



در علوم انسانی
First International Conference &
Second National Conference
on modern research
in the Humanities
12 June 2015



مطالعه بررسی ارتباط بین شیوه های مدیریت منابع انسانی (HRM) و نوآوری استراتژیک در سازمان

حمید تابلی

دانش یار دانشگاه پیام نور

فهیمة کاظمی راویز

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد رفسنجان

چکیده

اقدامات و شیوه های مدیریت منابع انسانی (HRM)، نقش راهبردی تری در سازمان های و تشکیلات رقابتی امروزه بدست آورده است. مدیریت سنتی پرسنل و فعالیت های مدیریت منابع انسانی، برای رقابت در محیط های پرچالش و دشوار کافی نیست. بخش های منابع انسانی (HR) بایستی به شرکا استراتژیک گروه های سطح مدیریت ارشد تبدیل شوند و بخشی از فرایند برنامه ریزی راهبردی باشند. تمامی فعالیت های HRM بایستی مطابق با برنامه ها و اهداف سازمان ها طراحی شوند. باید سازگاری عمودی و افقی در میان تمامی فعالیت های HR و برنامه های موسسه تجاری وجود داشته باشد. به منظور توسعه ی مهارت های کارکنان و حمایت از نوآوری های آنان، فعالیت ها و شیوه های HRM بایستی بر طبق نیازهای کارکنان به اجرا در آید.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی استراتژیک ، HRM ، ، مدیریت منابع انسانی (HRM)



در علوم انسانی
First International Conference
Second National Conference &
on modern research
in the Humanities
12 June 2015



مقدمه

بعد راهبردی و استراتژیک مدیریت منابع انسانی، با دریافت توجه ویژه از سوی محققان در اواخر دهه ی هفتاد میلادی بر اثر نفوذ و تاثیر دو تغییر اساسی در رویکرد آثار و پژوهش های این حوزه آغاز گردید؛ نخستین مورد، تغییر از رویکرد اداره امور استخدامی پرسنلی قدیمی به مفهوم مدرن تر منابع انسانی بود؛ و دومین مورد، جهت گیری مدل های راهبردی عمومی براساس جنبه های درونی سازمان بود (آلکازار^۱ و همکاران، ۲۰۰۵: ۶۳۳). HRM می تواند به برنامه ها و فرایند برنامه ریزی استراتژیک سازمان، به شیوه ها و روش های مختلف کمک کند. اقدامات و فعالیت های HRM مانند، ارزیابی عملکرد، برنامه ریزی منابع انسانی، گزینش کارکنان، آموزش و مدیریت دستمزد بایستی مطابق با برنامه های راهبردی سازمان طراحی و برنامه ریزی شود. بسیاری از سازمان ها ترجیح می دهند، تا سیستم های HRM خود را با فرایند اجرای استراتژیک، ادغام کنند (گری^۲، ۱۹۹۵). برنامه ریزان منابع انسانی فراگیری تکنیک ها و روش های برنامه ریزی استراتژیک را آغاز کرده اند؛ و نقش فعال تری را در ترویج تفکر استراتژیک، در حوزه منابع انسانی پذیرفته اند؛ و عملکرد و فعالیت پرسنل را فراتر از حدود فعالیت های سنتی آن، گسترش و توسعه داده اند (مایلز^۳ و اسنو^۴، ۱۹۸۴). امروزه این باور رایج، هم در تجارت و کسب و کار و هم در جهان نظری و عملی وجود دارد، که منابع انسانی یک سازمان می تواند یک منبع مزیت رقابتی باشد، به شرط آن که سیاست ها و خط مشی های مدیریت افراد با برنامه ریزی کسب و کار استراتژیک ادغام و یکپارچه شده باشد (پانایوتوپولو^۵ و همکاران، ۲۰۰۳).

یک روش معمول برای نزدیک شدن به HRM راهبردی، تعریف آن به عنوان «پل زدن» مفهوم استراتژی کسب و کار و مدیریت منابع انسانی (HRM) است. HRM راهبردی بر این دیدگاه تاکید دارد که یک ارتباط، بین استراتژی و مدیریت موسسه تجاری و استفاده از منابع انسانی آن، بایستی وجود داشته باشد.

بر طبق این دیدگاه، مدیریت افراد می تواند یک منبع مهم و بنیادین مزیت رقابتی پایدار باشد (کرمی^۶ و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۵۰). منطق اصلی در تفکر HRM راهبردی، بر ادغام HRM با استراتژی کسب و کار به جای برنامه های منابع انسانی به عنوان یک مجموعه ی جداگانه از اولویت ها، تاکید دارد؛ و از آن جایی که، کارکنان به طور موثرتری مدیریت خواهند شد، عملکرد سازمانی بهبود خواهد یافت و این امر می تواند موفقیت کسب و کار و تجارت را در پی داشته باشد. HRM راهبردی دارای یک تمرکز روشن بر اجرای تغییر استراتژیک و رشد پایه مهارت سازمان است تا مطمئن شود که سازمان می تواند به طور موثر در آینده به رقابت بپردازد. گروه های منابع انسانی استراتژیک آینده گرا هستند، و به طریقی عمل می کنند که مطابق با برنامه و طرح کلی کسب و کار باشد (هالچ^۷، ۲۰۰۴). به منظور داشتن یک نقش استراتژیک و مدیریتی و همچنین رسیدن به نتایج موثر در سازمان، بخش های HRM، بایستی شیوه ها و عملکردهای خود را مطابق با استراتژی ها و اهداف سازمان، طراحی و برنامه ریزی کنند.

خواه سازمان برای رقابت، شیوه قیمت گذاری پایین تر محصول را برگزیند و یا از طریق یک برنامه مبتنی بر تفکیک فرق گذاری (جدایش پذیری) عمل کند، تمامی اقدامات HRM، بایستی مطابق با نیازهای سازمان و حمایت از فرایند برنامه ریزی استراتژیک طراحی شده باشد. اگر کسب و کار بر هزینه های عملیاتی پایین متمرکز شده است، در این صورت استراتژی و برنامه HR بایستی آن استراتژی و برنامه را از طریق فرایند های اتوماسیون و ارائه ی سطوح بالای کارکنان سلف سرویس، منعکس کند. با این حال، سازمان های تفکیک شده، متکی به افراد، برای ایجاد ارزش هستند، به همین دلیل یک برنامه «مدیریت سرمایه انسانی» بایستی در اولویت باشد (فاستر^۸، ۲۰۱۰).

^۱ Alcazar et al

^۲ greer

^۳ miles

^۴ snow

^۵ Panayotopoulou et al

^۶ Karami et al

^۷ holbeche

^۸ foster



در چنین سازمان هایی فرهنگ نوآوری از طریق فعالیت های تحقیق و توسعه، و سرمایه گذاری بر روی سرمایه انسانی پرورش می یابد. تا زمانی که سازمان ها دارای یک برنامه و طرح هستند که بر دانش و سرمایه انسانی تاکید دارد، منابع انسانی (HR) به احتمال زیاد یک شریک کامل استراتژیک خواهند بود. مهارت ها و شایستگی های کارکنان می تواند، از طریق فعالیت ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی (HRM) طراحی و برنامه ریزی شده سیستماتیک و نظام مند، توسعه و بهبود یابد و به این ترتیب، سازمان ها می توانند کارکنان کارآمدتر و با انگیزه تری را داشته باشند.

۲. مدیریت منابع انسانی استراتژیک

به طور معمول، HRM استراتژیک (راهبردی)، استراتژی کسب و کار و HRM را به هم مرتبط می سازد و HRM بر ادغام HR با کسب و کار و محیط آن تمرکز دارد. HRM استراتژیک، تاکیدی آشکار بر اجرای تغییر استراتژیک و رشد پایه مهارت سازمان دارد، تا مطمئن شود که سازمان می تواند، به طور موثر در آینده به رقابت بپردازد (هالچ، ۲۰۰۴). سازمان ها استراتژی HR خود را به عنوان یک بخش جدایی ناپذیر طرح ریزی و تدوین برنامه و استراتژی سطح بالا شرکت، به جای توسعه ی آن به صورت موازی با استراتژی و برنامه شرکت یا بعد از استراتژی و برنامه شرکت، ایجاد می کنند. در این معنا، HRM استراتژیک برنامه و استراتژی سطح شرکت و HRM را از طریق ادغام HR با کسب و کار، محکم به هم پیوند می دهد. HRM استراتژیک در دنیای کسب و کار و تجارت امروزی بسیار مهم می باشد. مهم ترین دلیل این امر این است که با تغییر تولید براساس اقتصاد مبتنی بر دانش، بسیاری از مزیت های رقابتی شرکت ها در حال حاضر، بیش تر از دارایی های انسانی آن ها (مهارت ها، دانش، رفتار و رویکردها) ناشی می شود.

هنگامی که این فرایند به طور موفقیت آمیز اجرا شود، HRM استراتژیک^۱ را به ارزش سهام دار تبدیل می کند. دلیل دیگری که HRM استراتژیک را مهم می سازد این است که باید با منافعی که ایجاد می کند، آن راهم برای نیروی کار شرکت و هم گروه HR آن پدید آورد. وقتی که افراد آن چه را که شرکت شان قصد دارد انجام دهد، درک کنند و همچنین دریابند که چگونه کار آن ها به این فرایند کمک می کند، تمرکز و رضایت مندی آن ها افزایش می یابد (موسسه آموزش عالی کسب و کار هاروارد، ۲۰۰۶).

مدیریت منابع انسانی (HRM) کارآمد و موثر، کارکنان درجه یک و دارای مهارت بالا را پدید می آورد و به آن ها برای به حداکثر رساندن عملکرد، انگیزه می بخشد و در مواجهه با نیازهای اجتماعی و روانی، آن ها را کمک و یاری می کند. این امر سبب ایجاد روابط طولانی مدت، با کارکنان شاد و دارای مهارت می شود (استوارت^۲ و براون^۳، ۲۰۰۱). HRM بر افراد درون سازمان متمرکز است. افراد، یک بخش عمده از هر سازمان به حساب می آیند؛ و بنابراین، سازمان های دارای کارکنان بیش تر مولد، رو به سمت موفقیت بیش تر گام بر می دارند. بهره وری کارکنان، هنگامی که سازمان ها کارکنان را به طور موثر به کار می گیرند و در آن ها ایجاد انگیزه می کنند؛ افزایش می یابد. علاوه بر این، به کار بستن منبع انسانی مناسب، ایجاد رضایت مندی بیشتر را در کارکنان پدید خواهد آورد (استوارت و براون، ۲۰۱۱). از این نقطه نظر، ممکن است گفته شود که عمل HRM مناسب می تواند کار و بهره وری در سازمان ها را از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان بهبود بخشد.

همچنین اهمیت دارد که به این نکته توجه شود که HRM، خاص متخصصان ویژه نیست. HRM بایستی به عنوان یک جنبه از تمام سطوح مدیریت در نظر گرفته شود. HRM هم به ساختار کار در یک شرکت می پردازد؛ و هم با تمام شیوه های اشتغال که نیازمند انجام کار است، مرتبط می باشد. HRM نه تنها درباره فعالیت های HR و افراد است، بلکه درباره مدیریت کار و افراد در شرکت نیز می باشد. HRM هم به طور فردی و هم گروهی به مدیریت افراد می پردازد (باکس^۴ آل و پورسل^۵، ۲۰۰۳). در دنیای کسب و کار رقابتی امروزی، هم مدیران HR و هم مدیران صفی مسئول تمامی فرایندها و شیوه های HRM می باشند.

تحقیق در آثار مربوط به این حوزه نشان می دهد که راه حل اصلی برای سودآوری بلند مدت، در یک برنامه و استراتژی روشن و بهتر از رقبای، به همراه یک نیروی کار بسیار موثر، که این برنامه و استراتژی را به مرحله اجرا درآورد، می باشد. با توجه به HRM در سازمان ها، در واقع با دو نوع استراتژی سر و کار داریم، یکی استراتژی کسب و کار رقابتی است که بر گزینش ها و

^۱ Harvard business school

^۲ Stewart

^۳ Brown

^۴ Boxall

^۵ Purcell



فعالیت ها درباره چگونگی خدمت به نیازهای مشتریان متمرکز است و دیگری استراتژی HR است که برگزینش ها و فعالیت های مرتبط با مدیریت افراد در درون سازمان، تمرکز دارد. این دو نوع از استراتژی بایستی با هم به کار برده شود، تا از اثر بخشی سازمانی بالای آن اطمینان یابیم (استوارت و براون، ۲۰۱۱).

عملکرد انسانی در مشاغل دارای پیچیدگی و دشواری بسیار، به شدت متغیر می باشد، بنابراین، پر واضح است که HRM بایستی نقش به سزایی در بهبود کیفیت فرایند مدیریت استراتژیک داشته باشد (باکس ال و پورسل، ۲۰۰۳).

همان گونه که از جدول ۱ می توان مشاهده کرد، HR استراتژیک اساساً از HR سنتی، در برخی موارد متفاوت است. برای پی بردن به ارزش استراتژیک منابع انسانی، فعالیت ها و اقدامات اداری یا عملیاتی باید جایگزینی برای یک جهت گیری استراتژیک داشته باشند (اولریش^۱، ۱۹۹۷)

سنتی HR	HR استراتژی	
متخصص خط	متخصص	HR کارکنان مدیران
مشتریان خارجی	کارمند مشارکت روابط با داخلی و	کانون
رهبر تغییر تحول گرا و	و مخاطب	نقش متقابل HR دنبال تغییر
سریع، فعال، یکپارچه	آهسته، واکنش، تکه تکه	طرح های
متوسط، بلند (در صورت لزوم)	مدت کوتاه	زمان افق کوتاه)
آلی و قابل انعطاف	روش	کنترل نقش بوروکراتیک، سیاست ها و
گسترده، انعطاف پذیر، تیم متقابل آموزش	تخصص	طراحی شغل تقسیم تنگ از کار،
محصولات مردم، دانش	سرمایه	سرمایه گذاری های کلیدی
مرکز سرمایه گذاری	مرکز	هزینه پاسخگویی

منبع: ملو، ۲۰۱۱، ص. ۱۵۸.

ترجمه عنوان جدول: جدول ۱- HR سنتی در مقایسه با HR استراتژیک

۲-۱ جنبه استراتژیک پیاده سازی و اجرای فعالیت ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی (HRM)

فعالیت ها و شیوه های HRM عناصر بنیادین و زیر ساخت فرایند HRM استراتژیک محسوب می شوند. سازمان ها بایستی به شیوه ای استراتژیک، این مقتضیات زیر ساختی را برای بدست آوردن مزیت رقابتی، به ویژه از طریق منابع انسانی و روش های مدیریت منابع انسانی خود، به کار گیرند. الزامات بنیادین و زیر ساختی شامل ان دسته از فعالیت ها و اقداماتی می شود که برای مدیریت کارآمد منابع انسانی یک سازمان مورد نیاز است. اهداف عمده این فعالیت ها به طور سنتی برای جذب، حفظ و ایجاد انگیزه در کارکنان است. ان ها به شیوه های HRM و اقدامات HRM مهم و اساسی ای که شامل، برنامه ریزی منابع انسانی، نیروی انسانی از جمله جذب و استخدام گزینش و جامعه پذیری، ارزیابی، پرداخت مزد به کارکنان و جبران خسارت آموزش و توسعه می شوند، اشاره دارند. نتیجه مدیریت منابع انسانی کارآمد، توانایی جذب و حفظ کارکنان واجد شرایطی که برای انجام کار انگیزه دارند، را بهبود و ارتقا می بخشد. منافع داشتن چنین کارکنانی فراوان است، از جمله ی آن ها می توان،

^۱ ulrich



به سودآوری بیش تر، جابه جایی کم کارکنان، کیفیت بالای محصول، هزینه های پایین تر تولید و پذیرش و پیاده سازی و اجرای سریع تر استراتژی شرکت، اشاره کرد (شولر^۱ و مک میلان^۲، ۱۹۸۴).

آثار پژوهشی و تحقیقاتی فراوانی در HRM وجود دارد که به جنبه طراحی و پیاده سازی (اجرایی کردن) اقدامات HRM را مورد بررسی و پژوهش قرار داده است. برنامه ریزی HR برای طرح استراتژیک یک سازمان، حیاتی و مهم می باشد که به طور نظام مند از طریق کنارهم قرار دادن علایق، مهارت ها و استعدادهای نیروی کار، با در نظر گرفتن اهداف بلند مدت و ایجاد فرصت ها در سازمان، به وجود می آید (نیکسون^۳، ۲۰۱۱). اهمیت استراتژیک تحلیل یک شغل (کار) و تعیین صلاحیت در سودمندی سازمان ها را به شیوه های نظام مندی که یک بنیاد عقلانی را در ایجاد یک روش منسجم در مدیریت منابع انسانی پدید می آورد، باید مهم تلقی کرد.

این نقش مدل سازی قابلیت ها به ویژه در طول دوره های تغییر استراتژیک در هنگامی که مشاغل در یک سازمان احتمالاً به طور ناگهانی تغییر ماهیت می دهند، آشکار می گردد (جکسون^۴ و شولر^۴، ۲۰۰۵). رویکردهای استراتژیک، در جذب و استخدام محدود است؛ اما واقعیت این است که جذب و استخدام یک فرصت استراتژیک است. در حالت ایده ال، جذب و استخدام بایستی به طور فعال بر آوردن نوع خاصی از مهارت ها و تجربیات در سازمان ها تمرکز داشته باشد (شفیک^۵، ۲۰۱۲). این حاکی از این است که اگر یک هدف مشخص و روشن در پشت فرایند جذب و استخدام به جای جایگزینی صرف وجود داشته باشد، تلاش ها برای حفظ کارکنان دارای صلاحیت نیز بایستی به عنوان بخشی از یک استراتژی مدیریت حرفه ای، در کل مد نظر گرفته شود (هولیچ^۶، ۲۰۰۴) جذب و حفظ افراد دارای مهارت های مرتبط با قابلیت های اصلی سازمان، فعالیت های اساسی HR به شمار می آیند و به طور مستقیم با امکانات بالقوه سازمان مرتبط می باشند (کندکار^۷ و شارما^۷، ۲۰۰۵). پژوهش ها و مطالعات بسیار نشان داده است که امکانات بالقوه HR و ویژگی های آن با اثر بخشی سازمانی مرتبط هستند (هوسلید^۸ و بکر^۹، ۱۹۹۷). و راه حل و کلید رسیدن به عملکرد عالی سازمانی می باشد (ففر^{۱۰}، ۱۹۹۴). حوزه استراتژیک HRM، بر سرمایه های انسانی و اجتماعی، به عنوان منابع اصلی و کلیدی برای موسسات تجاری تاکید دارد (ماکلا^{۱۱}، سوملیوس^{۱۲}، آهلویک^{۱۳}، ۲۰۱۲). افزایش صلاحیت و توانش نیروی کار از طریق فعالیت ها و اقدامات آموزش و توسعه، یک روش ایجاد مزیت رقابتی به شمار می آید. از نقطه نظر و منظر استراتژیک، آموزش نه تنها مهارت های فعلی کارکنان را بهبود و ارتقا می بخشد، بلکه همچنین، هر یک از کارکنان را برای مسئولیت های بعدی (در آینده) آماده می سازد. فرایند فراگیری و آموختن در درون یک سازمان، سرمایه انسانی را بیش از پیش برای آن موسسه تجاری ویژه می سازد، که نمی تواند به آسانی توسط رقبای آن موسسه باز تولید شود (چن^{۱۴} و هانگ^{۱۵}، ۲۰۱۰). بنابراین، سازمان ها و تشکیلات رقابتی، شیوه های آموزش و توسعه را برای بهبود و افزایش توانایی و قابلیت نیروی کار، به منظور پیاده سازی و اجرای استراتژی و مدیریت کسب و کار خود، به کار می برند (جکسون و شولر^{۱۶}، ۲۰۰۵).

^۱ schuler

^۲ macmillan

^۳ nixon

^۴ jackson

^۵ shafique

^۶ khandekar

^۷ sharma

^۸ huselid

^۹ becker

^{۱۰} pfeffer

^{۱۱} makela

^{۱۲} sumelius

^{۱۳} ahlvik

^{۱۴} chen

^{۱۵} hung



از طریق ارائه ی آموزش و فرصت های توسعه ی حرفه ای، کارفرمایان به کارکنان در کسب امکانات و توانایی های بالقوه ای که برای اجرا و پیاده سازی یک فعالیت و اقدام HR استراتژیک مورد نیاز است، کمک می کنند.

در رابطه با فعالیت های مربوط به گزینش و استخدام سازمان، یک سیستم جبران کل، هزینه مورد نیاز برای جذب و حفظ کارکنان کلیدی و مهم، و همچنین حفظ انگیزه در آن ها برای انجام کار با بهترین قابلیت های ممکن، فراهم می سازد (جکسون و شولر، ۲۰۰۵). برای افزایش و بهبود موثر انگیزه و بهره‌وری کارکنان، سنجش عملکرد و فرایند باز خورد، بایستی با استراتژی کسب و کار و تجارت سازمان و فرهنگ سازمانی، همسو شود. برای شروع موسسات تجاری، سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، می تواند برای جذب استعداد های خارجی (بیرون از سازمان) مفید و موثر باشد. از طریق همسو کردن منافع شخصی با اهداف سازمان، سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد به کارکنان انگیزه می دهد تا به اهداف استراتژیک فعالیت HR تحقق بخشند (کیم^۱ و سانگ^۲ - چون، ۲۰۱۳).

بسیاری از سازمانها، بسته های قابل انعطافی را که شامل عناصر پرداخت متغیر مرتبط با عملکرد شغلی (کاری) لیاقت، توسعه ی مهارت ها و رفتارهای گروهی و رهبری مورد نظر است، به معرض آزمایش گذاشته اند. در صورتی که سازمان ها نیازمند سطح بالاتری از انعطاف پذیری باشند، سیستم های پاداش نیز ممکن است نیازمند انعطاف پذیری بیش تر باشد (هوللیچ، ۲۰۰۴).

در کل، مدیران و مجریان HR باید بدانند که چگونه تمامی سیستم های فرعی HR با هم در تعامل هستند، زیرا با درک آن، آن ها قادر خواهند بود، تا ایجاد و حفظ را همسو کنند؛ و توازن سازمان خود را با تغییرات بازار، به ویژه در رقابت با رقبای خلاق و نوآور خود، حفظ کنند. (جمروگ^۳ و آورهالت^۴، ۲۰۰۴).

۲-۲ نقش مدیریت منابع انسانی (HRM) از دریچه نوآوری:

اگر چه مشارکت مدیران (مجریان) HR در مدیریت استراتژیک همیشه مرتبط با عملکرد موسسه تجاری نیست، اما هنگامی که موسسات تجاری یک استراتژی نوآوری برای آن که کارکنان دارای مهارت یک منبع مهم از توانش فعال باشند، دنبال می کنند، مشارکت آن ها (مدیران) تاثیر به سزایی در این امر دارد (کیم و سانگ - چون، ۲۰۱۳). برای مدیریت موثر نیروی کار خلاق و نوآور، شیوه های مدیریت منابع انسانی (HRM) سنتی، هم چون سیستم های کار، گردش های HR، سیستم های پاداش و نفوذ کارمند، بایستی با صف (خط) دارای استراتژی نوآورانه سازمان، جایگزین شود. «نوآوری HRM» به دنبال مدلی است که ویژگی پویایی انواع مختلف نوآوری را (نه فقط کاهش هزینه یا کیفیت) در سازمان هایی که در صف (خط) استراتژی سازمانی نوآوری گرایانه هستند و از طریق خط مشی ها و شیوه های (HRM) انتخاب شده سنجیده و حساب شده در تمامی سطوح مربوطه حمایت می شوند، مد نظر قرار دهد (لیده^۵ و لویز^۶، ۲۰۰۵).

۳. روش تحقیق

هدف از این پژوهش، بررسی ارتباط بین شیوه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و نوآوری است. دیگر هدف این پژوهش، آشکار ساختن درک و برداشت شرکت ها از شیوه های مدیریت منابع استراتژیک و نوآوری و توضیح نیاز های توسعه می باشد. این تحقیق همچنین به بررسی این موضوع می پردازد که آیا برداشت ها از شیوه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و نوآوری، تفاوت یا عدم توجه به تعداد کارکنان، عمر شرکت و ساختار سرمایه را نشان می دهد یا خیر.

این مطالعه و بررسی، برای مشخص کردن ارتباط بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و نوآوری، از اهمیت فراوانی برخوردار است. از طریق نتایج این تحقیق، ممکن است به بینش و شناخت ارزشمندی درباره تاثیر شیوه های HRM استراتژیک بر نوآوری دست یابیم. هیچ پژوهش و بررسی تجربی، در آثار تحقیقاتی این حوزه در زمینه ارتباط بین HRM استراتژیک و درک نوآوری وجود ندارد. با توجه به نیاز و ضرورت مطالعات و بررسی های تجربی در این زمینه، واضح است که همه نتایج نظری و هم نتایج تجربی این پژوهش کمک شایانی به آثار مرتبط این حوزه خواهد کرد.

^۱ kim

^۲ Sung-choon

^۳ jamrog

^۴ overholt

^۵ leede

^۶ looise



۳-۱- نمونه و گردآوری داده ها و اطلاعات

شرکت های مختلفی از بخش های مختلف (بهداشت، رسانه، نساجی، خرده فروشی و بانکداری) در این تحقیق ($n=48$)، در فاصله نوامبر ۲۰۱۲ تا فوریه ۲۰۱۳ شرکت کردند. روش نمونه گیری در این تحقیق، «روش نمونه گیری آسان» است. دو مقیاس در پرسشنامه ها به عنوان ابزار اندازه گیری تحقیق، مورد استفاده قرار گرفت. نخست، مقیاس ساخته شده توسط اختر^۱، دینگ^۲ و جی^۳ (۲۰۰۸) می باشد و دارای ۷ بعد است که شیوه های HRM استراتژیک را اندازه گیری می کند. این مقیاس در ترکیه با توجه به ساختار شرکت های ترکی، یک بعد را حذف کرد، که در نتیجه آن، مقیاس HRM استراتژیک با ۶ بعد (آموزش و توسعه، مشارکت در تصمیم گیری، امنیت شغلی، شناخت شغل، سنجش عملکرد و مدیریت حرفه ای (مدیریت کار راه)) و ۲۴ بخش در پژوهش، با در نظر گرفتن روایی ظاهری مورد استفاده قرار گرفت. روایی ظاهری یک قضاوت و نظر از سوی جامعه علمی است که در واقع شاخص است و ساختار را اندازه گیری می کند (نیومن^۴، ۲۰۰۴). مقیاس دوم که توسط کایا^۵، کاس^۶ و توپسو^۷ (۲۰۱۰) ساخته شده است. دارای ۴ بخش می باشد که میزان حمایت از نوآوری را اندازه گیری می کند؛ و سوالاتی در مورد ویژگی های جمعیتی اجتماعی مانند جنسیت، تحصیلات، ارشدیت، موقعیت و سن را شامل می شود. پرسشنامه ها از طریق پست الکترونیکی برای کارمندان فرستاده شد و توسط همین روش نیز جمع آوری گردید. پرسشنامه ها به کارکنان HR که در بخش های مختلف کار می کردند، فرستاده شد. و کارکنان HR به پرسشنامه های این بخش ها پاسخ دادند.

۳-۲- تحلیل داده ها

سوالات مقیاس ارزیابی HRM استراتژیک با جواب های بله یا خیر ارائه گردید. اگر شرکت این شیوه HRM را داشت، جواب «۱ یعنی بله» بود و اگر شرکت این شیوه HRM را نداشت، جواب «۰ یعنی خیر» بود. سپس نمره خاص کلی از شیوه های HRM استراتژیک محاسبه گردید. این سیستم نمره دهی، دارای مزیت تعیین وجود شیوه های HRM استراتژیک در شرکت ها و ادغام تحلیل سطح سازمانی می باشد. سوالات مقیاس ارزیابی نوآوری، یک لیکرت ۵ گزینه ای را مورد استفاده قرار می دهد که آیتم ۱ به معنای به شدت مخالف و آیتم ۵ به معنای کاملاً موافق می باشد. داده ها با SPSS، برای برنامه بسته ویندوز ۱۸ تحلیل گردید. میزان پایایی آلفای کرونباخ^۸، برای پی بردن به پایایی این مقیاس محاسبه گردید. مقادیر پایایی برای مقیاس HRM استراتژیک ۰/۸۷۷، و برای مقیاس نوآوری ۰/۸۸۰ می باشند. مقادیر پایایی هر دو مقیاس برای تحقیقات در علوم اجتماعی بالا هستند (کالایچی^۹، ۲۰۰۵). تحلیل آمار توصیفی (میانگین حسابی و انحراف استاندارد) و آزمون همبستگی^{۱۰} پیرسون برای تعیین رابطه بین HRM استراتژیک و برداشت های نوآوری مورد استفاده قرار گرفت. همچنین آزمون ANOVA^{۱۱} یک طرفه، برای تعیین تفاوت ها، با توجه به ویژگی های جمعیتی مانند عمر شرکت، تعداد کارکنان و ساختار سرمایه مورد استفاده قرار گرفت.

۳-۳- فرضیه های تحقیق

فرضیه های اصلی این تحقیق در زیر آورده شده است:

- H۱- یک رابطه بین شیوه های HRM استراتژیک و نوآوری وجود دارد.
H۲- شیوه های HRM، تفاوت را براساس تعداد کارکنان نشان می دهد.

^۱ akhtar

^۲ ding

^۳ ge

^۴ neuman

^۵ kaya

^۶ koc

^۷ topcu

^۸ Cronbach alpha

^۹ kalayci

^{۱۰} Pearson correlation test

^{۱۱} One-way ANOVA test



H۳- شیوه های HRM، تفاوت را براساس ساختار سرمایه نشان می دهد.

H۴- شیوه های HRM، تفاوت را براساس عمر شرکت نشان می دهد.

H۵- برداشت های نوآوری، تفاوت را براساس تعداد کارکنان نشان می دهد.

H۶- برداشت های نوآوری، تفاوت را براساس ساختار سرمایه نشان می دهد.

H۷- برداشت های نوآوری، تفاوت را براساس عمر شرکت نشان می دهد.

۳-۴ یافته ها و نتایج

شرکت های مختلف از بخش های مختلف، در این تحقیق شرکت داشتند (n=۴۸). میانگین تعداد کارکنان شرکت ها ۵۳۲۹ نفر بود؛ و میانگین عمر شرکت ۲۸/۳۴ است، ۷۱٪ شرکت ها دارای ساختار سرمایه داخلی بودند، و ۹ شرکت (۱۸٪) دارای ساختار سرمایه بین المللی بودند و ۴ شرکت (۸٪) هم دارای ساختار سرمایه داخلی و هم بین المللی بودند. ۱ شرکت به این پرسشنامه ها پاسخ نداد.

هنگامی که تحلیل آمار توصیفی (میانگین حسابی و انحراف استاندارد) را مورد بررسی قرار دادیم، نمره شاخص SHRM، ۰/۶۱ محاسبه گردید (انحراف استاندارد، ۰/۲۴). میانگین حسابی میزان حمایت از نوآوری، ۳/۴۶ محاسبه گردید (انحراف استاندارد، ۰/۹۵). این نمرات نشان می دهد که شرکت ها تقریباً به HRM استراتژیک پاسخ بله دادند. این نتیجه همچنین نشان می دهد که بیش تر این شرکت ها دارای اکثریت شیوه های HRM می باشند. علاوه بر این اکثر این شرکت ها به سوالات بخش حمایت از نوآوری پاسخ «من موافقت می کنم» دادند.

متوسط std	N	متوسط std	انحراف
نوآوری	۴۸	۴۶/۳	۹۵
آموزش-توسعه	۴۸	۵۶	۳۲
مشارکت در تصمیم گیری	۴۸	۶۹	۳۲
امنیت شغلی	۴۸	۶۱	۲۹
شناسایی شغلی	۴۸	۵۹	۳۴
ارزیابی عملکرد	۴۸	۶۵	۳۶
حرفه ای مدیریت	۴۸	۶۵	۳۶
صفحه اول SHRM امتیاز	۴۸	۵۴	۳۲
نوآوری	۴۸	۶۱	۲۴

ترجمه عنوان جدول، جدول ۲- آمار های توصیفی

بر طبق نتایج آمارهای توصیفی، مشاهده می شود که اکثر شرکت ها از کارمندان خود برای مشارکت در روند تصمیم گیری حمایت می کنند، اما آن ها آن را در فرایندهای مدیریت حرفه ای (کار راهه) نشان نمی دهند.



آموزش صفحه اول	Particip. به	تصمیم گیری	شغل	امنیت	شغل	شناسایی.	Perf.
شاخص							48
پرورش						1	720,000
مشارکت به تصمیم گیری						48	48
امنیت شغلی						1	776,000
به تصمیم گیری						48	48
						48	701,000
						48	48
						1	658,000

H1: یک ارتباط بین شیوه های HRM استراتژیک (شاخص نمره) و نوآوری وجود دارد.

یک رابطه مستقیم (مثبت) قوی بین شیوه های HRM و نوآوری وجود دارد. ($r: 0.74$; $p < 0.001$). همچنین روابطی بین آموزش و توسعه ($r: 0.72$; $p < 0.001$), مشارکت در تصمیمات ($r: 0.77$, $p < 0.001$), امنیت شغلی ($r: 0.70$, $p < 0.001$), شناخت شغلی ($r: 0.65$, $p < 0.001$), سنجش عملکرد ($r: 0.75$, $p < 0.001$), مدیریت حرفه ای (کار راهه) ($r: 0.76$, $p < 0.001$) و نوآوری وجود دارد. در نتیجه می توان گفت که شیوه های HRM استراتژیک، از ایده های نوآور و خلاق کارکنان حمایت می کند.

۴- نتیجه گیری

مدیریت منابع به عنوان دارایی های ارزشمند و منحصر به فرد سازمان، در دستیابی به مزیت رقابتی در محیط های پرچالش امروزی به شمار می آیند. سازمان هایی که قادر به گزینش و حفظ کارکنان واجد شرایط دارای مهارت های لازم هستند، می تواند در این محیط موفق باشند. شیوه های HRM، در گزینش و حفظ این کارکنان دارای صلاحیت، پر اهمیت هستند. برنامه ریزی و طراحی اقدامات و شیوه های HRM، با روش استراتژیک و با در نظر گرفتن نیازهای کارکنان، می تواند در جذب و حفظ این نیروی کار، کمک کند. شیوه های HRM استراتژیک هم چون فعالیت های آموزش و توسعه، مشارکت در روند تصمیم گیری و توانمندسازی می توانند، از ایده های نوآورانه و خلاق کارکنان حمایت کنند؛ و آن ها را ترغیب به فعال بودن در فرایند خلاق سازند. با توجه به این که، ارتباط بین شیوه های HRM و نوآوری در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت، نتایج حاکی از وجود یک ارتباط مستقیم و قوی بین نوآوری و شیوه های HRM هم چون آموزش و توسعه، مشارکت در تصمیم گیری، تحلیل شغل (کار)، شناخت شغل (کار)، سنجش عملکرد و مدیریت حرفه ای (کار راهه) بود. علاوه بر این، دریافته ایم، سازمان هایی که در این پژوهش مشارکت داشتند، به لحاظ استفاده از شیوه های HRM استراتژیک، در سطح متوسطی قرار داشتند.



منابع:

۱. Akhtar, S., Ding, Daniel Z. & Ge, Gloria L. (۲۰۰۸). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises, *Human Resource Management*, ۴۷(۱), ۱۶-۳۲.
۲. Alcazar, Fernando Martin, Romero-Fernandez, Pedro M. & Sanchez-Gardey. Gonzalo. (۲۰۰۵). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, ۱۶ (۵), ۶۳۳-۶۵۹.
۳. Chen, H. & Hung, S. (۲۰۱۰). Systematic linking of organizational strategy, HR strategy and training strategy across OLC, *International Journal of Business Strategy*, ۱۰(۱), ۱۰۴-۱۱۵.
۴. Foster, S. (۲۰۱۰). Creating HR value through technology, *Strategic Direction*, ۲۶(۸), ۳-۵.
۵. Greer, Charles R. (۱۹۹۵). *Strategy and human resources*, New Jersey: Prentice Hall.
۶. Holbeche, Linda. (۲۰۰۴). *Aligning human resources and business strategy*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
۷. Huselid, M. & Becker, B. (۱۹۹۷). The impact of high performance work systems, implementation effectiveness and alignment with strategy on shareholder wealth, *Academy of Management Meeting*, Boston.
۸. Jackson, Susan E. & Schuler, Randall S. (۲۰۰۵) *Managing human resources through strategic partnerships*, ۹. edition, South-Western.
۹. Jamrog, Jay J. & Overholt, Miles H. (۲۰۰۴) *Building a strategic HR function: continuing the evolution*, *Human Resource Planning*, ۲۷(۱), ۵۱-۶۲.
۱۰. Kalaycı, Şeref ve diğerleri (۲۰۱۰) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
۱۱. Karami, Azhdar, Analoui, Farhad & Cusworth. John. (۲۰۰۴). Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the British manufacturing industry, *Management Research News*, ۲۷(۶), ۵۰-۶۸. ۱۰۷۳
۱۲. Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (۲۰۱۰). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks, *International Journal of Human Resource Management*, ۲۱(۱۱), ۲۰۲۸-۲۰۴۸.
۱۳. Khandekar, A. & Sharma, A. (۲۰۰۵). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage, *Education & Training*, ۴۷ (۸/۹).
۱۴. Kim, H. & Sung-Choon, K. (۲۰۱۳). Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices, *Asia Pacific Journal of Management*, ۳۰, ۹۱-۱۱۳.
۱۵. Leede, Jan de & Looise, Jan Kees (۲۰۰۵) *Innovation and HRM: towards an integrated framework*, *Creativity and Innovation Management*, ۱۴(۲), ۱۰۸-۱۱۶.
۱۶. Mäkelä, K., Sumelius, J., Höglund, M. & Ahlvik, C. (۲۰۱۲) Determinants of strategic HR capabilities in MNC subsidiaries, *Journal of Management Studies*, ۴۹(۸), ۱۴۵۹-۱۴۸۳.
۱۷. Miles, R. & Snow, C. (۱۹۸۴). *Designing strategic human resources systems*, *Organizational Dynamics*, ۱۳(۱), ۳۶-۵۲.
۱۸. Neuman, W.L. (۲۰۰۴). *Basics of Social Research*, USA: Pearson.
۱۹. Nixon, B. (۲۰۱۱). Growing company needs HR plan, *Canadian HR Reporter*, ۲۴(۱۳), ۲۲.
۲۰. Panayotopoulou, Leda, Bourantas, Dimitris & Papalexandris, Nancy (۲۰۰۳) Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework, *International Journal of Human Resource Management*, ۱۴(۴), ۶۸۰-۶۹۹.



۲۱. Pfeffer, J. (۱۹۹۴). Competitive advantage through people, Harvard School Business Press, Boston, MA.
۲۲. Shafique, O. (۲۰۱۲). Recruitment in the ۲۱st century, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, ۴(۲), ۸۸۷-۹۰۱.
۲۳. Ulrich, D. (۱۹۹۷). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results, Boston: Harvard Business School Press.