



موسسه آموزش عالی الکترونیکی نور طوبی

# مطالعه موردی مدیریت استراتژیک منابع انسانی در فروشگاه‌های والمارت

گردآوری و ترجمه: میثم محمدی

دانشجوی کارشناسی ارشد

مدیریت کسب و کار – گرایش استراتژی

درس مدیریت استراتژیک منابع انسانی

استاد: دکتر امیرحسین امیرخانی

خرداد ۱۳۹۶



## چکیده:

میشل پورتر (۱۹۸۰) در کتاب مشهور خود گفته که سه استراتژی رقابتی اصلی برای یک شرکت وجود دارد. که عموماً با نام‌های استراتژی رهبری هزینه، تمرکز و تمایز خوانده می‌شوند. شرکت‌ها از این استراتژی‌های رقابتی برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی بهره می‌گیرند. در این مورد، شرکت و المارت به طور مشهود از استراتژی رهبری هزینه بهره می‌برد. بنابراین می‌توان گفت که اتخاذ این استراتژی با ایده تبدیل شدن به یک رهبر کم‌هزینه در صنعت خرده‌فروشی انجام گرفته است. و المارت مزیت‌های رقابتی خود را از طریق سیستم توزیع مبتنی بر ماهواره خود، پایین نگه‌داشتن هزینه‌های محل فروشگاه با قرار دادن فروشگاه‌ها در زمین‌های ارزان‌قیمت خارج از شهرهای کوچک تا متوسط و بدون توجه به وابستگی به ایالات متحده و یا خارج از کشور حفظ می‌کند.

## مقدمه:

شاید در سال ۱۹۶۲ که سام والتون اولین فروشگاه خود را به صورتی ساده و سنتی افتتاح کرد هیچکس نمی‌توانست تصور کند که خرده‌فروشی می‌تواند چنان رتبه‌ای در کسب و کارها داشته باشد که دست یافتن به آن برای دیگر کسب و کارهای دنیا یک رؤیا به حساب آید. اما همت والای والتون بزرگترین خرده‌فروش قرن را بنیان نهاد و نشان داد که آنچه انسان بخواهد، محقق خواهد شد. امروزه میلیون‌ها نفر در آمریکا و سراسر دنیا به بیش از ۶۲۰۰ فروشگاه و المارت رفت و آمد دارند و ۸/۱ میلیون نفر به خدمت آنها مشغول هستند و یک زنجیره عظیم تامین‌کنندگان به پشتیبانی آنها می‌پردازند و درآمد ۳۱۲ میلیارد دلاری و سود ۲/۱۱ میلیارد دلاری حاصل می‌شود.

در ۲۹ مارس ۱۹۱۸ در نزدیکی منطقه کینگزفیشر در ایالت اوکلاهما سام والتون متولد شد. کودکی سام به دلیل شغل پدر خود انتقال از شهری به شهر دیگر بود اولین موفقیت سام از سال‌های کلاس هشتم رقم خورد زمانی که والتون در این سال مشغول به تحصیل بود، به عنوان جوانترین پیشاهنگ تاریخ آمریکا به شمار می‌آمد بعدها نیز موفق به کسب جایزه ویژه عقاب‌های پیشاهنگ گردید. در زمینه ورزش نیز خوش درخشید و در سال ۱۹۳۵ به همراه تیم بسکتبال و فوتبال مدرسه قهرمان شد. سام که در دوران رکود بزرگ آمریکا بزرگ می‌شد با اولویت تئوری‌های اقتصادی آشنا می‌شد. وی تحصیلات خود را در رشته اقتصاد در دانشگاه میسوری ادامه داد سه روز پس از فارغ‌التحصیلی از دانشکده، به عنوان کارآموز مدیریت به جی سی پنی رفت و مدت نه چندان زیادی را در آنجا گذراند و

شاید در همین دوران بود که به فکر تاسیس اولین مغازه خود بود. در سال ۱۹۴۵، پس از ترک ارتش، والتون تصمیم گرفت تا فروشگاه بزرگی افتتاح کند که مغازه‌های متنوعی در آن وجود داشته باشند. او با کمک پدرزن خود ۲۰ هزار دلار وام گرفت و به همراه ۵ هزار دلاری که در دوران خدمت سربازی اندوخته بود، فروشگاه بن فرانکلین در آرکانزاس را خریداری کرد. این فروشگاه نمایندگی زنجیر برادران باتلر را در اختیار داشت.

مهمترین دلایلی که باعث شد فروشگاه او به سرعت رشد کند توجه بیش از حد به مشتریان بود و همچنین، تنوع محصولات، رهبری در هزینه‌ها، افزایش ساعت کار نسبت به رقبای استفاده از استراتژی‌های خاص برای افزایش فروش، موقعیت مناسب شرکت، او در ابتدا اطمینان حاصل کرد که قفسه‌های فروشگاه مملو از اجناس متنوع و ارزان قیمت باشند. در ضمن، فروشگاه او، به ویژه در ایام کریسمس، بیش از سایر مغازه‌ها باز می‌ماندند. همچنین او با خرید از عمده فروشان ارزان قیمت، در زمینه تخفیف دادن نیز میدان دار گردید. این کار باعث می‌شد تا مشتریان او پول بیشتری بیاوندوزند و در نتیجه فروش خود او نیز بالاتر رفت. فروش بیشتر، به او این امکان را می‌داد تا قیمت کمتری از عمده‌فروشان درخواست کند. یکی از دلایل موفقیت این فروشگاه موقعیت مرکزی آن بود که اجازه دسترسی به مشتریان زیادی را می‌داد. برای پیروزی در رقابت با فروشگاه استرلینگ، والتون فروشگاه مجاور خود را اجاره کرد و در سال ۱۹۵۰ آنرا افتتاح نمود. اکنون نوبت شروع فروشگاه بعدی در مکانی جدید بود. در سال ۱۹۵۱، والتون جای دیگری را برای فروشگاه جدید خود در نظر گرفته بود. او که جایی را در محل قدیمی خود نیافته بود، در بنتونویل آرکانزاس فروشگاهی را باز کرد و این بار نام آنرا ارزان‌فروشی والتون گذاشت.

در سال ۱۹۵۲ والتون تصمیم گرفت تا فروشگاه دیگری در ۲۰ مایلی جنوب بنتونویل راه اندازی کند. این فروشگاه هم همان نام را داشت و به همان موفقیت ارزان‌فروشی اصلی دست یافت. والتون در مورد این دوران می‌گفت: من بدون خجالت یا شرمندگی کاری را می‌کردم که در مورد هر کار دیگری در زمینه تجارت نیز انجام می‌دادم و خواهم داد: من در فروشگاه دیگران سر می‌کشیدم و به دنبال استعدادها و قابلیت‌ها می‌گشتم. در جستجوهای خود والتون به ویلارد واکر، مدیر فروشگاهی در اوکلاهاما برخورد کرد. به همراه واکر او کاری کرد که اگر چه امروزه خیلی عادی است، اما در دوران خود کاری نامعمول و غیررایج بود. والتون درصدی از سود فروشگاه را به واکر پیشنهاد داد. خود والتون نیز ماهی یکبار برای سرکشی و رسیدگی به امور فروشگاه به آنجا سر می‌زد. در همین دوران بود که والتون برای اولین بار پدیده صندوق را به وجود آورد تا مشتریان بتوانند پس از انتخاب اجناس خود، پول آنها را یکجا و در نزدیکی درب خروجی بپردازند. والتون همچنین اصرار داشت که فروشگاه‌های او تمیز و پرنور باشند و برای افزایش وفاداری کارمندان خود، آنها را در سود فروشگاه سهیم می‌کرد.

پس از مدتی والتون فروشگاه‌های بیشتری را تاسیس نمود. کم کم او فروشگاه‌های بزرگتری را باز نمود و نام آنها را مرکز فروش خانواده والتون نهاد. والتون به مدیران خود پیشنهاد کرد تا در فروشگاه‌های تحت مدیریت خود سرمایه‌گذاری کنند و در صورت تمایل تا سقف ۱۰۰۰ دلار در فروشگاه‌های جدید سرمایه‌گذاری نمایند. این کار باعث می‌شد تا مدیران تمام سعی خود را بنمایند تا سود آنها بیشتر شود و مهارت‌های مدیریتی خود را افزایش می‌دادند. با افتتاح اولین فروشگاه در آرکانزاس آمریکا در سال ۱۹۶۲ توسط سام والتون، اولین فروشگاه زنجیره‌ای آغاز به کار کرد. پنج سال بعد تعداد فروشگاهها در آن ایالت به ۲۴ رسید و میزان فروش از مرز ۶/۱۲ میلیون دلار گذشت. سال بعد، فروشگاه‌های جدید در خارج از ایالت آرکانزاس تاسیس شد. در سال ۱۹۶۹ شرکت رسما به عنوان «شرکت فروشگاه‌های المارت» به ثبت رسید. سال بعد که سهام شرکت در بورس نیویورک عرضه شد تعداد فروشگاهها به ۳۸، فروش به ۲/۴۴ میلیون دلار و تعداد کارکنان به ۱۵۰۰ نفر رسیده بود. در سال ۱۹۷۹ المارت به عنوان اولین شرکتی که به فروش بیش از یک میلیارد دست یافته بود شناخته شد. در این هنگام تعداد فروشگاهها به ۱۲۵ و تعداد کارکنان در ۱۱ ایالت به ۲۱ هزار نفر رسیده بود. در ۱۹۹۰ المارت به عنوان برترین فروشگاه ملی شناخته شد. سال ۱۹۹۷ که برای اولین بار فروش المارت از مرز ۱۰۰ میلیارد دلار گذشت، تعداد کارکنان داخلی به ۶۸۰ هزار و تعداد کارکنان بین‌المللی ۱۱۵ هزار نفر رسیده بود. در آستانه ورود به هزاره جدید، المارت با یک میلیون و ۱۴۰ هزار نفر، بزرگترین شرکت خصوصی جهان از لحاظ تعداد نفرات شناخته شد. در همین سال لی اسکات به عنوان رئیس و مدیرعامل شرکت برگزیده شد. در سال ۲۰۰۲ المارت در صدر جدول ۵۰۰ شرکت برتر جهانی این مجله قرار گرفت.

اما سوال اصلی اینجاست که المارت چگونه توانست به چنین افتخاری برسد به گونه‌ای که در سال ۲۰۰۷ نیز المارت در رده‌بندی مجله فورچون به عنوان تحسین‌برانگیزترین شرکت جهان معرفی شود شاید دلایلی چون بازاریابی فعال به گونه‌ای که شرکت نیازهای اساسی مردم را به سرعت تشخیص داده و در فکر ارضای آن بود و به همین دلیل بود که برای بیشتر مردم دنیا، نام المارت نامی کاملا آشناست. مجموعه‌ای از فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سرتاسر دنیا که با قیمتی بسیار مناسب به خرده-فروشی می‌پردازند. والتون معتقد بود که «هر المارت باید منعکس کننده ارزش‌های مشتریان خود بوده و از دیدگاه آنها نسبت به جامعه خود حمایت کند.» المارت برنامه‌هایی را توسط افراد محلی در مناطق برگزار می‌کرد تا به نیازسنجی مشتریان خود بپردازد. دلیل دیگر موفقیت سه باور اصلی سام والتون که آنها را در سال ۱۹۶۲ مقرر نمود بود که عبارت است از: احترام به تک تک افراد - سرویس دهی بالا به مشتریان - کوشش برای برتری. و همین ایدئولوژی بود که باعث شد در سال ۲۰۰۳ مجله فورچون شرکت المارت را محبوب‌ترین شرکت بنامد. استفاده از استراتژی رهبری هزینه نیز یکی از عوامل کلیدی دیگر در موفقیت شرکت بود. فروشگاه‌های المارت با فلسفه و شعار هر روز قیمت کمتر



(EVERY DAY LOW PRICE) شروع به کار کردند. فلسفه قیمت‌گذاری در الومارت آن است که با کاهش قیمت می‌توان فروش بیشتری داشت. در خرده‌فروشی‌های ارزان‌فروش‌تر، درآمد بیشتر است. علاوه بر دیدگاه «هر روز قیمت کمتر»، گاه در موارد و مناسبت‌ها نیز تخفیف بیشتری نیز صورت می‌گیرد و گاه نیز فروش‌های ویژه برقرار می‌شود. الومارت بر این اعتقاد است که همین شیوه قیمت‌گذاری است که اعتماد مشتریان را جلب می‌کند و آنها اطمینان می‌یابند که قیمت‌ها تحت شرایط مختلف، تغییر شدید نخواهد داشت. الومارت با فراهم آوردن مجموعه‌ای از کالاها و خدمات تجاری خود در هر روز با پایین‌ترین قیمت، فضایی از تنوع، یکپارچگی و احترام متقابل را پدید می‌آورد.

از دیگر ویژگی‌های الومارت قاعده‌ای است موسوم به «TEN FOOT» که توسط بنیانگذار شرکت سام‌والتون مطرح شده و به اجرا درآمده است. او در بازدیدهای مکرر خود از فروشگاه‌ها، فروشندگان را تشویق می‌کرد که متعهد باشند با مشتریان چنین برخورد کنند: وقتی مشتری وارد می‌شود به چشم او نگاه کنید، به او سلام و خوشامد بگویید و از آنها بخواهید که چه کاری می‌توانید برای آنها انجام دهید. این نگرش از کودکی در سام‌والتون وجود داشت. او خود می‌گوید: من از ابتدا یاد گرفته‌ام که یکی از رمز و رازهای رهبری، انجام یک کار بسیار ساده برای همه است. قبل از اینکه مشتری تازه وارد صحبت کند، شما سر صحبت را با او باز کنید. اگر او را می‌شناسید به اسم صدا کنید امروزه همه کارکنان الومارت در سراسر جهان به این شیوه عمل می‌کنند. دیگر ویژگی الومارت، قاعده‌ای است به نام «SUNDOWN» که اساساً به عنوان یک بخش حیاتی از فرهنگ شرکت محسوب می‌شود. محتوای این قاعده کار امروز را به فردا نینداختن است، بدین معنا که بیشترین تلاش برای پاسخ به خواسته‌های تلفنی یا حضوری باید صورت گیرد. به این دلیل است که فروشندگان الومارت به خاطر خدمت به مشتری شناخته شده‌اند زیرا کاری را که امروز می‌توانند برای مشتری انجام دهند به فردا موکول نمی‌کنند. آنها معتقدند در این دنیای شلوغ می‌توان از این راه به مشتریان نشان داد که به آنها فکر می‌کنیم و مراقب آنها هستیم. این حس نوعی احترام به وقت دیگران است. چشم انداز آینده شرکت از دیدگاه مدیرعامل الومارت به این صورت است که او معتقد است غیر از خطرپذیری که ذات عملیات و فعالیت خرده‌فروشی است، شرکت در معرض خطرات بازار شامل تغییرات نرخ بهره و نرخ تبادل ارزهای خارجی است. اما با این حال او تأکید دارد که الومارت باید به افزایش استاندارد سطح زندگی مردم در همه جا ادامه دهد. او می‌گوید «ما تعهد خود را مبتنی بر شهروند مسئول بودن حفظ خواهیم کرد و وظیفه‌شناسی خود را در همکاری و کمک به خیریه‌ها و سازمان‌های اجتماعی ادامه خواهیم داد». او همواره در برخورد با همکاران خود تأکید می‌کند که تنها وقتی می‌توانیم بهتر شویم که بدانیم در چه زمینه‌هایی نیاز به بهبود داریم.

سام والتون در سال ۱۹۹۲ به خاطر تلاش‌های منحصر به فرد خود در صنعت خرده‌فروشی به دریافت مدال آزادی نایل آمد. در آوریل همان سال بود که سام والتون در سن ۷۴ سالگی از دنیا رفت. مجله فوربس او را در طول سال‌های ۱۹۸۵ تا ۱۹۸۸ به عنوان ثروتمندترین مرد آمریکا و دنیا معرفی نمود. بیل گیتس که اکنون سال‌هاست به عنوان ثروتمندترین مرد دنیا شناخته می‌شود، در سال ۱۹۹۲ و پس از مرگ سام والتون وارد این لیست شد. طبق برآوردهایی که انجام شده است، بسیاری معتقدند اگر سام والتون هنوز زنده بود، ثروتی دو برابر بیل گیتس در اختیار داشت. در سال ۱۹۹۸ نیز سام والتون در میان فهرست ۱۰۰ فرد تاثیرگذار قرن بیستم مجله تایم قرار گرفت.

در این مقاله ما به بررسی استراتژی سطح شرکتی، استراتژی عملیاتی و منابع انسانی و المارت، میزان یکپارچگی این استراتژی‌ها و نقش مدیران منابع انسانی و المارت و برخی توصیه‌ها برای بهبود روابط استخدامی در و المارت پرداخته و در نهایت به جمع‌بندی نهایی و نتیجه‌گیری در مورد سیستم مدیریت استراتژیک منابع انسانی و المارت می‌پردازیم.

## **بخش ۱: آنالیز استراتژی سطح کلان و استراتژی منابع انسانی در و المارت**

از این مطالعه موردی می‌توان دید که و المارت مقادیر عظیمی از هر آیت‌م را از تامین‌کنندگان خود برای دستیابی به یک مقیاس اقتصادی خرید می‌کند. و با سیستم کنترل موجودی کارآمد، به پایین‌تر آوردن هزینه‌های عملیاتی خود از رقبا کمک می‌کند. او همچنین مقادیر زیادی کالا را از چین - این کارخانه جهانی - و به دلیل هزینه‌های پایین آن وارد می‌کند. بنابراین در یک کلمه استراتژی سطح شرکتی و المارت هزینه پایین و پایین‌تر با کمی استراتژی تمایز است.

مدیران در سه سطح به طرح‌ریزی استراتژی مشغول می‌شوند. (گری دسلر - ۲۰۰۵): استراتژی سطح شرکتی، استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی سطح عملیاتی. استراتژی عملیاتی بایستی در خدمت استراتژی‌های سطح بالاتر سازمان باشند به گونه‌ای که استراتژی سطح کلان شرکتی بتواند به صورت موثرتر و کارآمدتر اجرا شود. به عنوان نمونه در مورد و المارت، استراتژی سطح شرکتی و استراتژی سطح کسب و کار، همانگونه که در بالا به آنالیز آن پرداختیم، رهبری کاهش هزینه بود. بنابراین ما تمرکز خود را بر روی استراتژی‌های عملیاتی و علی‌الخصوص استراتژی منابع انسانی آن خواهیم گذاشت. در کنار فاکتورهای بالا، و المارت رهبری کم کردن هزینه خود را بر روی سیاست‌های

استخدام ساخته که به او در دستیابی به هزینه‌های استخدام فوق‌العاده کم کمک می‌کند. از طریق فعالیت‌های منابع انسانی کم‌هزینه، والمارت سعی بر حفظ استیلای خود بر مزیت‌های رقابتی دارد.

## بخش ۲: آنالیز سیاست‌های منابع انسانی در والمارت و یکپارچگی آن با استراتژی سطح شرکتی

فرض اساسی است که اساس مدیریت استراتژیک منابع انسانی این است که سازمان‌ها یک استراتژی خاص را اتخاذ کنند که نیاز به شیوه‌های منابع انسانی داشته که نیازمندی‌های آنها با شرکت-هایی که استراتژی‌های جایگزین را اتخاذ می‌کنند، متفاوت هستند (جکسون و شولر، ۱۹۹۵). به‌طور کلی، سه مدل تئوری مدیریت استراتژیک منابع انسانی در مطالعه این انتظام وجود دارد: بهترین شیوه-های جهان‌شمول، دیدگاه‌های تصادفی از "بهترین تناسب / best fit" و دیدگاه پیکربندی مبتنی بر منابع. در اینجا بنده کنکاشی بر تمامی این سه مدل برای تشریح شیوه‌های منابع انسانی در والمارت ندارم، اما فقط دیدگاه تصادفی بهترین تناسب را انتخاب می‌کنم. با این نگاه، شیوه‌های منابع انسانی منحصر به فردی بر مبنای احتمال زمینه خاص یک شرکت بایستی انتخاب شوند. شبیه والمارت که استراتژی سطح شرکتی متفاوتی با خرده‌فروش‌هایی با استراتژی تمایز دارد، که در واقع عامل احتمالی اولیه‌ای را در تاریخچه مدیریت استراتژیک منابع انسانی ترویج می‌کند. به‌علاوه بایستی یادآوری کرد که شیوه‌های منابع انسانی منحصر به فرد، با استراتژی شرکت که منجر به عملکرد سازمانی می‌شود تعامل خواهند داشت. و فقط برای این که منجر به اثرات تعاملی می‌شود، "بهترین شیوه‌های جهانی" ممکن است که به خوبی در یک شرکت مشخص کاربرد نداشته باشد. در بخش بالا ما تاکید زیادی در شناسایی و تحلیل عامل تصادفی اولیه استراتژی سطح شرکتی والمارت داشتیم، بنابراین در بخش آتی ما "تناسب" شیوه‌های منابع انسانی والمارت را با مدل تئوری آن شرح خواهیم داد، و همچنین به وضوح به فرآیند ادغام شیوه‌های منابع انسانی با متغیرهای احتمالی تا حدی خواهیم پرداخت. به عنوان مثال فعالیت‌ها و سیاست‌های منابع انسانی وجود دارند (مثلا شرکت چگونه کارکنان را انتخاب کرده، استخدام کرده، آموزش داده و پاداش می‌دهد) که شامل سیستم منابع انسانی خود هستند، در اینجا ما می‌توانیم ادغام را با دنباله‌ای از فعالیت‌های منابع انسانی نشان دهیم.

از منظر استخدام، والمارت بیشترین سعی خود را در کاهش هزینه ناشی از تعداد خیلی بالای کارکنان قرار داد. به عنوان مثال نیویورک تایم در ژانویه ۲۰۰۴ گزارشی از یک حسابرس داخلی والمارت

منتشر کرد که به این موارد پی برده بود: "موارد نقض قوانین کار کودکان و مقررات کشور برای نیاز به مرخصی، معافیت و وعده‌های غذایی." قیمت ارزان نیروی کار کودکان زیر سن قانونی منجر به دست آوردن مزیت رقابتی در هزینه‌ها نسبت به سایر شرکت‌ها شد. والمارت همچنین با یک مجموعه از پرونده‌های حقوقی ادعای تبعیض در برابر کارگران معلول مواجه شد. استخدام این بچه‌ها به معنی فراهم آوردن امکانات بیشتر برای آنها و از دست دادن کارایی در برخی زمینه‌ها بود.

از دیدگاه آموزشی، والمارت به کارکنان خود به عنوان "همکاران" اشاره می‌کرد، و مدیران را به این تفکر که خودشان را به عنوان "رهبران خدمت‌گزار" بنگرند، تشویق می‌کرد که منجر به تشویق آنها در حمایت از دیگران تا زمان متمرکز شدن و قرارگیری در مسیر دستیابی به نتایج همسو با ارزش‌ها و یکپارچگی سازمانی می‌شد. یک استراتژی سازمانی مستلزم نیاز رفتاری برای موفقیت بود و استفاده از شیوه‌های منابع انسانی در سازمان می‌تواند پاداش و کنترل رفتار کارکنان باشد، بنابراین سازمان می‌بایستی شیوه‌های منابع انسانی را اجرا کرده که مشوق رفتار کارکنانی باشد که بر استراتژی‌های سازمان استوارند (دلری، جان دوتی، هارولد، ۱۹۹۶). از طریق این آموزش و تشویق، والمارت سعی کرد که رفتارها و شایستگی‌های کارکنان را با آنچه که مورد نیاز استراتژی سازمان بود، سازگار کند که همانا قانون کم کردن بیشتر هزینه بود. این استدلال همچنین در باز بودن درها در شیفت کاری شب در فروشگاه‌های مختلف تجسم یافته است. از طریق این خط مشی اجرا شده، والمارت سعی بر جلوگیری از رفتار انقباضی کارکنان خود کرد، برای از بین بردن و کم کردن معافیت سیگار غیرمجاز و یا مرخصی ساعتی.

از دیدگاه مدیریت عملکرد، والمارت طراحی‌های شغلی و استانداردهای تقاضای بسیار بالایی را ساخت. نیویورک تایم گزارش کرد که والمارت نقض‌های گسترده‌ای در مورد مقررات دولتی مرتبط با زمان استراحت و وعده‌های غذایی داشته است. و تعداد زیادی از نمونه‌های افراد زیر سن قانونی کار و تا دیروقت، در طول ساعت‌های مدرسه، یا برای تعداد ساعات کاری زیاد در طول روز وجود دارد که برای ارزیابی عملکرد فقط آنها را مجبور به انجام چنین کارهایی می‌کنند. والمارت همچنین در مدیریت حرفه‌ای، دست درازی در کاهش هزینه‌ها دارد. تعداد موارد زیادی وجود دارد که زنان از والمارت به دلیل سیاست تبعیض شرکت علیه زنان توسط سیستماتیک جلوگیری کردن از ترفیع آنان و یا پرداخت‌های کمتر به آنان در قیاس با مردان شکایت کردند. زنان تحت فشار به دپارتمان بانوان انتقال داده شده و



تنزل مقام پیدا می‌کردند، اگر شکایتی در مورد رفتار نابرابر فقط برای کاهش هزینه بیشتر در مقابل رقبای شرکت می‌کردند.

از دیدگاه مدیریت جبران خدمت نیز والمارت برای تحقق استراتژی هزینه کم، فعالیت‌ها و سیاست‌های بسیار تهاجمی را از خود به نمایش گذاشت. والمارت معادل ۱۵ بیلیون دلار کالا از چین وارد کرد، نه فقط به خاطر ملاحظات اقتصاد زنجیره تامین، بلکه به این دلیل که والمارت تعدادی کارخانه در چین داشت که محصولات را با برند والمارت روانه بازار می‌کردند. با این متد والمارت به کارگران چینی در این کارخانه گسترده جهانی مبالغ کمتری پرداخت می‌کرد و مزیت‌های زیادی به دست می‌آورد. بنابراین ما می‌توانیم مشاهده کنیم که چگونه استراتژی سطح کلان شرکتی والمارت به شدت با سیاست‌های منابع انسانی وی یکپارچه شده است. در سال ۲۰۰۲ هزینه‌های عملیاتی والمارت فقط ۱۶٫۶ درصد از فروش کل وی بودند که در مقایسه با رقم متوسط ۲۰٫۷ درصد کل صنعت خرده‌فروشی، به دلیل حمایت گسترده از اجرای استراتژی در کلیت شرکت بود. کارکنان والمارت در کالیفرنیا به طور متوسط ۳۱ درصد کمتر از مستخدمین خرده‌فروشی‌های بزرگ در آن صنعت درآمد داشتند. در واقع، در کنار سایر هزینه‌های عملیاتی و موجودی کالا که توسط مدیریت سطح بالاتری تنظیم می‌شد، مدیران فروشگاه‌های بایستی دستمزدهایی را می‌پرداختند که منجر به افزایش سودآوری می‌شد، و والمارت انتظار داشت که هزینه‌های نیروی کار در هر سال ۲ دهم درصد کاهش یابد. بنابراین چنین سیاست‌های منابع انسانی تهاجمی منجر به بیشترین "سازگاری" بودند.

از دیدگاه ایمنی و مزایای کارکنان، سیاست‌های منابع انسانی والمارت همچنین به خوبی با استراتژی‌های سطح شرکتی همراستا بودند. در والمارت، کارگران واجد شرایط برای دریافت مزایایی نظیر بیمه سلامت، باید بیش از فرصت داده شده به آنها پرداخت می‌کردند. در سال ۱۹۹۹ کارمندان ۳۶ درصد چنین هزینه‌هایی را می‌پرداختند. در ۲۰۰۱ وزن پرداختی کارمندان به ۴۲ درصد افزایش یافت، در حالی که در آمریکا، پرداختی کارکنان شرکت‌های بزرگ، به طور متوسط ۱۶ درصد حق بیمه سلامت بود. همچنین کارکنان سوپرمارکت‌های اتحادیه، عموماً هیچ پرداختی از این محل نداشتند. والمارت متناوباً متهم به عدم مهیا کردن دسترسی مقرون به صرفه برای بیمه سلامتی کارکنان خود بود، اما مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی به خوبی واقف بودند که تلاش‌های آنها در جهت اجرای استراتژی "هزینه کم" بود.

در نهایت و از دیدگاه روابط کارگری، والمارت نمی‌توانست بهتر از این به ما نشان دهد که چگونه احتمال کار "بهترین سازگاری" را مدل کنیم. سام والتون به دنبال ایجاد ارزشی بزرگ از طریق ارائه تخفیف تهاجمی به مشتری‌ها، برای اجرای استراتژی هزینه کم خود بود. به دلیل آنکه کارگران اتحادیه سوپرمارکت‌ها عموماً هیچ پرداختی نداشتند، والمارت دارای سیاست‌های ضداتحادیه قوی بود. اتهاماتی از همدردی کارگران تحت فشار به سازمان‌های کارگری شکل گرفته بود، نوار ویدئوی تبلیغاتی برای تمام کارکنان جدید نمایش داده می‌شد و به آنها گفته می‌شد که پیوستن به هر اتحادیه‌ای برای آنان پیامدهای بدی خواهد داشت و کارکنان هیچگاه نمی‌بایست کارت هیچ اتحادیه‌ای را امضاء می‌کردند. در انگلستان در گاردین گزارش شد که والمارت با چشم‌انداز یک نبرد قانونی تیره با اتحادیه تجارت GMB در مناقشه‌ای بر سر اشتراک حقوق چانه‌زنی روبرو شده است، برای اتحادیه قابل قبول نبود که والمارت از ۱۰٪ پرداختی به بیش از ۷۰۰ کارگر صرف‌نظر کند، بعد از اینکه آنها از بسته‌ای از شرایط و ضوابط رد شدند، که شامل دادن حقوق چانه‌زنی در مورد پرداخت جمعی بود. در اینجا ممکن است شبهاتی به وجود آید، که چرا والمارت اخیراً به فروشگاه‌های خود در چین اجازه تشکیل اتحادیه داده است، جایی که تشکیل اتحادیه اجباری است. اما در واقع این قانون اجباری مدت‌ها پیش از آنکه والمارت به چین پای بگذارد وجود داشت، بنابراین چرا والمارت از پافشاری خود در مورد نبودن در برخی اتحادیه‌ها دست برداشت و دلیل سابق او در مورد دولت چین، آن بود که آنها هیچ اتحادیه‌ای را در سطح کار جهانی نداشتند. بنابراین ما می‌توانیم ببینیم که چگونه والمارت سازش می‌کند اگر موقعیت او از ساختار سازشی تشکیل شده باشد؟ چنین استدلال می‌شد که انجام کسب و کار در چین منحصر و به خاطر اهمیت نسبی بیشتر ارتباطات شخصی سخت باشد (گوآن‌گری)، به عنوان مخالف مشخصات و اجرای قرارداد در غرب. (دیویس و ...، ۱۹۹۵) والمارت چین تمام تلاش خود را برای گسترش روابط با دولت چین و سایر گروه‌های وابسته انجام داد. بنابراین والمارت استثنائی به داشتن اتحادیه در این مورد و آنها صرفاً به دلیل تطابق با استراتژی شرکتی و استراتژی منابع انسانی خود قائل شد. در صورتی که والمارت قوانین شرکتی دولت چین را نادیده می‌گرفت، هزینه او فقط از آنچه قادر به حذف با عدم تشکیل اتحادیه در مدیریت روابط کاری خود بود، سنگین‌تر می‌شد. بنابراین او اساساً استراتژی رده شرکتی و منابع انسانی خود را فراموش نکرد، به دلیل آنکه در والمارت چین، اتحادیه‌ها قدرت کمی را برای کارگران فراهم می‌کردند و اتحادیه‌ها توسط ایالت و دولت کنترل می‌شدند. بنابراین از این مبحث ما می‌توانیم بیشتر بفهمیم که چگونه والمارت قادر به تنظیم سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی و سازگاری آن با استراتژی شرکتی خود شد.

### بخش ۳: نقش مدیر منابع انسانی در این شرکت؟

بر اساس بخش بالا ما ارزیابی می‌کنیم که چگونه سیستم‌ها و شیوه‌های گوناگون منابع انسانی و المارت با استراتژی رقابتی سطح شرکتی او تناسب دارد. پس نقش مدیران منابع انسانی در این شرکت، که متخصصین منابع انسانی با تخصص‌های استراتژی و دیگر تخصص‌های مورد نیاز برای ساخت یک استراتژی پیرامون منابع انسانی هستند، چه باید باشد؟ همانگونه که مدیران در یکی از دپارتمان‌های عملیاتی و المارت، سعی بر ایجاد بهترین تناسب با استراتژی سطح شرکتی کاهش هزینه دارند، آنها نیز برخی قوانین و سیاست‌ها را وضع می‌کنند. به عنوان مثال آنها سیاست‌های ضداتحادیه را در فروشگاه‌ها جهت کاهش هزینه‌های اضافی از طرف کارگرهای اتحادیه اجرا می‌کنند. آنها به اجرای سیاست‌های شبانه‌روزی شدن کمک می‌کنند. آنها سعی بر مقاومت در مقابل افراد از کارافتاده که منجر به کاهش بهره‌وری می‌شوند، داشتند. آنها برای زنان با دادن پول و فرصت‌های ارتقاء کمتر به آنان تبعیض قائل شدند و در واقع کارکنان مرد و المارت نیز دستمزدهای خیلی کمتری در قیاس با سطح متوسط صنعت خود داشتند. مدیران منابع انسانی و المارت همچنین سعی بر ایجاد تطابق بین رفتارها و شایستگی‌های کارکنان با استراتژی مورد نیاز کمپانی از طریق سیاست‌ها و فعالیت‌های سیستم منابع انسانی حمایت کننده استراتژی شرکت و برخی از چیزهایی که ما پیشتر لیست کردیم، داشتند.

با توجه به پاراگراف بالا ما نقش مدیران منابع انسانی در و المارت را با استفاده از مدل "بیشترین تناسب" تحلیل کردیم. در ادامه ما به تحلیل نقش آنها از منظر دو مدل دیگر می‌پردازیم. هاسلیدز در سال ۱۹۹۵ بر روی بازتاب آنچه که به عنوان "جهانشمول" یا "بهترین شیوه" در رویکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی نامیده می‌شود، کار کرد، که به نظر می‌رسد که "بهترین" شیوه‌های منابع انسانی مشخصی وجود دارند که در افزایش کارایی مالی و بدون در نظر گرفتن اهداف استراتژیک سازمان مشارکت می‌کنند. در این مورد به عنوان مثال، مدیران منابع انسانی و المارت به کارکنان تحت عنوان "همکاران" اشاره می‌کند و مدیران را تشویق می‌کند که خود را به عنوان خدمتگزار ببینند که منجر به تشویق آنها در حمایت از دیگران تا زمان متمرکز شدن و قرارگیری در مسیر دستیابی به نتایج همسو با ارزش‌ها و یکپارچگی سازمانی می‌شد. تمامی اینگونه شیوه‌های منابع انسانی، صرفاً بهترین شیوه‌های عمومی و فراگیر اتخاذ شده توسط دپارتمان منابع انسانی در تمامی شرکت‌های خوب هستند. ایرادی ندارد که و المارت استراتژی رهبری هزینه یا استراتژی تمایز را اتخاذ کند، این شیوه‌ها و فعالیت‌ها هیچ هزینه اضافی نمی‌آورند، بلکه در کارکنان و جهت مشارکت بیشتر در شرکت ایجاد انگیزه خواهند



کرد و حتی به تشکیل یک فرهنگ خوب مشارکت سازمانی کمک می‌کنند که جهت کاهش هرچه بیشتر پرونده‌های شکایت حقوقی و ایجاد یک ارتباط خوب با اجتماع و دولت موثر است. و سرانجام رویکرد دیگری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارد که رویکرد پیکربندی (ترکیبی) است و این مدل نظری استدلال می‌کند که یک گونه ایده‌آل و مشخص از مدیریت منابع انسانی وجود دارد که هر دو شیوه مدیریت منابع انسانی افقی و عمودی را متناسب با اهداف استراتژیک و ساختار سازمانی مهیا می‌کند. به طور خاص، قطعا سیستم‌های مشخصی از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی وجود دارد که بیشترین کمال و ثبات داخلی را نتیجه می‌دهد (تناسب افقی)، و همچنین تناسب با اهداف سازمانی (تناسب عمودی). در بخش ۲ ما دیدیم که چگونه مدیران منابع انسانی و المارت، یک تیپ سیستماتیک از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را برای کامل کردن یکدیگر هماهنگ کردند که موافق با اهداف سازمانی است. (جرالد. آر. فریس، ۱۹۹۹)

## بخش ۴: برخی توصیه‌ها برای بهبود شیوه‌های استخدامی در المارت

در واقع با توجه به تحلیل‌های بالا در مورد نقش مدیران منابع انسانی، ما از مدل‌های نظری مختلف مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌فهمیم که هنوز مسائل زیادی برای اصلاح و بهبودی توسط مدیر منابع انسانی وجود دارند. دیدگاه مبتنی بر منابع، بر منابع سازمانی تمرکز دارد که می‌توانند منابعی برای مزیت رقابتی در درون صنعت باشند. سه گونه از منابع می‌توانند چنین مزیت رقابتی را برای سازمان ایجاد کنند (بارنی، ۱۹۹۱). منابع سرمایه انسانی شامل چنین چیزهایی از جمله مهارت‌ها، عقاید و زیرکی کارکنان سازمان هستند. بنابراین بر مبنای اصول موردی ما بایستی اطلاعات بیشتری کسب کنیم، درباره اینکه چگونه المارت از کارکنان خود با روش‌های گوناگون منابع انسانی در جهت کاهش هزینه‌ها به پایین‌ترین سطح بهره‌برداری کرد، که قطعا می‌تواند موجب کاهش وفاداری و تعهد همان منابع انسانی به شرکت شود. و در کنار اشاره به کارکنان به عنوان همکاران و تشویق مدیران به اینکه خودشان را به عنوان رهبران خدمت‌گزار ببینند، به نظر می‌رسد که مکاتب و آموزش‌های کوچک و فعالیت‌های دیگری در جهت پرورش منابع ارزشمند انسانی خود اتخاذ کرده است، هنگامی که سرمایه انسانی و آموزش می‌توانند یک منبع بنیادی جهت مزیت رقابتی پایدار باشند (نیل و جفری، ۲۰۰۴). همان‌طور که آموزش‌های مشخص و اشکال و شیوه‌های پرورش، به زمان و مکان مناسب و مشخص و

اندوخته کافی بستگی دارد، اما چیزی که لازم به ذکر است این است که مدیران منابع انسانی بایستی که توجه بلندمدت و بسیار پویا به چنین شیوه‌های منابع انسانی داشته باشند وقتی که مزایای آتی آنها محاسبه می‌شوند.

همان‌طور که برای شیوه‌های اشتغال در حال حاضر، حتی با مدل‌های احتمالی بهترین تناسب، ممکن است هنوز هم فرصت‌های بیشتری برای بهبود وجود داشته باشد. در واقع اندازه‌گیری اینکه آیا فعالیت‌های تهاجمی و المارت برای کاهش هزینه، در بلندمدت منجر به تحقق استراتژی او می‌شود، بسیار سخت است. کارکنان از تبعیض و کم بودن مزایای جبران خدمت شکایت دارند و اتهامات زیادی را به المارت در سطح جهانی وارد می‌کنند. دولت و دیگر اجتماعات، هر روز بیشتر و بیشتر به سیاست‌های تهاجمی و المارت حساسیت نشان می‌دهند. تمامی این موارد منجر به خسارت‌های بزرگی می‌شوند، حتی گاهی هزینه‌های بیشتر، خدشه به شهرت و المارت و احتمال به شدت تحت تاثیر قرار گرفتن سودآوری و المارت در بلندمدت از جمله این خسارت‌ها می‌باشند. و المارت کالاهای بسیار زیادی را از چین وارد کرده است و حتی تعدادی مغازه کوچک در کشورهای کمتر توسعه یافته برای تولید محصولات با برند و المارت افتتاح کرده است که به دنبال مخالفت مصرف‌کنندگان خود به عنوان منبع نهایی منفعت، منجر به ترویج مسائل زیادی از جمله اخلاق تجاری می‌شود. بنابراین به نظر می‌رسد که تخصص منابع انسانی و المارت با دیدگاه هزینه‌های بالقوه بلندمدت و با ابزارهای مدیریتی پیشرفته بیشتر، نتیجه بیشتری خواهد داد.

## نتیجه‌گیری:

بنابراین از تمام محتوای بالا، ما می‌فهمیم که مدیریت منابع انسانی از اولویت‌های استراتژیک و المارت می‌باشد، که عموماً با عنوان مدیریت استراتژیک منابع انسانی نامیده می‌شود. بنابراین مدیران ارشد در کنار مدیران منابع انسانی، بایستی توجه بیشتری را به مدیریت اشتغال روزمره داشته باشند. چرا که مسائل مرتبط با چیزی است که آنها هر روز با آن سروکار دارند. بنابراین آنها بایستی وظایف مثبت بیشتری را در آموزش و استفاده از منابع انسانی انجام دهند، و ممکن است که فرهنگ سازمانی بهتری را ترویج دهند، تمامی چیزهایی که ممکن است به ثبات صرفه‌جویی بیشتر هزینه بیانجامد و متقابلاً به فهم فلسفه ساده سام والتون (ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری‌ها) کمک کند.

## References:

- Andrew Thompson (2016) Walmart: Human resource management <http://panmore.com/>
- Christiansen, L., & Higgs, M. (2008). How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance. *Journal of General Management (UK)*, 33 (4), 13-21.
- Chuang, M. L., Donegan, J. J., Ganon, M. W., & Wei, K. (2011). Walmart and Carrefour experiences in China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(4), 443-463.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21 (1), 3-13
- Hill, C., & R.Jones, G. (2008). *Theory of strategic management with cases*. Cengage Learning.
- Lawler, E. E. (2014). [What Should HR Leaders Focus On In 2014?](#) *Forbes*.
- Meeks, M., & Chen, R. J. (2011). Can Walmart integrate values with value? *Journal of Sustainable Development*, 4(5), 62.
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2016). [Retail Trade: NAICS 44-45](#).
- U.S. Department of Commerce (2016). [The Retail Services Industry in the United States](#).
- U.S. EEOC (2015, June 12). [Wal-Mart Stores East to Pay \\$75,000 to Settle EEOC National Origin / Religious Harassment and Retaliation Lawsuit](#).
- Wal-Mart Stores, Inc. (2013). [Walmart Notice of 2013 Shareholders' Meeting and Proxy Statement](#).
- Wal-Mart Stores, Inc. (2016). [Walmart Human Resources](#).
- Wal-Mart Stores, Inc. (2016). [Walmart Form 10-K, 2016](#).
- Wal-Mart Stores, Inc. (2016). [Walmart's E-commerce Website](#).
- Yue, L. Q., Rao, H., & Ingram, P. (2013). Information Spillovers from Protests against Corporations A Tale of Walmart and Target. *Administrative Science Quarterly*, 58(4), 669-701.