

طراحی الگوی همسوسازی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار

تاریخ دریافت: ۸۶/۰۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۸۶/۰۶/۱۳

دکتر غلامعلی طبرسا*

دکتر عباسعلی حاج کریمی**

اسدالله گنجعلی***

چکیده

مدیریت منابع انسانی یکی از سازوکارهایی است که از طریق آن، منافع افراد و سازمان همسو می‌گردد. در محیط رقابتی که سازمان‌ها دائماً در حال رقابت‌اند، آن‌هایی پیش‌تاز خواهند بود که دارای مزیت رقابتی باشند و موفق‌ترین آن‌ها، سازمان‌هایی هستند که مزیت رقابتی از نوع پایدار داشته باشند. با استناد به ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک، سازمان‌هایی که همسوسازی استراتژیک میان مولفه‌های سازمانی ایجاد کنند، از این مزیت رقابتی پایدار برخوردار خواهند شد. نوشتار حاضر در پاسخ به این سؤال اصلی شکل گرفته است که آیا مدل جامعی وجود دارد که بتوان بر اساس آن، همسوسازی میان استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های کسب و کار ایجاد کرد؟ برای پاسخ به این سؤال، ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک و مبحث همسوسازی بررسی شد. مطالعه کتابخانه‌ای منابع نشان داد هر صاحب‌نظری از دیدگاه خود مدل و چارچوبی را برای پاسخ به سؤال تحقیق ارائه کرده است، اما از جامعیت مورد انتظار برخوردار نیست. جهت رفع این نقصان، مدل مفهومی پیشنهادی از طریق تحلیل محتوای کیفی مدل‌ها و اشارات صاحب‌نظران و در شش بعد و سی مؤلفه طراحی شده است.

واژگان کلیدی

همسوسازی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی استراتژیک، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، استراتژی کسب و کار

g_tabarrsa@sbu.ac.ir

a_hajkarimi@sbu.ac.ir

ganjali@isu.ac.ir

* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

** استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی

*** دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

سرمایه انسانی از دیرباز، منبع حیاتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. امروزه رهبران کسب‌وکارها دریافته‌اند که منابع انسانی، تأثیر مستقیمی بر سودآوری سازمان دارد؛ از این رو، باید اهداف مدیریت منابع انسانی با اهداف سازمان همسو گردد. تحقیقات دانشگاهی و تجربه‌های اجرایی نشان می‌دهد که کارکنان مهم‌ترین منبع کسب مزیت رقابتی هستند (Kelliher & Perrett, 2001, pp.421-422). در رویکرد مبتنی بر منابع^۱ نیز از سرمایه انسانی به عنوان کلیدی‌ترین عامل کسب مزیت رقابتی پایدار یاد می‌شود (Sheehan, 2005, p.193).

بیر و همکارانش^۲ در دهه ۱۹۸۰م. در نتیجه مطالعات خود دریافتند که با افزایش رقابت‌های بین‌المللی، سازمان‌ها باید بر ارزش سرمایه‌گذاری در منابع انسانی تأکید بیشتری کنند. تأکیدهای اخیر بر کارکنان دانش،^۳ شاهدهی بر تمرکز سازمان‌ها بر منابع انسانی - کلیدی‌ترین عامل بهره‌وری سازمانی - است (Sheehan, 2005, pp.193-194).

ارتقای سطح مدیریت منابع انسانی و کسب جایگاه استراتژیک در سازمان، ضرورت توجه به مدیریت منابع انسانی استراتژیک را مضاعف کرده است. یکی از حوزه‌های مطالعاتی در مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی استراتژیک، مبحث همسوسازی است. تمام تلاش مدیریت استراتژیک در این است که برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را به مرحله اجرا و کنترل نزدیک‌تر کند. یکی از ملزومات اساسی اجرای استراتژی‌ها در سطح کلان، همسویی آن‌ها با استراتژی‌های عملیاتی است. مدیریت منابع انسانی استراتژیک در تلاش است میان استراتژی‌های کسب‌وکار از یک سو، و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی از سوی دیگر، همسویی استراتژیک ایجاد کند. در این نوشتار، با بررسی ادبیات نظری مبحث همسوسازی، با تکیه بر بررسی مدل‌ها و چارچوب‌های ارائه‌شده، مدل مفهومی جامعی طراحی می‌گردد. در این مقاله، چیستی و چرایی همسوسازی و ارتباط مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک بررسی شده و سپس، مدل‌های همسوسازی تبیین گردیده است. در بخش انتهایی مقاله، مدل مفهومی پیشنهادی مبتنی بر تحلیل محتوای کیفی مدل‌های همسوسازی ارائه شده و ابعاد و مؤلفه‌های آن تشریح گردیده است.

۱. بررسی ادبیات موضوع

۱-۱. چیستی همسوسازی

محققان مکتب نظریه‌های اقتضایی^۴ مدعی‌اند زمانی که ویژگی‌های سازمان با شرایط و اقتضانات محیطی مطابقت داشته باشد، عملکرد سازمان بهبود می‌یابد. مفهوم همسوسازی یکی از مفاهیم کلیدی است که به وسیله نظریه پردازان اقتضایی ارائه شده است. همسوسازی در این مکتب عبارت از ایجاد هماهنگی میان تقاضا، اهداف و ساختار بخشی از سازمان با تقاضا، اهداف و ساختار بخش دیگری از آن است. هرچه این هماهنگی بیشتر باشد، عملکرد سازمان بهتر خواهد شد. مفهوم همسوسازی در این معنا که چگونه یک سازمان می‌تواند استراتژی خود را با ساختار، فناوری، شرایط بازار، منابع انسانی و سایر مؤلفه‌های سازمان همسو کند، به حوزه مدیریت استراتژیک نیز راه یافت (Shih & Chiang, 2005, pp.582-603).

۱-۱-۱. مفهوم همسوسازی در مدیریت استراتژیک

اهمیت ایجاد هماهنگی و همسوسازی میان خط‌مشی‌های عملیاتی، یکی از مفاهیم در استراتژی از گذشته بوده است. در گذشته به جای اینکه شرکت به عنوان یک کل منسجم دیده شود، به شایستگی‌های محوری، منابع کلیدی و عوامل کلیدی موفقیت^۵ توجه می‌شد که حاصل آن تلاش، دستیابی به اثربخشی عملیاتی بود. اثربخشی عملیاتی عبارت از کسب برتری از طریق بهبود و اثربخش کردن فعالیت‌ها به صورت انفرادی است، درحالی‌که استراتژی با مجموعه فعالیت‌ها به صورت یک کل منسجم و همسوسازنده سروکار دارد. از این‌رو، همسوسازی استراتژیک^۶ یعنی ایجاد سازگاری میان فعالیت‌ها، منجر به خلق مزیت رقابتی و سودآوری بالاتر نسبت به رقبا می‌شود (Porter, 1996, p.21).

همسوسازی استراتژیک میان فعالیت‌ها نه تنها یک مسئله بنیادی برای کسب مزیت رقابتی است بلکه در پایداری آن نیز نقش مهمی دارد. برای یک رقیب، خیلی سخت است که بتواند آرایش فعالیت‌های از درون قفل‌شده و هماهنگ‌شده رقیب دیگر را به راحتی تقلید کند. موقعیت‌های استراتژیکی که بر مبنای سیستم فعالیت‌های همسوسازنده^۷

ساخته می‌شود، خیلی پایدارتر از آنهایی است که بر مبنای فعالیت‌های انفرادی^۱ شکل می‌گیرد (Porter, 1996, p.21).

در کل سه نوع همسوسازی وجود دارد:

همسوسازی نوع اول، ایجاد همسویی ساده میان هریک از فعالیت‌ها (کارکردها) و استراتژی‌ها در کل است؛

همسوسازی نوع دوم، زمانی اتفاق می‌افتد که دو یا چند فعالیت همدیگر را تقویت کنند؛

در همسوسازی نوع سوم، فراتر از تقویت فعالیت‌ها عمل می‌شود. در اینجا بهینه‌سازی تلاش‌ها^۲ انجام می‌شود. کارهایی مانند هماهنگی، تبادل اطلاعات میان فعالیت‌ها در جهت حذف تکرارها^۳ و کاهش اتلاف‌ها، از انواع فعالیت‌هایی است که در جهت بهینه‌سازی تلاش‌ها انجام می‌شود (Porter, 1996, pp.21-23).

۱-۱-۲. مفهوم همسوسازی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک

برخی همسوسازی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک را همسویی کامل منابع انسانی با استراتژی سازمانی می‌دانند؛ برخی همسو کردن خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی با یکدیگر را همسوسازی تلقی می‌کنند و برخی دیگر، به توزیع مسئولیت مدیریت منابع انسانی در همه واحدهای سازمان و نه صرفاً تمرکز آن در بخش منابع انسانی، همسوسازی می‌گویند (Sheehan, 2005, pp.202-204).

بروستر و لارسن^۴ همسوسازی را چنین تعریف می‌کنند: «میزانی که حوزه مدیریت منابع انسانی در فرایند تدوین استراتژی کسب‌وکار مشارکت می‌کند» (Budhwar, 2000, pp.141-157).

در تعریفی جامع می‌توان گفت: همسوسازی عبارت است از: قابلیت سازمان در همسو کردن مسائل و موضوعات مدیریت منابع انسانی با برنامه‌های استراتژیک سازمان برای اطمینان از اینکه ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی با یکدیگر مرتبط شده و مدیران صفی رویکرد مدیریت منابع انسانی را در تصمیم‌گیری‌های خود لحاظ کنند (Kelliher & Perrett, 2001, pp.421-437).

اصطلاح همسوسازی به مرتبط ساختن استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های کسب و کار اشاره دارد، به طوری که نتایج آن حفظ نیروی انسانی و انگیزه مند شدن او باشد. استراتژی سازمان برای موفق شدن نیازمند یک مجموعه الزامات رفتاری است. سازمانی که اقدامات مدیریت منابع انسانی خود را طوری به کار می‌گیرد که رفتارهای کارکنانش با استراتژی سازمان سازگار و همسو گردد، به عملکرد برتر دست می‌یابد. از سوی دیگر، همسوسازی به سازمان کمک می‌کند که از منابع خود اثربخش‌تر بهره‌گیرد و در نتیجه، هزینه‌های خود را کاهش دهد و سرعت خود را در بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی افزایش دهد (Huang, 2001, pp.132-151).

۱-۳-۱. جایگاه بحث همسوسازی در مدیریت منابع انسانی

دو رویکرد «سخت» و «نرم» نسبت به مدیریت منابع انسانی وجود دارد؛ در رویکرد سخت اعتقاد بر این است که مدیریت منابع انسانی برای برآوردن نیازهای استراتژیک کسب و کار به کار گرفته می‌شود؛ لذا نیروی انسانی سازمان باید همانند سایر منابع تلقی شود؛ اما در رویکرد نرم، اعتقاد بر این است که نیروی انسانی همانند سایر منابع نیست و این مهارت‌ها، انگیزه، نوآوری و تعهد نیروی انسانی است که می‌تواند مزیت رقابتی واقعی خلق کند. بنابراین، منابع انسانی باید به خوبی آموزش ببیند و به صورت اثربخش انگیزه داده شود و پرورش یابد. جایگاه همسوسازی در رویکرد نرم به منابع انسانی است. در این رویکرد، همسویی فرایندهای منابع انسانی با استراتژی کسب و کار منجر به اثربخش‌تر شدن سازمان و کسب مزیت رقابتی می‌گردد (Gratton, 1996, pp.33-34). از نظر دیگر، می‌توان مدیریت منابع انسانی را با چهار رویکرد تبیین کرد و جایگاه همسوسازی را در هر رویکرد به شرح زیر بررسی نمود:

۱-۳-۱-۱. مدیریت منابع انسانی سستی

مدیریت منابع انسانی سستی^{۱۲} ریشه در مدیریت نیروی انسانی دارد. تمرکز این رویکرد بر بهره‌وری کارکنان از طریق جدا کردن کارکردهای منابع انسانی مانند انتخاب، طراحی شغل، حقوق و دستمزد و... از یکدیگر و بالا بردن کارایی در آنهاست

(Christensen Hughes, 2002, pp.221-228)؛ لذا همسوسازی در این رویکرد جایگاهی ندارد.

۱-۳-۲. مدیریت منابع انسانی یکپارچه

در مدیریت منابع انسانی یکپارچه^{۱۳} نیز تاکید بر تأثیر اقدام‌های منابع انسانی است، اما با در نظر گرفتن میزانی از همسویی و یکپارچگی درونی (Christensen Hughes, 2002, pp.221-228).

۱-۳-۳. مدیریت منابع انسانی استراتژیک

هندری و پتیگرو^{۱۴} معتقدند مدیریت منابع انسانی استراتژیک^{۱۵} چهار مؤلفه دارد که عبارت از استفاده از برنامه‌ریزی، داشتن رویکرد منطقی و منسجم به طراحی و مدیریت سیستم‌های نیروی انسانی با تاکید بر فلسفه مشخص، همسو کردن فعالیت‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی کسب‌وکار و لحاظ کردن کارکنان سازمان به عنوان منابع استراتژیک برای دستیابی به استراتژی رقابتی است (Kelliher & Perrett, 2001, pp.421-437).

دو رویکرد کلی رویکرد اقتضایی^{۱۶} و رویکرد بهترین اقدام^{۱۷} در مدیریت منابع انسانی استراتژیک مطرح است (Kelliher & Perrett, 2001, pp.421-437).

در رویکرد اقتضایی توجه به همسویی استراتژی‌های کسب‌وکار با مدیریت منابع انسانی ضروری است. مطابق این رویکرد، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی باید با استراتژی‌های رقابتی کسب‌وکار همسو گردد تا بتواند منجر به عملکرد برتر شود (Kelliher & Perrett, 2001, pp.421-437; Huang, 2001, pp. 132-151; Christensen Hughes, 2002, pp.221-228).

مطابق با رویکرد اقتضایی، هرگونه تغییر در استراتژی کسب‌وکار نیازمند تغییر در نوع رویکرد به مدیریت منابع انسانی است تا همسویی مناسب میان استراتژی کسب‌وکار و مدیریت منابع انسانی محقق گردد (Kelliher & Perrett, 2001, pp.421-437).

مطابق با رویکرد اقتضایی، همسویی میان استراتژی کسب و کار و روش‌های مدیریت منابع انسانی نیز ضروری است. نظریه اقتضایی تأکید می‌کند که روش‌های مدیریت منابع انسانی با نوع استراتژی کسب و کار تعیین می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که استراتژی کسب و کار خود را با اقدام‌های مدیریت منابع انسانی خود همسو می‌کنند، نسبت به دیگران به عملکرد برتری می‌رسند (Liao, 2005, pp.294-309). گرچه بخشی از ادبیات پژوهش، رویکرد «بهترین اقدام» را در حوزه منابع انسانی تجویز می‌کند، به سرعت رویکرد اقتضایی با این نگاه که خط‌مشی‌های منابع انسانی باید با اقتضات سازمانی طراحی و برای هر سازمانی ویژگی منحصر به فرد بگیرد، جایگاه درخوری یافته است. در نتیجه، سازمان‌ها نیاز دارند که میان خط‌مشی‌های نیروی انسانی و ملزومات استراتژیک خود همسویی ایجاد کنند (Luoma, 2000, pp.769-790).

۱-۳-۴. مدیریت منابع انسانی جهان‌شمول

تمرکز مدیریت منابع انسانی جهان‌شمول^{۱۸} بر کسب مزیت رقابتی از طریق توسعه و به کارگیری نیروی انسانی بسیار متعهد، شایسته و با انگیزه بالاست. مطابق ادعای بامبرگر و مشولام^{۱۹} همه سازمان‌ها با هر اندازه، صنعت یا استراتژی کسب و کاری باید خود را با «رویکرد بهترین اقدام» تطبیق دهند. در این رویکرد سه سازوکار وجود دارد که از آن طریق، خط‌مشی‌ها و اقدامات منابع انسانی به صورتی فراگیر می‌تواند عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد:

۱. پایه سرمایه انسانی^{۲۰} که عبارت است از: مجموعه منابع انسانی (مهارت‌ها، دانش و توانایی‌ها) که سازمان با آن کار می‌کند. فرایندهای جذب و استخدام، آموزش و توسعه به طور مستقیم کیفیت این پایه را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛
۲. انگیزش^{۲۱} که به وسیله بسیاری از فرایندهای منابع انسانی شامل هویت‌بخشی، پاداش و سیستم‌های کاری تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛
۳. فرصت مشارکت و ایفای نقش^{۲۲} که از طریق استراتژی طراحی شغل و توانمندسازی و درگیری و مشارکت تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

این رویکرد مطابق با رویکرد «بهترین اقدام» است که به دنبال ارائه الگوها و اصول جهان‌شمول برای مدیریت منابع انسانی است (Christensen Hughes, 2002, pp.221-228).

۲-۱. چرایی همسوسازی

امروزه اهمیت ارتباط دوسویه میان استراتژی کسب‌وکار و مدیریت منابع انسانی انکارناپذیر است. لنگنیک هال^{۳۳} سه دلیل عمده را برای این اهمیت ذکر می‌کند: یک. همسوسازی، مجموعه‌ای از راه‌حل‌ها را برای حل مشکلات پیچیده سازمانی فراهم می‌کند؛

دو. همسوسازی، این اطمینان خاطر را فراهم می‌کند که همه منابع (انسانی، فنی و مالی) در مرحله هدف‌گذاری و ارزیابی قابلیت‌های اجرا مورد توجه قرار گیرد؛ سه. همسوسازی، نادیده گرفتن منابع انسانی را به عنوان عامل کسب مزیت رقابتی و منبع کلیدی شایستگی سازمانی، محدود می‌کند (Budhwar, 2000, pp.141-157).

مهم‌ترین مؤلفه در مدیریت منابع انسانی استراتژیک عبارت از نیاز به انسجام و همسویی اجزا و عناصر با یکدیگر و با استراتژی سازمان است. برخی استراتژی را مقدمه به کارگیری مدیریت منابع انسانی تلقی می‌کنند. سازمان‌ها برای موفقیت استراتژی‌شان باید از رفتارهای الگویی کارکنان حمایت کنند. این رفتارها به وسیله اقدامات مدیریت منابع انسانی شکل می‌گیرد (Bin Othman & Poon, 2000, pp.467-480).

مهم‌ترین عاملی که منجر به همسوسازی استراتژی‌های کسب‌وکار و خط‌مشی‌های منابع انسانی می‌شود، تلاش برای کسب مزیت رقابتی است. ایده مزیت رقابتی توسط پورتر مطرح شد و عبارت است از: هر عاملی که به سازمان این اجازه را می‌دهد تا بتواند محصول یا خدمتش را از رقبای خود در راستای افزایش سهم بازار متمایز سازد (Gunnigle & Moore, 1994, pp.63-84).

همسوسازی طبق بررسی‌های بیرد و بیچلر^{۳۴} عملکرد کارکنان و مدیریت را بهبود می‌بخشد (Huang, 2001, pp.132-151).

۳-۱. رابطه استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار

استراتژی مدیریت منابع انسانی شرایطی را فراهم می‌کند تا سازمان بتواند شایستگی‌ها و اثربخشی مدیریتی خود را ارتقا دهد. سازمان‌ها با مدیریت اثربخش منابع انسانی، نوعی از رفتارهای کارکنان را پرورش می‌دهند که برای موفقیت استراتژی رقابتی‌شان ضروری است. استراتژی مدیریت منابع انسانی به توسعه نیروی انسانی کمک و همه مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی را هماهنگ و منسجم می‌کند تا بتواند به‌طور مستقیم نگرش و رفتار کارکنان را طوری تحت تاثیر قرار دهد که از این طریق، ملزومات عملی شدن استراتژی رقابتی کسب و کار فراهم شود و در نتیجه، مأموریت و اهداف سازمانی محقق گردد (Huang, 2001, pp.132-151).

داولینگ و شولر^{۲۵} سه استراتژی تسهیل^{۲۶}، تجمیع^{۲۷} و به کارگیری^{۲۸} را به عنوان استراتژی‌های اصلی مدیریت منابع انسانی بیان می‌کنند. «تسهیل» عبارت از رویکرد بلندمدت به مدیریت کارکنان بر پایه انتخاب دقیق بهترین افراد و سرمایه‌گذاری در آنها از طریق آموزش و برقراری روابط بلندمدت است. در این استراتژی، توسعه کارکنان، دارای ارزش است، اما سازمان در فرایند توسعه، فقط نقش تسهیل‌کننده دارد. «به کارگیری» اشاره به رویکرد کوتاه‌مدت‌تر دارد. در این فلسفه کارکنان بر پایه مهارت انتخاب شده و کمترین آموزش به آنها داده می‌شود. پاداش‌ها معمولاً شخصی و انگیزه‌محور است. دایر و هولدر^{۲۹} این استراتژی‌های سه‌گانه را به صورت انگیزه‌بخشی، سرمایه‌گذاری و درگیری (مشارکت) تعریف می‌کنند (Huang, 2001, pp.132-151).

بی و همکارانش در تقسیم‌بندی دیگر از استراتژی‌های اصلی مدیریت منابع انسانی به استراتژی خرید- بوروکراتیک^{۳۰} و استراتژی ساخت- ارگانیک^{۳۱} اشاره می‌کنند. تاکید استراتژی خرید بر کنترل هزینه‌هاست و این استراتژی، همسو با استراتژی رهبری هزینه است. شرکت‌هایی که از استراتژی «خرید» در مدیریت منابع انسانی، بهره می‌گیرند، مدیران خود را از بیرون سازمان استخدام می‌کنند، برنامه‌های آموزشی کمتری را به کار می‌گیرند، شرح شغل را به دقت تعریف می‌کنند، در محاسبه حقوق و مزایا بیشتر به سابقه خدمت بها می‌دهند و مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها محدود می‌کنند. اما در استراتژی «ساخت» تاکید بر ارتقای مدیران میانی از درون برای پست‌های مدیریتی

است، به برنامه‌های آموزشی در سطح وسیعی بها داده می‌شود، به غنی‌سازی شغل پرداخته و شغل به صورت گسترده تعریف می‌شود، پرداخت‌ها بر پایه عملکرد محاسبه می‌شود و در سطح وسیعی به کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها اجازه داده می‌شود. بنا به ادعای لپاک^{۳۲} شرکت‌هایی که از استراتژی «ساخت» بهره می‌گیرند، می‌توانند مجموعه‌ای از کارکنان تثبیت‌شده را تربیت کنند. این کارکنان نسبت به شرکت بسیار متعهدند و به راحتی با یکدیگر تعامل برقرار می‌کنند، درحالی‌که در استراتژی «خرید»، کارکنان کمترین میزان همکاری و تعهد را دارند؛ از این رو، به اشتراک گذاشتن دانش در چنین شرکت‌هایی به ندرت اتفاق می‌افتد (Shih & Chiang, 2005, pp.582-603).

شولر و جکسون^{۳۳} در ارائه نوع‌شناسی خود از استراتژی کسب‌وکار به سه استراتژی کاهش هزینه، نوآوری و افزایش کیفیت (Huang, 2001, pp. 132-151) اشاره می‌کنند. تیمپرلی و سیسان^{۳۴} نیز بیان می‌کنند که بیشتر صاحب‌نظران با تاکید بر اهمیت استراتژی رقابتی در سطح شرکت از نوع‌شناسی استراتژی پورتر (تمایز، کاهش هزینه و تمرکز) یا مایلز و اسنو (تدافعی، اکتشافی، تحلیلی و واکنشی) بهره گرفته‌اند.

شولر و جکسون مدعی‌اند که آنچه برای کارکنان برای اجرای استراتژی‌های مختلف مورد نیاز است، متفاوت و مطابق با نوع رویکرد به مدیریت منابع انسانی باید به صورت اقتضایی طراحی گردد تا بتوان به آن استراتژی دست یافت. شولر حوزه‌هایی از منابع انسانی که باید با استراتژی کسب‌وکار همسو گردند، را چنین بیان می‌کند: برنامه‌ریزی، کارگزینی، ارزیابی، حقوق و دستمزد، آموزش و توسعه و روابط کارکنان. این حوزه‌ها علاوه بر انسجام درونی باید با پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های مدیریت در خصوص کارکنان که در واقع، همان «فلسفه مدیریت کارکنان» است، همسو باشند. شولر معتقد است که برای استراتژی کسب‌وکار کاهش هزینه، تمرکز و تمایز باید به ترتیب از استراتژی مدیریت منابع انسانی به کارگیری، تجمیع و تسهیل بهره‌گرفت (Kelliher & Perrett, 2001, pp.421-437).

برای مثال، سازمان‌هایی که از استراتژی کاهش هزینه بهره می‌برند، باید به شدت هزینه‌ها را کنترل کنند و کاهش دهند تا بتوانند به صرفه‌جویی ناشی از مقیاس^{۳۵} نائل شوند. برای این منظور سازمان باید رویه‌های عملیاتی استاندارد، ارزیابی عملکرد

رفتاری، نظارت نزدیک و اخذ بازخور را اعمال نماید: (Liao, 2005, pp.294-309). به عبارت دیگر، استراتژی منابع انسانی باید استخدام از بیرون، جذب نیروی انسانی با قابلیت انجام سریع کارها و حداقل کردن هزینه‌های آموزشی باشد. محتوای شغلی باید محدود و کارراهه شغلی بر اساس تخصص‌گرایی و ارزیابی عملکرد به صورت کوتاه‌مدت و فردگرایانه طراحی شود. پرداخت‌ها بر اساس برابری با کارکنان بیرون از سازمان است و انگیزش‌های مادی به ندرت انجام می‌شود. امنیت شغلی هم به دلیل تأکید بر فناوری بسیار پایین است (Huang, 2001, pp.132-151).

۴-۱. نظریه‌ها و مدل‌های همسوسازی

نتیجه بررسی ادبیات نظری همسوسازی اینکه هر محقق و صاحب‌نظری بر مبنای عمق دانش و تجربه خود نظریه، الگو و چارچوبی را برای تبیین همسوسازی ارائه کرده است. برخی از این مدل‌ها عبارت است از:

۴-۱-۱. عوامل مؤثر بر همسوسازی در مدیریت منابع انسانی

بیر^{۳۶} همسوسازی استراتژی مدیریت منابع انسانی را با استراتژی کسب و کار در قالب ارائه عوامل مؤثر بر همسوسازی تبیین کرده است. مطابق نمودار ۱، یکی از عوامل مؤثر بر همسوسازی موفقیت‌آمیز مدیریت منابع انسانی، عبارت از آگاهی کارکنان حوزه منابع انسانی از نقش ایفاکننده خویش است. بیر معتقد است کارکنانی که وظیفه منابع انسانی را ایفا می‌کنند، باید تفاوت میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت سستی کارکنان (مدیریت پرسنلی) را به‌روشنی درک کنند و خود را با ویژگی‌های جدید از جمله ایفای نقش شریک تجاری تطبیق دهند. ایفای نقش شریک تجاری نیازمند آگاهی متخصصان منابع انسانی از نحوه همسوسازی مدیریت منابع انسانی با استراتژی و مأموریت سازمان و آگاهی از فرایندهای کلیدی کسب و کار است. عامل مؤثر دیگر در همسوسازی موفقیت‌آمیز مدیریت منابع انسانی، دسترسی مستقیم به مدیریت ارشد از طریق سازوکارهای گزارش‌گیری رسمی و شبکه‌های غیررسمی است. واگذاری بخشی از

مسئولیت‌های مدیریت منابع انسانی به نیروهای صفی، یکی دیگر از عوامل مؤثر در همسوسازی استراتژیک مدیریت منابع انسانی است (Sheehan, 2005, pp. 194-201).



نمودار ۱: مدل همسوسازی - عوامل مؤثر بر همسوسازی در مدیریت منابع انسانی

(Sheehan, 2005, p. 201)

۱-۴-۲. فرایندهای مدیریت منابع انسانی مؤثر در همسوسازی

نمودار ۲، یازده فرایند مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد که باید با استراتژی کسب و کار همسو گردد. از این فرایندها چهار فرایند، اهداف سالانه کسب و کار را به عملکرد فردی مرتبط می‌سازد و از این طریق، زمینه موفقیت سازمان را فراهم می‌کند. این فرایندها عبارت است از:

۱. فرایند مرتبط ساختن اهداف: استراتژی وقتی محقق می‌شود که اهداف کسب و کار، برگرفته از برنامه استراتژیک سازمان، با اهداف عملیاتی، مسئولیت‌های فردی و گروهی در سازمان، مرتبط و همسو گردد؛

۲. فرایند ارزیابی و سنجش عملکرد: برای مرتبط ساختن استراتژی کسب و کار به استراتژی منابع انسانی باید علاوه بر شاخص‌های مالی، شاخص‌های اختصاصی استراتژیک و شاخص‌های عملکردی نرم (کیفی) مانند رضایت مشتری، شایستگی گروه‌سازی و... نیز در سیستم ارزیابی عملکرد لحاظ گردد؛

۳. فرایند مرتبط ساختن پاداش‌ها به موفقیت کسب و کار و نه صرفاً نتایج مالی؛

۴. فرایند آموزش مهارت‌ها و شایستگی‌ها: موفقیت کسب و کار منوط به کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید است. قابلیت یادگیری و نیز قابلیت واکنش سریع نسبت به نیازهای مشتریان از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌هاست.

هفت فرایند دیگر نیز هست که زمینه موفقیت سازمان را در بلندمدت تأمین می‌کند؛ این فرایندها عبارت است از:

۵. فرایند شکل‌دهی مجدد کسب و کار: عبارت است از درک تأثیر چشم‌انداز کسب و کار بر نیروی انسانی. مفاهیمی مانند سناریونویسی، استراتژی خودجوش و... نشان‌دهنده این است که فرایندهای روشنی برای خلق تصاویر ذهنی از آینده سازمان وجود ندارد. اما متغیرهایی از حوزه منابع انسانی وجود دارد که این جریان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، متغیرهایی مانند ساختار (نقش‌های کلیدی شغل، سازوکارهای تشکیل شبکه)، قابلیت مدیریت ارشد (مجموع مهارت‌ها، تجربه)، کارکنان (سن، تجربه،

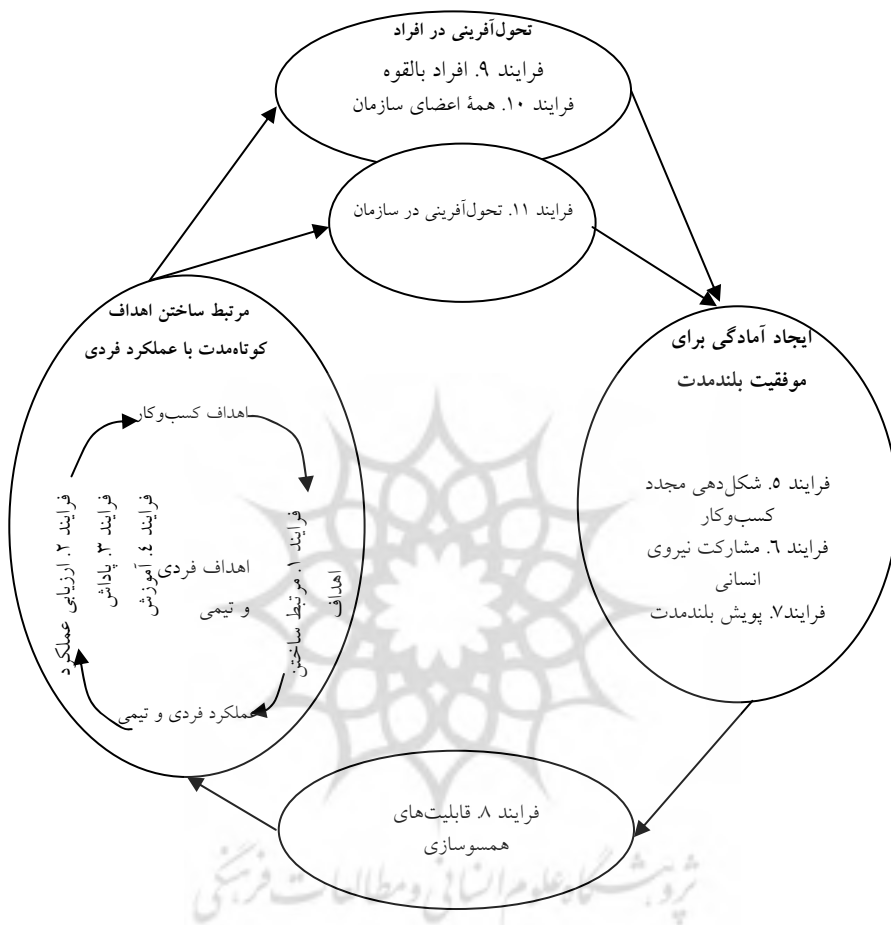
انگیزه، روحیات) و پشتیبانی‌های ضروری منابع انسانی (انتخاب، استخدام، ساختار پاداش، توسعه و بهبود)؛

۶. فرایند مشارکت نیروی انسانی سازمان در برنامه‌ریزی استراتژیک: این مشارکت در سه سطح نشان داده می‌شود؛ ساده‌ترین همسوسازی در پایین‌ترین سطح در قالب همسویی ابعاد نیروی انسانی در مستندات نهایی استراتژی سازمان بدون حضور مستقیم در فرایند برنامه‌ریزی است. سطح بعدی همسوسازی عبارت است از: درجه‌ای از تعامل میان برنامه‌های آماده‌شده توسط حوزه منابع انسانی و گروه برنامه‌ریزی استراتژیک. بالاترین سطح همسوسازی عبارت است از: تعامل مستمر گروه‌های منابع انسانی و استراتژیک در قالب سازوکارهای رسمی و غیررسمی؛

۷. فرایند نظارت و پایش^{۳۷} بلندمدت: عبارت است از: توجه از درون سازمان به محیط بیرونی از طریق تحلیل روند و پویای محیطی. هدف از این فرایند، افزایش هوشیاری محیطی سازمان است؛

۸. فرایند توسعه قابلیت‌های همسوسازی: گروهی از فرایندها هست که در تلاش است چشم‌انداز سازمان را ترسیم نموده و ملزومات کاربردی شدن آن را از طریق مدیریت کارکنان (مثلاً توسعه قابلیت‌های مورد نیاز در آینده) فراهم سازد. این فرایندها باید بتواند از طریق توسعه یک مسیر، قابلیت‌های فعلی (که برای دستیابی به اهداف کوتاه‌مدت کسب‌وکار لازم است) را برای دستیابی به اهداف بلندمدت همسو سازد؛

۹ و ۱۰ و ۱۱. فرایندهای تحول‌آفرین: سه گروه از فرایندهاست که به دنبال ایجاد تحول در نیروی انسانی سازمان، توسعه نیروهای بالقوه سازمان و ایجاد تحول در خود سازمان است. تحقیقات نشان می‌دهد اگر این فرایندها به‌خوبی توسعه نیابد، تحقق چشم‌انداز یک امر دور از دسترس خواهد بود. برای موفقیت این فرایندها دو پیش‌نیاز باید مدنظر قرار گیرد: اولاً پیش‌بینی کسب مهارت‌های مورد نیاز در آینده که می‌تواند از فرایندهای ۵-۷ محقق شود. این پیش‌بینی گرچه در محیط‌های با تغییرات فزاینده، مشکل است، برای همسوسازی استراتژی بلندمدت با مدیریت منابع انسانی، یک امر حیاتی است. ثانیاً توسعه فرایندها و خط‌مشی‌هایی که تعهد واقعی را برای توسعه و نگهداشت کارکنان واجد مهارت‌های مهم فراهم می‌سازد (Gratton, 1996, pp. 33-34).



نمودار ۲: مدل همسوسازی- فرایندهای مدیریت منابع انسانی مؤثر در همسوسازی

(Gratton, 1996, pp. 33-34)

۱-۳-۴. همسویی مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی

به دلیل افزایش پیچیدگی و کاهش قابلیت پیش بینی، نیاز به ارائه یک مدل مفهومی معنادار که بتواند به یکپارچه کردن افکار و رویکردهای متنوع کمک کند، ضروری به نظر می رسد. نمودار ۳، مدلی را ارائه می دهد که به دنبال تبیین همسویی مدیریت منابع

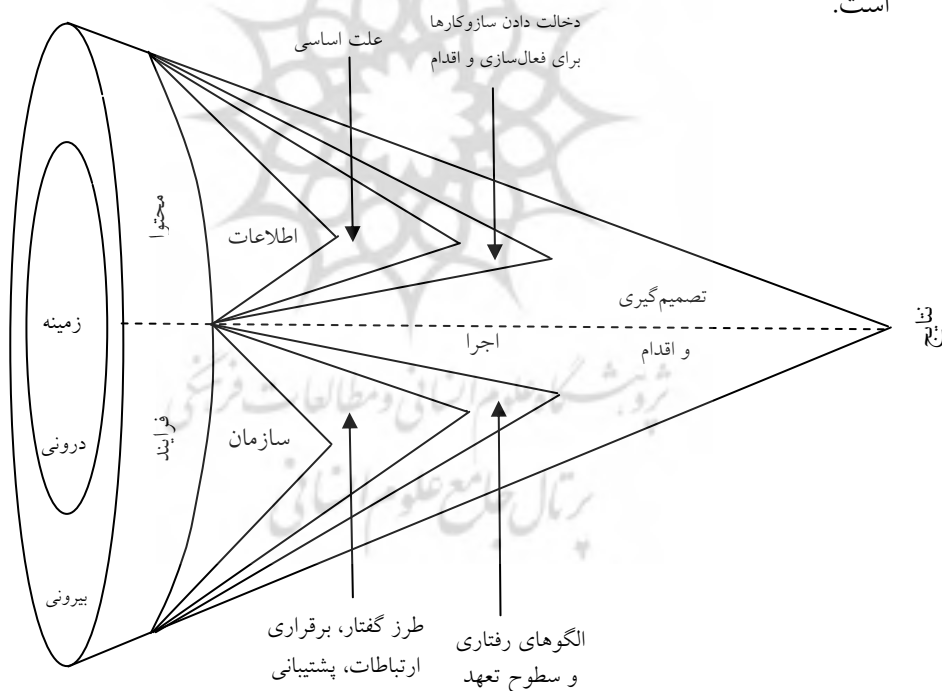
انسانی با مدیریت استراتژیک و شرایط محصول- بازار است. این مدل از سه بعد اصلی تشکیل شده است:

یک. زمینه^{۳۸}: شرایطی اعم از شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و... که در آن استراتژی تدوین می‌شود؛

دو. محتوا^{۳۹}: محتوای استراتژی برگرفته از چه اطلاعاتی است؟ توسط چه کسی ارائه شده است؟ بر مبنای چه منطق کسب‌وکاری شکل گرفته است؟ و...؛

سه فرایند^{۴۰}: جریانی که از آن طریق استراتژی تدوین و اجرا می‌شود.

این سه بعد مدل، منطبق بر سه سطح استراتژی است؛ استراتژی سطح شرکتی که منطبق بر بعد زمینه‌ای، استراتژی سطح کسب‌وکار که منطبق بر بعد محتوایی و استراتژی عملیاتی که منطبق بر بعد فرایندی (Gunnigle & Moore, 1994, pp.63-84) است.



نمودار ۳: مدل همسوسازی - همسویی مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی

(Gunnigle & Moore, 1994, pp. 63-84)

۱-۴-۴. ویژگی‌های همسوسازی در مدیریت منابع انسانی

سیسان^{۴۱} چهار ویژگی را برای همسوسازی مدیریت منابع انسانی با برنامه‌ریزی کسب و کار ذکر می‌کند که عبارت است از:

یک. تفویض اختیار مدیریت منابع انسانی از متخصصان منابع انسانی به مدیران صنفی؛

دو. فردگرایی در مدیریت روابط کارکنان؛

سه. تأکید بر حفظ تعهد کارکنان؛

چهار. تأکید بر نوآوری کارکنان (Kelliher & Perrett, 2001, pp. 421-437).

۱-۴-۵. مدل رفتاری در مدیریت منابع انسانی استراتژیک

یکی از مدل‌های نظری رایج در ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک، «رویکرد رفتاری» است. در این مدل از رفتار کارکنان به عنوان تعدیل‌کننده و واسطه میان استراتژی و عملکرد یاد می‌شود. بر اساس این مدل، هدف از اقدام‌های مدیریت منابع انسانی تقویت و کنترل رفتارها و نگرش‌های کارکنان است. در مدیریت منابع انسانی استراتژیک این تفاوت‌ها در رفتارهای الگو- که برخاسته از استراتژی سازمانی است- نیازمند اقدام‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک برای تقویت و کنترل آن رفتارهاست. پیش‌فرض رویکرد رفتاری این است که استراتژی‌ها منجر به اقدام‌های مدیریت منابع انسانی می‌شود که این اقدام‌ها نیز رفتارهای الگوی کارکنان را شکل می‌دهد و این رفتارها نیز به نوبه خود، منجر به روش‌های مشخصی می‌گردد تا عملکرد محقق شود (Liao, 2005, pp. 294-309).

۲. طراحی مدل مفهومی همسوسازی

استوری و سیسان^{۴۲} معتقدند کار همسو کردن اقدامات مدیریت منابع انسانی با استراتژی سازمان، آنچنان‌که در ادبیات مدیریت منابع انسانی استراتژیک بحث می‌شود، آسان و فرایند سراسری نیست. پیش‌فرض نظریه مدیریت منابع انسانی استراتژیک این است که استراتژی، تعیین‌کننده اقدامات مدیریت منابع انسانی است و همچنین، مدیران

منابع انسانی به راحتی می‌توانند استراتژی سازمان را درک کنند. آن دو معتقدند این پیش فرض که تدوین و اجرای استراتژی فرایندی خطی و عقلایی است، ساده‌انگاری بیش نیست و در واقع، فرایند استراتژی‌سازی حاصل به کارگیری فرایندهایی پیچیده و درگیری بسیاری از مولفه‌هاست (Bin Othman & Poon, 2000, pp.467-480).

بوکسال^{۴۳} معتقد است که نبود یک مدل مدیریت منابع انسانی استراتژیک جامع، علت شکست همسوسازی استراتژی و مدیریت منابع انسانی است. یک تحلیل چندبعدی از استراتژی، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی و سایر متغیرهای مرتبط، لازم است تا بتوانیم ادراک و شناخت خود را از رابطه استراتژی و مدیریت منابع انسانی افزایش دهیم (Bin Othman & Poon, 2000, pp.467-480).

با توجه به آنچه در ادبیات نظری همسوسازی گذشت، مؤلفان این مقاله تلاش کردند مدل مفهومی جامعی را برای همسوسازی ارائه نمایند. مطابق «نمودار ۴» و «جدول ۱» که به تبیین ابعاد و مؤلفه‌های همسوسازی پرداخته است، می‌توان گفت برای همسوسازی مؤثر استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های کسب‌وکار باید در گام اول، «پارادایمی» که این قابلیت را در سازمان ایجاد می‌کند، شناسایی و تقویت نمود. از دو پارادایم غالب در مدیریت منابع انسانی استراتژیک، یعنی پارادایم اقتضایی و پارادایم بهترین اقدام، ادبیات موضوع اشاره به این واقعیت دارد که پارادایم اقتضایی، پارادایم همسوساز است. نوع «رویکرد» سازمان به مدیریت منابع انسانی نیز تعیین کننده همسوسازی است. از این رو، می‌توان گفت رویکرد نرم به منابع انسانی در مقابل رویکرد سخت، همسوسازی استراتژیک را برای سازمان به ارمغان می‌آورد.

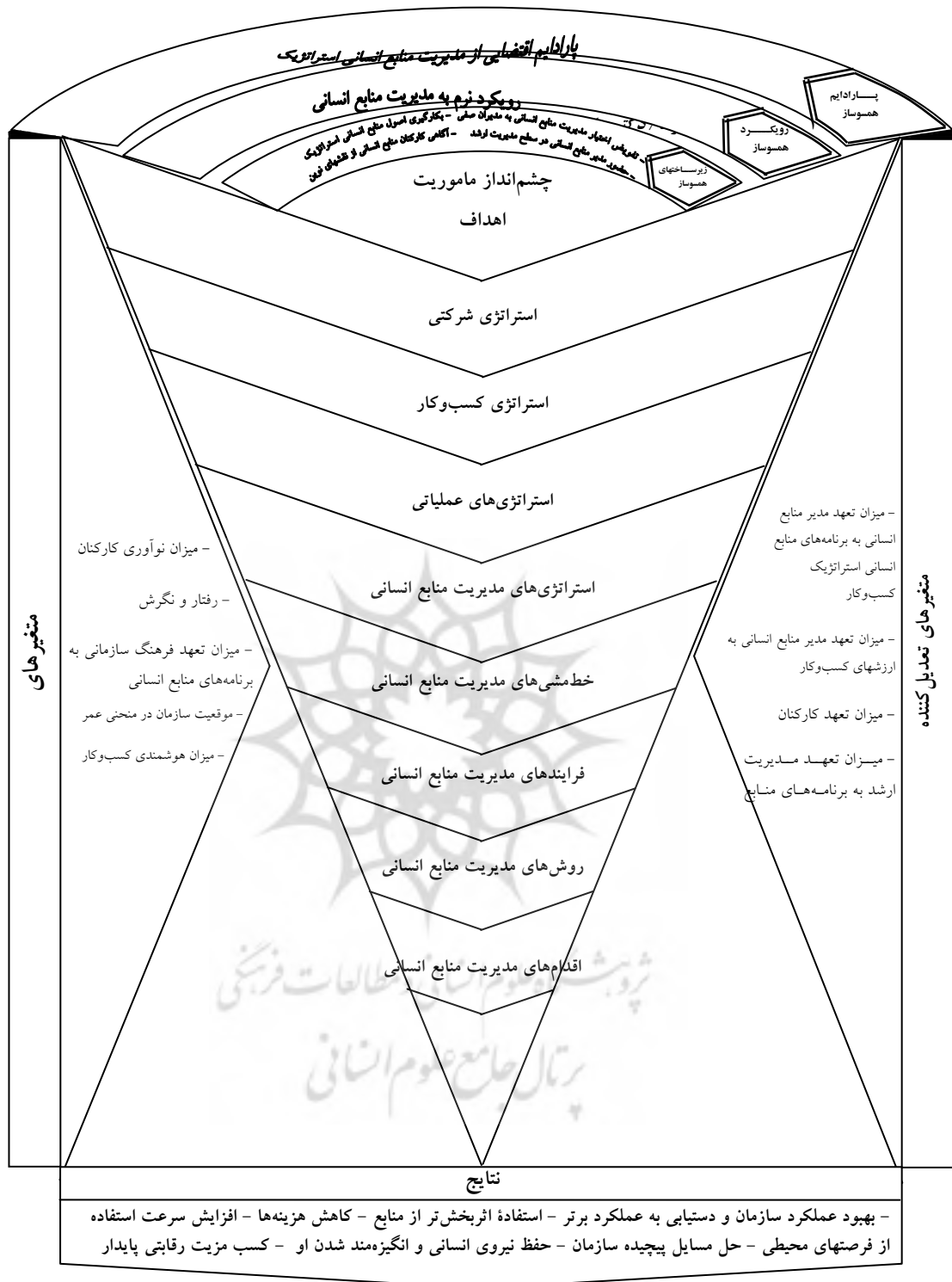
برای اینکه همسوسازی در پارادایم اقتضایی و با رویکرد نرم به منابع انسانی، محقق شود، «زیرساخت‌هایی» مورد نیاز است. در مدل مفهومی پیشنهادی، زیرساخت‌های منبعث از ادبیات نظری مدیریت منابع انسانی و مبحث همسوسازی ارائه شده است؛ از جمله این زیرساخت‌ها می‌توان به تفویض اختیار وظایف مدیریت منابع انسانی از متخصصان منابع انسانی به همه مدیران صافی سازمان اشاره کرد. احساس نیاز سازمان در به کارگیری اصول مدیریت منابع انسانی استراتژیک، زمینه‌سازی برای حضور مدیر منابع انسانی در سطح گروه مدیریت ارشد و دسترسی مستقیم به مدیریت

ارشد از طریق سازوکارهای گزارش‌گیری رسمی و شبکه‌های غیررسمی و نیز آگاهی کارکنان حوزه منابع انسانی از نقش‌های نوین خویش در حوزه مدیریت منابع انسانی، دیگر زیرساخت‌های کلیدی همسویی استراتژیک مدیریت منابع انسانی و سایر عناصر کلیدی سازمانی است. سایر زیرساخت‌های سازمانی به‌طور آگاهانه در مدل پیشنهادی وارد نشده است و تنها زیرساخت‌هایی که بیشترین سطح نفوذ و اثرگذاری را در جریان همسوسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های کسب و کار داشته است، لحاظ شده است.

با بهره‌گیری از مفاهیم مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی استراتژیک، بعد سوم مدل مفهومی با عنوان «عناصر همسوشونده» شکل گرفته است. این بعد اشاره به مؤلفه‌هایی دارد که باید با یکدیگر همسو شوند تا نتایج مورد انتظار سازمان محقق شود. همسوسازی، چشم‌انداز سازمان را در بالاترین سطح به اقدام‌های عملیاتی در پایین‌ترین سطح متصل می‌کند. از آنجایی که این نوشتار به دنبال ارائه مدل همسوسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های کسب و کار است، لذا اشاره این بعد از مدل به مؤلفه‌های منابع انسانی محدود شده است.

بعد چهارم مدل یعنی «تعدیل‌کننده‌های همسوسازی»، ناظر به مؤلفه‌های تعدیل‌کننده همسویی عناصر همسوشونده است. مؤلفه‌هایی که به‌طور مستقیم چگونگی همسویی استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها، فرایندها، روش‌ها و اقدام‌های مدیریت منابع انسانی را با مؤلفه‌های بالادستی بعد سوم، یعنی استراتژی‌های کسب و کار، استراتژی‌های شرکتی، اهداف، مأموریت و چشم‌انداز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

«نتایج» حاصل از همسویی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های کسب و کار، بعد پنجم مدل مفهومی پیشنهادی را شکل می‌دهد. سازمانی که در جهت همسوسازی استراتژیک گام برمی‌دارد، در نهایت، به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابد و عملکرد خود را بهینه می‌کند. استفاده اثربخش‌تر از منابع، کاهش هزینه‌ها، افزایش سرعت استفاده از فرصت‌های محیطی، حل مسائل پیچیده سازمان، حفظ نیروی انسانی و انگیزه‌مند شدن او از دیگر نتایج حاصل از همسوسازی است.



نمودار شماره ۴.

مدل مفهومی همسوسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های کسب و کار

طراحی الگوی همسوسازی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب و کار ۲۰۹

ابعاد مدل	مولفه‌های مدل	تبیین مؤلفه‌ها	
پارادایم همسوساز	پارادایم اقتضایی	پارادایم اقتضایی از مدیریت منابع انسانی استراتژیک در مقابل پارادایم بهترین اقدام	
رویکرد همسوساز	رویکرد نرم	رویکرد نرم به مدیریت منابع انسانی در مقابل رویکرد سخت	
زیرساخت‌های همسوساز	احساس نیاز در سازمان برای به کارگیری اصول مدیریت منابع انسانی استراتژیک		
	تفویض (واگذاری) اختیار مدیریت منابع انسانی از متخصصان منابع انسانی به مدیران صنفی		
	حضور مدیر منابع انسانی در سطح تیم مدیریت ارشد و دسترسی مستقیم به مدیریت ارشد از طریق سازوکارهای گزارش‌گیری رسمی و شبکه‌های غیررسمی		
	آگاهی کارکنان حوزه منابع انسانی از نقش‌های نوین مدیریت منابع انسانی		
عناصر همسوشونده	چشم‌انداز	تصویری جذاب، روشن، آرمانی و تا حدی واقع‌بینانه از آینده سازمان	
	ماموریت	فلسفه وجودی سازمان	
	اهداف	بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت	
	استراتژی شرکتی	استراتژی‌های ثابت، رشد و بازنگری برای شرکت‌های چندکسب‌وکاره	
	استراتژی کسب‌وکار	استراتژی کاهش هزینه، نوآوری و افزایش کیفیت (نوع‌شناسی شولر و جکسون)	
		استراتژی تمایز، رهبری هزینه و تمرکز (نوع‌شناسی پورتر)	
		استراتژی تدافعی، اکتشافی، تحلیلی و واکنشی (نوع‌شناسی مایلز و اسنو)	
	استراتژی‌های عملیاتی	اشاره به استراتژی‌هایی دارد که در حوزه‌های کارکردی و وظیفه‌ای مانند بازاریابی، مالی، منابع انسانی و... تدوین می‌شود.	
	استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی	استراتژی تسهیل، تجمع و به کارگیری (نوع‌شناسی داوولینگ و شولر)	
		استراتژی انگیزه‌بخشی، سرمایه‌گذاری و مشارکت (نوع‌شناسی دایر و هولدر)	
استراتژی خرید- بوروکراتیک و استراتژی ساخت-ارگانیک (نوع‌شناسی بی و همکاران)			
سیاست‌های کلان مدیریت منابع انسانی که باید‌ها و نباید‌های سازمان را در حوزه منابع انسانی نشان می‌دهد			
فرایندهای مدیریت منابع انسانی	فرایند مرتبط ساختن اهداف		
	فرایند ارزیابی و سنجش عملکرد		
	فرایند مرتبط ساختن پاداش‌ها به موفقیت کسب‌وکار و نه صرفاً نتایج مالی		
	فرایند آموزش مهارت‌ها و شایستگی‌ها		
میزان تعهد در سازمان	میزان تعهد در سازمان	فرایند شکل‌دهی مجدد کسب‌وکار	
		فرایند مشارکت نیروی انسانی سازمان در برنامه‌ریزی استراتژیک	
		فرایند نظارت و پایش بلندمدت	
		فرایند توسعه قابلیت‌های همسوسازی	
		فرایند تحول آفرینی در افراد بالقوه	
	فرایند تحول آفرینی در همه اعضای سازمان		
	فرایند تحول آفرینی در سازمان		
	روش‌های مدیریت منابع انسانی		
	اقدام‌های مدیریت منابع انسانی		
	نتایج همسوسازی	میزان تعهد در سازمان	میزان تعهد مدیر منابع انسانی به برنامه‌های منابع انسانی استراتژیک کسب‌وکار
میزان تعهد مدیر منابع انسانی به ارزش‌های کسب‌وکار			
میزان تعهد مدیریت ارشد به برنامه‌های منابع انسانی			
میزان تعهد فرهنگ سازمانی به برنامه‌های منابع انسانی			
میزان تعهد کارکنان			
میزان نوآوری کارکنان			
رفتار و نگرش کارکنان			
میزان هوشمندی کسب‌وکار			
موقعیت سازمان در منحنی عمر			
بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به عملکرد برتر			
نتایج همسوسازی	استفاده اثربخش‌تر از منابع		
	کاهش هزینه‌ها		
	افزایش سرعت استفاده از فرصت‌های محیطی		
	حل مسائل پیچیده سازمان		
	حفظ نیروی انسانی و انگیزه‌مند شدن او		
کسب مزیت رقابتی پایدار			

جدول ۱: تبیین ابعاد و مولفه‌های مدل مفهومی همسوسازی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های کسب و کار

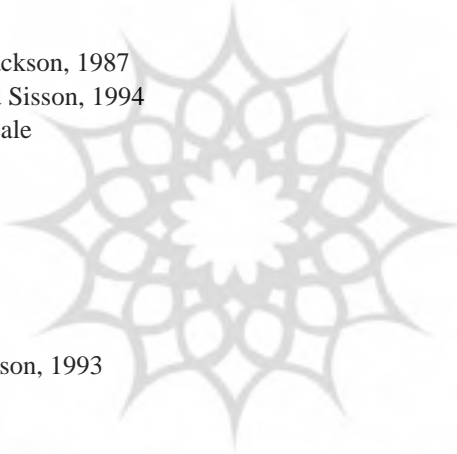
نتیجه گیری

مرور بحث همسوسازی در ادبیات نظری مدیریت منابع انسانی استراتژیک نشان می‌دهد که همسوسازی از مباحثی است که منشأ و خاستگاه واقعی آن را می‌توان در مباحث نظریه پردازان اقتضایی یافت. همسوسازی در بیانی ساده و عملیاتی در فضای مدیریت منابع انسانی استراتژیک عبارت است از: همسو کردن و ایجاد سازگاری ساختاری و محتوایی میان استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های کسب و کار که حاصل آن در نهایت، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. در این مقاله با الهام از مفهوم همسوسازی تلاش شد مدلی مفهومی ارائه گردد تا ضمن تلفیق منطقی- محتوایی مدل‌های ارائه شده در مبحث همسوسازی، به اشارات علمی صاحب نظران این حوزه نیز توجه شود. مدل مفهومی مذکور مشتمل بر شش بعد پارادایم همسوساز، رویکرد همسوساز، زیرساخت‌های همسوساز، عناصر همسوشونده، تعدیل کننده‌های همسوسازی و نتایج همسوسازی و سی مؤلفه است.

یادداشت‌ها

1. RBV: resource- based view
2. Beer et al, 1984
3. knowledge worker
4. Chandler, 1962; Woodward, 1965; Lawrence and Lorsch, 1967; Galbraith, 1977
5. key success factors
6. Strategic Fitting
7. system of activities
8. Individual Activities
9. optimizations of effort
10. redundancy
11. Brewster and Larsen, 1992
12. traditional HRM
13. integrative HRM
14. Hendry and Pettigrew, 1986
15. strategic HRM
16. best fit or contingency models
17. best practice
18. universal HRM

19. Bamberger and Meshoulam, 2000
20. human capital base
21. motivation
22. opportunity to contribute
23. Lengnick-Hall, 1988
24. Bird and Beechler, 1995
25. Dowling and Schuler, 1990
26. facilitation
27. accumulation
28. utilization
29. Dyer and Holder, 1988
30. buy- bureaucratic
31. make- organic
32. Lepak, 1999
33. Schuler and Jackson, 1987
34. Timperley and Sisson, 1994
35. economy of scale
36. Beer, 1997
37. monitoring
38. context
39. content
40. process
41. Sisson, 1990
42. Storey and Sisson, 1993
43. Boxall, 1993



کتابنامه

- Bin Othman, Rozhan and Poon, June M.L. (2000), "What Shapes HRM? A Multivariate Examination", *Employee Relations*, Vol.22, No.5.
- Budhwar, Pawan S. (2000), "Evaluating Levels of Strategic Integration and Devolvement of Human Resource Management in the UK", *Personnel Review*, Vol.29, No.2.
- Christensen Hughes, Julia M. (2002), "HRM and Universalism: is There one Best Way?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.14, No.5.
- Gratton, Lynda (1996), *The Missing Link: Human Resources and Business Strategy*, Leading Edge Research Consortium.

- Gunnigle, Patrick and Moore, Sarah (1994), "Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications", *Personnel Review*, Vol.23, No.1.
- Huang, Tung-Chun (2001), "The Effects of Linkage between Business and Human Resource Management Strategies", *Personnel Review*, Vol.30, No.2.
- Kelliher, Clare and Perrett, Gilly (2001), "Business Strategy and Approaches to HRM – A Case Study of New Developments in the United Kingdom Restaurant Industry", *Personnel Review*, Vol.30, No.4.
- Liao, Yao-Sheng (2005), "Business Strategy and Performance: The Role of Human Resource Management Control", *Personnel Review*, Vol.34, No.3.
- Luoma, Mikko (2000), "Investigating the Link between Strategy and HRD", *Personnel Review*, Vol.29, No.6.
- Porter, Michael E. (1996), "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Nov / Dec, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Sheehan, Cathy (2005), "A Model for HRM Strategic Integration", *Personnel Review*, Vol.34, No.2.
- Shih, Hsi-An and Chiang, Yun-Hwa (2005), "Strategy Alignment between HRM, KM, and Corporate Development", *International Journal of Manpower*, Vol.26, No.6.