

چکیده

یکی از نیازهای ضروری و حیاتی برای کارایی و ارتقاء عملکرد شرکت های کوچک و متوسط در دنیای رقابتی امروز، ایده پردازی، نوآوری و ایجاد روحیه و انگیزه یادگیری و توسعه ارتباطات دانشی است. در این مقاله با بررسی نظری چهار سبک نوآوری، آنها را بر مبنای دو ویژگی منحصر بفرد بودن و ارزش استراتژیک سرمایه انسانی در قالب مدلی معرفی نموده ایم. برای هر چهار سبک معماری منابع انسانی که بر مبنای دو ویژگی مذکور سرمایه انسانی معرفی شده اند، کارکردهای مدیریت منابع انسانی متناسب با نوع نیروی انسانی و مشاغل کلیدی آن سبک طراحی شده است. بر مبنای ادبیات نظری و پژوهش های انجام گرفته، میان سبک های نوآوری شرکت ها و معماری منابع انسانی متناسب با آن، هماهنگی برقرار نموده ایم. هدف ما در این پژوهش آن بوده است که شرکت ها با اجرای کارکردهای منابع انسانی هماهنگ با سبک نوآوری خود، نیروی انسانی شرکت را به درستی در مسیر تحقق سبک نوآوری منتخب خود سوق دهند. بر همین اساس سبک نوآوری IT محور و معماری منابع انسانی تعهدی، سبک نوآوری بازار محور با معماری منابع انسانی بهره وری، سبک نوآوری هزینه محور با معماری منابع انسانی فرمانبرداری و سبک نوآوری علم محور با معماری منابع انسانی همکاری هماهنگ شده و در قالب مدلی جامع ارائه و نمایش داده شده است. لذا می توان گفت که برای شرکت های نوآور IT محور معماری منابع انسانی تعهدی، برای شرکتهای نوآور بازار محور سبک معماری منابع انسانی بهره وری، برای شرکت های نوآور هزینه محور سبک معماری منابع انسانی فرمانبرداری و برای شرکت های نوآور علم محور سبک معماری منابع انسانی همکاری مناسب تر است.

کلید واژه:

نوآوری، سبک نوآوری، معماری منابع انسانی، سرمایه انسانی، منحصر بفردی، ارزش استراتژیک

چارچوبی برای هماهنگی سبکهای نوآوری و معماری منابع انسانی در شرکتهای کوچک و متوسط نوآور

وجه الله قربانی زاده

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه علامه
طباطبایی

راحله منتظر (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه
طباطبایی

rahelemontazer@gmail.com

میرعلی سید نقوی

دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی

داوود حسین پور

استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه علامه
طباطبایی

مقدمه

سرمایه انسانی یکی از حیاتی ترین منابع و سرمایه های شرکت های نوآور محسوب می شود. منابع انسانی می تواند عامل موفقیت یا شکست شرکت باشد که این موضوع موفقیت و شکست در عملکرد نوآوری را نیز شامل می شود. این که چرا و چگونه سرمایه انسانی موجب نوآوری می شود و چه ترکیبی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی در درون شرکت می تواند سطح مطلوب عملکرد نوآوری را

برای شرکت به ارمغان آورد نکته کلیدی و حائز اهمیت در شرکت های نوآور است. شناسایی محرک های تاثیرگذار بر توانایی سازمان برای تحقق موفقیت آمیز نوآوری های محصول، ایده ها و نظرها، کارکردها، فعالیت ها و سیستمهای سازمان، یک وظیفه استراتژیک کلیدی برای تداوم حرکت در محیط پویای بازار است. یکی از محرکهای شناخته شده موثر بر نوآوری، کارکردهای

مدیریت منابع انسانی است [۱] زیرا مدیریت منابع انسانی ، رفتارهای کاری مثبت کارکنان که موجب نوآوری در سازمان می گردد را به منصفه ظهور می رساند . کارکردهای منابع انسانی موجب افزایش دانش ، انگیزه ، هم افزایی و تعهد کارکنان یک شرکت می گردد که در نهایت منجر به افزایش مزیت رقابتی شرکت خواهد شد . باتوجه به این که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد ، رفتار و نگرش افراد ، تاثیرگذار است همراستایی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با سبک نوآوری شرکت به توانمندی شرکت برای درک فرصت های نوآوری کمک می کند که در نهایت منجر به تحقق سبک نوآوری منتخب شرکت می شود . مطالعات گذشته ارتباط مثبت و معنادار میان نوآوری در سازمان و نوع کارکردهای مدیریت منابع انسانی را به اثبات رسانده اند [۲]. اما آنچه مسئله را حائز اهمیت می نماید چگونگی اثربخش تر نمودن سبک های نوآوری است که به نظر می رسد هماهنگی میان سبک مدیریت منابع انسانی و سبک نوآوری شرکت به اثربخشی بیشتر سبک های نوآوری و نیل شرکت به مزیت رقابتی و اهداف مورد نظر کمک کند .

۱ . معماری منابع انسانی

لپاک و اسنل (۲۰۰۲) با تلفیق تئوری اقتصادی هزینه مبادله ، تئوری سرمایه انسانی و دیدگاه منبع محوره این نتیجه رسیدند که دو ویژگی ایجاد ارزش و منحصر بفردی سرمایه انسانی در تعیین سبک معماری منابع انسانی سازمان ، اعم از سبک استخدام ، روابط استخدام و در نهایت سبک منابع انسانی تعیین کننده و تاثیر گذار است . این دانشمندان با تلفیق این دو معیار ، یک الگوی چهار بخشی از سبک های مدیریت منابع انسانی ارائه کردند که هر یک بنا به نوع نیروی انسانی و نوع روابط استخدام ، کارکردهای مدیریت منابع انسانی معرف یک نوع معماری منابع انسانی است . در سبک های مختلف مدیریت منابع انسانی ، سازمان نیروی انسانی با ویژگی های مختلف دارد و این متفاوت بودن کارکنان است که شیوه مدیریتی متفاوت می طلبد [۳] . در معماری منابع انسانی تصمیم گیری در باره انتخاب و بکارگیری نیروی انسانی مبتنی بر دو خصیصه سرمایه انسانی است . یکی پتانسیل ایجاد ارزش ناشی از تسلط فرد بر مهارتهای گوناگون و دیگری منحصر بفردی نیروی کار در حوزه تخصصی آن شرکت است . این دو خصیصه نقشی بنیادین در تعیین سبک معماری منابع انسانی ایفا می کنند . انواع سبک ها بنا به ویژگی های سرمایه انسانی شرکت ها به شرح زیر می باشد :

۱ . ۱ . سبک معماری منابع انسانی تعهدی :

آنچه در این سبک بسیار برجسته خودنمایی می کند توسعه و پرورش کارکنان است . این سبک که بر روابط بلند مدت ، جذب و پرورش کارکنان درون سازمان تاکید می کند ، می تواند حفظ و ارتقای قابلیت های کلیدی کارکنان هسته ای خاص را موجب شود . در این سبک یک رابطه بلند مدت خانوادگی بین سازمان و کارکنان ایجاد می شود که افزایش وفاداری کارکنان به منظور ارتقای تخصص های مهم و حیاتی برای سازمان را در پی خواهد داشت . همچنین با غنی سازی شغل ، اجتماعی کردن ، ایجاد مسیرهای شغلی میان وظیفه ای ، سرمایه گذاری بلند مدت در آموزش حوزه های تخصصی و افزایش مهارت های کارکنان ، نوعی دانش ضمنی انحصاری برای شرکت خلق می شود . در این سبک نظام جبران خدمات بلند مدت بکار گرفته می شود [۴]. سرمایه انسانی موجود در خانه گوشه سمت راست چهارخانه (خانه اول) ، هم ارزشمند است و هم منحصر بفرد . شرکت ها بخاطر کمبود منابع جایگزین برای مهارتهای منحصر بفرد ، تمایل به توسعه نیروی انسانی خود در داخل دارند .

مشارکت کارکنان : نظریه پردازان می گویند با سرمایه گذاری در توسعه کارکنان و اجازه دادن به کارکنان برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری ، سازمان ها می توانند به سطح تعهد بالاتری از سوی کارکنانشان دست یابند که منجر به عملکرد استثنایی می گردد . برای ایجاد روابط استخدامی که بر سازمان متمرکز است ، شرکت ها متکی به سیستمهای منابع انسانی تعهد محورند که مشارکت کارکنان را پرورش داده و بازگشت سرمایه شرکت در زمینه سرمایه انسانی را حداکثر می سازد .

کارمندیابی : تصمیمات مربوط به کارمندیابی بجای این که مبتنی بر دانش و مهارتهای متداول ساده باشد مبتنی بر توانایی کارمندان است . (توانایی شناختی ، استعداد و غیره) .

آموزش: همچنین شرکت ها برای توسعه مهارتهای منحصر بفرد و خاص شرکت از طریق طرح های آموزشی گسترده بطور قابل توجهی سرمایه گذاری می کنند . سازمان ها برای آموزش کامل از توسعه کارراه شغلی و برنامه های مشاوره به منظور تشویق کارکنان به تولید دانش منحصر بفرد که برای شرکت ارزشمندتر از رقابیش است حمایت می کنند .

سیستمهای پرداخت : سیستمهای پرداخت در این شرکت ها نیز بر مبنای یادگیری کارکنان (مثلا پرداخت مبتنی بر مهارت)

و تسهیم اطلاعات (مثلا پرداخت مبتنی بر کار تیمی) با هدف تشویق توسعه کارکنان و تسلط بر شایستگی های خاص شرکت ساخته می شود . نظام پرداخت مبتنی بر دانش برای کسب مهارت های چندگانه در این سبک توسعه می یابد . سیستمهای ارزیابی عملکرد توسعه ای با هدف کسب اطمینان از دریافت بازخورد مفید و مستمر از سوی کارکنان طراحی می شود . استفاده از این کارکردها در کنار هم ، ترکیبی ایجاد می کند که با تحقیقی که در مورد سبک مدیریت منابع انسانی برای سیستمهای کاری با عملکرد بالا انجام شده بود ، هماهنگ است . [۵]

۲.۱ . سبک معماری منابع انسانی بهره وری :

در این سبک ، یک رابطه همزیستی مبتنی بر مطلوبیت اصل مزایای متقابل شکل می گیرد ، یعنی هم فرد و هم سازمان مایلند روابط خود را تاجایی که هر دو طرف سود کنند ، ادامه دهند و به منظور تسهیل جایگزینی کارکنانی که ممکن است به دلیل یافتن یک شغل پر منفعت تر سازمان را ترک کنند ، مشاغل آنها استاندارد می شود . تمایز اساسی سبک مبتنی بر بازدهی با سبک مبتنی بر تعهد ، تصمیم به خرید سرمایه های انسانی در مقابل پرورش آنها می باشد ، بدین معنا که سرمایه گذاری کمتری در آموزش کارکنان صورت گرفته ، افرادی که از قبل دارای تخصص های مورد نیاز هستند به کار گرفته می شوند . در اصل برخلاف سبک تعهدی که تاکید بر توسعه کارکنان است در این سبک تاکید بر کارمندیابی است . ارزیابی عملکرد ، مبتنی بر مولفه های نتیجه محور می باشد و در پرداخت حقوق و مزایا ، نرخ بازار ، بعنوان نرخ مینا در نظر گرفته شده ، سپس بر اساس عملکرد شغلی و معیارهای درون سازمانی تعدیل می گردد . بکارگیری این سبک در مورد کارکنان فرعی عمومی ، باعث اثربخشی و بهره وری کارکنان در حداقل زمان و مشارکت بی واسطه آنها در ارزش آفرینی برای مشتریان می شود [۴].

انتخاب و استخدام : سرمایه انسانی در این خانه ارزشمند و در بازار کار بطور وسیع در دسترس است . با این حال آنجا که مهارت ها در این خانه منحصر بفرد یا خاص یک شرکت نیستند ، نظریه پردازان سرمایه انسانی پیشنهاد می کنند که مدیران نسبت به سرمایه گذاری برای توسعه درونی مرددند زیرا کارکنان با مهارت های عمومی ممکن است سازمان را ترک کنند و سرمایه سازمان را به شرکت دیگری منتقل کنند . کارکنان ماهری که مستقیماً از بازار انتخاب شده اند به شرکت اجازه می دهند که در هزینه های توسعه ای خود به میزان قابل توجهی صرفه جویی کرده در حالی که دسترسی سریع به مجموعه ای گسترده از قابلیت هامنجر به بازگشت مثبت سرمایه می شود . اگرچه مهارت های لازم شرکت های این خانه در بازار موجود است و منحصر به این شرکت ها نیست اما بازگشت سرمایه شرکت ها در ازای این سرمایه انسانی به ارزش و بهره وری ای که این کارکنان در شرکت رقم می زنند بستگی دارد . مدیران تمایل به استخدام و انتخاب کارکنانی دارند که اغلب مهارت های ضروری را دارا هستند . سبک منابع انسانی بازار محور بر شناسایی کارکنانی با مهارت های خاص که بتوانند به سرعت عمل کنند تمرکز دارد ، در حالی که سبک تعهدی بیشتر بدنال شناسایی کارکنان با پتانسیل برای آینده است که می توانند از آموزش بیشتر بهره مند شوند .

حقوق و دستمزد : در نهایت در سبک منابع انسانی بازار محور ، دستمزدهای عادلانه با هدف تمرکز بر بهره وری اعطا می شود . مشارکت کارکنان : به کارکنان در این سبک اجازه اظهار نظر و مشارکت در تصمیم گیری داده می شود که بر ارزش کارکنان تاثیرگذار است . تحقیقات آندت ، اسنل ، دین و لپاک (۱۹۹۶) نشان می دهد سیستمهای منابع انسانی ای که بر روی کارمندیابی و حقوق و پاداش عادلانه تاکید دارند برای شرکت هایی که استراتژی تولید با هزینه پایین را تعقیب می کنند بسیار مناسب است . [۵]

۳.۱ . سبک معماری منابع انسانی فرمانبرداری

با بکارگیری سبک فرمانبرداری یک رابطه استخدامی مبتنی بر معامله بین سازمان و فرد برقرار می شود . بدین معنا که رابطه کاری ماهیت اقتصادی صرف داشته ، شامل تعاریفی مشخص از وظایف برنامه زمانی و شرایط لازم الاجرا می باشد و پرداخت نیز بر مبنای میزان ساعات کار و یا قطعه کاری در چار چوب شرح شغل و پیروی از رویه ها ، قوانین و مقررات شرکت صورت می گیرد . در این سبک آزادی عمل کارکنان محدود بوده بر اجرای مفاد قرار داد استخدامی و تبعیت از استانداردها تاکید می گردد و اگر آموزشی برقرار شود ، درباره رویه ها ، سیاست ها و قوانین شرکت ، الزامات شغلی ، ضوابط ایمنی و اصول ایمنی خواهد بود . در صورت بکارگیری سبک فرمانبرداری در مورد کارکنان فرعی ، ضمن کاهش هزینه های توسعه ، انعطاف پذیری سازمان افزایش می یابد . این سبک اغلب برای قراردادهای کاری کوتاه مدت و برای وظایف محدود از لحاظ حوزه کاری ، زمانی و هدف مناسب است و موجب کاهش هزینه ها می گردد . [۴].

سرمایه انسانی در سبک استخدام قراردادی ، سرمایه انسانی ای را در برمی گیرد که عمومی بوده و ارزش استراتژیک محدودی دارد . لئونارد بارتون (۱۹۹۵) این دسته را بعنوان مهارتهای دانش عمومی می نامد که به آسانی می توان آنها را همانند یک کالا از بازار

آزاد کار خرید. همانند سبک بازار محور، چون این مهارت ها خیلی منحصر بفرد نیستند این خود عامل بازدارنده ای برای شرکت ها به منظور توسعه کارکنان است. درحقیقت چون منابع جایگزین متعددی برای این مهارت ها وجود دارد شرکت ها می توانند هزینه های استخدام را با قراردادهای بیرونی کاهش دهند. سبک قراردادی هنگامی مناسب است که مهارت ها خاص یک شرکت نیستند و توان کمتری در ایجاد ارزش دارند. مبنای روابط استخدام، قرارداد است. اگرچه در اینجا هم روابط متقابل مطرح است اما انتظاری برای تعهد وفاداری وجود ندارد و روابط تنها بر ماهیت اقتصادی قرارداد مبتنی است. بخاطر ماهیت مبادله ای کار قراردادی، فعالیتهای منابع انسانی تنها نیاز به تمرکز بر فرمانبرداری مطابق با شرایط و ضوابط قرارداد در مقابل انجام مسئولیت های گسترده و نقشهای سازمانی مفروض دارد. فعالیت های منابع انسانی باید بر رعایت اصول و ضوابط قید شده در قرارداد متمرکز باشد. برای کسب اطمینان از تحقق این فرمانبرداری (پذیرش و رعایت ضوابط و شرایط قرارداد) شرکت ها بر اجرای قوانین و مقررات، رعایت مقررات خاص در مورد پروتکل های کاری و کسب اطمینان از انطباق با استانداردهای از پیش تعیین شده تمرکز می کنند.

مشارکت کارکنان: این رویکرد با سبک بازار محور و بهره وری متفاوت است زیرا سبک بهره وری بر انتخاب و استخدام افراد مناسب برای کار مورد نظر تاکید مضاعف دارد. در سبک بهره وری به کارکنان اجازه بیشتری برای توانمند شدن در قبول مسئولیت های سازمانی داده می شود و مشارکت کارکنان بیشتر است.

آموزش: سازمانهایی که به بازار کار بیرونی برای کارهای قراردادی متکی هستند به ندرت بر آموزش و توسعه کارکنان سرمایه گذاری می کنند. و اگر آموزش بطور کلی انجام گیرد بر روی سیاستهای شرکت، سیستمها و فرایندها تمرکز دارد. ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش: ارزیابی عملکرد و پرداخت پاداش بطور مشابه در این سبک شغل محور است و تمرکز بر فرایندهای تجویزی و یا نتایج خاص و یا هر دو است. [۵]

۴.۱. سبک معماری منابع انسانی همکاری:

در این سبک از ساختارهای سازمانی ارگانیک، روابط افقی، گردش شغلی، تیم سازی، ساختارهای ارتباطی و ارتباطات مشاوره ای که به انتشار دانش و اطلاعات کمک می کند استفاده و یک رابطه کاری شراکتی مبتنی بر سرمایه گذاری متقابل ایجاد می شود. همچنین بر پاداش های مبتنی بر کار گروهی و در گوه های ارزیابی از معیارهایی مانند میزان یادگیری و میزان تکامل روابط که منجر به افزایش مشارکت می گردد تاکید می گردد. با بکارگیری سبک مشارکتی، فرهنگ باز، اعتماد متقابل، تشریک مساعی و محیط کاری مبتنی بر مساوات که تمایز در قدرت را محدود کرده، فرایندهای مبتنی بر دموکراسی را تشویق کند، شکل می گیرد. بکارگیری سبک مشارکتی برای مدیریت شرکای اختصاصی که دغدغه سازمانها در مورد آنها افزایش ارزش بالقوه و در عین حال حفظ منحصر بفردی است مطلوبیت دارد. بعنوان نمونه شرکت ها اغلب با مراکز تحقیق و توسعه، موسسات مشاوره ای و حقوقی، بانک های سرمایه گذار و دیگر موسسات اقدام به ایجاد روابط بلند مدت برای دریافت خدمات درخواستی خود می نمایند [۴].

سرمایه انسانی شرکت هایی که در این خانه قرار می گیرند به گونه ای منحصر بفرد تلقی می شوند اما مستقیماً در ایجاد ارزش مشتری مفید نیستند. اگرچه در نگاه اول بنظر می رسد که این منحصر بفردی از طریق توسعه درونی به حداکثر می رسد اما حامیان اقتصاد هزینه مبادله معتقدند که شرکت ها برای نیل به هزینه های مبادله کمتر اقدام به درونی سازی مهارت های خاصشان می نمایند اما نظریه پردازان منبع محور پیشنهاد می کنند که با فرض پتانسیل ایجاد ارزش محدود، ممکن است منافع حداقلی از مالکیت مستقیم این نوع مهارت ها حاصل شود. بعنوان مثال، یک وکیل مهارت های منحصر بفردی دارد که نیاز به سالها توسعه برای جمع شدن دارد. برخی از سرمایه های انسانی منحصر بفرد، به نسبت مهارت های عمومی که بیشتر از مهارت های خاص شرکت در دسترس هستند، کمتر کدگذاری شده اند و کمتر قابلیت انتقال دارند. در چنین شرایطی سازمان ها بایک پارادوکس مواجه می شوند. آنها همزمان به استفاده از سبک های استخدام درونی و بیرونی تشویق می شوند. اگر درونی سازی از نقطه نظر هزینه منفعت گران تمام می شود و یک قرارداد کامل هم منجر به سوء استفاده و فرصت طلبی می گردد، نوعی پیمان میان گروه ها یک سبک استخدام تعاملی آمیخته به هر دو شیوه درونی سازی و بیرونی سازی ایجاد می شود که بر این مشکل غلبه می کند. محققین از واژه پیمان هنگامی استفاده می کنند که به روابط بیرونی اشاره می کند جایی که هر گروه برای نیل به نتایج مشترک کمک می کند. غالباً به هنگام ایجاد دارایی های خاص مشترک که دارایی هایی هستند که تنها از طریق تلاشهای مشترک دو یا چند گروه تولید ارزش می کنند. هنگامی که سازمان برای بهره برداری از سرمایه انسانی همکاری می کند هر دو شرکت به ارزش افزوده شده ای دست می یابند که این ارزش توانایی توسعه و تولید دارد. مهندسين و دانشمندان که تحقیقات بنیادین انجام می دهند بدون این که با تقاضای مشتری

ارتباط مستقیم داشته باشند از این دسته هستند. شرکت های تحقیقاتی اغلب برای ایجاد چنین سرمایه انسانی ای به شرکای بیرونی تکیه می کنند. حتی شرکت مایکروسافت علیرغم داشتن بودجه لازم برای درونی سازی بازهم از این روش استفاده می کند. کارشناسان یا متخصصان، چه درونی چه بیرونی دانش خود را بادیگران در سازمان به اشتراک می نهند تا دارای خاص مشترک که تولید ارزش می کند بوجود آید. مهندسين، طراحان، دانشمندان و برنامه ریزان اغلب برای این هدف استفاده می شوند. با عقد پیمان، هردو گروه، در نوع دیگر دانش رشد می کنند، همزمان با دانش انتقالی از ارزش سرمایه انسانی هم بهره مند می شوند بدون این که هزینه های استخدام درونی را متحمل شوند. هم پیمانی نیاز به تسهیم اطلاعات، اعتماد، روابط و همکاری های متقابل دارد. بدون تسهیم اطلاعات شریک هم پیمان تنها مخزنی از منابع خوب خواهد بود و بدون اعتماد هیچ یک از طرفین نه به دیگری اطلاعات ارزشمند می دهد و نه براساس اطلاعاتی که دریافت می کند کار می کنند. هنگامی که دو گروه بدنیاال همکاری در غالب شراکت و پیمانکاری هستند این تهدید وجود دارد که دانش ویژه یک گروه نیز ممکن است به گروه دیگر منتقل شود. برای این که این مسئله موجب عدم اعتماد و سوء استفاده نشود قراردادهای کوتاه مدت جایگزین می گردد که این امر با یک شراکت منسجم مغایرت دارد. برای حداقل سازی این خطر شرکت ها مشارکتی بر مبنای اعتماد ایجاد می کنند درحالی که همچنان سعی می کنند از سرمایه های خود حفاظت کنند به استعدادهای هم نیز دسترسی دارند.

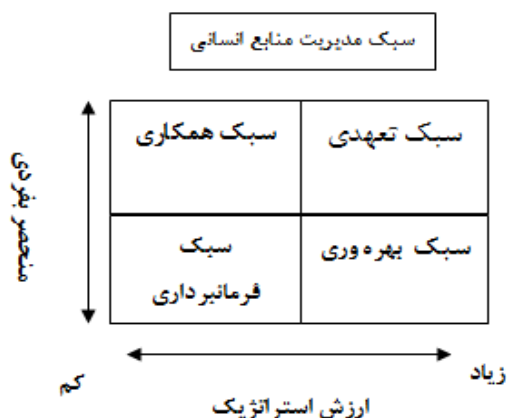
اگرچه این پیمانها توافقات ساختاری ای را به همراه دارد که کارکنان دو گروه برای نیل به منافع هم افزایی شده باهم همکاری کنند، اما نیاز به سیستم منابع انسانی ای که همکاری و تسهیم اطلاعات را تشویق می کند ضرورت دارد.

آموزش و توسعه: چون بجای دارایی های خاص شرکت دارایی های خاص مشترک مطرح می شود دیگر نیاز ندارند که منابعی را صرف آموزش و توسعه شرکا کنند. سرمایه گذاری بر توسعه مهارت های شرکا حاکی از پوشش هزینه استخدام داخلی است. سبک منابع انسانی همکاری، بجای سرمایه گذاری بر فرد گرایش به سرمایه گذاری بر روابط و کارکرد موثر آن است.

درچنین شرایطی اگر آموزش بطور کلی انجام گیرد، بر تسهیل فرایند و تیم سازی تمرکز دارد. مکانیسمهای ارتباطی، تبادلات، چرخش شغلی، روابط مشاوره ای و نظایر آن می تواند فرایند تسهیم دانش را تسهیل کند و کار انتقال دانش لازم برای پیوند میان تصمیم گیری و بهره وری را آسان نماید.

سیستم پاداش: سازمان ها ممکن است از پاداش های گروهی برای تشویق کارکنان شرکت و یا شرکا برای تسهیم و انتقال اطلاعات استفاده کنند.

بطور خلاصه سبک منابع انسانی همکاری به شرکت ها کمک می کند که بر مشارکتی سرمایه گذاری کنند که موجب افزایش اعتماد و ترغیب تسهیم اطلاعات در شرکت می گردد. [5].



شکل (۱). مدل معماری منابع انسانی [۴]

۲. سرمایه انسانی مولفه مشترک سبک نوآوری و معماری منابع انسانی

رویکردهای متعددی سازمان ها را برای دستیابی به عملکرد نوآوری تحریک می کنند. یکی از این رویکردهای کاربردی، رویکرد سرمایه انسانی است [۶]. سرمایه انسانی یک شرکت یکی از عوامل مهم موثر بر نوآوری شرکت است [۷]. اونیکس و بولن (۲۰۰۴) اهمیت کیفیت سرمایه انسانی در ارتقای نوآوری را نشان دادند. سرمایه انسانی در درون دانش، مهارت و تخصص افراد نهفته است

و منبع مهم مزیت رقابتی افراد و سازمان ها محسوب می شود. [۸] سرمایه انسانی شامل: مهارت ها و شایستگی های نیروی کار، دانش نیروی کار در زمینه ای که موجبات موفقیت سازمان را فراهم می آورد و استعداد ها و رفتار آنان می باشد [۹] و بیانگر موجودی دانش افراد یک سازمان بوده و به عنوان قابلیت جمعی یک سازمان برای استخراج بهترین راه حل ها از دانش افرادش توصیف می شود [۱۰].

نوآوری بعنوان یک فعالیت دانش بنیان از چندین جنبه با سرمایه انسانی مرتبط است. رابطه میان سرمایه انسانی و نوآوری در سطح کلان ریشه در تحقیق بوردو (۱۹۸۶) دارد. از منظر او این رابطه یک رابطه تبدیلی است که انواع مختلف سرمایه در آن تبدیل به منابع و خروجی های مختلف اقتصادی می شود. افراد با تحصیلات و تجربه کاری بالاتر و با سرمایه گذاری های بیشتر از لحاظ وقت، انرژی و منابع، برای تعالی بخشی مهارت های خود، بیشتر قادر به حفظ منافع برای خود و سازمانشان هستند. تحقیقات نشان داده است هرچه سطح سرمایه انسانی بالاتر باشد میزان نوآوری به همان نسبت افزایش می یابد [۱۱].

دیدگاه منبع محور بر مهارت های کارکنان و نقش آن در ایجاد ارزش در شرکت تاکید دارد [۵]. تئوری سرمایه انسانی بر ارزشهای افراد و اهمیت سرمایه گذاری بر آنها برای نیل به منافع اقتصادی و تشویق نوآوری در سازمان تاکید دارد [۱۲]. ویژگی های غیر قابل تقلید و غیر قابل انتقال بودن منابع انسانی در ایجاد محیط مولد نوآوری ای که برای رقبا غیر قابل کپی برداری است و قابلیت تقویت توسط کارکردهای مدیریت منابع انسانی را دارد موجب اهمیت نقش سرمایه انسانی در نوآوری می شود [۱۳]. بررسی سرمایه انسانی بعنوان منبع نوآوری در کنار متغیرهایی نظیر کارکردهای خاص مدیریت منابع انسانی می تواند نفوذ و تاثیر سرمایه انسانی بر نوآوری را تقویت کند [۷].

۲. ۱. ایجاد ارزش و منحصر بفردی، دو ویژگی برجسته سرمایه انسانی و ارتباط آن با نوآوری

ارزش استراتژیک سرمایه انسانی اشاره به استعداد افراد برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان، کشف و استخراج فرصتهای بازار و خنثی سازی تهدیدات بالقوه محیطی داشته، نسبت منافع حاصله از مهارت های کارکنان برای مشتری به هزینه های تحمیل شده به شرکت را بیان می کند. اگر کارکنان بتوانند به کاهش هزینه شرکت کمک کنند یا منافع بیشتری برای مشتریان فراهم سازند، می توانند ارزش ایجاد نمایند. ارزش تاثیر مستقیم بر عملکرد شرکت [۵] همچنین نوآوری شرکت دارد [۷].

منحصر بفردی، به میزان نادر بودن و تخصصی بودن سرمایه انسانی در بازار کار اشاره دارد سازمان ها زمانی بر آموزش و توسعه سرمایه انسانی سرمایه گذاری می کنند که آنها غیر قابل جابجایی باشند یعنی منحصر بفرد و خاص شرکت باشند. هنگامی که مهارت های کارکنان در شرایط فوق العاده عالی و استثنایی کاربرد دارد یا در شرایطی که نیاز به دانش ضمنی و تخصصی بیشتر وجود دارد، منحصر بفردی مهارت های کارکنان بیشتر مشهود است. [۵] نوآوری در یک شرکت نیز، نیاز به افراد با دانش و مهارت های منحصر بفرد و خاص شرکت دارد [۷].

به زعم لپاک و اسنل (۱۹۹۹) سرمایه انسانی کانون اصلی خلق ارزش و تعیین کننده دارایی سازمان است. این دونفر با تلفیق تئوری اقتصادی هزینه مبادله، تئوری سرمایه انسانی و دیدگاه منبع محور به این نتیجه رسیدند که دو ویژگی ایجاد ارزش و منحصر بفردی سرمایه انسانی در تعیین سبک معماری منابع انسانی سازمان، اعم از سبک استخدام، روابط استخدام و در نهایت سبک منابع انسانی تعیین کننده و تاثیر گذار است. پیزارو و همکارانش (۲۰۰۹) نیز طی تحقیقی به بررسی نقش دو ویژگی ایجاد ارزش و منحصر بفردی کارکنان در نوآوری سازمان پرداختند. نتایج این تحقیق حاکی از این بود که هر دو ویژگی ایجاد ارزش و منحصر بفردی با نوآوری رابطه مثبت دارند و تاثیر منحصر بفردی بر تحقق نوآوری به مراتب قوی تر از ایجاد ارزش است. بنابراین منحصر بفردی از شرایط لازم برای کارکنان شرکت های نوآور است. از جمله ویژگی های شرکت های نوآور، برخورداری از نیروی کار واجد شرایط لازم شرکت در سطح عالی و سرمایه گذاری این شرکت ها برای آموزش و توسعه سرمایه های انسانی درون شرکتی است [۱۴] که به زعم لپاک و اسنل این سرمایه گذاری خود بیانگر منحصر بفردی نیروی کار شرکت است. (نگاه کنید به: [۵]. از طرفی میزان بهره وری و ارزش افزوده هر یک از کارکنان و سنجش عملکرد اقتصادی آنها از جمله شاخص های مبرز و تعیین کننده در هر یک از سبک های نوآوری است. [۱۴]

۳. سبک نوآوری

طی سالهای اخیر، دیدگاه ها و نظریات زیادی در مورد سبک نوآوری در شرکت ها ارائه شده است. سبک های مختلفی معرفی شده

اند که اگر با دقت به آنها توجه کنیم متوجه می شویم که علیرغم تنوع و اسامی مختلفی که به این سبک ها داده شده است ، وجوه اشتراک زیادی در آنها دیده می شود . اغلب تحقیقات انجام شده پیرامون سبکهای نوآوری در کشورهای مختلف انجام شده است و محققین سعی کرده اند که سبک های نوآوری متداول در هر کشور را متناسب با شرایط علمی و اقتصادی آن کشور استخراج نمایند . تحقیقات نشان داده است که در اغلب کشورهای چندین سبک نوآوری متداول است . اما همه الگوها و سبک های نوآوری ، رابطه میان نوآوری ، بهره وری نیروی کار ، رشد استخدام و یا ترک خدمت در کشورهای مختلف را نشان داده اند . منظور از سبک نوآوری ، مجموعه ای از استراتژی ها ، فعالیت ها و امور عادی مرتبط با نوآوری است . بعنوان مثال سبک نوآوری در مدرنیته کردن فرایند ، بدین معناست که شرکت فرایند جدیدی برای تولید محصول یا نحوه توزیع آن اتخاذ می کند و هزینه های ناشی از تجهیزات جدید و آموزش کار با آن به کارکنان را تقبل می کند یا خیر . [۱۵]. ناهمگونی شرکت ها در توجه به ابعاد مختلف نوآوری منجر به شکل گیری مفهوم سبک های نوآوری در مجموعه ای از شرکت ها با تعدادی از ویژگی ها و فعالیت های نوآوری ، رفتارها و استراتژی های مرتبط با نوآوری شد . سه عامل مهم که موجبات شکل گیری مفهوم سبک های نوآوری را پدید آورد به شرح زیر است :

۱. نوع شناسی نوآوری (بعنوان مثال ، نوآوری محصول ، فرایند ، خدمت)
۲. منبع نوآوری و استراتژی های مرتبط (تحقیق و توسعه درونی در مقابل برون سپاری شده)
۳. اهمیت روزافزون نوآوری های غیر فناورانه [۱۶]

۳. ۱. سبک های نوآوری در مطالعه هالنستین (۲۰۰۳)

یکی از مطالعاتی که در زمینه سبک های نوآوری هم به نوآوری های فناورانه و هم به نوآوری غیر فناورانه توجه کرده است تحقیق هالنستین (۲۰۰۳) است که بر روی شرکت های کشور سوئیس صورت گرفته است . هالنستین در تحقیق خود به تحلیل داده های اخذ شده از شرکت ها پرداخت و بنا را بر این نهاد که سبک های نوآوری بر حسب صنعت همسان نیستند و با این فرض به بررسی این موضوع پرداخت که آیا بین سبک های نوآوری و وابسته بودن به صنعتی خاص رابطه وجود دارد ؟ وی ۲۷۳۱ شرکت را بر حسب نوآوریهای فناورانه و غیرفناورانه به ۵ دسته طبقه بندی کرد و دریافت که شرکت هایی که به هر دو نوع نوآوری توجه دارند بعد همکاری در آنها برجسته بوده و خروجی نوآوری آنها بسیار بالاست . در تحقیق او رابطه میان سبک های نوآوری و نوع صنعت نیز مشخص شد . هالنستین مبنای تحقیق خود برای استخراج سبک نوآوری شرکت ها را ، داده ها و ستاده های نوآوری در شرکت های نوآور قرار داد و برای انجام این کار از هفده شاخص مهم استفاده کرد . یکی از شاخص های اساسی و تعیین کننده سبک نوآوری در این مطالعه موقعیت شرکت در همکاری با شبکه های دانش است که بر این اساس چهارده منبع خارجی دانش نظیر مشتریان ، تامین کنندگان قطعات ، تجهیزات و نرم افزارها ، رقبا ، هم صنفان ، دانشگاه ها و موسسات تحقیقاتی ، شرکت های خدمات مشاوره ای ، کنفرانس ها و مجلات حرفه ای ، نمایشگاه ها و شبکه های رایانه ای مورد ارزیابی قرار می گیرد زیرا اهمیت همکاری و شبکه سازی در ایجاد نوآوری طی مطالعات متعدد به اثبات رسیده است و دیگر این که الگوی استفاده از دانش بیرونی یکی از مهمترین تعیین کننده های سبک های نوآوری در تولید محسوب می شود . همچنین استفاده از فناوری اطلاعات از جمله شاخص های پررنگ سنجش سبک نوآوری در این مطالعه بود که نتیجه نهایی نشان داد کاربرد فناوری اطلاعات چه در نوآوری تولید و چه در نوآوری خدمات به یک اندازه قابل توجه است و یک شاخص عمومی و مشترک در هر دو بخش محسوب می گردد . همچنین سرمایه انسانی همانقدر که در نوآوری های تولید تعیین کننده است در نوآوری های فرایند در خدمات نیز حائز اهمیت و صاحب نقش است . سبک های معرفی شده در این تحقیق به شرح زیر می باشد :

۳. ۱. ۱. نوآوری IT محور در شبکه ارتباط دانشی یکپارچه :

این شرکت ها دارای چشم انداز بازار خوب بوده و دارای نیروهای کاری مجربی هستند که واجد شرایط لازم در سطح بالا برای کار در یک شرکت نوآور می باشند . این شرکت ها سرمایه گذاری های وسیعی بر روی ساخت تجهیزات پیشرفته فناوری اطلاعات نموده (نه بر روی تحقیقات) لذا محصولات و فرایندهای نوآورانه با استانداردهای بالا و گاه جدید را از آن خود کرده اند . این نوآوری ها اغلب فناورانه بوده با فناوری اطلاعات پیشرفته مرتبطند و پتانسیل بالایی در کاهش هزینه دارند . این شرکت ها کاربر منابع متنوع دانش خارجی شرکت نظیر (تامین کنندگان نرم افزار و کالاهای سرمایه ای ، دانشگاه ها ، رقبا ، شرکت های هم صنف) می باشند

ارتباطات دانشی در این سبک اغلب رسمی تر از سبک های دیگر انجام می شود. ارزش ایجاد شده توسط هریک از کارکنان در این سبک بالاتر از سبک های دیگر است.

۳. ۱. ۲. نوآوری تدریجی بازار محور با ارتباطات بیرونی ضعیف:

درحالی که چشم انداز بازار خوبی دارند اما شرایط تامین و عرضه تولید نوآوری ها در حد متوسط است. نوآوری های تولید و فرایند در بستر فناوری اطلاعات پیشرفته انجام می گیرد اما ماهیت نوآوری این شرکت ها تدریجی است زیرا داده ها و درون داده های شرکت برای تحقق نوآوری نسبتا کم است. اما با این وجود برون داد نوآوری از منظر اقتصادی و فناوری، ارزش بالایی دارد و محصولات نوآوری از فروش بالایی برخوردار است و جایگاه خوبی در بازار دارد. در کل، کار شبکه ای در آنها ضعیف است. تنها منابع دانش بازار محور نظیر تامین کنندگان و کاربران و یا منابع دانشی با دسترسی اسان نظیر نمایشگاه ها منبع ارتباطی آنها با بیرون است. بهره وری کارکنان بسیار بالاست.

۳. ۱. ۳. نوآوری فرایند هزینه محور با ارتباطات قوی بیرونی:

نوآوری تدریجی فرایند با هدف کاهش هزینه ها، مشخصه اصلی این شرکت هاست. داده های نوآوری در این شرکت ها بر هزینه های فناوری اطلاعات، مخارج و سرمایه گذاری های مرتبط با نوآوری و مولفه های مرتبط با آن نظیر (ماشین آلات، دانش بیرونی، آموزش و بازار یابی) متمرکز است. اهمیت اقتصادی و فناورانه بازدهی و برون داد این نوع نوآوری بسیار بالاست. فعالیت نوآورانه این شرکت ها از شبکه ارتباطی غیر رسمی بسیار قوی و گسترده ای که شرکت با تامین کنندگان، کاربران، رقبا، شرکت های هم صنف، کنفرانس ها، نمایشگاه ها و... دارد بسیار منتفع شده است. همکاری های نهادینه شده همانند قراردادهای تحقیق و توسعه حائز اهمیت است. بهره وری کارکنان نزدیک به حد متوسط است. تنها در این سبک عوامل غیر تکنولوژیکی مهمتر از جنبه های تکنولوژیکی در نوآوری است.

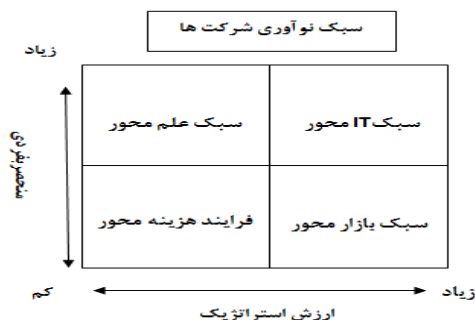
۳. ۱. ۴. علم محور با فناوری بالا در شبکه ارتباط دانشی یکپارچه:

شرکت هایی که این سبک نوآوری را دارا هستند، از کارکنانی برخوردارند که منحصر بفرد و مجرب بوده و واجد شرایط لازم در سطح عالی برای کار در یک شرکت نوآور می باشند، واحد تحقیق و توسعه در آنها بطور گسترده فعال بوده از لحاظ فرصت های نوآوری و چشم انداز بازار در شرایط مطلوبی به سر می برند. تحقیق و توسعه در داخل شرکت، مستلزم استفاده گسترده از منابع خارجی دانش است. مانند پروژه های تحقیقاتی و علمی مبتنی بر همکاری که شرکت ها معمولا با دانشگاه ها بعنوان همکاری های تحقیقاتی دارند. درحقیقت در این سبک، دانشگاه ها شرکای اولیه این شرکت ها محسوب می شوند. سهم فروش محصولات جدید در آنها بالاست. خروجی نوآوری این شرکت ها شامل محصولات و فرایندهایی است که در صنایع خودشان تازه محسوب شده و مجوز و پتنت آن را از آن خود کرده اند. بهره وری اسمی نیروی کار بطور واضح پایین تر از حد متوسط است.

۳. ۱. ۵. نوآوران ضعیف با روابط خیلی ضعیف:

چشم انداز تقاضا ضعیف، قیمت ها بالا، فرصت های نوآوری کم و نیروی انسانی نسبتا ضعیف از مشخصه های این شرکت ها می باشند. استفاده از تولیدات نوین دیگران در این شرکت ها، نوآوری این شرکت ها محسوب می شود [۱۴] در سبک های نوآوری معرفی شده توسط هالنستین (۲۰۰۳)، دو ویژگی سرمایه انسانی نقش اساسی در تعیین سبک نوآوری شرکت دارند. سرمایه انسانی یکی از حیاتی ترین منابع و سرمایه های شرکت های تولیدی و خدماتی محسوب می شود. منابع انسانی می تواند عامل موفقیت یا شکست شرکت باشد که این موضوع موفقیت و شکست در عملکرد نوآوری را نیز شامل می شود. از جمله ویژگی های شرکت های نوآور، برخورداری از نیروی کار واجد شرایط لازم شرکت در سطح عالی و سرمایه گذاری این شرکت ها برای آموزش و توسعه سرمایه های انسانی درون شرکتی است [۱۴] که به زعم لپاک و اسنل (۲۰۰۲) این سرمایه گذاری خود بیانگر منحصر بفردی نیروی کار شرکت است. از طرفی میزان بهره وری و ارزش افزوده هریک از کارکنان و سنجش عملکرد اقتصادی آنها از جمله شاخص های مبرز و تعیین کننده در هریک از سبک های نوآوری معرفی شده از سوی هالنستین (۲۰۰۳) است. سبک نوآوری هالنستین (۲۰۰۳)، دارای پنج سبک است که سبک پنجم معرف شرکت هایی است که نوآوری در آنها بسیار ضعیف است تا آنجا که می توان گفت نوآوری ای صورت نمی گیرد تنها تقلید و کپی برداری از نوآوری های دیگران در این سبک دیده می

شود. با توجه به این که شرکت های سبک پنجم دارای نوآوری نیستند بلکه بیشتر از نوآوری های دیگران بهره برداری می کنند در گونه شناسی سبک های نوآوری از این دسته از شرکت ها چشم پوشی کردیم و تنها چهار دسته اول را مدنظر قرار دادیم. در اینجا با در نظر گرفتن دو عامل منحصر بفردی و ارزش کارکنان بعنوان مولفه های توصیف کننده نیروهای نوآور، در سبک های مختلف نوآوری، می توان نتایج تحقیق هالنتین را در چارچوب مدل زیر معرفی نمود.

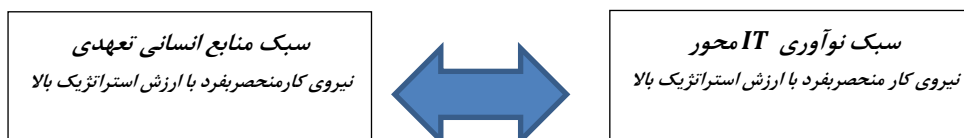


شکل (۲). الگوی سبک های نوآوری با اقتباس از نتایج مطالعه هالنتین (۲۰۰۳)

۴. هماهنگی میان سبک های نوآوری و معماری منابع انسانی

۴.۱. ارتباط سبک نوآوری «IT محور» و سبک منابع انسانی «تعهدی»

نیروی انسانی فعال در شرکت های این سبک نوآوری دارای ویژگی های خاص شرکت بوده و منحصر بفرد است. یکی از مهمترین ویژگی های شرکت های زیرمجموعه سبک نوآوری در «IT محور» بهره وری بسیار بالا و ارزش افزوده بالا به ازای تک تک کارکنان است که این میزان از بهره وری در هیچ یک از سبک های دیگر تا این حد دیده نشده است [۱۴]. از طرفی گفته شد که سیستمهای منابع انسانی که بهره وری بالایی کارکنان را به همراه دارند سیستمهایی هستند که در آنها برتعهد کارکنان تاکید بسیار شده است (آرتور، ۱۹۹۲) و سیستمهای کاری با عملکرد بالا برای ایجاد روابط استخدام متعهدانه و بلندمدت مناسب هستند. ضمن این که سرمایه انسانی در سبک تعهدی به شدت منحصر بفرد است [۵]. پس سبک نوآوری «IT محور» و سبک منابع انسانی متعهدانه با هم هماهنگی دارند.

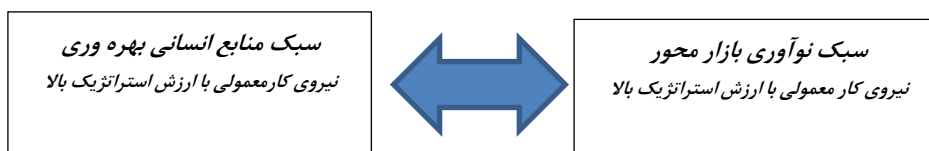


شکل (۳). هماهنگی میان سبک نوآوری IT محور و سبک منابع انسانی تعهدی

۴.۲. ارتباط سبک نوآوری «بازار محور» و سبک منابع انسانی «بهره وری»:

یکی از ویژگی های سبک نوآوری «تدریجی بازار محور» بهره وری بالایی کارکنان این سبک از نوآوری است. شرایط عرضه و تامین برای تولید نوآوری خوب است. نیروی کار منحصر بفرد نیست و چشم انداز بازار برای این شرکت ها مطلوب است ضمن این که داده ها و ورودی های این شرکت ها برای نوآوری در سطح پایینی قرار دارد اما خروجی نوآوری این شرکت ها ارزش بالایی از لحاظ اقتصادی و تکنولوژیکی دارد [۱۴]. در سبک منابع انسانی «بهره وری» نیز سرمایه انسانی مورد نیاز شرکت در بازار کار در دسترس است و منحصر بفرد نیست یعنی شرایط عرضه و تامین نیروی کار برای این دسته از شرکت ها در بازار مساعد است. اما بهره وری و ارزش بالایی ایجاد شده توسط نیروی کار در این سبک همواره مورد توجه است. از طرفی طبق تحقیقات انجام شده این سبک منابع انسانی برای شرکت هایی که استراتژی تولید با هزینه پایین را دنبال می کنند مناسب است [۵] همانگونه که گفته شد در سبک «نوآوری تدریجی بازار محور» داده های نوآوری کم است لذا هزینه تولید علیرغم محصول با ارزش نهایی پایین است. لذا

سبک نوآوری مذکور با سبک منابع انسانی بهره‌وری بخاطر بهره‌وری بالای نیروی کار و همچنین توجه به تولید کم هزینه در هردو سبک این دوسبک را با هم هماهنگ می‌سازد.

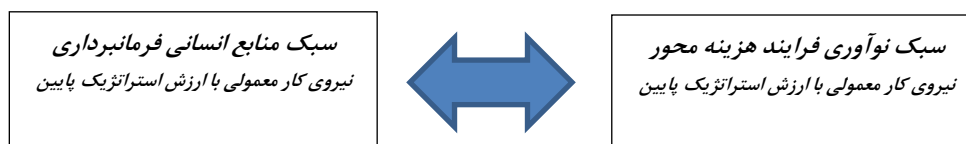


شکل (۴). هماهنگی میان سبک نوآوری بازار محور و سبک منابع انسانی بهره‌وری

۳. ۴. ارتباط سبک نوآوری «فرایند هزینه محور» با سبک منابع انسانی «فرمانبرداری»

در سبک نوآوری «فرایند هزینه محور» ارزش و بهره‌وری ایجاد شده توسط کارکنان کمتر از حد متوسط بوده و نیروی انسانی در این سبک منحصر بفرآیند، هدف اصلی نوآوری‌های فرایند، کاهش هزینه است. همچنین در این سبک به همکاری‌های نهادینه شده و همکاری‌های قراردادی برای انجام امور مربوط به طرح و توسعه توجه خاصی می‌شود. [۱۴]

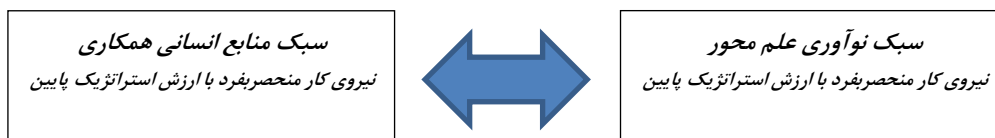
در سبک منابع انسانی «فرمانبرداری»، نیز هدف کاهش هزینه شرکت از طریق استخدام قراردادی است. چون مهارت‌ها خاص یک شرکت نیستند، منحصر بفرآیند و ارزش بالای منابع انسانی مطرح نیست، منابع جایگزین متعددی برای این مهارت‌ها وجود دارد و شرکت‌ها می‌توانند هزینه‌های استخدام را با قراردادهای بیرونی کاهش دهند. در این سبک نیز کاهش هزینه در فرایند استخدام منابع انسانی مشهود است. از طرفی ارزش استراتژیک سرمایه انسانی نیز بسیار پایین است. [۵] پس میان سبک نوآوری «فرایند هزینه محور» و سبک منابع انسانی «فرمانبرداری» هماهنگی دیده می‌شود.



شکل (۵). هماهنگی میان سبک نوآوری هزینه محور و سبک منابع انسانی فرمانبرداری

۴. ۴. ارتباط سبک نوآوری «علم محور» با سبک منابع انسانی «همکاری»

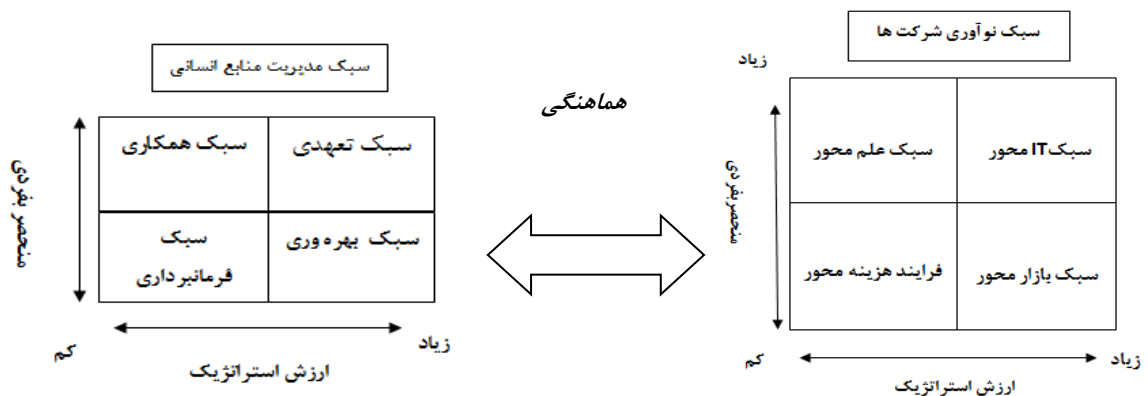
علیرغم منحصر بفرآیند بالای نیروی انسانی در این سبک، بهره‌وری و ایجاد ارزش نیروی کار زیر حد متوسط است. سبک نوآوری «علم محور» در شبکه یکپارچه «تنها سبک نوآوری ای محسوب می‌شود که شرکت‌ها در آن برای انجام امور طرح و توسعه و تحقیقاتی خود با دانشگاه‌ها بعنوان شرکای اولیه خود همکاری می‌کنند. بدین ترتیب شبکه گسترده‌ای از منابع بیرونی دانش مرتبط با فعالیت‌های علمی در این شرکت‌ها تشکیل می‌شود. [۱۴]. از طرفی در سبک منابع انسانی همکاری نیز، هدف تحقق همکاری برای تسهیم و انتقال دانش و مهارت در قالب یک پیمان و شراکت است. ضمن این که سرمایه انسانی در این سبک ارزش استراتژیک کم و منحصر بفرآیند بالا دارد. [۵] پس میان سبک نوآوری «علم محور» در شبکه یکپارچه با سبک منابع انسانی «همکاری» هماهنگی وجود دارد.



شکل (۶). هماهنگی میان سبک نوآوری علم محور و سبک منابع انسانی همکاری

۵. ارائه چارچوبی برای ارتقای عملکرد نوآوری شرکت های کوچک و متوسط نوآور

با تعیین سبک نوآوری هر شرکت و نوع معماری منابع انسانی آن، می توان با اجرای کارکردهای مدیریت منابع انسانی متناسب با سبک نوآوری هر شرکت، عملکرد شرکت را در راستای استراتژی نوآوری اتخاذ شده آن ارتقا بخشید. چارچوب پیشنهادی برای متناسب سازی سبک نوآوری و معماری منابع انسانی در شرکت ها در مدل شماره (۷) نمایش داده شده است.



شکل (۷). فرایند ارتباط سبک نوآوری و معماری منابع انسانی

نتیجه گیری

از آنجا که اغلب شرکت های کوچک و متوسط فاقد نیروی انسانی متخصص در زمینه منابع انسانی هستند، مدیران شرکت های نوآور می توانند با کاربردی نمودن نتایج این تحقیق صرفاً بر مبنای سبک نوآوری شرکت، کارکردهای مدیریت منابع انسانی متناسب با آن سبک را به منظور ارتقای سطح عملکرد نوآوری شرکت اجرا کنند. زیرا مدیریت منابع انسانی، رفتارهای کاری مثبت کارکنان که موجب نوآوری در سازمان می گردد را به منصفه ظهور می رساند. کارکردهای منابع انسانی موجب افزایش دانش، انگیزه، هم افزایی و تعهد کارکنان یک شرکت می گردد که در نهایت منجر به افزایش مزیت رقابتی شرکت خواهد شد. با توجه به این که کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد، رفتار و نگرش افراد، تاثیرگذار است هم راستایی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با سبک نوآوری شرکت به توانمندی شرکت برای درک فرصت های نوآوری کمک می کند که در نهایت منجر به تحقق سبک نوآوری منتخب شرکت می شود.



منابع

1. Berber, N and Leković, B (2013). *The role of human resource management in research and development projects*, *International Journal of Innovations in Business*. Vol. 2. No 1. January .
2. Tan, C, L and Nasurdin, A, M. (2011). *Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness* \| *The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 2* (pp155-167), available online at www.ejkm.com
3. Santiago Melia ´n-Gonza ´lez and Domingo Verano-Tacoronte (2004), *Is there more than one way to manage human resources in companies?*, *Personnel Review* .Vol. 35 No. 1, pp. 29-50
4. Lepak, D.P., Snell, S.A.(2002). "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations . *Journal of Management* 28(4), 517-543
5. Lepak, D.P., Snell, S.A.(1999). "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development". *Academy of Management Review*2(1), 31-48
6. Alshekaili, S., Boerhannoeddin ., A.(2011) *Human capital approach towards enhancing innovation performance in Omani industrial firms: The role of knowledge management*, *Progress in Business Innovation & Technology Management* , vol. 001, PP 23 – 33
7. Pizarro, I., Real, J., Dolores, M (2009), *The role of entrepreneurial culture and human capital in innovation*, Department of Business Administration, Universidad Pablo de Olavide, Working paper series, BSAD 09.02
<http://econpapers.repec.org/paper/pabwpbsad/09.02.htm><http://ideas.repec.org/p/pab/wpbsad/09.02.html>
8. Coleman, J. S. (1988) *Social capital in the creation of human capital*, *American Journal of Sociology*, 94: S95–S120.
9. Marr, B. (2008). *Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital*. CMA Canada
10. Bontis, N. crossan, M & hulland, J. (2002). *Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows*, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, Issue 4, pages 437–469
11. Dakhli, M., and de Clercq, D. (2004), *Human capital, social capital and innovation: a multicountry study*. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 107-128.
12. Wright, P., Dunford, B. and Snell, S. (2001) *Human Resources and the Resource Based View of the Firm*, *Journal of Management*, Vol.27, pp 701-721.

13. Lado, A., Wilson, M., 1994. "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective". *Academy of Management Review* 19(4), 699-727
14. Hollenstein, H. (2003), "Innovation modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data", *Research Policy*, Vol. 32, No(5), pp. 845-863.
15. Frenz, M. and R. Lambert (2012), "Mixed Modes of Innovation: An Empiric Approach to Capturing Firms' Innovation Behaviour", *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2012/06, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5k8x610bp3bp-en>
16. Filippetti, A. (2011). *Innovation modes and design as a source of innovation: a firm-level analysis*, *European Journal of Innovation Management*. Vol. 14 No. 1, pp. 5-26.

پی نوشت

¹. Lepak & Snell

². Youndt, Snell, Dean, and Lepak

³. Leonard-Barton

⁴. Onyx and Bullen

⁵. Bourdieu

⁶. Pizarro et al., 2009