

مدیریت فرهنگ سازمانی

دوره ۱۲، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۳

صفحات ۶۹۷ - ۷۱۸

ISSN: 1735-6571

http://jomc.ut.ac.ir

## روند تکاملی الگوی راهبردهای منابع انسانی

مرتضی غضنفری<sup>۱\*</sup>، میرعلی سیدتقوی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

۲. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۲/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۰۴)

### چکیده

یکی از زمینه‌های اصلی پژوهش در راهبرد منابع انسانی، تطبیق نگرش راهبردی به مدیریت منابع انسانی و تدوین راهبرد منابع انسانی است. مقصود از اقدامات راهبردی آن دسته از برنامه‌ها و فعالیت‌های مبتکرانه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان طراحی شده‌اند. مقصود از نگرش راهبردی در مدیریت منابع انسانی، منطقی‌مدیریتی است که مستلزم به‌کارگیری منابع انسانی و فعالیت‌هایی است که با امور راهبردی یا اهداف سازمانی رابطه تنگاتنگ دارد. باید راهبردهای منابع انسانی با راهبرد سطح شرکت و سطح کسب‌وکار به‌ویژه راهبرد و رویکرد ساختاری سازمان هماهنگ باشد. در این پژوهش پس از مرور مفاهیم اولیه منابع انسانی و راهبرد، درباره راهبرد منابع انسانی و الگوهای تدوین راهبردهای منابع انسانی، بحث شده و کامل‌ترین الگوی راهبردهای منابع انسانی برای سازمان‌ها شناسایی شده است. در نهایت، بررسی شد که آیا این الگوی پاسخگوی نیاز سازمان‌های با رویکرد برون‌سپاری است. این تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش توصیفی است. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است. داده‌ها با آزمون تی استیوننت بررسی شد.

### کلیدواژگان

برون‌سپاری، راهبرد منابع انسانی، مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت منابع انسانی.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: mo.gha87@yahoo.com

این مقاله از رساله دکتری با عنوان «الگوی استراتژی‌های منابع انسانی در سازمان‌های با رویکرد شبکه (زنجیره تأمین و عرضه)» استخراج شده است.

## مقدمه

با توجه به محیط در حال تغییر منابع انسانی (ناهمگونی بازار کار، جهانی شدن، روند و ماهیت کار، روندهای سیاسی و حقوقی و جز آن)، به منظور دستیابی به بهره‌وری پایدار، خلاقیت و نوآوری و کیفیت مناسب زندگی، مدیریت کارآمد، اثربخش و هوشمند منابع انسانی ضروری است. انسان به عنوان کانون توجه در مباحث مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در مدیریت نوین دارد. علاوه بر این، تفاوت بین سطوح عملیاتی و راهبردی منابع و سرمایه‌های انسانی، توجه بسیار زیادی را در متون سازمانی جلب کرده است.

یکی از زمینه‌های اصلی پژوهش در راهبرد منابع انسانی، تطبیق نگرش راهبردی به مدیریت منابع انسانی و تدوین راهبرد منابع انسانی است. مقصود از نگرش راهبردی در مدیریت منابع انسانی منطقی مدیریتی است که مستلزم به‌کارگیری منابع انسانی و فعالیت‌هایی است که با امور راهبردی یا اهداف سازمانی رابطه تنگاتنگ دارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص ۵۳).

## بیان مسئله، اهمیت و ضرورت موضوع

امروزه در حوزه مدیریت منابع انسانی چالش‌هایی مطرح شده است که پاسخگویی به آن‌ها در شکل‌دهی به نقش‌های نوین در حال تغییر برای این حوزه اهمیت زیادی دارد. یکی از آن‌ها پرداختن به الگوی راهبردی منابع انسانی است:

روند تکاملی الگوی راهبردی منابع انسانی چگونه بوده است؟

علت انتخاب این عنوان برای مقاله و ضرورت بررسی این عنوان این است که تاکنون روند تکاملی الگوهای راهبردی منابع انسانی بیان نشده است. رویکرد اکثر سازمان‌ها (داخلی و خارجی)، برون‌سپاری و ایجاد شبکه‌های تأمین و عرضه و مدیریت آن (SCM)<sup>۱</sup> است. این رویکرد موجب می‌شود سازمان‌ها قسمت عمده وظایف خود را به دیگران بسپارند و عملاً بخش زیادی از

نیروی انسانی خود را رها کنند و نیروهایی را حفظ کنند که امکان واگذاری وظایف آنان به بیرون سازمان (برون‌سپاری) وجود نداشته باشد. به عبارت دیگر، با این رویکرد سازمان‌ها فقط نیروهای اصلی خود را نگه می‌دارند و منابع انسانی سازمان فقط بهترین‌ها هستند و باید آن‌ها مدیریت شوند و برای مدیریت آن‌ها راهبردهای خاصی نیاز است که در مدیریت این منابع انسانی مؤثر و مفید باشد و از سوی دیگر، با استراتژی‌های سازمان هماهنگ باشد، آیا الگوهای راهبردهای منابع انسانی پاسخ‌گوی این نیاز است؟ به عبارت دیگر، آیا روند تکاملی الگوی راهبردهای منابع انسانی به گونه‌ای بوده است که با برون‌سپاری سازمان‌ها هماهنگ باشد؟

### هدف و سؤال تحقیق

**هدف تحقیق:** شناسایی و معرفی بهترین الگوی راهبردهای منابع انسانی

با توجه به عنوان تحقیق می‌توان سؤال زیر را مطرح کرد:

آیا کامل‌ترین الگوی راهبردهای منابع انسانی پاسخ‌گوی نیاز سازمان‌هایی که برون‌سپاری کرده‌اند، است؟

### مبانی نظری پژوهش

#### مدیریت منابع انسانی

مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به‌ویژه کارمندیابی، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم برای کارکنان شرکت (دسلر، ۱۳۸۱، ص ۴۷).

آرمسترانگ معتقد است مدیریت منابع انسانی عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های شرکت، یعنی سازمانی که کارکنانی کار می‌کنند و به‌طور مجزا در کنار هم در وصول به اهدافش کمک می‌کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۹، ص ۲۲).

### مفهوم راهبرد

راهبرد مفهومی است که از اواسط دهه ۱۹۸۰ مطرح شد. راهبرد مناسب به سازمان‌ها کمک می‌کند موقعیت خود را در عرصه رقابت طوری مشخص کنند که بیشترین سود و اثربخشی برایشان حاصل شود (Allen & Wright, 2006).

جی.ال تامسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، راهبرد را وسیله رسیدن به هدف تعریف می‌کند. برای همه سازمان‌ها، راهبردی کلی و برای هر فعالیت، راهبردی رقابتی وجود دارد. استراتژی‌های عملیاتی به‌طور مستقیم با راهبردهای رقابتی در ارتباط هستند. بنت<sup>۲</sup> (۱۹۹۶)، راهبرد را مسیری تعریف می‌کند که سازمان برای تحقق رسالت و مأموریت خود انتخاب می‌کند.

### سطوح استراتژی

راهبرد را می‌توان به سه سطح تفکیک کرد: راهبرد بنگاه یا سازمان<sup>۳</sup>، راهبرد تجاری یا کسب‌وکار<sup>۴</sup> و راهبرد وظیفه‌ای یا کارکردی<sup>۵</sup>. راهبردها در همه این سطوح پنج جزء قلمرو، اهداف، تخصیص منابع، شناسایی مزیت رقابتی پایدار و هم‌افزایی دارد (واکر و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۷۶). هر راهبرد با ایجاد هماهنگی میان سازمان یا بنگاه از یک طرف و محیط دربرگیرنده آن از طرف دیگر مربوط است. علاوه بر این، راهبرد با ایجاد هماهنگی میان فعالیت‌ها و امکانات یا توانایی‌های سازمانی ارتباط دارد. هریک از سطوح راهبرد با یکدیگر تعامل نزدیک و هماهنگی دارد و اگر کل سازمان بخواهد موفق شود باید این سه سطح یکپارچه باشند.

### مدیریت راهبردی منابع انسانی

مدیریت راهبردی منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ باب شد، یعنی زمانی که مکتب هاروارد، راهبرد را با

- 
1. Thompson
  2. Bennett
  3. Corporate Strategy
  4. Business Strategy
  5. Functional Strategy

مدیریت منابع انسانی ادغام کرد. مفهوم مدیریت راهبردی اولین بار توسط فامبرن و همکارانش (۱۹۸۴) معرفی شد. مهم ترین استدلال آن‌ها این بود که سیستم‌های منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را باید طوری مدیریت کرد که با راهبرد سازمان همخوان و سازگار باشد. از نظر هانت (۲۰۰۵)، مدیریت راهبردی منابع انسانی عبارت است از هماهنگی راهبردی فعالیت‌ها و کارکردهای منابع انسانی با اهداف و رسالت سازمان، به گونه‌ای که اثربخشی حداکثر شود.

### راهبرد منابع انسانی

با اینکه در سال‌های اخیر به راهبرد منابع انسانی و مدیریت راهبردی منابع انسانی توجه زیادی شده است، پژوهشگران نتوانستند، به طور دقیق، بین معنای این دو مفهوم مهم فرق قائل شوند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۱۴).

فرایند تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی به منظور مرتبط کردن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی و هدف‌های سازمان رکن اصلی مدیریت راهبردی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد.

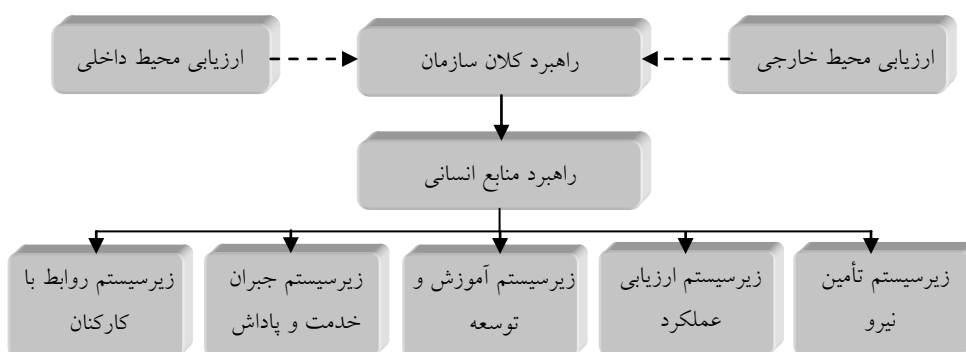
### الگوهای عقلایی<sup>۱</sup> یا منطقی (مبتنی بر راهبرد سازمان)

نخستین الگوهای طراحی راهبرد منابع انسانی، در میانه دهه ۱۹۸۰، با نگرشی عقلایی، منطقی و فنی، و متکی بر «راهبرد سازمان» طراحی شد. تأثیرگذاری یک‌طرفه راهبرد سازمان بر راهبرد منابع انسانی در این الگوها، در شکل ۱ مشخص است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۳۷).

هاک<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) دریافت که رابطه بین فعالیت‌های منابع انسانی و عملکرد، بستگی به راهبرد تجاری سازمان دارد. نمونه الگوهای عقلایی را می‌توان در کارهای صاحب‌نظران مختلفی مانند

1. Rational  
2. Hoque

فامبرن، تیچی و دوانا (۱۹۸۴) یافت. این الگوها فقط در صورتی اجرایشده هستند که راهبرد سازمان، به طور آماده<sup>۱</sup> و از قبل، تهیه شده باشد.



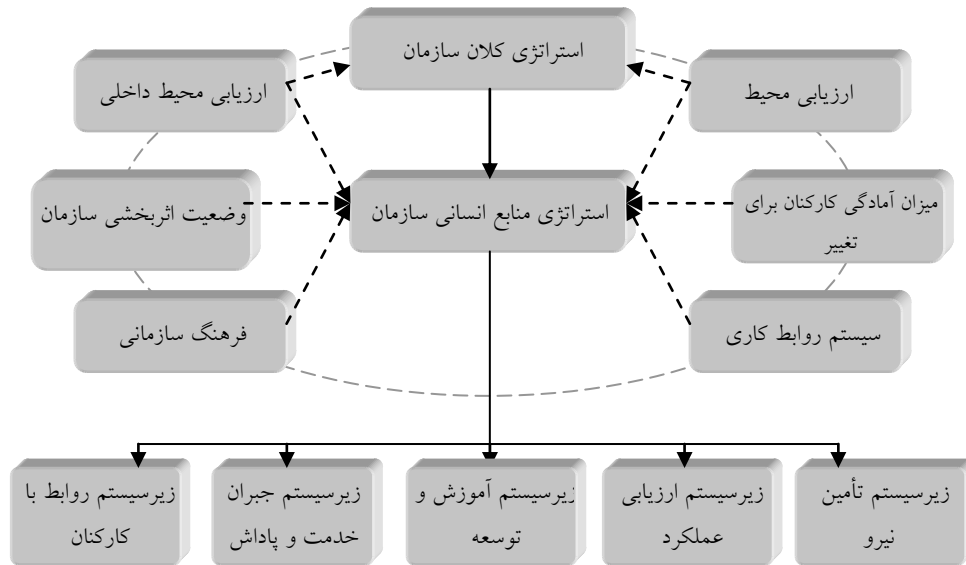
شکل ۱. فرایند تدوین راهبرد منابع انسانی در الگوهای منطقی (عقلایی)

### الگوهای فزاینده<sup>۲</sup> یا واقعی (مبتنی بر عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی)

از اواخر دهه ۱۹۸۰، الگوهایی با نگرشی فزاینده یا گام به گام، مطرح شده‌اند که در فرایند طراحی راهبرد منابع انسانی، به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی، توجه می‌کنند. این الگوها همچنین، توانستند الگوهای راهبردی منابع انسانی را بدون وجود راهبرد سازمان، طراحی کنند. زیرا عناصر تصمیم‌گیری در آن‌ها، شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی (یعنی بازار کار و یا نحوه کنترل) است.

در مواردی نیز که راهبرد سازمان، وجود دارد، این الگوها، هماهنگی خود را با آن، از طریق ایجاد رابطه‌ای دوطرفه، حفظ می‌کنند (شکل ۲) (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۴۴).

1. Given
2. Incremental



شکل ۲. فرایند تدوین راهبرد منابع انسانی بر مبنای الگوی فزاینده (طبیعی)

### الگوهای مبتنی بر کنترل کارکنان

برخی الگوها، بر حسب عوامل ویژه مدیریت منابع انسانی و مطابق با محورهای اصلی فلسفه نظریه‌های مدیریت طراحی شده‌اند، پژوهشگران در اقدامی که برای سنخ‌شناسی یا گونه‌شناسی راهبرد منابع انسانی به عمل آورده‌اند، یک یا دو نگرش را به‌کار گرفته‌اند. نگرش نخست، در ماهیت دادوستد بین کارمند و کارفرما، و به بیان دقیق‌تر، در پارامترهای بازار کار ریشه دارد که مبنای این دادوستد را به وجود می‌آورد. نگرش دوم، در اقدامی که کارفرما می‌کوشد بدان وسیله بر عملکرد کارمند نظارت و اعمال کنترل کند، ریشه دارد.

الگوهای مبتنی بر کنترل کارکنان، بر عامل «تمرکز»<sup>۱</sup> که اولین محور مهم در فلسفه نظریه‌های مدیریت به‌شمار می‌آید، تأکید می‌کند. در مدیریت منابع انسانی، تمرکزگرایی به صورت کنترل

1. Centralization

فرایند عملیات کارکنان، و تمرکززدایی، به صورت کنترل بازده فعالیت کارکنان، تجلی می‌یابد. با این وصف، راهبردهای پیشنهادی در این الگوها، بر طیفی قرار گرفته‌اند که دو سر آن، کنترل فرایند و کنترل بازده (محصول) است و استراتژی‌های ترکیبی نیز میان این دو قرار دارند:

راهبردهای پیشنهادی توسط سه الگوی تک‌بعدی مبتنی بر کنترل کارکنان، در شکل‌های ۳، ۴ و ۵ بر روی طیف کنترل بازده/ فرایند، معرفی شده‌اند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۷۱).

### الگوی شولر و جکسون (۱۹۸۷)

آن‌ها بر دو منطق اصلی مبتنی بر کنترل تأکید کرده‌اند:

منطق کنترل مستقیم بر فرایند: این منطق با راهبرد مبتنی بر رهبری هزینه پورتر سازگار است.

منطق کنترل غیرمستقیم بر بازده: این منطق با راهبرد مبتنی بر متمایزکردن پورتر سازگار است.



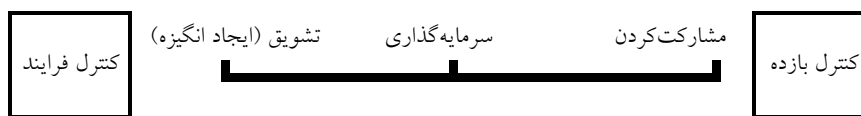
شکل ۳. الگوی راهبردهای شولر و جکسون (۱۹۸۷) (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۷۴)

### الگوی دایر و هولدر (۱۹۸۸)

این دو با تعریف راهبرد منابع انسانی به صورت «تصمیم‌هایی درباره هدف‌های عمده منابع انسانی و وسیله‌هایی برای تأمین این هدف‌ها»، ابتدا چهار نوع هدف را کردند: هدف‌های مبتنی بر ایفای نقش، که با انتظارهای عملکردی کارکنان سروکار دارد؛ هدف‌های ترکیبی، با ترکیب نیروی کار سروکار دارد؛ هدف‌های شایستگی، که با میزان دانش، مهارت و توانایی کارکنان در جهت تأمین هدف‌های راهبردی سازمان مربوط است، هدف‌های تعهدی، که با میزان احساس تعلق کارکنان به



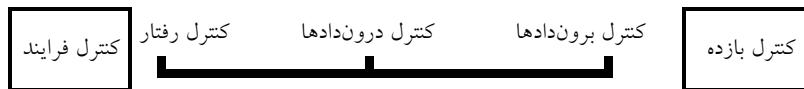
سازمان سروکار دارد. آن‌ها سه نوع راهبرد منابع انسانی مطرح کردند که عبارت‌اند از ایجاد سرمایه‌گذاری<sup>۲</sup> و مشارکت<sup>۳</sup>. این راهبردها بر مبنای چگونگی تعیین هدف‌ها و ابزارهای رسیدن به آن‌ها شکل گرفته‌اند. چهار هدف عمده منابع انسانی عبارت است از ایفای نقش، ترکیب، شایستگی و تعهد.



شکل ۴. الگوی راهبردهای دایر و هولدر (۱۹۸۸) (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۷۵)

### الگوی اسنل (۱۹۹۲)

وی ضمن تأیید قرارگرفتن راهبردهای منابع انسانی در دو انتهای طیف کنترل، و پس از بیان تعریفی از کنترل، به صورت «فرایندی که به هماهنگی کارهای افراد با منافع سازمان کمک می‌کند»، مانند الگوی دایر و هولدر سه گونه اصلی کنترل را متمایز کرد:



شکل ۵. الگوی راهبردهای اسنل (۱۹۹۲) (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۷۸)

### الگوهای مبتنی بر بازارکار

این الگوها که خود در حوزه الگوهای مبتنی بر منابع قرار می‌گیرند بر پایه این فرض استوار است که مجموعه رفتارها، نگرش‌ها و روابط کارکنان در سیستم منابع انسانی سازمان می‌توانند در اجرای

1. Motivate
2. Investment
3. Involvement

راهبرد سازمان نقشی مهم ایفا کنند. به عبارت دیگر، می توان گفت این الگوها، بر عامل «توجه به محیط داخل و یا محیط خارج»<sup>۱</sup> که دومین محور مهم در فلسفه نظریه های مدیریت به شمار می آید، تأکید می کنند. در مدیریت منابع انسانی، توجه به داخل به صورت تأکید بر بازار کار درون سازمان، و توجه به خارج، به صورت تأکید بر بازار کار بیرون سازمان، تجلی می یابد.

### الگوی آسترمن (۱۹۸۷)

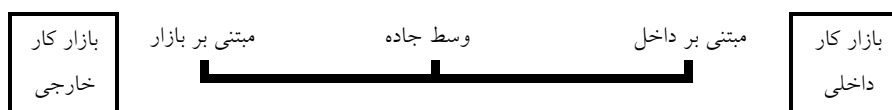
آسترمن چهار راهبرد متفاوت منابع انسانی را شناسایی کرد و مدعی شد که آن ها ناشی از راهبرد کل سازمانند. این راهبردها عبارت اند از راهبرد مبتنی بر مهارت، راهبرد مبتنی بر بازار دست دوم (ثانویه)، راهبرد صنعتی، راهبرد مبتنی بر حقوق.



شکل ۶. الگوی راهبردهای آسترمن<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۶۴)

### الگوی دلری و داتی (۱۹۹۶)

این دو با تقویت رابطه بسیار مهم راهبرد سازمان و منطق مربوط به راهبرد منابع انسانی، چارچوب اشتغال آسترمن را گسترش دادند و در این راستا، سه نوع راهبرد پیشنهاد کردند که عبارت اند از راهبرد مبتنی بر بازار، راهبرد مبتنی بر تأمین نیرو از داخل، راهبرد وسط جاده که ترکیبی از دو راهبرد فوق است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۶۷).



شکل ۷. الگوی راهبردهای دلری و داتی (۱۹۹۶)

1. Internal & External
2. Astermann

**الگوی بارون و کرپس (۱۹۹۹)**

این دو پژوهشگر سه نوع راهبرد منابع انسانی را به شرح ذیل شناسایی کردند که عبارت‌اند از راهبرد تأمین نیرو از بازار کار داخلی؛ راهبرد ثانویه (مبتنی بر تعهد)؛ الگوی پیوندی (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۶۸).



شکل ۸. الگوی استراتژی‌های بارون و کرپس (۱۹۹۹)

**الگوهای مبتنی بر داده‌ها (تجربی)**

پژوهشگران تجربی برای شناسایی این الگوها، با استفاده از انواع روش‌های آماری می‌کوشند تا گرایش آماری هر مجموعه از شیوه‌های عملی، برای تشکیل یک خوشه را در سازمان‌ها شناسایی نمایند. یعنی همان گونه که پژوهشگران الگوهای تئوری درصدد ایجاد رابطه بین وسیله و هدف نظری بودند، پژوهشگران تجربی درصددند که همین کار را البته به‌طور تجربی انجام دهند. دو الگوی قابل توجه در این زمینه عبارت‌اند از:

**الگوی آرتور (۱۹۹۲، ۱۹۹۴)**

وی بر اساس پنج قلمرو از روش‌های عملی منابع انسانی (سازماندهی کارها، روابط کارکنان، تأمین نیروی انسانی، آموزش و پاداش) دو نوع راهبرد منابع انسانی حاکم بر سازمان‌ها را شناسایی کرد: راهبرد کاهش هزینه‌ها، راهبرد مبتنی بر تعهد،

**الگوی مک دافی (۱۹۹۵)**

وی به شیوه‌ای مشابه مدعی شد که راهبردهای منابع انسانی در مجموعه‌ای از شیوه‌های عملی منابع انسانی که درون سازمان با یکدیگر سازگار و مرتبط هستند و می‌توان به صورت تجربی آن‌ها را شناسایی کرد، متجلی می‌شوند. از دیدگاه مک دافی این دسته‌ها یا خوشه‌ها بر اساس «منطق

سازمانی» قرار دارند و منطق مزبور به ما اطمینان می‌دهد که این دسته یا خوشه از شیوه‌های عملی منابع انسانی «با خوشه‌های عملی مکمل، حاصل از کارکرد واحدهای وظیفه‌ای هسته‌ای سازمان، یکپارچه می‌شوند».

وی سپس، مطابق با دو راهبرد رقابتی پورتر، دو منطق برای راهبرد منابع انسانی در سازمان‌ها را معرفی کرد: منطق مبتنی بر ایجاد سپر (تولید انبوه)، منطق انعطاف‌پذیر (تولید انعطاف‌پذیر)

### الگوهای یک‌پارچه

نگرش نقاط مرجع استراتژیک<sup>۱</sup> به طراحان راهبرد امکان می‌دهد ضمن بهره‌مندی از مزایای هر دو الگوی بخردانه و فزاینده، با ملاک قراردان معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در راهبرد بگنجانند، به‌طوری که همه 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 به‌کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های راهبردی را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذینفع اصلی برسانند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۵۲). در واقع، نقطه مرجع، محل یا نقطه‌ای است که همه اندازه‌گیری‌ها و انتخاب‌ها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود.

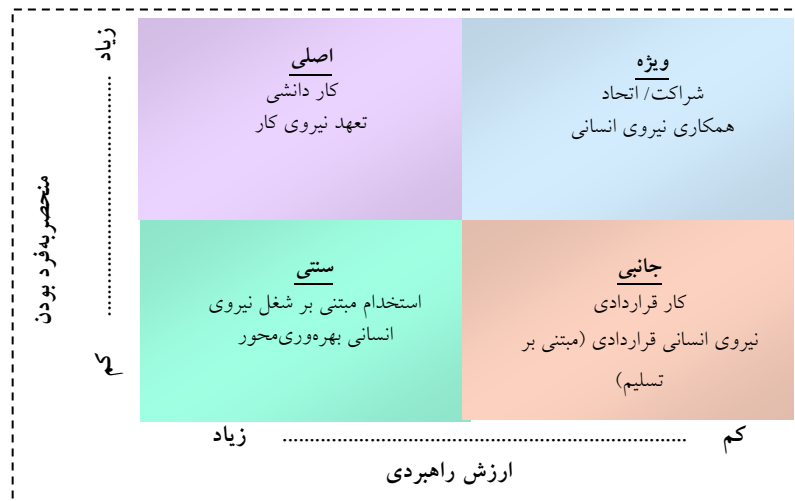
### الگوی لپیک و اسنل (۱۹۹۸)

لپیک و اسنل<sup>۲</sup> (۱۹۹۸، ۲۰۰۲) بر اساس دو بعد ارزش راهبردی و منحصر به فرد بودن سرمایه انسانی، ماتریسی چهارخانه طراحی کردند (شکل ۹). ارزش راهبردی منابع انسانی به توانایی آن برای ایجاد شایستگی اساسی یا مزیت رقابتی اطلاق می‌شود. منحصر به فرد بودن منابع انسانی نیز، بر میزان هزینه و توانایی سازمان برای تحقق هدف تأثیر دارد.

1. Strategic Referent Points (SRP)

2. Lepak & Snell

۱. منابع انسانی سنتی<sup>۱</sup>: این نوع سرمایه، گرچه ارزش آفرین است ولی منحصر به فرد و ویژه نیست.
۲. منابع انسانی جنبی<sup>۲</sup>: این نوع سرمایه، نه ارزش آفرینی چندانی برای مشتریان دارد و نه در نوع خود برای سازمان منحصر به فرد و خیلی ویژه است.
۳. منابع انسانی اصلی<sup>۳</sup>: زمانی که منابع انسانی ارزش آفرین و منحصر به فرد باشد برای سازمان منافع راهبردی ایجاد می‌کند.
۴. منابع انسانی ویژه<sup>۴</sup>: این نوع منابع انسانی، منحصر به فرد و ویژه است، اما چندان در ارزش آفرینی برای مشتریان توانایی ندارد.



شکل ۹. الگوی راهبردهای منابع انسانی براساس دیدگاه لیبک و اسنل (۱۹۹۸، ۲۰۰۲)

1. Traditional HR
2. Peripheral HR
3. Core HR
4. Idiosyncratic HR

### الگوی استوارت و براون (۲۰۰۹)

درباره مدیریت منابع انسانی، به دو راهبرد باید توجه شود. اول، راهبرد رقابتی کسب و کار<sup>۱</sup>، که بر مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مربوط به تأمین خواسته‌های مشتری تمرکز دارد و دوم، راهبرد منابع انسانی<sup>۲</sup> که بر تصمیم‌ها و اقدامات مربوط به مدیریت افراد سازمان تمرکز می‌کند. برای افزایش اثربخشی سازمانی، این دو راهبرد باید هماهنگ با هم عمل کنند (استوارت و براون، ۱۳۸۹، ص ۷۱).

در سطح کسب و کار، سازمان می‌تواند راهبردهای متعدد و متنوع داشته باشد، اما دو راهبرد عمومی در سطح واحدهای تجاری بیشتر به کار گرفته می‌شوند که عبارت‌اند از راهبرد رهبری هزینه<sup>۳</sup> و راهبرد تمایز<sup>۴</sup>.

### رهبری هزینه یا تمایز

این دو راهبرد از نظر فعالیت‌های منابع انسانی نیز با یکدیگر تفاوت دارند. در جدول ۱ تفاوت‌های مهم این دو راهبرد از نظر فعالیت‌های منابع انسانی بیان شده است.

جدول ۱. تفاوت‌های منابع انسانی راهبردی

راهبرد رهبری هزینه	راهبرد تمایز
تأکید بر مشارکت گروه	تأکید بر مشارکت افراد
تمرکز بر بهبود فرایندها	تمرکز بر نتایج، پیامدها و بازده
توسعه مهارت‌های عمومی کارکنان	توسعه مهارت‌های تخصصی کارکنان
همکاری کارکنان	رقابت نسبی بین کارکنان
فرهنگ کارایی	فرهنگ خلاقیت
وظایف کاملاً از پیش تعیین شده	وظایف کاری منعطف
قوانین و رویه برای استاندارد کردن کارها	به‌کارگیری اندک قوانین و رویه مگر در شرایط استثنایی

1. Competitive business strategy
2. Human resource strategy
3. Cost leadership
4. Differentiation

## بازار کار داخلی یا بازار کار خارجی

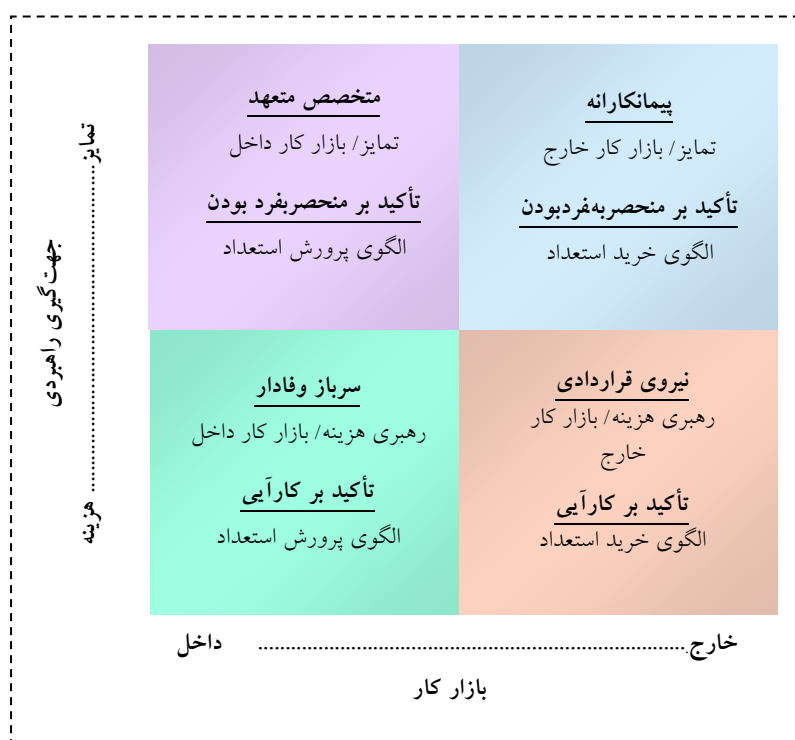
علاوه بر تفاوت راهبرد رقابتی، سازمان‌ها از نظر توجه به توسعه مهارت‌های کارکنان نیز با یکدیگر تفاوت دارند، سازمانی که بر بازار کار داخلی<sup>۱</sup> تمرکز دارد، تلاش می‌کند کارکنان خود را بالنده کند و برای مدت زمان طولانی آن‌ها را در سازمان به کار گیرد. در مقابل، سازمانی که جهت‌گیری بازار کار خارجی<sup>۲</sup> دارد، در جست‌وجوی خرید استعدادهاى مورد نیاز خود است. تفاوت‌های بین این دو گرایش در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. تفاوت‌های بازار کار داخل و خارج

بازار کار داخل	بازار کار خارج
استخدام افرادی که در ابتدای مسیر شغلی‌اند.	استخدام افرادی که مهارت‌های تخصصی را دارند.
تمرکز شدید بر کارکنان جدید	تمرکز محدود بر سیاست‌های شرکت
تأکید بر ارتقای درون سازمان	تأکید بر واردکردن نیروی جدید
فرصت‌های آموزش مستمر	فرصت‌های آموزش محدود
توسعه مهارت‌هایی که فقط برای یک سازمان ارزشمند است.	توسعه مهارت‌هایی که برای بسیاری از سازمان‌ها ارزشمند است.
جبهه‌گیری در مقابل ترک خدمت	پذیرش ترک خدمت
وفاداری، اساس همکاری کارمند است.	پول، اساس همکاری کارمند است.
وابستگی شدید به سازمان	وابستگی شدید به حرفه

استوارت و براون (۲۰۰۹)، براساس دو بعد جهت‌گیری راهبردی (راهبرد رهبری هزینه یا راهبرد تمایز) و جهت‌گیری بازار کار (گزینه ساخت/ تمرکز بر داخل یا خرید مهارت و استعداد/ تمرکز بر خارج)، به ماتریسی چهارخانه رسیده‌اند که مبین راهبردهای منابع انسانی است (شکل ۱۰).

1. Internal labor orientathon
2. External labor orientathon



شکل ۱۰. الگوی راهبردهای منابع انسانی براساس دیدگاه استوارت و براون (۲۰۰۹)

۱. **راهبرد سرباز وفادار**<sup>۱</sup>: از ترکیب راهبرد رهبری هزینه (کنترل فرایند) و بازار کار داخل، راهبرد منابع انسانی حاصل می‌شود که راهبرد سرباز وفادار نامیده می‌شود. این نام بدین دلیل انتخاب شده است که در این راهبرد بر استخدام و حفظ کارکنان وفادار برای انجام دادن امور مورد نظر سازمان تأکید می‌شود.

۲. **راهبرد نیروی کار قراردادی**<sup>۲</sup>: ترکیب راهبرد رهبری هزینه (کنترل فرایند) و بازار کار

1. Loyal soldier  
2. Bargain laborer



خارج، راهبرد کار قراردادی را ایجاد می‌کند. تأکید این راهبرد بر به‌کارگیری کارکنانی است که دستمزدهای بالایی طلب نمی‌کنند.

۳. **راهبرد متخصص متعهد**<sup>۱</sup>: راهبرد متخصص متعهد، حاصل ترکیب راهبرد تمایز (کنترل بازده) و بازار کار داخل است. هدف این راهبرد، گزینش و حفظ کارکنان متخصص است.

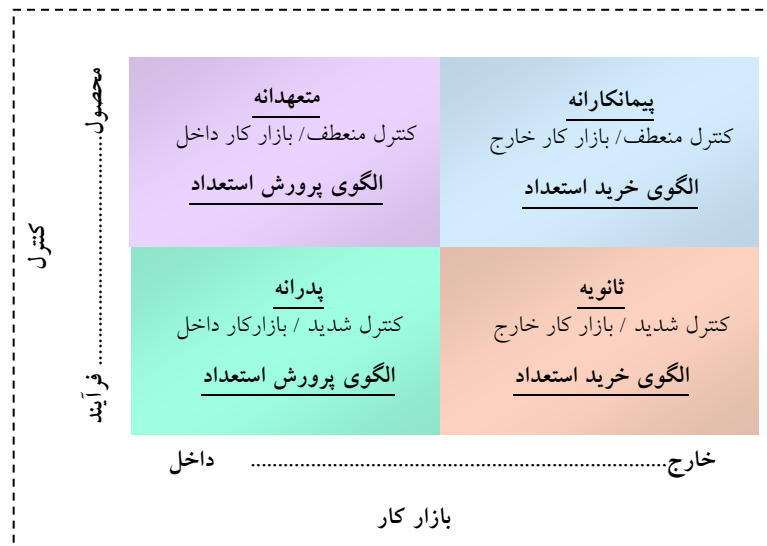
۴. **راهبرد پیمانکارانه**<sup>۲</sup>: راهبرد پیمانکارانه حاصل ترکیب راهبرد تمایز (کنترل بازده) و بازار کار خارج است. تأکید اساسی این راهبرد، بر به‌کارگیری افرادی است که مهارت‌های تخصصی مورد نیاز را دارند، اما سازمان برای مدت زمان طولانی به آنها نیاز ندارد.

### الگوی بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰)

بامبرگر و فیگن‌بام در تلاشی برای سازگاری الگوهای فزاینده (برای طراحی راهبرد منابع انسانی) با الگوهایی که براساس دیدگاه برنامه‌ریزی عقلایی است، دیدگاه ترکیبی (نقاط مرجع راهبردی) را مطرح کرده‌اند. ایشان از زاویه نقاط مرجع راهبردی به فرایند طراحی راهبرد منابع انسانی نگاه کرده‌اند و گونه‌شناسی جدیدی از انواع راهبردهای منابع انسانی طراحی می‌کنند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۱، ص ۸۶).

بامبرگر و مشولم<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، پس از بررسی الگوهای قبلی منابع انسانی به‌طور عمیق و دقیق الگوی خود را براساس دو بعد کنترل (کنترل محصول یا فرایند) و کانون توجه (داخل یا خارج)، چهار گونه راهبرد منابع انسانی معرفی کردند که عبارت‌اند از راهبرد پدران<sup>۴</sup>، ثانویه<sup>۵</sup>، متعهدانه<sup>۶</sup> و پیمانکارانه (شکل ۱۱).

- 
1. Committed Expert
  2. Free Agent
  3. Bamberger & Meshoulam
  4. Parentalistic
  5. Secondary
  6. Commitment



شکل ۱۱. الگوی راهبردهای منابع انسانی براساس دیدگاه بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

۱. **راهبرد پدرانه:** این راهبرد، دربارهٔ مشاغلی ساده و تکراری و استانداردپذیر به کار گرفته می‌شود.
۲. **راهبرد ثانویه:** این راهبرد، برای مشاغلی ساده، تکراری و استانداردپذیر مناسب است که نیروی کار مورد نیاز برای آن‌ها، به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت، موجود است و ضرورتی نیز در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.
۳. **راهبرد متعهدانه:** این راهبرد، در مشاغل پیچیده و تخصصی به کار گرفته می‌شود، کارشناسان فعال در این مشاغل، به‌طور دائم مورد نیاز شرکت‌اند و جایگزینی آن‌ها دشوار است. از این رو، ضروری است رویکردی مؤثر به بازارکار درون سازمان داشت.
۴. **راهبرد پیمانکارانه:** این راهبرد نیز برای آن دسته از مشاغل پیچیده و تخصصی مناسب است که استخدام دائمی و رسمی کارشناسان، هزینهٔ بالایی را بر شرکت تحمیل می‌کند، زیرا شرکت به این نوع از مشاغل، در مقاطعی کوتاه و به‌طور موقت نیاز دارد.

### کامل‌ترین الگو

با توجه به مفاهیم و الگوهای مطرح شده دو الگوی آخر یعنی الگوی استوارت و براون و الگوی بامبرگر و مشولم کامل‌اند، ولی کدام کامل‌تر است؟

هر دو الگو دیدگاه نقاط مرجع راهبردی (یکپارچه) را که چارچوب کامل‌تری نسبت الگوهای عقلایی و فزاینده و الگوهای دیگر است، مبنا قرار می‌دهند، در این زمینه می‌توان دو الگوی استوارت و براون و بامبرگر و مشولم را با تفسیری مختصر یکی قلمداد کرد:

همانگونه که ملاحظه می‌شود بعد بازار کار در هر دو الگو یکی است و بعد کنترل در الگوی بامبرگر و مشولم و بعد جهت‌گیری راهبردی در الگوی استوارت و براون معادل است زیرا وقتی کنترل فرایندی (شدید) و جهت‌گیری راهبردی رهبری هزینه باشد، تأکید بر کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی است، و وقتی کنترل محصول (بازده) و جهت‌گیری راهبردی تمایز باشد، تأکید بر اختیارات بیشتر و نوآوری است و بر اساس همین نگاه راهبردهای ۱، ۲، ۳ و ۴ در هر دو الگو معادل هم است و می‌توان آنان را به عنوان کامل‌ترین الگوی راهبردهای منابع انسانی پذیرفت. در ادامه، الگوی بامبرگر و مشولم را کامل‌ترین الگو فرض می‌کند.

### جمع‌بندی و پیشنهاد

آیا این الگو پاسخ‌گوی سازمان‌های با رویکرد برون‌سپاری است؟

رویکرد برون‌سپاری رویکردی ساختاری است که براساس آن سازمان‌ها فعالیت‌های خود را به افراد غیر از منابع انسانی خود و در خارج از سازمان واگذار می‌کنند. این رویکرد موجب تغییر ساختار در سازمان می‌شود، سازمان مزیت رقابتی خود را حفظ و بقیه را برون‌سپاری می‌کند. در نتیجه، این کار باعث کوچک‌شدن سازمان می‌شود اثر تغییرات ساختاری و نوع ساختار بر راهبردهای منابع انسانی در الگوی بامبرگر و مشولم دیده نشده است، یعنی مطابق الگوی بامبرگر و مشولم اگر سازمانی وظایف خود را برون‌سپاری کند، راهبردهای آن در قبل و بعد از برون‌سپاری یکی است، در حالی که پس از برون‌سپاری منابع انسانی باقی‌مانده منابع اصلی سازمان است و راهبردهایی که مربوط به منابع انسانی عمومی سازمان بود، قابل استفاده نیست. پس باید الگوی

راهبردهای منابع انسانی بامبرگر و مشولم به گونه‌ای تغییر کند که تأثیر تغییر رویکرد ساختاری در آن دیده شود. در این صورت، باید علاوه بر دو بعد بازار کار و کنترل موضوع ساختار (وظیفه‌ای تا شبکه‌ای) در نظر گرفته شود. در اینجا، منظور از ساختار وظیفه‌ای ساختاری است که در آن سازمان همه وظایف خود را با به‌کارگیری منابع استخدامی خود انجام می‌دهد و ساختار شبکه‌ای ساختاری است که در آن سازمان عمده وظایف را برون‌سپاری می‌کند و با به‌کارگیری زنجیره تأمین و عرضه خارج سازمان وظایف خود را به انجام می‌دهد.

باتوجه به این رویکرد ساختاری، بسیاری از وظایف سازمان، برون‌سپاری می‌شود و بالطبع آن، بسیاری از کارکنان رهاسازی می‌شوند در این شرایط بدیهی است برای چابک‌سازی سازمان باید نیروی انسانی را حداقل کرد و در این صورت، نیروهایی باقی می‌مانند که حداکثر توانمندی را دارند و این نیروها کارکنان اصلی سازمان محسوب می‌شوند. پس باید راهبردهای منابع انسانی صرفاً بر آن‌ها متمرکز شوند.

## منابع و مأخذ

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰). *راهبردهای مدیریت منابع انسانی (مجموعه مقالات)*. ترجمه دکتر خدایار ابیلی و حسن موفقی، تهران، فرا.
۳. استوارت، گرگ ال؛ براون، کنت جی (۱۳۸۸). *مدیریت منابع انسانی، پیوند راهبرد و عمل*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران، مهکامه.
۴. استوری، جان؛ وایت، پاتریک؛ اولریچ، دیوید (۱۳۹۱). *مباحث پیشرفته مدیریت راهبردی منابع انسانی*. ترجمه میرعلی سیدنقوی، ابراهیم محمودزاده و حسن عباس‌زاده، تهران، انستیتو ایز ایران.
۵. اشناپدر جانز؛ مارک جی (۱۳۸۸). *برون‌سپاری و درون‌سپاری در عرصه بین‌المللی*. ترجمه مینا جمشیدی و صامع یوسفی، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی.
۶. اعرابی، سیدمحمد؛ فیاضی، مرجان (۱۳۸۷). *راهبرد منابع انسانی*. تهران، انتشارات ایز ایران.
۷. التون، جان (۱۳۸۸). *پرورش راهبردی منابع انسانی (جلد اول)*. ترجمه ناصر میرسپاسی و داریوش غلامزاده، چاپ دوم، تهران، انتشارات ترمه.
۸. باکسال، پیتر؛ پورسل، جان (۱۳۸۵). *راهبرد و مدیریت منابع انسانی*. ترجمه رضا شفیع‌زاده. تهران، انتشارات گلستان ادب.
۹. بامبرگر، پیتر؛ مشمولم، ایلن (۱۳۸۹). *راهبرد منابع انسانی؛ تدوین/اجرا/آثار*. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۰. بانت، آلن؛ هینز، استفن جی (۱۳۸۶). *برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی*. ترجمه سیدمحمد اعرابی و سعید موسوی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۱. گریوز، جیم (۱۳۸۷). *مدیریت راهبردی منابع انسانی*. ترجمه صادق ناصرپور، تهران، نشر آیز.

۱۲. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۹). *مدیریت راهبردی منابع انسانی و روابط کار*، تهران، انتشارات میر.
۱۳. هال، ریچارد اچ. (۱۳۸۴). *سازمان: ساختار، فرایندها، ره آوردها*. ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.

14. Bamberger, P.; Figenbaum, A. (1996). "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy". *Academy of management review*, 21(4), 926-958.
15. Beugelsdijk, S. (2008). "Strategic Human Resource Practices and Product Innovation". *Organization Studies*, 29(6), 821-847.
16. Boselie, Paul. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Mc Graw-Hill Higher Education.
17. Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design*. Tenth edition. South-Western, Cengage Learning.
18. Dimba, B. A. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1(2), 128-137.
19. Edwards, D. J.; Holt, G. D. (2010). "The case for 3D triangulation when applied to construction management research". *Construction Innovation*, 10(1), 25-41.
20. Kim, S; Wright, P. M.; Su, Z. (2010). "Human resource management and firm performance in China: A critical review". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(1), 58-85.
21. 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.
22. Mello, J. (2002). *Strategic Human Resource Management*, South western college publishing, OHIO.
23. Priti, J. (2005). "A comparative analysis of strategic human resource management issues in an organizational context". *Library review*, 54(3), 166-179.
24. Stewart, G. L.; Brown, K. G. (2009). *Human resource management: linking Strategy to practice*. John Wiley & Sons, Inc.