

مدل مهندسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

علیرضا میرآخوری

دکتری مدیریت دولتی، تهران، ایران - A.R.Mirakhori@gmail.com

مقدمه

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مقاصد و طرح‌های سازمان را در مورد این موضوع که چگونه اهداف کسب و کار از طریق کارکنان تحقق یابند، تعریف می‌کند (اعرابی و مهدیه، ۱۳۹۴: ۵۱). واضح است که افراد سازمان کانون توجه مدیریت منابع سازمانی می‌باشد. در واقع کارکنان اصلی‌ترین عنصر سازمان‌اند (استوارت و براون، ۱۳۹۳: ۴). با نگاهی به روند رشد نظریه‌های مدیریت منابع انسانی، مشاهده می‌شود صاحب‌نظران بسیاری به ارائه گونه‌های مختلف استراتژی منابع انسانی پرداخته‌اند؛ از جمله معروف‌ترین آنها می‌توان به بامبرگر و مشولم^۱ (۲۰۰۰)، استوارت و براون^۲ (۲۰۰۸)، نوردهاگ^۳ (۲۰۰۴) و لپک و اسنل^۴ (۱۹۹۹، ۲۰۰۲) اشاره نمود. در این مقاله سعی شده است تا با استفاده از گونه‌شناسی مدل‌های استراتژی منابع انسانی، ضمن جمع‌بندی مدل‌ها، مدلی جامع‌تر مبتنی بر رویکرد استراتژیک ارائه شود.

نگرش یکپارچه^۵ تدوین استراتژی منابع انسانی بامبرگر و مشولم

بامبرگر و مشولم در سال ۲۰۰۰ با معرفی و تبیین مدل «نگرش یکپارچه» تحول جدیدی را در زمینه استراتژی‌های منابع انسانی بنا کردند. آنها گونه‌شناسی استراتژی‌های اصلی منابع انسانی را در قالب ماتریسی چهار گزینه‌ای و براساس دو جنبه «توجه به بازار کار داخل / خارج» و «کنترل بازده / فرآیند» بیان کردند (عابدزاده، ۱۳۹۳). نخستین بُعد این ماتریس (شکل ۱) با جنبه «بازار یا بخریم» از استراتژی منابع انسانی سروکار دارد. این بُعد به معنای میزان توجهی است که استراتژی منابع انسانی به تأمین مهارت‌های لازم در داخل دارد که با میزان توجه به تأمین نیرو و تهیه مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز از بازار خارج (آزاد)، متفاوت است. بُعد دوم «کنترل» به معنای میزانی توجهی است که استراتژی منابع انسانی به موضوع نظارت بر رفتار کارکنان دارد. به ویژه از نظر رعایت استانداردها به وسیله

^۱ - Bamberger & Meshoulam

^۲ - Stewart & Brown

^۳ - Nordhaug

^۴ - Lepak & Snell

^۵ - Integrative Approach

^۶ - Internal/ External Labor Market

کارکنان که با حالت هماهنگ نمودن منافع کارفرما و کارکنان مغایر است، این اطمینان را می‌دهد که برای کارکنان انگیزه لازم وجود دارد تا همه شایستگی‌های خود را به کار گیرند و این منافع مشترک تأمین شوند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۳: ۸۶).



شکل ۱- نگرش یکپارچه تدوین استراتژی منابع انسانی (بامبرگر و مشولم، ۱۳۹۳: ۸۶)

همان طور که در شکل ۱ مشاهده شد، نگرش یکپارچه بامبرگر و مشولم در نهایت منجر به استخراج چهار استراتژی ثانویه، پدرانه، پیمانکارانه و متعهدانه می‌شود که هر کدام دارای ویژگی‌هایی به شرح ذیل می‌باشند (امیدی، ۱۳۸۴: ۸):

۱- استراتژی ثانویه

این استراتژی برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر، مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود بوده و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. به عبارت دیگر در صورت عدم نیاز و یا عدم رضایت از هر یک از کارکنان به راحتی می‌توان با آنها قطع همکاری کرد و در صورت نیاز، کارکنان جدیدی را با کمترین آموزش و هزینه در همان مشاغل به کار گمارد.

^۱ - Commitment
^۲ - Free Agent
^۳ - Parentalistic
^۴ - Secondary

۲- استراتژی پدران

این استراتژی نیز برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر به کار گرفته می‌شود. با این تفاوت که مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد. بنابراین در صورت وجود پست‌های خالی، با ارتقاء کارکنان موجود به پُر کردن این پست‌ها اقدام می‌شود.

۳- استراتژی پیمانکارانه

این استراتژی برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوطه برای شرکت مستلزم هزینه بالایی است. چرا که شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد، از این رو این کارشناسان معمولاً با مبالغ هنگفتی صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه دعوت به همکاری می‌شوند و پس از خاتمه پروژه، مجدداً به بازار کار بر می‌گردند تا در موارد مشابهی به ارائه خدمت بپردازند.

۴- استراتژی متعهدانه

این استراتژی نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل، به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند و از آنجا که در بسیاری از موارد این کارشناسان، شبکه پیچیده تولید دانش خاص شرکت را شکل می‌دهند، جایگزینی آنها به راحتی امکان پذیر نیست. بنابراین، لازم است رویکردی موثر به بازار کار درون سازمان داشت. یعنی توسعه و آموزش کارشناسان شرکت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان به گونه‌ای باشد که موجب شود تا کارشناسان مذکور در برابر آینده شغلی مطمئن و پویا، از حقوق و مزایای بالاتر بازار کار بیرون سازمان چشم‌پوشی نمایند.

رویکرد اقتضایی به استراتژی منابع انسانی استوارت و براون

استوارت و براون (۲۰۰۸) گونه‌شناسی استراتژی منابع انسانی را در قالب ماتریسی چهار گزینه‌ای و براساس دو بُعد جهت‌گیری استراتژیک و جهت‌گیری بازار کار در کتاب «مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل»^۱ مطرح کرده‌اند (فیضی و اعرابی، ۱۳۹۳).

^۱ - Human Resource Management: Linking Strategy to Practice

جهت‌گیری استراتژیک

در بُعد جهت‌گیری استراتژیک دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز مطرح است که از منظر فعالیت‌های منابع انسانی با یکدیگر تفاوت دارند (جدول ۱). در سازمان‌های دارای استراتژی رهبری هزینه، فرهنگ کارایی جاری است و تلاش‌های سازمان بر افزایش کارایی متمرکز است. این سازمان‌ها متخصصانی را به خدمت می‌گیرند که در موقعیت‌های گوناگون متمرثمر باشند. فرآیندهای کاری در این سازمان‌ها به شدت کنترل شده بوده و برای کارکنان مشخص می‌سازند که دقیقاً چه کارهایی را باید انجام دهند. بنابراین رفتار مناسب به کارکنان دیکته می‌شود و فعالیت‌های منابع انسانی بر حداقل کردن هزینه‌های نیروی کار تمرکز دارد. این استراتژی مناسب سازمان‌هایی است که دقیقاً می‌دانند از کارکنان چه انتظاراتی دارند. این امر در شرایطی تحقق می‌یابد که ترجیحات مشتریان کاملاً مشخص باشد و به ندرت نیز تغییر کند. در نتیجه تولید کالا و خدمات با پائین‌ترین هزینه ممکن امکان‌پذیر می‌شود. در مقابل در سازمان‌هایی که بر تمایز اصرار دارند، فرهنگ خلاقیت جاری است و فعالیت‌های منابع انسانی بر نوآوری و بهبود کیفیت تمرکز دارند. کارکنان چنین سازمان‌هایی معمولاً متخصصانی هستند که وظایف بسیار تخصصی انجام می‌دهند. به جای کنترل شدید فرآیندهای کاری بر بازده و پیامد تأکید می‌شود. کارکنان نیز مختارند تا شیوه انجام کارها را خود انتخاب کنند. بنابراین در مقابل کالاها و خدمات ارائه شده پاسخگو هستند. این استراتژی مناسب سازمان‌هایی است که می‌خواهند کالاها و خدمات را مطابق نیاز مشتری تولید کنند. در این حالت بهترین شیوه انجام کارها نامعلوم است، بنابراین از کارکنان انتظار می‌رود به طور مستمر در جستجوی روش‌های بهتر انجام کارها باشند (استوارت و براون، ۱۳۹۳: ۷۳-۷۲).

جدول ۱- تفاوت‌های منابع انسانی استراتژیک (استوارت و براون، ۱۳۹۳: ۷۳)

استراتژی رهبری هزینه	استراتژی تمایز
تأکید بر مشارکت گروه	تأکید بر مشارکت افراد
تمرکز بر بهبود فرآیندها	تمرکز بر نتایج، پیامدها و بازده
توسعه مهارت‌های عمومی کارکنان	توسعه مهارت‌های تخصصی کارکنان
همکاری میان کارکنان	رقابت نسبی بین کارکنان
فرهنگ کارایی	فرهنگ خلاقیت
وظایف کاملاً از پیش تعریف شده	وظایف کاری منعطف
قوانین و رویه برای استاندارد کردن کارها	استفاده اندک از قوانین و رویه مگر در شرایط استثنایی

جهت‌گیری بازار کار

در اینجا تمرکز بر بازار داخل (گزینه ساخت) و تمرکز بر بازار خارج (خرید مهارت و استعداد) مطرح است. علاوه بر تفاوت در استراتژی‌های رقابتی، سازمان‌ها از نظر توجه به توسعه مهارت‌های کارکنان نیز با یکدیگر تفاوت دارند (جدول ۲). سازمانی که بر بازار کار داخل تمرکز دارد، تلاش می‌کند کارکنان خود را بالنده ساخته و برای مدت زمان طولانی آنها را در سازمان به کار گیرد. در مقابل، سازمانی که جهت‌گیری بازار کار خارجی را مدنظر قرار می‌دهد، در جستجوی خرید استعدادهای مورد نیاز خود است. این سازمان‌ها افرادی را که مهارت‌های فعلی مورد نیاز را دارا هستند، استخدام و در بسیاری از موارد، برای مدت زمان کوتاهی به خدمت می‌گیرند (استوارت و براون، ۱۳۹۳: ۷۴). سازمان‌هایی با جهت‌گیری بازار کار داخل عموماً کارکنان جوان را استخدام می‌کنند؛ با این هدف که مسیر پیشرفت شغلی را در بلندمدت در سازمان طی کنند. به همین منظور ترک خدمت از نظر این سازمان‌ها نامطلوب و ناخوشایند تلقی می‌شود و فعالیت‌های منابع انسانی آنها بر ایجاد تعهد و وفاداری در کارکنان متمرکز است. اما در سازمان‌هایی که بر جهت‌گیری بازار کار خارجی تأکید دارند، قضیه بسیار متفاوت است. این سازمان‌ها در جستجوی کارکنانی هستند که مهارت‌های تخصصی مورد نیاز را دارا بوده و نیاز به آموزش‌های اضافی نداشته باشند. در این سازمان‌ها ترک خدمت بسیار پسندیده است، زیرا برای سازمان این امکان را فراهم می‌آورد تا کارکنان دارای دانش و مهارت روز را به خدمت گیرد (استوارت و براون، ۱۳۹۳: ۷۴-۷۶).

جدول ۲- تفاوت‌های بازار کار داخل و خارج (استوارت و براون، ۱۳۹۳: ۷۵)

بازار کار داخل	بازار کار خارج
استخدام افرادی که در ابتدای مسیر شغلی هستند	استخدام افرادی که مهارت‌های تخصصی را دارند
تمرکز شدید بر کارکنان جدید	تمرکز محدود بر سیاست‌های شرکت
تأکید بر ارتقای درون سازمانی	تأکید بر وارد کردن نیروی جدید
فرصت‌های آموزش مستمر	فرصت‌های آموزش محدود
توسعه مهارت‌هایی که تنها برای یک سازمان ارزشمند است	توسعه مهارت‌هایی که برای بسیاری از سازمان‌ها ارزشمند است
جبهه‌گیری در مقابل ترک خدمت	پذیرش ترک خدمت
وفاداری، اساس همکاری کارمند است	پول، مبنای همکاری کارمند است
وابستگی شدید به سازمان	وابستگی شدید به حرفه

استوارت و براون براساس دو بُعد مطرح شده فوق، ماتریس چهارخانه‌ای را مطرح کردند که مبین استراتژی‌های منابع انسانی است (شکل ۲). این استراتژی‌ها عبارتند از (استوارت و براون، ۱۳۹۳: ۷۸-۸۱):

۱- استراتژی سرباز وفادار^۱

از ترکیب استراتژی رهبری هزینه (کنترل فرآیند) و بازار کار داخل، استراتژی منابع انسانی حاصل می‌شود که استراتژی سرباز وفادار نامیده می‌شود. این نام بدین دلیل انتخاب شده است که در این استراتژی بر استخدام و حفظ کارکنان وفادار برای انجام دادن امور مورد نظر سازمان تأکید می‌شود.

۲- استراتژی نیروی کار قراردادی^۲

ترکیب استراتژی رهبری هزینه (کنترل فرآیند) و بازار کار خارج، استراتژی کار قراردادی را ایجاد می‌کند. تأکید این استراتژی بر بکارگیری کارکنانی است که دستمزدهای بالایی طلب نمی‌کنند.

۳- استراتژی متخصص متعهد^۳

استراتژی متخصص متعهد حاصل ترکیب استراتژی تمایز (کنترل بازده) و بازار کار داخل است. هدف این استراتژی، گزینش و حفظ کارکنان متخصص است.

۴- استراتژی پیمانکارانه^۴

استراتژی پیمانکارانه حاصل ترکیب استراتژی تمایز (کنترل بازده) و بازار کار خارج است. تأکید اساسی این استراتژی، بر بکارگیری افرادی است که مهارت‌های تخصصی مورد نیاز را دارند اما سازمان برای مدت زمان طولانی به آنها نیاز ندارد.



شکل ۲- چارچوب استراتژیک مدیریت منابع انسانی (استوارت و براون، ۱۳۹۳: ۷۸)

^۱ - Loyal Soldier

^۲ - Bargain Laborer

^۳ - Committed Expert

^۴ - Free Agent

ساختار منابع انسانی اقتصادی نوردهاگ

نوردهاگ در سال ۲۰۰۴ با بسط تئوری اقتصاد در مدیریت منابع انسانی مطرح کرد که مدیریت اقتصادی و عقلایی منابع انسانی در سازمان‌ها همواره با دو فرض عمده مواجه است (سیدنقوی، ۱۳۸۵):

الف) تطابق شاغل با شغل: در این فرض «نوع تخصص و صلاحیت علمی و فنی» مطرح است. در این رابطه تئوری سرمایه‌های انسانی میان تخصص عمومی (کم) و تخصص ویژه (زیاد) تفاوت قائل است. این درحالی است که تخصص عمومی به راحتی از بازارهای خارج قابل تأمین است؛ اما تخصص‌های ویژه فقط برای سازمان ارزشمند است و از محیط جذب نمی‌شوند.

ب) قابلیت سنجش بهره‌وری: این فرض از مفروضات اصلی اداره اقتصادی منابع انسانی سازمان‌ها تلقی می‌شود؛ زیرا با نیاز به وضع نظام پاداش عقلایی و منطقی برای کارکنان سازمان در ارتباط است. اما واقعیت آن است که همه مشاغل به یک اندازه قابلیت سنجش و اندازه‌گیری نخواهند داشت. چرا که بعضی از مشاغل مانند نگهبانی زمان‌مزدی و بعضی دیگر مانند کارگر قطعه‌کار، کارمزدی است که می‌توان نتایج کار وی را به شکل کاملاً کمی اندازه‌گیری کرد. نوردهاگ با ترکیب این دو فرض، ماتریس چهارخانه‌ای ساختار منابع انسانی اقتصادی را ترسیم کرد (شکل ۳) که براساس آن مشاغل در چهار دسته زیر قابل تقسیم‌بندی می‌باشند (سیدنقوی، ۱۳۸۵):

۱- بازار آنی^۱

این دسته به مشاغلی اشاره دارد که تخصص مورد نیاز برای انجام آنها کم (عمومی) بوده و به راحتی قابل اندازه‌گیری می‌باشند. در این وضعیت مدیر به راحتی می‌تواند عملکرد کارمند خود را اندازه‌گیری کند، در عین حال کارمند نیز دارای نوعی تخصص عمومی است که می‌تواند در سازمان‌های مختلف اشتغال یابد. بنابراین ضرورتی برای ایجاد ارتباط متقابل برای جلب اعتماد یا تعهد احساس نمی‌شود. مدیر به راحتی می‌تواند نیروهای جدیدی جایگزین شاغلین این نوع از شغل‌ها کند. کارمند نیز به راحتی می‌تواند سازمان را رها کرده و به سازمان دیگری بپیوندد. از این‌رو نیازی به حفظ کارمند برای بلندمدت وجود ندارد.

۲- تیم اولیه^۲

این دسته به مشاغلی اشاره دارد که نیازمند تخصص‌های کم (عمومی) بوده، اما در عین حال بهره‌وری افراد قابلیت سنجش ندارد. در این حالت جدا کردن عملکرد افراد از یکدیگر و مشخص کردن میزان کار انجام شده امکان‌پذیر

^۱ - Spot-Market

^۲ - Primitive Team

نیست؛ اما عملکرد گروهی را می‌توان ارزیابی کرد. مثلاً عملکرد کارمندی در معاونت اداری سازمانی کمتر امکان ارزیابی کمی دارد؛ اما می‌توان مجموع عملکرد گروه مستقر در معاونت اداری را با توجه به خروجی معاونت ارزیابی کرد.

۳- بازار تعهدی^۱

این دسته به مشاغلی اشاره دارد که تخصص مورد نیاز برای انجام آنها زیاد (ویژه) بوده و می‌توان به راحتی عملکرد فردی را سنجید. در این دسته از مشاغل ارتباط میان کارمند و مدیر به راحتی رشد و توسعه می‌یابد و طرفین به گسترش رابطه دو طرفه تمایل دارند. ارزش کار و تخصص کارمند برای سازمان مهم تلقی می‌شود و در بازار خارج به راحتی نمی‌توان این نوع تخصص را یافت. از این رو برای سازمان، این شغل با اهمیت و ویژه تلقی می‌شود. در همین حال نتایج عملکرد فرد نیز به راحتی قابل سنجش بوده و می‌توان پاداش فرد را براساس آن پرداخت کرد.

۴- تیم رابطه‌ای^۲

این دسته به مشاغلی اشاره دارد که سطح تخصص بالایی دارند اما عملکرد فردی را در آنها نمی‌توان سنجید. از این نوع مشاغل به عنوان «سازمان قبيله‌ای» نام برده‌اند که در آن رابطه قوی و مطلوب میان مدیر و کارمند نیاز است تا با تقویت ارزش‌های سازمانی و ایجاد اعتماد بتوان کارمندان متخصص را نگهداری کرد.

نوع تخصص	زیاد	بازار تعهدی	تیم رابطه‌ای
	کم	بازار آنی	تیم اولیه
	زیاد		کم

قابلیت سنجش بهره‌وری

شکل ۳- ترکیب تخصص و قابلیت سنجش بهره‌وری فردی (نوردهاگ، ۲۰۰۴: ۳۸۵)

^۱ - Obligational Market

^۲ - Relational Team

حالات اشتغال و ویژگی‌های سرمایه انسانی لپک و اسنل

لپک و اسنل (۱۹۹۹، ۲۰۰۲) منابع انسانی را کانون خلق ارزش و تعیین‌کننده دارایی سازمان می‌دانند و بر دو وجه ارزش استراتژیک و منحصر به فرد بودن (بی‌همتایی) سرمایه انسانی تأکید دارند (شکل ۴). ارزش استراتژیک منابع انسانی اشاره به استعداد افراد برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان، کشف و استخراج فرصت‌های بازار و خنثی‌سازی تهدیدات بالقوه محیطی دارد. بی‌همتایی نیز اشاره به میزانی دارد که آن سرمایه کمیاب، تخصصی و مختص سازمان است. سرمایه انسانی که به طور آماده در بازار کار نیست و به آسانی در دسترس سازمان‌ها نیست، منبع بالقوه‌ای از مزیت رقابتی برای سازمان به وجود می‌آورد. آنها از ترکیب دو وجه مذکور، چهار حالت اشتغال دانش‌محور^۱، شغل‌محور^۲، قراردادی^۳ و مشارکتی/اتحادی^۴ ارائه نمودند (سیدنقوی و سهرابی، ۱۳۹۳):

۱- اشتغال دانش‌محور

سرمایه‌های انسانی این بخش، هم دارای ارزش استراتژیک و هم منحصر به فردی بالایی هستند. این افراد دانش شرکت را نشان می‌دهند؛ آنها برای ایجاد ارزش‌ها بیشتر از مغزشان استفاده می‌کنند تا از دست‌های‌شان. بنابراین توانایی مشارکت در اهداف استراتژیک سازمان را دارا می‌باشند.

۲- اشتغال شغل‌محور

سرمایه‌های انسانی این بخش، دارای ارزش استراتژیک است اما منحصر به فردی نیست؛ از این‌رو نمی‌توانند به عنوان یک منبع رقابتی متمایزکننده محسوب شوند. به عبارت دیگر این کارکنان توانایی مشارکت بالا در سازمان را داشته اما مهارت‌هایی دارند که به طور گسترده قابل جابجایی است. آنها برای اجرای وظایف از پیش تعیین شده استخدام و بکار گرفته می‌شوند. این کارمندان در یک شغل یا حرفه خاص آموزش دیده‌اند و می‌توانند به طور مفیدی استعدادهای خود را به سازمان‌های مختلف بفروشند و هر جا که بیشترین دریافتی را داشته باشند، در آنجا کار خواهند کرد.

^۱ - Knowledge-based Employment

^۲ - Job-based Employment

^۳ - Contract Work

^۴ - Alliances/partnerships

۳- اشتغال قراردادی

سرمایه‌های انسانی این بخش، دارای ارزش استراتژیک و منحصر به فردی پائینی هستند. فعالیت‌های آنها نامزدهای اصلی برای برون‌سپاری می‌باشند. در این حالت، شرکت به دنبال تنظیم قراردادهای کوتاه‌مدت برای انجام وظایفی با دامنه، هدف و مدت زمان محدود است.

۴- اشتغال مشارکتی

سرمایه‌های انسانی این بخش، دارای منحصر به فردی بالایی بوده اما ارزش استراتژیک قابل توجهی برای بکارگیری به طور داخلی را ندارند. در این حالت کارکنان بیرونی خدمات به شدت دانشی غیرثابت را به سازمان‌های متقاضی ارائه می‌کنند. این فرآیند به طور مکرر انجام می‌شود و هر دو طرف در برخی از دستاوردها سهیم می‌شوند.



شکل ۴- حالات اشتغال و ویژگی‌های سرمایه انسانی (لپک و اسنل، ۲۰۰۲: ۵۲۰)

مقایسه مدل‌ها و ارائه مدل مهندسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

با توجه به مفاهیم و مدل‌های مطرح شده، ملاحظه می‌شود که در مدل‌های بامبرگر و مشولم، استوارت و براون، نوردهاگ و لپک و اسنل جمعاً هفت بُعد کلیدی (بُعد بازار کار در دو مدل بامبرگر و مشولم و استوارت و براون یکسان است) مدنظر است. البته با دقت نظر در این ابعاد می‌توان به هم‌پوشانی برخی از ابعاد دیگر با هم و در نتیجه معادل فرض کردن آنها پی برد. این ابعاد به شرح زیر هستند:

۱- بُعد کنترل و بُعد جهت‌گیری استراتژیک: بُعد کنترل در مدل بامبرگر و مشولم با بُعد جهت‌گیری استراتژیک

در مدل استوارت و براون معادل هستند، زیرا کنترل فرآیند بر کاهش هزینه و افزایش کارایی تمرکز دارد و این همان مواردی است که در جهت‌گیری استراتژیک رهبری هزینه بر آنها تأکید می‌شود. از سوی دیگر کنترل

بازده بر اختیارات بیشتر و نوآوری تمرکز دارد که جهت‌گیری استراتژیک تمایز نیز در پی آن است (غضنفری و سید نقوی، ۱۳۹۳).

۲- **بُعد تخصص و بُعد ارزش استراتژیک:** بُعد تخصص در مدل نوردهاگ و بُعد ارزش استراتژیک در مدل لپک و اسنل معادل هستند، زیرا تخصص کم (عمومی) نیروی انسانی باعث می‌شود تا منبع بالقوه‌ای از مزیت رقابتی برای سازمان به وجود نیاید و این همان ارزش استراتژیک پائین نیروی انسانی است. در حالی که نیروی انسانی زمانی دارای ارزش استراتژیک بالا برای سازمان محسوب می‌شوند که به عنوان منبع بالقوه‌ای از مزیت رقابتی برای سازمان باشند که این ناشی از وجود تخصص زیاد (ویژه) در آنها است.

۳- **بُعد بازار کار و بُعد بی‌همتایی:** بُعد بازار کار بامبرگر و مشولم و استوارت و براون بر بازار کار خارج و بازار کار داخل (بخیریم یا بسازیم) تمرکز دارد. پر واضح است که توجه و انتخاب اینکه سازمان‌ها از کدام بازار کار تأمین نیروی انسانی نمایند، وابسته به بی‌همتایی (منحصر به فردی) است که آن مشاغل و نیروی انسانی شاغل در آنها برای سازمان دارد. از این منظر، بُعد بی‌همتایی را می‌توان جامع‌تر و علتی دانست که نوع انتخاب در مورد اینکه بخیریم یا بسازیم را رقم می‌زند.

بُعد قابلیت سنجش بهره‌وری نیز از آن جهت که با قابلیت سنجش و اندازه‌گیری مشاغل در ارتباط است، نمی‌تواند به عنوان یک مرجع استراتژیک برای سازمان به حساب آید، لذا در مدل مهندسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی مورد توجه نیست. پس می‌توان ابعاد نهایی در مدل مهندسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به شرح جدول ۳ در نظر گرفت. به این مدل از آن جهت مهندسی اطلاق می‌شود که هندسه مدیریت استراتژیک منابع انسانی را نشان می‌دهد و دارای سه بُعد بوده که وجه تمایز آن نسبت به دیگر مدل‌های دو بُعدی موجود در این حوزه می‌باشد. همچنین مدلی استراتژیک است از آن جهت که ابعاد آن مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک است.

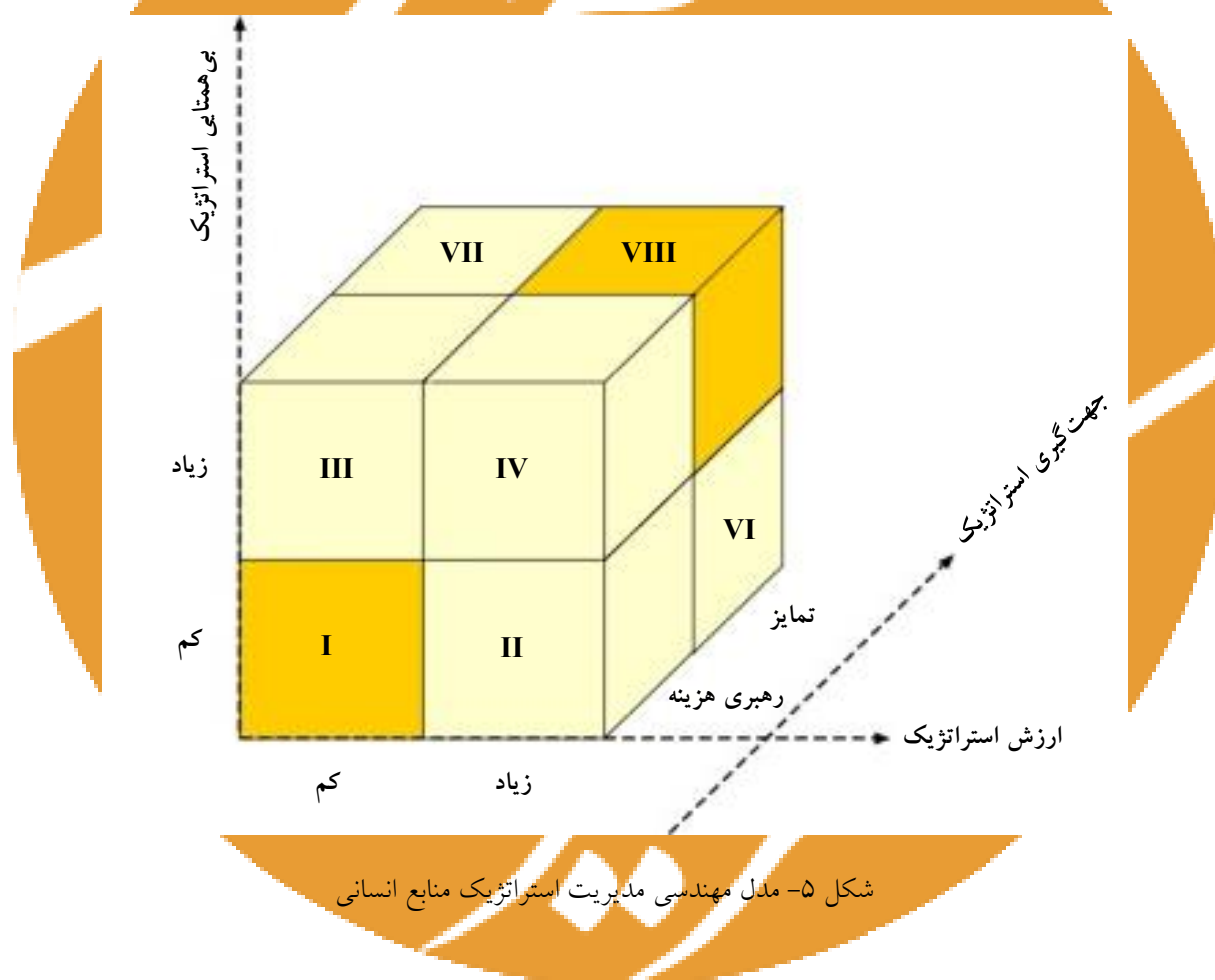
جدول ۳- ابعاد مدل مهندسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی

ابعاد مدل‌های پیشین	بُعد نهایی
کنترل	جهت‌گیری استراتژیک
تخصص	ارزش استراتژیک
ارزش استراتژیک	
بازار کار	بی‌همتایی استراتژیک
بی‌همتایی	

همان‌طور که در شکل ۵ مشاهده شد، مدل مهندسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی سه بُعد به شرح ذیل

می‌باشد:

- ۱- جهت‌گیری استراتژیک: در این بُعد دو استراتژی کلی رهبری هزینه و تمایز مدنظر است.
- ۲- ارزش استراتژیک: این بُعد اشاره به استعدادها، نوع تخصص و شایستگی‌های علمی و فنی منابع انسانی دارد که منجر به بهبود فضای کسب و کار سازمان می‌شود.
- ۳- بی‌همتایی استراتژیک: این بُعد اشاره به میزان منحصر به فردی و کمیابی منابع انسانی دارد که منبع بالقوه‌ای از مزیت رقابتی برای سازمان تلقی می‌شود و به راحتی در دسترس سازمان نیست.



در مدل مهندسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی سه بُعد بی‌همتایی استراتژیک، ارزش استراتژیک و جهت‌گیری استراتژیک، تشکیل یک ماتریس سه بُعدی را می‌دهد که شامل هشت خانه است. در این مدل هر چه از خانه اول (I) به سمت خانه هشتم (VIII) حرکت کنیم، استراتژی‌های منابع انسانی بر برون‌سپاری محض که نشان از بی‌اهمیتی آن

مشاغل و نیروی انسانی شاغل در آن برای سازمان دارد تا اتخاذ رابطه‌مندی محض که بر روابط دوستانه با نیروی انسانی که ناشی از اهمیت آنها برای سازمان است، تأکید می‌کند. این استراتژی‌ها عبارتند از:

- **برون‌سپاری محض (خانه I):** این استراتژی زمانی که جهت‌گیری سازمان بر رهبری هزینه تأکید دارد و ارزش و بی‌همتایی استراتژیک منابع انسانی برای سازمان کم است؛ از سوی سازمان اتخاذ می‌شود. در حقیقت مشاغل این دسته باید برون‌سپاری شوند.
- **پیمانکارانه (خانه II):** این استراتژی در سازمان‌های با استراتژی رهبری هزینه، زمانی اتخاذ می‌شود که ارزش استراتژیک منابع انسانی زیاد بوده اما بی‌همتایی استراتژیک آنها کم است و سازمان‌ها چون به راحتی می‌توانند منابع انسانی را جایگزین نمایند؛ از کارکنان متخصص و با ارزشی که دستمزدهای بالایی را طلب نمی‌کنند در قالب قراردادهای کاری به کار می‌گیرند.
- **وفادارانه (خانه III):** این استراتژی زمانی اتخاذ می‌شود که سازمان دارای استراتژی رهبری هزینه، می‌خواهد منابع انسانی با ارزش استراتژیک کم و بی‌همتایی استراتژیک زیاد را حفظ کند تا از هزینه‌های ناشی از جابه‌جایی کارکنان دوری نماید.
- **نیمه رابطه‌مند (خانه IV):** سازمان‌های دارای استراتژی رهبری هزینه در مواجهه با منابع انسانی با ارزش و بی‌همتایی استراتژیک زیاد، این نوع استراتژی را انتخاب می‌کنند. این استراتژی نیمه رابطه‌مند است زیرا در عین توجه به معیارهای روابط انسانی با کارکنان بر هزینه / منفعت و نتایج فعالیت‌های آنها نیز توجه دارد. به همین منظور استراتژی نیمه رابطه‌مند را می‌توان استراتژی عقلایی - انسانی نیز نامید.
- **منطبقانه (خانه V):** این استراتژی از سوی سازمان‌های با استراتژی تمایز برای مشاغلی اتخاذ می‌شود که ارزش و بی‌همتایی استراتژیک کمی دارند. سازمان‌ها در این استراتژی به دنبال جذب منابع انسانی هستند که بتوانند خود را با شرایطی که سازمان برای‌شان تعیین می‌کند به راحتی تطبیق دهند. ضمن اینکه این مشاغل کاندیداهای برون‌سپاری نیز هستند.
- **متعهدانه (خانه VI):** سازمان‌های دارای استراتژی تمایز در مواجهه با منابع انسانی دارای ارزش استراتژیک زیاد و بی‌همتایی استراتژیک کم از این استراتژی استفاده می‌کنند. زیرا این منابع انسانی دارای تخصص‌های ویژه‌ای هستند که با فرآیندهای سازمان خو گرفته‌اند، لذا سازمان کمتر تمایل دارد تا آنها را با منابع انسانی با همان ویژگی‌ها علی‌رغم در دسترس بودن جایگزین نماید.

• **متحدانه (خانه VII):** این استراتژی زمانی که جهت‌گیری سازمان بر تمایز است و ارزش استراتژیک منابع انسانی کم ولی بی‌همتایی آنها زیاد است، اتخاذ می‌شود. در این استراتژی بر مشارکت و همکاری با کارکنان تأکید می‌شود.

• **رابطه‌مندی محض (خانه VIII):** سازمان‌های دارای استراتژی تمایز، زمانی که ارزش و بی‌همتایی استراتژیک منابع انسانی آنها زیاد باشد، استراتژی رابطه‌مندی محض را اتخاذ می‌کنند. در این استراتژی ارتباط منابع انسانی با سازمان بر مدار دوستانه حرکت می‌کند و تلاش می‌شود تا آنها همواره هواخواه سازمان باشند.

منابع

- استوارت، گرگ ال و براون، کنت جی (۱۳۹۳). *مدیریت منابع انسانی: پیوند استراتژی و عمل*. (مترجم: سیدمحمد اعرابی و مرجان فیضی) تهران: انتشارات مه‌کامه.
- اعرابی، سیدمحمد و مهدیه، امید (۱۳۹۴). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی* (چاپ پنجم). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- امیدی، سعیده (۱۳۸۴). توسعه استراتژیک منابع انسانی. *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، (ص. ۱-۱۶). تهران.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۹۳). *استراتژی منابع انسانی*. (علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی) تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سیدنقوی، میرعلی (۱۳۸۵). *تفسیر تئوری اقتصادی در حوزه مدیریت منابع انسانی*. مجلس و پژوهش، ۱۳(۵۳)، ص. ۱۰۵-۱۱۶.
- سیدنقوی، میرعلی و سهرابی، شهلا (۱۳۹۳). *الگوی استراتژی‌های مدیریت دانش متناسب با وظایف مدیریت منابع انسانی و نوع مشاغل* (مورد مطالعه شهرداری تهران). *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۷(۲۶)، ص. ۸۷-۶۳.
- عابدزاده، هادی (۱۳۹۳). *تدوین استراتژی منابع انسانی با استفاده از تئوری نقاط مرجع استراتژیک* (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی شهر زنجان). *فصلنامه منابع انسانی ناجا*، ۹(۳۶)، ص. ۹۳-۷۷.
- غضنفری، مرتضی و سید نقوی، میرعلی (۱۳۹۳). *روند تکاملی الگوی راهبردهای منابع انسانی*. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۲(۴)، ص. ۷۱۸-۶۹۷.

فیضی، مرجان و اعرابی، سیدمحمد (۱۳۹۳). الگوی هماهنگی استراتژی منابع انسانی با عناصر سازمان و تأثیر آن بر بهبود عملکرد. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۹(۲)، ۲۶۲-۲۶۸.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (۲۰۰۲). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(۴), pp. ۵۱۷-۵۴۳.

Nordhaug, O. (۲۰۰۴). Contributions to an economic theory of human resource management. *Human Resource Management Review*, 14, pp. ۳۸۳-۳۹۳.

