

انتخاب استراتژیک در مدیریت منابع انسانی

نکارش و ترجمه محمد زاهدی

چکیده

دوره کنونی حیات انسان با دگرگونیهای پرشتاب در عرصه‌های مختلف همراه است. لزوم انطباق سازمانها با تحولات محیطی و پاسخگو بودن به آنها چنان اهمیتی یافته که سبب شده در دهه‌های اخیر مفاهیم استراتژی و مدیریت استراتژیک از موضوعات مهم مورد بحث محافل علمی شود. در واقع، اتخاذ و اجرای استراتژیهای مناسب رمز موفقیت سازمانهاست و ناتوانی و قصور در این زمینه به شکست و نابودی آنها منجر می‌شود. از سوی دیگر، تجارب مدیریتی در قرن حاضر به سازمانها آموخته است که در بین منابع مختلفی که در اختیار دارند، منابع انسانی از مهمترین سرمایه‌ها است. از این رو اداره منابع انسانی با توجه به استراتژیهای سازمان و در پیوند با آنها رویکردی است که به طرح «مدیریت استراتژیک منابع انسانی» منتهی شده است. یکی از مهمترین فعالیتهای مدیریت منابع انسانی، انتخاب است تا افراد صاحب صلاحیت برای مشاغل سازمان برگزیده شوند. فرایند انتخاب نیز باید با توجه به استراتژیهای سازمان صورت پذیرد. در مقاله حاضر ضمن اشاره به مفهوم انتخاب استراتژیک منابع انسانی، مطالعات مربوط به چگونگی تناسب بین انتخاب این منابع و استراتژی سازمان بررسی می‌شود و راههای مختلف برای وصول به آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مقدمه

انتخاب یکی از فعالیتهای و وظایف در مدیریت منابع انسانی است که در اینجا پیوند آن با استراتژی سازمان مورد نظر است. درباره انتخاب، تعاریف متعددی می‌تواند ارائه شود. بنابر یکی از این تعاریف، "مشمول بر تمامی تحرکات منابع انسانی مربوط به سازمان، درون آن و از آن به بیرون می‌باشد"^۱. نکته مهم در انتخاب استراتژیک منابع انسانی^۲ آن است که این امر باید بخشی از تفکر استراتژیک سازمان هم در مراحل شکل‌گیری و هم اجرای استراتژی باشد و در واقع انتخاب با اهداف استراتژیک سازمان

یکپارچه شود.

از آنجا که مدیریت استراتژیک، مستلزم بررسی و دقت درباره متغیرهای محیطی و درک فرصتها و تهدیدهاست، در زمینه انتخاب منابع انسانی نیز عوامل محیطی باید مدنظر قرار گیرند^۳ از جمله خصوصیات متقاضیان کار با توجه به میزان تمایل به اشتغال زنان و مردان، تغییرات طول خدمت آنان، سن بازنشستگی و تغییرات مربوط به میزان تحصیلات دانشگاهی در هر زمان متفاوت است. مسائل جمعیت‌شناسی، دربردارنده مسائلی است از قبیل میزان تولد، مرگ، مهاجرت و باروری و سن ازدواج، نرخ بیکاری

کردند. ارائه چنین خدماتی با کیفیت بالا مستلزم به کارگیری کارکنان برخوردار از مهارت‌های بالا بود. از این رو، شرکتها در مصاحبه‌های استخدامی به دنبال کسانی بودند که مهارت‌های مواجهه با تغییر را مثل رهبری، کارآفرینی، مدیریت پروژه، تحمل تردید و برقراری ارتباط داشته باشند. بنابراین، تنها درصد کمی از کارکنان از میان فارغ‌التحصیلان دانشگاهها انتخاب می‌شدند و بخش عمده منابع انسانی از بین نیروهای کارآزموده تأمین می‌شد و تأکید کمتری بر برنامه‌ریزی کارراه انجام می‌گرفت. این امر به نوبه خود موجب وفاداری کمتر کارکنان شرکتها و دشواریهایی بود که مورد مطالعه پژوهشگران قرار گرفت و موجب ارائه پیشنهادهایی از سوی آنان شد.

براساس مطالعه هندری، پتیگرو و اسپارو^۸ سازمانهای مورد مطالعه بر اثر فشارهای رقابتی در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی خود بهسازیهایی انجام داده بودند^۹. تجدید ساختار، عدم تمرکز، چند ملیتی شدن، ادغام و تلفیق و... که ناشی از این فشارها بودند، به نوبه خود نیاز به تغییر مهارت، دانش و توانایی را در کارکنان بسیاری از سازمانها به وجود آورده بودند. همچنین تغییراتی در فرهنگ سازمانها پدید آمده بود. بعضی سازمانها معیارهای کارمندیابی را بمنظور انعطاف در مهارتها ارتقا داده و برخی افزایش میزان کارمندیابی را برای تسهیل تغییرات و پاره‌ای از سازمانها استفاده از نیروی پاره‌وقت و الگوهای انعطاف‌پذیر کاری در پیش گرفته بودند.

چگونگی پیوند انتخاب منابع انسانی با استراتژی سازمان

هرچند در لزوم تأثیرپذیری انتخاب از استراتژی سازمان و همسویی در جهت تحقق آن بحثی نیست، ولی چگونگی این امر مستلزم تأمل بیشتر و ملحوظ داشتن جنبه‌های اقتضایی مربوط می‌باشد. معه‌ذا رویکردهایی در

و محدودیتهای قانونی در زمینه‌های مربوط به رفع تبعیض بین نیروی کار زنان و مردان و تبعیضهای نژادی و مقرراتی که از سوی دولتها اعمال می‌شود.

پیشینه مطالعاتی

در زمینه پیوند انتخاب با استراتژی سازمان بررسیهایی انجام شده است و در واقع در خلال این مطالعات، شواهدی مبنی بر این پیوند مشاهده گردیده که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

مطالعات کید و اپنهایم^۴، در طی این مطالعه^۵ چهار شرکت بزرگ آمریکایی به منظور آگاهی از چگونگی رابطه جهتگیری استراتژیک با برنامه‌ریزی منابع انسانی آنها مورد پژوهش قرار گرفتند. این شرکتها، شرکت‌های موفق و سودآوری بودند. میزان تغییرات محیطی و علاقه‌مندی سازمان به نوآوری از عوامل مؤثر بر نحوه انتخاب منابع انسانی بود. در هنگامی که محیط بسیار متغیر بود، توانایی سازمانها برای برنامه‌ریزی کاهش می‌یافت و بنابراین سازمانها بیشتر به ابزارها توجه می‌کردند تا به نتایج، زیرا پیش‌بینی دشوار بود. در چنین شرایطی بیشتر مدیرانی انتخاب می‌شدند که دارای استعداد پاسخگویی سریع و متناسب با شرایط متحول باشند بجای آنکه در شرایط ثابت بتوانند به اهداف دست یابند. براساس نتایج این پژوهش، تلاطم محیطی و نوآوری به هم پیوسته‌اند و درجایی که درجه بالایی از نوآوری مطرح باشد، ارتقای منابع انسانی از درون سازمان انجام می‌شود. از سوی دیگر از آنجا که مدیران نوآور نیازمند به محیط کار ایمن می‌باشند، سازمانهای نوآور متمایل به ایجاد خط‌مشی امنیت شغلی هستند.

اسپارو و پتیگرو^۶ در انگلستان درباره شرکت‌های کامپیوتری مطالعه دیگری بعمل آورده‌اند^۷. این شرکتها در زمانی که تهیه سخت‌افزارها از شرکت‌های مادر از آمریکا با دشواری مالی توأم بود، اقدام به ارائه خدمات نرم‌افزاری

این جهت قابل طرح و بررسی می‌باشد که به آنها می‌پردازیم:

۱. استفاده از چرخه عمر محصول و سازمان

تعدادی از صاحب‌نظران درباره چرخه عمر سازمان و مراحل که طی می‌کند نظریاتی را ارائه کرده‌اند. ایساک ادیزس^{۱۰} دوره عمر سازمان را به مراحل: تأسیس، طفولیت، رشد سریع، بلوغ، تکامل، ثبات، اشرافیت، بازنشستگی، پیری و ورشکستگی یا مرگ تقسیم کرده است^{۱۱}. او با معرفی نقشهای مدیریت: تولیدکنندگی، اداره کنندگی، کارآفرینی و یکپارچه‌کنندگی، تناسب بین مراحل دوره عمر سازمان و خصوصیات یا نقش مورد تأکید مدیران را مورد بررسی قرار داده است. بطور مثال در دوره رشد سریع عمدتاً نقش تولیدی و در دوره بلوغ نقش اداره کردن را مورد انطباق قرار داده که این چارچوب می‌تواند بعنوان الگویی برای انتخاب مدیران مورد استفاده واقع شود. همچنین مراحل چرخه زندگی سازمان به خلاقیت، اشتراک مساعی، رسمی شدن و تدبیراندیشی نیز تقسیم شده است^{۱۲}. در ارتباط با این مراحل، ساختار، نوع محصول، سیستم کنترل و پاداش، نوآوری، هدف و شیوه مدیریت می‌تواند متفاوت باشد و در مورد تناسب شیوه مدیریت با مراحل یادشده، شیوه‌های فردی خلاقانه، جذابیت و ارائه طریق، تفویض اختیار و روش گروهی به ترتیب ارائه شده‌اند که می‌توانند در امر انتخاب مدیران مورد نظر قرار گیرند.

اسنو و اسنل^{۱۳} مراحل رشد سازمان را به: جنینی یا ابتدایی، رشد سریع، بلوغ و پیری تقسیم کرده‌اند و استراتژی انتخاب مدیران را در هر مرحله ارائه کرده‌اند^{۱۴}:

الف. مرحله جنینی - در این مرحله رشد سریع است و تأکید عمده بر مهندسی تولید است و توجه کمی به وفاداری مشتری وجود دارد. در این مرحله نیاز به مدیرانی (کارآفرینانی) است که بتوانند به خطر تن دهند و به

تغییرات محیطی سریعاً پاسخ دهند.

ب. مرحله رشد سریع - در مرحله اخیر به دست آوردن سهمی در بازار و وفاداری مشتری مورد توجه است. در این مرحله کارآفرینانی مورد نیاز هستند که بتوانند نظامهای ثابت مدیریتی را در جهت حفظ موقعیت به دست آمده ایجاد کنند.

پ. در مرحله بلوغ - در این مرحله ثابت نگه داشتن سهم بازار، کاهش هزینه و صرفه‌جویی در مقیاس، کنترل شدید و ایجاد نقدینگی برای پشتیبانی تولید مطرح است. در مرحله مذکور مدیرانی که با کارهای تکراری مأنوس‌اند و می‌توانند صرفه‌جویی در مقیاس را انجام دهند (بوروکراتها) مورد نیاز هستند.

ت. مرحله پیری - در این مرحله برای حفظ سهم بازاری که در حال کاهش است کوشش می‌شود. کنترل شدید از طریق روشهای متمرکز انجام می‌شود و انگیزه اساسی بقای سازمان است. در این مرحله، مدیرانی مورد نیاز هستند که بتوانند کارهای غیر سودآور را حذف کنند و کارگران با بهره‌وری اندک را اخراج کنند.

برد، مشولام و دگیو^{۱۵} چرخه عمر محصول را مشتمل بر مراحل ایجاد، بلوغ و کاهش معرفی کرده‌اند^{۱۶}. متناسب با این مراحل، خصوصیات مدیران را به ترتیب نوآوری و کارآفرینی، کاهش دادن هزینه‌ها و افزایش سهم بازار و درک صحیح از چگونگی خاتمه دادن به فعالیت سازمان پیشنهاد کرده‌اند.

برد و مشولام^{۱۷} بر مبنای مطالعات خود و مصاحبه‌هایی که انجام داده‌اند، مراحل آغاز، رشد کارکردی، رشد کنترل شده، یکپارچگی کارکردی و یکپارچگی استراتژیک را به عنوان مراحل رشد سازمان معرفی کرده‌اند^{۱۸}. بر این مبنا استراتژیهای منابع انسانی مرتبط با هر یک از این مراحل را به ترتیب: آگاهی مدیریت، مدیریت عملکرد، مجموعه‌ای از برنامه‌ها، مهارتهای کارکنان و تکنولوژی اطلاعات دانسته‌اند. استراتژیهای یادشده اولاً

دسته تقسیم می‌شوند: گروه نخست، کارکنانی هستند که به طور نسبتاً ثابت به کار گرفته می‌شوند و شبیه کارکنان اصلی‌اند. آنها مهارت‌های شغلی پایینی دارند و نرخ جابه‌جایی آنان زیاد است. این جابه‌جایی امکان انعطاف برای سازمان در تأمین نیازهای سطوح مختلف را ایجاد می‌کند. ابزارهای انتخاب برای این دسته به جدیت گروه اول (کارکنان اصلی) نیست. دسته دوم از این گروه کسانی هستند که به موجب قراردادهای مختلف کاری به کار گرفته می‌شوند. الگوهایی از قبیل کار پاره وقت، تسهیم کار، قراردادهای کوتاه مدت و موقت مشاوره از این دسته هستند.

۳. استفاده از استراتژیهای رقابتی

اسنو و مایلز^{۲۴} استراتژیهای سازمانها را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: "مدافع"، "جستجوگر" و "تحلیل‌گر"^{۲۵}. سازمانهای دارای استراتژی مدافع با حیطه محدودی از بازار در شرایط ثابت مواجه هستند. سازمانهای دارای استراتژی جستجوگر بطور مداوم در جستجوی فرصتهای محصول و بازار هستند و با توان بالقوه خود در پی کسب تجاری در مواجهه با روندهای در حال پیدایش محیطی می‌باشند. سازمانهای با استراتژی تحلیل‌گر در هر دو قلمرو یادشده کار می‌کنند، یکی نسبتاً ثابت بصورت راهوار و دیگری، در شرایط متغیر به گونه نوآورانه.

اکرم^{۲۶} با استفاده از گونه‌شناسی یادشده درباره استراتژی سازمانها، بر مبنای مطالعات خود، بین استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی تناسبی را برقرار کرده است.^{۲۷} سازمانهای دارای استراتژی مدافع در زمینه مدیریت منابع انسانی از استراتژی "اداری"، که مبتنی بر جهتگیری کوتاه‌مدت در برنامه‌ریزی منابع انسانی و اتکای زیاد بر کارمندبایی خارجی است پیروی داشته‌اند. سازمانهای دارای استراتژی جستجوگر، استراتژی منابع انسانی بررسی دقیق را که مبتنی بر دقت در بازارکار داخلی و خارجی تأکید بر پادشاهای مالی، بکارگیری روشهای

باید با یکدیگر متناسب و پیایی باشند و ثانیاً با مرحله توسعه سازمان تناسب داشته باشند.

با وجود تقسیم‌بندیهایی که ذکر شد بر استفاده از این رویکردها در جهت انتخاب، انتقاداتی نیز وارد شده است.^{۱۹}

الف) طرح چرخه عمر محصول و سایر مواردی که موقعیتهای استراتژیک را بیان می‌کنند بیش از حد ساده در نظر گرفته شده است.

ب) تکنیکهای انتخاب آن‌قدر دقیق نیستند که بتوانند خصوصیات یادشده را تمیز دهند.

پ) این گونه مدلها فرهنگ سازمان را نادیده می‌گیرند، زیرا تطبیق نوع انتخاب با فرهنگ از اهمیت خاص برخوردار است.

ت) پیچیدگی چگونگی این پیوند خصوصاً موقعی که سازمان از شرایط متعدد استراتژیکی تشکیل شده باشد.

۲. استفاده از مجموعه نیروی انسانی موجود^{۲۰}

همان‌گونه که یک شرکت سهامی قادر است منابع مالی را از یکی از واحدهای شرکت به واحد دیگری است انتقال دهد، برد، مشولام و دگیو توصیه کرده‌اند که منابع انسانی و نیز مدیران با کفایت بتوانند به واحدهای مختلف انتقال یابند.^{۲۱}

ویلیامز^{۲۲} به نحو دیگری، مفهوم ترکیب نیروی کار اصلی و محیطی یا جنبی را به منظور پاسخگویی فرایند انتخاب به تغییرات محیطی پیشنهاد کرده‌است.^{۲۳} نیروی کار یا کارکنان اصلی کسانی هستند که سازمان، آینده خود را بر آنان استوار می‌سازد. آنها بر مبنای قراردادهای دایم به کار گرفته می‌شوند و فرصتهای توسعه کارراهه برایشان ایجاد می‌شود. انعطاف‌پذیری و برخورداری از آموزش و نوآوری از آنان انتظار می‌رود. برای انتخاب آنها روشهای جدی انتخاب، مانند آزمونهای روانی و شبیه‌سازی مورد استفاده واقع می‌شود. گروه کارکنان محیطی یا جنبی، خود به دو

نامطلوب تلقی شده، وقوع این رفتارها باید بدقت ثبت شود تا از تکرار آن اجتناب گردد.

در سازمانهای با استراتژی "کاهش هزینه"، کنترل‌های شدید برای به حداقل رساندن هزینه و افزایش بهره‌وری از طریق کاهش هزینه‌های هر کارمند مورد نظر است. کاهش تعداد کارکنان، کاهش حقوق، استفاده از کارکنان پاره‌وقت، خودکارسازی و... در این جهت بکار گرفته می‌شوند. قابلیت تکرار و پیش‌بینی در رفتار کارکنان و تأکید بر ثبات و خطرپذیری کم و استفاده از حداقل آموزش و بهسازی از ویژگی‌های این استراتژی می‌باشند.

در سازمانهایی با استراتژی "سرعت"، انتخاب و بکارگیری افراد با مهارت بسیار بالا که به مدیریت سرعت و باورها و عقاید و ارزشهای مرتبط به آن متعهد هستند مورد نظر است. کارکنان و مدیران باید به تغییر رغبت داشته باشند و فرهنگ سازمان نیز حامی آن باشد. همه گروه‌های کاری باید دربارهٔ زمان، هنجارهای یکسان داشته باشند. تمامی نظام‌های مدیریت منابع انسانی از جمله کارمندیابی، آموزش، جبران خدمت و پاداش و مدیریت عملکرد باید فلسفهٔ مدیریت سرعت را حمایت کنند.

شولر و جکسون^{۳۰} با استفاده از چارچوب کاری پورتر در استراتژیهای رقابتی: نوآوری، تمرکز بر کیفیت و کاهش هزینه، بر مبنای مطالعات جامع خود رفتارهای نقشی را که علاوه بر دانش، مهارت‌های خاص و تواناییهای لازم برای انجام کار خاص، از سوی کارکنان مورد انتظار هستند بصورت پیشنهاد ارائه کرده‌اند^{۳۱}. در ابعاد دوازده‌گانه رفتارهای نقش کارکنان که در جدول شماره یک مندرج است، رفتار شغلی کارکنان می‌تواند متفاوت باشد به همین لحاظ موارد یادشده بر مبنای استراتژیهای رقابتی متفاوت خواهند بود. سپس کاربرد هریک از این رفتارهای نقش در زمینه اقدامات مربوط به منابع انسانی: برنامه‌ریزی، انتخاب، ارزیابی، جبران خدمت و آموزش و بهسازی بررسی شده‌اند و هریک از اقدامات در جدول خاص خود

جدی در انتخاب و استفاده زیاد از سنجش طرز تلقی کارکنان می‌باشد اتخاذ کرده‌اند. سازمانهای دارای استراتژی تحلیل‌گر، استراتژی توسعه را در پیش گرفته‌اند که تأکید بر آموزش و بهسازی، استفاده زیاد از کارمندیابی از داخل دارد. در این استراتژی منابع انسانی اخذ تصمیم دربارهٔ استفاده از منابع خارجی در کارمندیابی در پی جستجوی جامع و فعالیتهای مربوط در زمینهٔ انتخاب صورت می‌پذیرد. سازمانهای برخوردار از استراتژی ترکیبی استراتژیهای توسعه و بررسی دقیق را زمینهٔ منابع انسانی ترجیح داده‌اند.

یکی دیگر از تقسیم‌بندیهای استراتژیهای رقابتی، تقسیم‌بندی پورتر^{۲۸} است. او استراتژیهای رقابتی را به "نوآوری"، مبتنی بر ارائه محصولی نو و متفاوت با دیگر شرکتها، "تمرکز بر کیفیت"، که تأکید را بر افزایش کیفیت محصول قرار می‌دهد، "کاهش هزینه"، که سعی بر ارائه محصولات یا خدماتی با پایین‌ترین قیمت دارد و "سرعت" که سعی در پیشتازی در نوآوری، تولید، توزیع و پاسخگویی به بازخورد مشتریان دارد تقسیم می‌کند^{۲۹}.

در سازمانهای با استراتژی "نوآوری"، انتخاب افراد با مهارت بالا، سرمایه‌گذاری بیشتر در منابع انسانی، فراهم آوردن امکانات بیشتر برای تجربه، تحمل شکستهای تصادفی و ارزیابی عملکرد در مدت طولانی مدّ نظر هستند. جابجایی پدیده نامطلوبی تلقی می‌شود و نیازهای بلندمدت آموزشی مدیران ملحوظ واقع می‌گردد. بر اعتبار بالا در انتخاب، خصوصاً در مورد متخصصان و مدیران تأکید می‌گردد.

در سازمانهای دارای استراتژی "تمرکز بر کیفیت"، رفتار قابل اعتماد و قابل پیش‌بینی کارکنان مطلوب است، تعهد کارکنان به اهداف سازمان و استفادهٔ کامل‌تر از استعدادهای آنان لازم می‌باشد. بهره‌وری بیشتر کارکنان نتیجهٔ انتخاب معتبر و برنامه‌های آموزشی مؤثر در ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب می‌باشد. غیبت و انتقال کارکنان

جدول شماره ۱. رفتارهای نقش کارکنان برای استراتژیهای رقابتی

۱. رفتار بسیار تکراری و قابل پیش‌بینی رفتار بسیار خلاقانه و توأم با نوآوری
۲. تمرکز بسیار بر کوتاه مدت رفتارهای بسیار بلندمدت
۳. رفتار بسیار مبتنی بر همکاری و وابستگی متقابل رفتار بسیار مستقل و غیر وابسته
۴. توجه خیلی کم به کیفیت توجه بسیار به کیفیت
۵. توجه خیلی کم به کمیت توجه بسیار به کمیت
۶. خطرپذیری کم خطرپذیری بسیار
۷. توجه بسیار به فرایندها توجه بسیار به نتایج
۸. ترجیح بسیار بر اجتناب از مسئولیت ترجیح بسیار بر مسئولیت‌پذیری
۹. خیلی غیر منعطف در برابر تغییر کاملاً منعطف در برابر تغییر
۱۰. پذیرای ثبات بسیار متحمل ابهام و دشواری پیش‌بینی
۱۱. کاربرد محدود مهارتها کاربرد وسیع مهارتها
۱۲. درگیری کم در شغل درگیری بسیار در شغل

منبع: Olive Lundy and Alan Cowling, 1996, p. 221.

از داخل به مفهوم اتخاذ خط‌مشی ارتقا از داخل سازمان است. در مورد مسیرهای کارراهه، هرچقدر که مسیر وسیع‌تر باشد احتمال بدست آوردن مهارت‌های متنوع مرتبط با وظایف وجود دارد.

منعکس گشته‌اند. در انتخاب کارکنان، با استفاده از جدول شماره ۲، موضوعها بر روی پیوستارها مشخص شده‌اند. در مورد کارمندیابی ممکن است سازمان بر منابع بازار کار داخلی و یا فقط بر بازار کار خارجی تکیه کند. کارمندیابی

جدول شماره ۲. گزینه‌های انتخاب منابع انسانی

- | | |
|-------------------|---------------------|
| منابع داخلی | منابع خارجی |
| مسیرهای محدود | مسیرهای وسیع |
| نردبان واحد | نردبانهای چندگانه |
| معیار صریح | معیار ضمنی (تلویحی) |
| جامعه‌پذیری محدود | جامعه‌پذیری جامع |
| رویه‌های بسته | رویه‌های باز |

منبع: Olive Lundy & Alan Cowling. 1990. p. 223.

چارچوب زمانی اکتساب مهارتها طولانی‌تر و در نتیجه ارتقا‌گندتر خواهد بود. معیارهای ارتقا نیز از این امر تأثیر می‌پذیرد که با انتخاب یک نردبان و یا نردبانهای متعدد ارتقا مربوط می‌باشد. چنانچه معیارهای ارتقا خیلی صریح باشد، تطبیق‌پذیری کمتری برای تغییرات و استثناءها وجود دارد. در صورت تلویحی بودن معیارها انعطاف‌پذیری بیشتری در انتقالات کارکنان وجود خواهد داشت، چنانچه کارمندی بکارگرفته شود یا ارتقا یابد، جامعه‌پذیری وجود خواهد داشت. اگر جامعه‌پذیری در حداقل باشد، مقررات و رویه‌های غیر رسمی کمتری برای غوطه‌ور ساختن کارکنان در فرهنگ سازمان وجود خواهند داشت، در نتیجه تعهد کمتری از سوی او به شرکت مطرح خواهد بود. رویه‌های باز، کارکنان را مجاز خواهد داشت که خود را برای تصدی مشاغل انتخاب کنند، در حالی که رویه‌های محرمانه درگیری کمتر کارکنان را دربر خواهد داشت ولی تصمیمات مربوط به انتخاب سریعتر اتخاذ خواهند شد. نکته مهم در اینجا آن است که گزینه‌های مختلف یادشده در زمینه انتخاب بر رفتارهای نقش تأثیر دارند و ممکن است انواع مختلفی از آنها را مورد تقویت قرار دهند. از آنجا که رفتارهای نقش منتج از گزینه‌های استراتژیهای رقابتی می‌باشند، بنابراین نتیجه نهایی تحقق انتخاب استراتژیک خواهد بود.

گویندراجان^{۳۲} با استفاده از چارچوب استراتژیهای رقابتی پورتر تناسب بین استراتژیهای "تمایز" (ارائه محصول منحصر به فرد در گستره صنعت) و "قیمت‌شکنی" (ارائه ارزان‌ترین محصول)، ویژگی‌های مدیری و عملکرد سازمان را مورد بررسی قرار داده است.^{۳۳} تمرکز تحقیق او بر واحدهای سازمانی بوده است. مطالعات او مبین آن بود که عملکرد بالا ناشی از سازگاری بین استراتژی و ویژگیهای مدیری می‌باشد. استراتژیهای مختلف، کارها، رفتارها، مهارتها و ارزشهای متفاوتی را

برای عملکرد مؤثر نیاز دارند. مدیران نیز دارای تفاوتی در رفتار، مهارت، دانش و ارزشها می‌باشند. عملکرد بالا موقعی حاصل خواهد شد که سازگاری در زمینه‌های یادشده بین ویژگی‌های آنان و مقتضیات یک استراتژی وجود داشته باشد. بموجب این مطالعه مجموعه‌ای از ویژگی‌های مدیران مشتمل بر زمینه‌های کاری و شخصیتی: "زمینه کارکردی"، "آشنایی با صنعت"، "شیوه کنترل امور"، و "سبک حل مسئله" باید مورد نظر قرار گیرند.

هر استراتژی نیازمند زمینه‌های کارکردی خاصی در مدیران است بطور مثال، استراتژی تمایز نیازمند کسی است که مهارتهای بالایی در بازاریابی و تحقیق و توسعه داشته باشد. در حالی که استراتژی قیمت‌شکنی با مهارتهای تولیدی و مالی قوی تناسب دارد.

"آشنایی با صنعت" "محملاً" در هنگام اتخاذ استراتژی تمایز که هدف آن ارائه محصول یکتا در صنعت است، بیشترین سودمندی را دارد. زیرا اطلاع از آنچه که مشتریان درباره محصول، خواهان آن هستند مزیت مهمی محسوب می‌شود. در استراتژی قیمت‌شکنی، جهتگیری مدیر بیشتر بر داخل سازمان و کارآرایی آن است.

منظور از شیوه کنترل امور آن است که از نقطه نظر ادراک یک فرد، موفقیت تا چه میزان ناشی از ابتکار شخصی او بوده، یا به عوامل بیرونی ارتباط دارد. بنابراین از این جهت می‌توان افراد را بر روی دو سر یک پیوستار، بسیار داخلی و یا بسیار خارجی تصور کرد. کسانی که در پیوستار، در قسمت بسیار داخلی هستند، کوشش خود را برای موفقیت بسیار کارساز می‌دانند. اینگونه افراد در پی اکتساب اطلاعات و کاربرد آن هستند و بنابراین تناسب بیشتری با استراتژی "تمایز" دارند. زیرا ارائه یک محصول یکتا در بازار مستلزم توانایی بالا در بکارگیری اطلاعات و ارائه پاسخ‌های مقتضی به بازار است. اینگونه افراد، به میزان زیادی در جستجوی اطلاعات بوده، در پردازش آن از کفایت برخوردار می‌باشند و نقش ارزشمندی برای رفتار

احساسات دیگران راحت نیستند. گونه‌های حساس مایلند از چگونگی تأثیر تصمیماتشان بر دیگران آگاه باشند. عوامل شخصی، بجای عوامل منطقی، مبنای تصمیم‌گیری آنها از تشکیل می‌دهد، بر تعاملات انسانی و احساسات و هیجانات دیگران تأکید می‌ورزند. برخلاف گونه متفکر، آنها رضایت را از طریق تماس‌های متقابل اجتماعی حاصل می‌کنند. بموجب نتایج حاصل از پژوهش در مواردی که مدیر نیاز بیشتری به همکاری و اتکا به همکارانش دارد، گونه حساس مفیدتر خواهد بود. از آنجا که گونه‌های حساس توفیق بیشتری از اعتماد به همکاران و سرپرستان برای نیل به عملکرد موفقیت‌آمیز و هماهنگی در حل مسائل بطور اثربخش را دارند، این گونه‌ها از تناسب بیشتری با استراتژی قیمت‌شکنی برخوردار هستند.

خلاصه و نتیجه‌گیری

مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر چگونگی انجام فعالیتهای منابع انسانی در ارتباط با استراتژیهای سازمان تأکید دارد به نحوی که سازمان در نهایت قادر به مواجهه با تلاطمات محیطی باشد. در این مقاله به اختصار در زمینه پیوند "انتخاب" با "استراتژی سازمان" به تحقیقات انجام شده اشاره گردید. سپس درباره اینکه چگونه باید "انتخاب" با "استراتژی" پیوند داشته باشد، مدلهایی ارائه شده است. این مدلها در سه دسته‌بندی کلی استفاده از: "چرخه عمر محصول و سازمان"، "مجموعه نیروی انسانی موجود سازمان" و "استراتژی رقابتی" مورد بررسی قرار گرفت. در خاتمه باید یادآور شد هرچند مطالعاتی در مورد تناسب انتخاب منابع انسانی با استراتژی سازمان انجام شده و استفاده از ابزارها و رویکردهایی نیز در این راستا توصیه شده است، لکن چگونگی تحقق این امر مستلزم مطالعات و پژوهشهای نظری و کاربردی بیشتری می‌باشد. □

خود در ارائه نتایج قایل هستند. برعکس آنچه که گفته شد، می‌توان استراتژی قیمت‌شکنی را متناسب با کسانی دانست که در نقطه مقابل داخلی‌ها یعنی خارجی‌ها قرار دارند.

"حل مسئله" به فرایندهایی گفته می‌شود که از طریق آنها افراد اطلاعات را از محیط جمع‌آوری و سازمان‌دهی کرده و آن را ارزیابی کنند. در این جهت از نظر روان‌شناختی به کارکردهای چهارگونه می‌توان اشاره کرد: ادراک، شهود، تفکر و احساس کردن. کارکردهای ادراکی - شهودی در برابر یکدیگر بر روی یک پیوستار برای جمع‌آوری اطلاعات و کارکردهای تفکری - احساسی بر پیوستار ارزیابی اطلاعات قرار می‌گیرند. ویژگی‌های هر یک از این گونه‌های شخصیتی به این شرح می‌باشد: گونه‌های ادراکی بیشتر در موقعی که جزئیات و جنبه‌های واقعی و عملی امری بیشتر مطرح باشد، در یادآوری و کار با تعداد زیادی از واقعیتهای احساس راحتی بیشتری دارند. مسائل دارای ساختار و راه‌حل‌های استاندارد را ترجیح می‌دهند، از کار با امور جزئی و راهوار خسته نمی‌شوند و ندرتاً آرزوهایی در سر می‌پرورانند. گونه‌های شهودی تمرکز بر معانی و ارتباط بین موضوعهای مختلف داشته، بر احتمالات مبتنی بر فرضیه‌ها بیشتر از واقعیات و جزئیات آنها توجه می‌کنند. به دیدگاههای جدید و احتمالات تازه‌ای می‌اندیشند و از تخیل و آرزوها برای ایجاد افکار نو استفاده می‌کنند، آنها مسائل را بعنوان یک کل ادراک می‌کنند و از کارهای راهوار و تکراری بیزار هستند، مسائل تازه و ساختار نیافته به این گونه افراد کمک می‌کنند. بنابر نتایج پژوهش، استراتژیهای قیمت‌شکنی متناسب با گونه‌های ادراکی هستند درحالی که استراتژیهای تمایز، گونه‌های شهودی را طلب می‌کنند.

گونه‌های متفکر، اطلاعات را بطور تحلیلی و منطقی پردازش می‌کنند. تصمیمات را بر مبنای درک علت و معلولها اتخاذ کرده، با تأکید بسیار بر منطق، معمولاً از تمایلات دیگران غفلت می‌ورزند. سعی دارند غیر شخصی عمل کنند، ندرتاً ابراز هیجان کرده، و از سروکار داشتن با

پی‌نوشتها:

1. Olive Lundy & Alan Cowling, *Strategic Human Resource Management*, London: Routledge, 1996, P.206.
2. Strategic Selection
3. Ibid., PP. 207-211.
4. Kydd, C.T. & Oppenheim, L.
5. Ibid., P. 212.
6. Sparrow, P.R. & Pettigrew, A.M.
7. Ibid., P. 215.
8. Hendry, C., Pettigrew, A. M. & Sparrow, P.
9. Ibid., P. 217.
10. Ichak Adizes.
۱۱. ایساک ادیزس، سوء مدیریت، ترجمه کاوه محمد سیروس، تهران، بی‌نا، ۱۳۷۴، صص ۵-۶ و ۸۸-۱۰۸.
۱۲. ریچارد ال. دفت، تئوری سازمان و طراحی ساختار، جلد اول، ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴، صص ۳۱۹-۳۲۲.
13. Snow, C.C., & Snell, S.A.
14. Wayne F. Cascio, *Management Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits*, Fourth Edition, U.S.A., McGraw-Hill, Inc. 1995, PP. 193-195.
15. Baird, L., Meshoulam, I. & DeGive, G.
16. Olive Lundy & Alan Cowling, op. cit., P.218.
17. Baird, L. & Meshoulam, I.
18. Olive Lundy & Alan Cowling, op. cit., P.73.
19. Ibid., P. 220.
20. Use of Portfolio Mix
21. Ibid., P. 220.
22. Williams, R. S.
23. Ibid. P. 211.
24. Snow, C. C. & Miles, R. E.
25. Ibid., P. 71.
26. Ackerman, K. F.
27. Ibid., P. 73.
28. Porter, M. E.
29. Wayne F. Cascio, op. cit., PP. 569-570.
30. Schuler, R. S. & Jackson, S. E.
31. Olive Lundy & Alan Cowling, op. cit., P. 221.
32. Govindragan, V.
33. Ibid., PP. 223-225.