

چارچوب پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت مادر

حمیدرضا یزدانی*، نسترن علئی**، علی مقدم‌زاده***، حسن زارعی متین****

چکیده

بر اساس بررسی‌های انجام شده، کنترل استراتژیک منابع انسانی در هلدینگ‌ها دارای سه جز اصلی است: ۱- طراحی شاخص‌های کنترل استراتژیک منابع انسانی، ۲- اجرای کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر و ۳- الزاماتی که شرکت‌های مادر به تدوین و اجرای این شاخص‌ها در عمل، تحمیل می‌کند. ابزارهای طراحی شاخص‌های کنترلی و استراتژیک، فراوان هستند (کارت امتیازی، منشور عملکرد، چرخ عملکرد) اما چارچوب‌هایی که به پیاده‌سازی و اجرای این شاخص‌ها در عمل بپردازند بسیار اندک هستند، بنابراین هدف پژوهش حاضر شناسایی عناصر مهم و کلیدی برای اجرای کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر است. روش مطالعه موردی اکتشافی در یک هلدینگ معدنی پژوهش انجام شده است. داده‌ها در دو مرحله جمع‌آوری و تحلیل شدند: مطالعه مستندات شرکت‌های مادر و انجام ۱۲ مصاحبه با مدیران عامل، مدیران طرح و برنامه و مدیران منابع انسانی هم در شرکت مادر و هم در توابع. نتایج پژوهش، ۱۰ مقوله اصلی برای پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر شناسایی کرد: کیفیت، ساختار اجرایی، رسمیت بخشیدن، مکانیزم‌های انتقال، حمایت از توابع، تشکیل کمیته متولی، نظارت بر اجرا، اقدام مبتنی بر نتایج، جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و تسهیل‌گران- موانع اجرایی که در انتهای پژوهش این مقولات با الهام از مدل مفهومی ساندرز (۲۰۰۸) در قالب چارچوب پیاده‌سازی کاماه معرفی شدند و در انتها نیز متناسب با هر مقوله پیشنهاد کاربردی برای شرکت‌های مادر ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها: کنترل استراتژیک، منابع انسانی، شرکت‌های مادر، پیاده‌سازی استراتژی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۰۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۲۵.

* استادیار، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول)

Email: hryazdani@ut.ac.ir

** دانشجوی دکتری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

*** استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، ایران.

**** استاد، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۱. مقدمه

تنوع محیط تجاری، باعث تغییر چشمگیری در روش‌های قدیمی مدیریت سازمان‌ها و گسترش بیشتر شرکت‌های مادر شده است [۵۹]، اما دانش موجود در مورد نحوه مدیریت این شرکت‌ها هنوز اندک است [۷۰]. با ظهور سازمان‌های مدرن، شرکت‌های هلدینگ، نقشی محوری در اداره کسب‌وکارها یافته‌اند [۴۲] و هدف آن‌ها ارزش‌آفرینی بیشتر نسبت به حالتی است که شرکت‌ها در قالب کسب‌وکارهای جداگانه فعالیت می‌کنند [۲۷]. شرکت‌های مادر به شرکت‌هایی گفته می‌شود که می‌توانند نفوذ یا اثر کنترلی بر کسب‌وکارهای تابعه اعمال نمایند و شرکت‌های چند کسب‌وکاره^۱ که توان اعمال نفوذ بر کسب‌وکارهای خود را داشته باشند هلدینگ محسوب می‌شوند. اما با توجه به محیط‌های پیچیده‌ای که شرکت‌های هلدینگ با آن روبه‌رو هستند و فاصله‌های جغرافیایی و فرهنگی میان توابع آن‌ها، اعمال کنترل بر توابع بسیار دشوار است [۱۹، ۱۸]. شرکت‌های مادر به دنبال آن هستند که بیش از هر والد دیگر بتوانند برای کسب‌وکارهای تحت نظارت خود ارزش‌آفرینی کنند، اما در بسیاری از موارد موفق عمل نکرده‌اند [۷۰] و کنترل توابع در حوزه‌های مختلف (اعم از مالی، منابع انسانی، بازاریابی، و ...) از معضلات اصلی آن‌ها برای ارزش‌آفرینی بوده است. کنترل حوزه منابع انسانی در هلدینگ‌ها از مواردی است که کمتر به آن پرداخته شده و مطالعات اندکی برای آن وجود دارد. تجربه پژوهشگران و نویسندگان مقاله نیز که حاصل مشاوره و فعالیت در چندین شرکت‌های مادر ایرانی و استماع نظرات خبرگان اجرایی آن‌ها بوده، حاکی از کمبودها و نیاز به مطالعات کاربردی در حوزه کنترل منابع انسانی در شرکت‌های تابعه است. در واقع از یک سو موضوع کنترل استراتژیک در شرکت‌های هلدینگ امری پیچیده است [۵۹] و هنگامی که صحبت از کنترل استراتژیک در حوزه مدیریت منابع انسانی است، بر پیچیدگی آن افزوده می‌شود؛ چرا که هلدینگ‌ها در حوزه منابع انسانی با چالش‌های جدی روبه‌رو هستند: گستردگی و پیچیدگی مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های مادر نسبت به سایر شرکت‌ها، هم‌راستا نبودن اقدامات و تصمیمات منابع انسانی در توابع با استراتژی منابع انسانی شرکت مادر، ناتوانی مادر در استفاده بهینه از حوزه منابع انسانی و امکان به اشتراک گذاشتن آن‌ها میان توابع، رشد نامتوازن توابع در حوزه منابع انسانی، ناهماهنگی مدیریت منابع انسانی مادر و توابع در اجرای رویه‌ها و دستورالعمل‌ها (یا همه یکسان‌اند بدون لحاظ کردن تفاوت توابع و یا آنقدر متفاوت هستند که قابلیت مقایسه و کنترل ندارند) و... [۳۴].

از سوی دیگر، مطالعه و بررسی پیشینه داخلی و خارجی نشان می‌دهد که در حوزه طراحی و اجرای کنترل استراتژیک منابع انسانی در هلدینگ‌ها، چارچوبی ارائه نشده است و پژوهش‌های داخلی و خارجی موجود نیز موضوع کنترل استراتژیک را به صورت کلی (و نه در حوزه وظیفه‌ای مانند بازاریابی، مالی، منابع انسانی) و مفهومی (نه در راستای اجرای آن) بررسی کرده و مدل‌ها و چارچوب‌هایی ارائه نموده‌اند.

بنابراین کنترل استراتژیک منابع انسانی در این مقاله به معنای کنترل اجرای استراتژی شرکتی در توابع، با تمرکز بر حوزه منابع انسانی است. زیرا اطمینان از اجرا و پیاده‌سازی استراتژی‌ها و سیاست‌های هلدینگ (شرکت مادر) در توابع برای تحقق مزیت رقابتی، همواره گلوگاه و مورد سؤال بوده است [۱۶، ۵۸، ۵۹]؛ و نقش سیستم‌های کنترل مدیریت در فرآیند اجرای استراتژی به‌خوبی بررسی نشده [۴۵، ۶۳] در حالی که سیستم‌های کنترل مدیریت به‌واسطه هدایت تصمیم‌گیری مدیران و رفتار کارکنان، ابزار بسیار مهمی برای اجرای استراتژی هستند [۲۴، ۴۹].

بررسی مطالعه مدل‌ها و چارچوب‌های مرتبط نشان می‌دهد که کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر دارای سه جز اصلی است: ۱- طراحی شاخص‌های کنترل استراتژیک منابع انسانی (چه چیزی کنترل شود)،

^۱ Multi Business Company

۲- اجرای کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر (شاخص‌های کنترلی طراحی شده چگونه اجرایی شوند) و ۳- الزاماتی که شرکت‌های مادر به تدوین و اجرای این شاخص‌ها در عمل، تحمیل می‌کند. در حوزه تدوین شاخص‌های کنترلی استراتژیک، مدل‌ها و چارچوب‌های استاندارد وجود دارد؛ برای مثال چارچوب کارت امتیازی متوازن [۴۱] و چرخ عملکرد [۷۶] که حوزه‌های مهم شرکت‌ها برای تعیین شاخص را معرفی می‌کنند و یا منشور عملکردی نیلی^۱ که با رویکردی فرآیندی به دنبال راهنمایی شرکت‌ها برای شناسایی نقاط مهم و استراتژیک، برای تعریف شاخص‌های کنترلی است [۵۳]. این مدل‌ها و الهام از آن‌ها حداقل‌هایی را برای طراحی شاخص‌های کنترلی منابع انسانی در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند. اما چارچوب‌هایی که بتوانند نحوه پیاده‌سازی و اجرای شاخص‌های طراحی شده را در عمل اظهار کنند بسیار اندک هستند و همین مطالعات موجود نیز پیچیدگی و گستردگی شرکت‌های هلدینگ را مدنظر قرار نداده اند [۸۳، ۳۶۰]؛ به همین علت مقاله حاضر متمرکز بر بعد دوم، یعنی شناسایی عناصر مهم و کلیدی برای اجرای کنترل استراتژیک منابع انسانی در هلدینگ‌ها است و مطلوب پژوهش حاضر طراحی چارچوبی برای پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی (از این پس در متن، اختصاراً کاما نامیده می‌شود) در هلدینگ‌ها است تا اجرای کنترل استراتژیک منابع انسانی در آن‌ها تسهیل و استاندارد گردد؛ زیرا ناتوانی در اجرای استراتژی‌ها ناشی از این است که مدیران اجرایی هنوز مدل/چارچوب عملی و حتی نظری صحیحی ندارند تا اقدامات آن‌ها را در راستای پیاده‌سازی استراتژی هدایت و یکپارچه نماید [۳] و سؤال اصلی پژوهش این است که:

چنانچه یک هلدینگ بخواهد شاخص‌های طراحی شده برای کنترل استراتژیک منابع انسانی را موفقیت‌آمیز اجرا کند و در واقع اجرای استراتژی شرکت مادر در توابع را با تمرکز بر حوزه منابع انسانی رصد و پایش نماید (جزء دوم کاما که همان اجرای کنترل استراتژیک منابع انسانی است) به چه اقداماتی نیازمند است و به چه عواملی باید توجه نماید؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف شرکت مادر (هلدینگ)

لینچ^۲ در کتابش، شرکت‌های مادر را شرکتی می‌داند که مالک کسب‌وکارهای مختلف است و به‌منزله یک شرکت سرمایه‌گذاری، سهام کسب‌وکارهای مختلف را به‌صورت اکثریت در اختیار دارد. البته ممکن است در برخی از کسب‌وکارها، هلدینگ با داشتن سهام زیر ۵۰ درصد هم بتواند نقش کنترلی بر کسب‌وکارهای تابعه خود داشته باشد. شرکت‌های مادر در دو گروه قابل طبقه‌بندی هستند: شرکت‌های مادر اصلی^۳ و شرکت‌های مادر میانی^۴. شرکت مادر اصلی مداخله کمتری در امور عملیاتی کسب‌وکارهای تابعه دارد اما شرکت مادر میانی با هدف ارزش آفرینی در کسب‌وکارهای تابعه، مداخله بیشتری اعمال می‌کند. در تعریف دیگر، گولد و کمپل^۵ (۱۹۹۱) شرکت هلدینگ را از شیوه‌های مدیریتی شرکت‌های مادر تلقی می‌کنند.

^۱ Andy Neely

^۲ Recharh Lynch

^۳ Corporate Parent

^۴ Intermediate Parent

^۵ Goold& Campell

از دیدگاه اولریش (۲۰۰۸) شرکت‌های مادر، سازمانی است متشکل از کسب‌وکارهای چندگانه، غیر مرتبط و مستقل که یا مخزن مالی مشترک (روش‌های افزایش سرمایه) دارند و یا به واسطه ارتباط سرمایه‌گذاران، با هم پیوند خورده‌اند. [۷۳].

جانسون و شولز، شرکت مادر را شرکت سرمایه‌گذاری تلقی می‌کنند که در کسب‌وکارهای متعددی سرمایه‌گذاری کرده است.

مینز و باندرایت نیز شرکت‌های مادر را مؤثرترین شیوه و ابزاری می‌دانند که تاکنون ابداع شده است و می‌توان برای کنترل و مدیریت توأم دو یا چند واحد که تاکنون مستقل بوده‌اند، به کار گرفته شود [۱].

با استناد به اصول ۱۸ و ۱۹ و ۲۰ حسابداری نیز می‌توان استنباط کرد که شرکت مادر (هلدینگ) به شرکتی گفته می‌شود که می‌تواند نفوذ یا اثر کنترلی بر کسب‌وکارهای تابعه اعمال نماید. بنابراین می‌توان گفت شرکت‌های چند کسب‌وکاره^۱ که توان اعمال نفوذ بر کسب‌وکارهای خود را داشته باشند نوعی شرکت مادر محسوب می‌شوند.

نقطه مشترک در تعاریف این است که هدف غایی از تشکیل شرکت مادر آن است که بیش از هر والد دیگر بتواند برای کسب‌وکارها ارزش‌آفرینی کند. شرکت مادر به چهار طریق می‌تواند برای توابع خود ارزش‌آفرینی نماید [۱۵]: هم‌افزایی فروش: ۱- کانال‌های توزیع مشترک، مدیران اجرایی مشابه، تبلیغات، روش‌های ارتقای فروش و انبار مشابه؛ ۲- هم‌افزایی عملیاتی: استفاده بهتر از امکانات، تجهیزات، نیروی انسانی و کاهش هزینه‌های سربار و متعاقباً کاهش هزینه‌های کلی توابع؛ ۳- هم‌افزایی سرمایه‌گذاری: استفاده از تجهیزات و امکانات مشترک، پژوهش و توسعه مشترک، و موجودی‌های مشترک مواد اولیه؛ ۴- هم‌افزایی مدیریت: استفاده از تجربه مرتبط مدیر یک کسب‌وکار، در سایر کسب‌وکارها برای حل مسائل و مشکلات. حوزه منابع انسانی بستر و عامل کلیدی در ایجاد و تقویت هر چهار نوع هم‌افزایی است.

شیوه‌های مدیریت استراتژیک در شرکت‌های مادر^۲ (شیوه‌های مادری^۳)

- اثرگذاری شرکت مادر بر کسب‌وکارهای زیرمجموعه و تصمیمات آن‌ها، به دو بخش مهم تقسیم می‌شود.
۱. اثر برنامه‌ریزی^۴: این اثر، تلاش‌های شرکت مادر برای شکل دادن به استراتژی کسب‌وکارها است و معیاری برای درک میزان درگیری بالا به پایین^۵ شرکت مادر، در تصمیمات مهم توابع است. مقیاسی این اثر در طیفی از کم (توابع مسئول طراحی و اجرای استراتژی خود هستند) تا زیاد (مادر مسئول طراحی استراتژی توابع است) خواهد بود.
 ۲. اثر کنترل: درحالی‌که اثر برنامه‌ریزی به ورودی‌ها یا داده‌های تصمیمات ارتباط دارد، اثر کنترل مربوط به نتایج تصمیمات، یعنی ستادهایی مانند سود یا سهم بازار است. اثر کنترل به روش واکنش نشان دادن شرکت مادر نسبت به نتایج به‌دست‌آمده در هر تابعه مربوط می‌شود.
- بر همین مبنا شیوه‌های غالب مدیریت استراتژیک در هلدینگ‌ها شامل: برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی که در ادامه تشریح می‌گردند [۲۶].

برنامه‌ریزی استراتژیک: شرکت مادر نسبت به موضوعات شرکت‌های تابعه، آگاهی و دانش دارد و نقش مشارکتی ایفا می‌کند؛ و در واقع فرآیندهای برنامه‌ریزی شدیدی مستقر می‌کند که کمک ارزشمندی به

^۱ Multi Business Company

^۲ Strategic Management Style

^۳ Parenting Style

^۴ Planning Influence

^۵ Top-Down Involvement

شکل‌گیری تفکر استراتژیک در کسب‌وکارها ارائه می‌دهد. این شیوه تمرکزگرترین نوع در میان سبک‌های دیگر است که در آن، اهداف مالی سالانه نسبت به اهداف استراتژیک بلندمدت‌تر، دارای اهمیت کمتری هستند.

کنترل مالی: در این شیوه تعامل، شرکت مادر به‌صورت کاملاً غیرمتمرکز عمل می‌کند و معتقد است که مدیران شرکت‌های تابعه باید در توسعه کسب‌وکارهایشان آزاد باشند؛ زیرا آن‌ها به بازار و فرصت‌ها نزدیک هستند و نقش شرکت مادر، تأیید یا رد پیشنهادهای ارائه شده است. بررسی و بازنگری بودجه از رویدادهای بسیار مهم و حیاتی در شرکت‌های دارای شیوه کنترل مالی است. شرکت‌های مادر در این شیوه سطح پایینی از اثر برنامه‌ریزی را با کنترل‌های مالی شدید تلفیق می‌کنند.

کنترل استراتژیک: در این شیوه، تأکید بر ایجاد فرآیندی است که تحت آن، شرکت‌های تابعه، برنامه‌ها و طرح‌های توسعه‌ای خود را مطرح می‌کنند. شرکت مادر در این شیوه، فرآیند بازنگری را بیشتر برای ایفای نقش جستجوگر و پرسش‌گر^۱ به‌کار می‌برد و بر دیدگاه خاص خود در خصوص نحوه توسعه کسب‌وکارها پافشاری نمی‌کند و بازنگری این اطمینان را می‌دهد که استانداردهای حداقلی در تجزیه‌وتحلیل اطلاعات برای برنامه‌ریزی، در همه کسب‌وکارهای تابعه رعایت می‌شود [۲۶] و از این استانداردها، چارچوب کنترل استراتژیک منابع انسانی است. برای این نوع از کنترل، شرکت مادر باید دانش و تخصص مناسبی در زمینه فعالیت توابع خودش داشته باشد.

واقعیت مهم آن است که این سبک‌ها و مدل‌ها بیشتر در سطح استراتژی شرکتی و کسب‌وکار مطرح هستند و در خصوص استراتژی‌های وظیفه‌ای مثل منابع انسانی، بازاریابی، پژوهش و توسعه که در راستای تحقق اهداف و استراتژی‌های بنگاه و کسب‌وکار است، مطالعات گسترده‌ای صورت نگرفته است؛ اما از آنجاکه در شیوه کنترل استراتژیک، تعادل میان اهداف مالی (کوتاه‌مدت) و مزیت رقابتی (بلندمدت) حائز اهمیت است [۵۹]، به کنترل استراتژیک منابع انسانی نیازمندیم چراکه از یک‌سو منابع انسانی منبع مزیت رقابتی پایدار در سازمان است و از سوی دیگر، باید از پیاده‌سازی استراتژی‌های شرکتی به‌وسیله اقدامات و تصمیم‌های حوزه منابع انسانی اطمینان حاصل کرد.

جدول ۱. مقایسه شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی (منبع: [۱۵])

مبنای مقایسه	شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک	شیوه کنترل استراتژیک	شیوه کنترل مالی
هماهنگی در کسب و کارها	هماهنگی بر عهده شرکت مادر است. کسب‌وکارها استراتژی-هایشان را پیشنهاد می‌کنند و در نهایت شرکت مادر تصمیم می‌گیرد.	در اغلب موارد هماهنگی‌ها به عهده شرکت مادر است. کسب‌وکارها منشأ اصلی ^۲ استراتژی‌ها هستند و شرکت مادر به استراتژی‌های پیشنهادی، واکنش نشان می‌دهد. شرکت مادر به تقویت تفکر استراتژیک می‌پردازد.	شرکت مادر فعالانه اشتراکات میان کسب‌وکارها را نفی می‌کند. کسب‌وکارها خودشان استراتژی را تنظیم می‌کنند و شرکت مادر به‌طور کامل منفعل است.
فرآیند برنامه‌ریزی	فرآیند برنامه‌ریزی جامع بوده و بودجه‌بندی رسمی وجود دارد. در بازنگری‌ها، اغلب تمرکز بر موضوعات اصلی و مهم است. برنامه‌ریزی با هدف ممیزی	فرآیند برنامه‌ریزی جامع بوده و بودجه‌بندی رسمی وجود دارد. بازنگری‌های جامع و سالانه برای هر کسب-وکار انجام می‌شود. هدف برنامه‌ریزی، ممیزی کیفیت تفکر در	فقط بودجه‌بندی هدف بوده و مورد تأکید است. فقط بودجه‌های سالانه بازنگری می‌شود. بازنگری بودجه فرصتی برای بحث گسترده در زمینه استراتژی فراهم

^۱ Probing and Questioning Role

^۲ Primary Source

^۳ Set

مبنای مقایسه	شیوه برنامه‌ریزی استراتژیک	شیوه کنترل استراتژیک	شیوه کنترل مالی
	کیفیت تفکر در کسب‌وکارها و گردآوری ایده‌ها از کل سطوح انجام می‌شود.	کسب‌وکارها است.	می‌کند.
نظارت بر عملکرد	نظارت دقیقی بر نتایج (عملکرد) در قبال برنامه‌ها. شرکت مادر به ندرت نسبت به عملکرد در قبال برنامه اظهار نظر می‌کند مگر هنگام رخ دادن انحرافات عمده (مدیریت بر مبنای استثنا)	نظارت دقیقی بر نتایج (عملکرد) در قبال برنامه‌ها. شرکت مادر مکرر و مستقیم، نسبت به عملکرد در قبال برنامه‌ها اظهار نظر می‌کند و بر اجرای برنامه‌های عملیاتی برای تصحیح انحرافات تأکید دارد.	
رضایت‌مندی مدیران توابع	مدیران توابع به اطلاعات و راهنمایی‌های آگاهانه شرکت‌های مادر بها می‌دهند اما به دلیل فقدان استقلال و وجود بروکراسی و اهداف عملکردی غیرشفاف، اندکی ناامیدی را تجربه می‌کنند.	مدیران توابع از استقلال بیشتر و مسئولیت‌پذیری شفاف‌تر استقبال می‌کنند، به بررسی‌های متفکرانه برنامه‌های استراتژیک توسط شرکت مادر بها می‌دهند اما نگرانی مدیران کسب و کارها از فاصله داشتن شرکت مادر از توابع است و گاهی رویه‌ها بروکراتیک و اهداف، ناواضح و مبهم است.	مدیران توابع به علت داشتن حس مالکیت در استراتژی‌ها و حس برنده بودن، تعهد بالایی دارند و به استانداردهای واضح و مشوق‌های تعیین شده توسط شرکت مادر اهمیت می‌دهند اما در مواردی که توابع به استراتژی بلندمدت و هماهنگ‌تر نیاز دارند، نگران هستند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر

مدیریت منابع انسانی استراتژیک تعاریف بسیار متفاوتی دارد اما به‌طور کلی میان استراتژی کسب‌وکار و حوزه منابع انسانی ارتباط برقرار می‌کند و بر یکپارچگی منابع انسانی با کسب‌وکار و محیط آن، متمرکز است [۲۹]. اکنون متخصصان منابع انسانی در شرایطی قرار گرفته‌اند که به مدیران صورت کسر تبدیل شده‌اند که می‌توانند در رشد سود، سهم داشته باشند، به جای آنکه تنها در مخارج کسر باشند و هزینه و سربار تلقی شوند [۷۵].

در منابع انسانی سطح هلدینگ، تمرکز اصلی بر طراحی و نظارت بر پیاده‌سازی استراتژی‌های منابع انسانی سطح شرکت است و برای این کار منابع انسانی باید نقش‌های تازه‌ای به‌عهده بگیرد از جمله: «بازیگر مؤثر»^۱، «راهبری شبکه ارتباطی»^۲، «قهرمان فرآیندها»^۳، «جنگجوی سازنده»^۴، «حافظ فرهنگ»^۵ و «قهرمان مدیریت دانش»^۶ [۲۰]. در واقع نقش مدیر منابع انسانی در شرکت‌های مادر (هلدینگ‌ها)، نسبت به یک شرکت معمولی بسیار متفاوت بوده و منابع انسانی شرکت مادر، مسئول برنامه‌ریزی، کنترل و بازنگری است و اجرا بر عهده توابع خواهد بود و بعد نظارتی مدیر منابع انسانی در یک شرکت هلدینگ قوی‌تر از بعد اجرایی آن است [۴].

مسائلی نظیر رشد نامتوازن شرکت‌های زیرمجموعه در حوزه منابع انسانی، فقدان ارتباط مناسب میان شرکت مادر و شرکت‌های زیرمجموعه و استقرار ناهمگون سیستم‌ها و زیرسیستم‌های منابع انسانی در سطح هلدینگ، مدیران منابع انسانی را به‌عنوان متولیانی اثرگذار به تصمیم‌گیران کلان سازمانی افزوده است [۴].

^۱ Effective Influencer

^۲ Network Leadership

^۳ Process Champion

^۴ Constructive Fighting

^۵ Guardian Of Culture

^۶ Knowledge Management Champion

در فضای شرکت‌های مادر که کسب‌وکارهای تابعه در بازارهای متفاوتی رقابت می‌کنند، رهبران سازمانی نمی‌توانند به‌سادگی، ارزان‌ترین و کاراترین رویکرد را انتخاب کنند، به‌نحوی که تمام فرآیندها استاندارد و متمرکز شوند؛ زیرا انجام متمرکز تمامی اقدامات منابع انسانی توسط متخصصان منابع انسانی شرکت‌های مادر، نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای متنوع واحدهای کسب‌وکار در شرکت‌های چند کسب‌وکاره باشد. به همین جهت، شیوه مناسب سازمان‌دهی نیروی انسانی در این نوع از سازمان‌ها، خدمات مشترک^۱ است که در آن مراکز تخصصی شکل می‌گیرد و وظیفه طراحی گزینه‌های مختلف منابع انسانی برای کسب‌وکارهای مختلف را بر عهده دارد. در دنیایی که سازمان‌ها به سمت کسب‌وکارهای متنوع پیش می‌روند، رویکرد خدمات مشترک در حوزه منابع انسانی، به ابزاری تبدیل شده است که به‌واسطه آن، سازمان‌ها می‌توانند هم از مزایای تمرکزگرایی (یعنی کارایی) استفاده کنند و هم انعطاف لازم برای رقابت در بازارهای مختلف را در اختیار داشته باشند [۷۳].

پژوهش‌های پیشین

هدف از کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر، در واقع کنترل پیاده‌سازی استراتژی سازمان به‌واسطه حوزه منابع انسانی در شرکت‌های تابعه است؛ زیرا سیستم‌های کنترل استراتژیک مکانیزمی را فراهم می‌کنند تا اقدامات امروز سازمان‌ها متناسب با اهداف فردای آن‌ها باشد. اگرچه دیدگاه وسیع به حوزه کنترل مدیریت، شامل تمام فرآیندهای استراتژیک سازمان می‌شود؛ اعم از تدوین و صورت‌بندی استراتژی و اجرای استراتژی [۲۱]؛ اما از آنجا که پژوهش‌ها نشان می‌دهد که بیش از ۷۰ درصد سازمان‌ها در پیاده‌سازی استراتژی شکست می‌خورند و علت این امر ناتوانی در اجرای استراتژی است و نه طراحی آن [۳]؛ اجرای کنترل استراتژیک منابع انسانی مطلوب مقاله حاضر است؛ زیرا مهم‌ترین عوامل در پیاده‌سازی موفق استراتژی، تأثیر کنترل‌های مدیریتی سازمان است و سیستم‌های کنترل استراتژیک این اطمینان را می‌دهند که تلاش‌های صورت گرفته برای تهیه برنامه استراتژیک، به‌درستی به اقدامات ترجمه و تبدیل شود؛ بنابراین اجرای موفق استراتژی به سیستم‌های کنترل استراتژیک وابسته است [۶۵]. در همین راستا مدل‌ها و چارچوب‌های سه حوزه، در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته‌اند: مدل‌های حوزه کنترل، مدل‌ها و چارچوب‌های حوزه مدیریت عملکرد (با رویکرد پیاده‌سازی و اجرا) و چارچوب‌های حوزه اجرای استراتژی که علت انتخاب آن‌ها در ادامه ارائه می‌شود.

هدف اصلی سیستم کنترل مدیریت این است که به مدیران ارشد سازمانی کمک نماید تا از طریق هماهنگی میان استراتژی و عمل و هم‌راستایی سازمان‌دهی شرکت با استراتژی‌های کسب‌وکار، ریسک‌های کسب‌وکار را کاهش دهد [۱۱]. مطالعات همواره بر تناسب میان سیستم کنترل مدیریت و استراتژی سازمانی تأکید داشته است و پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ارتباط دوسویه میان استراتژی‌ها و سیستم‌های کنترلی وجود دارد [۳۹]. از دلایل اساسی ناتوانی در اجرای استراتژی‌ها، این است که مدیران اجرایی هنوز مدل عملی و حتی نظری (تئوریک) صحیحی ندارند تا اقدامات آن‌ها را در راستای پیاده‌سازی استراتژی هدایت و یکپارچه نماید. به همین جهت پژوهش‌ها باید به سمت پیاده‌سازی استراتژی هدایت شوند [۳، ۵۴، ۶۰]. آنتیکسون پس از مطالعه ادبیات در حوزه پیاده‌سازی استراتژی، نتایج پژوهش خود را این‌گونه جمع‌بندی می‌کند: چیزی که ما داریم شامل «فقدان چارچوب نظری» و «مبانی دانش گسسته و نامنسجم» به همراه «خلأهای بسیاری است که باید پر شوند» [۶۱]. حوزه مدیریت عملکرد نیز قرابت زیادی با کنترل سازمانی دارد [۲۳] و حتی در برخی موارد سیستم کنترل مدیریت را مترادف مدیریت عملکرد می‌دانند [۶۸، ۶]. در واقع هدف سیستم مدیریت عملکرد این است که استراتژی‌های شرکتی وظیفه‌ای به اهداف مشخصی ترجمه شوند تا امکان نظارت بر تحقق استراتژی فراهم شود [۴۶، ۷]. به همین دلیل، مدل‌ها و چارچوب‌های بررسی‌شده در این پژوهش به ۳ دسته تقسیم می‌شوند: مدل‌های

^۱ Shared Services

حوزه کنترل، مدل‌ها و چارچوب‌های حوزه مدیریت عملکرد (با رویکرد پیاده‌سازی و اجرا) و چارچوب‌های حوزه اجرای استراتژی.

سیستم کنترلی فیتزجرالد و همکاران^۱ (۱۹۹۱): این مدل، در دسته سیستم‌های کنترلی است که اندازه‌گیری عملکرد را از مفاهیم مهم در مرکز کنترل قرار می‌دهد و در تلاش است تا به سه سؤال اصلی پاسخ دهد: چه اتفاقی افتاده؟ چرا اتفاق افتاده؟ در این مورد نیاز به انجام چه کارهایی است؟ این سیستم به کنترل در سطوح مختلف اعم از استراتژی، اهداف بلندمدت، برنامه‌ها و اهداف کوتاه‌مدت توجه دارد. هرم عملکردی (۱۹۹۱): به این هرم، تکنیک تحلیل و گزارش اندازه‌گیری استراتژیک نیز می‌گویند زیرا در پاسخ به نارضایتی‌هایی موجود در مورد شاخص‌های عملکردی سنتی مانند مطلوبیت، کارایی، بهره‌وری و... ارائه شد و هدف از آن ارائه یک سیستم کنترل مدیریت بود که بتواند با استفاده از شاخص‌های عملکردی موجب تعریف دقیق و دست‌یابی به موفقیت شود [۴۷]. از نقاط قوت این چارچوب، ترکیب رویکرد سلسله مراتبی در اندازه‌گیری عملکرد با رویکرد فرآیندی است اما مسئله، دشواری پیاده‌سازی این چارچوب در عمل است.

مدل کنترل استراتژیک هریسون (۱۹۹۱): هریسون با مطالعه ۱۰۸ شرکت و باهدف تعیین عوامل مهم در حوزه کنترل استراتژیک، مدل مفهومی برای کنترل استراتژیک ارائه کرده که دارای ۸ جزء اساسی است به‌نحوی که بتواند به‌موقع و به‌طور مؤثر اقدامات اصلاحی را پیشنهاد دهد [۲۸].

چارچوب اهرم‌های کنترلی (۱۹۹۵): این چارچوب ابزاری برای پیاده‌سازی و کنترل استراتژی‌های کسب‌وکار ارائه شده و چهار مفهوم کلیدی دارد: ارزش‌های کلیدی، ریسک‌های اجتنابی متغیرهای اساسی عملکرد و فقدان قطعیت استراتژیک. این چارچوب یک‌گونه شناسی برای انواع سیستم‌های کنترل است و راهنمایی‌هایی در مورد انواع سیستم‌های کنترلی و نحوه انتخاب آن‌ها توسط سازمان‌ها ارائه می‌دهد [۶۷].

چارچوب کارت امتیازی متوازن (۱۹۹۲): کارت امتیازی متوازن از سال ۱۹۹۲ به بعد به ادبیات مدیریت وارد شد و ۴۰ درصد از ۱۰۰۰ شرکت فورچون تا انتهای سال ۲۰۰۰ از آن استفاده کرده‌اند. این چارچوب دارای ۴ بُعد اصلی: مشتری، فرآیندهای داخلی، مالی و یادگیری است. نقش سیستم مدیریت عملکرد و کارت امتیازی متوازن از چارچوب‌های غالب، غلبه بر تنش میان کنترل‌های مدیریتی و کنترل‌های استراتژیک است [۳۶] که دارای -های غیرملموس سازمان را با استراتژی شرکتی هم‌راستا می‌کند زیرا در بُعد رشد و یادگیری، منابع سازمان برای پیاده‌سازی استراتژی را به سه دسته سرمایه انسانی، سرمایه اطلاعاتی و سرمایه‌های سازمانی تقسیم می‌کند [۴۰].

مدل مرجع مدیریت عملکرد (۱۹۹۷): این مدل معتقد است هنگام طراحی یک سیستم مدیریت عملکرد باید به دو موضوع توجه داشت: ۱. یکپارچگی سیستم، ۲. به‌کارگیری سیستم (پیاده‌سازی). این مدل به جاری‌سازی سیاست‌ها، به‌گزینی، فرآیند محوری و نظارت فعالانه توجه می‌کند [۷].

مدل مورالیدهاران و همیلتون (۱۹۹۹): این مدل در حوزه کنترل شرکت‌های بین‌المللی و میزان کنترلی است که شرکت‌های مادر باید بر شرکت‌های تابعه داشته باشند تا بتوانند توابع را به شکل اقتصادی و بهینه مدیریت نمایند و معتقد است که برای هر یک از شرکت‌های تابعه بر اساس مرحله‌ای از توسعه که در آن قرار دارند، نوع کنترل متفاوتی باید به‌کاربرد [۵۰].

چارچوب مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس (۲۰۰۱): این چارچوب به طراحی و توسعه اندازه‌گیری عملکرد برای یک هدف استراتژیک در یک بازه زمانی مشخص می‌پردازد که سریعاً شاخص‌ها از

^۱ Fitzgerald et.al

سطوح استراتژیک به سمت سطوح عملیاتی شکسته می‌شوند تا بتوانند عملکرد را در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک، تقویت نمایند [۳۲]. سادگی و پرهیز از پیچیدگی و تلاش برای تحقق یک هدف مشخص در بازه زمانی مشخص و رصد میزان تحقق آن هدف بر اساس شاخص‌ها، از نقاط قوت این مدل است اما این مدل با توجه به سطح پیچیدگی و فقدان تمرکز و تضاد منافی که در شرکت‌های هولدینگ وجود دارد به سادگی قابل کاربرد نیست.

مدل پنج عاملی کنترل استراتژیک (۲۰۰۱): نقطه قوت این مدل آن است که توجه به محیط ناپایدار سازمان‌ها دارد و اینکه محتوای استراتژی در پاسخ به تغییرات محیطی می‌تواند دچار تغییر شود و بنابراین کنترل استراتژیک باید به مزیت رقابتی و قابلیت‌های استراتژیک توجه کند [۷۱].

منشور عملکرد (۲۰۰۲): این منشور یک چارچوب خلاقانه و جامع است که توجه مدیران را به سمت عواملی که برای موفقیت و بقای سازمان مهم است، جلب می‌کند و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا سیستم اندازه‌گیری عملکرد خود را طراحی، توسعه، اجرا و بازنگری کنند. پنج حوزه به هم پیوسته در چارچوب منشور عملکرد وجود دارد: رضایت ذی‌نفعان، مشارکت ذی‌نفعان، استراتژی‌ها، فرآیندها و قابلیت‌ها [۵۳].

چارچوب پیاده‌سازی اکوموس (۲۰۰۳): اکوموس با تحلیل چارچوب‌های ارائه شده در زمینه پیاده‌سازی استراتژی ۱۱ عامل کلیدی مشترک را که باید برای اجرای موفق استراتژی مورد توجه قرار گیرد، معرفی کرده و در نهایت آن‌ها را در چهار دسته کلی قرار می‌دهد؛ ۱. محتوای استراتژی، ۲. بستر استراتژیک، ۳. فرآیندها، ۴. دستاوردها/ نتایج و سپس نقش و اهمیت هر یک از این عوامل در پیاده‌سازی استراتژی تشریح می‌کند [۳۷، ۷۹]. مدل شاخص‌های عملکردی در چارچوب شرکت‌های چندملیتی (۲۰۰۳): توجه به اقتضات شرکت‌های چندملیتی و تمرکز بر فرآیند تولید ارزش، نقطه قوت این مدل است [۷۸]، اما نحوه پیاده‌سازی شاخص‌هایی که با این ملاحظات طراحی شده‌اند از نظر دورمانده است؛ زیرا همان‌قدر که پیچیدگی شرکت‌های هلدینگ بر شاخص‌ها و اینکه چه چیزی کنترل شود اثرگذار است به همان میزان و حتی بیشتر بر اجرای شاخص‌های طراحی شده و استفاده از آن‌ها در عمل اثرگذار است.

چارچوب راس و پاترلی (۲۰۰۳): این چارچوب، نگاه سازمانی به مفهوم عملکرد دارد و فرآیندهای درون سازمان را مدنظر قرار می‌دهد و ارزیابی عملکرد را شامل فرآیندها و ابزارهای مختلفی می‌داند که نیازمند رویکرد سیستمی است و نباید صرفاً متمرکز بر شاخص‌های اندازه‌گیری باشد. در بخش بالایی این چارچوب، اهداف به هنجارهای عملکردی شکسته می‌شوند و از سوی دیگر انتظارات ذی‌نفعان به شاخص‌ها در سطح فرآیندی ترجمه می‌شوند [۶۴].

سیستم اندازه‌گیری عملکرد لومان (۲۰۰۴): این چارچوب با معرفی گام‌های نه‌گانه برای طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد یک چارچوب فرآیندی متعامل است که پس از به‌دست آوردن اطلاعات بیشتر در مورد استراتژی، مشتریان، فرآیندها تعدیل می‌شود [۴۶].

مدل بورن و همکاران (۲۰۰۵): بر اساس مطالعه ادبیات حوزه مدیریت عملکرد، به این جمع‌بندی رسیدند که ۷ مرحله برای پیاده‌سازی و استفاده از سیستم مدیریت عملکرد وجود دارد [۸].

چارچوب اندازه‌گیری عملکرد کمبریج (۲۰۰۵): نیلی^۱ معتقد است که توسعه سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد به سه فاز/ مرحله اصلی تقسیم می‌شود؛ این مراحل شامل: مرحله اول طراحی شاخص‌های عملکردی است، مرحله دوم به‌کارگیری شاخص‌های عملکردی در عمل و مرحله سوم استفاده/ بهره‌برداری از شاخص‌های عملکردی [۶۲].

^۱ Neely

مدل مفهومی پرابور برای پیاده‌سازی استراتژی (۲۰۰۷): این مدل حوزه‌های وظیفه‌ای گوناگون اعم از استراتژیک و عملیاتی را مدنظر قرار می‌دهد. مطابق با این مدل استراتژی به ساختار شکل می‌دهد و ساختار به رفتار و رفتار هم نتایج نهایی را شکل می‌دهد. و ارتباط بازخوردی میان این اجزا، برای موفقیت در پیاده‌سازی و مدیریت استراتژی سازمان نیز ضروری است [۶۱].

چارچوب جامع اجرای استراتژی کدمی (۲۰۰۸): با بررسی چارچوب‌های موجود در ادبیات حوزه پیاده‌سازی استراتژی، کاستی‌های پیاده‌سازی مؤثر استراتژی برشمرده و درنهایت چارچوبی ارائه شده که متناسب با بسترهای کشور هند باشد و در یک سازمان هندی به کار گرفته شده است. در این چارچوب بیشتر بر جنبه‌هایی تمرکز شده که کمتر در ادبیات موجود و در بستر کشورهای غربی وجود دارد. دو مورد از مهم‌ترین این موضوعات شامل "پیاده‌سازی فرآیندی" و "پیاده‌سازی پروژه‌ای" [۳۷].

بسته سیستم کنترل مدیریت (۲۰۰۸): مالمی و برون مجموعه متنوعی از رویکردهایی که به سیستم‌های کنترل مدیریت وجود دارد را بررسی نموده و تحت چارچوب واحدی به نام "بسته سیستم کنترل مدیریت" ارائه نمودند و میان ۵ نوع کنترل تمایز قائل شده‌اند: کنترل فرهنگی، کنترل‌های سایبرنتیک، کنترل‌های اداری و اجرایی، برنامه‌ریزی، پاداش و جبران خدمات [۴۸].

چارچوب پیاده‌سازی ساندرز (۲۰۰۸): با روش مورد کاوی چندگانه، پیاده‌سازی استراتژی در ۷ سازمان مورد بررسی قرار گرفته که هم خصوصی بوده‌اند و هم دولتی. در نهایت، ۷ مضمون برای به‌کارگیری استراتژی در فاز اکتشافی پژوهش شناسایی شد و تحلیل کیس‌ها بیش از ۵۰ اقدام اجرایی و علت آن‌ها را نشان داد و هر اقدامی ذیل دسته‌بندی مهارت‌های مدیریتی دسته‌بندی مدل نهایی ارائه شده است [۶۵].

سیستم‌های مدیریت عملکرد (۲۰۰۹): این چارچوب با هدف ارائه موضوعاتی در مورد طراحی و اجرای یک سیستم کنترلی ارائه شده است و سعی کرده تا نگاه جامعی به سیستم‌های مدیریت عملکرد داشته باشد و جنبه‌های مختلف آن را با دوازده سؤال مدنظر قرار دهد [۲۱].

کارت امتیازی متوازن در سطح شرکتی (۲۰۱۰): کارت امتیازی متوازن در سطح شرکتی، از دو منظر با کارت امتیازی کسب‌وکار متفاوت است: ۱. به مدیریت شرکت کمک می‌کند تا استراتژی شرکتی را پیاده نموده و با تمرکز بر هماهنگ نمودن تمام واحدهای کسب‌وکار استراتژیک زیر مجموعه‌اش، آن را توسعه دهد، ۲. مدیران در سطح شرکتی مسئول مدیریت انتظارات داخلی و خارجی هستند و به این ترتیب جنبه نوع ارتباط توابع با شرکت بزرگ‌تر نیز مدنظر قرار گرفته است [۴۱].

چرخ عملکرد (۲۰۱۲): ایده اصلی چرخ عملکرد این است که مدل‌های کنترل مختلف را می‌توان در قالب یک مدل کلی و جامع ارائه نمود و در پی ارائه مدلی است که بتواند پاسخگوی نیاز اکثر سازمان‌ها باشد و تلاش نموده تا به‌واسطه استفاده از رویکرد برنامه‌ریزی بالا به پایین و یک سیستم کنترلی پایین به بالا، "گره نهایی" که همواره در سیستم‌های کنترل وجود داشته است - پارادوکس کنترل - را حل نماید [۷۶].

پراکتور و همکاران (۲۰۱۳): پس از بررسی پژوهش‌ها در حوزه پیاده‌سازی استراتژی و چالش‌های آن، دستورالعملی برای نام‌گذاری، تعریف و اجرای استراتژی ارائه دادند که هفت جنبه مختلف را مدنظر قرار داده است: مسئول، اقدام، هدف از اقدام، مدت زمان، شدت و وسعت اقدام، نتایج مورد انتظار از اجرای استراتژی و توجیه نظری [۶۰].

بورسوا و دوراکووا (۲۰۱۵) یک مدل مرجع برای مدیریت عملکرد در سطح شرکتی ارائه دادند که حاصل از پژوهش‌های کیفی انجام شده در سال‌های ۲۰۱۲ - ۲۰۱۴ در زمینه مدیریت عملکرد است. مدل پیشنهادی آن‌ها

مبتنی بر ادغام پنج عنصر (مؤلفه) است: مدیریت، اقدامات کنترلی، عملکرد مالی، اجتماعی و محیطی که تمامی این مؤلفه‌ها را تشریح کرده و نقش آن‌ها را در مفهوم حاکمیت شرکت‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است [۸۱].

چارچوب شایستگی برای اجرای استراتژی (۲۰۱۶): لاشموف و همکاران ادعان داشتند که با توجه به تغییرات سریع محیطی، شرکت‌های خلاق و نوآور روسی بیش از هر زمان دیگری به توسعه استراتژیک خود نیازمند هستند و یک رویکرد مبتنی بر شایستگی برای یکپارچه ساختن استراتژی منابع انسانی با استراتژی کلی شرکت در فضای خلاقانه ارائه دادند [۴۳].

استنی و همکارانش (۲۰۱۷) مبانی نظری برای تدوین شاخص‌های کنترل استراتژیک با تمرکز بر توسعه پایدار شرکتی را بررسی کردند و الگویی از کنترل استراتژیک ارائه دادند که هم به شاخص‌های بیرونی و هم داخلی توجه دارد و این امکان را برای مدیران ارشد و میانی فراهم می‌کند که بتوانند نظارت استراتژیک را بر روند توسعه پایدار در چارچوب استراتژی انتخاب شده داشته باشند [۸۲].

بسته کنترل استراتژیک مدیریت (۲۰۱۹): نویسندگان این مقاله با اشاره به نقاط ضعف کارت امتیازی و نقشه استراتژی، بسته کنترل استراتژیک مدیریت را مطرح می‌کند که از سه سیستم مرتبط با مدیریت استراتژیک و کنترل مدیریت تشکیل شده‌اند: مدل کسب‌وکار، نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن. در این بسته حلقه‌های بازخوری وجود دارد که نمایی پویا از اثرات متقابل این سیستم‌ها بر یکدیگر را به رسمیت می‌شناسد [۵۲].

نقد مدل‌ها و ارائه چارچوب اولیه پژوهش

بررسی مدل‌ها، چارچوب‌ها و سیستم‌های کنترلی، مدیریت عملکرد و اجرای استراتژی نشان می‌دهد که هیچ‌یک از آن‌ها نگاهی جامع به کنترل استراتژیک منابع انسانی در هلدینگ‌ها نداشته‌اند و هر یک از منطری محدود به موضوع نگریسته است. با توجه به مدل‌ها و چارچوب‌های بررسی شده و با الهام از آموزه‌های آن‌ها می‌توان سه محور مهم برای تحقق کنترل استراتژیک منابع انسانی در هلدینگ‌ها (کاماه) در نظر گرفت (شکل ۱).



شکل شماره ۱. محورهای مهم در زمینه کنترل استراتژیک منابع انسانی در هلدینگ‌ها (منبع: برگرفته از مبانی نظری پژوهش)

همان‌گونه که در مقدمه بحث شد، برای تدوین شاخص‌های کنترلی استراتژیک، مدل‌های استاندارد وجود دارد که حداقل‌هایی را برای طراحی شاخص‌های کنترلی منابع انسانی در اختیار شرکت‌ها قرار می‌دهند؛ اما مطالعات در مورد نحوه پیاده‌سازی و اجرای شاخص‌های طراحی شده در عمل بسیار اندک هستند و همین

مطالعات موجود نیز پیچیدگی و گستردگی شرکت‌های هلدینگ را مدنظر قرار نداده‌اند. به همین دلیل پژوهش حاضر متمرکز بر پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در هلدینگ‌هاست که هدفش کنترل پیاده‌سازی استراتژی سازمان به‌واسطه حوزه منابع انسانی در شرکت‌های تابعه است. در واقع ناتوانی شرکت‌ها برای اجرای استراتژی، ناشی از این است که مدیران اجرایی هنوز مدل/چارچوب عملی و حتی نظری (تئوریک) صحیحی ندارند تا اقدامات آن‌ها را در راستای پیاده‌سازی استراتژی هدایت و یکپارچه نماید [۳]. نکته دیگر اینکه علاوه بر کمرنگ بودن مدل‌های پیاده‌سازی استراتژی و چارچوب‌های اجرایی کنترل استراتژیک در ادبیات، این مدل‌ها و چارچوب‌ها به سطح وظیفه‌ای در حوزه منابع انسانی نیز ورود نکرده‌اند. مهم‌ترین محورهای به‌دست آمده از ادبیات در حوزه اجرای کنترل استراتژیک شامل:

- لزوم شفاف‌سازی نحوه اجرا و پایش شاخص‌های کنترلی طراحی شده؛
- وجود مکانیزم‌های رسمی و شفافیت برای انتقال اطلاعات حاصل از اجرای سیستم‌های کنترلی میان توابع؛
- استفاده از روش‌های مختلف برای نظارت بر حسن اجرای سیستم کنترلی طراحی شده؛
- رویکرد سیستمی برای پیاده‌سازی و توجه به هماهنگی و ارتباط میان حوزه‌های وظیفه‌ای هنگام اجرای کنترل استراتژیک؛
- نگاه بلندمدت به اثربخشی اجرای کنترل استراتژیک؛
- یکپارچگی درونی بخش‌های مختلف در سیستم کنترل استراتژیک؛
- توجه به نحوه جمع‌آوری داده‌ها، امکانات و زیرساخت‌های لازم برای جمع‌آوری داده‌های قابل‌اعتماد برای سیستم کنترلی.

۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف از پژوهش حاضر، ارائه چارچوب اجرایی برای کنترل استراتژیک منابع انسانی در هلدینگ‌ها است و در آن عناصر و عوامل کلیدی برای پیاده‌سازی موفق سیستم کنترل استراتژیک منابع انسانی در هلدینگ‌ها احصاء و توصیف شده‌اند. استراتژی این پژوهش مطالعه موردی است؛ زیرا هدف از مطالعه موردی روشن ساختن یک پدیده با نظر افکندن بر روی نمونه‌ای مشخص است [۱۷]. در مطالعه موردی پژوهشگر مایل است ویژگی‌های مورد، شرایط محیطی آن، عوامل تأثیرگذار و به‌طور کلی هر جنبه‌ای که می‌تواند مورد را آشکارتر نماید، مورد بررسی قرار دهد [۸۰، ۵۶]. مطالعه موردی معمولاً با دو هدف انجام می‌شود: ۱. مطالعه موردی با هدف آزمون تئوری؛ کیس فقط به آزمون تئوری کمک می‌کند ۲. مطالعه موردی با هدف نظریه‌پردازی یا تئوری‌سازی؛ کیس به توسعه و ساخت نظریه/ تئوری کمک می‌کند [۸۴] که مقاله حاضر هدف دوم را مدنظر داشته و به همین دلیل کیسی برای مطالعه انتخاب شده است که شیوه مادری آن کنترل استراتژیک باشد تا با مطالعه پدیده در واقعیت، به توسعه موضوع پژوهش کمک نماید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها نیز مطالعه کتابخانه‌ای، مطالعه مستندات سازمان و مصاحبه با خبرگان بوده است.

مورد انتخاب شده برای پژوهش حاضر از بزرگ‌ترین شرکت‌های مادر خصوصی فعال در صنایع معدنی است که از سال ۱۳۸۸ فعالیت خود را آغاز نموده و هم‌اکنون ۱۸ شرکت زیرمجموعه دارد که در حوزه‌های مختلفی مانند تولید، بازرگانی، پروژه‌های ساختمانی، مهندسی و ... فعالیت می‌کنند و نیازمند الزامات جدید برای اداره توابع خود در حوزه منابع انسانی است. دلیل انتخاب این هلدینگ برای مطالعه نوع ارتباط و تعامل شرکت مادر با شرکت‌های تابعه است که از نوع کنترل استراتژیک است؛ به این معنی که در حوزه منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی شرکت مادر و مبتنی بر استراتژی شرکتی و با حضور نمایندگان توابع معظم، در کمیته راهبردی و توسعه مدیریت تهیه‌شده و چارچوب‌ها و دستورالعمل‌های مربوطه نیز تدوین می‌شود و برای اجرا به توابع ابلاغ می‌شود و پس از آن شرکت مادر وظیفه نظارت بر حسن اجرای این استراتژی را به‌واسطه شاخص‌های طراحی‌شده در کمیته مذکور بر عهده خواهد داشت. بنابراین طراحی شاخص‌های کنترلی در سطح شرکت‌های مادر صورت می‌گیرد اما نحوه پیاده‌سازی و اجرای کنترل طراحی‌شده در سطح هلدینگ، محل چالش است. داده‌های مورد نیاز برای تحلیل در بازه زمانی زمستان ۹۷ تا تابستان ۹۸ و طی دو مرحله جمع‌آوری شده است. مرحله اول مطالعه مستندات و اسناد شرکت‌های مادر شامل استراتژی شرکتی، استراتژی منابع انسانی شرکتی، گزارش سالانه ارزیابی تعالی، ابلاغیه‌ها و دستورالعمل‌ها، راهنمای حوزه منابع انسانی و خروجی‌های مستند جلسات کمیته راهبری و توسعه بوده است. سپس مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان اجرایی اعم از مدیران عامل، مدیران طرح و برنامه و مدیران منابع انسانی هم در شرکت مادر و هم در توابع انجام شده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پس از بررسی مستندات و اسناد و همچنین مصاحبه با خبرگان تمام داده‌های به‌دست آمده جمع‌شدند و مورد تحلیل قرار گرفتند. تحلیل داده‌ها طی سه مرحله انجام شده است: کدگذاری اولیه، تعیین کدهای مفهومی و استخراج مقوله‌ها. در مرحله اول، تمامی فیش‌های یادداشت حاصل از مطالعه اسناد جمع‌شده و همچنین متن مصاحبه‌های انجام‌شده، کدگذاری شدند. نتایج حاصل از کدگذاری استخراج ۱۶۹ کد اولیه بوده است که فراوانی مربوط به هر یک از کدها در مصاحبه‌ها نیز تعیین شده است. نمونه این کدها در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۲. نمونه کدهای اولیه مصاحبه با خبرگان در مورد اجرای کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر (کاماه)

شماره مصاحبه												مجموع فراوانی	کدهای اولیه
MH12	MH11	MH10	MH9	MH8	MH7	MH6	MH5	MH4	MH3	MH2	MH1		
۱	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۶	توجه به تقدم و تأخر و زمان مورد نیاز برای بسترسازی پیاده‌سازی سیستم کاماه
۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۴	نداشتن دید بالا به پایین به توابع در هنگام کنترل آن‌ها راحت بودن آدم‌ها باهم
۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۵	استفاده از متخصصان بیرونی در انجام برخی ارزیابی‌ها به‌منظور کاهش قضاوت و تخصصی‌تر شدن ارزیابی
۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۷	تشکیل کارگروه‌های فنی - تولیدی برای انتشار دانش بین توابع
۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۶	انتقال اطلاعات در مورد سیستم کنترلی منابع انسانی در چرخه‌های ارتباطی
۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۴	عضویت اعضای مشاورین ارشد و مدیران ارشد مادر در هیئت‌مدیره‌های توابع به‌منظور انتقال دید مادر به توابع
۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۶	تمایل کمتر توابع به اجرای برخی از شاخص‌ها مانند آیین‌نامه عزل و نصب مدیران
۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۸	احساس توابع مبنی بر بی‌خبری مادر از مسائل و مشکلاتشان امکان بروز رقابت میان توابع با فعالیت یکسان در یک بخش از زنجیره ارزش
۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۷	انتقال استراتژی‌های مادر به کارکنان در آموزش‌های بدو استخدام (جامعه‌پذیری)
۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۶	لزوم طراحی دقیق مکانیزم اجرایی و سیستم گردش کار و اطلاعات

در مرحله دوم، با مقایسه کدهای مرحله قبل، مواردی که اشاره به یک جنبه مشترک دارند، عنوان یک «مفهوم» را به خود گرفتند و ذیل دسته‌های مفهومی مشخصی طبقه‌بندی شدند و نتیجه آن ۳۷ حوزه مفهومی در مورد اجرای کاماه (کنترل استراتژیک منابع انسانی در هلدینگ‌ها) بوده است. نمونه این مفاهیم در جدول ۳ قابل مشاهده است.

در نهایت و در مرحله سوم کدهای مفهومی حاصل، بر اساس اصل جامع‌ومانع بودن، ذیل ۱۰ مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند که شامل: تشکیل کمیته متولی کاماه، تسهیل‌گران / موانع اجرایی شدن کاماه، مکانیزم‌های انتقال سیستم کاماه به توابع، رسمیت بخشیدن به کاماه، ساختار اجرایی کاماه، نظارت بر اجرای کاماه، حمایت از توابع در جهت اجرای کاماه، اقدام مبتنی بر نتایج سیستم کاماه، گردآوری، تحلیل اطلاعات و خروجی سیستم کاماه و کیفیت سیستم کاماه. این مقوله‌ها در جدول ۴ ارائه شده‌اند.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود برای پیاده‌سازی موفق کنترل استراتژیک منابع انسانی در هلدینگ، باید کمیته‌ای تشکیل شود که مسئولیت اجرایی شدن این سیستم را بر عهده بگیرد و نمایندگان تمامی توابع در این کمیته حضورداشته باشند تا بتوانند درک درستی از فلسفه کنترل استراتژیک منابع انسانی و شاخص‌های مربوط به آن بیابند و آن را به‌درستی به توابع منتقل نموده و مقاومت‌های اجرایی را کاهش دهند.

جدول ۳. نمونه حوزه‌های مفهومی حاصل از دسته‌بندی کدهای اولیه در مورد اجرای سیستم (کاماه)

مفاهیم	کدهای اولیه
شفاف‌سازی نحوه اجرای کاماه	تدوین منشور ارزیابی اجرای آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها
	لزوم طراحی دقیق مکانیزم اجرایی و سیستم گردش کار و اطلاعات (Work Flow, Data Flow)
	زدن حرف‌های خوب اما غیرقابل تحویل به پایین‌دست
	تعریف Code of Conduct برای پیاده‌سازی سیستم کنترلی (تعیین متولیان، مسئولان هر بخش و ...)
تسهیم دانش برای اجرای سیستم کاماه	تعریف روشن و شفاف روابط بالادستی پایین‌دستی و چارچوب‌ها در سیستم کنترلی
	لزوم وجود مکانیزم‌های رسمی برای انتقال اطلاعات حاصل از اجرای سیستم کاماه میان توابع برای اجرای بهتر
	اجرای استراتژی به واسطه برنامه‌های کوتاه‌مدت و تخصیص منابع
	برگزاری جلسات تسهیم دانش میان توابع برای آگاهی از مشکلات اجرا، نحوه غلبه بر آن‌ها و میزان پیشرفت
توجه به عنصر رفتاری	کمیته‌ها حلقه واسط میان توابع برای اطلاع از وضعیت شاخص‌های یکدیگر
	آگاهی از پیش‌بینی‌هایی برای غلبه بر مشکلات احتمالی آینده در نتیجه جلسات تعاملی برای بررسی و کنترل شاخص‌ها
	تشکیل کارگروه‌های فنی- تولیدی برای انتشار دانش بین توابع
	برای توابع ارزش و احترام قائل شدن و روابط مبتنی بر احترام داشتن
	انتقال این حس به توابع و کارکنانش که مهم و اصل کار آن‌ها هستند
	نداشتن دید بالا به پایین به توابع در هنگام کنترل آن‌ها- راحت بودن آدم‌ها باهم
	انتقال این حس به توابع و کارکنانش که مهم و اصل کار آن‌ها هستند
	باید به سیستم کاما عنصر رفتاری اتچ شود برای اجرا

از آنجاکه نحوه کنترل در سازمان‌های تک کسب‌وکار با شرکت‌های مادر متفاوت است و در شرکت‌های مادری که شیوه کنترل استراتژیک دارند اصول و شاخص‌های کنترلی شرکت مادر تهیه می‌شود و توابع ملزم به اجرا هستند، بسیار مهم است که هم سیستم کاماه به رسمیت شناخته شود و هم مکانیزم‌هایی برای انتقال آن به توابع فراهم شود تا با کمترین اصطکاک و بیشترین همراهی، تمام زیرمجموعه‌ها در راستای اهداف شرکت‌های مادر حرکت نمایند. از سوی دیگر توابع برای اجرای سیستم کاماه نیازمند حمایت‌هایی هستند که مادر با فراهم آوری آن‌ها و استفاده از مکانیزم‌هایی اعم از آگاهی دادن به واسطه اطلاعیه‌ها، دستورالعمل‌ها و چرخه‌های ارتباطی و برگزاری جلسات مستمر، حضور در توابع در صورت لزوم، استفاده از پیشینه قانونی و الزام‌آور برای همراه کردن توابع می‌تواند موفق عمل نماید.

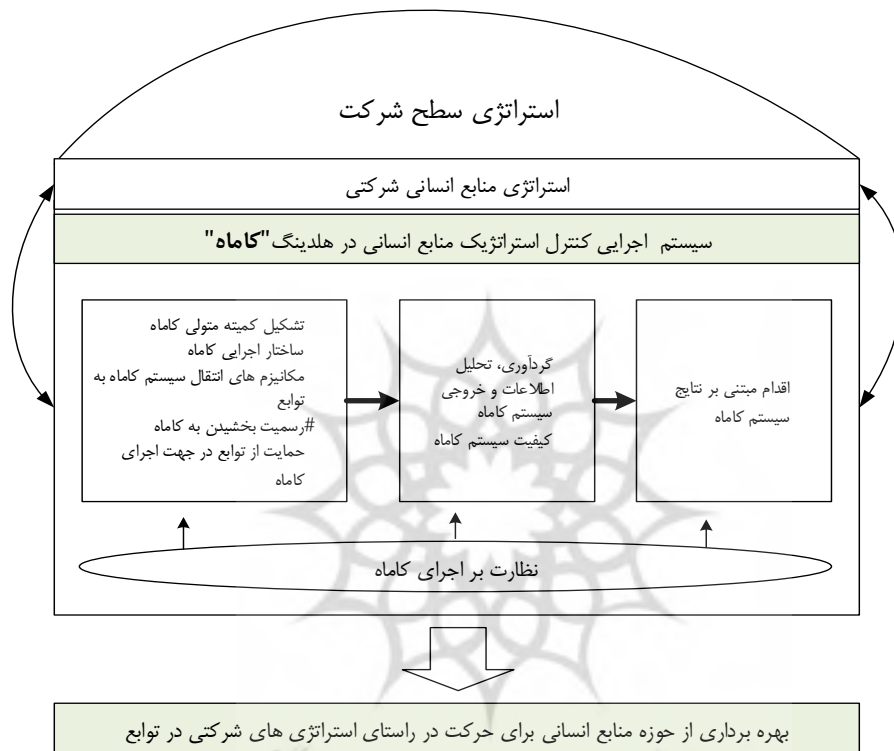
نکته بسیار مهم دیگر این است که میان مادر و توابع برای اجرای کاماه تقسیم وظایف روشن و شفاف صورت بگیرد، اینکه چه کارهایی را مادر چه کارهایی را توابع و چه وظایفی را باید به صورت تعاملی انجام دهند، تعیین‌کننده ساختار اجرایی سیستم کاماه است. نحوه گردآوری آمار و اطلاعات حاصل از اجرا و سنجش شاخص‌های استراتژیک طراحی شده در کاماه و تحلیل آن‌ها و نحوه گزارش دهی نتایج حاصل از این سنجش (اعم از کیفیت گزارش، تنظیم محتوای گزارش متناسب با مخاطبان در سطوح مختلف، دوره‌های زمانی ارائه گزارش و متولی تهیه) نیز جز موارد مهمی است که تجلی خروجی‌های حاصل از اجرای کاماه است؛ زیرا اجرای کاماه باهدف استفاده از نتایج آن در عمل و کمک به اتخاذ تصمیمات مدیریتی در سطح کلان هلدینگ و در راستای تحقق اهداف شرکتی مدنظر قرار می‌گیرد.

جدول ۴. مقوله‌های مستخرج از مصاحبه با خبرگان

مقوله‌ها	مفاهیم
تشکیل کمیته متولی کاماه	ترکیب کمیته متولی کاماه
	اختیارات کمیته کاماه
	دوره زمانی جلسات کمیته کاماه

وظایف و مسئولیت‌های کمیته کاماه	مکانیزم های انتقال سیستم کاماه به توابع
آموزش کارکنان توابع	
مستندسازی	
ارتباطات و تعامل	
استفاده از مدیران و مشاوران مادر و تشکیل کمیته‌های موردنیاز	رسمیت بخشیدن به کاماه
نگاه پروژه‌های به پیاده‌سازی سیستم کاماه	
الزام توابع به اجرا	
شفاف‌سازی نحوه اجرای کاماه	
تسهیم دانش برای اجرای سیستم کاماه	حمایت از توابع در جهت اجرای کاماه
فراهم آوردن امکانات برای توابع	
آماده‌سازی توابع برای اجرای کاماه	
مکانیزم های همراه کردن توابع با سیستم کاماه	
رهبری / حمایت مدیر ارشد	ساختار اجرایی کاماه
وظایف مادر	
وظایف توابع	
تعامل / ارتباطات	
دوره زمانی نظارت بر اجرا	نظارت بر اجرای کاماه
مکانیزم های نظارت بر اجرای کاماه	
جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات	
راستی آزمایی سیستم کاماه به واسطه یکپارچگی با سایر حوزه‌ها	
کیفیت گزارش‌های خروجی	گردآوری، تحلیل اطلاعات و خروجی سیستم کاماه
مخاطبان گزارش خروجی	
دوره زمانی ارائه گزارش	
متولی ارائه گزارش	
کمک به اتخاذ تصمیمات مدیریتی	اقدام مبتنی بر نتایج سیستم کاماه
آسیب شناسایی اجرای کاماه	
نتایج عملیاتی و کاربردی حاصله	
یکپارچگی	
عینیت‌گرایی	کیفیت سیستم کاماه
توجه به عنصر رفتاری	
رویکرد سیستمی	
رویکرد بلندمدت به اثربخشی سیستم کاماه	
سرعت/ چابکی	تسهیل‌گران/ موانع اجرایی کاماه
فقدان آگاهی علت بسیاری از مشکلات اجرایی سیستم کنترلی	
جامع ندانستن نگاه شرکت مادر به مسائل توسط توابع	
احساس توابع مبنی بر بی‌خبری مادر از مسائل و مشکلاتشان	
رفع مقاومت کارکنان در صورت آگاهی دادن	
مقاومت در مقابل اجرای شاخص‌ها توسط توابعی که در کمیته حضور ندارند	
تمایل کمتر توابع به اجرای برخی از شاخص‌ها	
متفاوت بودن سیستم کنترلی روی کاغذ و در عمل	
امکان بروز رقابت میان توابع با فعالیت یکسان در زنجیره ارزش	
فضای باز اطلاعاتی مانعی برای لوٹ شدن کارها	

قابل ذکر است که اجرای استراتژی منابع انسانی در فضای هلدینگی، نیازمند توجه به موضوعاتی است که در شرکت‌های غیرهلدینگی ممکن است اهمیت بالایی نداشته باشد؛ برای مثال چابکی (سریع بودن) سیستم کاماه، یکپارچگی به معنای استفاده از روش‌های یکسان برای کنترل اجرای شاخص‌های استراتژیک در توابعی که اگرچه حوزه فعالیت‌های متفاوتی دارند اما باید قابلیت مقایسه داشته باشند، و رویکرد بلندمدت به پیاده‌سازی کاماه؛ زیرا باید پذیرفت که هماهنگی توابع برای اجرای کاماه امری زمان‌بر است و باید به‌دقت اجرای آن را در عمل، مستمراً پیگیری کرد. یافته‌های پژوهش، با الهام از مدل ساندرز برای اجرای استراتژی، در قالب شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲. چارچوب اجرای کنترل استراتژیک منابع انسانی در هلدینگ (کاماه). چارچوب طراحی شده توسط محقق، اقتباس از [۴۵]

همان‌گونه که در شکل مشاهده می‌شود، اجرای کنترل استراتژیک منابع انسانی در هلدینگ، نیازمند رویکرد سیستمی است؛ به این معنی که ابتدا باید کمیته‌ای به‌منزله متولی این حوزه تشکیل شود و با تعریف ساختار اجرایی، رسمیت بخشیدن به کنترل استراتژیک منابع انسانی و تدوین مکانیزم‌هایی برای انتقال سیستم طراحی شده به توابع و حمایت از آن‌ها برای اجرایی ساختن آن، بستر و شرایط لازم برای پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی فراهم شود و با تعریف و استقرار روش‌های جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات کنترلی و مدنظر قرار دادن ویژگی‌های خاص این نوع از کنترل در هلدینگ‌ها، خروجی‌هایی استراتژیک تولید شوند که بتوانند مبنای عمل در سطح کلان قرار بگیرند و دستیابی به اهداف شرکتی را تسهیل نمایند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بیگلار^۱ معتقد است که توانایی اجرا کردن استراتژی یکی از منابع ایجاد مزیت رقابتی پایدار در قرن ۲۱ خواهد بود و کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر نیز به دنبال اجرای استراتژی شرکتی در توابع، به واسطه حوزه منابع انسانی است. پیاده‌سازی و اجرای کنترل استراتژیک منابع انسانی، چالشی‌ترین مرحله‌ای است که مدیران را دچار ترس، سیاست‌زدگی و تمایل به نادیده گرفتن سیستم^۲ می‌کند. مشکل این است که سیستم کنترل استراتژیک معمولاً مترادف با مجموعه شاخص‌های مستخرج از استراتژی برای نظارت بر اجرای استراتژی تلقی می‌شود و در سطح بالایی از انتزاع باقی می‌ماند و به موضوعات مهمی مانند: نحوه اجرا و پایش شاخص‌های طراحی شده و تمهیدات و الزامات برای اجرای واقعی آن‌ها در عمل توجه نمی‌شود؛ و این موضوع با ورود به فضای شرکت‌های مادری پیچیدگی بیشتری می‌یابد و همچنین مدل یا چارچوب جامعی وجود ندارد که به کنترل استراتژیک منابع انسانی در فضای شرکت‌های مادری توجه کرده باشد و بتواند راهنمای عمل سازمان‌ها در این مسیر باشد.

به این ترتیب طراحی چارچوبی برای اجرای کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر و اطمینان یافتن از هماهنگی استراتژی منابع انسانی در شرکت‌های تابعه با استراتژی شرکتی هدف اصلی بود که پژوهش حاضر دنبال نمود و در نهایت به ۱۰ مقوله کلیدی برای پیاده‌سازی کنترل استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مادر دست‌یافت که نتایج در اختیار خبرگان قرار گرفت و ضمن اضافه کردن نکاتی، مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. این مقولات به شکل پراکنده در مبانی نظری پژوهش نیز مورد مذاکره قرار گرفته بودند.

جدول ۵. مقایسه یافته‌های پژوهش با پژوهش‌های پیشین

ادبیات پژوهش	مقوله مستخرج از پژوهش
Seifzadeh& Rowe, 2019; Kraus& Lind, 2010; Bourne& Neely, 2003	تشکیل کمیته متولی کاماه
Lehner, 2004; Kazmi, 2008	مکانیزم‌های انتقال سیستم کاماه به توابع
Cameron& Green, 2012; Harrison, 1991; Saunders et.al, 2008	رسمیت بخشیدن به کاماه
Siska, 2015; Chenhall, 2004; Saunders et.al, 2008	حمایت از توابع در جهت اجرای کاماه
Okumus, 2003; Cameron& Green, 2012; Silberman, 2005; Anne, 2007; Harrison, 1991	ساختار اجرایی کاماه
Atkinson, 2006; Bourne& Neely, 2003; Harrison, 1991; Kazmi, 2008	نظارت بر اجرای کاماه
Smith& Salvendy, 2007; Bourne et.al, 2005; Pun& White, 2005	گردآوری، تحلیل اطلاعات و خروجی سیستم کاماه
Stettinius et.al, 2005; Bourne et.al, 2005; Pun& White, 2005; Bititci et.al, 1997; Harrison, 1991	اقدام مبتنی بر نتایج سیستم کاماه
Seifzadeh& Rowe, 2019, Bititci et.al, 1997; Saunders et.al, 2008	کیفیت سیستم کاماه
Bear& Eisenstat, 2000; Bourne& Neely, 2003; Zakilki et.al, 2015	تسهیل‌گران / موانع اجرایی کاماه

مزیت چارچوب ارائه شده در مقاله این است که رویکردی جامع به اجرای کاماه داشته و از آنجاکه مدیران معمولاً فرصتی برای پرداختن به پیچیدگی‌های اجرای استراتژی منابع انسانی در شرکت‌های تابعه ندارند؛ می‌تواند توجه آن‌ها را به سمت حوزه‌های کلیدی و موضوعاتی که باید در هر حوزه کلیدی برای پیاده‌سازی موفق استراتژی منابع انسانی در هلدینگ‌ها در نظر بگیرند جلب نماید.

البته محدودیت‌های پژوهش کیفی بر این پژوهش نیز مترتب است. از آنجاکه مطالعه موردی اعتبار بیرونی اندکی دارد، به منظور تعمیم نتایج این پژوهش نیازمند انجام آن در کیس‌های متنوع و در صنایع مختلف هستیم.

^۱ Biglar

^۲ Subversion

همچنین کم بودن تعداد هلدینگ‌هایی در کشور که شیوه کنترل استراتژیک دارند، انتخاب و مطالعه کیس را دشوار می‌ساخت. به علاوه ممکن است پژوهش‌های آتی بتواند مقولات جدیدی به این چارچوب بیفزاید و یا میزان اثرگذاری این مقولات بر اجرای موفق کاماه را رتبه بندی کرده و مهم‌ترین عوامل را نقاط مهم برای آغاز شناسایی نماید.

با بهره‌گیری از نتایج پژوهش، پیشنهاد‌های اجرایی پژوهش حاضر برای شرکت‌های مادر، به‌منظور موفقیت در اجرای سیستم کنترل استراتژیک منابع انسانی به شرح زیر است:

- تشکیل کمیته متولی کاماه: از مهم‌ترین موضوعاتی که در این زمینه باید به آن توجه شود، ترکیب اعضای کمیته متولی (که با توجه به فضای هلدینگی و گستره فعالیت‌های آن، نباید تنها متشکل از متخصصان منابع انسانی باشد و باید سایر ذی‌نفعان سازمانی نیز در آن عضویت داشته باشند)، اختیارات کمیته، وظایف و مسئولیت‌های آن‌هاست.
- طراحی ساختار اجرایی کاماه: توجه به تقسیم‌کار میان شرکت مادر، توابع وظایفی که باید به شکل تعامل انجام دهند و توجه به نقش کلیدی و حمایتی مدیر ارشد سازمان، از مهم‌ترین موضوعات در این زمینه است.
- تعریف مکانیزم‌هایی برای انتقال سیستم کاماه به توابع: به این معنی که شرکت مادر باید با روش‌های مختلف توابع را از نحوه اجرای سیستم کاماه و لزوم اجرای آن آگاه سازد و از شیوه‌هایی مانند تمرکز بر آموزش کارکنان، مستندسازی، ارتباطات و تعامل و استفاده از مدیران و مشاوران و کمیته‌های مختلف و ... استفاده نماید.
- رسمیت بخشیدن به کاماه: مهم‌ترین موضوعات در این حوزه، شفاف‌سازی نحوه اجرای کاماه برای توابع و الزام توابع به اجرای آن و تمرکز بر تسهیم دانش میان توابع است.
- حمایت از توابع در جهت اجرای کاماه: آماده‌سازی توابع برای اجرا و فراهم کردن امکانات مورد نیاز توسط مادر برای آنان و طراحی و به‌کارگیری روش‌هایی برای اطمینان از همراه کردن توابع برای اجرای کاماه در اجرای موفقیت‌آمیز سیستم کنترلی امری ضروری است.
- نظارت بر اجرای کاماه: چنانچه نظارت بر حسن اجرای سیستم کنترلی از دستور کار شرکت مادر خارج شود ممکن است توابع با تصمیمات و اقدامات حوزه منابع انسانی به‌گونه‌ای حرکت نمایند که در عمل (و نه در ظاهر) هم‌راستا با اهداف شرکتی نباشد. به همین دلیل تعریف مکانیزم‌هایی برای نظارت بر اجرای کاماه و همچنین تعریف دوره‌های زمانی مشخص برای نظارت نباید مورد غفلت واقع شود.
- تعیین روش‌های گردآوری و تحلیل اطلاعات و نحوه ارائه خروجی سیستم کاماه: اطلاعات عنصر حیاتی برای اجرای سیستم کاماه هستند. به این ترتیب تعیین مکانیزم‌هایی برای جمع‌آوری داده‌ها و روش‌هایی مناسب برای تحلیل این داده‌ها و مشخص شدن محتوای گزارش متناسب با مخاطبان، یکی از موضوعات کلیدی است.
- اقدام مبتنی بر نتایج سیستم کاماه: چنانچه سیستم کنترلی با بالاترین کیفیت و دقت بالا طراحی شود، اما از نتایج آن در عمل برای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی در سطح کلان استفاده نشود، منابع زمانی، انسانی و مالی سازمان به هدر رفته است؛ بنابراین استفاده از خروجی‌های سیستم کاماه، نقطه تأثیر این سیستم در اجرای استراتژی شرکتی است.

- توجه به کیفیت سیستم کاماه: یکپارچگی، عینیت‌گرایی، توجه به عناصر رفتاری، رویکرد سیستمی، رویکرد بلندمدت به اثربخشی سیستم کاماه و سرعت از جمله ویژگی‌هایی است که بر پیاده‌سازی موفق سیستم کاماه اثرگذار است.



منابع

1. Asadzadeh, A., & Rahman Seresht, H. (2015). Intelligent algorithm for parent companies and parenting in subsidiary management. *Strategic management Studies*. (In Persian)
2. Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard. *Management Decision*, 10, 1441-1460.
3. Babaei Zakilaki, M., Hosseinzadeh, M., Rahimpour, M., & Ahmadizad, A. (2016). Identifying and analyzing barriers of strategy deployment. *Strategic management Studies*. (In Persian)
4. Bazli, A., & Aslibeigi, F. (2011). Partnership styles and strategic control in holding: irankhodro group. *Industrial Management Institute Conference Center*. (In Persian)
5. Becker, B., Huslied, M., & Ulrish, D. (2009). The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. *Darya Publication*.
6. Bititci, U., Garengo, P., Dorfler, V., & Nudurupati, S.S. (2011). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*.
7. Bititci, U., Carrie, A., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534.
8. Bourne, M., Kennerley, M., & Franco, M. (2005). Managing through measures: a study impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*; 16(4).
9. Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.
10. Bourne, M., & Neely, A. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *Int. J. Business Performance Management*, 5(1).
11. Bubbio A. (2003). Management control system guide. *Borsa Italiana*.
12. Cameron, E., & Green, M. (2012). Making sense of change management. *India by Replika Press Pvt Ltd*.
13. Chenhall, R. H. (2003). Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28(2-3), 127-168.
14. Collis, D. (2016). Comments on parenting strategies for multibusiness companies. *Long Range Planning*, 29(3).
15. Coyle, B. (2000). Mergers & acquisition. *Glenlake Publishing Company*.
16. Cravens, K., Piercy, N., & Cravens, D. (2000). Assessing the performance of strategic alliances: matching metrics to strategies. *European Management Journal*, Elsevier, 18(5), 529-541.
17. Denscombe, H. (2001). The good research guide: for small-scale social projects, *Philadelphia, Biddies Ltd*.
18. Dossi, A., & Patelli, L. (2010). You learn from what you measure: financial and nonfinancial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning* 43, 498-526.
19. Egelhoff, W. (1984). Patterns of control in U. S., UK, and European multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), Special Issue on Strategic Planning, Autonomy and Control Processes in Multinational Corporations.
20. Farndale, E., & Paauwe, J. (2005). The role of corporate HR functions in multinational corporations: the interplay between corporate, regional/national and plant level. *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*, Cornell University ILR School.

21. Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263 - 282.
22. Filinov, N., Bek, N., Vladimirova, N. (2009). Strategic control in internaional companies. *State University the Global Business&Technology Association*.
23. Fitzgerald, L., Johnson, R., Brignall, S., Silvestro, R., & Vos, C. (1991). Performance measurement in service businesses. London: *The Chartered Institute of Management Accountants*.
24. Forzeliuss, M., & Lundell, T. (2017). Developing a framework for management control systems in start-ups. *Linköping University, Sweden*.
25. Georg, H., Julia, K., David, C., Yen, Patrick, Chen, S. & Shu-Chiung, L. (2016). A performance measurement framework for service-oriented marketing. *Total Quality Management*, 27(12), 1373–1395.
26. Goold, M., & Campbell, A. (1989). Strategies and styles: the role of the centre in managing diversified corporations. *Translated by Fatollah and Rahmanseresht. Doran Publication*.
27. Goold, M., & Campbell, A. (1991). Brief case: from corporate strategy to parenting advantage. *Long Range Planning*, 24(1), 115-117.
28. Harrison, F.E. (1991). Strategic control at the CEO level. *Long Range Planning*, 24(6), 78-87.
29. Holbeche, L. (2009). Aligning human resources and business strategy aligning human resources and business strategy. *Published by Elsevier Ltd.*
30. Hosseyni, M., Khashei, V. (2011). Ideal model for strategic control. *Rasaneh Journal*.
31. Hsin Hsin, C. (2006). An empirical evaluation of performance measurement systems for total quality management. *Total Quality Management Vol. 17, No. 8*, 1093–1109.
32. Hudson, M., & Lean, J., & Smart, P. A. (2001). Improving control through effective performance measurement in smes. *Production Planning & Control*.
33. Jack. J., Phillips, (2007). Accountability in human resource management. *Improving Human Performance Series Books*.
34. Jagoda, A. (2014). The architecture of HR function in capital groups. *The Report of Empirical Research, Economics & Sociology*, 7(1), 61-71.
35. Jean-Francois, H. (2004). Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. *Managerial Finance: 30, 6*, ProQuest Central.
36. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 79.
37. Kazmi, A. (2008). A Proposed Framework for Strategy Implementation in the Indian Context. *Management Decision*, 46(10), 1564-1581.
38. Khasheie, V., Mazloomi, N., & Shahriari, F. (2016). improving performance, strategy deployment and organizational learning. *Strategic management Studies (In Persian)*.
39. Kober, R., Ng, J., & Paul, B. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research.*;18. 425–452.
40. Kopecka, N. (2015). The Balance Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of its Measurement. *Procedia Economics and Finance* 25, 59 – 69.
41. Kraus, K., & Lind, J. (2010). The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control: a research note. *Management Accounting Research*, 21.
42. Kunisch, S., Menz, M., & Ambos, B. (2015). Changes at corporate headquarters: review, integration and future research. *International Journal of Management Reviews*, 17, 356–381.
43. Lashmanova, N. V., & Fedorova, E. S., & Fedorova Kossukhina, M. A. (2016). Human resources management strategy on an innovative company: competence approach. *State Electrotechnical University "LETI"*.

44. Lehner, J. (2004). Strategy implementation tactics as response to organizational, strategic, and environmental imperatives, *Management Revue*, Hampp, Mering, 15(4), 460-480.
45. Lin, Y., Chung-Jen, C., & Bou-Wen, L. (2017). The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management Decision*, 55(5).
46. Lohman, C., Fortuin, L., & Wouters, M. (2004). Designing a performance measurement system: A case study. *European Journal of Operational Research*, 156, 267–286.
47. Lynch, R.L., & Cross, K.F. (1991). Measure up: the essential guide to measuring business performance. London: Mandarin.
48. Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control system as a package. *Management Accounting Research* 19, 287- 300.
49. Meer-Kooistra, J., & Kamminga, P. (2015). Joint venture dynamics: The effects of decisions made within a parent company and the role of joint venture management control. *Management Accounting Research*, 26, 23–39.
50. Muralidharan, R., & Hamilton, R. (1999). Aligning multinational control systems. *Long Range Planning*, 32(3), 352 - 361.
51. Muralidharan, R. (2004). A framework for designing strategy content controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 590 – 601.
52. Bénét, N., Deville, A., & Naro, G. (2019). BSC inside a strategic management control package. *Journal of Applied Accounting Research*.
53. Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success. *Cranfield School of Management*.
54. Proctor, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871-882.
55. Patricia, Pulliam Phillips, J., Phillips, J., Ron Drew, S., & Holly, B. (2007). The ROI field book: strategies for implementing ROI in hr and training. *Improving Human Performance Series*.
56. Patton, E., & Applebaum, S. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26:5.
57. Pirali, A., Amini, M., Parhizgar, M.M., & Mobarakeh, A. (2019). Explaining the pattern of factors influencing strategies in organizations. *Strategic management Studies*. (In Persian)
58. Pooripakdee, S. (2004). An examination of the degree of management control used by American and Japanese multinational corporations on their subsidiaries in Thailand.
59. Pouya S., Glenn Rowe, W. (2019). The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance. *Journal of Strategy and Management*.
60. Proctor, E. K., Powell, B. J., & McMillen, J. C. (2013). Implementation strategies: Recommendations for specifying and reporting. *Implementation Science*, 8(139), 1–11.
61. Pryor, M., Golden, A., Donna, T., Leslie, A., & Humphreys, J. (2007). Strategic implementation as a core competency. *Journal of Management Research* 7, 1.
62. Pun, K., & White, A. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: a review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7, 1.
63. Reimer M, VanDoorn, S., & Heyden, M. (2016). Managers and management control systems in the strategy process. *J Manag Control*, 27, 121–127.
64. Rouse, P., & Putterill, M. (2003). An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, 41(8), 791-805.

65. Saunders, M., Mann, R., & Smith, R. (2008). Implementing strategic initiatives: a framework of leading practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 28, 11.
66. Silberman, M. (2005). The active manager's tool kit. *McGraw-Hill Companies, Inc.*
67. Simons, R. L. (1995). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *Harvard Business School Press Book, Boston*.
68. Siska, L. (2015). The concept of management control system (MCS) and its relation to performance measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 141 – 147.
69. Smith, M., & Salvendy, G. (2007). Human interface and the management of information. *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*.
70. Stettinius, W., & Wood, R., & Doyle, J., & Colley, J. (2005). How to plan and execute strategy. *Mcgraw-Hill Publication*.
71. Tavakoli, I., & Perks, K. (2001). The development of a strategic control system for the management of strategic change. *Strategic Change*, 10, 297–305.
72. Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual of simons's lever of control framework. *Management Accounting Research*, 23, 171- 185.
73. Ulrich, D. & Younger, J. & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829–850.
74. Van, A., & Eileen, C. (2002). Building better measurement. *Industrial Management*, 44(4), 28.
75. Walker, J. G., MacDonald, R. (2001). Designing and implementing an HR. *Human Resource Management*. 40(4), 365–377.
76. Watts, T., & Connolly, Mc. (2012). New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(3), 226-241.
77. Yenyurt, S. (2003). a literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(3), 134-142.
78. Yeung, A. K., & Berman, B. (1997). Adding Value through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance. *Human Resource Management*, 36(3).
79. Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, Vol. 41 No. 9, pp. 871-882.
80. Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publication.
81. Buresová, V., & Dvůráková, L. (2015). The reference model of corporate performance management in the sustainability context. *International Conference on Management, Leadership & Governance*.
82. Stehnei, M., Irtysheva, I., Khaustova, K., & Boiko, Y. (2017). Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and Perspectives in Management*, 15(3).