



تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۰۵

حکمرانی و توسعه

دوره ۲، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰

صفحه ۷۷-۸۸

## The Role of Human Resource Management in Organizational Innovation

Sahand Akbari<sup>1\*</sup>

### Abstract

Competitive world and given the current changing conditions, human resources of the organization are the main competitive advantage that, if properly managed, can be a key factor in the success of organizations. Perhaps one of the new plans of human resource management is the development of organizational innovation. The human resource management with the approach it takes will play an undeniable role in employee innovation; therefore, due to the importance of this issue, in this study, a set of theories and findings of researchers regarding the role of human resource management in organizational innovation has been collected.

**Keywords:** Organizational innovation, Human resource management, Control-oriented human resource management, Entrepreneurial human resource management

---

1. Master of Human Resource Management, University of Tehran, Tehran, Iran (Corresponding author), E-mail: S73akbari@gmail.com

## نقش مدیریت منابع انسانی در نوآوری سازمانی

سپند اکبری<sup>\*۱</sup>

### چکیده

در دنیای رقابتی و با توجه به شرایط متغیر کنونی، منابع انسانی سازمان اصلی‌ترین مزیت رقابتی هستند که چنانچه درست مدیریت شوند، می‌توانند به‌عنوان عامل کلیدی در موفقیت سازمان‌ها مؤثر باشند. شاید بتوان یکی از نقش‌های نوین مدیریت منابع انسانی را توسعه نوآوری سازمان دانست. مدیریت منابع انسانی با رویکردی که پیش می‌گیرد، نقش غیرقابل انکاری در نوآوری کارکنان خواهد داشت؛ لذا با توجه به اهمیت این موضوع، در این پژوهش مجموعه‌ای از نظریات و یافته‌های محققان در رابطه با نقش مدیریت منابع انسانی در نوآوری سازمانی گردآوری شده است.

**واژگان کلیدی:** نوآوری سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی کنترل‌محور، مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه

۱. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، رایانامه: S73akbari@gmail.com

## مقدمه

ماتسوشیتا<sup>۱</sup>، بزرگ‌ترین کارآفرین قرن بیستم بیان می‌دارد که «بزرگ‌ترین سرمایه یک سازمان، سرمایه انسانی<sup>۲</sup> آن است». اولریچ<sup>۳</sup> نیز با توجه به اهمیت سرمایه‌های انسانی، مدیریت منابع انسانی<sup>۴</sup> را شریک استراتژیک سازمان می‌داند (گودرزی و شفییعی، ۱۳۸۹). این بدان معناست که مدیریت منابع انسانی می‌بایست استراتژی‌های سازمان را در وظایف و سیستم‌های خود منظور کند تا هم‌راستایی عمودی برقرار گردد. بدیهی است که این مسأله در مورد استراتژی‌های (های) نوآوری<sup>۵</sup> نیز صادق است. اهمیت روزافزون نوآوری برای سازمان‌ها با توجه به جهانی‌شدن، تغییر و عدم اطمینان محیطی و توسعه سریع تکنولوژی‌ها بر کسی پوشیده نیست. به لحاظ رقابتی، نوآوری در محیط کار می‌تواند یک شروع و فرصت برای مزیت رقابتی باشد (نیتند و اسلاب‌وتترینک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸). اندرسون و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) نیز اشاره کرده‌اند که نوآوری برای موفقیت و بقای یک سازمان، به‌خصوص در محیط‌های کسب‌وکار فعلی که سریع در حال تغییر است، ضروری است (لین و ساندرس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). از آنجا که افراد قلب خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها هستند و ایده‌ها را ایجاد کرده و اجرایی می‌کنند، نقش مدیریت منابع انسانی در نوآوری آشکار می‌گردد (نیتند و اسلاب‌وتترینک، ۲۰۱۸).

یکی از بهترین و مهم‌ترین سازوکارها برای کسب مزیت رقابتی در دنیای امروز، تمرکز بر بهبود مستمر سرمایه انسانی و نوآوری است (چوهان<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶). عصر دیجیتال و توسعه روزافزون تکنولوژی‌ها، کسب‌وکارها را ملزم به به‌روزرسانی خود می‌کنند، در غیر این صورت سازمان دچار رکود شده و بقای خود و یا حداقل جایگاه رقابتی خود را از دست خواهد داد و بر روی شیب نزولی منحنی عمر سازمان قرار خواهد گرفت. بدیهی است که رکود سازمان‌ها منجر به رکود اقتصادی شده و مشکلات متعددی برای جامعه هدف ایجاد می‌کند. این به‌روزرسانی‌ها از طریق سازوکارهایی همچون سازمان یادگیرنده<sup>۱۰</sup>، مدیریت دانش<sup>۱۱</sup>، مدیریت نوآوری<sup>۱۲</sup> و در رأس همه آنان مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر است. براین اساس، هدف از پژوهش حاضر، بیان نظریات اندیشمندان و مطالعات صورت‌گرفته در حوزه مدیریت منابع انسانی و نوآوری است.

## ادبیات تحقیق

1. Matsushita
2. Human Capital
3. Ulreich
4. Human Resource Management (HRM)
5. Innovation
6. Nientied & Slob-winterink
7. Anderson et al.
8. Lin & Sanders
9. Chowhan
10. Learning Organization
11. Knowledge Management
12. Innovation Management

نوناکا و تاکوچی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) استدلال می‌کنند که یک سازمان نوآور موفق باید بر گسترش و بهبود مهارت‌ها و توانمندی ذهنی تمرکز کند، نه بر فناوری یا دارایی‌های مادی. با توجه به اینکه فرایند توسعه فناوری، به‌ویژه در بخش خدمات، بدون همکاری افراد نمی‌تواند به خوبی اتفاق بیفتد، مدیریت افراد به‌عنوان یک بخش مهم موفقیت نوآوری در نظر گرفته می‌شود. نوآوری به مشارکت کارمندان از طریق دانش، تخصص، خلاقیت و تعهد آنها بستگی دارد (لرتکوندی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). مطالعات زیادی به بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و نوآوری پرداخته‌اند. یکی از چهارچوب‌های مطرح در این حوزه، چهارچوب AMO<sup>۳</sup> است که به ترتیب اشاره به توانایی، انگیزه و فرصت دارد. بعد توانایی بر روش‌های انتخاب، استخدام و آموزش تمرکز می‌کند. باسنلز<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) نشان داد که شیوه‌های بهبود بعد توانایی در AMO مانند آموزش و توسعه، همبستگی زیادی با نوآوری دارد (نینتد و اسلاب‌ونترینک، ۲۰۱۸). روش‌های استخدام، شامل آگهی نیازمندی‌ها، استخدام از دانشگاه (کارآموز)، خبرنگار، نماینده کار، مؤسسات کاربایی، استخدام مستقیم به‌وسیله کارفرما و اینترنت می‌باشد. در رابطه با روش‌های انتخاب نیز رویه‌های آزمون مهارت‌های خاص، آزمون (تست) استعداد و تست‌های شخصیت، انواع دیگر تست‌ها و غربالگری‌ها، مصاحبه فردی، آزمون دانش مربوط به کار یا سنجش دانش عمومی یا مهارت‌های خواندن و نوشتن مشاهده شده است. آموزش را می‌توان با توجه به کلاس‌های غیراجباری (اختیاری) و آموزش‌های حین خدمت اندازه‌گیری نمود (چوهان، ۲۰۱۶). نوآوری به انسجام میان استعداد و دانش بستگی دارد، که تحقق این هماهنگی و انسجام در گرو توانایی سازمان برای جذب و نگهداشت استعدادهاست (لرتکوندی و همکاران، ۲۰۱۹). شپیتون و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که آموزش می‌تواند به نوآوری کمک کند، به این صورت که افراد را در معرض تجربیات جدید قرار می‌دهد و این امر به آنها کمک می‌کند تا روش‌های فعلی انجام کارها را مورد پرسش قرار دهند. لائو و نگو<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) تأثیر آموزش بر ایجاد فرهنگی که بر محصولات و خدمات جدید مؤثر است را بیان کردند و به این موضوع نیز اشاره نمودند که فرهنگ موجب افزایش دانش و مهارت کارمندان می‌شود و این دانش و مهارت برای تولید محصولات جدید امری ضروری می‌باشد. لی و همکارانش<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) دریافتند که آموزش، اکتساب و بهره‌برداری از دانش را تسهیل می‌کند و توسعه مهارت‌های جدید لازمه نوآوری است. علاوه بر این، آموزش می‌تواند نیروی محرکه‌ای برای توسعه نوآوری در فرایندها و به احتمال زیاد محصولات، بر مبنای نوع و حجم و کیفیت آنها باشد. همچنین چرخش شغلی می‌تواند یک راه مناسب برای تسهیم دانش باشد (لرتکوندی و همکاران، ۲۰۱۹).

- 
1. Nonaka & Takeuchi
  2. Lertxundi et al.
  3. Ability, Motivation, opportunity
  4. Basnells
  5. Shiptin et al.
  6. Lao & nego
  7. Li et al.

روش‌های ذکر شده برای استخدام، انتخاب و توضیحاتی که در مورد آموزش گفته شد، باعث جهت‌دهی سازمان به سمت توسعه و نوآوری می‌شود (چوهان، ۲۰۱۶). جیانگ و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نیز نشان دادند که بین رویه‌های استخدام و انتخاب، پاداش، طراحی شغل و کار تیمی و میزان خلاقیت افراد رابطه مثبت وجود دارد که خلاقیت به نوبه خود رابطه مستقیم و مثبتی با نوآوری دارد. از طرفی، دانش، مهارت و توانایی (و به دنبال آن رفتارهای نوآورانه) افراد را می‌توان با آموزش توسعه داد (لرتکوندی و همکاران، ۲۰۱۹). بعد دیگر چارچوب AMO، بعد انگیزشی است که سه جز دارد: ۱) جبران خدمات مستقیم؛ ۲) فرصت ارتقاء؛ ۳) مزایا (مثل جبران خدمات غیرمستقیم). کارمندان با توجه به دسته شغلی خود، با کمک این رویه‌های جبران خدمات مستقیم، ترغیب می‌شوند: ۱) مشوق‌های فردی (پاداش‌ها، کارمزد و حق‌الزحمه کاری یا کمیسیون)؛ ۲) اهدای پاداش بر اساس بهره‌وری/ کیفیت و دیگر طرح تشویقی گروهی؛ ۳) تسهیم سود (دریافت بخشی از سود محل کار)؛ ۴) پرداخت بر اساس شایستگی یا پرداخت بر اساس مهارت (به تخصص، کیفیت یا توانایی‌ها پاداش تعلق می‌گیرد)؛ و ۵) طرح‌های سهام کارمندان (طرح‌های خرید سهام، طرح‌های مالکیت یا پیشنهادات سهامی). با بررسی سنجه فرصت‌های ارتقاء درمی‌یابیم که در هر دسته شغلی پست‌های خالی چگونه پر می‌شوند (به‌طور مثال از داخل سازمان، از یکی دیگر از سازمان‌های وابسته به محیط کار فعلی یا از خارج این سازمان). با تجمیع تعداد کارمندان دائمی تمام‌وقت که از این مزایای پرداخت غیرمستقیم بهره‌مند می‌شوند، سنجه زیردسته مزایا مشخص می‌گردد: طرح‌های حقوق بازنشستگی، طرح‌های پس‌انداز بازنشستگی گروهی، خرید سهام، بیمه عمر، خدمات دندانپزشکی، خدمات درمانی تکمیلی و مزایای بیمه اشتغال (به‌طور مثال مزایای مرخصی مانند مرخصی زایمان یا انتظار به خدمت). گذاشتن پاداش برای خلاقیت باعث ایجاد یک محیط ترغیب‌کننده به نوآوری و عدم ترس از شکست می‌گردد. به‌عنوان مثال کوران و والس ورث<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نشان دادند که بعضی از عوامل بالا مانند پرداخت تشویقی گروهی، تسهیم سود و مزایای کارکنان، یک رابطه مثبت و اساسی با تداوم و کیفیت نوآوری دارد (چوهان، ۲۰۱۶). همچنین در تحقیق باسنلز (۲۰۱۷) نشان داده شد، افرادی که انگیزه درونی دارند، پاداش برای نوآوری، اثر کمتری نسبت به افرادی که انگیزه بیرونی دارند، دارد (نیتند و اسلاب‌وترینک، ۲۰۱۸). همچنین آنان دریافتند که پرداخت ثابت و پرداخت بر مبنای عملکرد فردی هیچ تأثیری بر نوآوری ندارد (لرتکوندی و همکاران، ۲۰۱۹).

بعد فرصت شامل استقلال کاری، گروه‌های کاری خودگردان، طراحی شغل انعطاف‌پذیر و تسهیم اطلاعات است که در مجموع مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد (چوهان، ۲۰۱۶). در زمینه استقلال کاری و کار انعطاف‌پذیر، بگلسیک<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) با بررسی یک شرکت هلندی به رابطه مثبت بین خودگردانی وظیفه و کار انعطاف‌پذیر با نوآوری پی برد (آروانیتیز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). در فرایند انتخاب افراد، وقتی که شرکت‌ها ظرفیت و ویژگی‌هایی خلاقانه برای نوآوری را در معیارهای انتخابشان وارد می‌کنند، احتمال

1. Jiang et al.

2. Kuran & Walts Wurth

3. Beglesik

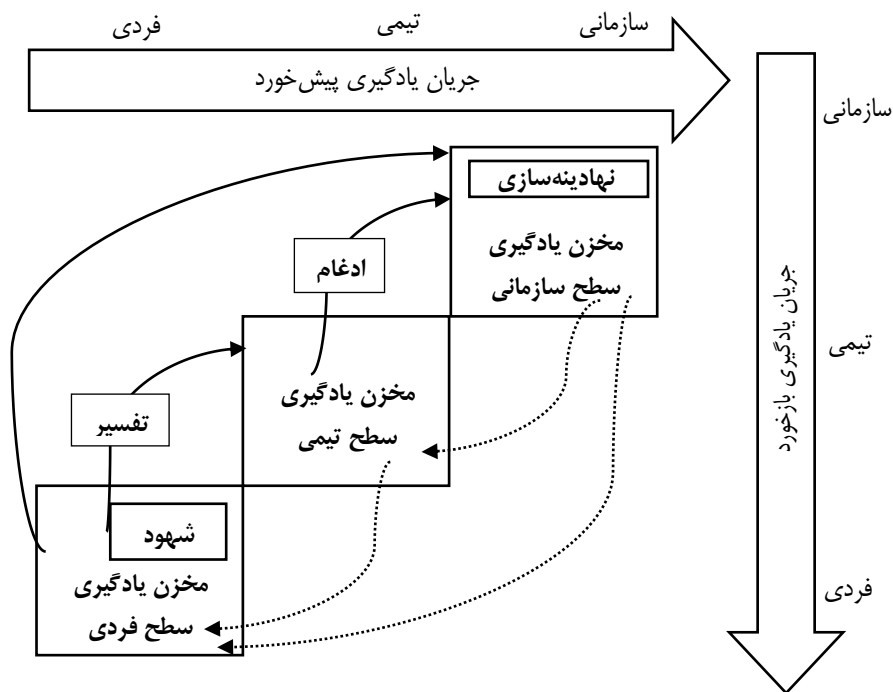
4. Arvanitis et al.

اینکه کارمندان ایده‌های بیشتری بدهند و رفتارهای نوآورانه بیشتری نیز نشان دهند، بالاتر است. استدلال شده است که مشارکت بیشتر موقعیت‌های مناسب‌تری برای کارکنان ایجاد می‌کند تا ایده‌های جدیدشان را به اشتراک بگذارند و دانش خود را با دیگران تبادل کنند و در نتیجه، خروجی‌های نوآوری افزایش می‌یابد (لرتکوندی و همکاران، ۲۰۱۹). همپل و زوئیک<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) رابطه متغیر مشارکت کارمندان با نوآوری در فرایند/ محصولات را بررسی کردند. این تحقیق که بر روی ۹۰۰ شرکت آلمانی انجام شد، نشان داد که مشارکت کارمندان رابطه مثبتی با نوآوری دارد (آروانیتیز و همکاران، ۲۰۱۶). لارسون و فاس<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) بیان می‌کنند که از طریق تمرکززدایی و تفویض وظایف حل مسئله به سطوح پایین‌تر می‌توان رفتارهای نوآورانه را عملی کرد. اگر این تفویض به درستی اجرا شود، افراد به دانش مرتبط دسترسی خواهند داشت که بیشتر این دانش و اطلاعات ضمنی بوده و برای اینکه به خوبی مورد استفاده قرار بگیرد، نیازمند تمرکززدایی می‌باشد (لرتکوندی و همکاران، ۲۰۱۹). در همین راستا، کوسکی و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، به این موضوع پی بردند که برخلاف شرکت‌های بزرگی که از ساختارهای تصمیم‌گیری بوروکراتیک محور استفاده می‌کنند، در شرکت‌های کوچک که از تمرکززدایی بهره می‌برند، فعالیت‌های نوآورانه بهتری انجام می‌شود (آروانیتیز و همکاران، ۲۰۱۶). چندین نویسنده دیگر به این نتیجه رسیده‌اند که فرهنگ سازمانی در توسعه رفتارهای خلاقانه و نوآورانه نقش مهمی را ایفا می‌کند. به این دلیل که ارزش‌های سازمانی که بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارند، موجب تقویت رفتارهای خلاقانه و نوآورانه در آنان می‌شود. این امر باعث می‌شود که افراد نوآوری را به عنوان یک ارزش اساسی بپذیرند و آن را وارد کارهای خود کنند. لافورت و تان<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) شواهدی یافتند که نشان می‌دهد فرهنگ یادگیری که کارمندان را به تولید محصولات و فرایندهای جدید ترغیب می‌کند، رقابت‌جویی را نیز افزایش می‌دهد (لرتکوندی و همکاران، ۲۰۱۹). آگورد و اندرسون<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، هفت اقدام منابع انسانی را جهت نوآوری پیشنهاد کرده‌اند: (۱) ارتقاء فرهنگ نوآوری؛ (۲) سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه؛ (۳) سازماندهی تیم با حفظ تنوع ورودی‌ها؛ (۴) مدیریت استعداد؛ (۵) مدیریت عملکرد؛ (۶) سبک مدیریتی منطبق با توانمندسازی؛ و (۷) استخدام و انتخاب بر اساس جذب دانش جدید (نیتند و اسلاب و نترینک، ۲۰۱۸).

چارچوب دیگری که از طریق آن نوآوری سازمانی مورد بحث قرار گرفته است، مدل ۴i است. در این مدل به واسطه مقوله یادگیری سازمانی به تبیین نوآوری پرداخته شده است. مدل ۴i بیان می‌کند که چهار فرایند به هم مرتبط، یادگیری سازمانی را تشکیل می‌دهد: شهود، تفسیر، ادغام و نهادینه‌سازی. شهود، شناخت نیمه‌آگاهانه الگوها و یا احتمالات موجود در تجربیات شخصی است. تفسیر، فرایند توضیح یک ایده به خود و یا دیگران است. ادغام عبارت است از ایجاد یک درک و معنی مشترک بین افراد یا گروه‌ها و انجام یک عمل هدایت‌شده به سمت تغییرات مشترک. نهادینه‌سازی فرایندی است که فعالیت‌ها را به

1. Hampel & Zwick
2. Larson & Fas
3. Kuski
4. Laforet & Tan
5. Agord & Anderson

امور روزمره تبدیل می‌کند، آنها را نهادینه می‌کند و اطمینان ایجاد می‌کند که فعالیت به‌طور مرتب انجام شود. در این فرایند وظایف تعریف می‌شود، فعالیت‌ها مشخص می‌شوند، مکانیزم‌های اجرایی برای اینکه حتماً فعالیت‌ها انجام شوند، تعیین می‌گردد. فرایند اول و دوم در سطح فرد، فرایند سوم و سوم در سطح تیم و فرایند سوم و چهارم در سطح سازمان واقع می‌شود (لین و ساندرس، ۲۰۱۷). شکل ۱، ارتباط این فرایندها با سطوح سازمانی را نشان می‌دهد.



شکل ۱. ارتباط فرایندهای شهود، تفسیر، ادغام و نهادینه‌سازی با سطوح سازمانی

در یادگیری پیش‌خورد (رو به جلو)، یادگیری تیمی و سازمانی از تفسیر و شهود فردی سرچشمه می‌گیرد. فهم مشترک تیم‌ها از طریق تعاملات میان افراد و ادغام دانش افراد حاصل می‌شود. یادگیری سازمانی وقتی رخ می‌دهد که دانش فردی و تیمی در ساختارها، پایگاه‌های داده، فعالیت‌های روزمره و فرهنگ سازمانی نهفته باشد؛ بنابراین یادگیری رو به جلو یک فرایند نوظهور است. این فرایند هم ترکیب و هم تألیف را دربرمی‌گیرد. از یک سو به دلیل پیش‌زمینه و تجربیات ناهمگون افراد، ممکن است شهود و تفاسیر آنها از پدیده متفاوت باشد. تعاملات میان افراد و تیم‌ها یک الگوی غیرخطی و پیچیده دارد؛ بنابراین پدیدارشدن یادگیری سازمانی بیشتر شامل فرایندهای تألیف می‌شود. در یادگیری بازخور، دانش نهادینه‌شده یک عملکرد قبلی را در نظر می‌گیرد و بستری را ایجاد می‌کند که یادگیری فردی و تیمی در آن رخ می‌دهد. نهادها، شهود و تفسیر، افراد را قاعده‌مند و محدود می‌کنند و قواعد تصمیم را برای ادغام تیمی وضع می‌کنند. به‌طور مثال، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک مکانیزم کنترل رفتاری عمل می‌کند که هنجارها و ارزش‌ها را به افراد القاء می‌کند. یادگیری در سطح فردی شامل فرایندهای شهود و تفسیر

است. در یادگیری در سطح فردی، انگیزش و شایستگی با بر عهده گرفتن وظایف محول شده، نماینده ذخایر یادگیری در این سطح هستند. شایستگی فردی بیشتر بر توسعه مهارت تمرکز می‌کند. رویه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر مهارت شامل، طراحی شغل متنوع و چندبعدی، چرخش شغلی و استخدام/انتخاب بر مبنای پتانسیل و ... می‌باشد. شواهد تجربی نشان داده‌اند که اثربخشی برخی از رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر ارتقاء نوآوری تأثیر دارد. برای مثال، پیچیدگی شغلی به‌عنوان یک فاکتور کلیدی، در سطح فردی منجر به خلاقیت می‌شود؛ زیرا به افراد اجازه می‌دهد از انواع مهارت‌ها استفاده کنند. چرخش شغلی و آموزش برای حوزه‌های مختلف، کارمندان را در معرض دانش جدید قرار می‌دهد، ذخیره مهارت‌های آنها را وسیع‌تر می‌کند و نوآوری را منجر می‌شود. یادگیری سطح تیمی دربرگیرنده فرایندهای تفسیر جمعی و ادغام دانش افراد است تا به یک درک و فهم مشترک برسیم. مشارکت جمعی در تفسیر، دیدگاه‌های متفاوتی را فراهم می‌آورد و تفاسیر غنی را تولید می‌کند که یک ورودی ضروری برای نوآوری هستند. درک مشترکی که در نتیجه ادغام دانش افراد ایجاد شده است، در آینده انجام اعمال هدایت‌شده برای اجرای نوآوری را تسهیل می‌کند. در ادغام و تفسیر تیمی، مکالمات بسیار تسهیل‌کننده هستند. در مکالمات، افراد مسائل را از دیدگاه‌های مختلف بررسی می‌کنند. با کمک مکالمات متبادی و فعال، درک مشترک و راه‌حل مشکلات یافت می‌شوند. چنین پویایی‌ها و ادغام تیمی، نشانگر ذخایر یادگیری سطح تیمی هستند. مطالعات نشان داده‌اند که انتخاب نکردن اعضای تیم به شکل ناهمسان، مانع موفقیت پروژه‌های نوآوری می‌شود؛ از این رو، برای تحقق یادگیری سطح تیم و نوآوری، استخدام و انتخاب افراد بر اساس مکمل بودن اعضای تیم، ضروری است. رویه‌های مدیریت منابع انسانی همچون آموزش بر مبنای تیم و جبران خدمات بر مبنای تیم، ظرفیت و انگیزه تیم برای ادغام را افزایش می‌دهند. آموزش تیم‌ها و آموزش مهارت‌های کار تیمی به کارکنان، به اعضای تیم اجازه می‌دهد که مشکلات ادغام مهارت‌ها را شناسایی کنند و احتیاجات دیگر اعضای تیم را درک کنند. مطالعات دیگری نیز جبران خدمات مدیر ارشد اجرایی را تأیید می‌کنند که هم‌راستا کردن جبران خدمات مدیر ارشد اجرایی با منافع بلندمدت سازمان، با نوآوری شرکت ارتباط مثبت دارد؛ درحالی که برخی از محققان سازمان را به شکل مجموعه‌ای از افراد می‌بینند و با یادگیری سطح سازمانی، به‌عنوان فهم مشترک در مقیاس بزرگ برخورد می‌کنند، کراسن و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) بیان می‌کنند که یادگیری سطح سازمانی باید نشان‌دهنده تبدیل (ترجمه) فهم مشترک به مخازن دانش سازمانی مثل فرهنگ، قواعد و رویه‌ها، سیستم‌ها و روزه‌ها، باشد. در پایان، این دانش‌هایی که در مخازن وجود دارند، به‌عنوان حافظه سازمانی در نظر گرفته می‌شوند. این حافظه سازمانی بعد از ترک خدمت کارکنان باقی می‌ماند و تیم‌ها بازسازی می‌شوند. این فرایند نهادینه‌سازی ویژگی متمایز یادگیری سطح سازمانی است. حافظه سازمانی که از فرایند نهادینه‌سازی نشأت می‌گیرد، نمایانگر ذخایر یادگیری سطح سازمانی است. باید توجه داشت که یادگیری سطح سازمانی باید در بستر گرایش استراتژیک تعریف شود؛ زیرا هدف نهایی یادگیری سازمانی حمایت از استراتژی سازمان است. یادگیری در سطح تیمی و سازمانی، بدون وجود یادگیری در سطح فردی، هیچ

1. Krasen et al.



دانشی برای استفاده کردن ندارند؛ زیرا بیشتر دانش در ذهن افراد نهفته است. البته باید توجه داشت که یادگیری در سطوح پایین تضمین کننده انتقال یادگیری به سطوح بالاتر نیست. دو نوع ذخیره یادگیری سطح سازمانی شناسایی شده‌اند که برای نوآوری ضروری هستند: فرهنگ حامی نوآوری و توانایی‌های پویا. به دلیل نقش مهم و حیاتی مدیریت منابع انسانی در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی، در مطالعات مدیریت منابع انسانی فرهنگ سازمانی توجهات بیشتری را به خود جلب کرده است. فرهنگ، تخصیص منابع سازمانی را جهت‌دهی می‌کند، طرز فکر جمعی ایجاد می‌کند و بر رفتارهای فردی تأثیر می‌گذارد. استدلال شده است که کلید معما در این است که همه رویه‌های مدیریت منابع انسانی یک پیام مهم را به اعضای سازمان انتقال دهند: نوآوری از شما انتظار می‌رود و تشویق می‌شود. یادگیری سازمانی همچنین دربرگیرنده یک جریان یادگیری بازخور است که در آن سازمان‌ها اثرات بالا به پایین را بر یادگیری تیمی و فردی اعمال می‌کنند. اثرات بالا به پایین، در مقایسه با اثرات پایین به بالا آسان‌تر و راحت‌تر هستند. نظریه پردازان نهادی کلاسیک تصریح می‌کنند که ساختار، فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری را شکل می‌دهد، به این صورت که با گذر زمان کاملاً هم‌شکل می‌شوند. هم‌شکلی به ما اطمینان می‌دهد که دانش اعتبارسنجی شده مورد بهره‌برداری قرار گرفته است. هم‌شکلی تنوعی که برای نوآوری لازم است را کاهش می‌دهد. بدین گونه میان یادگیری رو به جلو و یادگیری بازخور تنش ایجاد می‌شود (لین و ساندرس، ۲۰۱۷).

در تحقیق دیگری، دو نوع مدیریت منابع انسانی مورد بحث قرار گرفته است: ۱) مدیریت منابع انسانی کنترل‌محور<sup>۱</sup> و ۲) مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه<sup>۲</sup>. مدیریت منابع انسانی کنترل‌محور، در ارتباط با اصول و گزاره‌های هم‌شکلی است. مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه نیز ریشه در نظریه اقتضایی دارد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در مورد اول، با توجه به فشارهای ناشی از هنجارها، اجبارها و تقلید اتخاذ شده است. پیکربندی منابع انسانی در این رویکرد بیشتر بر انطباق و همگرایی تأکید دارد تا پرسشگری و تغییر. در اینجا می‌خواهیم روش‌هایی از مدیریت منابع انسانی را پیدا کنیم که هم‌راستایی کارکنان با فشارهای ناشی از هم‌شکلی را ارتقاء بخشد. به‌عنوان مثال، به‌واسطه ارزیابی عملکرد، از کارکنان انتظار می‌رود که به اهداف مشخص شده ناشی از فشارها و محدودیت‌های هم‌شکلی دست یافته باشند. در مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه، علاوه بر فرایند ترکیب، فرایند گردآوری نیز صورت می‌گیرد. گردآوری، اشاره به جمع کردن توانایی‌ها، دیدگاه‌ها و بینش‌های متفاوت در کنار هم دارد (توجه به صدای کارکنان<sup>۳</sup>). در این رویکرد از منابع انسانی، به‌جای دلسرد کردن کارکنان از بیان دیدگاه‌ها، تفسیرها و ایده‌های غیرمنطبق با مسائل نهادی، کارکنان تشویق به تلاش‌های اختیاری و مشارکت بیشتر می‌شوند و سازمان آنان را در معرض تجربیات جدیدتر (مانند گردش شغلی) قرار می‌دهد و پاداش برای ایده‌های خلاقانه در نظر گرفته می‌شود. در این نوع از مدیریت منابع انسانی، کوچینگ<sup>۴</sup> و منتورینگ<sup>۱</sup> می‌توانند

1. Control-oriented HRM
2. Entrepreneurial HRM
3. Employee voice
4. Coaching

نقش مؤثری ایفا کنند. در این نوع از منابع انسانی، افراد از طریق فرایندها و اقدامات منابع انسانی، این سیگنال را دریافت می‌کنند که نوآوری مهم بوده و مورد تشویق و پاداش قرار می‌گیرند (شیفتون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). روسو و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) نیز دریافتند سازمان‌هایی که به توسعه مهارت‌های کوچینگ رهبران تیم‌های خود روی می‌آورند و آنها را تشویق به گذاردن کوچینگ در فعالیت‌های محوری خود می‌کنند، بیشتر می‌توانند به نوآوری نزدیک شوند (نیتند و اسلاب‌ونترینک، ۲۰۱۸). علاوه بر این، بینش‌های تئوریک دیگری در حوزه نوآوری و منابع انسانی وجود دارد. به‌عنوان مثال، دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)<sup>۴</sup> و نظریه وابستگی به منابع (RDT)<sup>۵</sup>، در ارتباط با دسترس‌بودن منابع منحصربه‌فرد درون سازمان برای کسب مزیت رقابتی مانند نوآوری است. این تئوری‌ها به توضیح اینکه چگونه داشتن منابع ارزشمند نوآوری‌های سازمانی را هدایت می‌کند، می‌پردازند. دیدگاه مبتنی بر منابع بیان می‌کند، آن سازمان‌هایی که منابع غیرقابل تقلید دارند، یک مزیت رقابتی دارند که نوآوری یکی از آنهاست. به‌علاوه، نظریه وابستگی منابع اضافه می‌کند که نوآوری سازمانی، بستگی به ارتباط برقرار کردن سازمان با عوامل محیطی برای دستیابی به منابع ارزشمند دارد. این چارچوب‌ها که بر منابع تمرکز دارند، می‌تواند توسط مدیریت منابع انسانی به کار گرفته شود؛ چراکه انسان‌ها یکی از آن منابع هستند؛ بنابراین در نهایت می‌توان گفت، توسعه مهارت‌ها و بهینه‌کردن سایر کارکردهای منابع انسانی (مانند یادگیری، قابلیت استخدام و غیره) مکانیزم‌هایی هستند که به‌واسطه آن، مدیریت منابع انسانی می‌تواند نوآوری سازمانی را برانگیزاند (کاستر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

## بحث و نتیجه‌گیری

در راستای مطالب ذکر شده، پژوهشگران سازمانی بر این باورند که مدیریت منابع انسانی نقش سازنده‌ای در نوآوری‌های سازمانی دارد. از جمله توسعه منابع انسانی (HRD)<sup>۷</sup> در ارتباط بسیار نزدیکی با مبحث نوآوری است. ابزارهای منابع انسانی مانند آموزش و توسعه مهارت‌ها در اکثر ادبیات مدیریت منابع انسانی نوآورانه وجود دارد (کاستر، ۲۰۱۹). نقطه قابل ذکر آن است که حوزه تحقیقاتی و پژوهش‌های صورت گرفته در رابطه با موضوع مقاله زیاد نیست. با این حال، تلاش شد تا با انجام مروری بر تئوری‌ها و نظریات ذکر شده در این حوزه، مطالب به‌صورت منسجم در این پژوهش به‌منظور دسترسی بهتر محققان ارائه گردد. یکی از فاکتورهای ارائه شده در این پژوهش، چارچوب AMO (توانایی، انگیزش و فرصت) بود. بعد توانایی به سه زیربعد انتخاب، استخدام و آموزش اشاره دارد که طبق نظریات ارائه شده، هر سه زیربعد با نوآوری ارتباط مثبت دارند. بعد انگیزش شامل سه زیربعد جبران خدمات مستقیم، فرصت ارتقاء

1. Mentoring
2. Shipton et al.
3. Rouseseau et al.
4. Resource-Based View
5. Resource-Dependency Theory
6. Koster
7. Human Resource Development

و مزایا (مثل جبران خدمات غیرمستقیم) است که هر کدام خود چند شاخه دیگر دارند. بعد فرصت نیز ارتباط مثبتی با نوآوری دارد؛ چراکه باعث اشتراک دانش و تجربه شده و در نتیجه خروجی‌های نوآوری افزایش می‌یابد. مضاف بر موضوعات مطرح شده، در راستای ارتباط مدیریت استراتژیک منابع انسانی با نوآوری در قالب مدل AMO، استراتژی‌های منابع انسانی در قالب مدل AMO را می‌توان در دو دسته‌بندی استراتژی‌های کلی منابع انسانی و استراتژی‌های خاص منابع انسانی جای داد. استراتژی‌های کلی شامل استراتژی مدیریت عملکرد بالا، مدیریت تعهد بالا و مدیریت مشارکت و استراتژی‌های خاص شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی، مدیریت عملکرد، پاداش، مدیریت دانش، عجزین‌شدن، منبع‌یابی، یادگیری و توسعه و مدیریت استعداد هستند. هر یک از این استراتژی‌ها را می‌توان با توجه به زیرمجموعه‌های آنان، در راستای نوآوری سازمانی به کار بست. وجود محیط متغیر و وضعیت رقابتی در این محیط، موضوع یادگیری سازمانی را یادآوری می‌کند که سازمان‌ها می‌بایست همواره دانش و تجارب جدید را رصد کرده و جذب خود کنند. این موضوع با چارچوب fi (شهود، تفسیر، ادغام و نهادینه‌سازی) در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی در این پژوهش بحث شد که در مجموع اشاره به تعاملات بین فردی مشارکت، نهادینه‌سازی دانش در ساختار و فرهنگ و توسعه مهارت‌ها دارد. در ادامه، به دو نوع مدیریت منابع انسانی کنترل‌محور و کارآفرینانه اشاره شد که مدیریت منابع انسانی کنترل‌محور به فشارهای نهادی پاسخ داده و بر هم‌شکلی ایده‌ها و نظرات اشاره دارد (ترکیب) و نوع کارآفرینانه منابع انسانی که ریشه در نظریه افضایی دارد، به اختلاف‌ها معتقد بوده و علاوه بر ترکیب، بر گردآوری (تألیف) نیز اشاره دارد. از آنجا که تحقیقات کمی در رابطه با موضوع پژوهش صورت گرفته است، به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که بیشتر بر روی این موضوع و به‌طور مشخص بر روی چگونگی و میزان تأثیر هر یک از زیرسیستم‌های منابع انسانی بر نوآوری تحقیقاتی را انجام دهند.

## منابع

- گودرزی، احمد؛ شفیع، مجید (۱۳۸۹). نقش مدیریت منابع انسانی در نوآوری و کارآفرینی در سازمان‌ها. *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز*.
- Arvanitis, S., Seliger, F., & Stucki, T. (2016). The relative importance of human resource management practices for innovation). *Economics of Innovation and New Technology*, 25(8), 769-800.
- Chowhan, J. (2016). Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 112-133.
- Koster, F. (2019). Innovative HRM. A Review of the Literature. *Journal of Technology Management and Innovation*, 14(2), 97-106.
- Lertxundi, A., Barrutia, J., & Landeta, J. (2019). Relationship between innovation, HRM and work organisation. An exploratory study in innovative companies.

*International journal of Human Resources Development and Management*, 19(2), 183-207.

Lin, C., S& anders, k. (2017). HRM and innovation: a multi-level organizational learning perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 300-317.

Nientied, P., & Slob-winterink, C. (2018). The role of HRM in fostering innovation – A case study of Dutch technical company. *Dynamic Relationships Management Journal*, 7(2), 13-24.

Shipton, H., Sparrow, P., Budhwar, P., & Brown, A. (2017). HRM and innovation: looking across levels. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 246-263.