

نقش نقاط مرجع راهبردی در تبیین ماهیت و پیامدهای راهبردی منابع انسانی

دکتر سید محمد اعرابی،

سعید موسوی

چکیده

در این مقاله به نحوه استفاده مدیران از نقاط مرجع راهبردی (SRPs) یا الگوبرداری¹ در تصمیم‌گیریهای راهبردی در زمینه موضوعهای منابع انسانی و چگونگی تأثیرگذاری آنها در پیامدهای عملکردی را بررسی می‌کنیم. پس از تشریح نقاط مرجع مرتبط با سیستم منابع انسانی، قضیه‌هایی در خصوص شکل احتمالی این نقاط مرجع و تأثیر آنها در ماهیت خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی مطرح می‌کنیم. همچنین در مورد نحوه مدیریت SRP به صورت مناسب و مورد اجماع که بتواند احتمال تأثیرگذاری منفی خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی در عملکرد شرکت را کاهش دهد توضیح می‌دهیم. این مفاهیم و استدلالها در گستره سازمان بحث می‌شوند.

مقدمه

فعالیت‌های مختلف منابع انسانی به کار می‌روند (Gomez - Mejia 1985). الگوبرداری شامل داده‌های مقایسه‌ای برای تعیین سهم بالقوه ارزش افزوده فعالیت‌های موجود و چگونگی انجام بهتر آنهاست که اغلب از منابع خارجی جمع‌آوری می‌شوند (Fitz-enz, 1993). بر مبنای مطالعات، یک چهارم از مدیران اجرایی منابع انسانی در امریکای شمالی، برخی از اشکال الگوبرداری را قبلاً اجرا کرده‌اند (Bingham 1993) و یکی از متداولترین برنامه‌های منابع انسانی در این مناطق، الگوبرداری است (Brecka 1995).

الگوبرداری - سنجش پیوسته محصولات، خدمات و فعالیتها با قویترین رقبا یا شرکتهایی که در مقام رهبران صنعت یا عملکرد در نظر گرفته شده‌اند - در سطحی گسترده به سرعت به یک ابزار مدیریتی تبدیل شده است (Elnathan & Kim, 1995). این ابزار می‌تواند در گستره وسیعی از سیستمهای سازمانی به کار گرفته شود و از دید مدیران منابع انسانی به عنوان یک اقدام برجسته و نمونه منابع انسانی تشخیص داده شده است (Glanz & Daily, 1992: 9). برخلاف ممیزی منابع انسانی که در آن چک لیستها و شاخصها برای سنجش اثربخشی

بیشتر چیزهایی است که اغلب در تصمیم‌گیری راهبردی مدیریتی بدیهی فرض می‌شوند (Fiegenbaum & Thomas 1988). اما مدیران چگونه الگوهای انتخاب می‌کنند و از آنها برای هدایت و جهت‌دهی تصمیم‌گیری راهبردی بهره می‌برند؟ چنین انتخابهایی چه عواقبی بر عملکرد یک سیستم یا یک شرکت دارد؟

در این مقاله زیرساختهای نظری الگوبرداری را با آزمودن نقاط مرجع راهبردی در دو سطح سازمانی و زیرسازمانی یا سیستمی بررسی می‌کنیم. ما نقاط مرجع راهبردی را به عنوان هدفها یا الگوهای تعریف می‌کنیم که مدیران در ارزیابی انتخابها، تصمیم‌گیریهای راهبردی و نشان دادن اولویتهای سازمانی و سیستمشان به کارکنان کلیدی دیگر به کار می‌برند. برخلاف هدفهای عملیاتی، نقاط مرجع راهبردی شبیه الگوهای راهبردی هستند، زیرا آنها برای ایجاد شایستگیهای اساسی در سطح سیستم یا سازمان، به منظور کمک به شرکت در دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار به کار می‌روند (Watson 1993). بنابراین، واژه راهبردی برای مثال، اختلاف کیفی بین تصمیم به اجرای یک سیستم اطلاعاتی نیروی انسانی و تصمیم به کاهش هزینه‌های یک چنین سیستمی را تا ۲۰٪ طی سال آینده منعکس می‌کند که اولی به احتمال زیاد قصد دارد موجبات مزیت رقابتی پایدار شرکت را فراهم کند و بعدی به منظور کمک به دستیابی سیستم منابع انسانی به محدودیتهای عملیاتی کوتاه مدتش به کار می‌رود. افزون بر این، برخلاف معیارهای قضاوت سنتی‌تر در زمینه عملکرد و اثربخشی، نقاط مرجع راهبردی لزوماً از آرمانها و هدفهای از پیش تعیین شده سازمانی اقتباس نمی‌شوند و یا از سوی مدیرانی که به دنبال افزایش کنترل بر عوامل هستند تحمیل نمی‌شوند (Gupta 1987)، بلکه آنها را

اگرچه الگوبرداری یک فن مدیریتی سنجیده و روشن نسبتاً جدید است (Tucker, Zivan & Camp 1987; Fitz-enz 1992) و رسماً بسیاری از شرکتها جهت استفاده در فعالیتهای مربوط به منابع انسانی و زمینه‌های سازمانی دیگر آن را نپذیرفته‌اند، بسیاری از مدیران اجرایی خودشان، سازمانهای تحت مدیریتشان و تصمیمهایی را که بر مبنای موقعیت تردیدناپذیرشان نسبت به برخی از نقاط مرجع مأخوذ داخلی یا خارجی اتخاذ می‌نمایند ارزیابی می‌کنند (Festinger 1954; Zucker 1987). در حقیقت واتسون (Watson 1993) فرایندهای غیررسمی از جنس الگوبرداری و تحلیلهای مقایسه‌ای فرایندهای کاری را پس از تایلورسیم دنبال کرد. مطابق نظریه نهادینگی (Meyer & Rowan 1977)، بسیاری از خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی به این دلیل اتخاذ می‌شوند که برای تعداد محدودی از سازمانهای قانونی به منزله مدلهایی برای افرادی که از آنها تقلید می‌کنند، مناسبند. در حقیقت همان‌طور که شولر و جکسان (Jackson & Schuler 1995:4) اشاره کردند «خوب یا بد، رشد مجموعه فعالیتهای الگوبرداری احتمالاً منجر به تسریع فرایند تقلید می‌شود». به همین ترتیب کاربران نظریه انتظار به‌وضوح نشان داده‌اند که افراد از هدفها، گزینه‌های بهینه یا نقاط مرجع در ارزیابی انتخابها برای خود و سازمانهای تحت مدیریتشان استفاده می‌کنند و بر مبنای استنباطی که از خود یا سازمانشان در مورد بالا یا پایین بودن از هدف، گزینه بهینه یا نقطه مرجع انتخابی دارند، تصمیم‌گیری می‌کنند (Kahneman & Tversky 1979; Fiegenbaum & Thomas 1988). پس به نظر می‌آید که الگوبرداری خصوصاً با توجه به اتخاذ رویه‌ها و نوآوریهای منابع انسانی (Johns, 1993)، شالوده

مدیران برای تسهیل تصمیم‌گیری راهبردی، ساخته و ایجاد می‌کنند. در تعاقب این نقاط مرجع راهبردی در تعیین و مشخص کردن هدفها سهم بوده و بنابراین تأثیرات ثانویه مهمی بر انتخابهای راهبردی مدیران دارند. با استفاده از ساخت و ایجاد نقاط مرجع راهبردی، ما قضیه‌هایی در خصوص تعیین خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی ارائه می‌کنیم و به دنبال توضیح این هستیم که چگونه مدیران تصمیم می‌گیرند کدام رویه‌ها جایگزین یا پذیرفته شوند و چرا بعضی از سازمانها تصمیم می‌گیرند عملکردهای کارکنانی را دنبال کنند که با نظم و انضباط (روانشناسی بهره‌وری) بسیار مغایرند (Johns 1993: 569). در یک نقد مهم از فرضیات کاملاً منطقی شالوده بیشتر امور در زمینه توسعه سیستم و تدوین راهبردی منابع انسانی (Johns 1993:569) می‌توان عنوان کرد که پذیرفتن رویه‌های نوآورانه کارکنان خیلی متأثر از شایستگی فنی نیست و این فرض که احتمالاً عملکردهای بدیهی و اثبات شده پذیرفته می‌شوند، منطبق با روشی نیست که سازمانها راجع به گروه مسائلی با راه‌حلهای نوآورانه بهره‌وری تصمیم می‌گیرند. اگرچه جانس (Johns 1993: 573)، عنوان کرد چنین تصمیم‌هایی متأثر از عوامل سیاسی و سازمانی‌اند، هیچ نظریه دقیقی وجود ندارد که توضیح دهد چگونه ترکیبی از عوامل سیاسی، سازمانی، اقتصادی و فنی می‌تواند به شکل‌گیری چنین تصمیم‌هایی کمک کند. بنابراین اولین هدف ما در این مقاله نشان دادن این مطلب است که چگونه ساخت و ایجاد نقطه مرجع راهبردی به محققان این امکان را می‌دهد تا هر یک از این عناصر را درون نظریه‌ای جامع ادغام کنند که بتواند بیانگر رفتار و تصمیم‌گیری مدیریتی در توسعه سیستمهای منابع انسانی باشد.

دومین هدف ما استفاده از نظریه نقطه مرجع

راهبردی در بهبود فهم پژوهشگران از یافته‌های گاهی متضاد درخصوص ارتباط بین خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی و عملکرد یک سازمان است. با وجودی که تأثیر مثبت و اساسی کاربرد رویه‌های مدیریتی پیچیده منابع انسانی بر عملکرد سازمان محرز شده است، پاره‌ای از صاحب‌نظران (Terpstra (1995; Huselid 1993; Rozell & در یافتند که شدت ارتباط بین عملکردهای خاص و پیامدها در سطح سازمان (مانند سود و رشد سود) بر اساس نوع صنعت متغیر است. با استفاده از برخی از نکات احتمالی (نظیر سازگاری داخلی و خارجی) پیشنهاد شده از سوی جکسن، شولر و ریورا (Jackson, Schuler & Rivera 1989) ما چندین قضیه تهیه می‌کنیم که نشان می‌دهد چگونه ساختار SRP ممکن است برای توجیه برخی تضادها در ارتباط بین عملکردهای منابع انسانی و عملکرد سازمان به کار رود.

بحث را با مروری مختصر بر نظریه SRP آغاز می‌کنیم. سپس با به کارگیری این مفهوم در سطح سیستم، در زمینه ماهیت و تعیین نقاط مرجع مربوط به سیستم منابع انسانی - مجموعه‌ای از فعالیتها، توابع و فرایندهای متمایز، اما مرتبط با یکدیگر که در جهت جذب، توسعه و نگهداری (یا آماده‌سازی) منابع انسانی یک شرکت هستند - بحث می‌کنیم (Lado & Wilson, 1994: 701). سپس بررسی می‌کنیم که شکل SRPها چگونه بر تصمیمهای مدیران در انتخاب خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی جسورانه‌تر به جای محافظه‌کارانه‌تر تأثیر بگذارد و در آخر توضیح می‌دهیم که چگونه مدیریت توأم با انتخاب نقاط مرجع راهبردی هماهنگ این احتمال را که چنین راهبردهایی بر عملکرد یک شرکت تأثیر منفی دارد تحت تأثیر قرار دهد.

(Hamel & Prahalad 1989) و تغییر و تعدیل سازمانی (Gersick 1994) اهمیت زمان و به ویژه جهتگیریهای گذشته و آینده را به منزله نقاط مرجع اساسی پیشنهاد می‌کند.

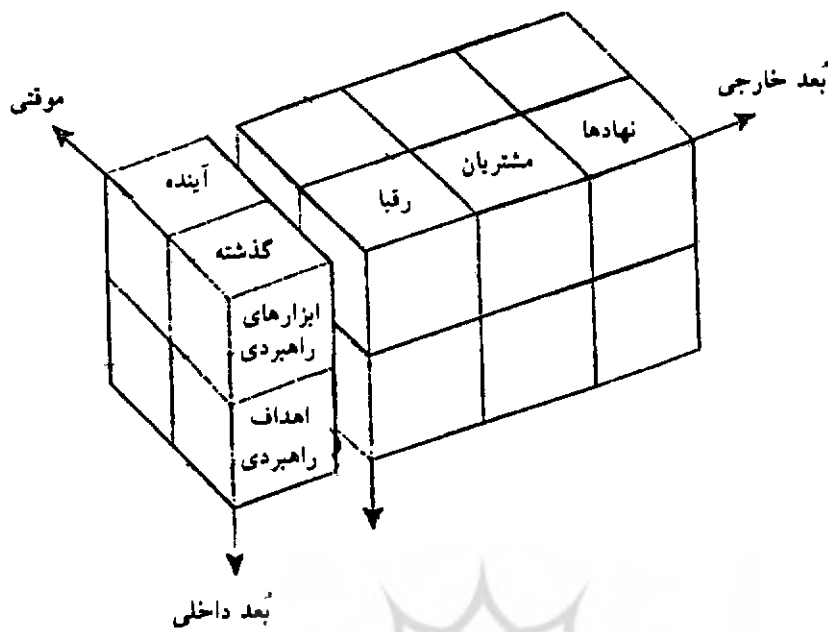
اما پاره‌ای (Fiegenbaum, Hart & Schendel 1996) ادعا کردند که نقاط مرجع با مبنای داخلی، خارجی و زمانی نباید به منزله انتخابهای صرفاً انحصاری در نظر گرفته شوند بلکه ترجیحاً به‌سان عناصر مجموعه‌ای چند بعدی مد نظر قرار گیرند. از این‌رو، آنها کاربرد یک ماتریس سه بعدی نقطه مرجع شامل گستره وسیعی از متغیرها را به‌سان یک ابزار پیشنهاد کردند که به وسیله آن مشخص می‌شود که چگونه تصمیم‌گیرندگان سازمانی نقاط مرجع چندگانه را به‌طور هم‌زمان در نظر می‌گیرند. آنها پیشنهاد کردند که تصمیم‌گیرندگان، موقعیتهای خود را بر اساس معیارهای فرایند و نتیجه (یعنی بُعد داخلی) بر مبنای منابع گذشته، حال و آینده (بُعد زمانی) رقبا، مشتریان، تأمین‌کنندگان و دیگر ذی‌نفعان (بُعد خارجی) ارزیابی کنند. از این‌رو، الگوبرداریهای خاص بر مبنای تعاملات این عوامل داخلی، خارجی و زمانی شکل می‌گیرند. فضای خلق شده از طریق این سه بُعد، ماتریس نقطه مرجع راهبردی است که فسیگین باوم و همکارانش (Fiegenbaum et. al 1996) پیشنهاد کرده‌اند در شکل ۱ تصویر شده است.

سرانجام فسیگین باوم و همکارانش (Fiegenbaum et. al 1996) پیشنهاد کردند که شکل الگوها یا نقاط مرجع انتخابی، تأثیرات ضمنی مهمی در رفتار انتخاب راهبردی و عملکرد شرکت خواهند داشت. برای مثال آنها عنوان کردند که سازمانها در بالای نقاط مرجع راهبردی‌شان، امور جدید را به منزله تهدیدات درگیر در فرایندهای تصمیم‌گیری متمرکز، محدود و انعطاف‌ناپذیر تلقی

مروری مختصر بر نظریه نقطه مرجع راهبردی

مطابق نظریه احتمال (Kahneman & Tversky 1979) سازمانها بسته به اینکه آیا تصمیم‌گیرندگان اساسی خودشان را در دامنه سودها یا خسارات مشاهده کنند، مخالف خطر کردن یا به دنبال خطر هستند. بنابراین، وقتی تصمیم‌گیرندگان خود را پایین نقطه مرجعی بیابند که مغایر با ارزیابی آنها از خودشان باشد نسبت به زمانی که خودشان را فراتر یا بالای نقطه مرجع انتخابی در نظر می‌گیرند، رفتاری کاملاً متفاوت از خود نشان می‌دهند. هر اقدام‌کننده هنگامی که نتایج فعالیتها پایین نقطه مرجع انتخابی باشند احتمالاً جسورتر و دارای جرأت بیشتر می‌شود و وقتی که نتایج مورد انتظار بالای آن نقطه مرجع باشند محافظه کارتر می‌گردد. این پدیده با مطالعاتی در سطح فردی و سازمانی تأیید شده است (Fiegenbaum, 1990; Fiegenbaum, Thomas, 1988).

اما یک نقطه مرجع مناسب در سطح سازمانی متشکل از چه چیزی است؟ نگرشهای نظری متفاوت، سازوکارهای انتخابی متفاوتی را برای مقایسه ارائه می‌کنند. برای مثال نگرشهای مبتنی بر هدف (Campbell 1977) و منبع (Barney 1991)، اهمیت هدفها و قابلیت‌های داخلی سازمان را به‌سان نقاط مرجع حساس و بحرانی پیشنهاد می‌کنند. نظریه‌های اقتصاد سازمانی/صنعتی (Porter 1980)، وابستگی منابع (Pfeffer & Salancik 1978) و نهادینگی نوین (DiMaggio & Powell 1983)، ذی‌نفعان خارجی نظیر رقبا، تأمین‌کنندگان، مشتریان و دیگر ذی‌نفعان غیراقتصادی را به‌سان نقاط مرجع کلیدی پیشنهاد می‌کنند. در نهایت مطالعات و متون مربوط به هویت شرکت (Dutton & Dukerich 1991)، مقاصد راهبردی



شکل ۱. ماتریس نقطه مرجع راهبردی.

کرده و با شیوه‌ای تدافعی، محافظه‌کارانه و مخالف خطر رفتار می‌کنند. اما سازمانها در پایین نقاط مرجعشان، امور جدید را به عنوان فرصتها تلقی و به شیوه‌ای جسورانه‌تر برخورد می‌کنند.

توضیح داد:

○ تمرکز بر مجموعه‌های متفاوتی از نقاط مرجع راهبردی.

○ وضعیت شرکتها از لحاظ قرار داشتن در نقاط

متفاوت نسبت به این نقاط مرجع راهبردی (یعنی بالا یا پایین) (Mintzberg 1978) مفهوم راهبردی را به عنوان یک الگو در روند تصمیمها می‌توان بیان کرد اگر پژوهشگران فرض می‌کنند که این تصمیمها بر مبنای تعاملات ضمنی و صریح بین انواع گسترده‌ای از عملکردهای سازمانی و ذی‌نفعان (هر رقابتی برای مجموعه محدودی از منابع سازمانی) شکل گرفته‌اند (Allison 1971)، پس آنها به منظور توضیح راهبردی شرکت ابتدا باید منافع و تصمیمهای راهبردی را در سطح سیستم تشریح کنند.

بنابراین، تحلیل نقاط مرجع راهبردی بر پایه دو فرض اساسی و اولیه قرار دارند. ابتدا فرض می‌کنیم که راهبرد در سطح شرکت یک ترتیب تعاملی است (Strauss, Schatzman, Elrich, Bucher & Sabshin 1963) که از کنش متقابل بسیاری از

نقاط مرجع راهبردی در سطح زیرسازمانی:

مورد خاص سیستم مدیریت منابع انسانی
اگر شخص این نگرش را بپذیرد که راهبرد پیامد هر فرایند عقلایی، روشن و سلسله مراتبی است آن‌گاه نظریه نقطه مرجع راهبردی هنگامی که در سطح شرکت به کار رود، ممکن است در توضیح این واقعیت کمک کند که چرا سازمانها در موقعیتهای به نظر مشابه، راهبردها و شیوه‌های کاملاً متفاوتی اتخاذ می‌کنند. هنگامی که فرض می‌شود زیرسیستمهای سازمانی جنبه‌های راهبردی در سطح شرکت را به سادگی می‌پذیرند (به جای اینکه تحت نفوذ قرار گیرند)، اختلافات سازمانی متقابل در راهبردها و شیوه‌ها را می‌توان با تمایل تصمیم‌گیرندگان راهبردی شرکت به موارد زیر

توضیح می دهیم.

ماتریس نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی: ابعاد و قابلیت عملیاتی

فیگن باوم (Fiegenbaum et.al 1996) و همکارانش ماتریس نقطه مرجع راهبردی در سطح شرکت را بر مبنای اجزاء اولیه مشابه مورد نظر در تحلیلهای راهبردی قرار دادند که شامل شایستگیهای داخلی سازمانی، ساختارها، فرایندها، چالشهای محیطی، فرصتها و تقاضاها هستند. به همین ترتیب ما ماتریس نقطه مرجع منابع انسانی خود را بر مبنای اجزای نوعاً مورد نظر در تحلیل راهبرد منابع انسانی و تحت عنوان نیازمندیها و قابلیتهای منابع انسانی و شایستگیهای مسورد استفاده (و برنامهها و خط مشی های به کار رفته) در سیستم منابع انسانی به منظور بهبود مقایسه میان نیازمندیها و قابلیتهای استفاده منابع انسانی قرار می دهیم. بیشتر تحلیلهای راهبردی منابع انسانی بر دو جز اساسی متمرکز بوده اند (Tsui, 1984):

- (۱) نتایج یا خروجیهای مطلوب سیستم؛
 - (۲) فرایندهای به کار رفته در تبدیل ورودیها به آن نتایج مطلوب (یا اهداف).
- نتایج یا هدفها نوعاً با شایستگی، مشارکت، تعهد یا ترکیب کارکنان (Dyer & Holder, 1988) مرتبط است و فرایندها یا هدفها معمولاً بر حسب خط مشی ها یا رویه های منابع انسانی مرتبط با تأمین کارکنان ارزشیابی، حقوق و مزایا و توسعه کارکنان تحت آزمون قرار می گیرد (Schuler & Jackson, 1987; Tichy, Fombrun & Devanna, 1982).
- دانشجویان مدیریت منابع انسانی (عموماً) و دانشجویان راهبردی منابع انسانی (خصوصاً) عنوان کرده اند که همه طرفهای ذی نفع در خط مشی و اقدامات منابع انسانی هر شرکتی، لزوماً در هدفها و ابزارهای متداول و رایج منابع انسانی سهم و شریک نیستند (Ferris & Judge 1991; Tsui 1984). برای مثال مراجع قانونگذار خارجی نظیر کمیته

فرایندهای تصمیم گیری راهبردی در سطح سیستم درون سازمان بروز می کند (Lorange & Vancil, 1977; Porter 1980). دوم ما مفهوم راهبردی را به سان یک الگوی تصمیمات درخصوص خط مشی ها و رویه های مرتبط با سیستم منابع انسانی بیان (DeBejar & Milkovich 1988) و فرض می کنیم که راهبرد منابع انسانی هم در راهبرد تجاری شرکت سهیم بوده و هم از آن نشأت می گیرد (Lengnick - Hall, 1988).

اندیشه وابستگی متقابل (Lengnick - Hall 1988: 466) بین راهبرد در سطح سیستم و راهبرد تجاری کلی در سطح گسترده ای در متون مدیریت منابع انسانی پذیرفته شده است. برای مثال هولدر و دئیر (Dyer & Holder 1988) اشاره کردند که اگرچه راهبرد منابع انسانی برگرفته از راهبرد تجاری است، در بیشتر شرکتها از مدیران منابع انسانی خواسته می شود که طرحهای تجاری در سطح شرکت را بازنگری کنند تا اطمینان یابند که آنها با راهبرد پذیرفته شده منابع انسانی سازگارند. بامبرگر و فیلیپس (Bamberger & Phillips 1991) عنوان کردند که هر فرایندی تأثیر متقابل میان راهبرد منابع انسانی و راهبرد تجاری کلی رخ می دهد. آنان دریافته اند که راهبرد تجاری، عاملی تعیین کننده و مهم و مستقیم راهبرد منابع انسانی است که هر چند که عکس این حالت هم ممکن است اتفاق بیفتد.

بر مبنای این دو فرض ما پایه تحلیل در سطح زیرسازمانی یا سیستمی را بر تلاش برای تسهیل فهم ریشه راهبردها با کارکرد خاص و چگونگی تأثیر خط مشی ها و کارکردهای بالقوه آنها بر عملکرد شرکت قرار می دهیم. با تشخیص اینکه امور منابع انسانی، قابلیت های یک سازمان را مجسم نموده و به عنوان حاملان کلیدی شایستگی به کار می روند (Prahald & Hamel, 1990: 87)، در بخش یادآوری این مقاله عناصر چنین تحلیلی از نقطه مرجع خاص یک سیستم را با استفاده از سیستم منابع انسانی به منزله موردی خاص در این زمینه

فرصتهای شغلی برابر با هیئت ملی ارتباطات کاری احتمالاً نسبت به مدیران بخشهای وظیفه‌ای درون سازمانی (نظیر مالی و عملیاتی)، بر هدفها و ابزار و وسیله‌های منابع انسانی کاملاً متفاوت می‌پردازند (Baird & Meshulam 1988). در حقیقت احتمالاً حتی میان مدیران این بخشها، وظیفه‌ای درون سازمانی متنوع، سطح توافق بر هدفها و وسیله‌ها و ابزار منابع انسانی از شرکتی به شرکتی دیگر متغیر است (Bamberger & Phillips 1991). همان‌طور که (Tsui 1984: 191) می‌گوید، معیارهای فرایندی و نتیجه‌ای در هدایت فعالیتهای زیر واحد کارکنان فقط هنگامی مفید است که در مورد هیئت مؤسسان که وزن آنها را تعیین و در اندازه‌گیری آنها کمک می‌کنند در نظر گرفته شوند.

افزون براین، مطابق مبحث راهبردی منابع انسانی، افق زمانی برای هدفها (همانند خط‌مشی‌ها و اقدامات)، از شرکتی به شرکت دیگر و از یک گروه صنعتی به گروه صنعتی دیگر متغیر است (Fombrun, 1984; Tichy et al., 1982). در بعضی موارد تمرکز بر دوره‌های بلندمدت (مثلاً سه تا پنج ساله یا بیشتر) است در صورتی که در موارد دیگر تمرکز بر زمان حال یا دوره‌های کوتاه‌مدت است (Dyer 1983).

از این‌رو، در تفهیم ماتریس نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی، محققان می‌بایست ابزار و هدفهای راهبردی (یعنی ابعاد فرعی مرجع داخلی) سیستم منابع انسانی را از دید گسترده و وسیعی از ذی‌نفعان داخلی و خارجی شرکت (یعنی ابعاد فرعی مرجع خارجی) و نسبت به نقاط مختلف در زمان (یعنی بعد مرجع زمانی) در نظر بگیرند.

بعد داخلی نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی

حیاتی‌ترین ابعاد مرجع برای متخصصان منابع انسانی در بیشتر شرکتها، ابعاد داخلی‌اند. یعنی، سازمانها در نوع خود برای مدیران منابع انسانی

هدفهای عملکردی بر مبنای روشها / فرایندهای راهبردی سیستمها (برای مثال اتخاذ سیستمهای گزینش یا استخدام جدید یا توسعه اقدامات آموزشی) یا بر مبنای هدفها / پیامدها (مثلاً نیروی کار انعطاف‌پذیرتر) تعریف می‌کنند و دپارتمانها و مدیران منابع انسانی را مطابق این معیارها با مبنای هدفها یا ابزار و وسایل ارزیابی می‌کنند (Tsui 1984). در حقیقت دیدگاههای محققان در اتخاذ مبنای اقتصاد سازمانی یا مبنای منابع شرکت (Barney 1991; Boudreau 1988; Jones & Wright 1992) ابزارهای تحلیل را توسعه داده‌اند (مثلاً تحلیل سود) که ارزیابی مدیران و سیستمهای منابع انسانی را در قبال چنین هدفها وسیله‌مدار یا هدف‌مدار تسهیل می‌کنند.

ابزار راهبردی منابع انسانی

همان‌گونه که عنوان کردیم ابزار راهبردی منابع انسانی ممکن است به منزله بخشی از فعالیتهای منابع انسانی در نظر گرفته شوند که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند. در اکثر موارد این فعالیتهای شامل وظایف و فعالیتهایی در خصوص اموری نظیر تأمین و توسعه کارکنان و حقوق و مزایا می‌شوند (Schuler, 1993; Ulrich, Brockbank & Yeung, 1989) از این‌رو، فعالیتهای ویژه منابع انسانی را در صورتی که برای ادامه حیات شرکت مهم در نظر گرفته شده باشند، می‌توان به منزله نقاط مرجع داخلی بر مبنای ابزار به کار برد. برای مثال سازمانهایی که بر چند وظیفه‌ای بودن و انعطاف‌پذیری کارکنان تکیه می‌کنند تا نوعی مزیت رقابتی مورد تأیید فراهم نمایند، احتمالاً آنها را هستند که بر توسعه و آموزش تمرکز می‌کنند.

مدیران و متخصصان منابع انسانی با تشخیص اینکه ممکن است در همه جنبه‌های مدیریت منابع انسانی قوی نباشند، اغلب با توسعه شایستگیهای اساسی بر حوزه‌ها و زمینه‌هایی تأکید دارند که احساس می‌کنند قبلاً در آن حوزه‌ها قوی بوده‌اند

منابع انسانی و کل شرکت داشته باشند. تمرکز بر قابلیت کارکردی خاص یا متقابلاً تأثیرات مهمی در ارزیابی عملکرد فعالیت‌های ویژه منابع انسانی و ترکیب نتایج خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها دارد. بنابراین، راهبرد منابع انسانی می‌تواند به طور درخور توجهی تحت تأثیر گزینش ابعاد مرجع داخلی بر مبنای وسیله قرار بگیرد.

هدفهای راهبردی منابع انسانی

به دلیل مشابه، راهبرد منابع انسانی همچنین می‌تواند تحت تأثیر گزینش نقاط مرجع داخلی بر مبنای خروجیها قرار گیرد. این نقاط مرجع ممکن است به مفهوم نتایج خروجی فعالیت منابع انسانی باشند (Tsui 1984: 191). برخلاف نقاط مرجع راهبردی داخلی بر مبنای ابزار (که تمایل به تمرکز بر مساهمت کیفی خط‌مشی‌های خاص در عمل (Tsui 1984: 191) یا کاربرد کلی خالص یک فعالیت ویژه منابع انسانی به همراه گستره‌ای از معیارها دارند، در نقاط مرجع بر مبنای هدفها به عواقبی توجه دارند که در نوع خود متأثر از تعداد فعالیت‌های منابع انسانی هستند. محققان (برای مثال Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1988) برای محاسبه نتایج راهبردی سیستم منابع انسانی بر دو روش بحث کرده‌اند.

(۱) رویکرد هزینه‌ای؛

(۲) رویکرد ارزشی.

با نگاه به منابع انسانی به منزله هزینه‌ای برای هر مؤسسه‌ای تجاری، سازمانها با پذیرفتن نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی هزینه مدار بر سطح کلان هزینه‌های واقعی تحقق یافته یا قریب‌الوقوع نیروی کار در همه ابعاد آن می‌پردازند (Flamholtz 1985). مدیران اغلب هزینه‌های واقعی بر مبنای هزینه‌های استخدام، آموزش، نگهداری و جایگزینی مبتنی بر تاریخ را هدف قرار می‌دهند.

مدیران اتخاذ‌کننده نگرش بر مبنای هزینه می‌توانستند در انتخاب به هدفهای دیگری توجه

(Ulrich et. 1989). برای چنین مدیرانی، عملکرد با قابلیت زیاد در یک یا دو حوزه با شایستگی بالا مهم است که برای جبران نقصانهای احتمالی در حوزه‌ها و زمینه‌های دیگر کاملاً کفایت می‌کند.

با این همه، برخی از سازمانها به جای تمرکز و توجه به یک یا دو کارکرد عالی، بر خط‌مشی یا شایستگی‌ای تأکید می‌کنند که گستره وسیعی از وظایف منابع انسانی را در بر می‌گیرد یا تأثیرات ثانویه‌ای بر آنها دارد. برای مثال خط‌مشی طول عمر هر استخدامی را خصوصاً زمانی که عامل کلیدی چگونگی استخدام، گزینش، حقوق و مزایا، آموزش و توسعه را شکل می‌دهد، می‌توان به منزله یک نقطه مرجع داخلی بر مبنای وسیله به کار برد.

چندین پژوهشگر، روشهای تشخیص نقاط مرجع راهبردی بر مبنای وسیله و نحوه ارزیابی عملکرد منابع انسانی در خصوص آنها را برای مدیران بسط دادند (Tsui 1984). برای مثال ممیزهای منابع انسانی که برای تخمین عمق و دامنه فعالیت منابع انسانی، زمان دوره‌ای، هزینه مستقیم و هزینه فعالیت‌های ویژه منابع انسانی به‌ازای هر نیروی کاری به‌کار رفته‌اند (Tsui & Gomez-Mejia, 1988). تحلیل‌های سودمندی نیز برای تخمین مزایا و هزینه‌های واقعی (به دلار) مرتبط با خط‌مشی‌ها و عملکردهای خاص به‌کار رفته‌اند [نظیر برگشت خالص در ازای مراکز ارزیابی] (Boudreau 1988). نگرش اقتصادی حاشیه‌ای (Jones & Wright 1992) نیز به همین‌گونه است، اما تمایل به ایجاد تخمین‌هایی از مزایا در مقابل هزینه‌های فرایندهای منابع انسانی (به دلار) با قطعیت کمتر مواجه است. تسیوئی (Tsui 1984:194) اشاره کرد که معیارهای ارزیابی کاربرد انگیزشی و جهته‌ی نیز دارند. توجه یک اقدام‌کننده اغلب به حوزه‌های عملکرد اندازه‌گیری شده معطوف است. از این‌رو، محتمل است هم‌گزینش نقاط مرجع راهبردی داخلی بر مبنای روشها و هم‌فتون به‌کار رفته برای ارزیابی عملکرد در خصوص آنها، آثار بنیادی بر سیستم

کنند که به‌عنوان شاخصهای جهت‌دهی هزینه‌های قریب‌الوقوع در نظر گرفته شدند. این شاخصها اطلاعات محدودی در زمینه هزینه‌های جاری مرتبط با نیروی کار ارائه می‌کنند. اما ممکن است تذکرات باارزشی راجع به جهشهای قریب‌الوقوع در هزینه‌های مشخص منابع انسانی فراهم کنند. برای مثال، نقاط مرجع بر مبنای نگرشهای کارکنان نظیر رضایت شغلی و مقاصد جابه‌جایی ممکن است به منزله شاخصهای عملکردی منابع انسانی به کار روند (Tsui 1984).

شرکتهای دیگر، به‌ویژه آنهایی که نیروی کار را به منزله یک دارایی می‌بینند، احتمالاً نوعی نگرش ارزشی به توجیه نتایج راهبردی سیستم منابع انسانی اتخاذ می‌کنند. چنین شرکتهایی ارزش کل موجود در سهام خالص آتی کارکنان در شرکت را در نظر می‌گیرند، اغلب حقوق را به منزله نماینده سهام مورد انتظار به کار می‌برند (Lengnic-Hall 1988). از این جهت، در نقطه مرجع داخلی نتیجه‌مدار بر قابلیت‌های قریب‌الوقوع نیروی کار شرکت تکیه می‌کنند (Barney, 1991; Wright, Mcmacan, & Mc Williams, 1993) از این‌رو، انتخابهای مدیران بر اساس اینکه به کدام نگرش نتیجه تأکید دارند و اینکه در متن این نگرش بر کدام نقاط مرجع تمرکز می‌کنند. احتمالاً اثری بنیادین بر تصمیم‌گیریهای راهبردی در سیستم منابع انسانی دارند.

بُعد خارجی نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی

مبحث پیشین تلویحاً بیانگر این مطلب است که نقاط مرجع راهبردی بر مبنای هدف یا وسیله مجموعه‌ای درون یک سیستم بسته هستند؛ یعنی مدیران منابع انسانی، هدفهای جدید با مبنای خروجی یا فرایندی را بر اساس معیارهای موجود وضع می‌کنند. افزون بر آنچه قبلاً به صورت تلویحی عنوان شد این نکته است که هم هدفها و هم معیارها قویاً تحت تأثیر شایستگیهای بنیادی و دستاوردهای گذشته نیروهای

داخلی هستند و از این‌رو، در گزینش نقاط مرجع منابع انسانی یا در استقرار هدفها بر مبنای نقطه مرجع راهبردی توجه کمی به ذی‌نفعان خارجی اختصاص یافته است.

اگرچه این فقدان توجه ممکن است در برخی از سازمانها معضل باشد، در بیشتر سازمانها نقاط مرجع منابع انسانی تحت تأثیر بسیاری از ذی‌نفعان سازمانی و پیرامونی هستند. در حقیقت همان‌طور که تسیوئی (Tsui 1984: 187) اشاره کرد، کارکرد منابع انسانی، اجزای چندگانه‌ای دارد که هر یک انتظارات خاص خود را در خصوص فعالیتهای و استانداردهای عملکرد مؤثر واحد و معیارهای خودش را برای ارزیابی محدوده‌ای که در آن فعالیتهای واحد انتظارات را برآورده می‌کنند، داشته و نیز هر یک تلاش می‌کند تا هدفهای اولویت‌دار را برای زیر واحد تشریح کند. از این‌رو، این تأکیدات بر یکی از نقاط مرجع بر مبنای هدف یا وسیله نسبت به دیگری و ماهیت هدفها وضع شده با توجه به نقاط مرجع، احتمالاً تحت تأثیر نه تنها عملکرد سیستمهای موازی در سازمانهای مقایسه‌ای (یعنی رقبا) هستند، بلکه متأثر از دیگر ذی‌نفعان درون و بیرون سازمانی‌اند که سهمی در امور سیستم منابع انسانی دارند (یعنی مشتریان و مؤسسات).

رقبا

در زمینه راهبرد، رقبا در جایگاه شرکتهایی تعریف می‌شوند که جایگزینهایی را برای یک محصول یا خدمت به خصوص یا گروهی از محصولات یا خدمات ارائه می‌کنند (Porter 1980). از این جهت، نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی هر شرکتی می‌تواند تحت تأثیر این رقبای فردی یا گروهی یا گروهها و طبقاتی از رقبا قرار گیرند (Glan & Dailu 1992; Vlrch 1992).

نظیر نقاط مرجع یا الگوها در سطح شرکت (Elnathan & Kim 1995) سیستم منابع انسانی در یک سازمان نمونه می‌تواند نقاط مرجع خاص

در بازارهای مشابه محصول یا خدمت، شرکت‌های رقیب در بازارهای کار مشابه و واحدهای پشتیبان داخلی رقیب در منابع سازمانی، همگی ممکن است بر طبیعت ابعاد نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی یا معیارهای انتخاب شده و هدفهای وضع شده بر مبنای این معیارها تأثیر بگذارند.

مشتریان

متخصصان و مدیران منابع انسانی به ندرت با مراجعان شرکت‌هایشان تماس مستقیم و روزانه دارند. با این همه، مشتریان در تعیین و وضع نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی مرتبط‌اند، اول به این دلیل که در بسیاری از سازمانها (برای مثال سازمانهای خدمت‌دهنده)، خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی ممکن است مستقیماً بر ماهیت ارتباطات متقابل مشتریان و کارکنان تأثیر بگذارد (Schuler, 1993). در مطالعات بی شماری (مانند Sutton & Rafaeli, 1998) با سند و مدرک اثبات شده است که شرایط سازمانی بر نحوه عملکرد کارگران نسبت به مشتریان، برای مثال در خدمت کردن به مشتریان در صنعت هواپیمایی تأثیر می‌گذارند (Hochschild, 1983).

دوم مشتریان درون سازمانی به دلیل وابستگی داخلی میان سیستم منابع انسانی با دیگر سیستمها و واحدهای سازمانی مورد خدمت، در وضع نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی دخیل‌اند. در این متن نقاط مرجع منابع انسانی ممکن است بیشتر بر نتایج (مانند فروش سرانه کارکنان) متمرکز شوند تا فرایندها (نظیر سود خالص استخدام)، و بیشتر بر نتایجی تأکید می‌کنند که مرتبط با واحدهای سازمانی وابسته به منابع انسانی‌اند تا آت‌هایی که در ارتباط با کاربران نهایی محصولات یا خدمات سازمانند. چون میزان بهره‌گیری از عملکرد منابع انسانی میان وظایف و سطوح مدیریتی متغیر است، ترکیب نقاط مرجع داخلی منابع انسانی ناشی از مشتری احتمالاً توازن داخلی نیرو میان اجزای منابع

خودش را بر مبنای هدف یا وسیله در خصوص رویه‌ها و سطوح عملکردی رهبر بازار در صنعت به خصوص یا یک گروه راهبردی در صنعت وضع نماید (Fiegenbaum & Thomas, 1995). برای مثال (Dyer & Holder 1988) شرکت IBM را به عنوان رهبر صنعت (در زمانی خاص) با رویه‌های الگوی منابع انسانی معرفی کردند که شرکت‌های دیگر می‌توانستند خودشان را با آن مقایسه کنند. در مقابل سیستم منابع انسانی در صنعت دیجیتال، نقاط مرجع خود را در مورد رویه‌ها و سطوح عملکردی استاندارد یا متوسط شرکتها در حوزه کاریشان هماهنگ می‌کنند (Glanz & Daily, 1992).

به هر حال، برای سیستم منابع انسانی واژه رقابت ممکن است نسبت به آنچه توسط بازار محصول یا خدمت یک شرکت نمونه به کار می‌رود، معنای وسیعتری داشته باشد. در بیشتر شرکتها خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی، شرایط مربوط به بازار کار را به حساب می‌آورند. از این رو، افزون بر وضع نقاط مرجع راهبردی بر مبنای هدف یا وسیله در خصوص رویه‌ها و عملکرد واحدهای موازی در شرکت‌های رقیب در بازار مشابه محصول یا خدمت، متخصصان و مدیران منابع انسانی اغلب مجبور می‌شوند که خط‌مشی‌ها و رویه‌های واحدهای منابع انسانی در شرکت‌های دیگر (اغلب نامرتب) را به حساب بیاورند که در یک بازار کار نمونه با آنها رقابت می‌کنند. به همین ترتیب، چون سیستمهای منابع انسانی اغلب با دیگر واحدهای پشتیبان داخلی (که ممکن است مشتریان کلیدی منابع انسانی هم باشند) بر منابع، وجهه سازمانی و توجه مدیریت ارشد رقابت می‌کنند، متخصصان و مدیران منابع انسانی ممکن است رویه‌ها و خط‌مشی‌های این واحدها را نیز به حساب آورند.

این بحث سه نوع رقیب را پیشنهاد می‌کند که در وضع نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی بر مبنای هدف و وسیله ایفای نقش کنند. خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و عملکرد سیستمهای منابع انسانی شرکت‌های رقیب

انسانی در هر شرکت معینی را بازتاب می‌دهد (Ulrich et.al 1989). از این رو، برای مثال دیلی و کلانز (Glanz & Daily 1992) توصیف کردند که چگونه شرکت فناوریهای متحده، نقاط مرجع راهبردی یا الگوهای خود را حول منافع این مشتریان داخلی در جایگاه مدیران بلندبایه صنعتی و مدیران دون پایه (صف تولیدی) تعیین کرد.

نهادها

نهادهایی که سهمی در رویه‌ها و خط‌مشی‌های سیستم منابع انسانی سازمان دارند شامل آنهایی می‌شوند که نماینده جامعه در سطح بزرگی هستند (مانند دولت) و آنهایی که نمایانگر گروه‌های خاصی در جامعه هستند (مانند جنبشها و نهضت‌های حقوق مدنی، نیروی کار و غیره). سازمانها این ذی‌نفعان را هنگام وضع نقاط مرجع منابع انسانی در نظر می‌گیرند نه تنها چون آنها سودای «شهروندان خوب شرکت» بودن را دارند بلکه به این دلیل که آنها از تبعات قانونی شکست در انجام کارهایشان خیلی می‌ترسند. برای مثال شرکتی که از عهده دادن فرصتهای برابر شغلی با توجه به خطر آن بر نمی‌آیند موضوعی برای تعقیبات قانونی پرهزینه هستند. در حقیقت بیشتر ذی‌نفعان به دنبال تقویت نفوذشان بر نقاط مرجع منابع انسانی سازمان از طریق معیارهای قانونی و انتظارات قانونی بر مبنای معیارها هستند. در اغلب موارد شرکتها به دنبال به دام انداختن سرمایه‌های این ذی‌نفعان به منظور کسب یک مزیت رقابتی نسبت به رقیب در محصول یا بازارهای کارند. برای مثال مریک برنامه مبتکرانه «ردپای مامان» به منظور جذب تعداد بیشتری از زنان واجد شرایط و نیز اعلام انطباق مترقیانه خودش با نیروی کاری بدون در نظر گرفتن جنسیت تبلیغ کرد (Hall 1989). نهادها مجبور نیستند مانند سازمانها عمل کنند.

فرایندها و مراسم عمیقاً پوشش داده شده هم ممکن است به خوبی عملکردهایی مطابق با آخرین روشهای معروف و نمایشی (نظیر ردپای مامان) به منزله نهادها بروز کنند (Meyer & Rpwaw 1977). پس مدیران منابع انسانی هنگام وضع نقاط مرجع راهبردی سیستم خودشان ممکن است به دنبال حصول اطمینان از این امر باشند که نقاط مرجعشان منعکس کننده آگاهی از این نهادها است. در حقیقت امروزه بیشتر وظایف منابع انسانی، خودشان را در مقابل شرکت‌های اغلب نامرتبط دیگر محک می‌زنند که به واسطه یک تخصص یا عملکرد ویژه منابع انسانی معروف‌اند. ترکیب نقاط مرجع راهبردی پدید آمده بر مبنای چنین عملکردها با بهترین گروه و رسته می‌تواند ارزش خاصی هم برای مدیران منابع انسانی که به دنبال تحقق کار راه‌ها و مسیره‌های شغلی تخصصی‌تر (نقطه مقابل کار جمعی) هستند و هم برای سیستمهای منابع انسانی تجویز شده جهت حفظ حداکثر مزیت ممکن به ازای هر محصول، خدمت یا رقیب بالقوه در بازار کار داشته باشد.

بُعد زمانی نقطه مرجع راهبردی

زمان سومین بُعد بحرانی مرجع در سطوح سیستم و سازمان است. مدیران منابع انسانی اغلب انتخابهای راهبردی را در قیاس یا مراجع گذشته یا آینده انجام می‌دهند. در واقع در بیشتر تحقیقات مدیریت راهبردی منابع انسانی بر زمانبندی و تجانس زمانی تأکید می‌شود (Dyer 1984). مدیران اجرایی در بیشتر سیستمهای سازمانی مقیاسهای عملکرد گذشته خاص سیستمی را به منزله مبنای تخمین بهبود و پیشرفت طی زمان به کار می‌برند. برای مثال دیلی و کلانز (Glanz & Daily 1992) اشاره کردند که شرکت فناوریهای واحد، سطوح عملکرد کنونی منابع انسانی خودش را با مقیاسهای موازی به دست

چگونه گرایش منابع انسانی زمان‌مدار، توانایی بسیاری از سازمانهای امریکایی را در تجهیز مجدد سیستمهای منابع انسانیشان به منظور برآوردن تقاضاهای رقابت شدید جهانی دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ محدود کرد.

در این وضعیت نقاط مرجع بر مبنای آینده خصوصاً برای آن شرکتهایی که نمی‌توانند روندهای گذشته را به منزله مبنای پیش‌بینی به کار برند، ممکن است ترجیح داده شوند. در بسیاری از سازمانها سیستم منابع انسانی، مسئول تعیین برنامه‌های عملی طراحی شده برای برآوردن نقاط عطف ویژه مرتبط با منابع انسانی در یک افق برنامه‌ریزی معین به ماه یا سال است (Dyer & Holder, 1988) برای مثال محققان (Dyer et al 1984; Tichy 1982) طرحهای کوتاه‌مدت شرکتهای (یک تا دو ساله) را به منزله طرحهای عملیاتی منابع انسانی و طرحهای بلندمدت منابع انسانی (سه تا پنج ساله) را به منزله طرحهای راهبردی تعریف کرده‌اند. اما در سازمانهای دیگر مشهود است که نقاط مرجع بر مبنای آینده بیشتر مبتنی بر وقایع و رویدادها هستند تا زمان (Gersick 1994). یعنی، نقاط مرجع در سطح سیستم به جای زمان مطلق ترجیحاً بر مبنای توفیقات یا سطحی از توسعه شرکت وضع می‌شوند. در واقع بیشتر محققان راهبردی منابع انسانی (Schuler, 1993; Schuler & Jackson, 1987) پیشنهاد می‌کنند که خط‌مشی‌ها و برنامه‌های ویژه منابع انسانی برای مراحل مشخص چرخه حیات (برای مثال آغاز، رشد، بلوغ، زوال) نسبت به سایر موارد مناسبتر هستند. از این رو، به‌رغم تعداد نادانها یا سالهایی که ممکن است طول بکشد تا سازمانی از یک مرحله چرخه حیات به مرحله دیگری انتقال یابد، هر سیستم منابع انسانی می‌تواند عملکرد و پیشرفت خودش را نسبت به نرخ توسعه شرکت

آمده در سالهای قبل مقایسه کرده و آن را به عنوان روشی برای ساخت شایستگیهای منابع انسانی به‌کار برده است. تأکید بر نقاط مرجع با مبنای زمانی نظیر جزء لاینفک ممیزی کارکنان، به سیستم منابع انسانی امکان می‌دهد تا از اطلاعات مبتنی بر روند به عنوان پایه‌ای برای یادگیری سازمانی بهره‌برد (Gomez-Mejia 1985).

نقاط مرجع با مبنای زمانی در یک سیستم زمانی در حالی که برای تقویت یادگیری تک حلقه به‌کار روند، می‌توانند آسیب‌زا باشند (Argyris & Schon 1978). ارزیابی انتخابها و جایگزینهای آینده بر مبنای تجارب گذشته می‌تواند مخاطره‌آمیز باشد خصوصاً هنگامی که حدسیات بر مبنای ارتباطات گذشته فعالیت - عملکرد با توجه به شرایط جاری یا آینده مبهم باشند. در چنین مواردی نقاط مرجع زمان‌مدار می‌توانند توانایی مدیران منابع انسانی را در شکستن قالبهای ذهنی موجود محدود کند و امور راهبردی را نظر به شرایط تغییر یافته مجدداً تعریف کنند. عواقب می‌توانند تشدید شوند، زیرا همان‌طور که سینگ (Senge 1990: 79) اشاره کرد مدیران به واکنش به عملکرد ضعیف از طریق قرار دادن تأکید بیشتر دقیقاً روی همان عواملی که منجر به نتایج مایوس‌کننده در اولین مرحله شده‌اند تمایل دارند. این فرایندهای تقویتی نوعاً منجر به افت در نرخ شتاب می‌شوند. حتی وقتی مدیران تشخیص می‌دهند که این نقاط مرجع بر مبنای روشها خیلی مرتبط نیستند، تلاشها در جهت تغییر ممکن است با فرایندهای تعادلی یا تمایل سیستم برای دستیابی به تعادل و پایداری از طریق جستجوی روشهای منتخب برای رسیدن به هدفهایی که ممکن است نامعتبر و منقضی باشند، سرکوب و خاموش شوند. از این رو، برای پاره‌ای از صاحب‌نظران (Kochan, Katz & Mckersie 1988) تشریح می‌کنند که

اندازه بگیرد (Baird & Meshulam 1988).

توسعه نظریه و قضایا

پس از تفهیم ماتریس نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی ما هنوز تعدادی سؤال داریم. اولاً محققان چگونه می‌توانند شکل ویژه نقاط مرجع راهبردی سیستم منابع انسانی خاص را پیش‌بینی کنند (زیر فضایی که شکل داخل ماتریس نقطه مرجع راهبردی سیستم منابع انسانی نمونه را انتخاب می‌کند؟) یعنی، چرا ممکن است در یک شرکت یا واحد تجاری، سیستم منابع انسانی بر مجموعه‌ای از هدفها و نقاط مقایسه‌ای تأکید کند. در حالی که در شرکت یا واحد تجاری دیگر بر هدفها یا نقاط مقایسه‌ای دیگر تأکید نماید؟ ثانیاً چگونه شکل نقاط مرجع منابع انسانی هر شرکتی می‌تواند به پیش‌بینی ماهیت خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی آن شرکت کمک کند؟ و در آخر چگونه شکل نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی به محققان مدیریت در فهم بهتر از تأثیر آن برنامه‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی در عملکرد شرکت کمک می‌کنند؟

پیش‌بینی شکل نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی

چه چیزهایی بر انتخاب شکل نقطه مرجع راهبردی هر سیستمی نفوذ دارند؟ به ویژه چه چیزی معین می‌کند که آیا شکل نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی هر شرکت نمونه‌ای که برای مثال با تأکید بر نقاط مرجع با مبنای هدف (به جای وسیله) مشخص می‌شود، تطبیق خارجی عریض یا بلند (به جای باریک یا کوتاه) دارند که بیشتر مبتنی بر آینده به جای گذشته هستند؟ اگرچه اطلاعات در زمینه اشکال سازمانی بر مجموعه ویژگیهای ساختاری و فرایندی روشن شرکت (به جای زیر سیستمها)

می‌پردازد و بیشتر با تأثیرات اشکال مختلف در ارتباط است تا سوابق آنها، بدنه این اطلاعات ممکن است نتواند ماهیت و خصوصیات اشکال نقاط مرجع را در سطح سیستمی توجیه کند (Meyer, Tsui & Hinings 1993). برای مثال بخشی از مطالعات با روشی مشابه که از نظر ذهنی روشن بوده اما به ویژگیهای سطح سازمان وابسته نیست و تمایل به طبقه‌بندی اشکال یا الگوهای همبسته دارد (Meyer et.al 1993: 1176) شواهد تجربی ارائه کرده‌اند که الگوهای مشابه عموماً در سطح سیستم و خاصه درون سیستم منابع انسانی اتفاق می‌افتند (Tsui, 1990; Tsui & Milkovich 1987). از این‌رو، بر مبنای این مطالعات محققان احتمالاً گروههایی از نقاط راهبردی منابع انسانی را در دسته‌بندیها یا طبقات مشخص پیدا کرده‌اند.

اما چه چیز پدیده سطح سیستمی را به سمت چنین اشکال مشخصی سوق می‌دهد؟ نظریه‌هایی بر مبنای منابع و قدرت که ظهور اشکال مشخص در سطح سازمان را تشریح می‌کنند ممکن است در فهم اشکال پدید آمده در سطح سیستم مفید باشند. اینها شامل بوم‌شناسی سازمان (Hannan & Freeman 1989)، نظریه نهادی (DiMaggio & Powell 1993) نظریه وابستگی منابع (Pfeffer & Salancik) و نظریه انتخاب راهبردی (Miles & Snow, 1978) هستند زاماتو (Zammuto 1988) معتقد است که این نظریه‌ها به رغم اختلافاتشان منجر به درون‌مایه مشترک در خصوص اشکال سازمانی می‌شوند، زیرا همگی آنها مبتنی بر موفقیت‌هایی بر مبنای منابع یا قدرت هستند. افزون بر این، پاره‌ای از نظریه پردازان (Ketchen, Thomas & Snow 1993) دریافتند که اشکالی که به صورت قیاسی از چنین نظریه‌هایی اتخاذ شدند کارایی بیشتری از اشکال اخذ شده به صورت استقرایی

نقاط مرجع منعکس کننده نتایج آینده مدار منابع انسانی تأکید خواهد شد. با چنین ذهنیتی بر این باوریم که سطح نفوذ منابع انسانی در سازمان، هر سه بُعد نقطه مرجع را تحت تأثیر قرار می دهد و از این رو نقش کلیدی را در تعیین ماهیت شکلی نقطه مرجع راهبردی یک سازمان ایفا خواهد کرد.

پیش بینی ماهیت زمانی نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی

نفوذ سیستم منابع انسانی اغلب بسته به درجه اهمیت منابع انسانی سازمان به عنوان یک منبع با ارزش مزیت رقابتی مورد تأیید برای ذی نفعان کلیدی، از شرکتی به شرکت دیگر تغییر می کند (Lado & Wilson 1994). در واقع همان طور که اشاره شده است، شواهد تجربی دال بر عدم تشابه کارمندان عالی رتبه منابع انسانی در شرکت های متوسط و بزرگ ژاپنی و آلمانی وجود دارد که در قیاس با شرکت های امریکایی نفوذ کمتری نسبت به دیگر رؤسای عملکردی دارند و اینکه این فقدان نفوذ اغلب به صورت سطح نسبی حقوق و مزایای وظایف مذکور بیان می شود (Maital 1992). طبق نظریه وابستگی منابع (Pfeffer & Salancik 1978)، در شرکت هایی که در آنها منابع انسانی به منزله مبنای مرز رقابتی سازمان دیده شده، مدیران منابع انسانی تمایل به داشتن نفوذ نسبتاً بیشتر در گزینش معیارهای ارزیابی سازمانی دارند (Kanter & Brinkerhoff 1981). برای مثال هولدر و دیبر (Dyer & Holder 1988) یک چنین موقعیتی را در IBM ارائه کردند که در آن (در زمان موجود) بخش منابع انسانی شرکت می توانست همه بخش های مختلف طرح های تجاری شرکت را قلعن کند. در شرکت هایی که در آنها عملکرد منابع انسانی فاقد چنین نفوذی است، توانایی آن برای در نظر گرفتن برنامه ها

دارند. بنابراین، منطقی است که با برون یابی سطح زیر سیستمی، قابلیت های مشابه بر مبنای منابع و قدرت ممکن است دسته بندی سطح سیستمی نظیر نقاط مرجع را به سمت اشکال نقطه مرجع راهبردی سوق دهند.

در این زمینه توانایی هر یک از ذی نفعان یا سازمان برای تحمیل کردن طبیعت نقاط مرجع راهبردی یک سیستم معین احتمالاً منوط به روابط وابستگی میان آن سازمان و شخص ذی نفع و سیستمی است که می کوشد نفوذ خود را بر آن به کار گیرد. اگرچه این حدس ممکن است شامل این ایده قدیم تر نباشد که راهبردهای سطح سیستمی کاملاً به واسطه قیود خارجی بر یک سیستم معین تحمیل می شوند، اما شامل نظریه وابستگی متقابل تدوین راهبردی است که قبلاً بحث شده بود. برای مثال بر مبنای این حدس که قابلیت های مرتبط با قدرت، شالوده دسته بندی نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی در اشکال ویژه نقطه مرجع راهبردی اند، محتمل است که هر سیستم سازمانی قوی تحت تأثیر راهبرد سطح شرکت قرار بگیرد طوری که مدیریت ارشد بتواند راهبرد سطح شرکت را برای در تنگنا قرار دادن ظهور شکل یک نقطه مرجع راهبردی ویژه سطح سیستم به کار برد.

در واقع بعضی از مؤلفان می گویند که تأثیر نسبی راهبرد تجاری و اثرات محیطی دو راهبرد منابع انسانی تا حد زیادی منوط به قدرت نسبی مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت (Maital 1992) و درجه وابستگی اجزای کلیدی داخلی به آنها در زمینه منابع با ارزش است (Bamberger & Phillips 1991). بنابراین، ممکن است همان طور که نفوذ آنها داخل سیستم منابع انسانی افزایش می یابد، تمایل بیشتری برای کاهش نقش نگرانی های مربوط به فواید زمانی وجود خواهد داشت و در عوض بر

و خط‌مشی‌های پیشاپیش منابع انسانی ممکن است خیلی محدود باشد (Kossek 1987).

در پژوهش قبلی عنوان می‌شود که سطح نفوذ یک تصمیم‌گیرنده سازمانی ممکن است بر روشی که وی طبق آن ضرورت تصدیق تصمیماتش توسط دیگران را حس می‌کند، تأثیر خواهد داشت (Fox & Staw, 1979). برای مثال عده‌ای از دانشمندان (Bacharach, Bamberger & Mundell 1995)

دریافتند که مدیران کم نفوذتر تمایل به توجیه تصمیم‌هایشان بر پایه سوابق گذشته دارند در حالی که مدیران بانفوذتر (که احساس آسیب‌پذیری کمتری دارند) تمایل به تصدیق تصمیم‌هایشان بر مبنای یک منطق راهبردی آینده مدارتر دارند. در واقع بر مبنای نتایج مطالعات آنها هنجارهای عملیاتی پاسخگویی در پیچیده‌ترین دیوان‌سالاری، مدیران کم‌نفوذتر را تشویق می‌کند که از منطق آینده مدار در تصمیم‌گیرهایشان اجتناب کرده و در عوض به چارچوب‌های مرجع با زمان مشخصتر تکیه کنند. بنابراین، پیشنهاد می‌کنیم که نفوذ کلی یک کارکرد معین درون سازمان حدی را پیش‌بینی خواهد کرد که مدیران در آن کارکرد، تصمیم‌های راهبردی را بر مبنای نقاط مرجع بر اساس گذشته یا آینده قرار خواهند داد. مدیران در عملکردهای ضعیفتر هنگام ارزیابی و انتخاب میان نقاط مرجع استفاده بیشتری از نقطه مرجع راهبردهای گذشته مدار خواهند کرد. این افراد احساس نیاز به توجیه انتخاب‌های راهبردی مبتنی بر معیارهایی را دارند که مستلزم ثبات و فقط تغییرات تدریجاً فزاینده‌اند به نحوی که پتانسیل آنها برای بقا و پیشرفت درون سازمانی به خطر نیفتد. به عکس مدیران در عملکردهای نافذتر استفاده بیشتری از نقاط مرجع راهبردی آینده مدار خواهند نمود. برای این افراد مهم است که بتوانند انتخاب‌های راهبردی‌شان را بر اساس معیارهایی توجیه کنند که

مستلزم ارتباطات فراگیرتر بوده و علاقه‌شان به تغییر سازمانی ایمنتر یا جامعتر را منعکس نماید. بنابراین ما پیشنهاد می‌کنیم:

قضیه ۱: هر چه یک سیستم منابع انسانی در تصمیم‌گیری سازمانی بانفوذتر باشد، نقاط مرجع راهبردی آینده مدارتر خواهند بود.

پیش‌بینی ماهیت نقاط مرجع راهبردی داخلی

ما همچنین بر این باوریم که سیستم‌های منابع انسانی در شرکت‌هایی که سیستم‌های نظارتی‌شان به جای مبتنی بودن بر وسیله / فرایند بر مبنای نتیجه / هدف هستند، نفوذ بیشتری دارند. آنها همچنین برای اطمینان از اینکه خط‌مشی‌ها و اقداماتشان به جای فرایندها بر مبنای نتایج اداره می‌شوند، از این نفوذ استفاده خواهند کرد. برای توجیه این مدعا ابتدا ارتباط میان سیستم‌های نظارتی و نفوذ منابع انسانی را توضیح خواهیم داد و سپس دلیل اینکه چرا سیستم منابع انسانی با نفوذ متزاید این قدرت را برای اطمینان از این موضوع به کار خواهد برد که رویه‌ها و خط‌مشی‌هایش بیشتر با معیارهای نتایج شکل می‌گیرند تا معیارهای فرایندی.

کنترل از نظر ادوارد (Edwards 1979: 17) به عنوان «توانایی مدیران در کسب رفتار کاری مطلوب از کارکنان» تعریف می‌شود. از این رو، سیستم کنترلی فصل مشترک مهم نیروی کار و مدیریت در یک سازمان است. طی سالها فناوریهای تغییر یافته و محیط‌های رقابتی روزافزون مدیران اجرایی را وادار کرده‌اند که به منظور کنترل نیروی کار، مجموعه‌ای از سازوکارهای گوناگون را بپذیرند (Edwards 1970). نظریه پردازان سازمانی این سازوکارها را مبتنی بر یکی از دو نگرش منتخب کنترل رفتاری و کنترل نتیجه در نظر گرفته‌اند (Ouchi & Maguire 1975)

انسانی و در نتیجه افزایش نفوذ نسبی سیستم منابع انسانی همراه بوده است.

این فرض منطقی است که چون وظیفه منابع انسانی اغلب یک چنین نقش کلیدی در پذیرفتن سیستمهای اصولی کنترل نتیجه را بازی می کند و چون این فرایند پذیرش بسیار پیچیده و نامشخص است (Kunda 1992)، مدیران منابع انسانی از این نفوذ افزایش یافته در شکل دادن مجدد فرضیات مبتنی بر اقدامات خاص خودشان و نیز معیارهای ارزیابی این اقدامات استفاده خواهند کرد. یعنی، در سازمانهایی که در آنها نفوذ نسبی سیستم منابع انسانی با یک انتقال به سمت الگوهای نظارتی نتیجه مدارتر تقویت می شود، خط مشی ها و اقدامات منابع انسانی به وسیله نقاط مرجع راهبردی شکل خواهند گرفت که بیشتر نتیجه مدار (بجای فرایند مدار) هستند.

این منظر، ماهیت کنترل سازمانی و نقش سیستم منابع انسانی را در شکل دهی آن تعیین کننده نمی بیند، اگرچه شکل نقطه مرجع منابع انسانی، نقاط مرجع داخلی را در مقابل نقاط مرجع خارجی منعکس می کند. سازگار با ایده وبری در زمینه سازمان عقلایی - قسانونی (Weber 1947)، استانداردهای داخلی بر مبنای فرایند یا هدف تقریباً همیشه در تصمیم گیری راهبردی در نظر گرفته می شوند (Bacharach, et.al 1995). اما در این نظریه عنوان می شود که ماهیت کنترل سازمانی، مستقیم یا غیرمستقیم بر میزان فرایند / وسیله مدار و در مقابل نتیجه / هدف مدار بودن نقاط مرجع راهبردی داخلی (از طریق تأثیر آن در نفوذ سیستم منابع انسانی) تأثیر می گذارد. از این رو، ما پیشنهاد می کنیم:

۱. قضیه ۶: هر چه سازمان بیشتر به وسیله سیستمهای کنترل خروجی سست تر یا

(Thompson 1967). کنترل رفتاری بر طرحریزی دقیق و مراقبت مستقیم فرایندهای به کار رفته از سوی کارگران به منظور دستیابی به مجموعه ای از هدفها معین تمرکز می کند. مطابق نظریه تامپسون چون کنترل رفتاری ذاتاً بر مبنای وسیله است پس فقط وقتی مؤثر است که روابط وسیله - هدف کاملاً مفهوم باشند. هنگامی که روابط وسیله - هدف نامشخص، اما هدفها مورد توافق کارکنان و مدیران باشند، کنترلهای نتایج (یعنی کنترلهایی مانند حاشیه سود و سهم بازار که بر اهداف خود تمرکز می کنند) را می توان به کار برد. اما چون کنترلهای نتایج ذاتاً نامشخصتر از کنترلهای رفتاری یا فرایندی هستند، مدیران تنها وقتی تمایل به پذیرفتن آنها خواهند داشت که باور کنند می توانند این عدم قطعیت را با از پیش تعیین کردن مقدماتی که مبنای تصمیمهای کلیدی افراد مادون آنها هستند، کاهش دهند (Thompson 1967). در نتیجه سازمانها با تکیه بر سیستمهای نظارتی بر مبنای نتایج، به شدت تمایل دارند تا به معیارها و ارزشهای سازمانی اغلب این تصمیمها اعتماد کنند (Kunda, 1992).

عدهای (Barely & Kunda 1992) معتقدند که بسیاری از سازمانها - به ویژه آنهایی که فناوریهایی مرکزی شدیداً نامشخص و پیچیده دارند - از سیستمهای عقلایی یا انعطاف ناپذیرتر کنترل رفتاری یا فرایندی به سمت سیستمهای اصولیتر و آسانتر کنترل نتیجه حرکت کرده اند، اهمیت و موقعیت وظیفه منابع انسانی افزایش یافته است. در حقیقت وظیفه منابع انسانی نوعاً مسؤول ایجاد و نگهداری چارچوب اصولی کار است که سیستمهای کنترل بر مبنای نتایج به آن تکیه می کنند (Kunda 1992). بنابراین، تغییر موقعیت از کنترل رفتاری بر مبنای وسیله به کنترل نتیجه بر مبنای هدف در اکثر سازمانها با افزایش اتکا به مدیریت مؤثر منابع

اصولی‌تر مبتنی بر سیستم‌های کنترل نتیجه (به جای سیستم‌های کنترل رفتاری جدیدتر با مبنای فرایندی) اداره شود، سطح نسبی نفوذ سیستم منابع انسانی بالاتر و نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی، هدف / نتیجه مدارتر (به جای وسیله / فرایند مدار) خواهند بود.

پیش‌بینی میزان تأکید نسبی بر نقاط مرجع خارجی

به همین ترتیب که اغلب تصمیم‌گیری راهبردی تا حدی با استانداردهای مبتنی بر هدف یا فرایند نظارت می‌شود، همچنین می‌بایست حداقل تعداد محدودی از استانداردها یا معیارهای خارجی به حساب بیایند. یعنی، مدیران به ندرت می‌توانند از نحوه کار شرکت‌های خارجی یا برخی از مشتریان داخلی یا خارجی و رقبا چشم‌پوشی کنند و می‌بایست این پارامترهای خارجی را هنگام تصمیم‌گیری به حساب بیاورند. بنابراین، هر سیستم سازمانی (و به ویژه سیستم منابع انسانی) تا چه حد زیر سطح مبنای لازم برای کارایی حداقل سیستم، در تصمیم‌گیری راهبردی خود نقاط مرجع خارجی را در نظر خواهد گرفت؟

همه سیستم‌های منابع انسانی قانوناً می‌بایست منافع نهادی و نظیر ایمنی و سلامت شغلی و فرصت برابر استخدام) را در زمان تعیین چارچوب خط‌مشی‌ها و اقداماتشان به حساب بیاورند. مطابق نظریه وابستگی به قدرت (Bacharach & Lawler, 1980) سیستم منابع انسانی احتمالاً بر حدی که نقاط مرجع راهبردی خارجی اضافی لحاظ می‌گردند تأثیر می‌گذارد. سیستم‌های منابع انسانی ضعیف که برای تأمین منابع یا احترام به سایر سیستم‌های سازمانی وابسته‌اند، در خط‌مشی‌ها و اقدامات منابع انسانی مکلف به توجه بیشتر به علائق و

دلمشغولیهای ذی‌نفعان خارجی هستند اما آنها در لحاظ کردن گستره وسیعتری از نقاط مرجع خارجی به بی‌بهره بودن از منابع و اختیار تمایل دارند. اگرچه پاره‌ای (Bamberger & Phillips 1991) عنوان کرده‌اند که با افزایش نفوذ سیستم منابع انسانی، مدیران منابع انسانی به‌رغم تمایلشان به توجه نقاط مرجع خارجی موجود مجبور به بسط تمرکزشان بر گستره وسیعتری از آنها می‌شوند. در مطالعه راهبردی منابع انسانی در صنعت دارویی، محققان عنوان کردند با افزایش نفوذ سیستم منابع انسانی توجه بیشتر به نیازمندیهای ذی‌نفعان موجود تداوم می‌یابد، زیرا شکست در اجرا، حیات سیستم را تهدید خواهد کرد. اما برخلاف سیستم‌های ضعیفتر منابع انسانی محرز شده است که سیستم‌های نافذتر و مؤثرتر منابع انسانی از روی اطلاعات گردآوری شده توسط طراحان راهبردی مشارکتی جهش نموده و اطلاعات خود را از گستره وسیعی از ذی‌نفعان خارجی که احتمالاً اثری حتی اگر ناچیز بر سیستم منابع انسانی دارند گردآوری می‌کنند. از این‌رو احتمالاً سیستم‌های منابع انسانی با نفوذتر، جهتگیری خارجی بزرگتری نسبت به سیستم‌های ضعیفتر منابع انسانی دارند که نقاط خارجی را فقط به عنوان عاملی مؤثر در بقا و ادامه حیاتشان به حساب می‌آورند.

دو فرایند اصلی مستقیم و غیرمستقیم ممکن است بر شالوده ارتباط بین نفوذ شدیدتر منابع انسانی و انطباق یک نقطه مرجع راهبردی خارجی گسترده‌تر تأثیر بگذارند. فرایند مستقیم مربوط به قابلیت دسترسی به منابع است. با افزایش نفوذ نسبی سیستم منابع انسانی، احتمال کسب مأموریت و منابع لازم برای احتساب گستره وسیعتری از نقاط مرجع راهبردی خارجی بیشتر می‌شود. به‌رغم اینکه جمع‌آوری اطلاعات از ذی‌نفعان داخلی هزینه نسبی

قضیه ۳: هر چه نفوذ سیستم منابع انسانی در سازمان بیشتر شود، سطح بزرگتری از نمود خارجی سیستم منابع انسانی و محدوده وسیعتری از نقاط مرجع راهبردی خارجی وجود خواهند داشت (یعنی جهتگیری خارجی بالاتر).

خلاصه‌ای از مدل پیشنهادی نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی که قبلاً تشریح شد، در سمت چپ شکل ۲ تصویر شده است. همان‌طور که مشخص است قدرت نسبی و مطلق مدیران منابع انسانی نه تنها در درجات آزادی در تعیین نقاط مرجع راهبردی سیستمی مدیران منابع انسانی بلکه در انعکاس ماهیت دو جانبه تدوین راهبردی شرکت و سیستم جهت استقرار مزیت رقابت عمومی شرکت یک شاخص کلیدی است. بنابراین، شکل ارتباط دو طرفه بین مزیت رقابتی و نفوذ سیستم منابع انسانی را نشان می‌دهد. همچنین در این شکل وابستگیهای داخلی میان عوامل مؤثر در تعیین نقاط مرجع منابع انسانی مشهود است. به ویژه ماهیت کنترل سازمانی احتمالاً بر سطح نفوذ سیستمی منابع انسانی تأثیر دارد و این نفوذ احتمالاً بر درجه نمود خارجی سیستم منابع انسانی مؤثر است، و عنوان می‌شود که احتمالاً انتخابهای نقاط مرجع راهبردی به همراه سه بُعد حداقل درجه محدودی از کوواریانس را نمایش می‌دهند. در نتیجه اگرچه ما می‌توانیم ۸ ترکیب اولیه نقاط مرجع راهبردی را تشخیص دهیم (بالای جدول ۱ را ببینید)، منطبق ارائه شده قبلی عنوان می‌کند که به احتمال زیاد خانه‌های خاصی نسبت به سایر خانه‌ها بیشتر اشغال می‌شوند. برای مثال به دلیل ارتباط میان نفوذ سیستم منابع انسانی و نمود خارجی، اشکال نقاط مرجع راهبردی پیشنهادی در خانه‌های ۱، ۴، ۵ و ۸ احتمال بیشتری از اشکال پیشنهاد شده در خانه‌های ۲، ۳، ۶ و ۷

کمی دارد، گردآوری داده‌ها از مشتریان خارجی (یعنی سازمانی)، فروشندگان و رقبا می‌تواند فوق‌العاده گران باشد. بنابراین، همان‌طور که سیستم منابع انسانی با نفوذتر می‌شود، مدیران منابع انسانی احتمالاً برای بسط گستره نقاط مرجع خارجی مأموریت و منابع بیشتری در اختیار خواهند داشت. فرایند غیرمستقیم به سطح سیستمی در ارائه و نمود خارجی مربوط است. همان‌طور که نفوذ سیستم منابع انسانی بیشتر می‌شود، مدیر منابع انسانی احتمالاً درگیر تعداد بیشتری از نیروهای کاری چند تخصصی درون سازمانی می‌شود. چنین نمودی به دیگر سیستمهای سازمانی احتمالاً منجر به زمینه چشم‌اندازی وسیعتر از سیستم منابع انسانی میان آنها می‌شود (Jarrell, 1993; Waller & Huber, 1994). به علاوه، منابع بیشتر در اختیار یک سیستم بانفوذتر می‌تواند مشارکت افزایش یافته شبکه‌های تخصصی و استخدام متخصصان منابع انسانی اضافی را برای تأمین یک آرایه افزایشی از وظایف منابع انسانی تسهیل کند. در مطالعه تجربی عنوان می‌شود که به ویژه وقتی این متخصصان از دیگر بخشهای وظیفه‌ای درون شرکت یا از سیستمهای منابع انسانی شرکتهای دیگر استخدام می‌شوند، نتیجه خالص احتمالاً آگاهی و علاقه بیشتر به گستره وسیعتری از ملاحظات خارجی باشد (Schwenk 1993). در واقع اخیراً در همایشی فراگیر عنوان شد که شرکتهای پیشرو آگاهانه به دنبال مجریان تجاری مجرب هستند تا به منظور حذف افراد از خود متشکر و توسعه نگرش کارکنان منابع انسانی از الزامات تجاری، برای گروههای منابع انسانی کارکنان را تأمین می‌کنند. با در نظر گرفتن اثرات مستقیم و غیرمستقیم نفوذ یک سیستم منابع انسانی بر گرایش نقطه مرجع راهبردی خارجی پیشنهاد می‌کنیم که:

جدول ۱. راههای ترکیب‌بندی و گرایشهای ممکن در نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی.

عرضه بیرونی مدیر	Loose Outcome Control		Tigh Process (Behcvioral) Control	
	تأثیر پایین	تأثیر بالا	تأثیر پایین	تأثیر بالا
پایین	خانه ۱	خانه ۳	خانه ۵	خانه ۷
بالا	خانه ۲	خانه ۴	خانه ۶	خانه ۸

خانه عدد	بُعد داخلی		بُعد بیرونی		بُعد موقتی	
	فرایندها ابزار محور	پیامد / نتیجه محور	پایین (باریک) ذرونی	بالا (کلی) بیرونی	گذشته	آینده
۱		x	x		x	
۲		x		x	x	
۳		x	x			x
۴		x		x		x
۵	x		x		x	
۶	x			x	x	
۷	x		x			x
۸	x			x		x

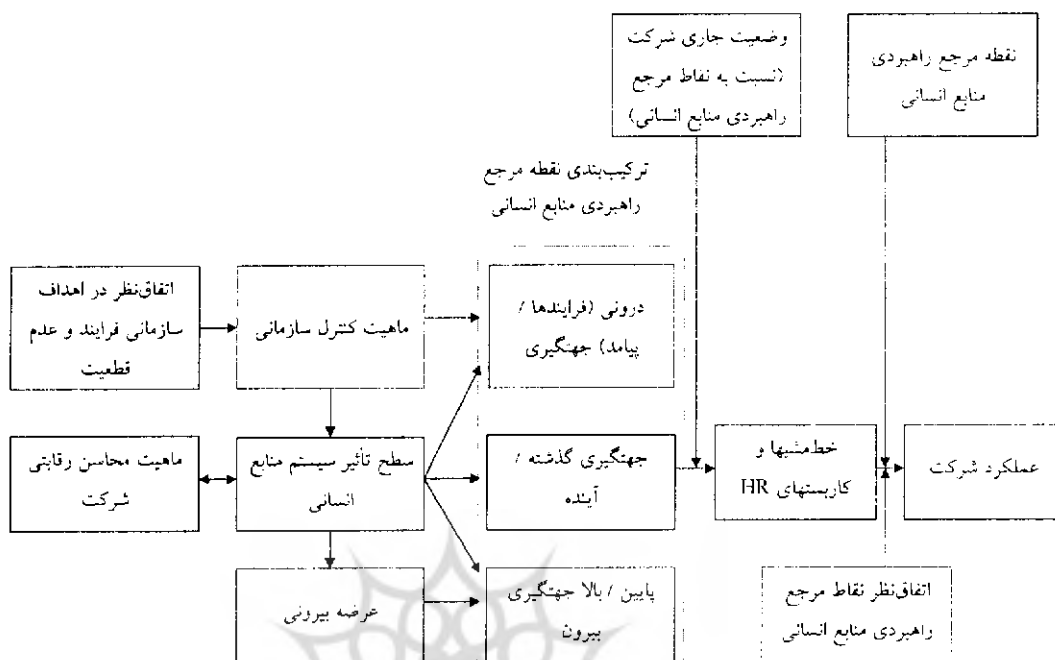
محیط شرکت است. به عکس بامبرگر و همکارانش نشان دادند که راهبرد منابع انسانی همگام با فناوری پیشرفته، تمایل به مشتق شدن از فعالیت با یک شکل نقطه مرجع «قدرت پایین» دارد که بر بهبود نسبی در کارایی فرایندهای داخلی مؤثر بر مقدماتاً یک مشتری داخلی (یعنی R & D) طی ماهها یا سالهای گذشته تمرکز کند (Bamberger 1989).

استفاده از نقاط مرجع راهبردی در پیش‌بینی ماهیت و عواقب خط‌مشی‌ها و اقدامات منابع انسانی

ما سؤالیهای دوم و سوم را با توجه به روشی مطرح کردیم که بر اساس آن شناخت نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی بتواند به پیش‌بینی خط‌مشی‌ها و اقدامات منابع انسانی و در نهایت توضیح ارتباط

دارند. در واقع با این فرض که عوامل تعیین‌کننده توصیف شده قبلی ثابت بمانند، ما عنوان می‌کنیم که با گذشت زمان، سیستمهای منابع انسانی ممکن است به یکی از دو شکل اولیه نقطه مرجع راهبردی تمایل داشته باشند، و آن هم عبارت است از یک شکل «قدرت بالا» (مشخص شده با خانه ۴) یا یک شکل «قدرت پایین» (مشخص شده با خانه ۵). برای مثال توصیف (Jarrell 1983) از نقش سیستم منابع انسانی در طرح‌ریزی راهبردی در IBM و Amex عنوان می‌کند که راهبرد منابع انسانی در این شرکتها مشتق از یک شکل نقطه مرجع راهبردی «قدرت بالا» است، یعنی با یک شکل که آینده‌مدار (شامل برنامه‌های ۵ ساله) بر مبنای نتیجه (در مورد نتایج تجاری در حد پایین و نشأت گرفته از خارج) و متمرکز بر تقاضاهای محدوده وسیعی از ذی‌نفعان

شکل ۲. پیش‌بینیها و پیامدهای نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی.



مرجع راهبردی‌شان) ارزیابی می‌کنند، احتمالاً موضوعهای جدید را به عنوان تهدیدات تلقی می‌کنند. تصمیم‌گیرندگان در این شرکتها عقیده دارند که موارد جدید منجر به از بین بردن یا کاهش درآمد و عایدی می‌شوند به عکس شرکتهایی که عملکردشان را ضعیفتر یا پایینتر از هدفها یا الگوهای خودشان (یعنی زیر نقاط مرجع راهبردی‌شان) ارزیابی می‌کنند. احتمالاً همان موضوعها را به عنوان فرصتها تلقی می‌کنند. این شرکتها چیزهای نسبتاً کمی برای از دست دادن و ضرر کردن و چیزهای بیشتری برای به دست آوردن و کسب درآمد دارند. داتتون و جکسون (Dutton & Jackson, 1987) در مطالعه انعطاف‌ناپذیری تهدید عنوان می‌کنند که طبقه‌بندی موضوع، اثری قوی در رفتار انتخاب راهبردی مدیریتی دارد. مدیران رو در رو با تهدیدات تلقی شده به احتمال بیشتر راهبرد یا پاسخ تدافعی و محافظه‌کارانه را اتخاذ می‌کنند در حالی که مدیران

بالقوه میان این برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها و عملکرد شرکت کمک کنند. همان‌طور که در سمت راست شکل ۲ نشان داده شده است، بدیهی فرض می‌شود که سه ویژگی نقاط مرجع منابع انسانی تأثیرات ضمنی و تلویحی مهمی در خط‌مشی‌ها و اقدامات منابع انسانی و نیز عملکرد شرکت داشته باشند.

موقعیت نسبت به نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی

جکسون و داتتون (Jackson & Dutton 1988) به‌طور تجربی روشن کرده‌اند که مدیران به طبقه‌بندی موضوعهای جدید با عواید مثبت به عنوان فرصتها و موضوعهای جدید مورد انتظار منتج به زیان به‌سان تهدید تمایل دارند. بر مبنای نظریه چشم‌انداز، (Fiegenbaum et.al 1996) اشاره کردند که شرکتهایی که عملکردشان را متجاوز یا فراتر از هدفها یا الگوهای آنها (یعنی بالای نقاط

مواجهه با فرصتهای تلقی شده احتمالاً یک راهبردی جسورانه را اتخاذ خواهند کرد. جمعی اشاره کردند که شرکتها احتمالاً راهبردهای محافظه کارانه را در پاسخ به تهدیدات اتخاذ می کنند زیرا آنها به داشتن هدفهای کمتر بلندپروازانه نظیر حفظ وضعیت موجود و روش هایی کاملاً مبتنی بر سعی و خطا تمایل دارند. به عکس راهبردهای جسورانه احتمالاً وقتی اتخاذ می شوند که شرکتها با فرصتها مواجه اند. زیرا این راهبردها هدفهای بلندپروازانه تر نظیر هدفهایی با یک پتانسیل بالا برای شکست و روشهایی بر پایه منابع نسبتاً آزمون نشده و ناآشنا را در بر می گیرند و برای به حداکثر رساندن فرصتها به جای ممانعت و جلوگیری از خسارت طراحی شده اند (Fiegenbaum et.al 1996).

سمت راست شکل ۲ روشی را تصویر می کند که ممکن است چنین نکته ای را در سطح سیستم منابع انسانی به کار برد. اول دقیقاً نظیر راهبردها در سطح شرکت که ممکن است در محدوده محافظه کارانه تا جسورانه تغییر کنند، خیلی امکان دارد که تصمیمهای راهبردی مدیران و متخصصان منابع انسانی و بلند پروازها و عدم قطعیت یا خط مشی ها و اقدامات منابع انسانی نسبت به سایر وظایف بیشتر مربوط باشند. بنابراین، برای مثال راهبرد کاربردی صرفه جویی در هزینه (که توسط دبیر و هلدر [Dyer & Holder 1988] بر مبنای آموزش و توسعه محدود، جابه جایی بالا و اقدامات مبتنی بر کارایی حقوق و دستمزد تشریح شد)، از نظر برخی (Lado & Wilson, 1994) جسورانه در نظر گرفته شد. اگرچه ممکن است عواید کوتاه مدت در آن افزایش یابد قطعاً از روشهای مدلی که بتوان براساس آنها تعهد و شایستگیهای لازم برای کارایی عملیاتی مانا را بهبود داد، بسیار دور است (Senge, 1990). با وجودی که بسیاری از راهبردهای منابع

انسانی مطابق نظر ویلسون و لادو احتمالاً جسورانه تر از بقیه هستند اما راهبردهای مشابه ممکن است در برخی شرکتها نسبت به بقیه جسورانه تر باشند زیرا عوامل مؤثر در سطح بلندپروازی و عدم قطعیت از شرکتی به شرکت دیگر متغیرند. با این حال در شکل ۲ عنوان می شود که نظیر راهبردهای در سطح شرکت، راهبردهای منابع انسانی احتمالاً میان یک زنجیره تسلسل از محافظه کارانه تا جسورانه تغییر می کنند.

در شکل ۲ همچنین نشان داده می شود که ماهیت (یعنی محافظه کارانه یا جسورانه بودن) انتخابهای راهبردی به وجود آمده از سوی متخصصان منابع انسانی و در نتیجه ماهیت خط مشی ها و اقدامات منابع انسانی (یعنی راهبردی) پذیرفته شده با توجه به شکل نقطه مرجع منابع انسانی تعیین خواهند شد. شکل به همین ترتیب نشان می دهد که اگرچه شکل نقطه مرجع منابع انسانی بر ماهیت خط مشی ها و اقدامات پذیرفته شده منابع انسانی مؤثر است، این اثر با موقعیت جاری شرکت نسبت به نقاط مرجع منابع انسانی تعدیل می شود. یعنی نحوه تأثیر شکل نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی بر ماهیت انتخابهای راهبردی به وجود آمده از سوی متخصصان منابع انسانی، منوط به درجه ای است که این تصمیم گیرندگان، سیستم مربوط را بالا یا پایین نقاط مرجع راهبردی در نظر می گیرند.

همان طور که قبلاً بحث شد نظریه چشم انداز (Kahneman & Tversky 1979) وقتی در قلمرو راهبردی به کار می رود، عنوان می کند که سیستمهای منابع انسانی در بالای نقطه مرجعشان به احتمال بیشتر به دنبال پاسخگویی به موضوعها و موقعیتهای جدید نظیر انتخاب یک رهبری واحد انعطاف پذیرتر جدید به منزله تهدیدات و به حداقل رساندن خسارات بالقوه با پذیرش

اصولی و اساسی زیر پا بگذارند، از روی اکراه و بی میلی خواهد بود. در واقع وقتی چنین سیستمهای منابع انسانی با موارد یا موقعیتهای جدید مواجه می شوند و باید پاسخگو باشند، تصمیم گیرندگان منابع انسانی به احتمال بیشتر جوابهایی را انتخاب خواهند کرد که با تواناییهای شناخته شده و روتینهای آزموده شده سازگار باشد (یعنی محافظه کارانه ترها). بنابراین، ما پیشنهاد می کنیم:

۴. قسبه ۴: راهبردهای منابع انسانی محافظه کارانه تر خواهند بود وقتی تصمیم گیرندگان راهبردی سیستم، سیستم خود را بالای نقاط مرجع راهبردی نشان می بینند و جسورانه تر خواهند بود وقتی این تصمیم گیرندگان، سیستمشان را پایین نقاط مرجع راهبردی نشان می بینند.

تناسب نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی
 نظریه پردازان اقتضایی (Lawrence & Lorsch, 1969; Thompson, 1967) به شدت بر اهمیت تناسب و همخوانی میان اجزا و عناصر سازمان تأکید کرده اند، اما فقط اخیراً محققان مبحث مدیریت منابع انسانی آغاز به تأکید بر اهمیت تناسب و هماهنگی کرده اند. برای مثال پاره ای (Baired & Meshulam, 1988) بر اهمیت اطمینان از این مورد تأکید کرده اند که خط مشی ها و اقدامات خاص منابع انسانی نه تنها هماهنگ و در حمایت از یکدیگرند (یعنی تناسب داخلی) بلکه با مرحله توسعه سازمان نیز متناسب اند (یعنی تناسب و هماهنگی خارجی).

بر اساس مبحث قبلی، هماهنگی نقطه مرجع راهبردی داخلی منابع انسانی را با توجه به درجه مکمل بودن ابعاد و متغیرهای مختلف مشکل از نقاط مرجع راهبردی سیستم در نظر می گیریم و تناسب نقطه مرجع خارجی را با در نظر گرفتن درجه

خط مشی ها و اقدامات تدافعی و محافظه کارانه نظیر حفظ یک نگرش سنتی رویارویی به روابط نیروی کار خواهند بود. به عکس سیستمهای منابع انسانی در زیر نقاط مرجعشان احتمالاً موضوعها و موقعیتهای جدید را به منزله فرصتها در نظر گرفته و به دنبال سرمایه گذاری بر روی آنها با اتخاذ خط مشی ها و اقدامات جسورانه تر و اساساً جدایی آزاذه از معیار یا سنت خواهند بود. با استفاده از مثال شاهد، برای سیستم منابع انسانی که کاملاً پایین نقاط مرجع راهبردی است یک تغییر اساسی در رهبری واحد ممکن بود الزام نسنجیده ای در تشویق تصمیم گیرندگان منابع انسانی به وجود آورد که مدل های ذهنی موجود را زیر سؤال می برد (Senge, 1990) و برنامه های مبتکرانه ارتباط مدیریت - نیروی کار را می پذیرد (Kochan, et. al 1998).

از این رو، با این فرض که مهارتهای متخصصان منابع انسانی به طور تصادفی بین شرکتها توزیع می شوند، کاربرد نظریه چشم انداز راهبردی منابع انسانی عنوان می کند که موقعیت سیستم منابع انسانی نسبت به نقاط مرجع کلیدی آن بر تمایل تصمیم گیرندگان منابع انسانی به چالش با مدل های ذهنی خودشان و مدل های مربوط به اتخاذ راهبردهای جسورانه تر منابع انسانی تأثیر خواهد گذاشت. در این نظریه عنوان نمی کند که تصمیم گیرندگان منابع انسانی پس از تشخیص سیستم خودشان بالای نقاط مرجع راهبردی، به طور ناگهانی کنار گذاشته شوند یا در ساختن بر مبنای تواناییهای مدلل شکست بخورند، زیرا ماهیت برخی از این عملکردها هنوز نامشخص اند. در عوض عنوان می شود که احتمالاً تصمیم گیرندگان منابع انسانی با تشخیص سیستمهایشان زیر نقاط مرجع راهبردی، به صورت افزایشی آنها را بر مبنای تواناییها بنا خواهند کرد اما اتخاذ برنامه هایی که روشهای مدلل را به صورت

تنظیم میان نقاط مرجع سیستم منابع انسانی و نقاط مرجع راهبردی دیگر سیستمهای سازمان لحاظ می‌کنیم. همان‌طور که در شکل ۲ دیده شده، ما بدیهی فرض می‌کنیم که سطح هماهنگی نقطه مرجع منابع انسانی (داخلی یا خارجی) مشخصترین اثر را در روی ارتباط بین راهبردهای منابع انسانی و خط‌مشی‌ها و اقدامات ویژه آن از طرفی و عملکرد شرکت از طرف دیگر داشته باشد. هماهنگی نقاط مرجع راهبردی داخلی یا خارجی احتمالاً بر درجه‌ای که مشخص‌کننده ماهیت جسورانه یا محافظه‌کارانه انتخابهای راهبردی است، تأثیر نخواهد داشت. مطابق نظریه چشم‌انداز بدیهی فرض می‌کنیم که طبیعت کیفی خط‌مشی‌ها و اقدامات منابع انسانی بعضاً تابعی از موقعیت سیستم منابع انسانی نسبت به نقاط مرجع راهبردی است. اما یک‌بار که انتخابهای راهبردی شکل گرفتند، سطح هماهنگی نقطه مرجع می‌تواند این احتمال را تحت تأثیر قرار دهد که راهبردهای منابع انسانی (و خط‌مشی‌ها و اقدامات ویژه‌ای که آنها را تحمیل کردند) بر عملکرد کلی شرکت اثری منفی داشته باشند.

محققانی که اثر کارکردهای منابع انسانی با «عملکرد بالا» (Huselid 1995:640) و «درخور تحسین» (Johns 1993:571) را آزمودند، روشن می‌کنند که این اقدامات در عملکرد بهبود یافته کارکنان (Arthur 1994) سهیم‌اند. با این وجود «زنجیره‌های بلند علی» (Johns 1993) و «اختلال بیشتر» (Terpstra & Rozell 1993) تشخیص اثرات واقعی اقدامات منابع انسانی بر عملکرد شرکت را مشکل می‌کند. در واقع جانس (Johns 1993: 571) اشاره می‌کند که بیشتر مدیران منابع انسانی گاهی در اتخاذ حتی نوآوریهای درخور تحسین منابع انسانی ناراضی هستند. زیرا احساس می‌کنند که این ابتکارات ممکن است با شیوه

اجرای‌شان یا موقعیت اجتماعی سازمانشان هماهنگ نبوده و نوعی اثر خالص منفی به بار بیاورند.

در این متن بدون مشخص کردن شرایط راهبردی و محتوای خط‌مشی‌ها و عملکردهای اجرای راهبردی منابع انسانی، پیش‌بینی اثر خالص ویژه این راهبرد بر عملکرد کلی شرکت ناممکن است. اما در اغلب روشهای مشابه که مدیران (مطابق نظریه Johns 1993) تأثیر بالقوه عملکردهای نوآورانه منابع انسانی را ارزیابی می‌کنند، فهم نقاط مرجع راهبردی سیستم منابع انسانی می‌تواند به محققان کمک کند این احتمال را پیش‌بینی کنند که راهبردهای خاص منابع انسانی نوعی اثر خالص منفی بر عملکرد کلی شرکت داشته باشند. توصیف جانس (Johns 1993) از نقش هماهنگی در تشخیص شکست مدیران در پذیرفتن اقدامات نوآورانه منابع انسانی نشان می‌دهد که اگرچه ممکن است هماهنگی شرطی لازم اما نه کافی برای تأثیر مثبت یک سیستم منابع انسانی در عملکرد شرکت باشد، کمبود هماهنگی هر شرطی کافی اما نه لازم برای اثری ویژه منفی است. چندین نگرش هماهنگی در مبحث راهبردی وجود دارند (Venkatraman 1989) که دو تای آنها مرتبط با موضوع نقاط مرجع راهبردی در سطح سیستمی است.

مطابق اولین نگرش بنابه نظریه «هماهنگی به‌سان کوواریانس» (Venkatraman 1989)، یک مجموعه از نقاط مرجع راهبردی اگر می‌خواهند اتخاذ و استقرار یک مجموعه هماهنگ از خط‌مشی‌ها و عملکردها را هدایت کنند، باید از نظر داخلی سازگار باشند. یعنی آنها باید حول بعضی از رشته‌های مشترک یا مبنای منطبق داخلی دور بزنند (Hambrick 1980) و مکمل بودن یا سینرژی را بیان کنند (Huselid 1995). در واقع چون نقاط

عملکرد یک شرکت شکست بخورد اما راهبردهای منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع منابع انسانی فاقد همسویی مشترک خارجی با نقاط مرجع راهبردی دیگر سیستمهای سازمان می‌توانند احتمال یک اثر منفی را افزایش دهند. برای مثال اگر نقاط مرجع راهبردی دیگر سیستمهای سازمان همگی بر مبنای یک منطق ریشه‌ای انعطاف‌پذیری و کیفیت بوده و راهبرد منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع راهبردی هزینه‌بر باشد، می‌تواند از استقرار موفق خط‌مشی‌ها و عملکردهای سیستمی دیگر ممانعت کند و از این‌رو، تأثیری منفی در عملکرد شرکت به بار بیاورد. منابع ذخیره شده به واسطه محدود کردن آموزش کارکنان و اتخاذ اقدامات مربوط به حقوق و دستمزد کم هزینه احتمالاً تلف خواهند شد وقتی که دیگر سیستمهای سازمان به دنبال پیدا کردن روشهای دیگر توسعه قابلیت‌های لازم برای تشخیص و تسخیر جایگاههای واقعی بازارهای جدید هستند. همان‌طور که سینگ (Senge (1990:234) اشاره می‌کرد انرژی تلف شده ویژگی اساسی عدم هم‌راستایی است.

طبق نظریه ونکاتامن (Venkataman 1989) هم‌سازگاری داخلی و هم‌تراز بودن خارجی را می‌توان به‌سادگی ارزیابی کرد. اولی با استفاده از تحلیل عوامل قطعیت و دومی با استفاده از یک بازنگری «تحلیل الگو» (Van de Ven & Drazen 1985) اما مهمتر اینکه ترکیشان هم یک فهم از ماهیت محافظه‌کارانه (مخالف جسورانه) راهبردهای منابع انسانی را فراهم می‌کنند و هم شالوده نقاط مرجع راهبردی (سازگار داخلی و هم‌راستای خارجی) هستند که ارزیابی پتانسیل اثر خالص منفی راهبردی ویژه منابع انسانی را بر عملکرد شرکت تسهیل می‌کنند. چنین فهمی ممکن است همچنین در توضیح منطقی روشن و معیارهای

مرجع راهبردی به سان معیارهای ارزیابی، یک کارکرد انگیزشی و نیز جهت‌دهی دارند (Tsui, 1984:194)، احتمالاً نقاط مرجع راهبردی ناسازگار داخلی افراد سازمان را در فهم هدفهای مغایر و انگیزه‌های جورواجور هدایت می‌کنند (Fiegenbaum et al 1996). سازگاری داخلی ممکن است لزوماً نقشی در اثرگذاری مثبت سیستم منابع انسانی بر عملکرد یک شرکت نداشته باشد، چون مهمترین چیز محتوای راهبردی اتخاذ شده است. اما راهبردهای منابع انسانی بر مبنای نقاط مرجع راهبردی ناسازگار داخلی (برای مثال نقاط مرجع راهبردی متمرکز بر تعداد مشتریان سرویس داده شده به ازای هر کارگر در ترکیب با آنهایی که متمرکز بر کیفیت فصل مشترک کارگر - مشتری هستند) احتمالاً منجر به عدم کفایت منابع (Bacharach & Bamberger, 1995)، تضعیف نقش (Hochschild, 1983) و تعبیر خط‌مشی ناسازگار (Ferris & Judge, 1991) می‌شود و از این‌رو، افزایش این احتمال می‌شوند که سیستم منابع انسانی نوعی اثر خالص منفی بر عملکرد شرکت داشته باشد.

مطابق دومین نگرش و براساس نکته انحرافی «هماهنگی به عنوان نما» (Venkatraman 1989) برای اینکه نقاط مرجع منابع انسانی اتخاذ و استقرار راهبردهای منابع انسانی را هدایت کنند به گونه‌ای که نه برای راهبردهای دیگر در سطح سیستم مانع ایجاد کنند و نه اثرات آنها را بر عملکرد شرکت تغییر دهند، می‌بایست نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی از نظر خارجی هم‌تراز باشند (Huselid 1995:650). یعنی آنها نباید از برخی «نماهای راهبردی ایده‌آل» خیلی منحرف شوند (Venkatraman, 1989:433). همسویی خارجی نقاط مرجع منابع انسانی ممکن است در ایجاد اثر مثبت هر سیستم منابع انسانی در

مبنای تصمیم مورد استفاده مدیران در تصمیم‌گیریهای راهبردی منابع انسانی کمک کند. بنابراین، وقتی راهبردهای منابع انسانی در آغاز جسورانه باشند، فقط سطح پایین هماهنگی نقاط مرجع راهبردی ممکن است احتمال اثر منفی خطمشی‌ها و اقدامات حاصله منابع انسانی بر عملکرد کلی شرکت را افزایش دهد. بنابراین:

○ قضیه ۵: هر راهبرد منابع انسانی به احتمال بیشتر اثری منفی در عملکرد شرکت خواهد داشت هنگامی که خطمشی‌ها و اقدامات سازنده آن در آغاز جسورانه بوده و سطح پایینی از هماهنگی نقاط مرجع راهبردی وجود داشته باشند و به عکس احتمال اثر منفی هنگامی که این خطمشی‌ها در شروع محافظه‌کارانه بوده و هنگامی که سطح بالایی از هماهنگی و تناسب در نقاط مرجع راهبردی وجود دارد کمتر خواهد بود.

اتفاق نظر بر نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی

به همین ترتیب فقدان توافق میان تصمیم‌گیرندگان راهبردی در مورد نقاط مرجع منابع انسانی منجر به افزایش احتمال تأثیرات ثانویه منفی خطمشی‌ها و عملکردهای قرار گرفته بر مبنای این نقاط مرجع، بر عملکرد کلی یک شرکت می‌شود. در پژوهشهای اخیر عنوان می‌شود که سیستم منابع انسانی هنگامی که نقش آن و نقش متخصصان منابع انسانی درون و بیرون سیستم منابع انسانی قابل فهم و باور باشند، به احتمال زیاد در عملکرد شرکت سهم خواهد داشت (Glanz & Daily 1992). در نظریه اتفاق نظر تیم مدیریت ارشد عنوان می‌شود که توافق میان مدیران ارشد داخل یک بخش وظیفه‌ای نمونه سازمان در مورد هدفها و وسیله‌های راهبردی آن

وظیفه یک عامل مهم پیش‌بینی عملکرد است (Hrebiniak & Snow 1982). در موارد مشابه، سطح توافق مدیرانی که خارج آن تابع خاص، اما با آن در ارتباط هستند نیز از اهمیت کمتری برخوردار نیست (Hart 1992).

در مورد سیستم منابع انسانی این اتفاق نظر داخلی و خارجی به دو دلیل اساسی مهم هستند. اول اینکه فقدان اتفاق نظر بر نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی می‌تواند منجر به نوعی فعالیت سخت طراحی شده برای معکوس کردن خطمشی‌ها و اقدامات آینده و نیز حداقل نمودن تأثیر آنها شود (Ferris & Judge 1991). محققان (Kanter & Brinkerhof 1981) تشریح کرده‌اند که چگونه به ویژه در موقعیتهای سازمانی پیچیده و فاقد قطعیت، مدیران می‌کوشند با نفوذ بر معیارهایی که احتمالاً دیگران برای قضاوت آنها به کار می‌برند، از سیستمهای پیشرفته ارزیابی عملکرد شانه خالی کنند.

دوم اینکه فقدان اتفاق نظر بر نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی منجر به مشکلاتی در انسجام عملیاتی و هماهنگی نقش داخلی می‌شود. اگر مدیران همان‌طور که قبلاً عنوان کردیم خطمشی‌ها و اقدامات را بر مبنای تعبیر و برداشت خودشان از نقاط مرجع راهبردی اتخاذ کنند هنگامی که این تعبیر از هم فاصله بگیرند امور به روشهایی چارچوب‌گذاری می‌شوند (و تصمیمات گرفته می‌شوند) که احتمالاً منجر به فعالیتهای مغایر و ناهماهنگ درون و در عرض سیستم خواهند شد. در حقیقت عده‌ای معتقدند که چنین مغایرتهایی هنگامی پیش می‌آیند که ذی‌نفعان قدرتمند سازمان، خطمشی‌ها را بیشتر در مسیر هدفهای ویژه خودشان اتخاذ می‌کنند تا آن خطمشی‌هایی را که در خصوص تأمین کارکنان (Cohen & Pfeffer 1986) و نیز

الگوبرداری در سیستم منابع انسانی ممکن است بسیار بیشتر از نوعی ابزار مدیریتی جدید دیده شود. در واقع از دیدگاه نقاط مرجع راهبردی، الگوبرداری هر اقدام مدیریتی چندان نوآورانه نیست در حالی که برای یک فرایند ادراکی، زیربنای بیشتر دانسته‌های محققان دربارهٔ تصمیم‌گیری راهبردی مدیریتی است. در متن این فرایند مدیران در سطح سازمان، پیوسته خودشان را در مقابل هدفهای خاص داخلی، خارجی و زمانی مقایسه می‌کنند. تشخیص این هدفها همان‌طور که بحث کرده‌ایم تا حد زیادی منوط به سطح تأثیر سیستم منابع انسانی در سازمان است.

در بحث قبلی همچنین تشریح کردیم که چگونه مدیران احتمالاً بسته به نتایج این مقایسه، خط‌مشی‌ها و اقداماتی با ماهیت جسورانه‌تر یا محافظه‌کارانه‌تر اتخاذ می‌کنند. این خط‌مشی‌ها و اقدامات ممکن است در عوض نوعی اثر مستقیم در عملکرد کلی شرکت داشته باشند. اگرچه نقاط مرجع ممکن است خودشان مستقیماً پیش‌بینی ناچیزی از عملکرد کلی شرکت داشته باشند، آنها مقدماتاً تحت تأثیر اتخاذ خط‌مشی‌ها و اقداماتی بر مبنای نقاط مرجع راهبردی با ویژگیهای مشخص و مختصراً با هماهنگی و اتفاق‌نظر، ارتباط بین خط‌مشی‌ها و عملکردهای شرکت را از یک طرف و عملکرد کلی شرکت را از طرف دیگر، متعادل می‌کنند. به ویژه ما توضیح دادیم چگونه تحت شرایط هماهنگی و اتفاق‌نظر محدود در زمینهٔ نقاط مرجع راهبردی ممکن است پتانسیل اثر منفی سیستم منابع انسانی بر عملکرد کلی شرکت افزایش یابد.

از این‌رو، مدلی که ما ارائه کردیم در گسترده‌ترین سطح یک روش جدید ارزیابی راهبردی و تصمیم‌گیری در سطح سیستم سازمانی برای محققان راهبردی و نظری سازمان فراهم می‌کند. با نشان دادن اینکه چگونه مدیران خط‌مشی‌ها و اقدامات در

حقوق و دستمزد (Pfeffer & Davis-Blake 1987) از نظر دیگر ذی‌نفعان پذیرفته شده باشند.

اگرچه در این مطالعات عنوان شد که سطوح پایین اتفاق‌نظر در خصوص نتایج و روشهای سیستم منابع انسانی اغلب تأثیری مستقیم مخرب و زیانبار بر عملکرد هر شرکتی خواهند داشت، تعبیر از نتایج پژوهش، را به سمت نوعی نتیجه‌گیری محتاطانه‌تر سوق خواهد داد. پس از همهٔ اینها، اگرچه شاید استقرار یک راهبرد جسورانه که اتفاق‌نظر بر آن کمتر است، سخت‌تر باشد اما ممکن است دقیقاً همان چیزی باشد که برای ارائهٔ مجموعه‌ای جدید از شرایط محیطی سازمان لازم است. با این همه، در روشهای نامشخص و نتایج بلندپروازانه راهبردهای جسورانه توأم با سطح پایین اتفاق‌نظر بر نقطهٔ مرجع راهبردی منابع انسانی عنوان می‌شود که راهبردهای جسورانه نسبت به راهبردهای محافظه‌کارانه‌تر (بر مبنای نقاط مرجع راهبردی منابع انسانی با اتفاق‌نظر بیشتر) پتانسیل بالاتری در به بار آوردن یک اثر خالص منفی بر عملکرد شرکت خواهند داشت. از این‌رو،

قضیه ۶: در هر راهبرد منابع انسانی وقتی خط‌مشی‌ها و اقدامات سازنده آن از آغاز جسورانه بوده و سطح پایینی از اتفاق‌نظر بر نقاط مرجع راهبردی داشته باشد احتمالاً اثر منفی بیشتری در عملکرد شرکت خواهد داشت و حداقل اثر منفی راهنگامی دارند که خط‌مشی‌ها و عملکردهای سازنده راهبردی از ابتدا محافظه‌کارانه بوده و سطح بالایی از اتفاق‌نظر بر نقاط مرجع راهبردی وجود داشته باشد.

نتیجه

بنابراین، در متن نظریه نقاط مرجع راهبردی،


سطح سیستم را بر مبنای مقایسه با هدفهای داخلی خارجی و زمانی توسعه می‌دهند، این مدل ارتباطی ضروریت‌ر میان راهبردها و خط‌مشی در سطح شرکت و استقرار و عملکرد در سطح سیستم و زیر سازمان را فراهم می‌کند. افزون بر این، با درک عوامل مرتبط با قدرت که زمینه تعیین هدفها و تعبیر موقعیت سیستم نسبت به چنین هدفهایی است مدل در ادراکی پویا شالوده تدوین خط‌مشی خواه در سیستم منابع انسانی یا هر سیستم سازمانی دقیق و جزئی دیگر می‌شود. در این حالت ارتباط بین راهبرد در سطح شرکت و فعالیت در سطح سیستم که در این مدل بسط یافت بر عناصر مشترک یک نگرش منطقی - اقتصادی راهبردی و یک نگرش رفتار سازمانی - سیاسی تأکید می‌شود (Bacharach, Bamberger & Sonnenstuhl). چنین فهمی از تأثیر متقابل نگرشهای متمرکز در فعالیت در سطح سیستم و کنش متقابل محیط شرکت احتمالاً وقتی که نظریه کلی سازمان فراتر از یک واقعیت شده و تعداد رو به افزایشی از تصمیم‌گیرندگان سازمانی رده بالا آگاه شده و به اتخاذ نگرشهای سیستمی بازخور مدار در خصوص آموزش و راهبرد سازمانی روی می‌آورند حیاتی تر می‌شود (Argyris, 1985; Senge, 1990).

مدل ما همچنین تأثیرات ثانویه مهمی بر پژوهش در زمینه مدیریت منابع انسانی داشت. اول بر مبنای نگرش سیاسی به مدیریت منابع انسانی که از سوی پاره‌ای از صاحب‌نظران (Ferris & Judge, 1991) پیشنهاد شد، مدل نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی روشهای بیشتری فراهم می‌کند که از طریق آنها از زیرساختهای مدیریت منابع انسانی اقتصادی - منطقی سنتی تر به سمت ساختاری نظری منسجمتری براساس نظریات ادراکی و اندکی سیاسی حرکت می‌شود. در واقع حرکت در این جهت

ممکن است به کاهش خلأ میان نظریه منابع انسانی و اقدام مدیریت کمک کند (Johns 1993). دوم این مدل، تلاشهای اخیر را در انتقال مطالعه راهبردی منابع انسانی از مرحله دستوری و تجویزی به سمت توصیف و تحلیل تقویت می‌کند. و در آخر مدل، به دنبال ایجاد یک نگرش نظری است که اگرچه خاص سیستم منابع انسانی است، قابل تعمیم به دیگر سیستمهای سازمان نیز است. کاربرد نظری نقطه مرجع راهبردی در دیگر سیستمهای سازمان نظیر مالی و تحقیق و توسعه (R & D) ممکن است برای مثال، گویای این مطلب باشد که چرا برخی از سازمانها عملکردهای گزارش‌دهی و کنترل مالی گسترده‌تر را به کار می‌برند در حالی که سازمانهای دیگر ممکن است این طور نباشند.

اما تأثیرات ثانویه مدل نقطه مرجع راهبردی به زمینه پژوهشی محدود نمی‌شوند. ما این موضوع را با بحث الگوبرداری به‌سان یک ابزار مدیریتی نوآورانه آغاز کردیم. با تشریح برداشتهای ادراکی از فرایند الگوبرداری باور می‌کنیم که متخصصان منابع انسانی قادر به استفاده مؤثرتر از ابزار الگوبرداری به منزله یک عملکرد مدیریتی خواهند بود. برای مثال بحث ما نشان می‌دهد که چگونه ابزارهای الگوبرداری می‌توانند برای ارزیابی درجه خطرپذیری مرتبط با راهبردهای انتخابی منابع انسانی به کار روند. با ایجاد بینش در خصوص اثرات نحوه انتخاب هدف مدیران در تصمیمات و عواقبی که این تصمیمات بر تعیین خط‌مشی بعدی دارند، مدل نقطه مرجع راهبردی منابع انسانی ممکن است توسعه اقدامات مؤثرتر و پیشرفته‌تر الگوبرداری در سیستمهای منابع انسانی و دیگر سیستمهای سازمان را تسهیل کند.

و در آخر تحلیلهای منابع انسانی ممکن است از سوی مدیران در سطوح سیستم و نیز شرکت، به‌سان

- Dissonance reduction and logics of action. *Administrative Science Quarterly*.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. 1980. *Power and politics in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baird, L., & Meshulam, I. 1988. Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*. 13: 116-128.
- Bamberger, P. A., Bacharach, S. B., & Dyer, L. 1989. HR management and organizational effectiveness: High technology entrepreneurial startup firms in Israel. *Human Resource Management*. 28: 349-366.
- Bamberger, P. A., & Phillips, B. 1991. Organizational environment versus business strategy: Parallel versus conflicting influences on HR strategy. *Human Resource Management*. 30: 153-182.
- Barley, S. R., & Kunda, G. 1992. Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*. 37: 363-399.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17:99-120.
- Bingham, G. 1993. Carving our a broader role for HR. *Human Resources Professional*, 6(2): 17-20.
- Boudreau, J. W. 1988. Utility analysis: A new perspective on human resource management decision making. In L. Dyer (Ed.), *Human resource management: Evolving roles and responsibilities*: 125- 186. Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- Brecka, J. 1995. Human resources is top benchmarking process. *Quality Progress*. 28(4): 17.
- Campbell, J. D. 1977. On the nature of organizational effectiveness. In P. Goodman & J. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*: 13-55. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cohen, Y., & Pfeifer, J. 1986. Organizational ابزار تشخیصی به کار روند. مدیران سطح سیستم برای مثال ممکن است نقاط مرجع راهبردی عملکردی خودشان را برای به دست آوردن شناخت نسبت به این حقیقت تحلیل کنند که چرا واحدهای آنها تمایل به شگفت‌زدگی در قبال پیشامدهای محیطی جدید دارند یا چرا آنها به‌رغم مشخص بودن پاسخها در اتخاذ شیوه‌ای مؤثر و زمانمند شکست می‌خورند. مدیران رده بالا می‌توانستند تحلیلی را در سطح شرکت درخصوص نقاط مرجع راهبردی خاص سیستمی برای یادگیری بیشتر راجع به همسویی مشترک کلی و مدل‌های ذهنی محدودکننده توانایی سازمانشان در پاسخگویی مؤثر به تغییر بپذیرند.
- 
- ### منابع و مآخذ
- Allison, G. T. 1971. *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Little, Brown.
- Argyris, C. 1985. *Strategy, change and defensive routines*. Boston: Pitman.
- Argyris, C., & Schön, D. A. 1978. *Organizational learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*. 37: 670-687.
- Bacharach, S. B., & Bamberger, P. A. 1995. Beyond situational constraints: Job resources inadequacy and individual performance at work. *Human Resource Management Review*, 5(2): 79-102.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Mundell, B- L. 1995. Strategic and tactical determinants of managerial decision criteria: Power and decision making in public sector organizations. *Human Relations*. 48: 1-22.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Sonnenstuhl, W. J. In press. The organizational transformation process:

- comparison processes. *Human Relations*. 7: 117-140.
- Fiegenbaum. A. 1990. Prospect theory and the risk-return association: An empirical examination in 85 industries. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 14: 187-204.
- Fiegenbaum. A., Hart. S. L., & Schendel. D. E. 1996. Strategic reference point theory. *Strategic Management Journal*. 17: 216-236.
- Fiegenbaum. A., & Thomas. H. 1988. Attitudes toward risk and the risk return paradox: Prospect theory explanations. *Academy of Management Journal*. 31: 85-106.
- Fiegenbaum. A., & Thomas, H. 1995. Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 16: 461-476.
- Fitz-enz. J. 1992. Benchmarking: HR's new improvement tool. *HR Horizons*. 107: 7-12.
- Fitz-enz. J. 1993. *Benchmarking staff performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Flamholtz, E. G. 1985. *Human resource accounting*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fombrun. C. J. 1984. The external context of human resource management. In C. J. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. DeVanna (Eds.), *Strategic human resource management*: 3-18. New York: Wiley.
- Fox, F. V., & Staw, B. M. 1979. The trapped administrator: The effects of job insecurity and policy resistance upon commitment to a course of action. *Administrative Science Quarterly*. 24: 449-471.
- Gates. S. 1994. *The changing global role of the human resource function*. (Report #1062-94 RR). New York: Conference Board.
- Glanz. E. E., & Daily. L. K. 1992. Benchmarking. *Human Resource Management*. 31(1): 9-20. Gersick. C. J. 1994. Pacing strategic change: The case of a new venture. *Academy of Management* hiring standards. *Administrative Science Quarterly*. 31: 1-24.
- DeBejar. G., & Milkovich. G. T. 1986. *HR strategy at the business level: Relationship between strategy and performance*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management. Chicago.
- DiMaggio. P. L & Powell. W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48: 147-160.
- Dutton. J. E., & Dukerich. J. M. 1991. Keeping an eye in the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*. 34: 517-554.
- Dutton. J. E., & Jackson. S. E. 1987. Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*. 12: 76-90.
- Dyer. L. 1983. Bringing human resources into the strategy formulation process. *Human Resource Management*. 22: 257-271.
- Dyer, L. 1984. Studying HR strategy: An approach and an agenda. *Industrial Relations*. 23: 156-169.
- Dyer, L., & Holder, G. W. 1988. Toward a strategic perspective of human resource management. In L. Dyer (Ed.), *Human resource management: Evolving roles and responsibilities*: 1-46. Washington, DC: Bureau of National Affairs
- Edwards, R. 1979. *Contested terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books.
- Elnathan. D., & Kim. O. 1995. Partner selection and group formation in cooperative benchmarking. *Journal of Accounting and Economics*. 19: 345-364.
- Ferris. G. R., & Judge. T. A. 1991. Personnel/human resource management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17: 447-488.
- Festinger, L. 1954. A theory of social

- Alto, CA: Annual Reviews.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivera, J. C. 1989. Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42: 727-786.
 - Jarrell, D. W. 1993. *Human resource planning: A business planning approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 - Johns, G. 1993. Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46: 569-592.
 - Jones, G. R., & Wright, P. M. 1992. An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources*, vol. 10: 271-299. Greenwich, CT: JAI Press.
 - Kahneman, D., & Tversky, A. 1979. Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47: 262-291
 - Kanter, R. M., & Brinkerhoff, D. 1981. Organizational performance: Recent developments in measurement. In *Annual review of sociology*, vol. 7: 321-349. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
 - Ketchen, D. J., Thomas, J. B., & Snow, C. C. 1993. Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches. *Academy of Management Journal*, 36: 1278-1313.
 - Knights, D., & Morgan, C. 1991. Corporate strategy, organizations and subjectivity: A critique. *Organization Studies*, 12: 251-273.
 - Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. 1988. *The transformation of American industrial relations*. New York: Basic Books.
 - Kossek, E. E. 1987. Human resources management innovation. *Human Resource Management*, 26(1): 71-92.
 - Kunda, G. 1992. *Engineering culture: Control and commitment in a high tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
 - Lado, A. A., & Wilson, M. 1994. Human *Journal*, 37: 9-45.
 - Gomez-Mejia, L. R. 1985. Dimensions and correlates of the personnel audit as an organizational assessment tool. *Personnel Psychology*, 38: 293-308.
 - Gupta, A. K. 1987. SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 30: 477-500.
 - Hall, D. T. 1989. Moving beyond the Mommy Track: An organizational change approach. *Personnel*, 66(12): 23-26.
 - Hambrick, D. C. 1980. Operationalizing the concept of business-level strategy research. *Academy of Management Review*, 5: 567-575.
 - Hamel, G., & Prahalad, C. K. 1989. Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67(3): 63-76.
 - Hannan, M. T., & Freeman, J. 1989. *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
 - Hart, S. L. 1992. An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17: 327-351
 - Hochschild, A. R. 1983. *The managed heart*. Berkeley: University of California Press.
 - Hrebiniak, L. G., & Snow, C. C. 1982. Top management agreement and organizational performance. *Human Relations*, 12: 1139-1158.
 - Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
 - Jackson, S. E., & Dutton, J. E. 1988. Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33: 370-387.
 - Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 1995. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In J. T. Spence (Eds.), *Annual review of psychology*, vol. 46: 237-264. Palo

- & Row.
- Prahalad, C. K., & Hamel G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68(3): 79-91.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Schuler, R. S. 1993. Strategic human resource management: Linking the people with the needs of the business. *Organizational Dynamics*. 21(1): 18-31.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.
- Schwenk, C. 1993. Management tenure and explanations for success and failure. *Omega*. 21: 449-456.
- Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline: The art of practice and the learning organization*. New York: Doubleday.
- Strauss, A., Schatzman, L., Ehrlich, D., Bucher, R., & Sabshin, M. 1963. The hospital and its negotiated order. In E. Friedson (Ed.), *The hospital in modern society*: 147-169. Glencoe, IL: Free Press.
- Sutton, R. I., & Rafaeli, A. 1988. Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*. 31: 461-487.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. 1993. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*. 46: 27-48.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. 1982. Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(2): 47-60.
- Tsui, A. S. 1984. Personnel department effectiveness: A tripartite approach. *Industrial Relations*, 23(2): 184-198.
- Tsui, A. S. 1990. A multiple-constituency resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1969. *Organization and environment*. Homewood, IL: Irwin.
- Lencick-Hall, C. A., & Lencick-Hall, M. L. 1988. Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*. 13: 454-470.
- Lorange, D., & Vancil, R. F. 1977. *Strategic planning systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maital, S. 1992. Are people assets or costs? *Across the Board*. September: 47-48.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. 1993. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*. 36: 1175-1185.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. 1977. Institutional organizations: Formal structures as myths and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns of strategy formation. *Management Science*, 24: 934-948.
- Osterman, P. 1994. How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2): 173-188.
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. 1975. Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20: 559-569.
- Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. 1987. Understanding organizational wage structures: A resource dependence approach. *Academy of Management Journal*. 30: 437-455.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper

- Watson, G. H. 1993. *Strategic benchmarking*. New York: Wiley.
- Weber, M. 1947. *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford Univer Sity Press.
- Wright, P. M., McMahan. G. C., & McWilliams. A. 1993. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 299-324.
- Zammuto. R. F. 1988. Organizational adaptation: Some implications of organizational ecology for strategic choice. *Journal of Management Studies*. 25: 105-120.
- Zucker, L. G. 1987. Institutional theories of organizations. *In Annual review of sociology*. vol. 13: 443-464. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Peter A. Bamberger is a senior lecturer at the Faculty of Industrial Engineering & Management, Technion-Israel Institute of Technology. His current research interests include human resource strategy, peer assistance and mutual aid in industrial relations, and the changing nature of blue-collar work.
- Avi Fiengenbaum is a senior lecturer in strategic management at the Technion's Faculty of Industrial Engineering and Management. He holds a Ph.D. from the University of Illinois at Urbana-Champaign. His research interests include competitive advantage, foreign direct investment in Israel and the Middle East, and the globalization of Israeli high-technology corporations.
- model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quarterly*. 35: 458-483.
- Tsui, A. S., & Gomez-Mejia, L. R. 1988. Evaluating HR effectiveness. In L. Dyer (Ed.), *Human resource management: Evaluating roles and responsibilities*: 187-227. Washington. DC: Bureau of National Affairs.
- Tsui, A. S., & Milkovich, G. T. 1987. Personnel department activities: Constituency perspectives and preferences. *Personnel Psychology*. 40: 519-537.
- Tucker, F. G., Zivan, S. M., & Camp. R. C. 1987. How to measure yourself against the best. *Harvard Business Review*. 65(1): 8-10.
- Ulrich, D. O. 1992. Comment on Glanz and Daily. *Human Resource Management*. 31(1 & 2): 17-19.
- Ulrich, D.O., Brockhank, J. W., & Yeung, A. 1989. Beyond belief: A benchmark for human resources. *Human Resource Management*. 28(3): 311-335.
- Van de Ven, A. H., & Drazin, R. 1985. The concept of fit in contingency theory. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Fds.), *Research in organizational behavior*. vol. 7: 333-365. Greenwich, CT: JAI Press.
- Venkatraman, N. 1989. The concept of fit in strategy research: Toward a verbal and statistical conespodence. *Academy of Management Review*, 14: 423-444.
- Waller, M. J., & Huber. G. P. 1994. Functional background as a determinant of what executives notice. *Academy of Management Best paper proceedings*: 264-268.