزتن آنها جهت طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک شرکت می داند. (اعرابی و آرمان پور، 1383، 60) در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم گیری درباره مقاصد و طرح های سازمان، و به روابط بین مدیریت منابع انسانی و نیز مدیریت استراتژیک (در شرکت و نیز به مسائل فراگیر و کلان سازمان می پردازد. (محمدی قاهان، 1382، 98)

بر اساس مدل روبرو، استراتژی های منابع انسانی، که از استراتژی های اصلی سازمان شئت می گیرند، خود شکل دهنده سیاستها (خط مشی ها) و فعالیت های مدیریت منابع انسانی می باشند، که تنظیم این امر و ایجاد هماهنگی بین مؤلفه های آن، بر عهده بخش تلاش می کند تا فعالیت های مدیریت منابع انسانی را با اهداف استراتژیک سازمان SHRM مدیریت استراتژیک منابع انسانی است؛ و به منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و HRM در واقع تمامی فعالیتهای (Hyland, verreault, 2005, 528) می باشد. (همراستا کند (همهانگ برای تحقق هدفهای سازمان، اجرا می شود. (محمودی، 1387، 31)

Witcher, chau) مدیریت استراتژیک سازمان باید استراتژی بلند مدت و توانایی کوتاه مدت (سازمان) را مورد توجه قرار دهد به معنی توجه همزمان به استراتژی کلی سازمان و امکانات منابع انسانی شرکت، در تنظیم HRM و این رویکرد در (2007, 518) استراتژی منابع انسانی است. بر این اساس دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دلالت بر این امر دارد که استراتژی های (Henky, Ginn, 2003, 24) می باشند HRM رقابتی گوناگون، نیازمند رفتارهای متفاوت و در نتیجه اقدامات مختلف

استراتژی های منابع انسانی :

استراتژی، مجموعه ای منسجم و هماهنگ از تعهدات و اقدامات است که به منظور بهره گیری از شایستگی های محوری و دستیابی و استراتژی در مدیریت منابع انسانی، به عنوان گزینه و راهکار انتخابی (liao, 2005, 295) به مزیت رقابتی، طراحی شده است در جهت حصول به اهداف سازمان و در راستای استراتژی و اهداف کلان سازمان، قابل تعریف است. (میر سپاسی، 1380، 54) در واقع استراتژی های منابع انسانی، مقاصد سازمان را درباره جنبه های گوناگون سیاست ها و عملیات مدیریت منابع انسانی، تنظیم می نمایند. (آرمسترانگ، 1386، 119) استراتژی های پایدار منابع انسانی باید به شرکت کمک کنند تا منابع انسانی اش را از (Mariappanadar, 2003, 906) برای رسیدن به یک « شبکه بهینه » از اهداف شرکت و نیز جامعه ای پایدار، مدیریت کند سویی دیگر چون سازمان ها متفاوت هستند، استراتژی های منابع انسانی نیز تفاوت دارند (آرمسترانگ، 1386، 121) پژوهشگران در اقدامی که برای گونه شناسی استراتژی های منابع انسانی به عمل آورده اند. از یک یا دو نگرش زیر استفاده کرده اند

الگوهای مبتنی بر منابع، که ریشه در پارامترهای بازار کار دارد، (بامبرگر، 1381، 63 و 2) الگوهای کنترل کارکنان، (1) که ریشه در اقدامی دارد که کار فرما می کوشد بدان وسیله بر عملکرد کارمند، نظارت و اعمال کنترل نماید. (همان جا). الگوهای مبتنی بر منابع با توجه به زاویه دید کار فرمایان در مورد منابع انسانی خود (و بسته به آنکه آنها را دارایی یا یک هزینه متغیر به حساب می آورند)، از یکدیگر متمایز می شوند. همچنین در این الگوها فرض بر آن است که زاویه دید سازمان نسبت به منابع انسانی خود، بر ماهیت داد و ستد یا معامله بین کارمند و کار فرما اثر می گذارد. کار فرمایانی که منابع انسانی خود را دارایی به حساب می آورند، شاید در ازای دادن تضمین شغلی (و توسعه مسیر شغلی)، بخواهند به کارمند این مطلب را تفهیم کنند که حقوق و فرایا، بر اساس هنجارهای مبتنی بر رعایت اصل مساوات و برابری در داخل سازمان، و نه بر اساس نرخ رایج بازار، تعیین می شود. معمولاً چنین چارچوبی از استخدام را تأمین نیرو از بازار کار داخلی می نامند. کار فرمایانی که نیروی کار خود را هزینه های متغیر به حساب می آورند (هزینه های که می تواند درآمد کاهش دهد) می کوشند چارچوب های کاری ارائه کنند (یعنی کارهایی را که نیاز به مهارت بالا دارد و کارهای روزمره) تا به کارکنان این امکان را بدهند که حقوق و پاداش مبتنی بر بازار را به میل و اراده خود، با اشتغال مبادله کنند (یعنی توان استخدام و اخراج کارکنان بر اساس شرایط بازار). یک چنین چارچوب اشتغال را تأمین نیرو از بازار کار خارجی می نامند. (بامبرگر، 1381، 64-63) بدین ترتیب استراتژیهای گوناگون منابع انسانی، بسته به میزان گرایش خود نسبت به تأمین نیروی انسانی از بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی، متمایز می شوند که دانشمندان گوناگون همچون آسترمن (1987) اقدام به سنخ شناسی این استراتژیها نموده اند. اما در الگوهای کنترل کارکنان، نمونه های مختلف استراتژی منابع انسانی، بر پایه ماهیت کنترل سازمانی متمایز می شوند و بر راههایی متمرکز هستند که سازمان می کوشد بدان وسیله، نقش عملکردی کارکنان را هدایت و تحت نظارت قرار دهد. شولر و جکسون در بررسی های خود پیرامون

استراتژی های منابع انسانی، از این منظر، به دو منطق اصلی مبتنی بر کنترل اشاره نموده اند: نخست منطق کنترل مستقیم بر فرایند است که در آن بر کارایی و کاهش هزینه تأکید می شود و دوم عبارت است از منطق اعمال کنترل غیر مستقیم بر بازده، که را، در HRM در آن بر نتیجه های واقعی تأکید می شود، (بامبرگر، 1381، 73-72) بر همین اساس مایلز و اسنو، رویکرد قالب دو نگرش عمده «ساخت» یا «خرید» طبقه بندی می کنند: در رویکرد ساخت، سازمان ها افرادی را استخدام می کنند که به صورت بالقوه، برای آینده سازمان مفید باشند، و آموزش های فراوانی را به آنها ارائه می دهند. در این سازمان ها سیستم مدیریت عملکرد، فقط بر نتایج تمرکز نمی کند، بلکه به رفتاری که برای نیل به اهداف نشان داده می شود نیز، توجه دارد. در این رویکرد سازمان به کارکنان به صورت بلند مدت می نگرند و بر روی آنها سرمایه گذاری می کند و نمی خواهد که آنها را از دست بدهد. اما در رویکرد خرید، سازمان مهارت های ضروری خود را از بازار بیرونی کسب می کند و کارکنانی که مهارت مورد نیاز را دارند، در یک مسیر رقابتی با بازار، مورد تشویق قرار می گیرند. سیستم های مدیریت عملکرد بر نتایج تمرکز دارند و ترک سازمان به وسیله کارکنانی که پیوستن آنها به سازمانی دیگر، موجب بهبود مسیر شغلی شان خواهد شد، امری پذیرفتنی است. این طبقه بندی را، می توان بیان دیگری از تقسیم بندی استراتژی های منابع انسانی بر مبنای (Tanova، karadal، 2006، 14)، تأمین منابع (از داخل یا خارج) دانست.

به نظر می رسد که هیچیک از دو نگرش مذکور (الگوهای مبتنی بر منابع و کنترل) نتواند به تنهایی چارچوبی را ارائه کند که در برگرفته انواع استراتژی های کلیدی منابع انسانی باشد. ولی اگر این دو نگرش به عنوان دو بعد یک چهار گوش (یا مکعب) قرار گیرند، گونه شناسی جامع تری از استراتژی های منابع انسانی ارایه می شود. با ترکیب این دو بعد می توانیم به چهار گونه آرمانی (از استراتژی های اصلی منابع انسانی دست یابیم). (بامبرگر، 1381، 86-85)

بازار کار داخلی بازار کار خارجی

free agent پیمانکارانه 3-commitment متعهدانه 1-

parentalistic پدرانه 2-

secondary ثانویه 4-

(گونه شناسی استراتژی های اصلی منابع انسانی (بامبرگر، 1381، 86)

استراتژی متعهدانه در سازمان هایی وجود دارد که از بازار کار داخلی استفاده می کنند و کنترل را بر محصول یا بازده قرار می دهند. در این سازمان ها زیر سیستم تأمین نیروی انسانی، با دقت زیاد، به انتخاب کارکنان و به توسعه و حمایت از مسیر شغلی افراد می پردازد و در مجموع، به تأمین و ارتقای نیرو از داخل توجه بسیار دارد. زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش به اصل برابری داخلی بین کارکنان تأکید می کند و پرداخت مبتنی بر عملکرد، در سطح فردی و گروهی انجام می شود. مشاغل گسترده، غنی شده و خود مدیریتی هستند و خلاقیت و نوآوری بسیار زیاد است. تعهد در سازمان بالاست و کارکنان به سازمان پایبند هستند. استراتژی پیمانکارانه که از ترکیب بازار کار خارجی و کنترل بر محصول حاصل می شود، در سازمان هایی وجود دارد که در آنها، توسعه و حمایت مسیر شغلی محدود است و اکثر پست ها از خارج تأمین می شوند. همچنین به اصل برابری بیرونی تأکید می شود و پرداخت مبتنی بر مهارت است. افراد استقلال عمل زیاد دارند و از فرهنگ کاری (حرفه ای) به عنوان ابزاری برای کنترل، استفاده می شود. در چنین سازمان هایی انتظار زیاد و ثابت برای عملکرد وجود دارد و توجه به شایستگی، بسیار زیاد است. تعهد سازمانی پائین است و افراد (به جای سازمان) کار و شغل را معرف خود می دانند.

در استراتژی پدرانه که ناشی از تقاطع بازار کار داخلی و کنترل بر فرایند یا رفتار می باشد، توسعه و حمایت مسیر شغلی متوسط است، به اصل برابری داخلی تأکید می شود و از سیستم های ارزیابی عملکرد به صورت محدود استفاده می شود. کنترل فرایندی از طرف سرپرستی صورت می گیرد و اعمال کنترل شدید است. خلاقیت و نوآوری تا اندازه ای وجود دارد و انتظار از عملکرد، در حد متوسط است. تعهد سازمانی در حد متوسط است و سازمان، جنبه ابزاری دارد.

در استراتژی ثانویه که در اثر استفاده از بازار کار خارجی و کنترل بر فرایند ایجاد می شود، توسعه و حمایت مسیر شغلی وجود ندارد و وابستگی زیادی به کارکنان موقت یا قرار دادی وجود دارد. به اصل برابری خارجی تأکید می شود و فرصت برای مشارکت کارکنان، محدود است. کنترل شدید فرایندی از طرف سرپرستی صورت می گیرد و اجازه ابراز نظر به کارکنان داده نمی شود. در این استراتژی خلاقیت و نوآوری بسیار کم است و تعهد سازمانی محدود می باشد و سازمان کاملاً جنبه ابزاری به خود می گیرد (بامبرگر، 1381، 97-93)

تناسب استراتژیک :

(. تناسب استراتژیک عبارتست از درجه ارتباط یا انسجام بین اولویت های رقابتی ، سیستم توزیع و زیر ساخت عملکرد و مفهوم تناسب استراتژیک بر مبنای نگرش ادغام شکل گرفته و توسط پیشگامان مدیریت استراتژیک ، (Hill,Brown,2007,1333) کندلر (1962) و انسوف (1965) مطرح شده است . این مفهوم ، رویکرد سیستم باز را منعکس می کند ، که در آن سازمان به عنوان مجموعه ای از اجزاء متعامل ، به صورت یک کل ، که در ارتباط متقابل با محیط های بزرگتر قرار دارد ، نگریسته می شود ؛ و چارچوب تئوریک آن ، بر این مبنای استوار است که تناسب ، انطباق یا سازگاری بین استراتژی شرکت و تناسبات سازمانی و در واقع فرض اساسی و ثابت (Santala,Parvinen,2007,582) . محیطی ، منجر به افزایش عملکرد کسب و کار می شود در تمامی تعاریف و مفهوم سازی ها از (تناسب) یا همدیفری این است که سازمان ها زمانی که به انطباق دست می یابند ، اثر بخش تر و کارا تر عمل خواهند نمود (نسبت به زمانی که چنین انطباقی در سازمان وجود ندارد) . (فراحي ، 1385 ، 61) و حتی شرکت ها . به لحاظ مالی کسب سود کنند HR می توانند از طریق همراستایی استراتژیک و سرمایه گذاری در سیاست ها و فعالیت های بر این اساس یکپارچگی استراتژیک ، برای ایجاد همخوانی بین استراتژی . (Human Resource Management , 2004, 8) منابع انسانی و استراتژی شرکت ، ضروری است . زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند (آرمسترانگ ، 1381 ، 66) و لزوم ایجاد یک پیوند همه جانبه بین این دو استراتژی ، موجب شده است که اولین عامل تعیین کننده در انتخاب استراتژی های منابع انسانی ، استراتژی کلی سازمان باشد (میرسیاسی ، 1380 ، 54) تنها در صورت برقراری چنین تناسبی است که می توان به یک فرایند برای هدایت و راهنمایی کلیه برنامه های سازمان (در بخش ها و سطوح مختلف) (Friday ,Friday ,2002,156) راهنمای رسمی دست یافت .

اگر چه از زمان طرح این نظریه مدت زمان زیادی نمی گذرد ، ولی توجه به ضرورت این تناسب از دیر باز در عملکرد شرکت های موفق قابل مشاهده بوده است . چنانچه مثلاً شرکت های ژاپنی تا دهه 1980 از طریق نظام مدیریت کارمند مدار ، در محیط کسب و کار مساعد و مطلوب ، به موفقیت های زیادی دست یافتند . اما در طول دهه 1990 و در زمان رقابت شدید جهانی ، آنها نظام های (مدیریت منابع انسانی خود را تغییر داده و به صورت عملکرد مدار در آوردند . (اسدی ، 1385 ، 48) به طور کلی نظریه تناسب ، دارای دو بعد است : تناسب بیرونی (خارجی) که بر چگونگی ایجاد هماهنگی (تناسب) بین فرایند با استراتژی های کلی سازمان ، مرتبط است و بیشتر به ارتباطات عمودی شباهت دارد . تناسب درونی که بیانگر میزان HRM آنچه مسلم است این (Way,Johnson,2005,9) می باشد و به ارتباطات افقی شباهت دارد HRM هماهنگی میان اجزاء و فرایند و عملکرد شرکت SHRM است که سطوح پائین تناسب ، بر اثر بخشی سازمانی تأثیر منفی دارد . (همان جا) . اگر چه ارتباط میان بر اساس نوع نگرش ما نسبت به هماهنگی ، که عمدتاً در بین دو نگرش عمده مکتب جهانشول و مکتب هماهنگی قرار دارد ، متفاوت که در اینجا مجال بررسی آنها را نداریم . اما آنچه متناسب با موضوع این پژوهش مورد (chang ,Huang,2005,437) خواهد بود : نظر است ، بررسی چرایی و چگونگی ایجاد تناسب و انسجام بیرونی است که اجمالاً به آن خواهیم پرداخت هماهنگی بیرونی به معنای آن است که استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های شرکت هم خوانی دارند ، با مرحله توسعه شرکت همراهند ، به پویایی سازمانی توجه دارند و با ویژگی های سازمان منطبق اند . آنجا که هماهنگی به پیوند بین استراتژی های منابع انسانی و استراتژی شرکت اطلاق می گردد ، می توان آن را « یکپارچگی عمودی » نامید ، اما ایجاد این نوع از هماهنگی ، با چالش هایی مواجه است که این چالش ها از چهار بعد قابل بررسی اند :

- هم خوانی با استراتژی های شرکت : استراتژی های منابع انسانی باید با استراتژی های شرکت یکپارچه گردد . برای ایجاد چنین یکپارچگی ، باید اقدامات مدیریت در حوزه منابع انسانی ، با تصمیمات متخذه در دیگر حوزه های فعالیت شرکت و با تجزیه و تحلیل موقعیت بازار محصول هماهنگ باشد . هماهنگی و هم خوانی بین استراتژی های شرکت ، می تواند به معنای موازنه استراتژی های منابع انسانی با هدف و جهت گیری استراتژیک شرکت باشد
- سازگار کردن با مراحل چرخ حیات : سازگار کردن مراحل توسعه شرکت ، به معنای موازنه استراتژی منابع انسانی شرکت با استراتژی های کلان شرکت ، به نحوی مناسب است ، به صورتی که استراتژی سازمان ، در هر یک از مراحل چرخ حیات شرکت یعنی مرحله آغاز ، بلوغ ، کاهش یا انحلال ، احیاناً تغییر شکل دهد . زیرا بین شرکتی که فعالیتی را آغاز می کند با شرکتی که در حال تغییر شکل است ، از این حیث تفاوت وجود دارد
- پویایی ها : تغییر پویایی های سازمان ، تأثیری عمیق بر استراتژی های منابع انسانی خواهد گذاشت . مدیریت فرایند انتقال و حرکت از وضعیت فعلی به سوی وضعیت آتی ، به معنای توسعه استراتژی های تغییر ، و شاید به معنای ایجاد نگرش های جدید استراتژیک به روابط شغلی باشد

- مشخصات سازمانی : يك روش ديگر تعيين نيازهاي استراتژي منابع انساني ، مربوط و مرتبط كردن آنها با مشخصات كلي سازمان است . مایلز اسنو (1978) معروفترین نوع طبقه بندی را در این خصوص ، معرفی کرده اند . مدافعان» که به دنبال ثبات در سازمان و باور کنترل دقیق می باشند « . فرصت طلبان» که به دنبال فرصت های جدید اند ، بر توسعه و پرورش مستمر تکیه می کنند و به انعطاف پذیری ایمان دارند « (تحلیل گران « که به دنبال دستیابی به منافع « فرصت طلبان » و « مدافعان » اند . (آرمسترانگ ، 1381 ، 69-70 «

مشکلات دستیابی به تناسب استراتژیک :

اگر چه دستیابی به هماهنگی استراتژیک بین استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های کلی شرکت، برای همه سازمان ها مطلوب است ، اما به دلایل زیر ، دستیابی به آن آسان نیست

- 1- تنوع فرایند ها ، سطوح و سبک های استراتژیک : استراتژی در سطوح مختلف سازمان طراحی می شود و همچنین سازمان ها ، سبک ها و انواع مختلفی از استراتژی را می پذیرند . لذا ایجاد بینشی منسجم درباره نوع استراتژی های منابع انسانی هماهنگ و سازگار با استراتژی های شرکت و درباره نوع مشارکت بخش منابع انسانی در فرایند طراحی ، دشوار است . بیلر (1978) عنوان کرده است که برای دستیابی به مزیت رقابتی ، هر یک از واحدهای فعالیت موجود در یک شرکت متنوع (از حیث فعالیت ها) باید با توجه به شرایط بازار و محصول خود ، سیاست های منابع انسانی خاص خود را طراحی می کند ، بدون توجه به اینکه ممکن است همین سیاست ها در دیگر واحدها و بخش های شرکت مورد استفاده قرار بگیرد . اگر چنین است ، باید درون هر واحد انسجام برقرار باشد ، نه در سراسر سازمان . بنابراین تمرکز استراتژی های منابع انسانی بر روی نیازهای شرکت ، دشوار خواهد بود . پیچیدگی فرایند طراحی استراتژیک : طراحی و اجرای استراتژی ، فرایندی است پیچیده که شدیداً تحت تأثیر عوامل تاریخی و محیطی قرار دارد . در چنین شرایطی پذیرش برخی مدل های سازگار کننده مدیریت استراتژیک منابع انسانی ، به معنای آن است که رابطه ای مستقیم و خطی بین استراتژی شرکت و استراتژی منابع انسانی وجود دارد . اما این فرضیه نمی تواند پیچیدگی های موجود بین و درون استراتژی و مدیریت منابع انسانی را توجیه کند ، و بر مدلی منطقی از سازمان و افراد مبتنی است که اهمیت قدرت ، سیاست ها و فرهنگ را نادیده می گیرد

ماهیت تکاملی استراتژی شرکت : استراتژی های منابع انسانی باید دائماً تکامل یابند . اگر چنین نباشد ، چرا به دنبال هماهنگی 3- استراتژیک باشیم ، که تلویحاً دلالت بر نوعی عدم انعطاف پذیری دارد که با واقعیت های حیات سازمانی تضاد دارد و موجب هرج و مرج در سازمان خواهد شد ؟

نبود استراتژی های (مشخص) شرکت : اگر استراتژی شرکت به خاطر ماهیت تکاملی اش دقیقاً و صریحاً بیان نشده باشد ، این 4- امر به مشکلات مربوط به تعیین مسائل اساسی استراتژیک ، خواهد افزود . البته مفهوم « تعریف دقیق و صریح » به معنای آن است که استراتژی های شرکت ، توسط مخاطبانش به طور کامل درک و فهمیده شود و به معنای نوشتن و تحریر آنها نیست ؛ اگر چه این امر می تواند به درک آنها کمک کند

ماهیت کیفی مسائل منابع انسانی : استراتژی های شرکت ، معمولاً یا بالاجبار به زبان آمار و ارقام و اطلاعات دقیق ، در 5- خصوص مسائل رشد ، سهم بازار ، سود آوری و ... بیان می شوند . استراتژی های منابع انسانی ممکن است به مسائل کیفی قابل بیان به زبان کمی ، مثل تخصیص منابع و جذب مهارت ها بپردازند ، و یا به مسائل کیفی چون تعهد ، انگیزش و نیز توجه کنند

ادغام با چه چیزی ؟ مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی ، تلویحاً به معنای آن است که باید استراتژی های منابع انسانی را 6- کاملاً در استراتژیهای شرکت ادغام کرد . زیرا این دو بر هم تأثیر می گذارند . اما همان طور که بروسر (1993) معتقد است ، استراتژی منابع انسانی ، تحت فشارهای سنگین محیطی قرار خواهد گرفت . بنابراین می توان گفت که استراتژی های منابع انسانی (را نمی توان هماهنگ با استراتژی شرکت اجرا کرد) (آرمسترانگ ، 1381 ، 70-72

رویکردهای پرداختن به این مشکلات :

غلبه بر مشکلات مذکور از سوی متولی استراتژی منابع انسانی ، احتمالاً کاری دشوار خواهد بود . با این وصف تلاش در این جهت ضرورت دارد و بدین منظور ، می توان از رویکردهای زیر بهره گرفت

- 1- درک نحوه شکل گیری راهبرد کسب و کار : متولی استراتژی منابع انسانی ، باید در راه درک سطوح تنظیم راهبرد کسب و کار و سبک مورد استفاده شرکت در تدوین راهبرد و نظارت بر اجرای آن ، تلاش کند . با این کار ، تمرکز بر آن دسته از مشکلات واحدها و شرکتها که به طور تلویحی جنبه منابع انسانی دارد ، آسان تر خواهد شد

درک مسائل کلیدی کسب و کار : مسائل کلیدی کسب و کار که بر راهبردهای منابع انسانی تأثیر گذارند عبارتند از : تمایلات -2 مربوط به رشد ، تحکیم بخشی ، کسب مالکیت شرکتها ، ائتلاف شرکتها ، سرمایه گذاریها و در این حیطه راهبردهای کسب و کار ، نباید بیش از حد تحت تأثیر عوامل منابع انسانی قرار گیرد . علاوه بر این فلسفه وجودی راهبردهای منابع انسانی در وهله نخست ، فراهم ساختن موجبات کارایی راهبردهای کسب و کار است ، اما راهبرد کسب و کار ، باید فرصت ها و محدودیت های کلیدی منابع انسانی را مد نظر قرار دهد . بنابراین استراتژی کسب و کار ، راهبرد منابع انسانی را در حیطه های تجهیز منابع ، کسب و پرورش مهارتها ، بهره وری ، مدیریت عملکرد ، روابط پرسنلی ، و تعیین می کند

ایجاد روش های پیوند کسب و کار با راهبرد منابع انسانی : مسائل کسب و کار و منابع انسانی بر یکدیگر تأثیر دارند و به نوبه 3- خود ، بر شرکت و استراتژی واحد کسب و کار نیز تأثیر می گذارند . با این حال باید به خاطر داشت که در ایجاد چنان پیوندی ، این واقعیت نیز باید به حساب آید که استراتژی های تحول نیز ، باید با تحولات محیط های داخلی و خارجی تلفیق شوند . این تلفیق در مدلی مجسم شده است که پروفیسور آندوپتی گرو و اعضای تیم او ، آن را در « مرکز راهبرد بنگاه و تحول » دانشگاه واریک تهیه کرده اند . این مدل روابط کلی بین استراتژی منابع انسانی و استراتژی کسب و کار و محیط را نشان می دهد ، اما باید دید که پیوند (های خاص چگونه حاصل می شود . (آرمسترانگ ، 1380 ، 48-42

بستر بیرونی

محتوای راهبرد کسب و کار بستر مدیریت منابع انسانی

محتوای مدیریت منابع انسانی

(مدل تحول استراتژیک منابع انسانی (آرمسترانگ ، 1380:47-48

واکر (1992) برای افزایش درک نگرش های ممکن به فرایند دستیابی و حصول یکپارچگی استراتژیک ، یک مدل تحلیلی مفید برای ارزیابی میزان هماهنگی یا انسجام طراحی کرده است . او معتقد است که در طراحی و اجرای استراتژی منابع انسانی ، سه نوع فرایند استفاده می شود :

- فرایند یکپارچه شده : در این فرایند استراتژی منابع انسانی ، بخشی اساسی از استراتژی شرکت است (مثل دیگر استراتژی های . کاری) و در مباحث استراتژی ، به مسائل منابع انسانی مثل مسائل مالی ، عملیاتی و بازار - محصول توجه می شود
- فرایند متوازن شده : در این رویکرد استراتژی منابع انسانی ، همراه با استراتژی شرکت (تجاری) طراحی می شود . آنها را می توان با هم عرضه و بررسی کرد ، اما آنها ، دستاوردهای متمایز فرایند های موازی هستند . با طراحی ، توسعه و بررسی آنها با یکدیگر ، این احتمال وجود دارد که این دو استراتژی بر یکدیگر تأثیر بگذارند و نهایتاً به عنوان یک استراتژی پذیرفته شوند
- فرایند جداگانه : در این نگرش که متداول ترین نگرش است ، یک طرح منابع انسانی متمایز طراحی می شود . این استراتژی ، جدای از طرح کلان تهیه و بررسی می شود ، می توان آن را همزمان ، قبل یا بعد از برنامه ریزی استراتژیک طراحی کرد . (ارزیابی محیط نیز کاملاً به طور مستقل انجام می پذیرد . (آرمسترانگ ، 1381 ، 73

: ارتباط میان استراتژی های گوناگون سازمان با راهبردهای مختلف منابع انسانی

چنانچه دانستیم سازمان ها می توانند از استراتژی های گوناگونی در بخش منابع انسانی خود استفاده کنند ، که لزوم ایجاد تناسب استراتژیک ، ایجاب می کند که انتخاب استراتژی منابع انسانی ، بر اساس راهبرد کلی سازمان صورت گیرد . در این بخش ضمن ارائه تعریفی اجمالی از معروف ترین گونه شناسی استراتژی های کلی سازمان ، که توسط پورتر ارائه شده است ، مشخص می کنیم . که هر یک از استراتژی های سازمانی ، با کدام نوع از استراتژی های منابع انسانی ، مطابقت و هماهنگی بیشتری دارند

پورتر (1985 – 1980) دو گونه اصلی از استراتژی عمومی واحد سازمانی را شناسایی کرد که سازمان ها برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی در یک بازار ، آنها را به کار می برند . گونه نخست « استراتژی رهبری در هزینه » است که بر مبنای ساختار هزینه کمتر قرار دارد و هدف آن ، تقویت توانایی های بالقوه بازار کالاها یا خدمات یک شرکت است . دوم « استراتژی تمایز » است و در استفاده از این استراتژی ، هدف شرکت این است که از طریق متمایز ساختن خود از شرکتهای رقیب ، از طریق آنچه برای مشتریان ارزشمند است (برای مثال کیفیت خدمات و رعایت زمان) به مزیت رقابتی دست یابد . شرکت ها بدین گونه از طریق تعیین جایگاه (نسبت به شرکتهای رقیب ، می توانند برای کالاها و خدمات خود ، قیمت های بیشتری تعیین کنند (بامبرگر ، 1381 ، 62-61

اگر استراتژی سازمان کنترل هزینه باشد (یعنی صرفه جویی و تولید ارزان) کنترل ، معمولاً بر فرایند کارها خواهد بود و برای جذب نیروی کار نیز ، معمولاً به نیروهای کار داخل سازمان آموزش داده می شود و برای نیازمندی ها ، آنها را به کار می گیرند (یعنی استفاده از بازار کار داخلی) بنابراین استراتژی رهبری در هزینه ، بیشتر با استراتژی پدانه در بخش منابع انسانی ، متناسب

می باشد.

اما اگر استراتژی سازمان استراتژی تمایز باشد (یعنی تولید مرغوب، بر جسته و متمایز) کنترل بر بازده و خروجی سازمان است و چون رقابت جدی است و خلاقیت و نوآوری حرف نخست را می زند باید به سمت استفاده از نیروی کار در بازار کار خارجی برویم، تا بهترین نیروها را جذب نماییم. بدین ترتیب ملاحظه می شود که استراتژی تمایز با استراتژی پیمانکارانه هماهنگی بیشتری دارد.

دو استراتژی دیگر، در سازمانهایی مورد استفاده قرار می گیرند که هیچیک از دو استراتژی کلی مذکور، به طور مشخص در آن ها وجود ندارد. چنانچه استراتژی متعهدانه بیشتر در سازمان هایی مشاهده می شود که مدیریت، فاقد درک کامل از فرایندی است که درون داده ها به برون داده های سازمانی تبدیل می شوند، یا فاقد این توانایی است که بتواند کارایی رفتار کارکنان را به عنوان ابزار، برای این فرایند تبدیل مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهد. تحت چنین شرایطی کارفرمایان ناگزیرند به کارکنان اعتماد نمایند و تنها می توانند بازده فرایند را مورد ارزیابی قرار دهند.

همچنین سازمان هایی که کارهای بسیار تکراری دارند، هزینه ها در سطح پائین و فرایند تبدیل، به عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی به حساب می آید، استراتژی ثانویه را در بخش منابع انسانی خود بکار می گیرند. این سازمان ها برای اعمال کنترل، از کارکنان می خواهند مقررات لازم را رعایت کنند تا هیچ خدشه ای در فرایند تولید به وجود نیاید. در این استراتژی نظارت دقیق به وسیله سرپرستان ارشد و مبتنی ساختن دستمزدها بر کارایی، باعث می شود که کارکنان به خوبی تلاش کنند. شرکتهای تولیدی که حجم بالایی از تولید با هزینه اندک دارند، به صورت فراینده از این شیوه استفاده می کنند؛ و مراکز اصلی تولید خود را، به مناطقی تبدیل می کنند که مقررات دولتی و اتحادیه های تجاری، برای استراتژی آنها تهدید به حساب نمی آید. (بامبرگر، 1381، 88-87)

: خلاصه و نتیجه گیری

مدیریت استراتژیک منابع انسانی یکی از مهمترین بخشهای تأثیر گذار در بهبود کارایی و اثر بخشی کلی سازمان محسوب می شود. در این راستا، برقراری تناسب استراتژیک - به معنای ایجاد هماهنگی و سازگاری میان استراتژی شرکت با استراتژی منابع انسانی - یکی از وظایف اصلی این بخش سازمان به شمار می آید که براساس آن، انتخاب استراتژی منابع انسانی در سازمان، باید با توجه به استراتژی کلی شرکت صورت پذیرد. البته دستیابی به این تناسب مسلماً با مشکلاتی نیز مواجه است که به عمده ترین این مشکلات و رویکردهای پرداخت به آنها اشاره کردیم. آنچه در مجموع به عنوان نتیجه این پژوهش قابل ارائه است این است که: ضرورت وجود هم راستایی و جهت گیری مشترک در عملکرد نیروی انسانی (به عنوان اصلی ترین سرمایه سازمان) با استراتژی و راهبرد کلی شرکت، لزوم تلاش همه جانبه مسئولان بخش منابع انسانی را در برقراری یک پیوند جامع میان استراتژی سازمان با استراتژی، بخش ها و زیر سیستم های مختلف منابع انسانی (همچون شیوه های استخدام، ارزیابی و ارتقاء و) را، ایجاب می نماید.

: فهرست منابع

: منابع فارسی

- 1- آرمسترانگ، مایکل، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ترجمه خدایار ابیلی، حسن موفقی، تهران، فرا، 1380.
- 2- آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، راهنمای عمل، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران، دفتر - پژوهشهای فرهنگی، 1381.
- 3- آرمسترانگ، مایکل، مدیریت منابع انسانی در عمل، ترجمه ابوالفضل سهرابی، قم، نوای دانش، 1386.
- 4- اسدی، اسماعیل، "مدیریت منابع انسانی شرکتهای ژاپنی در زمان ورود به رقابت جهانی"، ماهنامه مدیریت، شماره 116، آذر - دی 1385.
- اعرابی، سید محمد، آرمان پور، رضا، "تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از رویکرد در سازمان حمل و نقل و QFD5- پایانه های کشور"، فصلنامه مدیریت صنعتی، شماره 7، زمستان 1383. 6- اندیشه گستر سایپا، "شکل جدید از بالندگی استراتژیک منابع انسانی"، فصلنامه تحول اداری، ویژه نامه دوره هفتم، شماره 41، پائیز 1382.
- 7- بامبرگر، پیتر، مشولم، لن، استراتژی منابع انسانی تدوین، اجرا، اثر، ترجمه علی پارسائیان، محمد اعرابی، تهران، دفتر - پژوهشهای فرهنگی، 1381.
- 8- توسعه صادرات، "نوآوری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی"، شماره 70، 1387.
- 9- جزنی، نسرین، "تدوین استراتژی های توسعه منابع انسانی"، فصلنامه تحول اداری، ویژه نامه دوره هفتم، شماره 41، پائیز 1387.

1382 .

- عباسپور ، عباس ، "رویکردهای نوین در کارکردهای مدیریت منابع انسانی " ، کمال مدیریت ، شماره 1، بهار 1381-10
فراحي ، محمد مهدي ، "تأثير همدیفي استراتژی منابع انسانی و استراتژی کلی بر عملکرد سازمان" ، پایان نامه برای اخذ -11
مدرک کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی ، دانشگاه تهران ، 1385
محمدي قاهان ، عباس ، "مدیریت استراتژی منابع انسانی " ، فصلنامه تحول اداری ، ویژه نامه دوره هفتم ، شماره 41 ، پائیز -12
1382 .
محمودی ، مهدی ، "مدیریت استراتژیک منابع انسانی با بهره گیری از سیستم اطلاعات مدیریت" ، تدبیر ، شماره 194 ، تیر -13
1387 .
میرسپاسی ، ناصر ، مدیریت منابع انسانی و روابط کار ، تهران ، میر ، 1380-14

: منابع انگلیسی

- 1- Chadwick, Clint , " the vital role of strategy in strategic human resource management education" , human resource management review , 15, 2005, 200-213 .
- 2- Chang, Wan-Jing April , Huang , Tung Chun , "Relationship between strategic human resource management and firm performance" , International Journal of Manpower , Vol 26, No 5, 2005, pp 434-449 .
- 3- Friday , Earnest ; Friday , Shawnta s. , "Formal Mentoring : Is There a Strategic Fit ?" , Management Decision , Vol 40, No 2, 2002, pp 152-157 .
- 4- Ginn, Gregory o. , Henry , L.Jean , " Wellness Programs In The Context of Strategic Human Resource Management" , HOSPITAL TOPICS : Research and perspective on healthcare , Vol 81, No1 , witer2003, pp 23-28.
- 5- Hill, Alex , Brown , Steve , "Strategic Profiling , A Visual Representation of Internal Strategic Fit in Service Organizations" , International Journal of Operation & Production Management , Vol 27, No 12 , 2007 , pp 1333-1361.
- 6- Human Resource Management , "Maximizing The Return on HR Investment" , Vol 12, No 3, 2004 , pp 8-10 .
- 7- Kane, Bob , Palmer , Ian , "Strategic HRM or Managing The Employment Relationship?" , International Journal of Manpower, Vol 16, No 5/6,1995, pp 6-21 .
- 8- Liao , Yao-Sheng , "Business Strategy and Performance : The Role of Human Resource Management Control" , Personnel Review , Vol 34, No 3, 2005, pp294-309.
- 9- Mariappanadar , Sug Umar , "Sustainable Human Resource Strategy , the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment" , international journal of social economics, vol 30, no 8, 2003, pp 906-923 .
- 10- Murray, Janet y. , Kotabe , Massaki , " Performance Implication of Strategic Fit Between Alliance Attributes and Alliance Forms" , Journal of Business Research , 58, 2005 ,1525-1533 .
- 11- Santala , Matti , Parvinen , Petri , "From Strategic Fit to Customer Fit" , Management Decision , Vol 45, No 3, 2007, pp 582-601 .
- 12- Tanova , Cem , Karadal , Himmet , " An Analysis of the Relationship Between Organizational Strategy and Human Resource Policies in Turkey" ,IJCM , Vol 16(3&4), 2006, pp 141-149 .
- 13- Verreault , Daniel A , Hyland , Mary Anne , "Evidence for Increasing the focus on strategic risk in HRM audits" , Managerial Auditing Journal , vol 20, No 5, 2005, pp 524-543 .

- 14- Wang ,Dan-shang ,Shyu, Chi-Lih , “Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance ?”, International Journal of Manpower , vol 26 , No 2 , 2008, pp92-110 .
- 15- Way , Sean A, Johnson , Diane E, “Theorizing about the impact of strategic human resource management” , Human Resource Management Review , 15 , 2005 , 1-19 .
- 16- Witcher , Barry J,Chau , Vinh sum , “Balanced scorecard and hoshin kanre : dynamic capabilities for managing strategic fit” , Management Decision , vol 45 ,No 3, 2007, pp 518-538 .