

الگوی هماهنگی راهبرد مدیریت سرمایه انسانی با دیگر عناصر سازمان

سید محمد اعرابی^۱
علیرضا صوفی^۲

چکیده

امروزه مزیت راهبردی پایدار، نصیب سازمانهایی خواهد شد که بتوانند در بازار و بهتر از دیگران، گروهی شامل بر بهترین و درخشانترین استعدادهای انسانی را جذب، پرورش و حفظ کنند. سرمایه انسانی توان برآورده کردن همه نیازمندیهای راهبرد هر شرکت را داراست اما این منبع راهبردی زمانی کارا و اثربخش خواهد بود که همراستا و همسو با سایر عناصر سازمانی قرار گیرد. برای برقراری هماهنگی بین راهبردهای سرمایه انسانی با سایر عناصر سازمانی می توان از سه الگوی بخردانه، فزاینده و همه جانبه استفاده کرد. استفاده از الگوی همه جانبه باعث می شود با افزایش هماهنگی بین عناصر مختلف، عملکرد افزایش یابد.

واژگان کلیدی

سرمایه انسانی، مدیریت راهبردی سرمایه های انسانی، راهبرد سرمایه انسانی، هماهنگی راهبرد مدیریت

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

^۱ استاد دانشگاه علامه
۹۲ مرکز تحقیقات کاربرد . بازرسی ل ناجا

در دو دهه گذشته، نوآوری و دانش به محور توسعه اقتصادی کشورهای توسعه یافته تبدیل، و رشد خارق العاده اقتصادی را در این کشورها باعث شده است. در این فضا نه تنها ارزش افزوده صرفاً ناشی از تولید کالاهای مصرفی نیست بلکه ابزارهای تولید نیز اهمیت خود را از دست داده و ارزش ثانویه پیدا کرده است؛ به عبارت دیگر اساساً اقتصاد فیزیکی جای خود را به اقتصاد دانش^۱ داده که در آن مهمترین عامل تولید و نه نیروی کار و سرمایه، بلکه «دانش» و «فناوری» است (روی^۲، ۲۰۰۴). در عصر کنونی انتظار می‌رود که مدیران و رهبران بتوانند از عهده تغییرات سریع جهان کار برآیند. به دلیل گوناگونی گسترده محیطهای کاری، مدیریت مؤثر سازمانها و منابع انسانی با چالشهای فراوانی روبه‌رو شده است. سازمانها با کوچک سازی و مهندسی دوباره به دنبال رقابت در بازار جهانی هستند؛ ضمن اینکه انفجار اطلاعات و توسعه فناوری نیز برای آنها چالش برانگیز شده است. با توجه به محیط در حال تغییر منابع انسانی (ناهمگونی بازار کار، جهانی شدن، روند ماهیت کار، روندهای سیاسی و حقوقی و ...) به منظور دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت، نوآوری و کیفیت مناسب زندگی؛ مدیریت کارآمد، اثربخش و هوشمند منابع انسانی ضروری است. بدون شک، امروزه مزیت راهبرد پایدار، نصیب سازمانهایی خواهد شد که بتوانند در بازار و بهتر از دیگران، گروهی شامل بر بهترین و درخشانترین استعدادهای انسانی را جذب، پرورش و حفظ کنند (پریتی^۳، ۲۰۰۵).

به اعتقاد کوبین (۱۹۹۲) قدرت اقتصادی و توان تولید سازمانهای پیشرفته به جای داراییهای فیزیکی، مرهون توانمندی فکری و خدماتی آنهاست. به نظر مینتزبرگ (۱۹۸۹) بانک اطلاعات راهبردک سازمان در حافظه رایانه‌های آن نیست بلکه در مغز مدیران و کارکنان آن است (سولیمان و اسپونر^۴، ۲۰۰۳). بر همین اساس در دهه‌های اخیر، مفهوم سرمایه انسانی، که نشاندهنده حد اعلاى توجه و تمرکز بر انسان است، مطرح شده است. در این مقاله پس از پرداختن به مفاهیم سرمایه انسانی، راهبرد سرمایه انسانی مطرح و الگویی برای یکپارچگی این استراتژی با سایر عناصر سازمانی ارائه می‌شود.

۱. ظهور مفهوم سرمایه انسانی

انسان به عنوان کانون توجه در مباحث رفتار سازمانی و منابع انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در مدیریت نوین برخوردار است. با ظهور اقتصاد دانش محور و عصر دانایی، انسان برتر از تولید و به عنوان سرمایه (دارایی) سازمانی، نقش محوری و حیاتی یافته است.

-
1. Knowledge- based economy
 2. Roy, Green
 3. Priti ,Jain
 4. Soliman, Fawzy & Spooner, Keri

بر همین اساس، محققان و اندیشمندان مدیریت امروزه بر این باورند که کارکنان، مهمترین منبع مزیت رقابتی سازمان هستند. آنها معتقدند که سرمایه انسانی^۱ به دلیل کمیابی^۲، ارزشمندی^۳، جانشین‌ناپذیری^۴ و تقلیدناپذیری^۵، بسیار با اهمیت است (کابرا^۶، ۲۰۰۳). اعتقاد بر این است که سرمایه انسانی توان برآورده کردن همه نیازمندیهای راهبردی هر شرکت را داراست؛ لذا امروزه منابع انسانی به عنوان منابعی که می‌توانند مزیت رقابتی ارزشمندی برای سازمان باشند شناخته شده‌اند و شواهد متقاعدکننده‌ای مبنی بر افزایش عملکرد بنگاه در صورت همسویی صحیح سیستم‌های منابع انسانی و راهبرد کسب و کار، وجود دارد (تریسی و ناتان^۷، ۲۰۰۲).

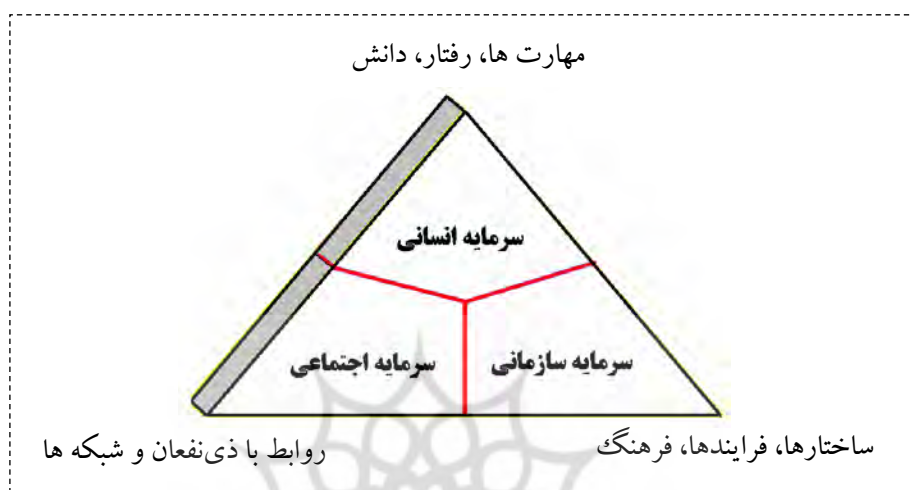
ظهور مفهوم سرمایه انسانی به سالهای ۱۷۷۶ بر می‌گردد؛ یعنی زمانی که آدام اسمیت، مهارت را به عنوان یکی از عوامل اساسی مؤثر در بهره‌وری کارکنان معرفی کرد. تفکرات اولیه وی بعدها تحت عنوان سرمایه انسانی شکل گرفت (زولا و شرماک^۸، ۲۰۰۷). اما ریشه‌های اصلی نظریه سرمایه انسانی به دهه ۱۹۶۰ بر می‌گردد. دغدغه اصلی در این دوره، سطوح مناسب سرمایه‌گذاری در آموزش نیروی انسانی بود به گونه‌ای که سودآوری و رشد اقتصادی تأمین شود. شولتز، پدر نظریه سرمایه انسانی در ۱۹۶۱، سرمایه انسانی را به عنوان دانش و مهارتی تعریف می‌کند که افراد از طریق آموزش و توسعه کسب می‌کنند (جاشاپار^۹، ۲۰۰۴). بکر (۱۹۶۲)، سرمایه انسانی را مجموعه مهارتها و دانشی تعریف می‌کند که به لحاظ اقتصادی به دلیل توان بالقوه بهره‌وری، تحصیل و کسب شده و ارزشمند است. سیمون کوزنتس، برنده جایزه نوبل اقتصاد در سال ۱۹۷۱، اعتقاد داشت که مفهوم سرمایه، که تنها سرمایه فیزیکی و کالایی را شامل می‌شود، ناقص است؛ لذا باید سرمایه انسانی و سرمایه فیزیکی هر دو به حساب آید. او در این ارتباط می‌گوید: "سرمایه انسانی هر کشور صنعتی پیشرفته، ابزارها و ادوات صنعتی آن کشور نیست، بلکه اندوخته دانشهایی است که از آزمایشها به دست آمده و کار آموختگی افراد آن کشور برای به کار بردن این دانشهاست" (صادقی و عمادزاده، ۱۳۸۲). به اعتقاد چن^{۱۰} (۲۰۰۴)، سرمایه انسانی، نمایانگر دانش ضمنی قرار گرفته در ذهن و افکار کارکنان و منبع اساسی نوآوری و بازآفرینی سازمان و به صورت ترکیبی از شایستگی‌ها، طرز فکر و خلاقیت کارکنان تعریف می‌شود.

طبق تعریف OECD سرمایه انسانی به همراه سرمایه سازمانی تشکیل دهنده سرمایه معنوی است. سرمایه معنوی شامل عناصری می‌شود که می‌تواند برای شرکت، ثروت ایجاد کند. بونتیس (۱۹۹۹) به این عناصر، سرمایه ارتباطی را نیز می‌افزاید (بارت، ۲۰۰۱). استیل و همکارانش (۲۰۰۱)، سرمایه معنوی را شامل سرمایه انسانی، سازمانی و اجتماعی می‌دانند (نمودار ۱). در حال

-
1. Human Capital.
 2. Scarce.
 3. Valuable.
 4. Non substitutable.
 5. Hart to Imitate.
 - 6 - Cabrera, Elizabeth F.
 - 7 - Tracy, Bruce j., Nathan, Arthur E.
 - 8 - Zula, Kenneth J. and Chermack, Thomas J.
 - 9 - Jashapara, Ashok
 - 10 - Chen, J.

حاضر بیش از ۳۶ درصد از درآمدهای سازمانی ناشی از داراییهای نامشهودی نظیر شهرت، سرمایه‌های اجتماعی و انسانی است (گاجسکی^۱، ۲۰۰۵). به اعتقاد چن (۲۰۰۴)، سرمایه انسانی جزء اصلی و اساسی سرمایه معنوی در سازمان است و دو سرمایه دیگر (سازمانی و اجتماعی) تابعی از سرمایه انسانی است. بر همین اساس، مدیریت سرمایه انسانی بر توسعه و ارتقای انسان به عنوان ارزش راهبردی بلندمدت تأکید می‌کند.

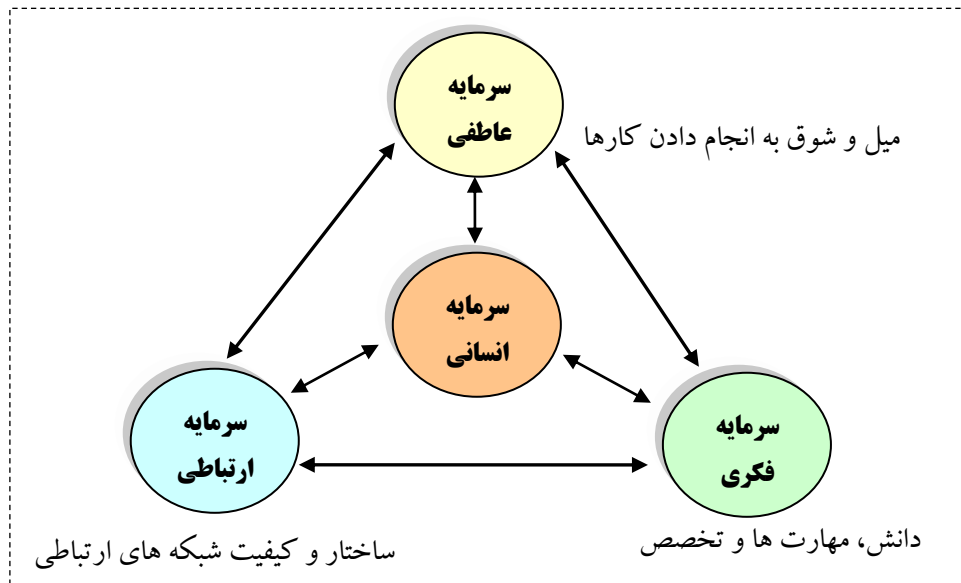
نمودار (۱) سرمایه انسانی به عنوان بخشی از سرمایه معنوی (استیل^۲ و همکاران، ۲۰۰۴)



ارزش افزوده ای که کارکنان در هر سازمان می‌توانند در آن مشارکت داشته و سهمیم باشند، مورد تاکید نظریه سرمایه انسانی است. گراتن و گوشال^۳ (۲۰۰۳)، سه عنصر برای سرمایه انسانی قائل هستند: سرمایه فکری، ارتباطی و عاطفی / هیجانی (نمودار ۲). سرمایه فکری به ویژگیهای فکری بنیادی همچون پیچیدگی شناختی و ظرفیت یادگیری همراه با دانش ضمنی و صریح اشاره دارد. سرمایه ارتباطی با میزان شناخت دیگران از فرد و شناخت فرد از دیگران مرتبط است و پایه‌ای برای حفظ و توسعه شبکه ارتباطات فراهم می‌آورد. سرمایه عاطفی، ویژگیهایی چون خودآگاهی، عزت نفس و اشتیاق طلبی فرد برای تبدیل دانش و ارتباطات به اقدامات مؤثر را شامل می‌شود. نکته اساسی این است که عناصر تشکیل دهنده سرمایه انسانی، ارتباط درونی بسیار زیادی دارد که برای ایجاد ارزش افزوده سرمایه انسانی بسیار ارزشمند است.

نمودار ۲) عناصر سرمایه انسانی (گراتن و گوشال، ۲۰۰۳)

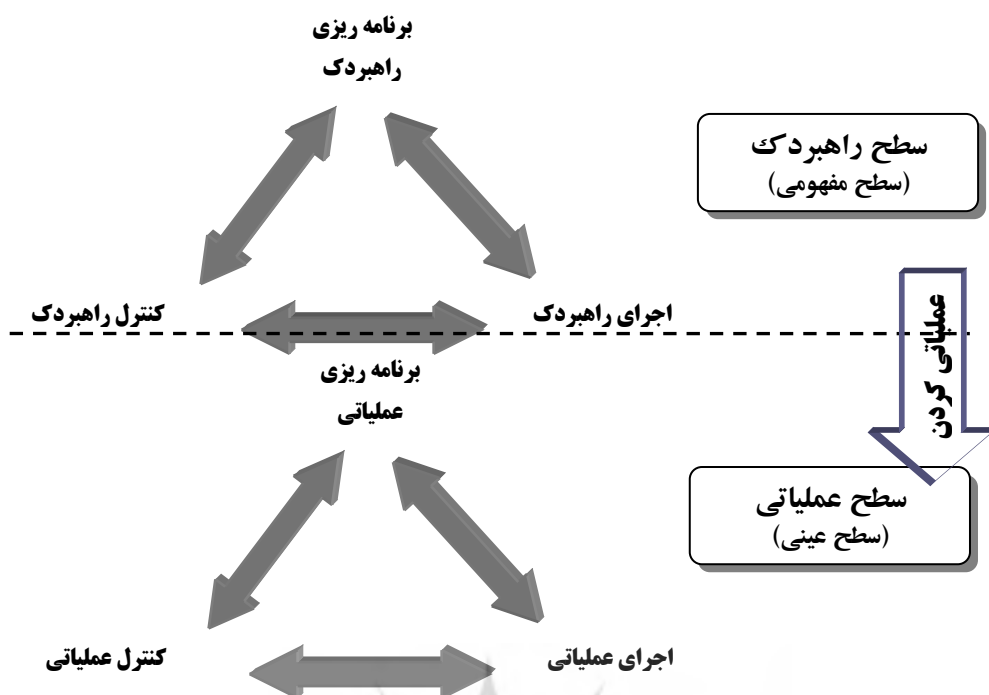
1. Gajewski, Maria
2. Stiles & Kulvisaechana
3. Gratton, Lynda & Ghoshal, Sumanta



۲. مدیریت راهبردی سرمایه های انسانی

تفاوت بین سطوح عملیاتی و راهبردی منابع و سرمایه های انسانی، توجه بسیار زیادی را در ادبیات و مطبوعات سازمانی برانگیخته است. یکی از زمینه های اصلی پژوهش در راهبرد منابع انسانی، تطبیق نگرش راهبرد به مدیریت سرمایه های انسانی و تدوین راهبرد سرمایه انسانی است. مقصود از عملیات راهبرد آن دسته از برنامه ها، سیاستها و فعالیتهای مبتکرانه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع و سرمایه های انسانی با اهداف کلی راهبردی سازمان طراحی شده است. مقصود از نگرش راهبرد در مدیریت سرمایه انسانی یک منطق مدیریت است که مستلزم به کارگیری منابع انسانی و فعالیتهایی است که با امور راهبردی یا هدفهای سازمانی رابطه تنگاتنگ دارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). بر این اساس مباحث نیروی انسانی را می توان در دو سطح مدیریت راهبردی و مدیریت عملیاتی تجزیه و تحلیل کرد. مدیریت عملیاتی، بیشتر به مباحث کارکردی همچون برنامه های جذب کارکنان به عنوان فرایندهای قبل از ورود نیروی کار به سازمان، مدیریت عملکرد، پاداش، توسعه و روابط کارکنان به عنوان فرایندهای هنگام کار در سازمان می پردازد. مدیریت راهبردی، بهره وری نیروی کار، افزایش خلاقیت و نوآوری نیروی کار، ایجاد و افزایش تعهد کارکنان، افزایش خدمات مناسب تر از دیدگاه مشتریان، افزایش نقش نیروی کار در تدوین و اجرای راهبردهای سازمانی را به عنوان بخشی از نقشهای در حال تغییر خود دنبال می کند. بخش نظری، فکری و نرم افزاری مباحث مدیریت عملیاتی منابع انسانی را نیز می توان در مدیریت راهبردی منابع انسانی جستجو کرد. در واقع هدف اساسی مدیریت راهبردی سرمایه انسانی، آفرینش توان راهبردی از طریق کسب اطمینان از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه برای تلاش در راستای حصول به مزیت رقابتی برخوردار است (کرمی و همکاران، ۲۰۰۴) (نمودار ۳).

نمودار (۳): سطوح راهبردک و عملیاتی (ذهنی و عینی)



در واقع می‌توان چنین گفت که فعالیتهای عملیاتی سرمایه انسانی به امور عینی، عادی، معمولی و روزانه نیروی کار می‌پردازد؛ اما سطح راهبردی، پیچیدگی بیشتری دارد و به موضوعات پیرامونی در سطح مفهومی و مصداقی توجه می‌کند. برای فهم بهتر سطوح عملیاتی و راهبردک لازم است سؤالات زیر مطرح شود:

- بلندمدت: آیا فعالیتهای برای ایجاد ارزش بلندمدت شکل گرفته است یا کوتاه مدت؟
- جامعیت: آیا فعالیت کل سازمان را پوشش می‌دهد یا بخشهای خاصی را؟
- برنامه ریزی شده: آیا فعالیت از قبل مورد بررسی قرار گرفته و خوب مستند و برنامه ریزی شده یا بدون برنامه و تفکر قبلی شکل گرفته است؟
- انسجام و یکپارچگی: آیا فعالیت مبنایی برای یکپارچگی و ادغام فعالیتهای مختلف فراهم می‌آورد؟
- ارزش افزوده زیاد: آیا فعالیت بر موضوعاتی تمرکز دارد که برای موفقیت کسب و کار مهم است یا به امور می‌پردازد که در موفقیت مالی و تجاری نقش عمده ای ندارد؟ (ملو^۱، ۲۰۰۵)

برای اثربخشی مدیریت راهبردی سرمایه‌های انسانی توجه به چهار عامل زیر بنایی لازم و ضروری است: رهبری، برنامه‌ریزی راهبردی سرمایه‌های انسانی، آموزش، توسعه و پرورش استعدادها و فرهنگ سازمانی. رهبری باید با تعهد کامل، تعهد و حمایت کارکنان را جلب، عملیات سرمایه‌های انسانی را هدایت کند. برنامه‌ریزی راهبردی سرمایه‌های انسانی، باید تمام عملیات را با راهبرد

1. Mello, Jeffrey A.

هماهنگ و انسجام درونی و بیرونی ایجاد کند. برنامه‌های آموزش و توسعه و پرورش استعدادها باید با هدف سرمایه‌گذاری در مورد کارکنان به منظور تحقق اهداف انجام شود و فرهنگ سازمانی باید با تمرکز بر توانمندسازی و مشارکت از تمام مراحل فرایند حمایت و پشتیبانی کند.

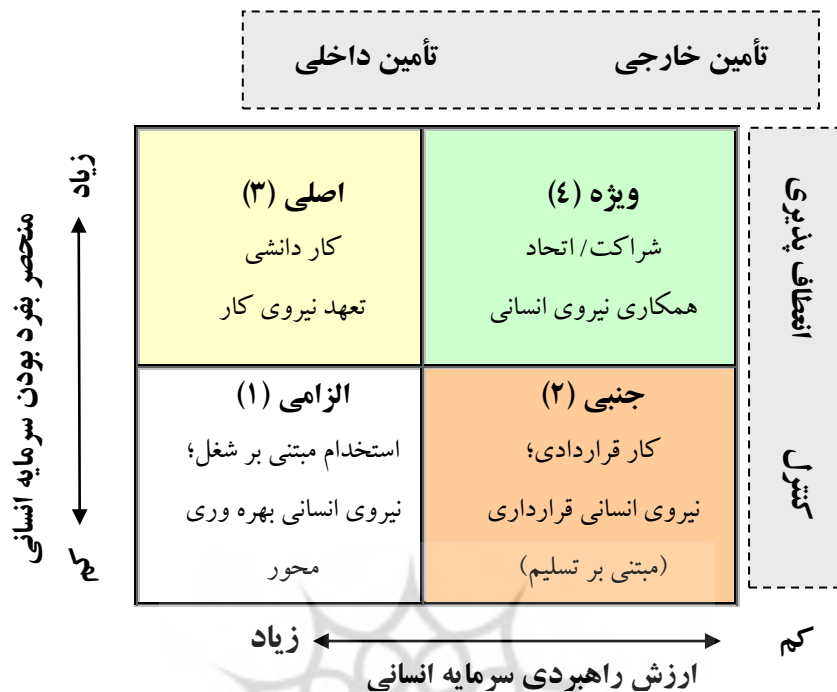
۳. گونه‌های راهبرد سرمایه‌انسانی

مدیریت راهبردی سرمایه‌های انسانی، فرایندی است که سازمان می‌خواهد بدان وسیله بین سرمایه انسانی، اجتماعی و هوشی اعضا با نیازهای راهبرد سازمان ارتباط برقرار کند. در این صورت، راهبرد سرمایه‌انسانی، که جزئی یا بخشی از سازمان است، نقشه‌راهی می‌شود که رهبران سازمانی برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌کنند و راهبرد سرمایه‌انسانی، جاده یا راهی است که طی شده است؛ به عبارت دیگر راهبرد سرمایه‌انسانی را می‌توان نتیجه برنامه‌ریزی راهبردی سرمایه‌های انسانی دانست.

به اعتقاد کولیس و مونت‌گومری^۱ (۱۹۹۵) (در فضای مدیریت راهبردی) اهمیت سرمایه‌انسانی به میزان خلق و ایجاد تمایز رقابتی برای شرکت بستگی دارد. با نگاهی اقتصادی، نظریه هزینه مبادله بیان می‌کند که سازمان، زمانی مزیت رقابتی به‌دست می‌آورد که دارای منابعی منحصر به‌فرد و مخصوص خود باشد به گونه‌ای که هیچ‌کدام از رقیبان نتوانند از این منابع کپی بردارند. لذا ماهیت منحصر به‌فرد سرمایه‌انسانی هر سازمان، باعث می‌شود تا سازمانها منابع سازمانی خود را در زمینه‌های مدیریت استفاده و سرمایه‌گذاری کنند. این کار کاهش ریسک و سرمایه‌گذاری در توان بالقوه بهره‌وری و تولیدی سازمان را در پی خواهد داشت. لیبک و اسنل^۲ (۱۹۹۹) بر اساس دو بعد ارزش راهبردی و منحصر بودن سرمایه‌انسانی، یک ماتریس چهارخانه‌ای ارائه کرده‌اند که در نمودار شماره چهار ارائه شده است. البته ما ابعاد این ماتریس را توسعه داده و با معیارهای تأمین و میزان کنترل هماهنگ ساخته‌ایم (بوریل و مورگان، ۱۳۸۳):

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Collis, D.J & Montgomery, C.A
2. Lepak, D.P & Snell, S.A



۳-۱. سرمایه انسانی الزامی^۱

این نوع سرمایه، گرچه ارزش آفرین است، منحصر به فرد و ویژه نیست. سرمایه انسانی الزامی، ویژه یک سازمان خاص نیست و کارکنان (واجد این سرمایه) در یک محدوده معین آزادند تا هر سازمانی که برایشان منافع بیشتری دارد، انتخاب کنند. به سبب آسانی و امکان جابه‌جایی نیروی انسانی، سازمانها به‌منظور بهره‌گیری از نیروی انسانی با توانایی بالقوه و مهارتهای لازم برای دستیابی سریع به بهره‌وری کامل، تنها کافی است به انتخاب صحیح نیروی انسانی بپردازند. با انتخاب و استخدام این نوع سرمایه انسانی، آنها برای اجرای وظایف مشخص در چارچوب معین آماده می‌شوند.

۳-۲. سرمایه انسانی جنبی^۲

این نوع سرمایه، نه ارزش آفرینی چندانی برای مشتریان دارد و نه در نوع خود برای سازمان منحصر به فرد و خیلی ویژه است. بسیاری از سازمانها این‌گونه سرمایه انسانی خود را براحتی پس از مدتی فعالیت به دست می‌آورند؛ پس توجه زیادی در زمینه سرمایه گذاری در مورد این نوع سرمایه انسانی مبذول نمی‌شود. از دیدگاه اسنل شاید بهترین رویکرد در مدیریت این‌گونه سرمایه انسانی سرمایه گذاری نکردن در این‌گونه کارکنان باشد. با برون سپاری و استفاده از کارکنان موقت و قراردادی، سازمانها ضمن کاهش هزینه، انعطاف پذیری لازم را نیز به دست می‌آورند.

1. Compulsory human capital.
2. Ancillary human capital.

۳-۳. سرمایه انسانی اصلی^۱

زمانی که سرمایه انسانی ارزش آفرین و منحصر به فرد باشد، منافع راهبردی برای سازمان ایجاد می‌کند. حداکثر کردن توان ارزش آفرینی سازمانی و ایجاد ویژگیهای متمایز در درون سازمان، دلیل اصلی سازمانها برای سرمایه گذاری و توسعه این نوع سرمایه انسانی، است. سرمایه اصلی هر سازمان، کارکنان دانشی آن است؛ کسانی که در ارزش آفرینی، بیش از دستهایشان از مغزهایشان استفاده می‌کنند. برنامه‌های آموزش، توسعه و بالندگی؛ راهبردهای اساسی سازمان برای حفظ و رشد سرمایه های اصلی آن است.

۳-۴. سرمایه انسانی ویژه^۲

این نوع از سرمایه انسانی، منحصر به فرد و ویژه است، اما در ارزش آفرینی برای مشتریان چندان توانایی ندارد. این نوع از سرمایه انسانی منبعی بالقوه برای ایجاد تمایز نسبت به رقیبان است؛ زیرا منبع انحصاری و ویژه خود سازمان است. پس مهمترین کار، فهم این مطلب است که چگونه سازمان می‌تواند با حفظ منحصر به فرد بودن این سرمایه انسانی آن را توسعه و گسترش دهد. از طریق شراکت و همکاری، سازمان می‌تواند این نوع سرمایه انسانی را بدون پرداخت هزینه های استخدام بلند مدت به کار بگیرد و از مزایای منحصر به فرد آن بهره‌مند شود. می‌توان ابعاد گوناگون سرمایه انسانی را با راهبردهای منابع انسانی (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴) پیوند داد (نمودار ۵):

نمودار ۵) الگوی یکپارچه تدوین راهبرد منابع انسانی

	داخلی	بازار کار	خارجی	
بازده کنترل فرایند	(۳) متعهدانه	(۴) پیمانکارانه		
	(۱) پدرانه	(۲) ثانویه		

راهبرد پدرانه^۳ این راهبرد برای مشاغل ساده، تکراری و استاندارد پذیر به کار گرفته می‌شود با این تفاوت که مدیریت شرکت به نگهداری و ارتقای کارکنان موجود و هماهنگ کردن آنها با فرهنگ

1. Core human capital.
2. Idiosyncratic human capital.
3. Parentalistic.

سازمانی شرکت تمایل دارد. در صورت وجود پستهای خالی با ارتقای کارکنان موجود به پرکردن این پستها اقدام می‌کند.

راهبرد ثانویه^۱: این راهبرد برای مشاغل ساده، تکراری و استانداردپذیر، مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آنها به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت موجود و ضرورتی به پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد. در صورت عدم نیاز یا عدم رضایت از این کارکنان، براحتی می‌توان با آنها قطع همکاری کرد و کارکنان جدیدی را با کمترین آموزش و هزینه در همان مشاغل به کار گرفت.

راهبرد متعهدانه^۲: این راهبرد نیز برای مشاغل پیچیده و تخصصی مورد استفاده قرار می‌گیرد با این تفاوت که کارشناسان فعال در این مشاغل به طور دائم مورد نیاز شرکت هستند. از آنجا که آنها در بسیاری موارد به شبکه پیچیده تولید و دانش خاص مورد نیاز شرکت تسلط دارند، جایگزینی آنها براحتی امکانپذیر نیست. بنابراین، لازم است رویکردی مؤثر نسبت به بازار کار درون سازمان داشت؛ یعنی توسعه و آموزش کارشناسان شرکت و تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان به گونه‌ای که برای آنها موجب حصول اطمینان نسبت به آینده شغلی، حقوق و مزایای بیشتر از بازار کار بیرون سازمان شود.

راهبرد پیمانکارانه^۳: این راهبرد برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان مربوط برای شرکت، مستلزم هزینه بسیاری است؛ چراکه شرکت به این نوع مشاغل در مقاطعی کوتاه و به صورت موقت نیاز دارد. از این رو، این کارشناسان معمولاً با مبالغی زیاد، صرفاً برای مشاوره و یا اجرای قسمتی از یک پروژه به همکاری دعوت می‌شوند.

باید به یاد داشت ایجاد یک راهبرد مناسب و بهینه سرمایه انسانی به معیارها و فرایندهایی نیاز دارد که انسان در کانون و محور آن قرار گیرد. علاوه بر آن الگوهای تجاری و راهبرد سرمایه انسانی سازمان باید با هم هماهنگ و همسو شود. بدین ترتیب راهبرد سرمایه انسانی، پایه و اساس تمام عملیات مربوط به نیروی کار یعنی برنامه‌ریزی، گزینش و استخدام، مدیریت عملکرد، مدیریت مسیر شغلی و ... می‌شود.

۴. الگوهای هماهنگی راهبرد سرمایه انسانی

برنامه های منابع انسانی در اواخر دهه ۹۰ (اوج تکامل و پیشرفت) در جستجوی برقراری ارتباط سرمایه و منابع انسانی با راهبرد تجاری (کسب و کار) و سایر عناصر سازمانی بر آمد (ملو، ۲۰۰۵). امروزه موضوع هماهنگی به عنوان عامل تضایف و هم افزایی در سطوح مختلف سازمان مطرح شده و یکی از اهداف مهم مدیریت راهبردی سرمایه‌های انسانی را نیز به خود اختصاص داده است. مدیریت

1. Secondary.
2. Commitment.
3. Free agent.

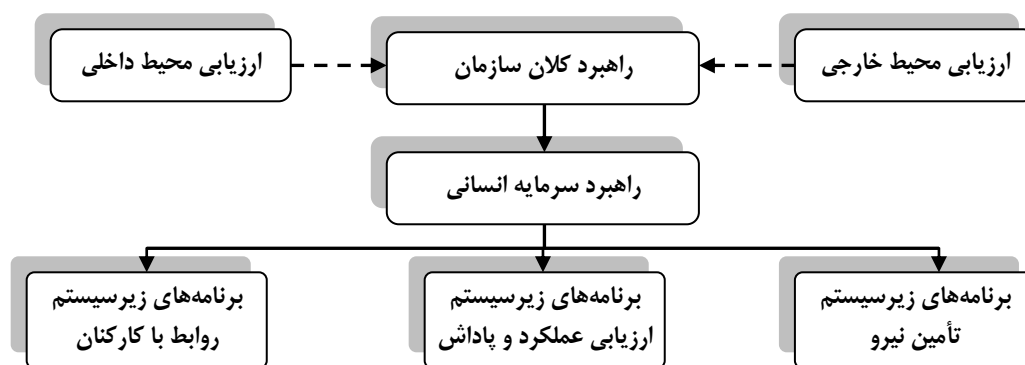
سازمانهای مختلف در تدوین راهبردهای انسانی ممکن است موضوعات و محورهای مختلفی را مورد توجه قرار دهند اما آنچه مدیران همه سازمانها در آن اشتراک دارند، تلاش برای شکل‌دهی به مجموعه‌ای هماهنگ است که بتواند اهداف گوناگون را محقق کند. این هماهنگی باید بتواند در سطوح مختلف سازمان در درون هر زیرسیستم در تعامل میان زیرسیستم‌ها با یکدیگر در تعامل سیستم‌ها با سیستم‌هایی که محیط آنها را تشکیل می‌دهد (شامل سیستم‌های فعال در محیط داخل سازمان و سیستم‌های برون سازمانی) به‌طور موفقیت‌آمیزی برقرار شود. تنها در این وضعیت است که می‌توان به شکل‌گیری یک کل واحد امیدوار بود که از عهده برآوری انتظارت و اهداف گوناگون سازمان برآید. برای ایجاد هماهنگی و انسجام بین راهبرد سرمایه انسانی و سایر عناصر سازمانی و فردی، لازم است الگویی محور هماهنگی قرار گیرد. در این بخش به چند الگوی رایج برای ایجاد هماهنگی اشاره می‌شود:

۴-۱. الگوی بخردانه (عقلایی، سلسله مراتبی) در تدوین راهبرد سرمایه انسانی

نخستین الگوها برای تدوین راهبرد منابع انسانی در میانه دهه ۱۹۸۰ با نگرش عقلایی، منطقی متکی بر راهبرد سازمان طراحی شده است. الگوهای بخردانه، که نامهای دیگری نیز دارد (الگوهای سازگار/ میشیگان یا الگوی کنترلی/ اشنايدر یا الگوی روابط زنجیره ای و سلسله مراتبی)، یکی از رویکردهای مطرح در طراحی راهبردهای منابع انسانی است که به علت آسانی و سادگی و متکی بودن به منطقی روشن، بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. این الگوها فقط در صورتی قابل طراحی است که راهبرد سازمان به صورت آماده از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت هرگونه اشتباه و انحراف در فرایند تدوین راهبرد سازمان، عیناً به راهبرد سرمایه انسانی نیز سرایت می‌کند. عناصر تصمیم‌گیری در این الگوها همانند الگوهای تدوین راهبرد، شامل نقاط قوت و ضعف (عوامل درون سازمان) و فرصتها و تهدیدها (عوامل بیرون سازمان) است. الگوهای سلسله مراتبی می‌تواند در یک سطح قرار گیرد و ارتباطی سلسله مراتبی برقرار کند؛ به عبارتی، یکی از اجزای محور هماهنگی قرار گیرد؛ به‌طور مثال، محورهای هماهنگی در الگوی فامبرن عبارت خواهد بود از: راهبرد محور هماهنگی^۱، نیروی انسانی محور هماهنگی^۲، ساختار محور هماهنگی^۳. همچنین می‌توان در دو (مثلاً عینی و ذهنی یا نظری و عملی) هماهنگی برقرار کرد. برای این کار می‌توان با محور قرار دادن هر یک از اجزاء، سایر اجزای آن را هماهنگ کرد (نمودار ۶).

-
1. Organization Based on Strategy.
 2. Strategy Based on Human Resource.
 3. Structure Based on Structure.

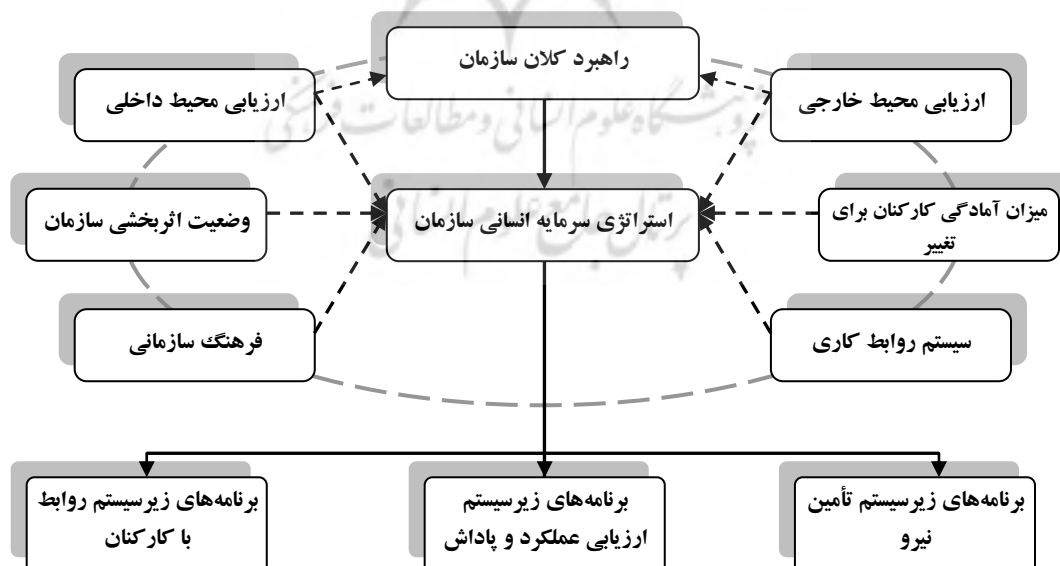
نمودار ۶) فرایند تدوین راهبرد سرمایه انسانی در الگوهای بخردانه (عقلایی، سلسله مراتبی)



۲-۴. الگوی فزاینده (طبیعی، دایره ای) در تدوین راهبرد سرمایه انسانی

در پاسخ به چالش هماهنگی از اواخر دهه ۱۹۸۰، الگوهای دیگری با عنوان الگوهای فزاینده (طبیعی، دایره‌ای) مطرح شد. مطابق این الگو (الف) می‌دهد (ب)، اما عوامل دیگری نیز وجود دارد که بر (ب) تأثیر می‌گذارد، به نام (ج) که می‌توان آنها را عوامل نهادی یا عوامل واقعی کننده نامید. این الگوها در فرایند تدوین راهبرد منابع انسانی به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی، توجه نشان می‌دهد. به این ترتیب، عواملی وارد الگو می‌شود که به ماهیت و طبیعت نیروی انسانی تعلق دارد و ضروری است که در طراحی راهبرد سرمایه انسانی به آنها پرداخته شود. (نمودار ۷).

نمودار ۷) فرایند تدوین راهبرد سرمایه انسانی بر مبنای الگوی فزاینده (طبیعی، دایره ای)



۳-۴. الگوی یکپارچه (ترکیبی، همه جانبه) در تدوین راهبرد سرمایه انسانی

نگرش نقاط مرجع راهبردی^۱

طراحی راهبردهای منابع انسانی به طراحان راهبرد این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایای هر دو الگوی بخردانه و فزاینده با ملاک قراردان معیارهای محوری، اولویتهای کلی سیستم را تعیین کنند و در راهبرد بگنجانند به گونه‌ای که تمام گروه‌های ذی‌نفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند. نقاط مرجع راهبردی هدف یا الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به‌کارمی‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های راهبردی را اتخاذ کنند و اولویتهای کل سیستم را به آگاهی‌گروه‌های ذی‌نفع اصلی برسانند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴). در نمودار ۸ فرایند تدوین استراتژی سرمایه انسانی بر اساس الگوی همه جانبه آورده شده است؛ ضمن اینکه الگوی یکپارچه بامبرگر و مشولم در تدوین استراتژی منابع انسانی در نمودار ۵ ارائه شد.

نمودار (۸) فرایند تدوین استراتژی سرمایه انسانی در الگوی یکپارچه



نتیجه‌گیری

سرمایه انسانی، عنصری بسیار اساسی و ارزشمند در اقتصاد دانش محور است. اقتصاد دانایی متکی بر مهارتهایی نظیر مهارتهای کار گروهی و مهارتهای ادراکی است. این سرمایه اساساً در فرایندهای آموزشی و پژوهشی بویژه تحقیق و توسعه و نیز فرایندهای شغلی در محیط کار و فعالیت ضمن بهره‌برداری از داناییهای سازمانی ایجاد می‌شود. در این میان، مدیریت راهبردی منابع و سرمایه‌های انسانی، جایگاه و اهمیت ویژه یافته است. مدیریت راهبردی سرمایه‌های انسانی، رویکردی کلی به مدیریت سرمایه انسانی و هم‌راستا با قصد و نیت راهبرد سازمان برای تحقق اهداف آینده سازمان است.

برای برقراری هماهنگی و همسو سازی راهبرد سرمایه انسانی با عناصر سازمانی می‌توان از سه

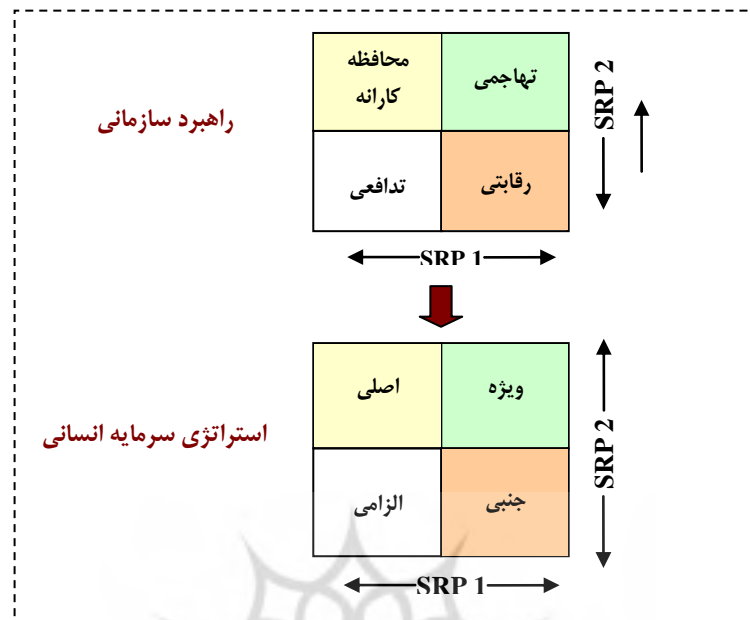
راهبرد کلی استفاده کرد. بر این اساس می‌توان نتایج زیر را استخراج کرد:

- استفاده از الگوی بخردانه (عقلایی، سلسله مراتبی) در تدوین راهبرد سرمایه انسانی که از ویژگیهای این الگو می‌توان به زنجیره‌ای بودن، در نظر گرفتن همه عوامل با تساوی احتمال و برقراری

1. Strategic Referent Points (SRP).

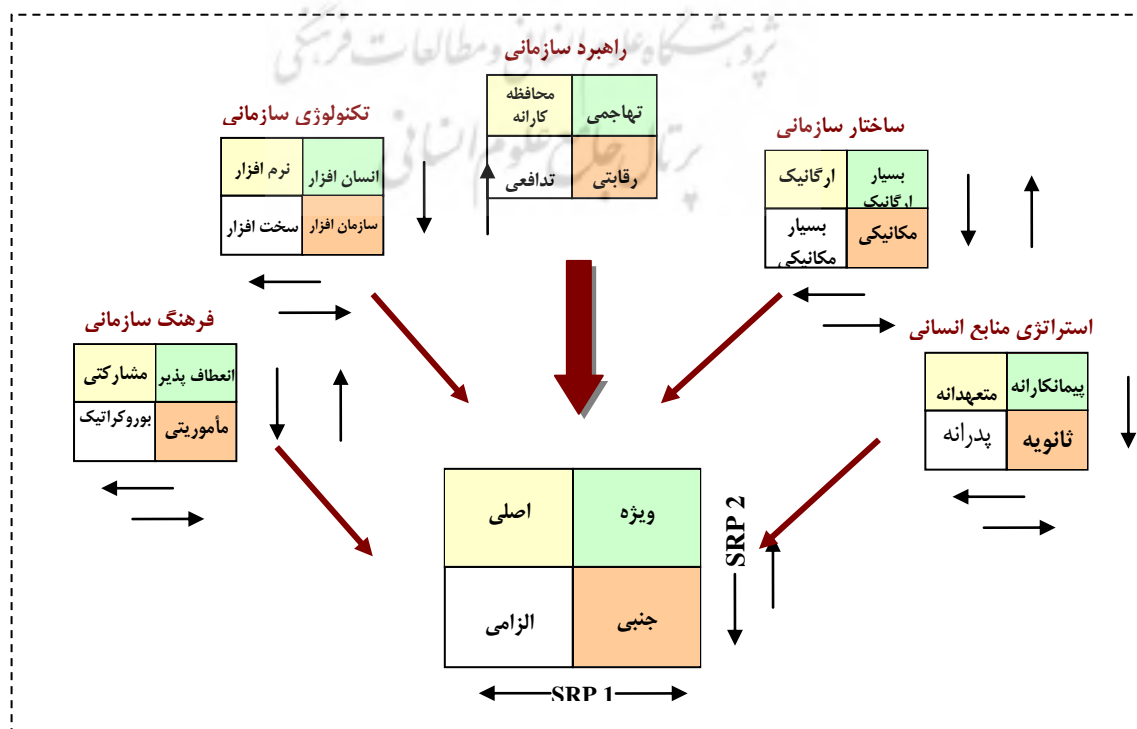
هماهنگیهای عمودی اشاره کرد. بدین ترتیب راهبرد سرمایه انسانی، مستقیماً بر اساس راهبرد سازمان (دیوید، ۱۳۸۵) و همسو و همراستا با آن تعیین می‌شود (نمودار ۹).

نمودار (۹) استراتژی سرمایه انسانی، نتیجه مستقیم استراتژی سازمان



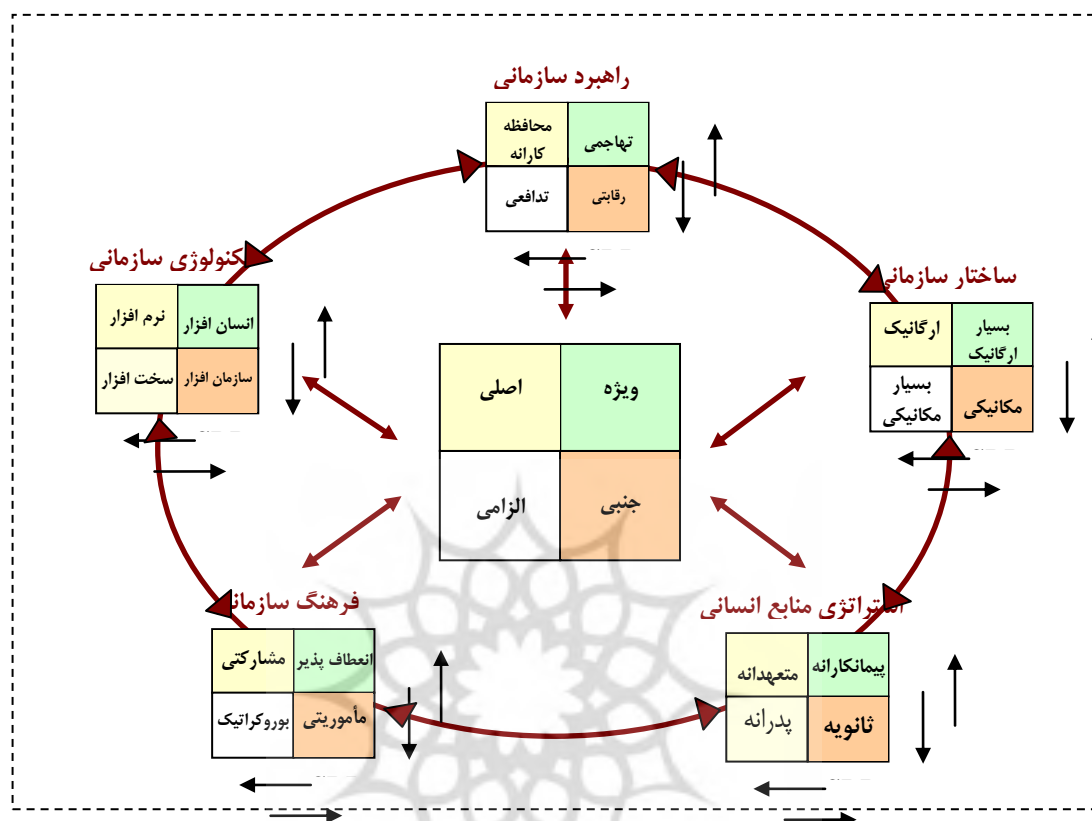
• استفاده از الگوی فزاینده (طبیعی، دایره ای) در تدوین راهبرد سرمایه انسانی که بر اساس این الگویی توان عناصر متعددی (با نام عناصر نهادی یا موقعیتی) را به عنوان عناصر تأثیرگذار بر راهبرد سرمایه انسانی معرفی کرد (نمودار ۱۰). این عوامل شامل ساختار، عوامل حوزه انسانی (منابع انسانی و حوزه رفتاری/ رهبری و فرهنگ) و تکنولوژی (دفت، ۱۳۸۵) می‌شود.

نمودار (۱۰) استراتژی سرمایه انسانی، نتیجه مستقیم راهبرد سازمان و عوامل نهادی



● استفاده از الگوی یکپارچه (ترکیبی، هم جانبه) که ضمن در نظر گرفتن عناصر و عوامل متعدد به رابطه بین آنها نیز توجه می‌شود و بر این اساس، استراتژی سرمایه انسانی سازمان را با این عناصر پیوند می‌دهد (نمودار ۱۱).

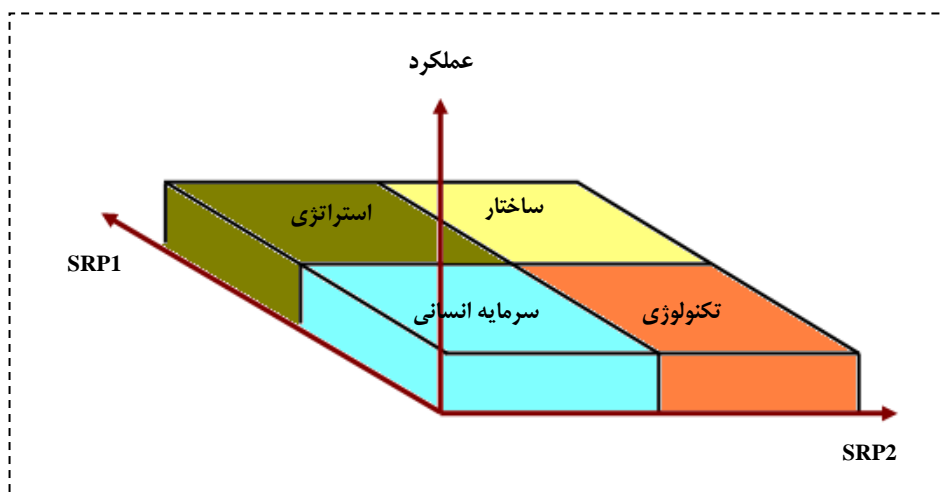
نمودار (۱۱) استراتژی سرمایه انسانی نتیجه استفاده از الگوی یکپارچه



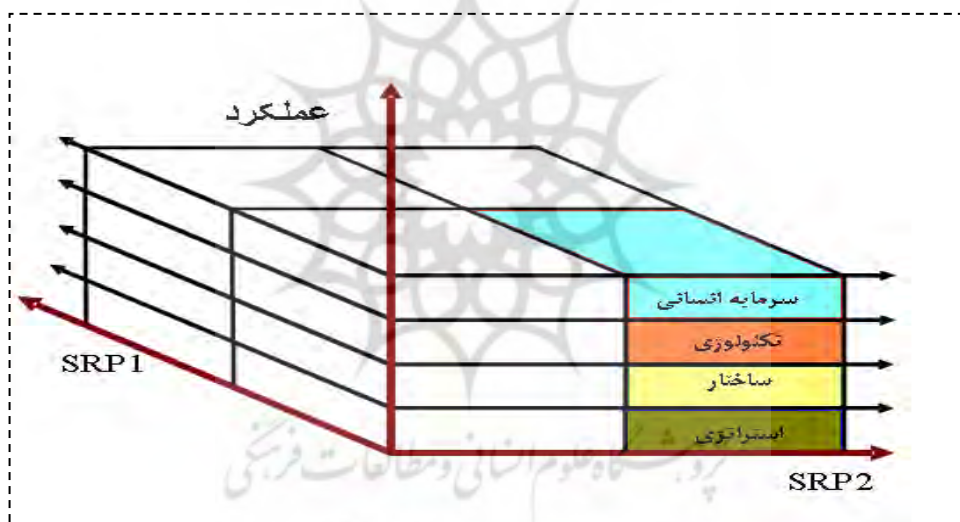
امروزه موضوع هماهنگی به عنوان عامل تضایف و هم افزایی در سطوح مختلف سازمان مطرح شده و یکی از اهداف مهم مدیریت راهبرد منابع و سرمایه های انسانی را نیز به خود اختصاص داده است. مدیریت سازمانهای مختلف در تدوین راهبردهای سرمایه انسانی ممکن است موضوعات و محورهای مختلفی را مورد توجه قرار دهند اما آنچه مدیران همه سازمانها در آن اشتراک دارند، تلاش برای شکل دهی به مجموعه ای هماهنگ است که بتواند اهداف گوناگون را محقق کند. این هماهنگی باید بتواند در سطوح مختلف سازمان در درون هر زیرسیستم در تعامل میان زیرسیستمها با یکدیگر، در تعامل سیستمها با سیستمهایی که محیط آنها را تشکیل می‌دهد (شامل سیستمهای فعال در محیط داخل سازمان و سیستمهای برون سازمانی) به طور موفقیت آمیزی برقرار شود. تنها در این موقعیت است که می‌توان به شکل گیری یک کل واحد امیدوار بود که از عهده برآوری انتظارات و اهداف گوناگون سازمان برآید، چنین مجموعه منسجم و یکپارچه ای مزایای بسیار دارد؛ از جمله: کاهش ابهام و تداخل، سرانجام، افزایش کارایی و اثربخشی و در نهایت افزایش عملکرد. نمودار ۱۲ و ۱۳ عملکرد را قبل از داشتن دیدگاهی هماهنگ و پس از داشتن نگرشی هماهنگ نشان می‌دهد.

همان گونه که در نمودارها مشخص است، داشتن نگرش یکپارچه و همه جانبه به افزایش عملکرد منجر می شود.

نمودار (۱۲) عملکرد پیش از داشتن نگرش یکپارچه و هماهنگ



نمودار (۱۳) عملکرد پس از داشتن نگرش یکپارچه و هماهنگ



منابع و مأخذ فارسی

۱. آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۴). ترجمه، اعرابی، سیدمحمد، ایزدی، داود، مدیریت راهبرد منابع انسانی؛ راهنمای عمل، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم.
۲. بامبرگر، پیتر؛ مشولم، ایلن، (۱۳۸۴). ترجمه، پارسائیان، علی، اعرابی، سیدمحمد، راهبرد منابع انسانی؛ تدوین/ اجرا/ آثار، ، چاپ دوم، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۳. بوریل، گیسیون؛ مورگان، گارت (۱۳۸۳). ، ترجمه، نوروزی، محمد تقی، نظریه‌های کلان جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.
۴. دفت، ریچارد ال، (۱۳۸۵). ترجمه، پارسائیان، علی، اعرابی، سیدمحمد، تئوری و طراحی ساختار، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ پنجم.
۵. دیوید، فرد آر، (۱۳۸۵). ترجمه، پارسائیان، علی، اعرابی، سیدمحمد، مدیریت راهبرد، دفتر تهران: پژوهشهای فرهنگی، چاپ نهم.
۶. صادقی، مسعود؛ عمادزاده، مصطفی، (زمستان ۸۲). برآورد سهم سرمایه انسانی در رشد اقتصادی ایران طی سالهای ۱۳۴۵ تا ۱۳۸۰، فصلنامه پژوهشهای اقتصادی ایران، شماره ۱۷.

منابع و مأخذ انگلیسی

1. Bart, Khristopher K. (2001), Measuring the mission effect in human intellectual capital, Journal of intellectual capital, Vol. 2, No. 3, pp. 320- 330.
2. Becker, B. E; Huselid, M. A & Ulrich, d (2001), The human resource scorecard, Harvard business school press, MA Prahalad.
3. Cabrera, Elizabeth F. (2003), "Strategic Human Resource Evaluation", Journal of Human Resource Planning, Vol.26, No.1, pp. 49- 60.
4. Chen, J & Xie, Y. H (2004), Measuring intellectual capital: a view model and empirical study, Journal of intellectual capital, Vol.5, No.1.
5. Collis, D.J & Montgomery, C.A (1995) Competing on resources: strategy in the 1990's, Harvard business review, July- August, pp 118-128.
6. Gajewski, Maria (2005), Strategic diversity to increase human capital in public and nonprofit organizations.
7. Gratton, Lynda & Ghoshal, Sumanta (2003), managing personal human capital, European management journal, Vol. 21, No.1.
8. Human capital management; vital and tactical planning (2004), Hiresmart.
9. Jain, Priti (2005), A comparative analysis of strategic human resource management issues in an organizational context, Library review, Vol. 54 No. 3, pp 166-179.
10. Jashapara, Ashok (2004), Knowledge management: an integrated approach, Prentice-Hall.
11. Karami, Azhda; Analoui, Farhad & Cusworth, John (2004), Strategic human resource management and resource- based approach: the

- evidence from the British manufacturing industry, Management research news, Vol. 27 No 6. pp 50-68.
12. Lepak, D.P & Snell, S.A (1999), The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, Academy of management review, Vol.24, pp 31-48.
 13. Mello, Jeffrey A. (2005), Strategic human resource management, Second edition.
 14. Roy, Green (2004) Organisations and the Knowledge-Based Economy, NCPP conference, June 28.
 15. Snell, Scotte.A, Shadur, M.A & Wright, P.M (2000), Human resource strategy: the era of our ways, Center for advanced human resource studies (CAHRS).
 16. Soliman, Fawzy & Spooner, Keri (2003), Implementing knowledge management: role of human resources management.
 17. Stiles, Philip & Kulvisaechana, Somboon (2004), Human capital and performance: A literature review, Judge Institute of Management, University of Cambridge.
 18. Tracy, Bruce j., Nathan, Arthur E. (2002) "The strategic and Operational Roles of Human Resources Of an Emerging Model", Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, p.19.
 19. Zula, Kenneth J. and Chermack, Thomas J. (2007), Integrative Literature Review: Human Capital Planning: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development, Human Resource Development Review, Vol. 6, No. 3, pp 245- 262.

