

طراحی ابزار سنجش و بررسی همسویی عمودی راهبردی منابع انسانی

جبار باباشاهی*، حمیدرضا یزدانی**، پریاسادات شریعتی نجف‌آبادی***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۴/۲۵

چکیده

پژوهشگران بر این عقیده‌اند که سیستم‌های منابع انسانی، ظرفیت راهبردی بالایی برای افزایش میزان کارایی سازمان دارند. برای بهره‌گیری از این توان، سازمان باید سیستم‌های منابع انسانی را به گونه‌ای طراحی و اجرا کند که افزون‌بر هم‌راستایی با راهبردهای کلان سازمان و همچنین هم‌راستایی درونی بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی، بر شایستگی‌های کارکنان متمرکز باشد. این مهم ابتدا نیازمند این است که سازمان‌ها میزان کنونی همسویی راهبردی سیستم‌های منابع انسانی خود را بسنجند و سپس برای بهبود و اصلاح آن بکوشند. هدف از این پژوهش، طراحی مجموعه ابزارهایی برای سازمان‌هاست که به وسیله آن سازمان‌ها بتوانند میزان همسویی سیستم‌های منابع انسانی خود را با راهبردهای سازمان بسنجند و سپس در جهت بهبود این سیستم‌ها تلاش کنند. روش پژوهش حاضر، مطالعه موردی کمی و مورد مطالعه شرکت سایپا می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در مراحل مختلف پژوهش، مصاحبه‌های ساختاریافته و پرسشنامه است. در این پژوهش، به‌طور کامل و گام‌به‌گام، روش طراحی ابزارها و ارزیابی همسویی راهبردی منابع انسانی توضیح داده شده است و در نهایت مشخص شد که براساس ابزار طراحی‌شده، میزان همسویی راهبردی منابع انسانی شرکت سایپا در سطح متوسط (۵۸٫۸۲) است. بنابراین، در راستای تقویت همسویی اقدامات و راهبرد سازمان، توصیه‌هایی از منظر مدیریت منابع انسانی، پیشنهاد شده است.

کلیدواژه‌ها: همسویی راهبردی منابع انسانی؛ مشاغل راهبردی؛ مدل شایستگی؛ مدیریت راهبردی منابع انسانی

j.babashahi@ut.ac.ir

hryazdani@ut.ac.ir

p.shariati@ut.ac.ir

*. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی پردیس فارابی دانشگاه تهران

**. عضو هیئت علمی (استادیار) پردیس فارابی دانشگاه تهران

***. دانش‌آموخته مدیریت استراتژیک منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران

مقدمه

افراد و مدیریت افراد به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان عناصر کلیدی مزیت رقابتی دیده می‌شوند (بوکسال و پورسل^۱، ۲۰۰۳: ۴۳). با افزایش رقابت، تغییرات فناورانه سریع، جهانی شدن و عوامل دیگر و کسب‌وکارها به دنبال درک این موضوع هستند که چگونه آخرین منبع رقابتی یعنی منابع انسانی می‌تواند برای دستیابی به مزیت رقابتی مدیریت شود. سازمان‌ها می‌توانند از طریق ایجاد ارتباط و پیوستگی بین راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای رقابتی سازمان، این اطمینان خاطر را فراهم آورند که اقدامات^۲ به‌کارگرفته‌شده توسط مدیریت منابع انسانی، اهداف سازمان را پشتیبانی می‌کند و در نتیجه سازمان، عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهد. لنگینگ هال و لنگینگ هال^۳ (۱۹۸۸: ۴۵۹) معتقدند که سازمان‌هایی که به‌صورت سیستمی و دوطرفه به منابع انسانی هنگام تدوین راهبردهای سازمان توجه می‌کنند و آنها را شرکت می‌دهند، بهتر از شرکت‌هایی که به‌صورت جداگانه به تدوین راهبرد برای منابع انسانی و سازمان می‌پردازند یا راهبردهای منابع انسانی را به‌عنوان ابزاری برای حل مشکلات راهبردهای رقابتی می‌دانند، عمل می‌کنند.

این ایده که منابع انسانی یک شرکت می‌تواند نقش راهبردی در موفقیت یک سازمان بازی کند، به تشکیل یک زمینه پژوهشی منجر شده است که از آن به مدیریت راهبردی منابع انسانی یاد می‌کنند. رایت و مک ماهان^۴ (۱۹۹۲: ۲۹۹) مدیریت راهبردی منابع انسانی را به‌عنوان "الگوی استقرار منابع انسانی برنامه‌ریزی شده و فعالیت‌هایی که سازمان را قادر می‌سازد تا به اهدافش دست یابد" تعریف می‌کنند. مدیریت راهبردی منابع انسانی شامل سه مرحله برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و ارزیابی راهبردهای منابع انسانی است. در مرحله برنامه‌ریزی، از مفهوم همسویی منابع انسانی به‌عنوان پلی میان اقدامات و سیستم‌های منابع انسانی و اثربخشی سازمانی به‌وسیله دستیابی به ظرفیت‌های منابع انسانی یاد می‌شود (هنمن و میلانوسکی^۵، ۲۰۱۱: ۴۷). دو نوع همسویی برای تأثیر راهبردی منابع انسانی باید در سازمان وجود داشته باشد، همسویی عمودی و همسویی افقی

1. Boxall & Purcell
2. Practices
3. Lengnick-Hall and Lengnick-Hail (1988)
4. Wright and McMahan (1992)
5. Heneman & Milanovski

(گرهارت^۱، ۲۰۰۷: ۳۲۴).

تعاریف بسیاری برای همسویی افقی و عمودی ارائه شده است. به طور کلی، همسویی عمودی، نشان‌دهنده درجه‌ای است که اقدامات منابع انسانی به طور اختصاصی بر شناسایی اهداف راهبردی سازمانی تمرکز می‌کند. چنین اقداماتی طراحی شده‌اند تا بر سازمان تأثیری راهبردی بگذارند. همسویی افقی اقدامات منابع انسانی درجه‌ای است که میزان همکاری و حمایت دوجانبه اقدامات منابع انسانی را با یکدیگر نشان می‌دهد. سیستم منابع انسانی‌ای که به صورت افقی همسو باشد، تأثیر بسیار بیشتری از جمع تأثیر تک‌تک اقدامات منابع انسانی بر سازمان دارد (دلری^۲، ۱۹۹۸: ۲۹۲؛ گرهارت^۳، ۲۰۰۷: ۳۲۴؛ هیوسلید، بکر و بیٹی^۴، ۲۰۰۵: ۱۸۹؛ رایت و اسنل^۵، ۱۹۹۸: ۷۶۱).

به اعتقاد اکثر متخصصان منابع انسانی، در مرحله تدوین راهبردهای منابع انسانی به بحث همسویی و شایستگی‌ها توجه لازم نمی‌شود و به اعتقاد آنها همسویی عمودی و افقی در این سازمان‌ها وجود ندارد و سازمان‌هایی که تلاش‌هایی در رابطه با همسوسازی‌های راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای سازمان انجام داده‌اند، به نتیجه مناسب نرسیده‌اند و این همسویی اثربخش و کارآمد نمی‌باشد. از طرفی به رغم اهمیت همسویی افقی و عمودی و نقش سازنده آنها، در زمینه طراحی ابزار سنجش همسویی، خلأ نظری احساس می‌شود و در پژوهش‌های داخلی، ابزاری که پشتوانه نظری قوی داشته باشد، وجود ندارد، براین اساس این گونه می‌توان نتیجه‌گیری کرد که در ادبیات داخلی، مدل پایا و معتبری برای سنجش همسویی وجود ندارد. از طرفی شرکت‌ها از جمله شرکت سایپا با مشکل عدم دانش کافی در زمینه آگاهی از میزان هم‌راستایی اقدامات منابع انسانی خود مواجه هستند. بنابراین هدف پژوهش حاضر، طراحی مدلی برای پاسخ به این سؤال است که میزان همسویی راهبردی سیستم‌های منابع انسانی در شرکت سایپا چه میزان است؟

1. Gerhart
2. Delery
3. Gerhart
4. Huselid, Becker & Beatty
5. Wright & Snell

ادبیات نظری پژوهش

همسویی در مدیریت راهبردی

اهمیت ایجاد هماهنگی و همسوسازی میان خط‌مشی‌های عملیاتی، یکی از مفاهیم راهبرد از گذشته بوده است. در گذشته به‌جای اینکه شرکت به‌عنوان یک کل منسجم دیده شود، به شایستگی‌های محوری، منابع کلیدی و عوامل کلیدی موفقیت^۱ توجه می‌شد که حاصل آن تلاش و دستیابی به اثربخشی عملیاتی بود. اثربخشی عملیاتی بیانگر کسب برتری از طریق بهبود و اثربخش کردن فعالیت‌ها به‌صورت انفرادی است، درحالی‌که راهبرد با مجموعه فعالیت‌ها به‌صورت یک کل منسجم و همسوشده سروکار دارد. ازاین‌رو، همسوسازی راهبردی^۲، یعنی ایجاد سازگاری میان فعالیت‌ها که به خلق مزیت رقابتی و سودآوری بالاتر نسبت به رقبای منجر می‌شود (پورتر^۳، ۱۹۹۶: ۲۱).

همسوسازی راهبردی، نه‌تنها یک مسئله بنیادی برای کسب مزیت رقابتی است، بلکه در پایداری آن نیز نقش مهمی دارد. برای یک رقیب، خیلی سخت است که بتواند آرایش فعالیت‌های از درون قفل‌شده و هماهنگ‌شده رقیب دیگر را به‌راحتی تقلید کند. موقعیت‌های راهبردی‌ای که بر مبنای سیستم فعالیت‌های همسوشده ساخته می‌شود، خیلی پایدارتر از آنهایی است که بر مبنای فعالیت‌های انفرادی^۴ شکل می‌گیرد (پورتر، ۱۹۹۶: ۲۰). به‌طورکلی، پورتر (۱۹۹۶: ۲۱) سه نوع همسوسازی را مطرح می‌کند: همسوسازی نوع اول، ایجاد همسویی ساده میان هریک از فعالیت‌ها (کارکردها) و راهبردها در کل است؛ همسوسازی نوع دوم، زمانی اتفاق می‌افتد که دو یا چند فعالیت همدیگر را تقویت کنند؛ در همسوسازی نوع سوم، فراتر از تقویت فعالیت‌ها عمل می‌شود. در اینجا بهینه‌سازی تلاش‌ها^۵ صورت می‌پذیرد. کارهایی مانند هماهنگی، تبادل اطلاعات میان فعالیت‌ها در جهت حذف تکرارها^۶ و کاهش اتلاف‌ها، از انواع فعالیت‌هایی

1. key success factors
2. Strategic Fitting
3. Porter
4. Individual Activities
5. Optimizations of effort
6. Redundancy

است که در جهت بهینه‌سازی تلاش‌ها انجام می‌شود (طبرسا و یزدانی، ۱۳۸۶: ۸۴).

همسویی در مدیریت راهبردی منابع انسانی

برخی همسوسازی در مدیریت منابع انسانی راهبردی را همسویی کامل منابع انسانی با راهبرد سازمانی می‌دانند. برخی دیگر همسوکردن خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی با یکدیگر را همسوسازی تلقی می‌کنند و برخی دیگر، به توزیع مسئولیت مدیریت منابع انسانی در همه واحدهای سازمان و نه صرفاً تمرکز آن در بخش منابع انسانی، همسوسازی می‌گویند (شیهان^۱، ۲۰۰۵: ۲۰۳). در تعریفی جامع می‌توان گفت همسوسازی عبارت است از: قابلیت سازمان در همسوکردن مسائل و موضوعات مدیریت منابع انسانی با برنامه‌های راهبردی سازمان برای اطمینان از اینکه ابعاد مختلف مدیریت منابع انسانی با یکدیگر مرتبط شده و مدیران صفی رویکرد مدیریت منابع انسانی را در تصمیم‌گیری‌های خود لحاظ کنند (کلیهر و پرت^۲، ۲۰۰۱: ۴۲۶). هوانگ^۳ (۲۰۰۱: ۱۴۷) بیان می‌کند که نتیجه نهایی این همسوسازی، حفظ نیروی انسانی و انگیزه‌مندشدن او و دستیابی به عملکرد برتر است. ازسوی دیگر، همسوسازی به سازمان کمک می‌کند که از منابع خود اثربخش‌تر بهره‌گیرد و در نتیجه، هزینه‌های خود را کاهش و سرعت خود را در بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی افزایش دهد (طبرسا، حاج کریمی و گنجعلی، ۱۳۸۶: ۱۹۲).

همسویی راهبرد سازمان، اقدامات منابع انسانی

ازجمله مدل‌هایی که براساس این نوع همسویی در مدیریت منابع انسانی ارائه شده است، می‌توان به مدل‌های شولر و جکسون و مایلز و اسنو اشاره کرد. شولر و جکسون^۴ (۱۹۸۷: ۲۱۲) با الهام از نظریه نقش استدلال می‌کنند که راهبردهای مختلف سازمان‌ها نیازمند «رفتارهای نقش» متفاوت از سوی کارکنان است و بنابراین، سازمان‌ها اقدامات مدیریت منابع انسانی را براساس توانایی‌شان در شکل‌دهی به رفتارهای ضروری، برای اجرای راهبرد موردنظر خود، انتخاب

1. Sheehan

2. Kelliher & Perrett

3. Huang, 2001

4. Schuler & Jackson, (1987)

می‌نمایند. به گونه‌ای مشابه، نوع‌شناسی مایلز و اسنو (۱۹۸۴: ۴۱) نیز به تفاوت‌هایی که میان اقدامات مدیریت منابع انسانی در میان انواع راهبردهای تدافعی، تهاجمی و تحلیل‌گر وجود دارد، می‌پردازد. رایت و اسنل^۱ (۱۹۹۱: ۲۰۷) نیز معتقدند «نوع راهبرد شرکت» بر انتخاب مجموعه اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر خواهد داشت. علاوه بر آن، مطالعات تجربی متعددی نیز صورت گرفته است که همسویی راهبرد و اقدامات مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند. به عنوان مثال، هیوسلید^۲ (۱۹۹۵: ۶۴۲)، دلری و داتی^۳ (۱۹۹۶: ۸۰۵)، و رایت و همکارانش^۴ (۱۹۹۴: ۳۰۵)، همگی همسویی میان اقدامات مدیریت منابع انسانی را آزمون نموده‌اند.

منبعث از همسویی راهبرد سازمان و اقدامات منابع انسانی، نویسندگان استدلال می‌کنند که بایستی بین راهبرد سازمان‌ها و مهارت‌ها و ویژگی‌های کارکنان همسویی وجود داشته باشد. این نوع همسویی مبتنی بر این فرض اساسی است که «برای عملکرد اثربخش‌تر سازمان‌ها، راهبردهای مختلف، نیازمند کارکنانی با ویژگی‌های متفاوت می‌باشد» (اولیان و راینس^۵، ۱۹۸۴: ۱۷۱). لنگینک هال و لنگینک هال^۶ (۱۹۸۸: ۴۵۹)، و رایت و همکارانش (۱۹۹۴: ۳۰۸)، نشان داده‌اند عملکرد سازمان تحت تأثیر مهارت‌ها و ویژگی‌های کارکنان تازه‌واردی که در سطح اول سلسله‌مراتب به سازمان وارد می‌شوند، قرار می‌گیرد.

انواع همسویی در مدیریت منابع انسانی

نظریه مدیریت راهبردی منابع انسانی از مفهوم همسویی منابع انسانی به عنوان پلی میان اقدامات و سیستم منابع انسانی و اثربخشی سازمانی استفاده می‌کند تا این فرض را اثبات کند که اقدامات منابع انسانی می‌تواند ظرفیت‌های راهبردی سازمان را ارتقا دهد. در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان، دو نوع همسویی در حوزه مدیریت منابع انسانی ضرورت دارد: یکی "همسویی

1. Wright & Snell, 1991
2. Huselid (1995)
3. Delery and Doty, (1996)
4. Wright, McMahan and McWilliams, 1994
5. Olman & Rynes
6. Lengenick-Hall and Lengenick-Hall, 1988

افقی^۱ و دیگری "همسویی عمودی"^۲ که آنها را "تناسب درونی"^۳ و "تناسب بیرونی"^۴ نیز می‌نامند (رایت و اسنل، ۱۹۹۸: ۷۶۰).

تعاریف بسیاری از همسویی افقی و عمودی ارائه شده است (برای مثال: دلری^۵، ۱۹۹۸: ۲۹۴؛ گرهارت^۶، ۲۰۰۷: ۲۲۴؛ هیوسلید، بکر و بیٹی^۷، ۲۰۰۵: ۷۸؛ رایت و اسنل، ۱۹۹۸: ۷۶۱). همسویی عمودی، بیانگر میزانی است که اقدامات منابع انسانی (و کل سیستم منابع انسانی) به‌طور خاص بر شناخت اهداف راهبردی سازمان تمرکز دارد. این اقدامات منابع انسانی در راستای تأثیرگذاری راهبردی طراحی شده‌اند. همسویی افقی اقدامات منابع انسانی درجه‌ای است که اقدامات منابع انسانی با هم و در ارتباط با یکدیگر و در حمایت از همدیگر به فعالیت می‌پردازند. همسویی افقی منابع انسانی توانایی ایجاد یک سیستم منابع انسانی با تأثیرات راهبردی را دارد که این توانایی بیشتر از مجموع تک‌تک اقدامات منابع انسانی به‌تنهایی است (هنمن و میلانوسکی، ۲۰۱۱: ۴۸).

همسویی عمودی

هم‌راستایی راهبردهای مدیریت منابع انسانی سازمان با راهبردهای سازمانی، همسویی عمودی نامیده می‌شود. همسویی عمودی، روابط بین ترکیبات خاص راهبردهای کسب‌وکار (تدافعی، تهاجمی و تحلیل‌گر) و راهبرد مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد (کریشمن و سینگه^۸، ۲۰۰۴: ۱۷۸۴). هدف همسویی عمودی تدوین راهبردهای منابع انسانی به‌گونه‌ای است که موجب تقویت راهبردهای کسب‌وکار شود. طبق یک پیش‌فرض اساسی که مأخذ مدیریت منابع انسانی راهبردی قرار می‌گیرد، ادعا می‌شود فعالیت‌های منابع انسانی سازمان‌هایی که راهبرد تمرکز را در پیش می‌گیرند با سازمان‌هایی دارای راهبرد متنوع‌سازی، متفاوت است. ازاین‌رو متناسب‌سازی راهبرد منابع انسانی سازمان با راهبرد رقابتی آن ضرورتی انکارناپذیر است. باید

1. Horizontal Alignment
2. Vertical Alignment
3. Internal Fit
4. External Fit
5. Delery
6. Gerhart
7. Huslid, Becker & Beatty
8. Krishnan & Singh

توجه داشت که به منظور روشن ساختن همسویی راهبرد کسب و کار و راهبرد مدیریت منابع انسانی دو نکته مدنظر قرار گرفته شود: اول الزامات سازمانی خاصی را که هر راهبرد کسب و کار ممکن است بر سازمان تحمیل کند و دوم مفاهیم خط‌مشی پیشنهادی که راهبرد مدیریت منابع انسانی مطرح خواهد کرد (برد و بیچلر^۱، ۱۹۹۵: ۲۸).

چارچوب مفهومی پژوهش

با مطالعه عمیق پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی در زمینه همسویی، اقدام به طراحی چارچوب مفهومی پژوهش حاضر شده است. سلطانی و عسگری (۱۳۸۹) در پژوهش خود تلاش کردند مدلی برای ارزیابی همسویی افقی و عمودی در سازمان ارائه داده و به مقایسه و نمره‌دهی اقدامات منابع انسانی و راهبردهای کلان سازمان و همین‌طور مقایسه و نمره‌دهی به میزان ارتباط و حمایت اقدامات با یکدیگر پرداخته‌اند (سلطانی و عسگری انارکی، ۱۳۸۹). در سطح بین‌المللی، مطالعات متعددی در زمینه همسویی انجام شده است. سیواسوبرامانیان و کروک (۱۹۹۵) براساس دو بعد "همسویی درونی - بیرونی" و بعد "وابسته به معیار - مستقل از معیار"، چهار نوع همسویی از مدیریت منابع انسانی را شناسایی کرده‌اند (Sivasubramanian & Kroeck, 1995). بون و همکاران (۲۰۰۷) سه بعد برای همسویی عمودی و سه بعد برای همسویی افقی اقدامات منابع انسانی تعریف کرده و با گردآوری امتیازات به سنجش وضعیت آنها پرداختند (Boon et al, 2007). برجسته‌ترین تلاش‌ها در حوزه همسویی راهبرد سازمان و راهبرد منابع انسانی از سوی هنمن و میلانوسکی^۲ (۲۰۰۹ و ۲۰۱۱) صورت گرفته است. این پژوهشگران برای بررسی همسویی، چارچوبی فرایندی و گام‌به‌گام (مشمول بر ۹ مرحله) پیشنهاد نموده‌اند که اساس پژوهش حاضر نیز بر پایه آن بنا نهاده شده است. در راستای انجام پژوهش حاضر، مدل فرایندی پژوهش در نمودار شماره دو به ترتیب زیر ارائه شده است:

1. Bird & Beechler
2. Heneman & Milanowski



نمودار ۲. چارچوب مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، یک پژوهش کاربردی و از حیث جمع‌آوری داده‌ها توصیفی است. راهبرد پژوهش، مطالعه موردی کمی است (بعد از استخراج مشاغل کلیدی متناسب با راهبرد سازمان، تعداد ۶ مورد از مشاغل به عنوان مورد مطالعه، مورد بررسی عمیق قرار گرفتند). روش نمونه‌گیری پژوهش که در مرحله استخراج مشاغل کلیدی استفاده شده است، نمونه‌گیری طبقه‌ای است که از منظر واحد سنجش در سطح مسئولین سایپا می‌باشد. حجم نمونه در حدود ۶۰ نفر تخمین زده شد.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در هر مرحله متفاوت بود و از روش‌هایی مانند "پرسشنامه" در مرحله استخراج مشاغل کلیدی و شایستگی‌های عمومی و "مصاحبه ساختاریافته و

نیمه‌ساختاریافته" در مرحله‌های استخراج شایستگی‌های تخصصی و ارزیابی نهایی میزان همسویی استفاده شده است. برای استخراج مشاغل کلیدی سطح مسئولین در شرکت سایپا به کمک ابعاد مطرح‌شده در مقالات مختلف مرتبط با این بحث از جمله: هیوسلید و همکاران^۱ (۲۰۰۵: ۱۰۴)، کاپلان و نورتون^۲ (۲۰۰۴: ۶۴)، بکر و همکاران^۳ (۲۰۰۱: ۱۴) و دسلر و همکاران^۴ (۲۰۰۵: ۲۸) پرسشنامه طراحی شد. به‌منظور تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضرایب آلفای کرونباخ پرسشنامه، ۰/۷۵۹ بود که بیانگر پایایی و قابلیت اعتماد سئول‌های انتخاب‌شده است. روایی محتوی و روایی صوری (ظاهری) پرسشنامه توسط اساتید راهنما، مشاور، برخی دیگر از اعضای هیئت‌علمی و کارشناسان خود سایپا بررسی و مورد تأیید قرار گرفته است. پرسشنامه استخراج شایستگی‌های عمومی نیز دارای ۱۰ قسمت، که هر قسمت به‌طور تقریبی از سه زیرقسمت تشکیل شده بود. شاخص‌های مورد استفاده در این پرسشنامه از پژوهش‌های رضایی اقدم (۱۳۸۹: ۴۸) الهام گرفته شد و برای افزایش میزان روایی و پایایی این پرسشنامه و به صلاحدید خبرگان سازمانی و اساتید این شاخص‌ها با کلمات قابل فهم‌تر جایگزین شد و بعضی متغیرها متناسب با نیاز، فضا و پرسشنامه سنجش شایستگی سطح مدیران شرکت سایپا برای ارزیابی شایستگی‌های فردی، عمومی و شخصیتی سطح مسئولین بومی‌سازی و از روش تکرار آزمون برای سنجش پایایی استفاده شد. به این منظور ابتدا ۳۰ پرسشنامه پخش شد و پس از جمع‌آوری، دوباره پخش شد و ۹۳/۲۱ درصد از پاسخ‌ها مشابه بود. از خروجی‌های فوق، پایایی پرسشنامه استنباط شد و امتیاز آلفای کرونباخ این پرسشنامه ۰/۸۲۳ بود.

-
1. Huselid, Beatty & Becker, 2005
 2. Kaplan and Norton 2003
 3. Becker, Huselid & Ulrich, 2001
 4. Dessler, Sutherland & Cole, 2005

جدول ۱. ابزارهای گردآوری و موارد استفاده

ابزار	موارد استفاده
مصاحبه نیم ساخت یافته	مصاحبه آشنایی با زمینه سازمانی مصاحبه استخراج مدل شایستگی مصاحبه استخراج مختصات استاندارد سیستم‌های منابع انسانی مصاحبه استخراج مختصات کنونی سیستم‌های منابع انسانی
اسناد و گزارش‌ها	چارت سازمانی/بیانیه راهبرد سازمان شرح شغل و شرایط احراز شغل فهرست مشاغل موجود در هر یک از ۵ معاونت
پرسشنامه بسته	پرسشنامه استخراج مشاغل کلیدی

برای استخراج شایستگی‌های فنی و تخصصی، از شرح شغل، ۶ شغل کلیدی استخراج شده به عنوان مبنای مصاحبه استفاده شد. به این دلیل که هر فرد مسئولیت‌های مربوط به پست خود (مندرج در شرح شغل) را فقط در صورتی به بهترین شکل به انجام می‌رساند که مهارت‌ها و دانش مورد نیاز آن فعالیت‌ها را دارا باشد. برای هر پست هم‌زمان با پخش پرسشنامه شایستگی‌های عمومی، مصاحبه شایستگی‌های فنی و تخصصی نیز انجام شد و برای تعیین سطح مورد نیاز شایستگی‌های فنی و تخصصی از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد با توجه به راهنمای نمرات استاندارد که از واحد آموزش سایپا تهیه شده بود، به میزان تخصص مورد نیاز از ۰ تا ۱۰۰ نمره دهند.

در راستای ارزیابی میزان همسویی با نظرسنجی از خبرگان سازمانی به کمک جدول محقق ساخته، وضعیت مطلوب مورد نیاز مشاغل کلیدی و وضعیت موجود و کنونی این سیستم‌ها در شرکت سایپا به کمک پرسشنامه مصاحبه نیم ساختاریافته ارزیابی شد. در این راستا از برگه‌ای که به کمک اساتید منابع انسانی طراحی شده است، استفاده شد. وضعیت مطلوب به کمک خبرگان و اساتید منابع انسانی تعیین شد و وضعیت موجود به وسیله مصاحبه با گروه طراحی مدل شایستگی سایپا که ۵ نفر از متخصصین سیستم‌های منابع انسانی در شرکت سایپا می‌باشند، تعیین شد.

یافته‌های پژوهش

مطابق با مدل فرایندی پژوهش، اولین گام اجرایی پژوهش حاضر، استخراج مشاغل کلیدی با توجه به راهبردهای شرکت سایپا است. بعد از طراحی پرسشنامه سنجش مشاغل کلیدی، توزیع و جمع‌آوری و درنهایت تحلیل آن، نمرات هر یک از مشاغل براساس میزان کلیدی‌بودن آنها مشخص شد. خروجی این گام، در جدول شماره ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲. امتیاز مشاغل برحسب کلیدی‌بودن

ردیف	عنوان پست	واحد	میانگین	ردیف	عنوان پست	واحد	میانگین
۱	مسئول کیفیت قطعات الکترونیکی	کیفیت	۴/۷۸۲	۳۱	مسئول مدارک کیفی مواد	کیفیت	۴/۰۲۲
۲	مسئول ارزشیابی و تحلیل عیوب	کیفیت	۴/۷۱۰	۳۲	مسئول استانداردها و تدوین مدارک فنی	مهندسی	۴/۰۲۱
۳	مسئول کنترل پروژه	مهندسی	۴/۶۹۵	۳۳	مسئول شستشو و الکتروفروز	تولید	۴/۰۱۴
۴	مسئول جمع‌آوری و پردازش داده	طرح و برنامه	۴/۶۰۸	۳۴	مسئول امور فنی و تغییرات و ارزشیابی مهندسی	مهندسی	۴/۰۱۴
۵	مسئول برنامه‌ریزی و روش و کنترل مواد	تولید	۴/۵۲۱	۳۵	مسئول خط CNG	تولید	۴/۰۱۱
۶	مسئول پرس و قالب ابزار	تولید	۴/۵۱۲	۳۶	مسئول تونل شستشو و بازرسی بعد از ED و تونل	تولید	۴
۷	مسئول پایگاه داده	طرح و برنامه	۴/۵۱۲	۳۷	مسئول پشتیبانی فنی و کنترل پروژه	مهندسی	۳/۹۷۸
۸	مسئول اطلاعات عملیاتی	طرح و برنامه	۴/۴۷۸	۳۸	مسئول انتقال خودروها و تعمیر برگشتی‌ها	تولید	۳/۹۶۴
۹	مسئول پیگیری و نظارت بر قراردادها	بازرگانی	۴/۴۵۸	۳۹	مسئول پوست خشک و سیلرزی	تولید	۳/۹۵۲
۱۰	مسئول بازسازی قطعات برقی و مکانیک	تولید	۴/۳۹۱	۴۰	مسئول طراحی و توسعه پایگاه داده	ط. برنامه	۳/۹۳۴
۱۱	مسئول گمرکات هوایی	بازرگانی	۴/۳۹۱	۴۱	مسئول زمان‌سنجی	مهندسی	۳/۸۹۱
۱۲	مسئول مونتاژ تزئینات	تولید	۴/۳۶۲	۴۲	مسئول خرید لوازم برقی الکترونیک و لوازم اداری	بازرگانی	۳/۸۹۱
۱۳	مسئول گیربکس و قطعات متعلقه	مهندسی	۴/۳۴۷	۴۳	مسئول سیستم‌ها و روش‌ها	ط. برنامه	۳/۸۹۱

ادامه جدول ۲. امتیاز مشاغل برحسب کلیدی بودن

ردیف	عنوان پست	واحد	میانگین	ردیف	عنوان پست	واحد	میانگین
۱۴	مسئول زیرساخت تجهیزات فیزیکی و ارتباطی	طرح و برنامه	۴/۳۴۷	۴۴	مسئول هماهنگی و آرشیو قطعات محصول	مهندسی	۳/۸۹۱
۱۵	مسئول کنترل پروژه	کیفیت	۴/۳۲۵	۴۵	مسئول روتوش برق و مکانیک	تولید	۳/۸۵۵
۱۶	مسئول کیفیت رنگ و PT,ED	کیفیت	۴/۳۱۸	۴۶	مسئول VES قطعات و مجموعه‌ها	کیفیت	۳/۸۵۴
۱۷	مسئول برنامه‌ریزی و کنترل هزینه‌های نقدی	بازرگانی	۴/۳۰۴	۴۷	مسئول تعمیرات و آماده‌سازی	تولید	۳/۷۲۴
۱۸	مسئول خط نهایی	تولید	۴/۲۷۵	۴۸	مسئول کیفیت قطعات استاندارد	کیفیت	۳/۶۹۹
۱۹	مسئول مدارک کیفی فرایند	کیفیت	۴/۲۶۶	۴۹	مسئول خرید ساخت داخلی	بازرگانی	۳/۶۹۵
۲۰	مسئول اودیت داخلی محصول	کیفیت	۴/۲۶۰	۵۰	مسئول سیستم‌های جانبی	مهندسی	۳/۶۸۱
۲۱	مسئول قوای محرکه و ترمیم مونتاژ تیا	مهندسی	۴/۲۵۴	۵۱	مسئول روتوش	تولید	۳/۶۷۳
۲۲	مسئول فرایندهای کیفیت	طرح و برنامه	۴/۲۱۷	۵۲	مسئول کنترل پروسه جایگزینی رنگ‌های جدید	مهندسی	۳/۶۵۴
۲۳	مسئول سازماندهی و پایش واحدهای عملیاتی	طرح و برنامه	۴/۲۰۲	۵۳	مسئول کیفیت مونتاژ پراید	کیفیت	۳/۵۵۲
۲۴	مسئول حمل‌ونقل زمینی، هوایی و داخلی	بازرگانی	۴/۱۴۴	۵۴	مسئول بررسی و پیگیری پراید	کیفیت	۳/۵۲۶
۲۵	مسئول آزمایشگاه شیمی	کیفیت	۴/۱۲۵	۵۵	مسئول خرید داخلی فلزات	بازرگانی	۳/۵۲۴
۲۶	مسئول رنگ رویه و روتوش کابین	تولید	۴/۱۱۵	۵۶	مسئول کیفیت جوش	کیفیت	۳/۱۲۵
۲۷	مسئول آزمایشگاه متالوژی و مکانیک	کیفیت	۴/۱۱۵	۵۷	مسئول انتقال بدنه	تولید	۲/۸۴۷
۲۸	مسئول پیگیری بازسازی قطعات و کنترل ضایعات	تولید	۴/۰۸۶	۵۸	مسئول بررسی ابزارها و پروژه‌ها	مهندسی	۲/۸۴۵
۲۹	مسئول نظارت بر تغییرات مهندسی و خطوط تولید	مهندسی	۴/۰۸۶	۵۹	مسئول اینترنت و شبکه‌های ارتباطی گروه	ط. برنامه	۲/۷۸۲
۳۰	مسئول سیستم‌های اداری و منابع انسانی	طرح و برنامه	۴/۰۸۶۹	۶۰	مسئول خرید لوازم بدکی ماشین‌آلات	بازرگانی	۲/۵۲۴

مقرر شد ده درصد از بالاترین نمره‌ها (۶ شغل از ۶۰ شغل) به‌عنوان مورد مطالعه انتخاب شوند و تا انتهای پژوهش، تحت بررسی‌های عمیق قرار بگیرند. نتایج گام استخراج مشاغل کلیدی در جدول، نمایش داده شده است.

گام اجرایی دوم، استخراج مدل شایستگی برای مشاغل کلیدی انتخاب‌شده است. لازم به ذکر است که استخراج شایستگی‌های لازم برای مشاغل براساس شرح وظایف و مسئولیت‌های آن صورت گرفته است. مطابق جدول شماره یک، یکی از مشاغل کلیدی در شرکت سایپا، "مسئول کیفیت قطعات الکترونیکی" است که در ادامه در جداول ۳ و ۴، فهرست شایستگی‌های اصلی و فرعی و دانش‌ها و مهارت‌های موردنیاز برای انجام موفقیت‌آمیز آن شغل به انضمام سطح موردنیاز هرکدام از این مؤلفه‌ها ذکر شده است.

جدول ۳. شایستگی‌های اصلی و فرعی موردنیاز برای شغل مسئولیت کیفیت قطعات الکترونیکی

ردیف	شایستگی‌های اصلی	شایستگی‌های فرعی	سطح موردنیاز	ردیف	شایستگی‌های اصلی	شایستگی‌های فرعی	سطح موردنیاز
۱	مهارت‌های ادراکی	تفکر تحلیلی	زیاد	۶	مدیریت افراد	توسعه کارکنان	زیاد
		تفکر خلاق	زیاد			انگیزش	زیاد
		تفکر راهبردی	متوسط			مشارکت و تفویض	زیاد
۲	تصمیم‌گیری	شناسایی مسئله	بسیار زیاد	۷	مدیریت عملکرد	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	زیاد
		ارزیابی راه‌کارها	بسیار زیاد			نتیجه‌گرایی	زیاد
		خطرپذیری سنجیده	متوسط			نظارت و کنترل	بسیار زیاد
۳	مهارت‌های ارتباطی	شنیدن مؤثر	بسیار زیاد	۸	شم تجاری	آگاهی سازمانی	زیاد
		ارتباط مؤثر	زیاد			هوشیاری محیطی	متوسط
		مهارت‌های نوشتاری	بسیار زیاد			درک رقابت پایدار	متوسط
۴	کار تیمی	روحیه همکاری	زیاد	۹	رهبری	تغییر و تحول	متوسط
		فعالیت‌های گروهی	زیاد			نفوذ و قدرت	زیاد
		گروه‌سازی	متوسط			شبکه‌سازی	متوسط
۵	ویژگی‌های شخصیتی	یادگیری سریع	بسیار زیاد	۱۰	اخلاق و رفتار	توجه به باورهای اخلاقی	بسیار زیاد
		وقت‌شناسی	بسیار زیاد			تعهد کاری	بسیار زیاد
		مسئولیت‌پذیری	بسیار زیاد			علاقه به کار	بسیار زیاد
		انعطاف و انطباق‌پذیری	زیاد			فن بیان	بسیار زیاد

جدول ۴: دانش و مهارت‌های موردنیاز برای شغل مسئولیت کیفیت قطعات الکترونیکی

ردیف	دانش و مهارت	سطح موردنیاز
۱	دانش و مهارت	متوسط
۲	دانش هفت ابزار کیفیت	تخصص
۳	دانش مدارک پایه (تست)	متخصص
۴	دانش زبان انگلیسی	متوسط
۵	دانش مهندسی مکانیک	نیمه متخصص
۶	مهارت ICDL	متخصص
۷	دانش و مهارت نرم‌افزار	متوسط
۸	دانش روش‌های	متوسط
۹	مهارت شناسایی قطعات	متخصص
۱۰	دانش استاندارد ISO	نیمه متخصص
۱۱	دانش روش MSA	نیمه متخصص
۱۲	دانش نرم‌افزار	متوسط
۱۳	دانش HSE	متوسط

گام سوم، بررسی وضعیت موجود و مطلوب زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی برای مشاغل منتخب و نمونه است. مشاغل منتخب از لحاظ زیرسیستم‌های جذب و انتخاب، طراحی شغل، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و جبران خدمات مورد بررسی قرار گرفته‌اند. لازم به ذکر است که در تحلیل هرکدام از زیرسیستم‌ها، ملاک، شاخص‌های فرعی بوده است که در بخش ادبیات نظری پژوهش توضیح داده‌اند. بعد از گردآوری اطلاعات، نتایج هرکدام از مشاغل نمونه به صورت جداگانه مورد تحلیل قرار گرفت.



نمودار ۳. تحلیل شکاف همسویی کلی سیستم‌های منابع انسانی برای هر شغل

تحلیل شکاف‌های صورت گرفته به صورت نموداری نمایش داده شده است تا همسویی و عدم همسویی سیستم‌ها و زیرسیستم‌های منابع انسانی با راهبردهای سازمان به خوبی قابل درک باشد. نمودار شماره ۳، نمایانگر میزان همسویی و عدم همسویی سیستم‌های منابع انسانی از دیدگاه هر یک از مشاغل کلیدی است. همان‌طور که تصویر نشان می‌دهد، سیستم‌های منابع انسانی در پاسخگویی به شغل کلیدی "مسئول کنترل پروژه" بیشترین نارسایی یا عدم همسویی را دارا می‌باشد؛ اما سیستم‌های منابع انسانی در پاسخگویی به شغل کلیدی "مسئول کیفیت قطعات الکترونیکی" بیشترین پاسخگویی و همسویی را دارد.

در ادامه، نتایج میزان همسویی زیرسیستم‌ها، سیستم‌ها و همسویی نهایی منابع انسانی شرکت سایپا در جدول ۵، نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج نهایی میزان همسویی زیرسیستم‌ها، سیستم‌ها و همسویی نهایی منابع انسانی شرکت سایپا

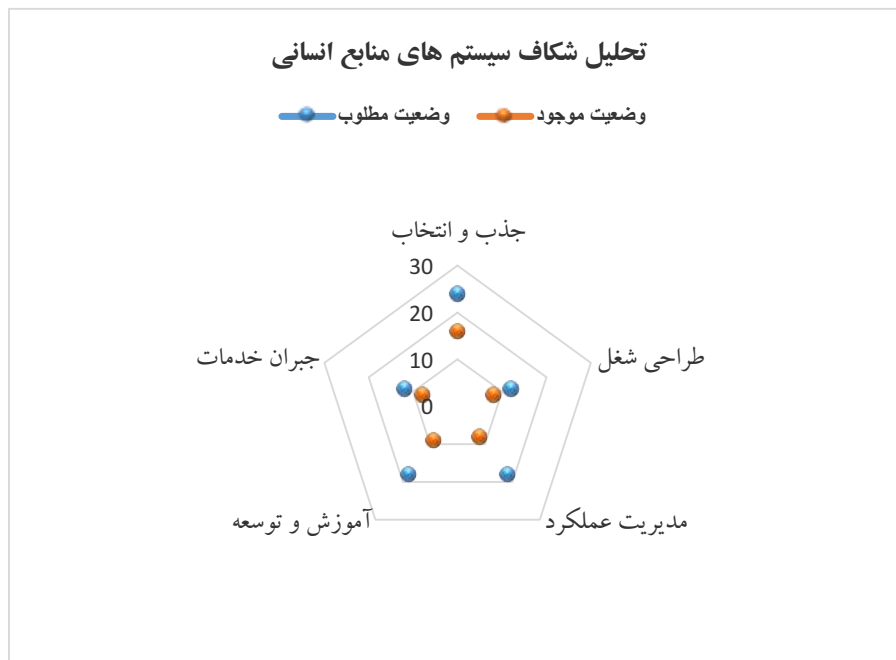
ردیف	سیستم‌های منابع انسانی	زیرسیستم‌های منابع انسانی	درصد همسویی هر یک از زیرسیستم‌ها	درصد همسویی هر یک از سیستم‌ها	همسویی نهایی منابع انسانی
۱	جذب و انتخاب	ماهیت رابطه استخدامی	۸۳/۳۳	۶۲/۵۰	۵۸/۸۲
		سیاست گذاری تأمین نیرو	۶۶/۶۶		
		پیام کارمندپایی	۱۶/۶۶		
		انتخاب	۸۳/۳۳		
۲	طراحی شغل	ماهیت طراحی شغل	۵۰/۰۰	۶۶/۶۶	
		تمرکز طراحی شغل	۸۳/۳۳		
۳	مدیریت عملکرد	جهت‌گیری سیستم مدیریت عملکرد	۸۳/۳۳	۴۴/۴۴	
		سیستم ارزیابی عملکرد	۳۳/۳۳		
		مبنای مقایسه در سیستم مدیریت عملکرد	۱۶/۶۶		
۴	آموزش و توسعه	آموزش	۵۰/۰۰	۵۰/۰۰	
		سیستم مدیریت آموزش	۵۰/۰۰		
		توسعه منابع انسانی	۵۰/۰۰		
۵	جبران خدمات	جبران خدمات	۸۳/۳۳	۶۶/۶۶	
		جهت‌گیری سیستم جبران خدمات	۵۰/۰۰		
		سیستم پاداش	۳۳/۳۳		
		جهت‌گیری پرداخت	۸۳/۳۳		
		سطح پرداخت	۸۳/۳۳		

در ادامه نتایج تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی در نمودار ۴ نمایش داده شده است.



نمودار ۴. تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب زیرسیستم‌های منابع انسانی

خروجی نمودار شماره ۴ نشان می‌دهد که زیرسیستم "پیام کارمندیابی" و "مبنای مقایسه در سیستم مدیریت عملکرد" بیشترین عدم همسویی را دارا هستند. نمودار شماره ۵، تحلیل شکاف سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد. همان‌طور که در نمودار واضح است، سیستم مدیریت عملکرد، بیشترین میزان عدم همسویی را دارد.



نمودار ۵. تحلیل شکاف سیستم‌های منابع انسانی

بحث و نتیجه‌گیری

شرکت خودروسازی سایپا که بر پایه توان و دانش نیروی انسانی خبره و دانشی خود خلق ارزش می‌کند، از جمله سازمان‌هایی است که به سبب ماهیت فعالیت‌های سازمان، منابع انسانی در آن از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. با وجود این جایگاه برای منابع انسانی، چند سؤال مهم در رابطه با این سرمایه، قابل طرح و بحث است: ۱. براساس راهبردهای سازمان، مشاغل کلیدی کدامند؟ ۲. مدل شایستگی برای این مشاغل کدامند؟ ۳. سیستم‌های مطلوب و موجود مناسب برای مشاغل کلیدی و میزان همسویی این سیستم‌ها چگونه است؟ پاسخ به این سه سؤال کلیدی، تمام آنچه بود که این پژوهش برای آن صورت پذیرفت. در نهایت نتایج زیر از تحلیل جداول ارزیابی میزان همسویی استخراج شد. نتایج نهایی میزان همسویی زیر سیستم‌ها، سیستم‌ها و همسویی نهایی

منابع انسانی شرکت سایپا به طور خلاصه در جدول (۵-۱) نمایش داده شده است. میزان همسویی کلی سیستم‌های منابع انسانی با راهبردهای سازمان ۵۸/۸۲٪ است که میزان کمی است و به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت که میزان همسویی عمودی منابع انسانی شرکت سایپا در حد متوسط است و نیاز فراوانی به بازبینی و ارتقا دارد.

در این راستا و باتوجه به نتایج مصاحبه‌های انجام شده با چند تن از رؤسا، در قالب ارزیابی میزان همسویی، پیشنهادها و انتقادهایی در زمینه زیرسیستم‌های موجود ارائه شد که این پیشنهادها و انتقادهای باتوجه به نمره‌های زیرسیستم‌های منابع انسانی، طبقه‌بندی و در قالب پیشنهادهای زیر ارائه شده است:

۱. پیشنهاد می‌شود که شرکت مورد مطالعه، با متقاضیان استخدام بر مبنای واقعیات شرکت و داشته‌های شرکت به صورت صادقانه به مذاکره بپردازد. این اقدام در بلندمدت هم برای متقاضی و هم برای شرکت مناسب‌تر است؛ چرا که سطح توقعات به صورت منطقی شکل می‌گیرد.
۲. باتوجه به وضعیت خاص شرکت، بازنگری در سیستم ارزیابی عملکرد و ایجاد سیستمی ترکیبی (توأم با شاخص‌های رفتاری و نتیجه‌ای) و مطابق با مختصات صنعت خودروسازی در دستور کار قرار گیرد.
۳. توصیه می‌شود در ارزیابی عملکرد، شاخص‌ها بر اساس شرح شغل تدوین شوند و ارزیابی عملکرد بر مبنای خروجی‌های عینی افراد بنا نهاده شود.
۴. پیشنهاد می‌شود که میزان بهره‌گیری از ظرفیت‌های افراد در تصمیم‌گیری، برای خوشه‌های متفاوت شغلی متناسب با قابلیت‌های شاغلین و مختصات مشاغل متفاوت تعریف شود.
۵. پیشنهاد می‌شود که زیرسیستم "آموزش" در شرکت سایپا ارتقا داده شود. بهتر است سرفصل‌های آموزشی به جز نظرسنجی از مدیران، با استفاده از شرح شغل‌ها و با نظرسنجی از کارکنان انجام شود.
۶. تلاش‌های لازم در شرکت برای ارتقا و بهبود سیستم مدیریت دانش صورت پذیرد.
۷. در راستای کارآمدی شرکت، توصیه می‌شود تلفیقی از راهبردهای خرید نیروی انسانی

(در حوزه‌های خاص) و ساختن منابع انسانی متناسب با شرایط شرکت، مورد توجه قرار بگیرد.

۸. با بازنگری سیستم جبران خدمات (توجه هم‌زمان به شغل و شاغل) زمینه‌های بهره‌گیری از نیروهای توانمند در بازار را فراهم آورد.

ضمناً توصیه می‌شود که برای هم‌راستایی بیشتر، متناسب با مختصات خوشه‌های شغلی مختلف (پیچیدگی‌های شغلی) و شاغلین موردنیاز برای آن مشاغل (با سطح و درجه شایستگی‌های متفاوت) نسخه‌های متفاوت منابع انسانی را تجویز کرد و سیستمی حداقل دوهسته‌ای (مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی) یا چندهسته‌ای در شرکت ایجاد شود.

منابع

- رضایی اقدم، یوسف (۱۳۸۹)، *اولویت‌بندی شایستگی‌های کلیدی موردنیاز مدیران شعب بانک کشاورزی استان تهران*، به راهنمایی احمدعلی خائف الهی، دانشگاه تربیت مدرس، کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی.
- سلطانی، ایرج و عسگری انارکی (۱۳۸۹)، *ارائه الگوی عملیاتی اندازه‌گیری میزان همسویی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان سازمان (مطالعه موردی شرکت فولاد مبارکه)*، هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- طبرسا، غلامعلی؛ حاج کریمی، عباسعلی و گنجعلی، اسدالله (۱۳۸۶)، *طراحی الگوی همسوسازی استراتژی مدیریت منابع انسانی و استراتژی کسب‌وکار، فصلنامه اندیشه مدیریت*، شماره ۲، سال اول: ۱۸۹ تا ۲۱۲.
- طبرسا، غلامعلی و یزدانی، پروانه (۱۳۹۰)، *همسویی عمودی و افقی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک: تعاریف، مفاهیم و کارکردها، فصلنامه علمی- ترویجی مدیریت و توسعه*، شماره ۵۰، سال سیزدهم: ۷۷ تا ۹۵.
- Boxall, Peter F., Purcell, John, & Wright, Patrick M. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford Handbooks.
- Bird, Allan, & Beechler, Schon (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 23-46.
- Becker, Brian, & Gerhart, Barry (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39, 4, 779-801.
- Becker, Brian E., Huselid, Mark A., Pickus, Peter S., & Spratt, Michael F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human resource management*, 36, 1, 39-47.
- Becker, Brian E., & Huselid, Mark A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32, 6, 898-925.
- Boon, C., Boselie, P., Paauwe, J., & DenHartog, D. N. (2007, August). Measuring strategic and internal fit in HRM: An alternative approach. Paper presented at the *Annual Academy of Management meeting*, Philadelphia.
- Delery, John E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8, 3, 289-309.
- Delery, John E., & Doty, D. Harold (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39, 4, 802-835.
- Dessler, Gary, Sutherland, Gini, & Cole, Nina Dawn (2005). *Human resources management in Canada*. Pearson Education Canada.

- Gerhart, Barry (2007). Horizontal and vertical fit in human resource systems. **Perspectives on organizational fit**, 1, 317-348.
- Milanowski, Anthony T., Heneman III, Herbert G., & Kimball, Steven M. (2009). Review of Teaching Performance Assessments for Use in Human Capital Management. Working Paper. **Consortium for Policy Research in Education**.
- Heneman, Herbert G., & Milanowski, Anthony T. (2011). Assessing human resource practices alignment: A case study. **Human Resource Management**, 50, 1, 45-64.
- Huselid, Mark A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of management journal**, 38, 3, 635-672.
- Huselid, Mark A., Becker, Brian E., & Beatty, Richard W. (2005). **The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy**. Harvard Business Review Press.
- Huang, Tung-Chun (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. **Personnel review**, 30, 2, 132-151.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2004). **Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes**. Harvard Business Press.
- Kelliher, Clare & Perrett, Gilly (2001). Business strategy and approaches to HRM-A case study of new developments in the United Kingdom restaurant industry. **Personnel Review**, 30, 4, 421-437.
- Krishnan, Eswar, Lingala Vijaya Bharathi, & Singh, Gurkirpal (2004). Declines in mortality from acute myocardial infarction in successive incidence and birth cohorts of patients with rheumatoid arthritis. **Circulation**, 110, 13, 1774-1779.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. and Lengnick-Hall, Mark L. (1988) 'Strategic HRM: A Review of the Literature and a Proposed Typology', **Acoderay of Management Review**, 13, 3, 454-470
- Miles, Raymond E and Snow, Charles C. (1984) 'Designing Strategic Human Resources Systems', **Organizational Dynamics**, 13, 1, 36-52.
- Olian, Judy D., & Rynes, Sara L. (1984). Organizational staffing: Integrating practice with strategy. **Industrial relations: A journal of economy and society**, 23, 2, 170-183.
- Porter, Michael E. (1996). **What is strategy?**. Published November.
- Schuler, Randall S., & Jackson, Susan E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. **The Academy of Management Executive** (1987-1989), 207-219.
- Sheehan, Cathy (2005). A model for HRM strategic integration. **Personnel Review**, 34, 2, 192-209.
- Wright, Patrick M., & Snell, Scott A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, 1, 3, 203-225.
- Sivasubramaniam, N., & Kroeck, K. G. (1995, August). The concept of fit in strategic human resource management. **Academy of Management Conference**, Vancouver, 6-9 August.
- Wright, Patrick M. and McMahan, Gary C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. **Journal of management**, 18, 2, 295-320.
- Wright, Patrick M., McMahan, Gary C. and McWilliams, Abigail (1994) 'Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective', **International Journal of Human Resource Management**, 5, 2, 301-26.
- Wright, Patrick M. and Snell, Scott A. (1998) 'Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic HRM', **Academy of Management Review**, 23, 4, 756-72.