

مدلسازی و تحلیل استراتژیک نیروی انسانی

دکتر مهران سپهری

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

sepehri@sharif.edu

چکیده:

در این مقاله مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک سازمان و توسعه مدل‌های مفهومی مرتبط با توسعه منابع انسانی از دیدگاه ادبیات موجود مطرح و تحلیل میشود. مدل‌های مفهومی مکمل با استفاده از دسته بندی عوامل موثر بر سیاستگذاری نیروی انسانی و کاربرد سیستم دینامیک پیشنهاد میشود. توجه خاص به عوامل محیطی، سازمانی، نهادی، فناوری و همچنین استفاده از نقاط مرجع استراتژیک اعمال شده است.

واژه های کلیدی:

توسعه نیروی انسانی، تحلیل عوامل موثر، مدلسازی، سیستم دینامیک، منابع انسانی

مقدمه:

شولر (۱۹۹۲) در تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌گوید: «کلیهٔ فعالیت‌های مؤثر بر رفتار افراد در برانگیختن آنها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمانی و یا ملی». رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) نیز در تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌گویند: «الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مورد نظر برای کمک به سیستم در وصول به اهدافش».

اسنل، یانت و رایت مدیریت استراتژیک منابع انسانی را سیستم‌هایی دانستند که به گونه‌ای طرح ریزی می‌شوند که با استفاده از توانایی افراد به مزیت‌های پایدار رقابتی دست می‌یابد. تراس و گراتان (۱۹۹۴) و آلریچ (۱۹۹۷) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین شرح داده‌اند: فرآیندی برای مرتبط ساختن روش‌های منابع انسانی با استراتژی کلان. از دیدگاه آلریچ، این فرآیند مستلزم شناسایی توانایی‌های منابع انسانی مورد نیاز برای اجرای استراتژی و پذیرفتن این رویه‌ها و سیاست‌های منابع با هدف بهره‌برداری از توانایی‌ها می‌شود.

به نظر هندری و پتیگرو (۱۹۸۶)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی چهار معنی دارد:

- استفاده از برنامه‌ریزی
 - نگرشی ثابت به طراحی و مدیریت سیستم‌های پرسنلی که بر سیاست اشتغال و تفویض اختیار مبتنی می‌باشند.
 - هماهنگ و هم‌خوان کردن سیاست‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با استراتژی شفاف و روشن
 - به کارکنان، به دیدهٔ یک «منبع استراتژیک» برای حصول به «مزیت رقابتی» نگرستن
- تراس و گراتان نیز می‌گویند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با اهداف استراتژیک و اهداف در بررسی منابع اینترنتی نیز تعاریف زیر برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی به دست آمد:
- «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» را می‌توان به عنوان یک رویکرد عمومی در نظر گرفت که منابع انسانی را به شکل استراتژیک و در تطابق با مقاصد آن برای تحقق جهت‌گیری آیندهٔ مورد نظر مدیریت می‌نماید. مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ارتباط با موضوعات بلند مدت کارکنان و نگرانی‌های بلند مدت در خصوص ساختار، کیفیت، فرهنگ، ارزش‌ها، تعهد و منطبق ساختن منابع با نیازهای آینده است. بنابراین مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از:
- آن دسته از فعالیت‌هایی که بر رفتار افراد در تلاش‌هایشان به منظور تدوین و اجرای نیازهای استراتژیک اثر می‌گذارند
 - الگویی از توسعهٔ منابع انسانی و اقدامات آگاهانه برای توانمند ساختن مؤسسه تا بتواند به اهدافش دست یابد»

تعداد زیادی از پژوهشگران منابع انسانی با توجه به تئوری نوآوری سازمانی (بامبرگر، ۱۹۹۱؛ دیمن پوئر، ۱۹۹۱؛ زالتمن، دانکن، و هالباک، ۱۹۷۳) کوشیدند عوامل مربوط به اتخاذ نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی (یا دست کم، اتخاذ عملیات خاص استراتژیک منابع انسانی) را شناسایی و معرفی کنند. کاسک (۱۹۸۷) چند عامل گسترده را ارایه نمود و

احتمال داد که آنها موجب اختلاف در عملیات استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌ها شوند، جونز (۱۹۹۳) نیز برخی عوامل دیگر را به آن افزود. این عوامل در جدول شماره ۱ به نمایش درآمده‌اند.

جدول شماره ۱- عواملی که بالقوه در اتخاذ روش استراتژیک در منابع انسانی مطرح هستند	
عامل	نمونه
محیطی	تشکیل اتحادیه - رقابت - چرخه حیات محصول
سازمانی	اندازه - مازاد منابع مصرف نشده - پیچیدگی
نهادی	مقررات قانونی و الزامی - هنجارهای حرفه‌ای - انتظارات گروه‌های ذی‌نفع
فناوری	ماهیت فرآیند تولید - میزان و نوع وابستگی متقابل
منبع: بامبرگر، پیتر، مشلولم، ایلن، استراتژی منابع انسانی، ترجمه اعرابی، محمد / پارسائیان، علی (۱۳۸۱، ۲۹)	

استراتژی منابع انسانی:

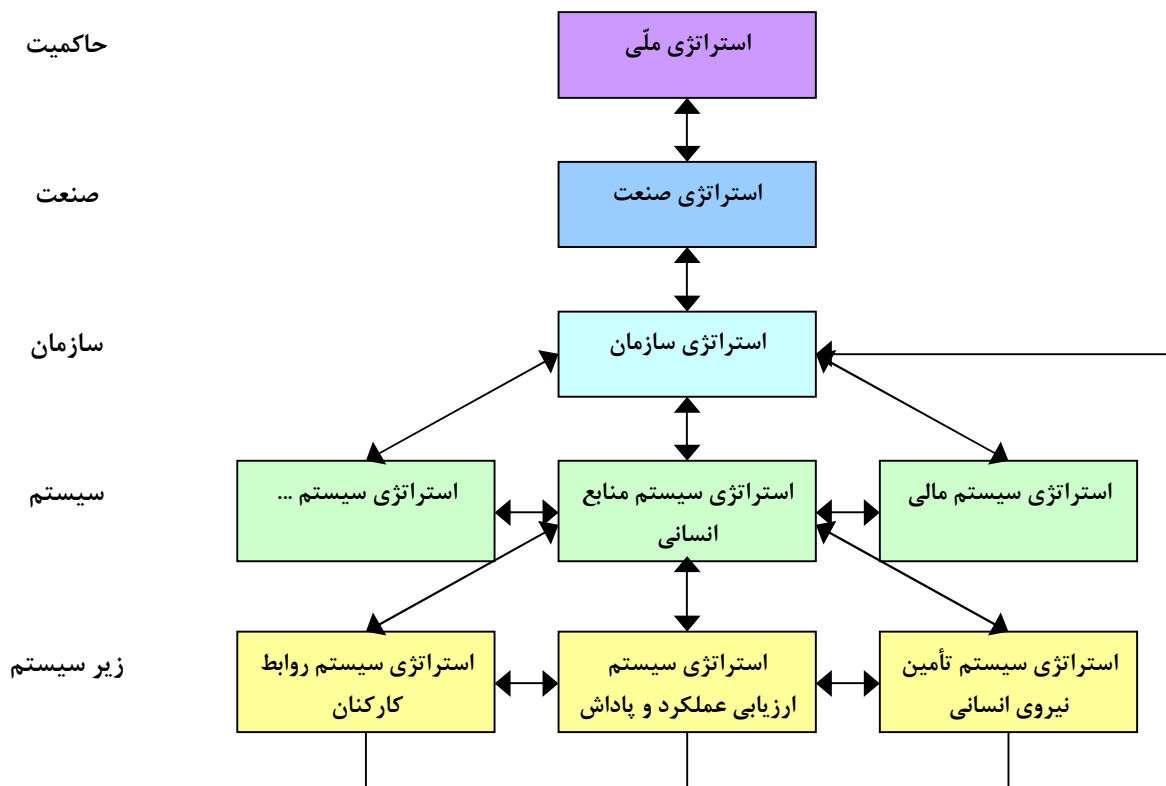
بنا به تعریف دایر و هولدر (۱۹۸۸) استراتژی منابع انسانی عبارت است از تصمیم‌هایی درباره هدف‌های عمده منابع انسانی و وسیله‌هایی برای تأمین این هدف‌ها. از دیدگاه آلریچ، استراتژی منابع انسانی دستورالعملی است برای سیستم انسانی که در رسالت، چشم انداز و اولویت واحد وظیفه ای منابع انسانی مشخص می‌شوند. مک دافی می‌گوید که استراتژی‌های منابع انسانی در مجموعه‌ای از شیوه‌های عملی منابع انسانی که در درون با یکدیگر سازگار و مرتبط هستند و می‌توان به صورت تجربی آنها را شناسایی نمود، متجلی می‌گردند.

همگام با ادبیات استراتژی (مایلز و اسنو، ۱۹۷۸؛ مینتزبرگ، ۱۹۷۸) ما استراتژی منابع انسانی را یک نتیجه می‌دانیم. الگویی از تصمیم‌هایی که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به سیستم منابع انسانی نیاز دارد. دو فرض اصلی به صورت تلویحی یا ضمنی، در این تعریف گنجانده شده اند (بامبرگر و فیگنباوم، ۱۹۹۶). نخست، فرض می‌کنیم که باید همه توجه به سیستم منابع انسانی معطوف شود و نه به وظیفه منابع انسانی. سیستم منابع انسانی یکی از چندین سیستم است که در تدوین استراتژی‌های کلان، هر یک از آنها نقشی را ایفا می‌کند و هر یک دارای زیر مجموعه‌ها یا سیستم‌های ویژه است که نقشی خاص خود دارد (بامبرگر و فیگن بام، ۱۹۹۶). در مورد منابع انسانی، این زیر مجموعه‌ها یا سیستم‌های فرعی بر فرآیند گزینش، توسعه، ارزیابی، تعیین پاداش و روابط کارگری متمرکز می‌شود. اگرچه در بسیاری از موارد مسئولیت اجرای تصمیم‌ها، در مورد هر یک از این زیرمجموعه‌ها یا سیستم‌های فرعی وظیفه منابع انسانی است؛ و امکان دارد واحد منابع انسانی همگام با سایر واحد‌های وظیفه‌ای، نخست در صحنه تصمیم‌گیری و سپس در مرحله اجرای این تصمیم‌ها نقشی فعال داشته باشند. دوم، فرض می‌کنیم که بدون توجه به سیاست‌های درونی سازمانی و محیطی و بدون توجه به شرایط اقتضایی نمی‌توان ماهیت استراتژی منابع انسانی را درک کرد (بامبرگر و فیلیپس، ۱۹۹۱).

بنابراین استراتژی منابع انسانی که به صورت بخشی از سازمان درآمده است، الگویی از تصمیم های مربوط به منابع انسانی است که اتخاذ می گردد، ولی الزاما به اجرا در نمی آید. اغلب به عنوان بخشی از فلسفه شراکت ابراز می شود و یا به صورت یکی از بخش های اصلی رسالت یا مأموریت مدیریت در می آید.

روابط استراتژیک سیستم منابع انسانی:

استراتژی سیستم منابع انسانی با استراتژی کلان و با دیگر سیستم های موجود و با زیر سیستم های موجود در خود سیستم منابع انسانی رابطه دارد. این روابط در شکل شماره (۲) به نمایش درآمده است. در تدوین استراتژی دو نگرش عمده مطرح می باشد که عبارتند از نگرش برنامه ریزی عقلایی (بخردانه) و نگرش فزاینده (گام به گام). بر اساس نگرش برنامه ریزی بخردانه، استراتژی بر مبنای فرآیندهای رسمی و تصمیم گیری عقلایی تدوین می شود (یا دست کم باید تدوین شود). بر اساس نگرش فزاینده، فرآیند تدوین استراتژی تا حد زیادی جنبه غیر رسمی داشته و بر اساس روابط درون و برون سازمانی قرار دارد. بسیاری از کارشناسان هنوز هم تمایل دارند که نگرش بخردانه و رسمی را توصیه کنند اما بیشتر صاحب نظران به این نتیجه رسیده اند که از نگرش تصمیم گیری عقلایی محدود استفاده نمایند (مارچ و سایمون، ۱۹۸۵)، بیشترین کاری که می توان انجام داد این است که یک فرآیند منظم (سیستماتیک) و منطقی گام به گام به کار برد (موین، ۱۹۷۸).



شکل شماره (۲) روابط استراتژیک سیستم منابع انسانی

الگوهای برنامه‌ریزی عقلایی برای تدوین استراتژی:

نخستین تحقیق‌هایی که در زمینه فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی انجام می‌شد به میزان زیادی حالت هنجاری یا دستوری داشت. یعنی مقصود این بود که بر مبنای موارد یا قضایای موجود در سازمان، کارآیی یک نگرش تدوین استراتژی، نسبت به روش دیگر، اثبات شود. الگوهای توصیفی برای تدوین استراتژی منابع انسانی براساس این الگوهای هنجاری یا دستوری به وجود آمده‌اند.

بسیاری از الگوهای هنجاری یا دستوری برای تدوین استراتژی منابع انسانی چیزی بیشتر از گسترش یا ادامه الگوهای برنامه‌ریزی اصلی نبودند (برای مثال، واکر، ۱۹۸۰). در واقع، تفاوت عمده بین برنامه‌ریزی کارکنان و تدوین استراتژی منابع انسانی بر اساس این تحقیق‌ها عبارتند از:

(الف) مسأله‌هایی را که باید در فرآیند برنامه‌ریزی مورد توجه قرار داد

(ب) آنچه را که می‌توان افق برنامه‌ریزی نامید (یعنی مقایسه دوره‌های کوتاه مدت و بلند مدت)

طرفداران الگوهای برنامه‌ریزی کارکنان براساس نیازهای یک یا دو ساله برنامه‌های منابع انسانی را پیش‌بینی می‌کنند و آنگاه با توجه به نتیجه‌های حاصل از برخی تجزیه و تحلیل‌های منابع عرضه نیروی کار داخلی درصدد تأمین این نیروها برمی‌آیند.

شولر (۱۹۹۲) الگوی تدوین استراتژی منابع انسانی مبتنی بر P-۵ ارایه کرد. استراتژی از این دیدگاه مورد توجه قرار می‌گیرد که آشنایی است که از بالا فرو می‌ریزد و در فرآیند تدوین استراتژی در سطح ملی به نیازهای کلان توجه می‌شود و آنها را معرفی می‌کند. عوامل خارجی (برای مثال، اقتصادی، بازار، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی - مردم‌نگاری) و داخلی (برای مثال، سازمانی، جریان نقدی، فناوری) تعیین‌کننده این نیازها هستند و شیوه‌هایی را که باید به آنها توجه کرد، مشخص می‌کنند. با تجزیه و تحلیل این نیازها، مدیریتی که مسیر رأس هرم به قاعده را می‌پیماید، مأموریت یا رسالت هدف‌های اصلی یا کلیدی را مشخص می‌کند و برای کمک در راه تأمین این هدف‌ها، سیاست‌ها و برنامه‌های گسترده‌ای را طرح‌ریزی و تأمین می‌کند. این هدف‌های بلند مدت، برنامه‌ها و سیاست‌ها، مبنای استراتژی منابع انسانی را تشکیل می‌دهند و این همان چیزی است که آن را الگوی P-۵ می‌نامند: فلسفه، سیاست، برنامه‌ها، عملها و فرآیندها^۱.

پس از تدوین استراتژی میتوان در مورد شیوه اجرا، شرح تفصیلی ارایه کرد و این شرح تفصیلی اساس و مبنای برنامه‌ریزی‌های فردی و واحدهای وظیفه‌ای را تعیین می‌کند، یعنی هدف‌هایی را که باید تأمین کرد. این پژوهشگران توصیه کرده‌اند که برنامه کارکردی برای واحد منابع انسانی (یعنی استراتژی منابع انسانی) بر مبنای نتیجه‌های حاصل از توانایی‌های داخلی و فرصت‌های خارجی - تجزیه و تحلیل عوامل محدودکننده - قرار گیرد؛ این برنامه از عوامل زیر تشکیل می‌شود:

(الف) بیان فلسفه مدیریت برای تعیین مسیر سیاست و شیوه اجرا

^۱. Philosophy, Policy, Programs, Practices & Processes

(ب) شاخص های مبتنی بر هزینه و منفعت، (یعنی هدفهای بلند مدت)

(پ) شرحی از فعالیت‌های منابع انسانی که باید انجام شوند تا به این هدفها دست یافت

بامبرگر و فیلیپس (۱۹۹۱) با استفاده از داده‌های تجربی که از صنایع دارویی به دست آمده بود توانستند برخی از عناصر مشخص این الگوی بخردانه (برای تدوین استراتژی منابع انسانی) را تأیید کنند، درحالیکه برخی دیگر از عناصر را مورد پرسش قرار دادند. برای مثال آنها به این نتیجه رسیدند: اغلب برای تدوین استراتژی سازمان از نتیجه‌هایی استفاده می‌شود که در سایه بررسی عوامل محیطی خاص به دست می‌آیند و این دیدگاه، از نظر تجربی مورد تأیید است.

با وجود این، بامبرگر و فیلیپس به این نتیجه رسیدند که استراتژی منابع انسانی الزاماً و به صورتی دقیق بر پایه استراتژی کاری سازمان گذارده نمی‌شود. داده‌های آنها مؤید این است که عوامل محیطی، مانند پدیده تردید (الیس، ۱۹۸۲)، فناوری (مایر، ۱۹۸۲) و تغییرهای جمعیت شناختی (فامبران، ۱۹۸۲) می‌توانند به صورت مستقیم بر تصمیم‌های افرادی اثر بگذارند که مسوول تدوین استراتژی منابع انسانی هستند. یعنی، اگرچه این عوامل محیطی به عنوان درون داد مورد استفاده قرار می‌گیرند و در تدوین استراتژی کاری سازمان مورد توجه هستند (دست کم در شرکت‌های دارویی مورد تحقیق)، ولی مدارک بسیار قوی وجود داشت مبنی بر این که تدوین کنندگان استراتژی منابع انسانی به صورت مستقیم از نتیجه‌های حاصل از تحقیق بر روی عوامل محیطی استفاده کرده اند و بدون توجه به این که آیا این نتیجه‌ها بازتابی از استراتژی کاری بودند یا خیر، به آنها پرداختند.

تئوری نقاط مرجع استراتژیک

بامبرگر و فیگن بام (۱۹۹۶) در تلاشی برای سازگاری الگوهای فزاینده سیاسی (برای تدوین استراتژی منابع انسانی) با الگوهایی که براساس نگرش برنامه ریزی عقلایی قرار دارند، از زاویه نقاط مرجع استراتژیک به موضوع نگاه کردند تا بتواند بدین وسیله فرآیند تدوین استراتژی منابع انسانی را شرح دهند. پژوهشگران نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی را بدین گونه تعریف می‌کنند: هدفها یا الگوهای شاخصی که تصمیم گیرندگان برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذی نفع اصلی برسانند.

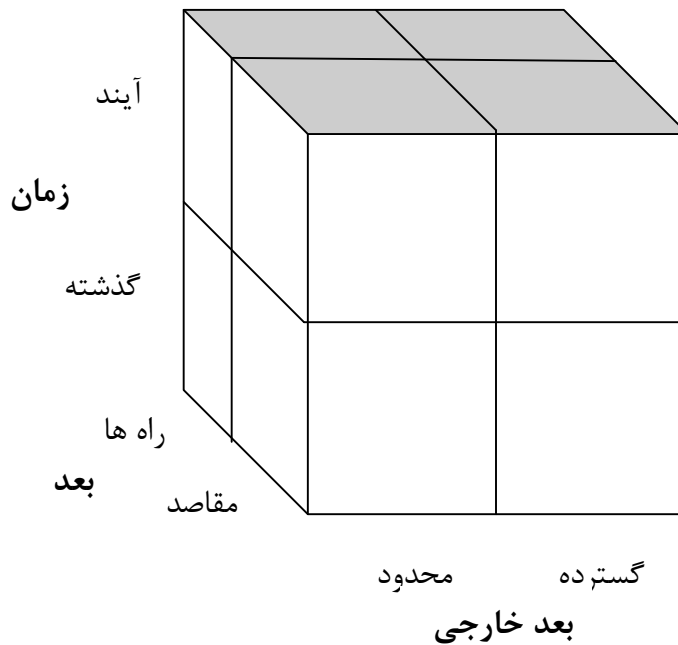
بامبرگر و مشولم بر این باورند که استراتژی منابع انسانی در اصل بر پایه تعیین هدفها یا نقاط مرجع قرار دارد که تصمیم گیرندگان سیستم در نظر می‌گیرند. می‌توان برای تعیین نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی از نموداری استفاده کرد که به شکل یک ماتریس سه بعدی است: توانایی‌های داخلی، شرایط خارجی و بعد زمان. در بعد داخلی به هدفهایی توجه می‌شود که فرآیندهای منابع انسانی (یعنی راه‌ها) را در مقایسه با نتایج یعنی مقاصد مورد تأکید قرار می‌دهند. بعد خارجی به منافع گروه‌های مختلف ذی نفع و نهادها، مانند مشتریان، رقیبان یا سازمان‌های قانون گذار توجه می‌کند. سرانجام، در بعد زمان به این موضوع توجه می‌شود که هدفها تا چه اندازه به وضع گذشته (در مقایسه با وضع آینده یا مطلوب) تأکید می‌کنند.

لذا تئوری مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک اصولاً مبتنی بر نگرش برنامه ریزی بخردانه است، بدین معنی که به مدیران از این زاویه نگاه می‌شود که بر فرآیند تدوین استراتژی کنترل کامل دارند. ولی بامبرگر و فیگن بام (۱۹۹۶) به دو طریق

از نگرش برنامه ریزی بخردانه فاصله گرفتند. نخست، آنها بر این باورند که تئوری های مبتنی بر قدرت و وابستگی به منابع می توانند ماهیت سیستم نقاط مرجع استراتژیک را توجیه کنند. دوم، آنها بر این باورند که فرآیند های معقول و تفسیر مدیریت می تواند شکل نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی را به استراتژی منابع انسانی تبدیل کند (و در این زمینه تمهیداتی را به وجود آورد).

فیگن بام و مشولم با توجه به تئوری سازمانی بر این باورند که تئوری های مبتنی بر قدرت و منابع به درک ما در شناخت شیوه پیدایش شکل های مختلف این سیستم کمک می کند. آنها عبارتند از تئوری جمعیت شناسی (هنان و فریمن، ۱۹۸۹) تئوری نهادی (دیماجیو و پاول، ۱۹۸۳) و تئوری وابستگی به منابع (ففر و سالانسیک، ۱۹۸۷). زاماتو (۱۹۸۸) بر این باور بود که با وجود تفاوت ها، همه این تئوری ها از نظر شکل سازمانی به درون مایه های مشترکی می انجامند، زیرا همه آنها بر پایه تئوری های اقتضایی مبتنی بر منابع و قدرت قرار دارند. گذشته از این، کچن، توماس و اسنو (۱۹۹۳) به این نتیجه رسیدند که این شکل ها، به صورت قیاسی به دست می آیند، از توان پیش بینی بیشتر برخوردارند. بامبرگر و فیگن بام (۱۹۹۶) مدعی شدند که از دیدگاه منطقی می توان مشابه پدیده نقاط مرجع را که بر اساس تئوری های اقتضایی مبتنی بر قدرت و منابع در سطح زیر سیستم ها به دست آمده است، (در سطح سیستم نیز) به نقاط مرجع استراتژیک تعمیم داد.

شکل (۳) ماتریس نقاط مرجع استراتژیک (Bamberger & Fiegenbaum ۱۹۹۶ P.۹۳۰)



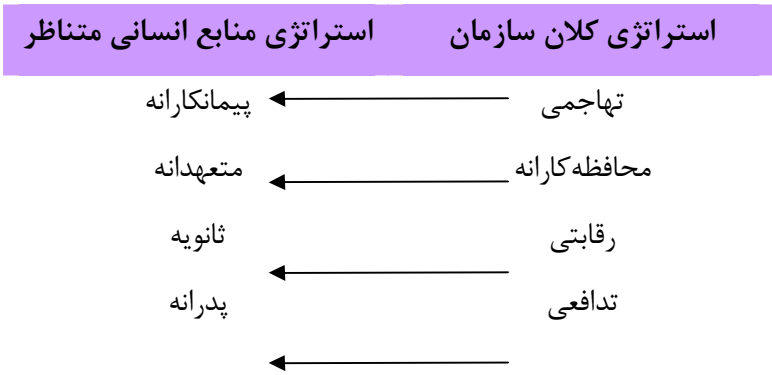
مدیران هنگام ارزیابی و گزینش از میان مراجع، اگر در واحد های ضعیفی باشند بیشتر از نقاط گزینش استراتژیک که به گذشته تعلق دارند، استفاده خواهند کرد. چنین افرادی احساس نیاز می کنند که گزینش های استراتژیک باید بر مبنای شاخصی که مؤید ثبات (و بیش از همه) تغییر گام به گام باشد توجیه شوند، به گونه ای که حفظ مقام و توان بالقوه برای پیشرفت، در درون سازمان دستخوش مخاطره قرار نگیرد. بر عکس، مدیرانی که در واحدهای ذی نفوذ یا قدرتمند به کار

مشغول اند بیشتر از نقاط مرجع استراتژیک که آینده نگری دارند، استفاده خواهند کرد. برای افراد مزبور مسأله مهم این است که بتوانند بر اساس شاخص هایی که بیانگر دیدگاه های بلندپروازانه است و بازتابی از علاقه آنها به ایجاد تغییرات فراگیر و جامع است، استفاده کنند.

برعکس، سیستم های منابع انسانی که زیر نقاط مرجع قرار می گیرند، با احتمال زیادی شرایط و مسایل جدید را به عنوان فرصت هایی به حساب می آورند و می کوشند از طریق به کارگیری سیاست های جسورانه و با فاصله گرفتن از هنجارها و سنت ها از این فرصت ها بهره برداری کنند. با توجه به نمونه ای که هم اکنون ارایه کردیم، در سیستم منابع انسانی که خیلی پایین تر از نقاط مرجع استراتژیک قرار می گیرند، یک تغییر شدید و ناگهانی در رهبری اتحادیه می تواند موجب ایجاد انگیزه و محرکی شود که به تصمیم گیرندگان منابع انسانی جسارت بدهد، تا نسبت به الگوهای فکری موجود تردید کنند (سنج، ۱۹۹۰) و با همکاری مدیریت و کارکنان برنامه های مبتکرانه به اجرا درآورند (کوچان، کتز و مک کرسی، ۱۹۸۶).

بنابراین، با پذیرفتن این موضوع که مهارت های متخصصان منابع انسانی به صورت تصادفی در سازمان ها توزیع شده اند، کاربرد تئوری تهاجمی در استراتژی منابع انسانی بیانگر این است که موضع سیستم منابع انسانی با توجه به نقاط مرجع می تواند بر تمایلات تصمیم گیرندگان منابع انسانی اثر بگذارد تا آنها الگوهای فکری خود را نقد کنند و درصدد به کارگیری استراتژی های تهاجمی تر منابع انسانی برآیند. ولی این موضوع بیانگر این مطلب نیست که تصمیم گیرندگان منابع انسانی پس از پی بردن به این که سیستم آنها فراتر از نقاط مرجع استراتژیک قرار دارد، به ناگاه درصدد بر می آیند از توانایی های اثبات شده استفاده نکنند. نه تنها ماهیت برخی از این روش ها وضعی نامطمئن دارد، بلکه دیدگاه مزبور بیانگر این است که پس از پی بردن به این واقعیت که سیستم مزبور فرای نقاط مرجع استراتژیک قرار دارد، تصمیم گیرندگان منابع انسانی با احتمال زیادی درصدد برآیند به تدریج بر این توانایی ها بیفزایند. آنها تمایلی ندارند برنامه هایی را به اجرا درآورند که ناگزیر شوند به سرعت از ارزش های تأیید شده فاصله بگیرند. در واقع، هنگامی که سیستم های منابع انسانی با شرایط یا مسایل جدیدی رو به رو شوند (در برابر آنها واکنش نشان دهند) به احتمال زیاد، تصمیم گیرندگان منابع انسانی تصمیم میگیرند که واکنش هایی نشان دهند که با توانایی های شناخته شده و شیوه های متداول تأیید شده (یعنی روش های محافظه کارانه تر) سازگار باشند.

لازم به ذکر است که در این پژوهش ما به دنبال بررسی وجود تناظر بین استراتژی سازمان بر اساس دسته بندی مایلز اسنو و مدل رو، میسون و دیکل با استراتژی منابع انسانی بر اساس مدل بامبرگر هستیم. در صورتی که این هماهنگی وجود داشته باشد باید شاهد یکی از چهار رابطه زیر باشیم:



الگوهای استراتژی منابع انسانی:

پس از درک نیروهایی که موجب اتخاذ استراتژی‌های مختلف منابع انسانی می‌شوند، در این قسمت به بحث در مورد ماهیت این استراتژی‌ها می‌پردازیم. با پذیرش این که استراتژی منابع انسانی عبارت است از الگویی از تصمیم‌ها در مورد سیاست‌ها و عملیات مرتبط با سیستم منابع انسانی، امکان تفاوت بین استراتژی‌های منابع انسانی بر پایه سیاست‌ها و عملیات در سطح اجرایی فراهم می‌شود. پژوهشگران بر این باورند که روش‌های اجرایی و سیاست‌های منابع انسانی با مجموعه‌ها یا خوشه‌هایی پدید می‌آیند که به صورت منظم و سیستماتیک در سازمان‌های مختلف فرق می‌کنند و شکل‌های متعلق به هر سازمان از ثبات نسبی برخوردارند.

به چندین دلیل پژوهشگران منابع انسانی نیاز دارند که شکل استراتژی‌های منابع انسانی را از نظر سنخ‌شناسی یا گونه‌شناسی، تجزیه و تحلیل کنند. نخست این که طرح‌های نظری که وبر (۱۹۰۴) آنها را "گونه‌های آرمانی" نامید، یک نقطه مرجع نظری یا تئوریک ارائه می‌کنند که بدان وسیله می‌توان پدیده مورد مشاهده را مقایسه و ارزیابی کرد. بدون شناسایی گونه‌های آرمانی استراتژی منابع انسانی نمی‌توان تفاوت بین استراتژی سازمان‌ها را بیان کرد. دومین دلیل این است که در رشته تئوری سازمانی و مدیریت، تجزیه و تحلیل شکل‌ها و گونه‌های شناخته شده در سازمان‌های مختلف، روشی پذیرفته شده است و دیر زمانی است که مبنای آرایه تئوری قرار گرفته است (اتزیونی؛ ۱۹۶۱، مینتزرگ؛ ۱۹۷۹، پورتر؛ ۱۹۸۰، ۱۹۸۵). سوم این که از دیدگاه نظری، هر یک از روش‌های منابع انسانی، با گذشت زمان باید دیگری را تأیید و تقویت کند. یعنی با گذشت زمان این گرایش یا تمایل تقویت می‌شود که آن دسته از روش‌های اجرایی منابع انسانی که با یکدیگر ناسازگارند، کنار گذاشته می‌شوند و روش‌های اجرایی که با دیگر روش‌های موجود، همگونی و سازگاری دارند تقویت می‌شوند.

بیرد و مشولام (۱۹۸۸) این تمایل یا گرایش به سوی سازگاری بین روش‌های منابع انسانی را "سازگاری داخلی" نامیدند. مک دافی (۱۹۹۵) بر اساس این دیدگاه چنین استدلال کرد که برای مطالعه درباره استراتژی منابع انسانی، روش عملی واحد منابع انسانی برای تجزیه و تحلیل مناسب نیست بلکه «مجموعه یا خوشه‌هایی از ارزش‌های منابع انسانی که در درون با هم سازگارند» مناسب می‌باشد. نتیجه تحقیقی که وی در صنعت خودروسازی به دست آورد این دیدگاه را تأیید می‌کند. سرانجام نیز رشته استراتژی واحد سازمانی، تا اندازه زیادی حول محور شناسایی و کاربرد گونه‌های استراتژیک می‌چرخد. پورتر (۱۹۸۰، ۱۹۸۵)، مایلز اسنو (۱۹۷۸، ۱۹۸۴) و رو، دیکل، میسون (۱۹۸۲)، گونه‌های مشهوری از استراتژی را ارائه کردند و اینها به نوبه خود مبنای آرایه تئوری و استراتژی منابع انسانی قرار گرفتند. فرض اصلی بخش بزرگی از تحقیقات مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که هر یک از این گونه‌های استراتژیک غالب، از نظر مدیریت سرمایه‌های انسانی، روشی متفاوت دارد یعنی دارای استراتژی متفاوتی از نظر منابع انسانی است (دلری و داتی؛ ۱۹۹۶، فامبرون و همکاران؛ ۱۹۸۴، جکسون و شولر؛ ۱۹۹۵). در واقع (دلری و داتی، ۱۹۹۶) پیشنهاد کردند که اگر این فرض اصلی درست باشد، «بیشتر تفاوت‌ها در سیاست‌ها یا روش‌های منابع انسانی در سازمان‌های مختلف را باید به حساب استراتژی سازمانی گذاشت».

اهداف تحقیق:

- ایجاد روبه یکپارچه در سیاست سازی و تصمیم‌گیری برای توسعه و بکارگیری سرمایه‌های انسانی برای جلوگیری از سلیقه‌گرایی و اقدامات غیر منسجم و غیر منظم و نیز زمینه‌سازی تحول در راستای رویکرد جدید اتخاذ شده توسط سازمان دولتی مورد نظر.
- ارائه متدولوژی مبتنی بر دانش روز و متناسب با ساختار سازمان برای توسعه و بکارگیری سرمایه‌های انسانی در جهت حفظ منافع و اهداف سازمان به نحوی که اسباب ایجاد محیطی مناسب برای کارکنان را فراهم کرده و اثربخشی و کارایی سرمایه انسانی را افزایش دهد.
- تدوین نظام‌نامه ظرفیت‌ساز برای توسعه و بکارگیری سرمایه انسانی مبتنی بر رویکرد قابلیت‌های پویا
- ارائه یک مدل با استفاده از روش پویایی سیستم به عنوان الگویی سیستمی برای پیش بینی اثرات و نتایج برخی سیاستگذاری‌ها از دیگر دستاوردهای احتمالی تحقیق خواهد بود.

سوال کلی تحقیق:

سوالات این تحقیق از دسته سوالات توصیفی است. (سرمد و بازرگان، ۱۳۸۵)

سوالات کلی تحقیق را می‌توان در سه سوال زیر به صورت خلاصه بیان کرد:

۱. وضعیت فعلی نظام توسعه و بکارگیری سرمایه انسانی در سازمان چگونه است؟
۲. الگوی مناسب برای توسعه و بکارگیری سرمایه انسانی در سازمان دولتی مورد نظر، چیست؟
۳. متدولوژی مناسب توسعه و بکارگیری سرمایه انسانی در سازمان دولتی مورد نظر، برای دستیابی به بهره‌وری حداکثر سرمایه‌های انسانی، باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

فرضیات ویژه تحقیق:

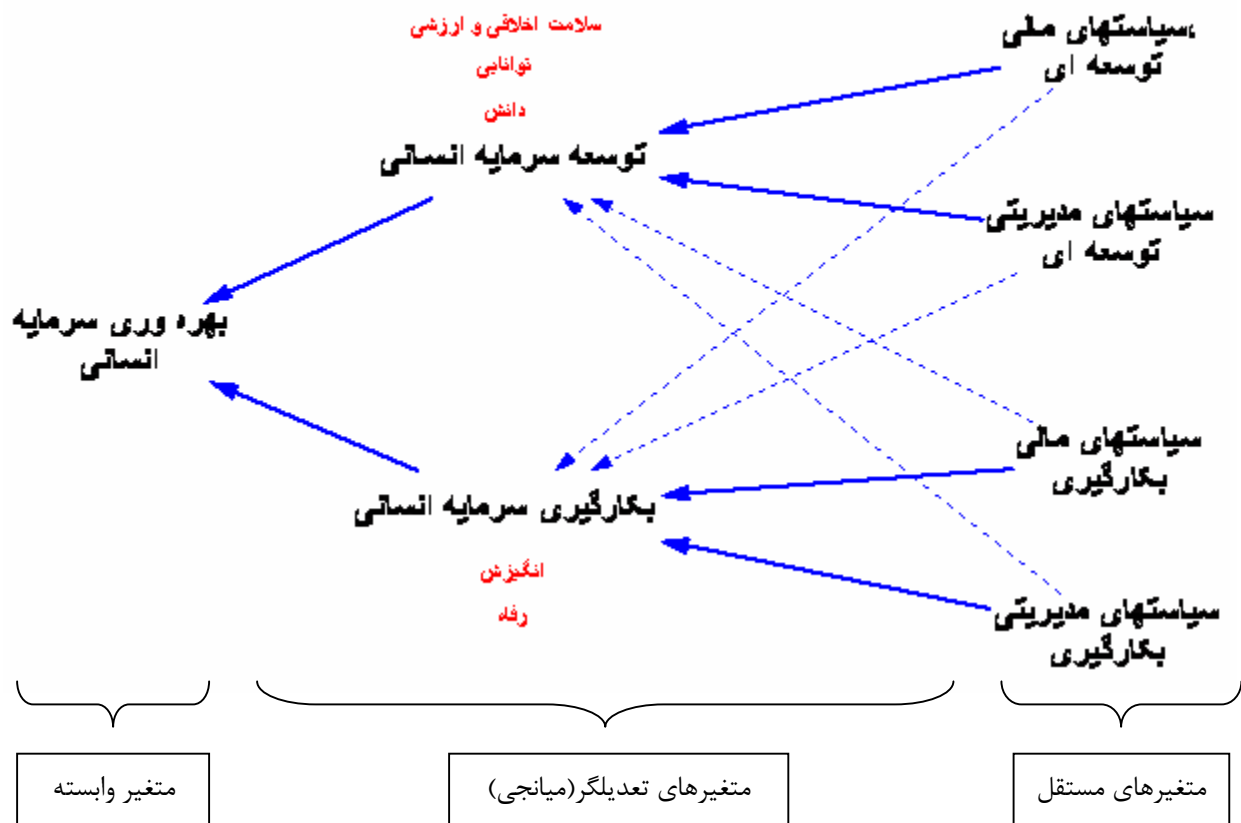
۱. در حال حاضر الگویی یکپارچه برای توسعه و بکارگیری سرمایه انسانی در سازمان وجود ندارد.
۲. الگوی مناسب توسعه و بکارگیری سرمایه انسانی در سازمان دولتی مورد مطالعه، متشکل از چهار نوع سیاستگذاری مالی - توسعه‌ای، مدیریتی - توسعه‌ای، مالی - بکارگیری و مدیریتی - بکارگیری می‌باشد.
۳. توسعه و بکارگیری سرمایه‌های انسانی منطبق بر متدولوژی علمی بومی شده، باعث افزایش بهره‌وری سرمایه‌های انسانی می‌شود.

چارچوب نظری تحقیق:

توسعه سرمایه انسانی، باعث افزایش بهره‌وری سرمایه انسانی می‌گردد (Black & Lynch, ۱۹۹۶). همچنین بکارگیری سرمایه انسانی، باعث افزایش بهره‌وری سرمایه انسانی می‌گردد (Nubler, ۱۹۹۷). سرمایه انسانی با

سه عامل دانش، توانایی و سلامت تعریف می‌شود (Schultz ۱۹۶۱). در مطالعات اولیه مشخص شد که سلامت اخلاقی و ارزشی سرمایه انسانی در سازمان دولتی مورد مطالعه، نسبت به ابعاد دیگر سلامت (جسمی، روانی و ...)، از اهمیت بیشتری برخوردار است. در این تحقیق سلامت اخلاقی و ارزشی به عنوان عامل اصلی توصیف کننده سلامت، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در مطالعات اولیه مشخص شد که سیاستهای سازمان را می‌توان به دو دسته کلی سیاستهای مالی و سیاستهای مدیریتی، طبقه‌بندی کرد و هر دسته از این سیاستها خود به دو نوع توسعه‌ای یا بکارگیری تقسیم میشود. چارچوب نظری این تحقیق، بررسی تاثیر انواع این سیاستها بر بهره‌وری سرمایه انسانی می‌باشد. متغیر وابسته این چارچوب، بهره‌وری سرمایه انسانی و متغیرهای مستقل آن، سیاستهای مختلف مالی، مدیریتی، توسعه‌ای و بکارگیری هستند که از طریق متغیرهای مداخله‌گر^۲ توسعه سرمایه انسانی (دانش، توانایی، سلامت اخلاقی و ارزشی) و بکارگیری سرمایه انسانی (انگیزش، رفاه) بر بهره‌وری سرمایه انسانی تاثیرگذار خواهند بود. (شکل ۲)



^۲ Intervening

شرح مدل اولیه:

مدل علی و معلولی مذکور، با استفاده از روش پویایی‌های سیستم و با توجه به سیاست ملی در خصوص ایجاد و توسعه سرمایه‌های انسانی، طراحی شده است. هدف از طراحی این مدل، بررسی کل به جزء موضوع تحقیق و تحلیل سیستمی عوامل کلان موثر بر توسعه و بکارگیری سرمایه انسانی می‌باشد. در این مدل حلقه‌های تاثیرگذار بر اثربخشی و کارایی سرمایه انسانی ملی نشان داده شده است که باعث پیشرفت علمی و تکنولوژیکی سازمان خواهد شد.

حلقه اول بیان می‌کند که افزایش نگرش مثبت به کوچک سازی، موجب کاهش تعداد نیروی انسانی و درعین حال افزایش بودجه سرانه برای ارتقاء کیفیت سرمایه انسانی، خواهد شد. افزایش سرانه برای ارتقاء کیفیت سرمایه انسانی و نوع سیاستهای مالی سازمان از طریق آموزش، انگیزش بیشتر سرمایه انسانی و جذب نخبگان با دستمزد بالاتر، به بالا رفتن انگیزه سرمایه انسانی و همچنین افزایش پتانسیل منابع انسانی منجر شده که افزایش این دو سبب افزایش بهره‌وری سرمایه انسانی خواهد شد. افزایش سرمایه انسانی با فرض ثابت فرض کردن سایر عوامل، در نهایت به افزایش اثربخشی و کارایی سرمایه انسانی منجر خواهد شد.

حلقه دوم بیانگر آن است که در صورت شناسایی سهم عملکرد سرمایه انسانی در پیشرفت علمی و تکنولوژیکی، نگرش مثبت به توسعه منابع انسانی در نگاه ذینفعان افزایش خواهد یافت. با افزایش نگرش مثبت به توسعه منابع انسانی و با فرض پیشبرد اجرای آن، از تعداد کل نیروی انسانی موجود کاسته شده و به واسطه واگذاری بخش زیادی از فعالیت داخل به شبکه‌های بزرگ که در ارتباط با فعالیتهای توسعه منابع انسانی ایجاد شده و یا در بازار فعالیت داشته‌اند، شبکه مرتبط با توسعه منابع انسانی رشد کرده و گسترش خواهد یافت.

با فرض وجود رقابت میان اعضای شبکه و با توجه به اصول حاکم بر بنگاه‌های اقتصادی، سازمانهای این شبکه به فعالیتهای رقابتی پرداخته و در این میان برای باقی ماندن در عرصه این رقابت بایستی علاوه بر تلاش برای بالا بردن کیفیت محصولات و خدمات، به تربیت و تعالی منابع انسانی خود نیز بپردازند که به عبارت دیگر موجبات نخبه‌پروری در داخل شبکه و خارج از توسعه منابع انسانی را فراهم خواهد کرد. از آنجایی که بسیاری از منابع انسانی تربیت شده داخل این شبکه، به طور مستقیم یا غیر مستقیم در ارتباط با فعالیتهای هسته اصلی، تعالی یافته‌اند، جامعه متقاضیان واجد شرایط برای جذب در داخل هسته کوچک نیز افزایش خواهد یافت. افزایش پتانسیل جامعه متقاضیان، باعث افزایش پتانسیل منابع انسانی جذب شده، افزایش سرمایه انسانی، و با فرض ثابت فرض کردن سایر عوامل، در نهایت به افزایش اثربخشی و کارایی سرمایه انسانی منجر خواهد شد.

حلقه سوم بیانگر این واقعیت است که پیشرفت جایگاه تکنولوژیکی و علمی باعث بالا رفتن جذابیت محیط برای نخبگان شده و در نتیجه جامعه متقاضیان واجد شرایط برای جذب در داخل کشور افزایش خواهد یافت. افزایش پتانسیل جامعه متقاضیان، باعث افزایش پتانسیل منابع انسانی جذب شده، افزایش سرمایه انسانی ملی، و با فرض ثابت فرض کردن سایر عوامل، در نهایت به افزایش اثربخشی و کارایی سرمایه انسانی منجر خواهد شد.

مدل مفهومی پیشنهادی

○ تاثیر گذاران نیروی انسانی

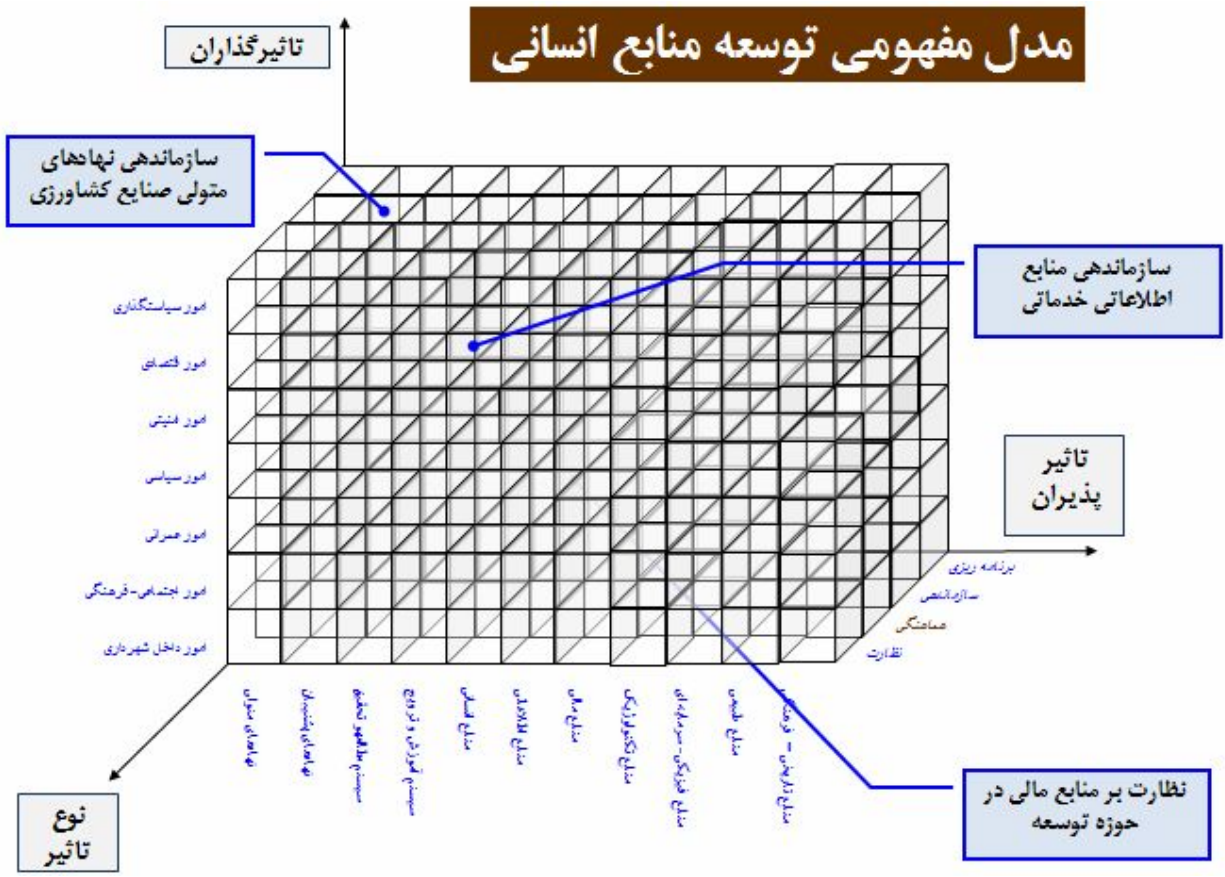
- وزارت کار
- وزارت علوم
- وزارت آموزش و پرورش
- صدا و سیما
- حوزه روحانیت
- نخبگان - مدیران، روحانیت،

○ تاثیر پذیران نیروی انسانی

- نخبگان - مدیران، روحانیت
- طبقه مولد - صنعتی
- طبقه مولد - کشاورزی
- طبقه مولد - خدمات
- دانشجویان و جوانان

○ نوع تاثیر در نیروی انسانی

- آموزش رسمی منتهی به مدرک
- آموزش تکمیلی و کوتاه مدت
- اطلاع رسانی و آموزش غیر مستقیم
- تامین مالی
- انتقال دانش و فناوری
- کارآفرینی
- فراهم نمودن ابزار و تجهیزات
- تعدیل قوانین



مراجع فارسی:

۱. الوانی، سید مهدی، ۱۳۶۹، تصمیم‌گیری و تعیین خط مشی دولتی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
۲. رحمانی، تیمور. ۱۳۷۹. اقتصاد کلان، جلد دوم. انتشارات برادران
۳. رضاییان، علی. ۱۳۷۹. مبانی مدیریت رفتار سازمانی. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
۴. رضاییان، علی. ۱۳۸۰. مبانی سازمان و مدیریت. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
۵. سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه. ۱۳۸۵. روشهای تحقیق در علوم رفتاری. موسسه نشر آگه
۶. سعادت، اسفندیار. ۱۳۷۵. مدیریت منابع انسانی. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
۷. میرسپاسی، ناصر. ۱۳۷۵. مدیریت منابع انسانی و روابط کار، نگرش راهبردی (استراتژیک)، انتشارات شروین

٧. Black S. E. & L. M. Lynch (١٩٩٦) Human-Capital Investments and Productivity, *The American Economic Review*, Vol. ٨٦, No. ٢, Papers and Proceedings of the Hundredth and Eighth Annual Meeting of the American Economic Association San Francisco, CA, January ٥-٧, ١٩٩٦ (May, ١٩٩٦), pp. ٢٦٣-٢٦٧
٨. Bloom B. & Engelhart & Furst & Hill & Krathwohl. ١٩٥٦ Taxonomy Of Educational Objectives: Handbook ١, The Cognitive Domain, *Allyn & Bacon, Boston USA*
٩. Bloom B. & Masia & Krathwohl. (١٩٦٤). Taxonomy Of Educational Objectives: Handbook ٢, The Affective Domain, *Allyn & Bacon, Boston USA*
١٠. Bronzini R. & P. Piselli (٢٠٠٨) Determinants of long-run regional productivity with geographical spillovers: The role of R&D, human capital and public infrastructure, *Regional Science and Urban Economics* xxx (٢٠٠٨) xxx-xxx
١١. Carmeli A. (٢٠٠٤) Strategic human capital and the performance of public sector organizations, *Scandinavian Journal of Management*, Volume ٢٠, Issue ٤, December ٢٠٠٤, pp. ٣٧٥-٣٩٢
١٢. Daft R. L. (٢٠٠١). Essentials of Organization Theory and Design, ٢nd ed. South-Western College Publishing.
١٣. Helfat C. E. & S. Finkelstein & W. Mitchell & M. A. Peteraf & H. Singh & D. J. Teece & S. G. Winter (٢٠٠٧), Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations, *Blackwell Publishing*, ISBN-١٣: ٩٧٨-١-٤٠٥١-٥٩٠٤-٣
١٤. Jegers M. (٢٠٠٨), Managerial Economics of Non-Profit Organizations, Routledge, ISBN ٩٧٨-٠-٤١٥-٤٣٣٨٢-٢
١٥. Kiker, B. F. (١٩٩٦) "The Historical Roots of the Concept of Human Capital." *The Journal of Political Economy*, February-December, pp ٤٨١-٤٨٩
١٦. Krejcie & D. W. Morgan (١٩٧٠) Determining Sample Size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, (٣٠), pp: ٦٠٧-٦١٠
١٧. Lanzi D. (٢٠٠٧) Capabilities, human capital and education, *Journal of Socio-Economics*, Volume ٣٦, Issue ٣, June ٢٠٠٧, pp. ٤٢٤-٤٣٥
١٨. Nubler I. (١٩٩٧). Human Resource Development and Utilization in Demobilization and Reintegration Programs. Bonn International Center for Conversion.
١٩. Sequeira T. N. (٢٠٠٨), On the effects of human capital and R&D policies in an endogenous growth model, *Economic Modelling*, Volume ٢٥, Issue ٥, September ٢٠٠٨, pp. ٩٦٨-٩٨٢
٢٠. Schultz, T.W. (١٩٦١). "Investment in Human Capital" *American Economic Review*. Vol. II, pp. ١-٩
٢١. Sterman J. D. (٢٠٠٠), "Business Dynamics: System Thinking and Modeling for Complex World", Irwin McGraw-Hill
٢٢. Teece, D., & G. Pisano & A. Shuen, (١٩٩٧), "Dynamic Capabilities and Strategic Management.", *Strategic Management Journal*, (١٨:٧), pp.٥٠٩-٥٣٣
٢٣. Kye Woo Lee, "Effectiveness of government's occupational skills development strategies for small- and medium-scale enterprises: A case study of Korea", *International Journal of Educational Development* , ٢٠٠٦
٢٤. Joop Hartog and Henriette Van Den Brink, "Human Capital: Theory and Evidence", Cambridge University Press, ٢٠٠٧.