



بررسی تجربی روش هم‌سویی اقدام‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان

محمد ابویی اردکان

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: abooyee@ut.ac.it

نغمه عبادی

* نویسنده مسئول، دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: n.ebadi@ut.ac.ir

محمد مقیمی

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: moghimi@ut.ac.ir

حمیدرضا یزدانی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران. رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر، استخراج روشی است که بتواند به هم‌سو کردن اقدام‌های منابع انسانی و استراتژی سازمان کمک کند. به همین منظور، بعد از مرور ادبیات پژوهش، روشی برای هم‌سویی استراتژیک منابع انسانی پیشنهاد و برای نمونه، در سازمانی پیاده‌سازی شد تا کاربردی بودن آن در محیط واقعی سازمان‌ها بررسی شود.

روش: با توجه به هدف پژوهش، مطالعه موردی مدنظر قرار گرفت. داده‌ها متناسب با روش پیشنهادی در پنج مرحله گردآوری و تحلیل شدند. در مرحله نخست، برای مشخص کردن استراتژی سازمان، از مطالعه مستندات و تکنیک تحلیل تیم بهره‌برده شد و در مرحله دوم، قابلیت‌های سازمانی از طریق مصاحبه با ۷ نفر از خبرگان مشخص شد. در مرحله سوم، فرایندهای استراتژیک و مشاغل استراتژیک متناظر با هر قابلیت نیز طی مصاحبه با ۲ نفر از خبرگان و مطالعه روش‌ها و دستورالعمل‌های سازمان شناسایی شد. برای تعریف نیم‌رخ شایستگی مشاغل استراتژیک، در مرحله چهارم از روش دیکوم استفاده شد. در نهایت، برای بررسی وضعیت اقدام‌های منابع انسانی سازمان، روش‌ها و دستورالعمل‌های منابع انسانی مطالعه و گزینه‌های تصمیم مرتبط با هر یک از اقدام‌ها با توجه به استراتژی سازمان مشخص شد.

یافته‌ها: یافته‌های مراحل بیان‌شده در روش پیشنهادی هم‌سویی استراتژیک نشان می‌دهد که تأکید سازمان بر استراتژی‌های توسعه محصول، توسعه بازار و ارتقا و تثبیت کیفیت است. بر این اساس، ۱۱ قابلیت سازمانی و ۶ گروه شغل استراتژیک مشخص شد. سپس با توجه به نیم‌رخ شایستگی‌ها، وضعیت اقدام‌های منابع انسانی تحلیل شد. بر اساس این یافته‌ها، پیاده‌سازی تمام مراحل روش پیشنهادی هم‌سویی منابع انسانی، در سازمان امکان‌پذیر است و به سازمان کمک می‌کند تا اقدام‌های منابع انسانی خود را با استراتژی هم‌سو کند.

نتیجه‌گیری: با توجه به یافته‌ها، قابلیت کاربرد روش پیشنهادی برای هم‌سویی استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها تأیید شد. این روش به متخصصان منابع انسانی کمک می‌کند تا گام‌به‌گام اقدام‌های منابع انسانی را به گونه‌ای طراحی کنند که از استراتژی سازمان پشتیبانی کند.

کلیدواژه‌ها: هم‌سویی استراتژیک، قابلیت‌های سازمانی، نیم‌رخ شایستگی، مطالعه موردی

استناد: ابویی اردکان، محمد؛ عبادی، نغمه؛ مقیمی، محمد؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۴۰۰). بررسی تجربی روش هم‌سویی اقدام‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان. *مدیریت دولتی*، ۱۳(۲)، ۳۵۴-۳۸۴.

مقدمه

بسیاری از تجزیه و تحلیل‌های مالی انجام شده در سال‌های اخیر نشان می‌دهد که اجرای استراتژی شرکت، نخستین متغیر غیرمالی است که توجه خبرگان را جلب کرده است (بکر، هوزلید و اولریچ^۱، ۱۳۸۸: ۳۲)؛ چرا که استراتژی موفق، به‌عنوان ارتباطی بین بنگاه و محیط آن عمل می‌کند و با مشخص کردن جهت‌گیری سازمان، عملکرد آن را به شدت متأثر می‌سازد. بر همین اساس، شرکت‌ها نیز استراتژی کسب‌وکار را متناسب با ارزیابی‌هایی که از شایستگی‌های ممتاز خود انجام داده‌اند و محیطی که تمایل به رقابت در آن دارند، انتخاب می‌کنند (برد و بیچر^۲، ۱۹۹۵). به بیانی دیگر، بهره‌برداری از فرصت‌های بیرونی، به تخصیص استراتژیک منابع درونی نیاز دارد تا سازمان بتواند در رقابت به بهترین شکل ممکن عمل کند (بارنی و رایت^۳، ۱۹۹۷). در این میان، منابع انسانی مهم‌ترین منبع درونی سازمان است و از نظر دایر^۴ (۱۹۸۳) باید ارتباطی بین این کارکرد و فرایند شکل‌گیری استراتژی وجود داشته باشد. او مدعی است اغلب افرادی که مسئول تدوین و اجرای استراتژی هستند، محدودیت‌های منابع انسانی پیش روی سازمان و قوت‌ها و ضعف‌های منابع انسانی آن را درک نمی‌کنند (لی^۵، ۱۹۹۴).

از همین رو، به تدریج از دهه ۱۹۸۰، استراتژی مدیریت منابع انسانی به موضوع مهمی برای پژوهش تبدیل شد (بیر^۶، ۱۹۹۷)؛ زیرا با مدیریت مؤثر منابع انسانی، سازمان‌ها نوعی رفتار را در کارکنان پرورش می‌دهند که برای موفقیت استراتژی آنها ضروری است. در حقیقت استراتژی منابع انسانی، سبب تسهیل توسعه نیروی کاری می‌شود و نیازمندی‌های استراتژی رقابتی سازمان را برای حصول مأموریت و اهداف سازمانی تأمین می‌کند (هوآنگ^۷، ۲۰۱۱). اما تحقق این مسئله، به هم‌سویی استراتژی منابع انسانی با الزامات کسب‌وکار نیاز دارد که در مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی متجلی می‌شود (لیپک و اسنل^۸، ۲۰۰۲). به‌طور کلی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر دو مفهوم مبتنی است: نگرش منبع‌محور و هم‌سویی استراتژیک. در نظر بوکسال (۱۹۹۶ و ۱۹۹۹) ترکیب مزیت سرمایه انسانی با مزیت فرایندهای انسانی، مزیت منابع انسانی را ایجاد می‌کند که طبق نظر واکر (۱۹۹۲) هر دو باید با محتوای استراتژیک کسب‌وکار هم‌سو باشند (آرمسترانگ^۹، ۲۰۱۰: ۳۹-۴۱).

علاوه بر اهمیت نظری موضوع هم‌سویی استراتژیک، مدل‌های جدیدی که در سازمان‌ها برای ارائه خدمات منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود، شریک استراتژیک کسب‌وکار را در کنار مدل مرکز تخصص^{۱۰} و مرکز خدمات مشترک^{۱۱}

1. Becker, Huselid & Ulrich
2. Bird & Beechler
3. Barney & Wright
4. Dyer
5. Lee
6. Beer
7. Huang
8. Lepak & Snell
9. Armstrong
10. Center of Expertise
11. Shared Service Center

قرار می‌دادند تا تمرکز منابع انسانی را به‌جای تعالی عملیاتی یا کارایی، به هم‌سویی استراتژیک تغییر دهند (آی مرسر^۱، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، انجمن مدیریت منابع انسانی^۲، در خصوص آینده منابع انسانی در سال ۲۰۲۵ بیان کرده است که یکی از استراتژی‌های رهبران منابع انسانی، درک جهت‌گیری استراتژیک کسب‌وکار و محیط اقتصادی و اجتماعی سازمان و پیش‌بینی تغییرات در کار و نیروی کار بر این اساس است. در چنین وضعیتی است که رهبران می‌توانند سرمایه انسانی و اقدام‌های منابع انسانی را با اهداف سازمان هم‌سو کنند (میلیگان^۳، ۲۰۱۸).

بررسی اقدام‌های منابع انسانی چند سال اخیر در سازمان مدنظر این پژوهش که از دسته سازمان‌های تولیدی است و از سال ۱۳۷۱ فعالیت خود را آغاز کرده است، نشان می‌دهد که اقدام‌های این حوزه کمابیش تمامی فرایندهای منابع انسانی اشاره شده در مدل بلوغ فیلیپس را به‌جز استراتژی منابع انسانی، تحت پوشش قرار داده است و در مجموع تمامی آنها از سطح بلوغ به‌نسبت خوبی برخوردارند؛ اما نکته حائز اهمیت آن است که نخست، این اقدام‌ها مجزا از یکدیگر توسعه پیدا کرده‌اند و برای همه مشاغل سازمان به‌صورت یکسان پیاده‌سازی شده‌اند. دوم، این اقدام‌ها متناسب با تغییر استراتژی کسب‌وکار، تغییر نکرده‌اند تا بتوانند از استراتژی سازمان پشتیبانی کنند.

پژوهش‌های کمابیش گسترده‌ای در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اقتضایی صورت گرفته است (مایلز و اسنو^۴، ۱۹۸۴؛ شولر و جکسون^۵، ۱۹۸۷؛ لنینگ هال و لنینگ هال^۶، ۱۹۸۸؛ بیرد و مشولم^۷، ۱۹۸۸؛ دلری^۸، ۱۹۹۸؛ رایت و اسنل^۹، ۱۹۹۸) که هم‌سویی را در کانون توجه قرار داده‌اند و انتخاب مجموعه خاصی از اقدام‌های منابع انسانی را به استراتژی سازمان وابسته می‌دانند (لنینگ هال، لنینگ هال، آندرید، دریک^{۱۰}، ۲۰۰۹)؛ اما اغلب آنها یا با تمرکز بر ارزیابی هم‌سویی، تلاش کرده‌اند با استفاده از پرسش‌نامه‌هایی میزان هم‌سویی اقدام‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان را بسنجند یا با استدلال‌های منطقی، استراتژی و اقدام‌های منابع انسانی متناسب با استراتژی‌های سازمان را (اکثراً استراتژی‌های پورتر و مایلز و اسنو) تجویز کرده‌اند. این پژوهش‌ها، به‌طور عمده استراتژی را به‌عنوان موقعیت در نظر گرفته‌اند و با استفاده از چارچوب‌های مرجع استراتژی، مانند پورتر و مایلز و اسنو که سطح انتزاع بالایی دارند، اقدام‌های منابع انسانی را تجویز کرده‌اند. اما نخست، استراتژی سازمان‌ها لزوماً در این چارچوب‌ها قرار نمی‌گیرد و جهت‌گیری‌های استراتژیک بسیار متنوعی برای فعالیت سازمان‌ها قابل مطرح شدن است. دوم، در این پژوهش‌ها مسیر رسیدن به اقدام‌های منابع انسانی از استراتژی سازمان مشخص نیست و پیشنهاد اقدام‌ها و استراتژی‌های منابع انسانی، بیشتر بر اساس نوع رفتار مورد نیاز استراتژی و با توجه به مثال‌هایی از سازمان‌هایی که گونه خاصی از استراتژی کسب‌وکار را دارند، بوده است. به بیان دیگر، پژوهش‌های پیشین چگونگی هم‌سوسازی اقدام‌های منابع انسانی با

1. IMercer
2. Society of Human Resource Management
3. Milligan
4. Miles & Snow
5. Schuler & Jackson
6. Lengenick-Hall & Lengenick-Hall
7. Baird & Meshoulam
8. Delery
9. Wright & Snell
10. Lengenick-Hall, Lengenick-Hall, Andrade & Drake

استراتژی کسب‌وکار را مشخص نکرده‌اند. این در حالی است که متخصصان منابع انسانی برای هم‌سوسازی اقدام‌های منابع انسانی با استراتژی کسب‌وکار در محیط واقعی سازمان‌ها به روشی نیازمندند که ضمن در نظر داشتن مبانی آکادمیک و علمی موضوع، گام‌به‌گام آنها را از استراتژی سازمان، به سمت طراحی اقدام‌های منابع انسانی هدایت کند. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش آن است که چگونه می‌توان اقدام‌های منابع انسانی را با استراتژی سازمان هم‌سو کرد؟

پیشینه پژوهش

به‌صورت کلی پژوهش‌های هم‌سویی منابع انسانی را می‌توان در سه گروه جای داد. گروه نخست، پژوهش‌هایی هستند که نشان داده‌اند، اقدام‌های منابع انسانی، از استراتژی کسب‌وکار متأثر می‌شود. پژوهش‌هایی که در آنها مدل‌های منابع انسانی میشیگان (۱۹۸۴) و هاروارد (۱۹۸۵) مطرح شده است، از پژوهش‌های بسیار مهم این گروه هستند. در مدل اول، فشارهای محیطی و استراتژی سازمان بر اقدام‌های منابع انسانی که انتخاب، ارزیابی عملکرد، پاداش و توسعه را شامل می‌شود، تأثیرگذار دانسته شده‌اند. در مدل دوم نیز شرایط و استراتژی تجاری، به‌عنوان یکی از عوامل موقعیتی در نظر گرفته شده که بر انتخاب‌های خط‌مشی‌های منابع انسانی، شامل نفوذ کارکنان، جریان منابع انسانی، سیستم‌های پاداش و سیستم‌های کار تأثیرگذار است (کاکر، بیتیتی و مک‌براید، ۲۰۰۳)؛ اما هیچ‌یک از این مدل‌ها، به شیوه تأثیرگذاری یا حتی نتایج این تأثیر بر نوع انتخاب‌های منابع انسانی اشاره‌ای نکرده‌اند.

گروه دوم پژوهش‌های هم‌سویی، وجود ارتباط بین استراتژی سازمان و اقدام‌های منابع انسانی را پذیرفته و تا حدی تلاش کرده‌اند تا این شیوه تأثیرگذاری را مشخص کنند. این پژوهش‌ها با در نظر داشتن استراتژی سازمان (اغلب گونه‌های استراتژی پورتر یا مایلز و اسنو) و با رویکرد توصیفی، ارائه مثال از سازمان‌ها، انجام تحلیل‌های مفهومی و استدلال‌های منطقی تلاش کرده‌اند تا اقدام‌های منابع انسانی متناسب با هر یک از این استراتژی‌ها را تجویز کنند. پژوهش‌های گروه سوم با انجام پیمایش‌های تجربی، وجود هم‌راستایی بین اقدام‌های منابع انسانی و استراتژی سازمان را بررسی کرده و تأثیر آن بر متغیرهای مختلف عملکردی را سنجیده‌اند. پژوهش‌های مایلز و اسنو (۱۹۸۴)، شولر و جکسون (۱۹۸۷)، دایر و هولدر^۲ (۱۹۸۷)، و دلری و دوتی^۳ (۱۹۹۶) و بامبرگر و مشولم^۴ (۲۰۰۰) از جمله پژوهش‌های مهم این گروه هستند.

مایلز و اسنو (۱۹۸۴) با تحلیل مفهومی و ارائه مثال، اقدام‌های منابع انسانی متناسب با هر یک از استراتژی‌های رقابتی تدافعی، تحلیلی و پیشرو را بیان کردند. تفاوت پژوهش شولر و جکسون (۱۹۸۷) با مایلز و اسنو آن است که در این پژوهش ابتدا رفتارهای نقش کارکنان متناسب با استراتژی‌های پورتر مشخص شده است، سپس بر اساس آن اقدام‌های منابع انسانی که می‌تواند به شکل‌گیری این رفتارها کمک کند، پیشنهاد شده است. دایر و هولدر (۱۹۸۷) چهار معیار ایفای نقش، ترکیب، شایستگی و تعهد را به‌عنوان اهداف منابع انسانی در نظر گرفتند و سه استراتژی سرمایه‌گذاری،

1. Cakar, Bititci & MacBryde
2. Dyer & Holder
3. Deley & Doty
4. Bamberger & Meshoulam

ترغیب و مشارکت را وسیله‌ای برای تحقق این اهداف معرفی کردند و آنها را به‌ترتیب با استراتژی‌های رقابتی افزایش کیفیت، کاهش هزینه و نوآوری متناسب دانستند. دلری و دوتی (۱۹۹۶) بر اساس تمرکز سازمان‌ها برای استخدام از درون یا از بازار سه نوع سیستم استخدامی شامل سیستم بازار، سیستم داخلی و میانی را مطرح و سایر اقدام‌های منابع انسانی متناسب با آن را مطرح کردند. سپس این سیستم‌ها را با سه نوع استراتژی رقابتی مایلز و اسنو مرتبط دانستند. این دو پژوهش آخر، معیارهایی برای طراحی استراتژی و اقدام‌های منابع انسانی ارائه کرده‌اند؛ اما دربارهٔ چگونگی ارتباط آن با استراتژی کسب‌وکار موضوعی مطرح نکرده‌اند.

در سال ۲۰۰۰، بامبرگر و مشولم در تکمیل مطالعهٔ دلری و دوتی (۱۹۹۶) و بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک، دو بُعد کنترل بازده یا فرایند و بازار کار داخلی یا خارجی را به‌عنوان نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی در نظر گرفتند. آنها با ترکیب این دو بُعد، چهار گونهٔ آرمانی از استراتژی اصلی منابع انسانی شامل متعهدانه، پدران، پیمانکارانه و ثانویه را مطرح کردند. سپس با استفاده از معیارهای دایر و هولدر، اهداف هر یک از استراتژی‌های منابع انسانی را مطرح کردند و اقدام‌های لازم برای تحقق این اهداف را ارائه دادند. استوارت و براون^۱ (۲۰۱۰) این استراتژی‌های آرمانی را به دو استراتژی پورتر، یعنی رهبری هزینه و تمایز مرتبط کردند؛ اما چگونگی ارتباط استراتژی‌های آرمانی پیشنهادی با استراتژی سازمان شفاف نیست.

در مجموع، ادبیات این حوزه بیش از حد تئوریک است و بر چارچوب‌های نظری و روش‌های علمی تأکید بسیاری دارد؛ زیرا هیچ‌یک بیان نکرده‌اند که انتخاب‌های اقدام‌های منابع انسانی سازمان باید چگونه و بر اساس چه روشی صورت گیرد تا بتواند متناسب با استراتژی سازمان باشد و از آن پشتیبانی کند. از سوی دیگر، بر اساس چارچوب‌های خاصی از استراتژی مانند پورتر، مایلز و اسنو و... سعی کرده‌اند چارچوب‌هایی برای استراتژی و اقدام‌های منابع انسانی طراحی کنند و چگونگی هم‌راستایی در این پژوهش‌ها مدنظر نبوده است. این در حالی است که سطح انتزاع این چارچوب‌ها بالاست و ارائهٔ فرایندی که بتواند هم‌سویی را در عمل امکان‌پذیر کند، به رویکرد استقرایی نیازمند است. اما امروزه حرفه‌ای‌های منابع انسانی، برای ایفای نقش شریک استراتژیک به ابزارهایی نیاز دارند که از طریق آن بتوانند تغییرات استراتژیک سازمان را درک کرده و اقدام‌های منابع انسانی را در زمان مناسب و همگام با این تغییرات به‌روزرسانی کنند. ابزاری که بتواند راهنمایی برای عمل مدیران باشد و با ارائهٔ مسیری مشخص و مرحله به مرحله، آنها را در نیل به این هدف یاری رساند.

با توجه به پژوهش‌های پیشین که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، این سؤال کلی در ذهن پژوهشگر شکل گرفت که چگونه می‌توان مؤلفه‌های تشکیل‌دهندهٔ سازمان را به‌گونه‌ای طراحی کرد که با یکدیگر هم‌سو باشند؟ با در نظر گرفتن منابع انسانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های سازمان، پاسخ این سؤال می‌تواند معیارهای طراحی اجزای سازمان و در نتیجه اقدام‌های منابع انسانی را مشخص کند. برای پاسخ به این سؤال، ادبیات مدیریت استراتژیک، طراحی سازمان و معماری سازمانی بررسی شد که پاسخ آن، قابلیت‌های سازمانی بود.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های تجربی

نویسندگان	هدف	روش پژوهش	نتایج
لی (۱۹۹۴)	همانگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمانی	مطالعه شرکت‌های در حال رشد کانادا طی سال‌های ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۳ و ارسال پرسش‌نامه طراحی شده توسط محقق برای ۱۷۶ شرکت	استراتژی‌های نوآوری و کاهش هزینه، به استراتژی متفاوت منابع انسانی نیاز دارند. اما یافته‌ها، از این موضوع که استراتژی کیفیت، به استراتژی متفاوت منابع انسانی نیاز دارد، چندان پشتیبانی نمی‌کند.
گلدن و رامانوجام ^۱ (۱۹۸۵)	بررسی ارتباط بین منابع انسانی و کسب و کار	مصاحبه با ۱۰ مدیر ارشد منابع انسانی	بین کسب‌وکار و منابع انسانی، چهار نوع رابطه شامل ارتباط اداری، یک‌سویه، دوسویه و یکپارچه وجود دارد.
جکسون، شولر و ریور ^۲ (۱۹۸۹)	بررسی ویژگی‌های سازمانی مانند صنعت، نوآوری در قالب استراتژی رقابتی و فناوری ساخت و همچنین، ساختار سازمانی به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های اقدام‌های منابع انسانی	توزیع پرسش‌نامه بین ۲۶۷ مدیر منابع انسانی	در سازمان‌های بزرگ، بین اقدام‌های منابع انسانی که برای کارکنان مدیریتی و کارکنان ساعتی به کار برده می‌شود، تفاوت وجود دارد.
برد و بیچر (۱۹۹۵)	تأثیر هم‌سویی بین استراتژی کسب‌وکار و استراتژی منابع انسانی بر عملکرد	توزیع پرسش‌نامه بین ۲۱۹ مدیر ارشد منابع انسانی در شرکت‌های تابعه آمریکایی از شرکت‌های ژاپنی	سازمان‌های با استراتژی هم‌سو از منظر شاخص‌های عملکردی منابع انسانی مانند میزان ارتقا و ترک خدمت عملکرد بهتری دارند.
یانت، اسنل، دیان و لپک ^۳ (۱۹۹۶)	بررسی تأثیر استراتژی سازمان بر رابطه بین منابع انسانی و عملکرد سازمان	توزیع پرسش‌نامه بین مدیرعاملان و مدیران وظیفه‌ای ۵۱ کارخانه	با کنترل متغیر استراتژی سازمان، سیستم‌های منابع انسانی با عملکرد ارتباط معناداری ایجاد می‌کنند؛ اما استراتژی سازمان ارتباط بین سیستم‌های منابع انسانی و عملکرد را تعدیل می‌کند.
وربرگ، هارتوگ، کوپمن ^۴ (۲۰۰۷)	بررسی مدل پیکره‌بندی اقدام‌های منابع انسانی	مرور ادبیات، بررسی با خبرگان، ارزیابی مدل در ۱۷۵ سازمان	مطرح شدن چهار پیکره‌بندی بوروکراتیک، بازارمحور، حرفه‌ای و انعطاف‌پذیر و همچنین، پشتیبانی یافته‌ها از دو نوع از این پیکره‌بندی‌های مطرح شده
طبرسا، حاج کریمی، گنجعلی (۱۳۸۶)	طراحی الگوی هم‌سوسازی استراتژی منابع انسانی و کسب‌وکار	تحلیل محتوای کیفی مدل‌ها و ادبیات پژوهش	ارائه مدل مفهومی برای هم‌سوسازی شامل پارادایم و رویکردهای هم‌سوساز، زیرساخت‌های هم‌سوساز، عناصر هم‌سوشونده، تعدیل‌کننده‌ها و نتایج

1. Golden and Ramanujam
2. Jackson, Schuler & Rivero
3. Youndt, Snell, Dean & Lepak
4. Verburg, Hartog and Koopman

ادامهٔ جدول ۱

نویسندگان	هدف	روش پژوهش	نتایج
فیاضی و اعرابی (۱۳۸۹)	بررسی هماهنگی راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان و هماهنگی درونی سامانهٔ منابع انسانی و رابطهٔ آن با عملکرد	تحلیل محتوای مصاحبه با ۶۶ نفر از مدیران و اعضای هیئت مدیرهٔ ۱۸ بانک و مؤسسهٔ مالی و اعتباری	۷۷ درصد از واریانس عملکرد بانک‌ها با دو متغیر هماهنگی بیرونی و درونی تبیین می‌شود.
آشوری مهارلوبی (۱۳۹۲)	شناسایی و به‌کارگیری مدل مدیریت منابع انسانی برای پاسخ‌گویی به نیازهای کسب‌وکار در شرکت طراحی و مهندسی صنایع انرژی	مصاحبه با ۹ نفر از مدیران شرکت طراحی و مهندسی صنایع انرژی	طراحی فرایندهای آموزش و توسعه منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، جذب و استخدام، جبران خدمات با توجه به استراتژی تمایز
شریعتی نجف‌آبادی (۱۳۹۴)	طراحی ابزار سنجش و بررسی هم‌سویی استراتژیک منابع انسانی	مطالعهٔ موردی شرکت سایپا	طبق مدل مطرح شده در پژوهش هنمن و میلانوسکی (۲۰۱۱) برای هم‌سویی، میزان هم‌سویی استراتژیک منابع انسانی در سایپا در حد متوسط است.
یاوری (۱۳۹۴)	هم‌سو کردن استراتژی سازمان با اقدام‌ها و سیستم‌های منابع انسانی در شرکت فرابورس	اقدام پژوهی	ارائه راه‌کارهایی برای هم‌سویی فرایندهای منابع انسانی با در نظر داشتن قابلیت‌های منابع انسانی مورد نیاز متناسب با قابلیت‌های پویا

قابلیت‌های سازمانی عامل هم‌سویی استراتژیک

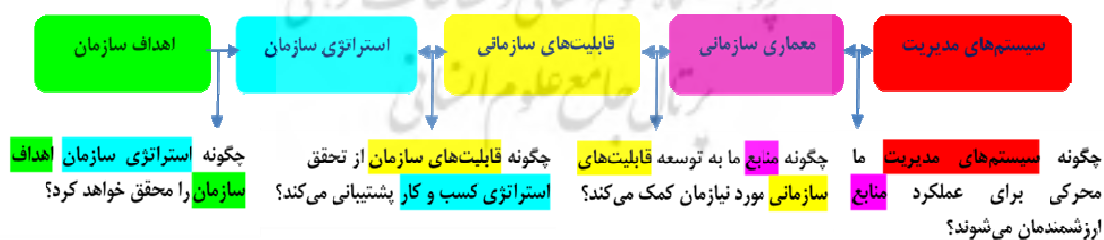
زمانی که از مردم دربارهٔ سازمان‌هایی که آنها را تحسین می‌کنند، پرسیده می‌شود، آنها شیوهٔ ساختاردهی یا رویکردهای خاص مدیریتی سازمان‌ها را تحسین نمی‌کنند، بلکه قابلیت‌های این سازمان‌ها مانند توانایی نوآوری، پاسخ‌گویی به نیازهای متغیر مشتریان است که از نظر مردم مهم جلوه می‌کند. چنین قابلیت‌های سازمانی، دارایی‌های ناملموس کلیدی‌ای هستند که دیده نمی‌شوند؛ اما هنگامی که ارزش بازاری^۱ پیدا می‌کنند، می‌توانند تفاوت ایجاد کنند (اولریچ و اسمال‌وود^۲، ۲۰۰۴).

از سوی دیگر، سازمان‌ها برای پاسخ به رقابت فزاینده، به درک چگونگی ایجاد مزیت رقابتی پایدار نیازمندند که دو مؤلفه ضروری دارد: ارزش ادراک‌شدهٔ مشتری و منحصربه‌فرد بودن. ارزش ادراک‌شدهٔ مشتری، به‌معنای درک نیازهای مشتریان و برآورده کردن آنهاست. منحصربه‌فرد بودن با توسعهٔ قابلیت‌های خاص و تقلیدناپذیر در سازمان‌ها ایجاد می‌شود. سازمان‌ها از طریق این قابلیت‌های منحصربه‌فرد که بر اساس نیاز مشتریان برای آنها ارزش ایجاد می‌کند، در بازار مزیت رقابتی به‌دست‌آورده و آن را حفظ می‌کنند (اولریچ و لیک^۳، ۱۹۹۱). در حقیقت سازمان‌ها به‌منظور کسب و

1. Market Value
2. Ulrich & Smallwood
3. Ulrich & Lake

حفظ مزیت رقابتی، استراتژی‌های متفاوتی را برمی‌گزینند که عملیاتی‌شدن اثربخش آنها، به قابلیت‌های سازمانی وابسته است. این قابلیت‌ها به صورت نظام‌مند، از طریق فرایندی ساختاریافته در مخزنی که شناسنامه قابلیت نامیده می‌شود، گردآوری و مدیریت می‌شوند (سایمون و اشمیت^۱، ۲۰۱۵). با وجود این، اگر از ۱۰۰ مدیر بپرسید که آیا می‌دانند در بستر سازمانشان قابلیت چیست، ۹۸ نفر از آنها بله خواهند گفت؛ در حالی که متأسفانه تجربه نشان می‌دهد دو سوم آنها احتمالاً اشتباه خواهند کرد. فقدان درک اساسی از قابلیت‌های سازمانی، یکی از دلایلی است که باعث می‌شود بیش از نیمی از همه استراتژی‌ها به شکست منتهی شود (کلارک، چو و لوری^۲، ۲۰۱۵).

قابلیت‌ها می‌توانند شکاف بین استراتژی و اجرای آن را با مطرح کردن یک زبان مشترک از بین ببرند. این استراتژی‌ها سپس با به‌کارگیری افراد، فرایندهای کسب‌وکار و سیستم‌های اطلاعاتی اجرایی می‌شوند (سایمون و اشمیت، ۲۰۱۵). به بیانی دیگر، استراتژی‌های متفاوت به قابلیت‌ها و طراحی سازمانی متفاوتی نیاز دارند که در آن قابلیت‌های سازمانی، به‌عنوان معیاری برای تصمیمات طراحی سازمان است، سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد و به اجرای استراتژی کمک می‌کند. بنابراین قابلیت‌های سازمانی، پیوند بین استراتژی و نیازمندی‌های سازمان برای اجرای آن استراتژی است. بر این اساس، مدل ستاره که مبتنی بر ایده هم‌سویی است، نشان می‌دهد که هر مؤلفه سازمان باید از استراتژی سازمان پشتیبانی کند؛ یعنی هر چه ساختار، فرایندها، پاداش‌ها و افراد، بتوانند رفتارها و اقدام‌های مطلوب را بیشتر تقویت کنند، سازمان بیشتر قادر است تا به اهدافش نائل شود (کیت و گالبرایت^۳، ۲۰۰۷: ۶-۷). در همین راستا، در معماری سازمان نیز، ابتدا بر قابلیت‌هایی از کسب‌وکار تمرکز می‌شود که از استراتژی کسب‌وکار حمایت می‌کند. سپس با کاوش در طراحی این قابلیت‌ها، روش مؤثری برای مدنظر قرار دادن افراد، فرایند و فناوری در کنار یکدیگر شکل می‌گیرد (بریتس، بوسا و هرسلمن^۴، ۲۰۰۷). شکل ۱ مؤلفه‌های ایجاد سازمان هم‌سو از منظر استراتژیک را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مؤلفه‌های ایجاد سازمان هم‌سو از منظر استراتژیک

منبع: ترور و واروس^۵ (۲۰۱۷)

1. Simon & Schmidt
2. Clark, Chew & Lurie
3. Kates & Galbraith
4. Brits, Botha & Herselman
5. Trevor & Varcoe

قابلیت به معنای توانایی سازمان برای پیوند دادن منابع و اطلاعات، به منظور حمایت از اهداف استراتژیک است. این ترکیب در زمینه خاصی به کار می‌رود و در فرایند مشخص و تکرارپذیری اجرایی می‌شود که در آن بازیگران معین به منظور ایجاد پیامدهای مطلوب مسئولیت‌هایی را می‌پذیرند (سایمون و اشمیت، ۲۰۱۵). قابلیت سازمانی مجموعه یکپارچه از مهارت‌ها، فرایندها، فناوری‌ها و توانایی‌های انسانی است که توسط سازمان خلق و مدیریت شده و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (کیت و گالبرایت، ۲۰۰۷: ۶-۷). قابلیت‌های سازمانی، توانایی سازمان برای انجام کسب و کار روزانه، همچنین رشد، انطباق، و جست‌وجوی مزیت رقابتی در بازار است (کلارک و همکاران، ۲۰۱۵).

به طور کلی، قابلیت‌ها به دو دسته قابلیت‌های عملیاتی و پویا دسته‌بندی می‌شوند. قابلیت‌های عملیاتی، قابلیت‌هایی هستند که استراتژی را پیاده‌سازی و اجرایی می‌کنند. قابلیت‌های پویا، برای تدوین مدل‌های کسب‌وکار، توسعه استراتژی و پیکره‌بندی مجموعه صحیحی از قابلیت‌های عملیاتی لازم‌اند (سایمون و اشمیت، ۲۰۱۵). برای مثال، تحقیق و توسعه چابک، قابلیت پویا و کنترل کیفیت روتین، قابلیت عملیاتی در سازمان تولیدی است.

تیس و همکارانش قابلیت‌های عملیاتی را قابلیت‌های معمولی می‌نامند. قابلیت‌های معمولی یا همان عملیاتی، تولید و فروش مجموعه مشخص از محصولات و خدمات را امکان‌پذیر می‌سازند. سازمان‌ها به این قابلیت‌ها نیاز دارند؛ اما به اجرایی کردن یا مالکیت آنها نیازی ندارند؛ زیرا می‌توانند آنها را برون‌سپاری کنند. قابلیت‌های عملیاتی از به‌کارگیری حرفه‌ای منابع انسانی؛ دارایی‌های ملموس و ناملموس؛ روال‌ها و فرایندها و سیستم‌های اداری، شامل هماهنگی مورد نیاز برای ترکیب منابع بیرونی و درونی، نشئت می‌گیرد (تیس، پیتراف، لایه^۱، ۲۰۱۶؛ تیس^۲، ۲۰۱۷).

قابلیت‌های عملیاتی، سازمان را قادر می‌سازد تا فعالیت‌های اصلی عملیاتی خود را اجرایی کند و ادامه حیات دهد. این قابلیت سبب می‌شود که سازمان فعالیت‌ها را بر مبنایی مستمر و کمابیش با همان تکنیک‌ها و در همان مقیاس، جهت تولید همان محصولات یا ارائه همان خدمات موجود، برای همان مشتریان پیاده‌سازی کند. چنین قابلیتی به دلیل حفظ وضعیت موجود، قابلیت عملیاتی است. در مقابل قابلیت پویا، قابلیتی است که سازمان را قادر می‌سازد تا چگونگی حیات فعلی‌اش را اصلاح کند (هلفات و وینتر^۳، ۲۰۱۱).

قابلیت‌های پویا، ظرفیت سازمان برای خلق، توسعه، اصلاح هدفمند و نظام‌مند قابلیت‌های عملیاتی است. این تعریف نشان می‌دهد که قابلیت‌های پویا از طریق تغییر قابلیت‌های عملیاتی، به صورت غیرمستقیم ارزش خلق می‌کند (تأثیر آن بر عملکرد سازمان با قابلیت‌های عملیاتی میانجیگری می‌شود). به بیان دیگر، این قابلیت‌ها به اندازه‌ای ارزشمند است که باعث می‌شود قابلیت‌های عملیاتی حاصل شده مزیت رقابتی خلق کند (پروتگرو، کالوگرو، لیوکاس^۴، ۲۰۱۱).

تیس، پیسانو و شوئن^۵ (۱۹۹۷) قابلیت‌های پویا را توانایی سازمان برای یکپارچه کردن، ساختن، پیکره‌بندی مجدد شایستگی‌های درونی و بیرونی، به منظور پرداختن به محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر تعریف کرده‌اند. تیس مدعی است که قابلیت‌های پویا سازمان را قادر می‌سازد تا در بازارهای متغیر مزیت رقابتی کسب کند. قابلیت‌های پویا توانایی سازمان

1. Teece, Peteraf & Leih
2. Teece
3. Helfat & Winter
4. Protogerou, Caloghirou & Lioukas
5. Teece, Pisano & Shuen

برای اثرگذاری بر منابع موجود و تبدیل آنها به گونه‌ای است که یک مجموعه یا پیکره‌بندی جدیدی از منابع خلق شود که سازمان بتواند مزیت رقابتی خود را حفظ کند یا افزایش دهد (امبروسینی و بومن^۱، ۲۰۰۹).

پژوهشگران مؤلفه‌های متفاوتی را برای قابلیت‌های پویا در نظر گرفته‌اند (جدول ۱). آیسنهارت و مارتین قابلیت‌های پویا را فرایندهای سازمانی، به‌ویژه فرایندهای مرتبط با یکپارچگی، پیکره‌بندی مجدد، کسب و رهاسازی منابع می‌دانند که منابع را جهت هماهنگی و حتی خلق تغییر در بازار به کار می‌گیرند (آیسنهارت و مارتین^۲، ۲۰۰۰). تیس قابلیت‌های پویا را با سه مؤلفه درک کردن، کسب کردن و پیکره‌بندی توصیف می‌کند (تیس، ۲۰۰۷). طبق نظر ایشان، قابلیت‌های پویا را می‌توان در سه شاخه اصلی تعریف کرد (تیس و همکاران، ۲۰۱۶؛ تیس، ۲۰۱۷):

۱. شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای مرتبط با نیازهای مشتری (درک کردن آینده‌های ناشناخته)؛

۲. بسیج منابع برای مواجهه با نیازها و فرصت‌ها و کسب ارزش از انجام این کار (کسب کردن)؛

۳. بازسازی مستمر (تغییر شکل^۳ یا تغییر مکان^۴).

در این پژوهش قابلیت‌های پویا سه مرحله دارد که در شکل ۲ نشان داده شده است:



شکل ۲. ابعاد قابلیت‌های پویا

منبع: مک اینرنی (۲۰۱۱)

مشخص کردن قابلیت‌های سازمانی توسط رهبر یا تیم رهبری انجام می‌شود که مسئولیت نهایی برای تصمیمات طراحی را برعهده دارد. این فعالیت نمی‌تواند تفویض شود؛ چراکه نیازمند نگرش استراتژیک سطح رهبری است. به بیان دیگر قابلیت‌های سازمان تبدیل به معیاری می‌شوند که بر اساس آن همه تصمیمات طراحی بعدی مورد قضاوت قرار می‌گیرد بنابراین باید ارشدترین سطوح سازمان در مورد آن توافق داشته باشند (کیت و گالبرایت، ۲۰۰۷: ۵).

1. Ambrosini & Bowman
2. Eisenhardt, K. M. & Martin
3. Transforming
4. Shifting

برای شناسایی این قابلیت‌ها می‌توان از مراجع متفاوتی استفاده کرد. استفاده از مدل کسب‌وکار این اطمینان را ایجاد می‌کند که فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های سازمان از استراتژی و چشم‌انداز سازمان پشتیبانی کرده یا با آن هماهنگی زیادی دارد. از استراتژی‌های منتشر شده و طرح‌های کسب‌وکار عملیاتی نیز می‌توان برای مشخص کردن قابلیت‌های کسب‌وکار استفاده کرد. بررسی طرح‌های مالی کسب‌وکار نیز کمک می‌کند تا قابلیت‌هایی مشخص شود که برای عملیاتی کردن کسب‌وکار ضروری است. علاوه بر این معمولاً سازمان‌ها به شیوه‌ای ساختاردهی می‌شوند که با قابلیت‌های آنها هم‌سویی دارد. بنابراین، ساختار سازمانی یک کسب‌وکار می‌تواند برای آگاهی یافتن از مدل قابلیت آن کسب‌وکار استفاده شود (آپن‌گروپ^۱، ۲۰۱۶).

زنجیره ارزش به معنای دسته‌بندی فعالیت‌های درون و پیرامون سازمان، شبکه ارزشی به معنای مجموعه ارتباطات و پیوندهای بین سازمانی مورد نیاز برای خلق محصول یا خدمت و در نهایت، نقشه فعالیت که نشان می‌دهد چگونه فعالیت‌های متفاوت یک سازمان به یکدیگر مرتبط می‌شود، می‌تواند به شناسایی قابلیت‌ها کمک کنند. در نهایت، از طریق به‌گزینی تاریخی، به‌گزینی از بخش/صنعت مرتبط و یا به‌گزینی از بهترین‌ها بدون توجه به صنعت نیز می‌توان قابلیت‌های سازمانی مرتبط را شناسایی کرد (جانسون، شولس و ویتینگتن^۲، ۲۰۰۸: ۱۱۹-۱۰۹).

تا اینجا مشخص شد که قابلیت‌های سازمانی معیاری برای طراحی مؤلفه‌های سازمان از جمله منابع انسانی هستند. اما اینکه چگونه می‌توان از قابلیت‌های سازمانی در سطح کلان، اقدام‌های منابع انسانی را طراحی کرد مشخص نیست. بنابراین پژوهشگر به دنبال پاسخ به این سؤال بود که آنچه قابلیت سازمانی را به منابع انسانی پیوند می‌دهد چیست؟ جست‌وجوی ادبیات حوزه مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی نشان داد که طبق مفهوم آمادگی استراتژیک، شایستگی مشاغل عامل کمک‌کننده برای این پیوند هستند.

شایستگی‌های مشاغل عامل هم‌سویی استراتژیک منابع انسانی

منابع انسانی برای خلق مزیت رقابتی خلق نیازمند دو مؤلفه‌ی مخزن سرمایه انسانی و اقدام‌های منابع انسانی است. مؤلفه اول توسعه مخزن سرمایه انسانی است که در آن افراد یا سطوح بالاتر مهارت (عمومی یا خاص شرکت) را دارند یا هم‌سویی بهتری بین مهارت‌های آنها و مهارت‌های مورد نیاز محتوای استراتژیک شرکت وجود دارد. در نتیجه رفتارهایی را از خود بروز می‌دهند که تقویت‌کننده استراتژی سازمان است. مؤلفه دوم سیستم مدیریت افراد است که به جای اقدام‌های واحد بر اهمیت درک اقدام‌های چندگانه‌ای تمرکز می‌کند که کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع از طریق این سیستم مدیریت افراد است که شرکت مخزن سرمایه انسانی را تحت تأثیر قرار داده و رفتارهای مطلوب کارکنان را شکل می‌دهد (رایت، دانفورد و اسنل^۳، ۲۰۰۱).

1. Open Group
2. Johnson, Scholes & Whittington
3. Wright, Dunford, & Snell

از طرفی منابع انسانی دارایی‌های نامشهودی هستند که تنها در بستر استراتژی و انتظاری که از آنها برای کمک به سازمان می‌رود، ارزش می‌آفریند. به همین منظور باید آمادگی استراتژیک سرمایه انسانی را سنجید (کاپلان و نورتون^۱، ۱۳۹۰: ۲۲۹). آمادگی استراتژیک به معنای آن است که آیا کارکنان سازمان نوع و سطح مناسب مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای فرایندهای کلیدی در نقشه استراتژی را دارند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴).

شایستگی مجموعه‌ای از نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش مرتبطی است که بخش اصلی شغل یک فرد را تحت تأثیر قرار داده، با عملکرد شغلی وی هم‌بستگی دارد، می‌تواند بر اساس استانداردهای مورد پذیرش قرار گرفته مورد سنجش قرار گیرد و از طریق آموزش و توسعه بهبود یابد. در حقیقت شایستگی مانند صندلی سه پایه‌ای است که نگرش، مهارت و دانش پایه‌های آن هستند (توسعه سازمانی و منابع انسانی استرالیا فیلیپین^۲، ۲۰۱۴: ۲۸-۲۶).

گام اول در تخمین آمادگی سرمایه انسانی مشخص کردن گروه مشاغل استراتژیک^۳ است. منظور از مشاغل استراتژیک مشاغلی هستند که کارکنان با دانش، استعداد و مهارت مناسب بیشترین تأثیر را بر فرایندهای کلیدی سازمان دارند. در گام بعد مجموعه شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای هر یک از مشاغل استراتژیک مشخص می‌گردد. تفاوت بین شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای این مشاغل به صورت اثربخش و شایستگی‌های فعلی سازمان، نقشه شایستگی را نشان می‌دهد که آمادگی سرمایه انسانی سازمان را می‌سنجد (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴). از سوی دیگر هنمن و میلانوسکی برای ارزیابی هم‌سویی اقدام‌های منابع انسانی با استراتژی کسب‌وکار فرایندی را ارائه کرده‌اند. این فرایند با انتخاب مشاغل کلیدی سازمان آغاز شده و با بررسی وجود مدل شایستگی برای این مشاغل ادامه می‌یابد. در صورتی که این مشاغل مدل شایستگی نداشته باشند، باید شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای آنها را تعریف کرد. سپس باید مشخص کرد هر کدام از این اقدام‌های منابع انسانی به چه میزان به تقویت هر یک از شایستگی‌های تعریف شده کمک می‌کند (هنمن و میلانوسکی^۴، ۲۰۱۱).

با توجه به مطالب فوق، طراحی سازمان هم‌سو از استراتژی سازمان آغاز می‌شود. سپس منابع سازمان به گونه‌ای معماری می‌شوند که تحقق استراتژی را امکان‌پذیر سازند. آنچه به ترجمه استراتژی به معماری منابع کمک می‌کند، قابلیت‌های سازمانی است. در واقع قابلیت‌های سازمانی معیاری برای طراحی مؤلفه‌های سازمان هستند. در این میان منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع سازمانی جدای از اینکه باید شایستگی‌های لازم متناسب با استراتژی سازمان را داشته باشد، باید دارای سیستمی باشد که با تقویت این شایستگی‌ها تسهیل‌گر پیاده‌سازی استراتژی باشد. بنابراین قابلیت‌های سازمانی مبنای مشخص کردن شایستگی‌ها و شایستگی‌ها مبنای طراحی سیستم منابع انسانی است. به بیان دیگر، برای تبدیل قابلیت‌ها در سطح سازمان به زبانی برای معماری سیستم منابع انسانی، ابتدا باید شایستگی‌ها را مشخص کرد. به‌منظور شناسایی شایستگی‌ها مشابه فرایند ارزیابی آمادگی استراتژیک منابع انسانی، فرایندهای استراتژیکی که پشتیبان اجرایی شدن قابلیت‌های سازمانی است، تعیین می‌شود. سپس مشاغلی که این فرایندها را

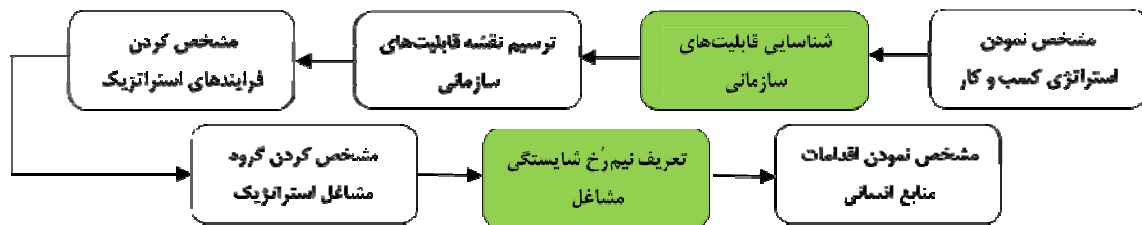
1. Kaplan & Norton

2. Philippines Australia Human Resource & Organizational Development Facility

3. Strategic Job Families

4. Heneman & Milanowski

راهبری می‌کنند، مشخص می‌شود. در نهایت، شایستگی‌های این مشاغل تدوین و بر اساس آن اقدام‌های منابع انسانی به‌گونه‌ای طرح‌ریزی می‌شوند که شایستگی‌ها را تقویت کنند.



شکل ۳. روش پیشنهادی هم‌سویی اقدام‌های منابع انسانی و استراتژی سازمان

روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر توصیف به‌کارگیری روشی است که برای هم‌سویی اقدام‌های منابع انسانی و استراتژی سازمان پیشنهاد شده است. به بیان دیگر این پژوهش بر آن است تا همه مراحل روش پیشنهادی را در یک سازمان به‌عنوان نمونه مورد بررسی قرار دهد. بنابراین از آنجایی که کاربرد این روش در سازمان مدنظر است، این پژوهش بر اساس مدل پیاز پژوهش فلسفه پراگماتیسم دارد. به همین منظور استراتژی مطالعه موردی انتخاب شد تا مراحل هم‌سویی به‌طور کامل در یک سازمان پیاده‌سازی شود. طبق نظر یین^۱ (۱۹۹۳) مطالعه موردی بررسی تجربی پدیده خاص در زمینه واقعی است که برای بررسی فرایندها یا رفتارهای جدید به کار می‌رود؛ بنابراین، برای پاسخ‌گویی به سؤال‌هایی مانند چرا و چگونه مناسب است. مشاهده دقیق و عمیق وقایع، پژوهشگر را قادر می‌سازد تا جنبه‌های متعددی از پدیده مورد بررسی را مطالعه کرده، آنها را در ارتباط با یکدیگر بررسی کند (میر^۲، ۲۰۰۱). بنابراین با توجه به اینکه پژوهشگر نیز قصد دارد تا روش پیشنهادی را گام به گام در سازمان پیاده‌سازی کند و به‌صورت دقیق و عمیق همه مراحل، ارتباط و پیوستگی آنها با یکدیگر و تکنیک‌های گردآوری داده را مورد بررسی قرار دهد و کاربردی بودن آن را در محیط واقعی سازمان‌ها مورد بررسی قرار دهد، استراتژی مطالعه موردی انتخاب شد.

مورد مطالعه در پژوهش حاضر، یک سازمان تولیدی بوده که از سال ۱۳۷۱ آغاز به کار کرده است. این شرکت با یک کارگاه کوچک در این سال آغاز به کار کرده و به تدریج به منظور توسعه فعالیت‌ها و حرکت به سمت تولید صنعتی، سازماندهی جدیدی در آن صورت گرفته و اکنون درصد بسیار زیادی از قطعات اولیه خود را در داخل شرکت تولید می‌کند. دلیل انتخاب این سازمان آن است که نخست، دارای بیانیه مأموریت و اهداف کلان بوده که سالانه مورد بازنگری قرار می‌گیرد. همچنین هر ساله با همکاری مدیران و مشاوران، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی بررسی شده، نقاط قوت و ضعف مشخص شده و بر این اساس جهت‌گیری اقدام‌های وظیفه‌ای هر واحد مشخص می‌شود. اما استراتژی کلان سازمان مدون و مکتوب نیست. دوم، فرایندهای منابع انسانی در این سازمان از بلوغ مناسبی برخوردارند به‌گونه‌ای

1. Yeen
2. Meyer

که مستندات سازمان شامل نظام‌نامه مدیریت منابع انسانی و روش‌ها و دستورالعمل‌های این واحد نشان می‌دهد که بعضی از فرایندهای منابع انسانی در سطح چهارم و پنجم استاندارد ۳۴۰۰۰ (قلی‌پور، ۱۳۹۰) در سازمان پیاده‌سازی شدند. داده‌ها در یک مقطع زمانی (زمستان ۹۷) جمع‌آوری و با توجه به روش پیشنهادی در پنج مرحله و در هر مرحله از روش‌های متنوعی برای گردآوری آنها استفاده شده است. جدول ۲ روش‌های گردآوری داده در هر یک از مراحل روش پیشنهادی هم‌سویی منابع انسانی را نشان می‌دهد.

جدول ۲. روش‌های گردآوری داده

ردیف	هدف	روش
۱	مشخص کردن استراتژی کسب‌وکار	بررسی مستندات سازمانی (اهداف، بیانیه مأموریت، فعالیت‌های واحدی)
۲	مشخص کردن قابلیت‌های سازمانی	بررسی مستندات سازمانی (نقشه فعالیت، نمودار سازمانی)، مصاحبه با خبرگان
۳	مشخص کردن فرایندهای استراتژیک و گروه مشاغل استراتژیک	بررسی مستندات سازمانی (روش‌ها و دستورالعمل‌ها)، مصاحبه با خبرگان
۴	تدوین شایستگی مشاغل	روش دیکوم
۵	تعیین اقدام‌های منابع انسانی	استفاده از مدل شولر و گزینه‌های تصمیم

از آنجایی که در سازمان مورد مطالعه، استراتژی سطح سازمان مدون نبوده و در قالب الگویی در ذهن مشاور استراتژی سازمان و مدیران ارشد است که بر اساس آن اقدام‌های وظیفه‌ای واحدها تعریف می‌شود، در مرحله اول باید استراتژی سازمان را مشخص کرد. بنابراین مستندات سازمان شامل بیانیه‌های مأموریت، اهداف کلان، سند استراتژیک سازمان و اقدام‌های وظیفه‌ای سال‌های ۸۴ تا ۹۶ بررسی شد. برای شناسایی قابلیت‌های سازمانی پویا با توجه به تعاریف مطرح شده و پرسش‌نامه‌های موجود در ادبیات پژوهش (ویلدن، جودرگان، نیلسن و لینگز^۱، ۲۰۱۳؛ مک‌اینرنی^۲، ۲۰۱۱؛ پاولو و ال‌سوی^۳، ۲۰۱۱)، پرسش‌نامه‌ای با سؤالات باز طراحی شد تا در فرایند مصاحبه مورد استفاده قرار گیرد. بعد از انجام دو مصاحبه سؤالات با نظر مصاحبه شونده‌گان و دو نفر از استادان مدیریت استراتژیک مورد بازنگری قرار گرفت تا فهم بهتری از آنها در راستای هدف مصاحبه یعنی شناسایی قابلیت‌های پویا صورت گیرد. پیش از آغاز مصاحبه با نظر مدیر سیستم و استراتژی، روش‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط مطالعه شد تا پژوهشگر شناخت عمیق‌تری از سازمان کسب کند. سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۷ نفر از مدیران ارشد سازمان برای مصاحبه انتخاب شدند. این مدیران حداقل ۵ سال سابقه کار در سازمان مورد مطالعه را داشته و طبق نظر کارشناس توسعه منابع انسانی و بر اساس نمرات شایستگی تخصصی خبره‌ترین

1. Wilden, Gudergan, Nielsen & Lings
 2. MacInerney
 3. Pavlou & El Sawy

افراد در حیطه فرایندهای تحت نظارت خود بودند. در ابتدای مصاحبه برای تمامی افراد هدف از انجام مصاحبه شرح داده شد و خواسته شد با نگرش کلی نسبت به سازمان و نه صرفاً واحدهای وظیفه‌ای خود به سؤالات پاسخ‌گو باشند. به‌طور متوسط با هر یک از افراد حدود ۶۰ دقیقه گفت‌وگو انجام شد و تمامی نتایج ثبت گردید. سپس مستندات و مصاحبه‌های حاصل تا این مرحله با استفاده از تکنیک تحلیل تیم (براون و کلارک^۱، ۲۰۰۶) مورد تحلیل قرار گرفتند. همچنین با استفاده از روش‌های مطرح شده در ادبیات شامل بررسی مدل کسب‌وکار، ساختار سازمانی، و نقشه‌های فعالیت، قابلیت‌های عملیاتی شناسایی شده و در نهایت نتایج در قالب نقشه قابلیت‌های سازمان ترسیم گردید.

در مرحله سوم و بعد از مشخص شدن قابلیت‌های سازمانی، باید فرایندها و مشاغل استراتژیک مشخص می‌شد. برای مشخص کردن مشاغل استراتژیک روش‌های متفاوتی وجود دارد که از جمله آنها می‌توان به پیامدهای پست‌های خالی موجود یا موردانتظار، نمودار سازمانی، پرسش از مدیران ارشد، شواهد تاریخی، و تحلیل فنی نمودار شبکه^۲ اشاره کرد (راثول^۳، ۲۰۱۰). هوسلید، بیٹی و بکر^۴ (۲۰۰۵) نیز برای شناسایی مشاغل استراتژیک دو شاخص کلی تأثیر بر استراتژی سازمان و واریانس عملکرد را در نظر گرفته‌اند (هوسلید و همکاران، ۲۰۰۵). همچنین در مسیری که بکر و همکاران برای شناسایی مشاغل استراتژیک مطرح کرده‌اند، از قابلیت‌های سازمانی یاد کرده و ذکر کرده‌اند باید مشاغلی به‌عنوان مشاغل استراتژیک در نظر گرفته شوند که بیشترین تأثیر را بر این قابلیت‌ها دارند (بکر، هوسلید و بیٹی^۵، ۲۰۰۹). با توجه به مفهوم قابلیت‌های سازمانی و با در نظر داشتن روش پیشنهادی برای هم‌سویی استراتژیک، پژوهشگر با مطالعه مجدد روش و دستورالعمل‌های سازمان به دنبال پاسخ به این دو سؤال بود: قابلیت‌های ذکر شده از طریق کدام فرایندهای سازمان محقق می‌شود؟ مسئولیت فرایند ذکر شده بر عهده چه مشاغلی است؟ به این ترتیب فرایندها و گروه مشاغل استراتژیک پیشنهادی توسط پژوهشگر مشخص گردید. سپس طی جلسات جداگانه با معاونت برنامه‌ریزی و مدیر سیستم و استراتژی به‌عنوان خبره‌ترین افراد، فرایندهای پیشنهادی مورد بررسی قرار گرفت تا اصلاحات لازم در این خصوص اعمال گردد. همچنین طی همین جلسات از افراد خواسته شد تا گروه مشاغلی را مشخص نمایند که متولی انجام فرایندهای ذکر شده هستند. همچنین جهت اطمینان بیشتر طی جلسه‌ای با کارشناس توسعه منابع انسانی، شرح وظایف مشاغل ذکر شده مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت گروه مشاغل استراتژیک برای هر یک از فرایندهای استراتژیک شناسایی شد.

در مرحله چهارم برای شناسایی شایستگی گروه مشاغل استراتژیک از روش دیکوم^۶ استفاده شد. در این روش بعد از مشخص شدن فعالیت‌ها، خروجی‌ها و انتظارات از هر یک مشاغل تعیین می‌شود. سپس وظایف مرتبط با هر یک از فعالیت‌ها و خروجی‌ها مشخص شده و در نهایت شایستگی‌های مورد نیاز هر یک از وظایف شناسایی می‌شود (دوبیوس و

1. Braun & Clarke
2. Network Chart
3. Rothwell
4. Huselid, Beatty & Beker
5. Becker, Huselid & Beatty
6. DACUM

راسول^۱، ۲۰۰۰). به همین منظور طی مصاحبه‌ای با خبرگان هر یک از گروه مشاغل استراتژیک، شایستگی مشاغل در قالب شایستگی‌های تخصصی، عمومی و روان‌شناختی مشخص گردید.

در نهایت در مرحله پنجم ابتدا روش و دستورالعمل‌های واحد منابع انسانی مورد مطالعه قرار گرفت. سپس طی جلسه‌ای با کارشناس توسعه منابع انسانی وضعیت اقدام‌های منابع انسانی سازمان با توجه به دسته‌بندی شولر از اقدام‌های منابع انسانی و گزینه‌های تصمیم (شولر^۲، ۱۹۸۷) مورد بررسی قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در مرحله اول برای مشخص کردن استراتژی سازمان، بیانیه مأموریت و اهداف کلان سازمان در طی سال‌های ۹۱ تا ۹۶ و همچنین کلیه اقدام‌های وظیفه‌ای تعریف شده (تحت عنوان استراتژی‌های واحدها) در طی سال‌های ۸۴ تا ۹۶ با استفاده از تکنیک تحلیل تم مورد تحلیل قرار گرفت. به همین منظور دو مسیر طی شد. در مسیر اول، ابتدا هر یک از این مستندات به صورت جداگانه با استفاده از تحلیل تم بررسی و تحلیل شدند؛ به این معنا که در بخش بیانیه مأموریت، ارکان ۹ گانه بیانیه مأموریت و روند تغییر آنها بررسی شد. سپس تم‌های مشترک در اهداف کلان در یک سال شناسایی و تم‌های حاصل در طی سال‌های متوالی مجدد مورد تحلیل قرار گرفت. در بخش اقدام‌ها نیز همین فرایند تکرار شد. به این ترتیب که ابتدا اقدام‌های تعریف شده در یک سال خاص تحلیل و تم‌های استخراجی ثبت شد. تم‌های حاصل در سال‌های متوالی مجدد تحلیل شدند تا استراتژی سازمان از آنها استنباط گردد. جدول ۳ نمونه‌ای از تحلیل اقدام‌های سازمان را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نمونه تحلیل اقدام‌های تعریف شده

تم‌های نهایی، استراتژی سازمان	تم‌های اولیه استخراجی	نمونه اقدام‌های تعریف شده
ارتقا و تثبیت کیفیت در سطح معین	تهیه استانداردهای کیفی از اقلام ورودی، فرایند و محصول نهایی برای کیفی‌سازی محصولات تا سطح معین، کیفی‌سازی فرایندها و تجهیزات، کیفی‌سازی فرایندها برای تثبیت کیفیت در سازمان	ارتقای شناخت عرضی و عمقی خرید از تأمین‌کنندگان منتخب، همکاری با کنترل کیفیت در تعیین و استحصال عدد کیفی مناسب در تمامی ارکان سازمان، تعمیم نمره کیفیت به تمام ارکان سازمان، طرح‌ریزی و به روز رسانی ادواری طرح‌های کنترلی حین فرایند در کارگاه‌های مختلف سازمان
		تدوین و پیاده‌سازی معیارهای کنترلی جهت خط آبکاری و پرداختکاری، تیم‌سازی در پیاده‌سازی حلقه‌های کیفیت و خودکنترلی در خطوط و کارگاه‌های باقی‌مانده و تثبیت کارگاه‌های قدیمی، تثبیت و تدقیق طرح کیفی سازمان، اصلاح نظام کنترل کیفی در محصولات سفارشی

در مسیر دوم نتایج حاصل از هر یک از تحلیل‌ها در کنار یکدیگر قرار گرفته تا با در نظر داشتن پیوستگی بین بیانیه مأموریت، اهداف و اقدام‌ها در هر سال و مقایسه آنها در سال‌های ۹۱ تا ۹۶، استراتژی سازمان استخراج گردد. برای مشخص کردن استراتژی سازمان نمودار استراتژی سازمان ترسیم گردید. به این ترتیب که در محور افقی زمان و در محور عمودی سلسله‌مراتب استراتژی شامل بیانیه مأموریت، اهداف و اقدام‌ها گذاشته شد. جدول ۴ بخشی از بیانیه مأموریت، اهداف کلان و اقدام‌هایی را نشان می‌دهد که به یکدیگر مرتبط هستند. یافته‌های حاصل از تحلیل‌های متوالی از دو مسیر بالا نشان می‌دهد عمده تمرکز سازمان در طی این سال‌ها بر توسعه محصول، توسعه بازار و ارتقا و تثبیت کیفیت محصولات بوده است.

جدول ۴. نمونه تحلیل تیم برای مشخص کردن استراتژی سازمان

اجزا	سال ۹۴	سال ۹۵
بیانیه مأموریت	به‌کارگیری رویکرد طراحی جامع، کاهش مشکلات تولید	توسعه معیارهای کیفی جدید با رویکرد مهندسی ارزش
اهداف کلان	تمایز و سرعت طراحی، کیفیت مطلوب محصول، رضایت مشتری	درونی‌سازی آبکاری و پرداختکاری، مطالعه کار و پیاده‌سازی تکنولوژی و فرآیندهای تولیدی در خطوط و کارگاه‌های تولید، درونی‌سازی نگهداری و تعمیرات بهره‌ور جامع در خطوط و کارگاه‌ها، درونی‌سازی کیفیت در تولید محصولات
اقدام‌های تعریف شده	ارتقای کیفی محصولات قدیمی با استفاده از استانداردهای داخلی جدید، ارتقای کیفیت بخشی از محصولات فعلی، کاربردی کردن و توسعه استانداردهای بخشی از مواد اولیه، کاربردی کردن استانداردهای ارگونومی	تیم‌سازی در استقرار و راه‌اندازی کامل کارگاه‌ها (خط آبکاری، پرداختکاری، فلزکاری و جوشکاری)، تیم‌سازی با مهندسی تولید در درونی‌سازی قطعات آبکاری و پرداختکاری، مدیریت پروژه درونی‌سازی نگهداری و تعمیرات بهره‌ور جامع در خطوط و کارگاه‌های باقی‌مانده و تثبیت کارگاه‌های قدیمی
تیم، استراتژی	ارتقای کیفی محصولات	کیفی‌سازی فرایندها برای تثبیت کیفیت در سازمان

در مرحله دوم، مدل کسب‌وکار، ساختار سازمانی و نقشه‌های فعالیت بررسی و قابلیت‌های عملیاتی شناسایی گردید. همچنین روش‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط با مدیریت استراتژیک، مدیریت دانش، مدیریت تغییر، توسعه کسب‌وکار، مدیریت سبد محصول، عملیات طراحی، مهندسی تولید و تحقیقات بازار مطالعه گردید. سپس مصاحبه‌های انجام شده به همراه مستندات با استفاده از تکنیک تحلیل تیم مورد تحلیل قرار گرفت. جدول ۵ شیوه تحقق قابلیت‌های پویا و عملیاتی را در سازمان مذکور بر اساس مستندات و نظر مصاحبه‌شوندگان نشان می‌دهد. در نهایت قابلیت‌های مطرح شده بر اساس سه لایه استراتژیک، عملیاتی و پشتیبانی دسته‌بندی شدند (اولریچ و روزن^۱، ۲۰۱۱). در شکل ۴ نقشه قابلیت‌های سازمان ترسیم شده است.



شکل ۴. نقشه قابلیت‌های سازمانی

در مرحله سوم، با توجه به قابلیت‌های سازمانی، فرایندهای استراتژیک و گروه مشاغل استراتژیک پیشنهادی پژوهشگر طی جلساتی با خبرگان بررسی و نهایی گردید. جدول ۵ فرایندهای استراتژیک و گروه مشاغل استراتژیک مرتبط با قابلیت‌های سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. شناسایی قابلیت‌های سازمانی، فرایندها و مشاغل استراتژیک

گروه مشاغل استراتژیک	فرایندهای استراتژیک	شیوه تحقق در سازمان	قابلیت‌های سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> سیستم و استراتژی تحقیق و توسعه تحقیقات بازار 	<ul style="list-style-type: none"> طرح‌ریزی و گردآوری اطلاعات استراتژیک مدیریت توسعه کسب و کار مدیریت سبد محصول انواع تحقیقات بازار شامل موقعیت‌یابی، شناسنامه رقبا، ایده‌های توسعه محصول 	<ul style="list-style-type: none"> بررسی عوامل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی (PEST) با بهره‌گیری از مشاوران تخصصی، شرکت در همایش‌ها و سمینارهای مرتبط مطالعه روندهای تکنولوژی برای بررسی این بعد در محیط خارجی (PEST) بررسی پنج نیروی رقابتی پورتر با استفاده از تحقیقات بازار به‌گزینی سبد محصولات شرکت با بازارهای خارجی تحقیقات بازار جهت مقایسه سبد محصول شرکت با بازار داخلی (شرکت‌ها و فروشندگان محصولات) بررسی محصولات موفق بازارهای خارجی و داخلی بررسی محصولات کم اقبال در سبد محصولات شرکت تعیین الزامات طراحی محصول از منشا قانون و بازار تغییرات در محصولات طراحی شده بعد از دوره انکوباتوری بر اساس کسب بازخورد از بازار (صحه‌گذاری ثانویه) 	<ul style="list-style-type: none"> شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، خواسته‌ها و نیازهای بازار
<ul style="list-style-type: none"> سیستم و استراتژی تحقیقات بازار 	<ul style="list-style-type: none"> طرح‌ریزی و گردآوری اطلاعات استراتژیک تحقیقات بازار 	<ul style="list-style-type: none"> تحلیل نقاط قوت و ضعف توسط هر واحد با استفاده از استانداردهای آماری در فرایندهای مختلف و گزارش شرحی قوت‌ها و ضعف‌های واحد در جلسات بازنگری مدیریت مقایسه سازمان از منظر ارکان 4P با رقبا و تهیه گزارش‌های موقعیت‌یابی، شناسنامه رقبا و... 	<ul style="list-style-type: none"> پایش قابلیت‌های درونی

گروه مشاغل استراتژیک	فرایندهای استراتژیک	شیوه تحقق در سازمان	قابلیت‌های سازمانی
- تحقیق و توسعه - تحقیق و توسعه - تحقیقات بازار - مهندسی تولید	- تحقیق و توسعه - مدیریت سبد محصول - انواع تحقیقات بازار شامل موقعیت‌یابی، شناسنامه رقبای، ایده‌های توسعه محصول - مطالعه تکنولوژی‌های مورد نیاز سازمان	- گردآوری و تألیف مانند استانداردهای صندلی اداری، تست و آزمون و... - بومی‌سازی استانداردهای ارگونومی در ایران	خلق دانش
		- به‌گزینی جهت شناسایی روندهای بازار خارجی - تحقیقات بازار جهت شناسایی روندهای بازار داخلی - مطالعه علمی برای تهیه طرح کسب‌وکار جهت توسعه کسب‌وکار - مطالعه از منظر مالی، فنی برای صحت‌گذاری طرح‌های توسعه محصول - مطالعه علمی و به‌گزینی برای مشخص کردن فرایند رسیدن از الزامات کلی به محصول عینی (تهیه دفترچه محاسبات) - به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص در سازمان (استخدام نیرو یا به‌کارگیری مشاور تخصصی برای مثال در حوزه چوب)	کسب دانش
		- تهیه منابع آموزشی (فیلم، کتابچه و...) و آرشو آن - تهیه مستندات مختلف مانند روش و دستورالعمل‌ها، دفترچه محاسبات، ستانده‌های طراحی (مانند دستورالعمل‌های تولید، لیست مواد، نمودار جریان فرایند، نمودار فرایند عملیات، لیست و مشخصات ماشین‌آلات، مشخصات ابزار و تجهیزات، طرح بازاریابی، مستندات همراه محصول، دستورالعمل خدمات پس از فروش و...)	تسهیم دانش
- تمامی مشاغل بیشتر تحقیق و توسعه سیستم و استراتژی	- تدوین دانش مورد نیاز (فرایند مدیریت دانش) - جاری‌سازی و بروزرسانی مستندات (فرایند کنترل مدارک و مستندات)	- تعریف پروژه‌های مشترک بین واحدهای مرتبط و تعریف تیم‌های پروژه - درونی‌سازی منبع مورد نیاز از طریق خرید یا ساخت همکاری با پیمانکاران مرتبط	کسب و رها سازی، ترکیب مجدد منابع موجود
		- تعریف پروژه‌های مشترک بین واحدهای مرتبط و تعریف تیم‌های پروژه - به‌کارگیری مسیر سیستمی از پیش تدوین شده (به جهت مشخص شدن نقش هر واحد)	
- سیستم و استراتژی	- مدیریت استراتژیک - بازنگری و بروزرسانی سیستم‌های سازمان	- مدیریت فرایندهای سازمان	چابکی سازمانی
	- تمامی واحدهای سازمان	- تعریف استراتژی اقتصادی‌سازی - بررسی هزینه تمام شده در هر واحد - تعریف اقدام برای تمامی واحدها	مدیریت هزینه
	- کنترل کیفیت	- تعریف حلقه‌های کیفیت در سازمان	مدیریت کیفیت جامع

یادگیری

تکرارپذیری مجدد

قابلیت‌های عملیاتی

در مرحله چهارم، برای شناسایی شایستگی‌های گروه مشاغل استراتژیک طبق روش دیکوم ابتدا جایگاه هر یک از گروه مشاغل در چارت سازمانی بررسی گردید. سپس مستندات مرتبط با این مشاغل شامل شرح وظایف، روش‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی مطالعه شد تا بر این اساس تعریف کلی از مشاغل شامل خروجی‌های اصلی مورد انتظار و فعالیت‌های ضروری برای حصول این خروجی‌ها مشخص گردد. برای مشاغلی که شرح وظیفه نداشته یا بروز نبوده، ابتدا با کمک خبرگان تعریف شغل نهایی و سپس شرح وظایف مشخص گردید. با نهایی شدن خروجی‌های مورد انتظار از مشاغل، فعالیت‌ها و وظایف اصلی آن، پیش‌نویس شایستگی‌های مورد نیاز هر گروه شغلی در سه بخش شایستگی‌های تخصصی، عمومی و روان‌شناختی تدوین گردد. منظور از شایستگی تخصصی، دانش و مهارت خاص مورد نیاز شغل است. شایستگی‌های عمومی شایستگی‌هایی هستند که برای انجام وظایف شغلی در یک سازمان خاص مورد نیاز است. در نهایت منظور از شایستگی روان‌شناختی شایستگی‌های شخصیتی منطبق با شغل است.

جدول ۶. شایستگی‌های گروه مشاغل استراتژیک

گروه مشاغل استراتژیک	شایستگی‌های تخصصی	شایستگی‌های عمومی	شایستگی‌های روان‌شناختی
تحقیق و توسعه	خلاقیت، تفکر طراحی، شناخت مواد و روش‌های تولید، روش‌ها و مفاهیم کنترل کیفیت		توجه به جزئیات، نوآوری، تفکر تحلیلی، پشتکار
سیستم و استراتژی	مدل‌های تدوین استراتژی و کنترل آن، تفکر سیستمی، مهندسی سیستم، اصول تجزیه و تحلیل اطلاعات		توجه به جزئیات، پشتکار، قابلیت اعتمادپذیری، تفکر تحلیلی
تحقیقات بازار	انواع تحقیقات بازار و فرایند آن، روش‌های طراحی ابزارهای تحقیقات بازار، اصول و فنون مذاکره	اصول و فرایند مدیریت استراتژیک، سواد اطلاعاتی،	تفکر تحلیلی، توجه به جزئیات، پیشگامی، قابلیت اعتمادپذیری، تشریک مساعی
مهندسی تولید	روش‌های طراحی ابزار و تجهیزات، شیوه‌ها و نرم‌افزارهای نقشه‌کشی، انواع تکنولوژی‌های تولید	مدیریت زمان، نگرش‌های حاکم بر سازمان، ضوابط سازمانی	رهبری، قابلیت اعتمادپذیری، تحمل استرس، توجه به جزئیات
تأمین	فرایند مدیریت زنجیره تأمین، بازاریابی و تحلیل آن، شناخت تأمین‌کنندگان و شیوه‌های ارزیابی آنها، اصول و فنون مذاکره		قابلیت اعتمادپذیری، تفکر تحلیلی، پیشگامی، تحمل استرس
کنترل کیفیت	انواع کنترل کیفیت (ورودی، حین تولید و محصول نهایی)، مفاهیم و روش‌های کنترل کیفیت آماری، روش‌های آزمون، ابزار و فنون مهندسی کیفیت		توجه به جزئیات، تشریک مساعی، سازگاری/انعطاف

پیش‌نویس شایستگی‌های تخصصی بر اساس جست‌وجوی عناوین و شرح شایستگی‌های تخصصی مرتبط با مشاغل در منابع مرتبط شامل شرایط احراز در فراخوان استخدام سایر شرکت‌های معتبر، شایستگی‌های مشاغل در سایر

شرکت‌های داخلی و خارجی در صنعت مشابه و در صورت لزوم صنایع دیگر، و همچنین سایر مراجع استاندارد همچون O'NET^۱ تهیه و طی جلساتی با خبرگان مشاغل اصلاح و نهایی شد.

برای تعریف شایستگی‌های عمومی، از آنجایی که این شایستگی‌ها الزامات سازمان را منعکس می‌کنند جلساتی با مدیران ارشد ترتیب داده شد و طی آن از افراد خواسته شد تا آنچه به صورت کلی برای تمامی مشاغل در سازمان حائز اهمیت است را مشخص نمایند. در نهایت برای تعریف شایستگی‌های روان‌شناختی از مرجع استاندارد O'NET استفاده گردید و شاخص‌های با ضرایب اهمیت بالا در نیم‌رخ شایستگی هر شغل لحاظ گردید. جدول ۶ نیم‌رخ شایستگی‌های هر یک از گروه مشاغل استراتژیک ذکر شده در جدول ۵ را نشان می‌دهد.

در مرحله پنجم، طی جلسه‌ای با کارشناس توسعه منابع انسانی سازمان، به بررسی و تحلیل اقدام‌های منابع انسانی جاری، شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت پرداخته شد و گزینه‌های تصمیم مربوط به هر یک از این اقدام‌ها بر اساس شایستگی‌ها مشخص شد. بعضی از اقدام‌های منابع انسانی برای هر دو گروه در سازمان یکسان تعریف شد و برای بعضی دیگر، لازم بود که گزینه‌های تصمیم متفاوتی برای هر شایستگی به کار شود. بنابراین شایستگی‌ها به دو گروه طبقه‌بندی شد تا تفسیر اقدام‌های منابع انسانی ساده‌تر شود.

- شایستگی‌های گروه اول: خلاقیت، تفکر طراحی، تدوین، اجرا و کنترل استراتژی، مهندسی سیستم، کنترل کیفیت ورودی، حین تولید و محصول نهایی، نوآوری، تفکر تحلیلی، قابلیت اعتمادپذیری.
- شایستگی‌های گروه دوم: شایستگی‌های مرتبط با تحقیقات بازار، مهندسی تولید، تأمین، کنترل کیفیت آماری، روش‌های آزمون، ابزار و فنون مهندسی کیفیت، مدیریت استراتژیک، مدیریت اطلاعات، مدیریت زمان، توجه به جزئیات، تشریح مساعی، رهبری، تحمل استرس، سازگاری و انعطاف.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای شایستگی‌های گروه اول، باید ضمن رسمی و بلندمدت‌بودن با برنامه‌ریزی کلان سازمان روابط تنگاتنگ داشته باشد. همچنین، می‌توان برای مشاغل دارای این شایستگی‌ها، شرح شغل‌ها و نیازمندی‌های رفتاری و مهارتی را به صورت کلی توصیف کرد و بیشتر بر نتایج مورد انتظار از متصدیان مشاغل تأکید کرد. شایان ذکر است که این ویژگی‌ها برای هر سازمانی خاص است و یافتن افرادی که با این ویژگی‌ها در سازمان مورد مطالعه مشابهت داشته باشند، دشوار است، از این رو، برای کارمندیابی، بیشتر باید بر منابع درونی سازمان تأکید شود. همچنین برای شناسایی افرادی که با این شایستگی‌ها متناسب هستند، باید به جای تور گسترده از تور محدود و معیارهای صریح و مشخص به جای معیارهای ضمنی استفاده شود. یعنی باید فراخوان‌هایی که برای آنها صورت می‌گیرد، در محل مناسب و با متن کاملاً شفاف صورت گیرد. استفاده از رویه‌های باز و غیرمحرمانه برای اعلان پست‌های خالی درون سازمان نیز، به شناسایی افراد دارای پتانسیل در درون سازمان کمک می‌کند.

۱. O'NET مخفف Occupational Information Network و در آدرس www.onetonline.org در دسترس است. این شبکه تحت حمایت وزارت کار آمریکا به وجود آمده است که از دو منظر شغل و شاغل آن، هر شغل را بررسی می‌کند. الزامات شاغل به شایستگی‌هایی مانند دانش، مهارت، ویژگی‌های شخصیتی، تحصیلات و... لازم برای تصدی شغل اشاره دارد.

جامعه‌پذیری این افراد باید به صورت گسترده انجام شود تا افراد با تمامی شایستگی‌های مورد نیاز برای ایفای نقش آشنایی کامل داشته باشند. همچنین، مسیر ارتقایی که برای این افراد در سازمان در نظر گرفته می‌شود، می‌تواند مسیرهای چندگانه باشد تا افراد با توجه به شایستگی‌ها در مشاغل مرتبط جابه‌جا شوند.

برای ارزیابی عملکرد، باید به جای رفتار، نتایج ارزیابی شود. ارزیابی این افراد حرفه‌ای باید با هدف توسعه عملکرد صورت گیرد. معیارهای مدنظر برای ارزیابی، باید معیارهای بلندمدت و فردی و متناسب با استراتژی سازمان باشد. همچنین، به جای ارزیابی فردی باید بر ارزیابی گروهی تمرکز شود و کارکنان در این ارزیابی‌ها مشارکت داده شوند.

در جبران خدمت افراد دارای این شایستگی‌ها، باید بر برابری بیرونی تأکید شود تا این عامل علت ترک خدمت افراد نباشد و بتوان از این جهت تا حدی نسبت به حضور آنها در بلندمدت در سازمان اطمینان حاصل کرد. حقوق پایه بالا به همراه مزایای زیاد و بلندمدت اجزای تشکیل‌دهنده جبران خدمات این افراد است و بسته جبران خدمات می‌تواند منعطف طراحی شود. امنیت شغلی این افراد، به دلیل نیاز سازمان به شایستگی‌های ایشان و کمیابی آنها، بسیار بیشتر است.

از آنجایی که این افراد باید دارای شایستگی‌های مورد نیاز سازمان باشند، آموزش و توسعه آنها باید با رویکرد بلندمدت و با هدف کاربرد گسترده و نه صرفاً برای شغل فعلی بلکه برای شغل‌های مرتبط صورت گیرد. به همین منظور، برگزاری این آموزش‌ها باید با برنامه‌ریزی انجام شود و افراد در شناسایی نیازها و فرایند برگزاری مشارکت کنند.

شایستگی‌های گروه دوم، شایستگی‌های مرتبط با تحقیقات بازار، مهندسی تولید، تأمین، کنترل کیفیت آماری، روش‌های آزمون، ابزار و فنون مهندسی کیفیت، مدیریت استراتژیک، مدیریت اطلاعات، مدیریت زمان، توجه به جزئیات، تشریک مساعی، رهبری، تحمل استرس، سازگاری و انعطاف است.

برای این شایستگی‌ها، برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌تواند غیررسمی باشد و ضرورتی برای ارتباط تنگاتنگ با برنامه‌ریزی کلان سازمان وجود ندارد. به همین دلیل، بهتر است برنامه‌ریزی برای جذب نیروی انسانی دارای این شایستگی‌ها کوتاه‌مدت باشد. شرح شغل و نیازمندی‌های رفتاری و مهارتی این مشاغل باید صریح باشد تا افراد بتوانند بر اساس آن عمل کنند. مشاغل به صورت محدود طراحی شوند تا افراد بتوانند با شایستگی‌های خاص، آنها را برعهده بگیرند.

کارمندیابی این افراد می‌تواند با تمرکز بر منابع بیرونی و با استفاده تورهای گسترده به جای تور محدود صورت گیرد تا دامنه وسیعی از افراد را شامل شود. می‌توان از رویه‌های باز و غیرمحرمانه برای اعلان شغل در درون سازمان نیز استفاده کرد. در انتخاب می‌توان از معیارهای ضمنی به جای معیارهای صریح استفاده کرد و فرایند جامعه‌پذیری محدود تعریف شود. همچنین به دلیل نوع شایستگی‌های این افراد، مسیر واحدی برای ارتقای افراد در نظر گرفته می‌شود.

فرایند ارزیابی عملکرد این افراد مبتنی بر کنترل رفتار است و باید ارتباط تنگاتنگی با اهداف سازمان داشته باشد. ارزیابی عملکرد بهبود با هدف عملکرد ارزیابی‌ها به صورت فردی و با استفاده از معیارهای کوتاه‌مدت انجام می‌شود. کارکنان در این فرایند مشارکت چندانی ندارند و بیشتر توسط رؤسای سازمان صورت می‌گیرد.

جدول ۷. گزینه‌های اقدامات منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه (اسلوب‌های رنگی انتخاب‌ها را نشان می‌دهد)

گروه شایستگی اول											
آموزش و توسعه		خدمات		محیران خدمات		ارزیابی عملکرد		کارمندیابی		برنامه‌ریزی نیروی انسانی	
کوتاه‌مدت	بلندمدت	حقوق پایه پایین	حقوق پایه بالا	یکپارچگی ناقص و آزاد	یکپارچگی کامل و شدید	منابع درونی	منابع خارجی	غیررسمی	رسمی	کوتاه‌مدت	بلندمدت
کاربرد محدود	کاربرد گسترده	برابری درونی	برابری بیرونی	ارزیابی رفتار	ارزیابی نتایج	مسیر باریک	مسیر گسترده	کوتاه‌مدت	بلندمدت	روابط آزاد با برنامه‌ریزی سازمان	روابط تنگ با برنامه‌ریزی سازمان
غیر برنامه‌ریزی شده، غیر نظام‌مند، خودبه‌خودی	برنامه‌ریزی شده، نظام‌مند	مزایای کم	مزایای زیاد	حفظ عملکرد	بهبود عملکرد	نزدبان ارتقا از مسیری واحد	نزدبان ارتقا از مسیرهای چندگانه	برنامه‌ریزی سازمان	برنامه‌ریزی سازمان	تحریک و تحلیلی	تحریک و تحلیلی
جهت‌گیری فردی	جهت‌گیری گروهی	بسته ثابت و استاندارد	بسته منعطف	مشارکت اندک کارکنان	مشارکت بالای کارکنان	معیارهای صریح	معیارهای ضمنی	طراحی محدود	طراحی گسترده	تحریک و تحلیلی	تحریک و تحلیلی
مشارکت پایین	مشارکت بالا	مشتوق‌های کوتاه‌مدت	مشتوق‌های بلندمدت	معیارهای بلندمدت	معیارهای بلندمدت	رویه‌های بسته/محرمانه	رویه‌های باز/غیرمحرمانه	مشتاق	مشتاق	طراحی گسترده	طراحی گسترده
امتیاز شغلی پایین	امتیاز شغلی بالا	امتیاز شغلی پایین	امتیاز شغلی بالا	معیار فردی	معیار گروهی	بسته/محرمانه	باز/غیرمحرمانه	مشتاق	مشتاق	طراحی گسترده	طراحی گسترده
گروه شایستگی دوم											
کوتاه‌مدت	بلندمدت	حقوق پایه پایین	حقوق پایه بالا	یکپارچگی ناقص و آزاد	یکپارچگی کامل و شدید	منابع درونی	منابع بیرونی	غیررسمی	رسمی	کوتاه‌مدت	بلندمدت
کاربرد محدود	کاربرد گسترده	برابری درونی	برابری بیرونی	ارزیابی رفتار	ارزیابی نتایج	مسیر باریک	مسیر گسترده	کوتاه‌مدت	بلندمدت	روابط آزاد با برنامه‌ریزی سازمان	روابط تنگ با برنامه‌ریزی سازمان
غیر برنامه‌ریزی شده، غیر نظام‌مند، خودبه‌خودی	برنامه‌ریزی شده، نظام‌مند	مزایای کم	مزایای زیاد	حفظ عملکرد	بهبود عملکرد	نزدبان ارتقا از مسیری واحد	نزدبان ارتقا از مسیرهای چندگانه	برنامه‌ریزی سازمان	برنامه‌ریزی سازمان	تحریک و تحلیلی	تحریک و تحلیلی
جهت‌گیری فردی	جهت‌گیری گروهی	بسته ثابت و استاندارد	بسته منعطف	مشارکت اندک کارکنان	مشارکت بالای کارکنان	معیارهای صریح	معیارهای ضمنی	طراحی محدود	طراحی گسترده	تحریک و تحلیلی	تحریک و تحلیلی
مشارکت پایین	مشارکت بالا	مشتوق‌های کوتاه‌مدت	مشتوق‌های بلندمدت	معیارهای بلندمدت	معیارهای بلندمدت	رویه‌های بسته/محرمانه	رویه‌های باز/غیرمحرمانه	مشتاق	مشتاق	طراحی گسترده	طراحی گسترده
امتیاز شغلی پایین	امتیاز شغلی بالا	امتیاز شغلی پایین	امتیاز شغلی بالا	معیار فردی	معیار گروهی	بسته/محرمانه	باز/غیرمحرمانه	مشتاق	مشتاق	طراحی گسترده	طراحی گسترده

نظام جبران خدمات برای این شایستگی‌ها مبتنی بر برابری درونی است. بسته جبران خدمات، شامل حقوق پایه پایین و مزایای کم است که نگاه کوتاه‌مدت دارد و بهتر است ثابت و استاندارد تعریف شود. با توجه به متمایز نبودن این شایستگی‌ها، امنیت شغلی این افراد زیاد نیست و در صورتی که عملکرد مناسبی نداشته باشند، به‌سادگی می‌توان فرد جایگزینی پیدا کرد.

در نهایت، آموزش و توسعه افراد دارای این شایستگی‌ها، با نگاه کوتاه‌مدت و با هدف برطرف کردن نیازهای شغل فعلی صورت می‌گیرد. به بیان دیگر، آموزش‌ها کاربرد محدود و جهت‌گیری فردی دارند. در برگزاری این آموزش‌ها ضرورتی برای برنامه‌ریزی و مشارکت بالای افراد وجود ندارد و با مشخص شدن نیاز آموزشی بر اساس الزامات شغل و سازمان، آموزش‌ها پیاده‌سازی می‌شوند. جدول ۷ اقدام‌های منابع انسانی بر اساس گزینه‌های تصمیم در سازمان مورد مطالعه را نشان می‌دهد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هم‌سویی استراتژیک اقدام‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان، اساس مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که در نظریه اقتصادی ریشه دارد. گرایش به این مفهوم در مدیریت منابع انسانی، از دهه ۱۹۸۰ آغاز شد. در این دهه، واکر^۱ از چگونگی کاربرد برنامه‌ریزی منابع انسانی برای تضمین هم‌سویی اقدام‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان توصیفی عملی ارائه کرد (جکسون، شولر و جیانگ^۲، ۲۰۱۴). بر اساس بررسی مطالعات پیشین، پژوهشگران بیشتر بر ارزیابی هم‌سو بودن اقدام‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان و طراحی ابزار این ارزیابی متمرکز شده‌اند یا با توجه به استراتژی‌های سازمان، اصولاً مبتنی بر مدل‌های مایلز و اسنو یا پورتر، اقدام‌های منابع انسانی متناسب را تجویز کرده‌اند. بر همین اساس، در پژوهش حاضر با توجه به مرور ادبیات، سازوکاری برای هم‌سویی استخراج شد. سپس یکی از سازمان‌های تولیدی به‌عنوان نمونه انتخاب شد تا با استفاده از روش مطالعه موردی، کلیه مراحل این سازوکار با در نظر داشتن وضعیت موجود سازمان توصیف شود. بنابراین، هدف پژوهش حاضر، فقط توصیف وضعیت فعلی سازمان مورد مطالعه بر اساس سازوکار پیشنهادی بود و به‌دنبال تجویزی برای بهبود این وضعیت نبود. در نهایت، از آنجا که پیش از این، پژوهشی برای طراحی سازوکار هم‌سویی انجام نشده است، نمی‌توان نتایج آن را با مطالعات پیشین مقایسه کرد.

قابلیت‌های سازمانی، مهم‌ترین عامل هم‌سویی استراتژیک است؛ زیرا استراتژی سازمان را به مؤلفه‌های سازمانی ترجمه و به پیاده‌سازی استراتژی کمک می‌کند. هر قابلیت، چهار مؤلفه فرایند، افراد (یا نقش‌ها)، ابزارها و اطلاعات را شامل می‌شود (این‌گروپ، ۲۰۱۶). بنابراین، بر اساس سازوکار پیشنهادی با مشخص شدن قابلیت‌های سازمانی، می‌توان فرایندهای استراتژیک و پس از آن، مشاغل استراتژیک را شناسایی کرد. از سوی دیگر، برای سنجش آمادگی استراتژیک منابع انسانی و ارزیابی هم‌سویی استراتژیک، باید شایستگی‌های مورد نیاز هر یک از مشاغل استراتژیک را مشخص کرد.

1. Walker

2. Jackson, Schuler & Jiang

بر همین اساس، گام بعدی تعیین شایستگی‌های مشاغل است. در نهایت، اقدام‌های منابع انسانی بر اساس نیم‌رخ شایستگی‌ها تعریف می‌شوند تا تقویت‌کننده شایستگی‌های مورد نیاز برای تحقق استراتژی‌های سازمان باشند.

در مرحله نخست برای مشخص کردن استراتژی سازمان، بیانیه مأموریت و اهداف سازمان در سال‌های ۹۱ تا ۹۶ و همچنین اقدام‌های تعریف‌شده در سال‌های ۸۴ تا ۹۶ با استفاده از تکنیک تحلیل تم، تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که عمده تمرکز سازمان طی این سال‌ها، بر توسعه محصول و بازار و ارتقا و تمایز محصول از منظر کیفیت بوده است.

سپس، قابلیت‌های موجود سازمان بر اساس مطالعه مستندات سازمان و مصاحبه با هفت نفر از خبرگان، در دو دسته قابلیت‌های پویا و عملیاتی قرار گرفت و نقشه قابلیت‌های سازمان ترسیم شد. از این طریق ۱۱ قابلیت شناسایی شد که در سه لایه استراتژیک، عملیاتی و پشتیبانی دسته‌بندی شدند. مدیریت استراتژیک، مدیریت توسعه کسب‌وکار، مدیریت سبد محصول و تحقیقات بازار در لایه استراتژیک قرار گرفت. طراحی محصول، مهندسی تولید و مدیریت کیفیت جامع در لایه عملیاتی طبقه‌بندی شد و مدیریت سیستم‌ها، مدیریت دانش، مدیریت تأمین و مدیریت هزینه در لایه پشتیبانی جای گرفت.

بر اساس قابلیت‌های شناسایی‌شده، فرایندهای استراتژیکی‌ای که به تحقق قابلیت‌های سازمانی منجر می‌شوند، طی مصاحبه با خبرگان مشخص شد. متولیان هر یک از این فرایندها با عنوان گروه مشاغل استراتژیک نیز شناسایی و با هماهنگی خبرگان نهایی شد. یافته‌ها نشان داد که شش گروه شغل تحقیق و توسعه، سیستم و استراتژی، تحقیقات بازار، مهندسی تولید، تأمین و کیفیت با توجه به قابلیت‌های سازمانی موجود، جزء مشاغل استراتژیک سازمان مورد مطالعه هستند. سپس با توجه به تعریف شایستگی و با استفاده از روش دیکوم، نیم‌رخ شایستگی هر یک از مشاغل استراتژیک تعریف شد. شایستگی‌ها در سه دسته شایستگی‌های تخصصی، عمومی و روان‌شناختی طبقه‌بندی شد.

در نهایت، اقدام‌های منابع انسانی با توجه به گزینه‌های تصمیم‌پیشنهادی شولر مورد بررسی قرار گرفت. از آنجایی که سازمان برای بعضی از این شایستگی‌ها اقدام‌های متفاوتی را نسبت به شایستگی‌های دیگر به‌کار می‌گیرد، شایستگی‌ها به دو گروه تقسیم شد. اقدام‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت، اقدام‌هایی هستند که در سازمان مورد مطالعه بدون توجه به شایستگی‌ها و به‌صورت یکسان برای هر دو گروه شایستگی به‌کار گرفته می‌شوند؛ اما اقدام‌های کارمندیابی و استخدام و آموزش و توسعه با توجه به نوع شایستگی‌ها، متفاوت طراحی می‌شوند (جدول ۷ را ببینید).

در مجموع تمامی مطالعاتی که در ادبیات پژوهش برای هم‌سویی منابع انسانی از آنها نام برده شده است، یا روشی برای چگونگی ایجاد هم‌سویی ارائه نکرده‌اند یا به دلیل بالا بودن سطح انتزاع چارچوب، برای متخصصین منابع انسانی در سازمان‌ها قابلیت کاربرد ندارد. به‌عنوان نمونه در پژوهش دایر و هولدر (۱۹۸۷) که چهار معیار ایفای نقش، ترکیب، شایستگی، و تعهد به‌عنوان اهداف منابع انسانی ارائه شده است، بیان‌گردیده اقدام‌های منابع انسانی برای رسیدن به این اهداف باید به چه شیوه‌ای طراحی شوند اما چگونگی ارتباط این معیارها با استراتژی سازمان مشخص نیست. یا پژوهش دلری و دوتی (۱۹۹۶) که با تمرکز بر بازار درون و بیرون، شیوه استخدام نیروی انسانی و سپس اقدام‌های منابع انسانی را پیشنهاد داده‌اند، همچنان در مورد ارتباط چگونگی مرتبط شدن این اقدام‌ها با استراتژی‌های مایلز و اسنو مبهم به نظر

می‌رسد. حتی مدل بامبرگر و مشولم^۱ (۲۰۰۰) که دو نقطه تامین از داخل/خارج و کنترل فرایند/بازده را به‌عنوان نقاط مرجع استراتژیک در نظر گرفته و با توجه به این نقاط استراتژی‌های منابع انسانی را تجویز کرده، صرفاً با دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز مرتبط شده‌اند و در عمل به سازمان‌های با استراتژی‌های متنوع برای هم‌سویی کمک چندانی نخواهند کرد. در نهایت مدل معماری لپک و اسنل (۲۰۰۱) نیز که بر اساس منحصر‌به‌فرد بودن و ارزشمندی نیروی انسانی در مشاغل، شیوه‌های استخدامی و پیکره‌بندی اقدام‌های منابع انسانی را با ارائه مثال‌هایی در سازمان‌ها مورد بررسی قرار داده است، در مورد ارتباط این پیکره‌بندی‌ها با استراتژی سازمان صحبتی به میان نیاورده است.

اما پژوهش حاضر با در نظر داشتن استراتژی (مکتوب یا به‌عنوان الگویی در ذهن مدیران)، روشی را به متخصصین منابع انسانی ارائه می‌کند تا به کمک آن بتوانند، به‌صورت گام به گام از استراتژی سازمان شروع کرده و با تعیین قابلیت‌های سازمانی و شایستگی‌های مشاغل، اقدام‌های منابع انسانی را به گونه‌ای طراحی کنند که به کسب، ایجاد، حفظ، و تقویت و توسعه شایستگی‌ها کمک کند.

پژوهش حاضر دو محدودیت اصلی دارد. محدودیت اول در دسترس نبودن مستندات مربوط به بیانیه‌های مأموریت و اهداف سازمان در سال ۸۴ تا ۹۱ است. به گونه‌ای که اقدام‌های سازمان طی سال‌های ۸۴ تا ۹۶ مورد تحلیل قرار گرفت اما بیانیه مأموریت و اهداف سازمان از سال ۹۱ تا ۹۶ بررسی و تحلیل شد. محدودیت دوم مربوط به صرف استفاده از مرجع استاندارد O'NET برای شناسایی شایستگی‌های روان‌شناختی است. به دلیل اینکه در پژوهش حاضر از ۱۶ سبک کاری اشاره شده در این مرجع استفاده گردیده است، شایستگی‌های روان‌شناختی ذکر شده برای مشاغل صرفاً از منظر اولویت با یکدیگر متفاوت هستند.

منابع

- آشوری مهارلویی، مرضیه (۱۳۹۲). *شناسایی مدلی جهت هم‌راستایی استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های کسب‌وکار؛ موردکاوی بانک سینا*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن. (۱۳۹۳). *استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجرا و آثار*. ترجمه علی پارسائیان. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بکر، برایان؛ هوزلید، مارک و اولریچ، دیوید (۱۳۸۸). *ارزیابی متوازن منابع انسانی*. (مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرائی‌پور، مترجمان). تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- شریعتی نجف‌آبادی، پریسا (۱۳۹۴). *طراحی ابزار سنجش و بررسی هم‌سویی استراتژیک منابع انسانی مطالعه موردی: شرکت سایپا*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
- طبرسا، غلامعلی؛ حاج کریمی، عباسعلی؛ گنجعلی، اسدالله (۱۳۸۶). *طراحی الگوی هم‌سوسازی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار/اندیشه مدیریت*، ۲(۱)، ۱۸۹-۲۱۲.

- فیاضی، مرجان؛ اعرابی، سید محمد (۱۳۸۹). الگوی هماهنگی راهبردهای منابع انسانی با عملکرد. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۲(۲)، ۱-۲۲.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۶). استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی در عمل (مدیریت منابع انسانی پیشرفته). (چاپ دوم)، تهران: کتاب مهربان.
- کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۹۰). نقشه استراتژی: تبدیل دارایی‌های نامشهود به پیامدهای مشهود. (حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، مترجمان). (چاپ چهارم). تهران: آریانا قلم.
- یاوری، مریم (۱۳۹۴). هم‌راستاسازی استراتژی‌های سازمان با اقدامات و سیستم‌های منابع انسانی بر مبنای رویکرد مبتنی بر منابع در شرکت فرابورس ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

References

- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Armstrong, M. (2010). *Essential human resource management practices: a guide to people management*. KoganPage: London Philadelphia New Dehlli.
- Ashoori, M. (2013). *Identifying a model for aligning HR & business strategy*. Ms thesis. Faculty of Management. University of Tehran. (in Persian)
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Bamberger, P., Meshoulam, I. (2015). *Human resource strategy: formulation, implementation and impact*. Tehran: Culture & Management Inc. (in Persian)
- Bamberger, P.A., & Meshoulam I. (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*. Sage, US.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1997). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *CAHRS Working Paper*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Becker, B., Huselid, M, & Ulrich, D. (2009). *HR scorecard*. Tehran: Industrial Research & Training Center on Iran. (in Persian)
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Beatty, R. W. (2009). *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Harvard Business Press, Us.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Bird, A., & Beechler, S. (1995). Links between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries: *An Empirical Investigation*. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 23-46.

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3: 77-101.
- Brits, J., Botha, G. H. K., & Herselman, M. E. (2007). Conceptual framework for modeling business capabilities. *Informing Science and IT Education Joint Conference*.
- Cakar, F., Bititci, U. S., MacBryde, J. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9(2), 190-207.
- Clark, E., Chew, B., & Lurie, R. (2015). *Strategic capabilities: bridging strategy and impact*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/strategy/articles/strategic-capabilities-bridging-strategy-and-impact.html>.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- Deley, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational. *Academy of management journal*, 39(4), 802-835.
- Dubois, D., & Rothwell, W. (2000). *The competency toolkit* (volume 1). US & Canada: HRD Press.
- Dyer, L. & Holder, G. W. (1987). Toward a strategic perspective of human resource management. *CAHRS Working Paper*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1122.
- Fayyazi, M., A'arabi, M. (2009). A model for the alignment between human resource strategies and performance. *Journal of Research in Human Resource Management*, 2(2), 1-22. (in Persian)
- Gholipour, A. (2017). *GM 34000 standard for practitioners*. (2nd Edition). Tehran: Mehraban Book. (in Persian)
- Golden, K. A. & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: on the integration of the human resource management and strategic business planning process. *Human Resource Management*, 24(2), 429-452.
- Helfat, C. E. & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic & operational capabilities: strategy for the ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Heneman, H. G., & Milanowski, A. T. (2011). Assessing human resource practices alignment: a case study. *Human Resource Management*, 50(1), 45-64.
- Huang, T. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel review*, 30(2), 132-151.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W. & Becker, B. E. (2005). A player or a position? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-7, 154.

- IMercer. (2017). HR structure today. Available in: https://www.imercer.com/uploads/Global/hr_structures_today.pdf
- Jackson, S., Schuler, R., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42 (4), 727-786.
- Jackson, S.E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy. (8th Edition). Italy: Pearson Education Limited.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2011). *Strategy maps: converting intangible assets in to tangible outcomes*. (4th Edition). Tehran: Aryana Ghalam. (in Persian)
- Kaplan, R., & Norton. D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2004/02/measuring-the-strategic-readiness-of-intangible-assets>.
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization: using the star model to solve 5 critical design challenges*. United Satet of America: John Wiley & Sons.
- Lee, M. A. (1994). *Matching human resource strategy to organizational strategy: the behavioral perspective revisited*. PhD Thesis. School of business and entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Lengnick-Hall, M.L., & Lengnick-Hall, C.A. (1988). Expanding customer orientation in the HR function. *Human Resource Management*, 38(3), 201-214.
- Lengnick-Hall, M.L., Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.
- MacInerney-May, K. (2011). *The value of dynamic capabilities for strategic management*. PhD Thesis. University of Koln.
- Meyer., C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field Methods*, 13(4), 329-352.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Milligan, S. (2018). HR 2025: 7 Critical Strategies to Prepare for the Future of HR. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1118/pages/7-critical-strategies-to-prepare-for-the-future-of-hr.aspx>
- Pavlou, P. A., El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences Journal*, 42(1), 239-273.
- Philippines Australia Human Resource & Organizational Development Facility. (2014). *A guidebook on competemcy modeling and profiling*.

- Protergerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2011). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21, 615–647.
- Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. (4th ed).
- Schuler, R. (1987). Personnel and human resource management choices and organizational strategy. *Human Resource Planning*, 10(1), 1-17.
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Shariati Najafabadi, P. (2015). *Designing a tool for studying strategic HR alignment*. Ms thesis. Faculty of Management. University of Tehran. (in Persian)
- Simon, D., & Schmidt, C. (2015). *Business architecture management: architecting the business for consistency and alignment*. Switzerland: Springer.
- Stewart, G., Brown, K. (2014). *Human Resource Management: linking strategy to practice*. 2nd edition, US: Wile.
- Tabarsa, G., Hajkarimi, A., & Ganjali, A. (2007). Designing the model of fitting human resource management strategy and business strategy. *Strategic Management Thought*, 1(2), 189-212. (in Persian)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J. (2017). *A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective*. New Zealand Economic Papers.
- Teece, D. J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, 41, 693–720.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (3), 509–533.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- The Open Group. (2016). *Business capabilities*. <https://publications.opengroup.org/g161>.
- Trevor, J. & Varcoe, B. (2017). How aligned is your organization? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/02/how-aligned-is-your-organization>
- Ulrich, D. & Smallwood. N. (2004). Capitalizing on Capabilities. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/06/capitalizing-on-capabilities>.
- Ulrich, D., Lake, D. (1991). Organizational capability: creating competitive advantage. *Academy of Management*, 5(1), 77-92.
- Ulrich, W., & Rosen, M. (2011). The business capability map: the “Rosetta Stone” of business/IT alignment. *Business & Enterprise Architecture*, 14(2), 1-23.

- Verburg, P. M., Hartog, D. N., & Koopman, P. (2007). Configurations of human resource management practices: a model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184-208.
- Wilden, R., Gudergan, S., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, A. A. (2001). Human resource and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Wright, P.M., & Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Yavari, M. (2016). *Aligning organizational strategies with human resources activities and systems based on resource-based view in IranFara-Bourse company*. Ms thesis. Faculty of Management. University of Tehran. (in Persian)
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

