



Developing a Framework for Identifying the Executive Contexts of the Professionalization of Human Resource Management

Mohammad Amin Batmani*

Assistant Professor, Department of Public Administration, Kangavar Branch, Islamic Azad University, Kangavar, Iran.

Jabbar Babashahi

Assistant Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, Tehran University, Qom, Iran.

Hamidreza Yazdani

Assistant Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, Tehran University, Qom, Iran.

Yousef Vakili

Assistant Professor, Public Administration Department, Faculty of Management and Accounting, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Seyed Farhad Hosseini

PhD in Strategic Management, Young Researchers and Elite Club, Kermanshah Branch, Kermanshah, Iran.

Received: 18/01/2020

Accepted: 05/03/2020

Abstract:

The purpose of this study is to provide a framework for identifying the executive contexts of the professionalization of human resource management. In this research, the methodology of multiple-grounded theory is used. Data obtained from the systematic review of related studies and researches of the last five decades (41 studies) in the area of human resource management on professionalization in combining with data obtained from interviews with 15 theoretical or academics experts and HR executives or practitioners, which were selected by combining sampling methods including purposive and snowball, were combined for analysis. Experts' opinions were used to validate the mentioned framework in two sequential stages to confirm the results. Based on meta-synthesis approach, eight sub-categories were identified in the form of three general categories of environmental, organizational and behavioral factors. As well, based on the results of interviews with these experts, sub-categories in the form of two general categories of driving and restraining factors was added to the final framework, which conceptualizes the status of the professionalization contexts. Managers and experts in the field of human resources are recommended to pay attention to the hard i.e. training and recruitment, and soft i.e. development, performance management, aspects of professionalization of human resources, and moreover, to consider the separation of policy level from administration level. Furthermore, it's recommended to create a competent-based organization in managing public organizations.

Keywords: Professionalization, Professionalism, Multi-Grounded Theory, Grounded Theory, Meta-Synthesis.

* Corresponding Author, Email: batmani@ut.ac.ir

ارائه چارچوبی برای شناسایی بسترهای اجرایی حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی

محمدامین باتمانی*

استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کنگاور، دانشگاه آزاد اسلامی، کنگاور، ایران.

جبار باباشاهی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

حمیدرضا یزدانی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

یوسف وکیلی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

سید فرهاد حسینی

دکتری مدیریت استراتژیک، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان واحد کرمانشاه، کرمانشاه، ایران.

دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۸

پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۱۵



انجمن علمی
مدیریت دولتی ایران

چکیده: هدف این پژوهش ارائه چارچوبی برای شناسایی بسترهای اجرایی حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی است. در این پژوهش از روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد چندگانه استفاده شده است. داده‌های حاصل از مرور نظام‌مند مطالعات و پژوهش‌های مرتبط پنج دهه اخیر (۴۱ منبع) در حوزه مدیریت منابع انسانی در باب حرفه‌ای‌سازی با داده‌های حاصل از مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان نظری یا دانشگاهی و مدیران اجرایی منابع انسانی که با ترکیب روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند، برای تحلیل ترکیب شدند. جهت اعتبارسنجی چارچوب مذکور طی دو مرحله متوالی از نظرسنجی از خبرگان استفاده شد که این امر دلالت بر تأیید نتایج دارد. بر اساس رویکرد فراترکیب به شناسایی هشت مقوله فرعی در قالب سه دسته کلی عوامل محیطی، سازمانی و رفتاری پرداخته شد. همچنین، بر اساس نتایج مصاحبه با این خبرگان ۲۱ مقوله فرعی در قالب دو دسته کلی عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده به چارچوب نهایی اضافه شد که وضعیت بسترهای حرفه‌ای‌سازی را مفهوم‌پردازی می‌کند. به مدیران و متخصصان حوزه منابع انسانی پیشنهاد می‌شود که به ابعاد سخت (آموزش، کارمندیابی) و نرم (توسعه، مدیریت عملکرد) حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی توجه کرده و همچنین تفکیک سیاست از مدیریت و خلق سازمان شایسته‌محور را در مدیریت سازمان‌های دولتی ملاک عمل خود قرار دهند.

واژگان کلیدی: حرفه‌ای‌سازی، حرفه‌ای‌گرایی، تئوری داده‌بنیاد چندگانه، تئوری داده‌بنیاد، فراترکیب.

* نویسنده مسئول: batmani@ut.ac.ir

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/jipas.2020.246171.1099

شاپا چاپی: ۶۲۵۶-۲۶۷۶

شاپا الکترونیک: ۲۶۷۶-۶۰۶X

مقدمه

حرفه‌ها و حرفه‌ای‌ها ارکان سازنده عمده جوامع نوین هستند. تأثیرگذاری آن‌ها به گونه‌ای است که اسکات^۱ (Scott, 2008) از آن‌ها به منزله «عامل‌های نهادی برجسته روزگار ما» یاد می‌کند. به همین صورت، سودابی و ویاله^۲ (۲۰۱۱) «به تأثیر قدرتمند حرفه‌ها و سازمان‌های حرفه‌ای به منزله پیشران‌های تغییرات اساسی اجتماعی» اشاره می‌کنند. مرور نظام‌مند مطالعات و پژوهش‌های برجسته پنج دهه اخیر در حوزه مدیریت منابع انسانی در باب حرفه‌ای‌سازی^۳ منابع انسانی (Brès, Mosonyi, Gond, Muzio, Mitra, Werr & Wickert, 2019; Syrigou, 2018; Butler & Collins, 2016; Švarc, 2016; Brock & Saks, 2016; Hodgson, Paton & Muzio, 2015; Pohler & Willness, 2014; Evetts, 2014; Massey, 2010; Crook, 2008; Gilmore & Williams, 2007; Farndale & Brewster, 2005) نشان می‌دهد با وجود اینکه اجماع کاملی میان صاحب‌نظران و مددکاران منابع انسانی در خصوص حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی تحت عنوان «پروژه حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی» (Caldwell, 2008, 2010; Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger, 2007; Ulrich & Dulebohn, 2015) شکل گرفته است و مطالعات انجمن‌های برجسته حرفه‌ای در این زمینه همچنان ادامه دارد (CIPD, 2017; HRP, 2014; SHRM, 2016; AHRI, 2017)؛ با این حال، نامشخص بودن معنا و برداشت‌های متفاوت در مورد آن از یک سو و نبود نگاهی جامع و کلان به سطوح و پیامدهای حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی از سویی دیگر، باعث شد که علی‌رغم اجماع نسبتاً بالا در خصوص موضوع حرفه‌ای‌سازی، مفهوم‌پردازی درستی درباره این موضوع صورت نگرفته و همچنان اهمیت آن در حاله‌ای از ابهام معنایی قرار دارد. برخی از صاحب‌نظران (Legge, 1995, 2005; Guest & Bryson, 2009; Alfes, Shantz & Truss, 2012; Keegan & Francis, 2010; Hallier & Summers, 2011; Pritchard & Symon, 2011; Marchington, 2015) نیز ادعای جایگاه حرفه‌ای برای منابع انسانی را به دلیل فقدان ملموس بودن، اثرات اشتها منفی، فقدان اعتماد و باورمندی، اختیار و صلاح‌دید اندک و عزت‌نفس پایین نیز به چالش کشیده‌اند؛ لذا، پرسش اساسی با وجود این چالش‌ها این است که آیا می‌توان مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک حرفه در نظر گرفت؟

مرور کلی ادبیات نظری پنج دهه گذشته (۱۹۷۰-۲۰۲۰) در باب حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی نشان می‌دهد که مباحث مربوط به حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی را می‌توان در سه شاخه

1. Scott

2. Suddaby & Viale

3. Professionalism

فانینگ (۲۰۱۱) نیز در جایگاه ارائه‌دهنده مدل نه‌خصیصه‌ای^۱ خصوصیات حرفه منابع انسانی را سنجیده است. با وجود این، اجماع نظری در خصوص حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی وجود ندارد و هیچ چارچوب جامع و کلان‌نگری درباره حرفه‌ای‌سازی حوزه مدیریت منابع انسانی وجود ندارد. در بستر ایران نیز مدیریت منابع انسانی نه تنها چندان به صورت علمی و آکادمیک بلکه به طور جدی و عملی نیز بررسی نشده است. بررسی پژوهش‌های صورت‌گرفته در مورد حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که مطالعات اندکی در مورد حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی می‌توان یافت که به تبیین «چرایی» و «زمینه‌ای» آن پرداخته باشد و عمده مطالعات از فقر توجه به «پیش‌آیندها» و «پیامدهای» این موضوع رنج می‌برند. در واقع، در پژوهش‌های مربوط به منابع انسانی، پژوهشگران هنوز نتوانسته‌اند به چارچوبی جامع و یکپارچه برای تحلیل حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی دست یابند. از این رو، در این پژوهش تلاش شده تا با کاربست تئوری داده‌بنیاد چندگانه^۲ (Goldkuhl & Cronholm, 2003)، چارچوبی جامع و کامل برای شناسایی بسترهای اجرایی پروژه حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی پیکره‌بندی شود. به‌علاوه در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی حداقل سه سطح یا لایه در خصوص بستر وجود دارد (Cooke, 2018). سطح اول، بستر توصیفی است که ممکن است به عنوان مثال، شامل ترکیب جمعیتی و خصوصیات افراد/نیروی کار، شرکت، صنعت و کشور باشد که این همان چیزی است که مطالعات موجود به طور عمده بر روی آن متمرکز بوده و برای بسیاری از مطالعات کمی به منزله متغیرهای کنترل بوده و برای برخی مطالعات کنترل می‌شوند؛ سطح دوم، بستر تحلیلی است که غالباً بر روی سطوح بالاتر از افراد و سازمان‌ها و به بررسی در مورد پدیده‌های وسیع‌تری مانند بستر نهادی، فرهنگی و ساختاری مسائل مدیریت منابع انسانی می‌پردازد؛ سطح سوم، بستر ذهنی است که ممکن است مبتنی بر دو سطح اول است و شاید بتوان گفت که مهم‌تر از آن‌ها است و همچنین زیربنای مفهوم‌پردازی ما از داده‌های تجربی است. این سطح بر اساس درک شناختی پژوهشگران از آنچه می‌بینند نشأت می‌گیرد و همچنین بر اساس چگونگی تفسیر در خصوص آنچه که بر اساس ترجیح یا پیشینه رشته‌ای و ایدئولوژیکی مشاهده کرده‌اند نشأت می‌گیرد. سطح بستری این پژوهش سطح تحلیلی است. در نتیجه مسئله اصلی این پژوهش این است که چگونه می‌توان بسترهای اجرایی پروژه حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی را چارچوب‌بندی کرد.

۱. مدل نه‌خصیصه‌ای به دنبال شناسایی حرفه منابع انسانی بر اساس نه بعد یا خصیصه است که عبارت‌اند از: مجمع ناظر، گواهی‌نامه، تحصیلات و آموزش، مجموعه مشترکی از دانش، نظام‌نامه اخلاقی و انضباطی، جایگاه قانونی، پایه پژوهشی، استقلال، کمک به جامعه و شناسایی.

2. Multi-Grounded Theory (MGT)

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بزرگ‌ترین کشف علمی بشر کشف جهل و نادانی بود و بزرگ‌ترین انقلاب علمی انقلاب در جهل و نادانی بود (Harari, 2018, 2016). به همین نحو می‌توان گفت بزرگ‌ترین انقلاب مدیریتی انقلاب حرفه‌ای منابع انسانی است. با وجود اینکه انقلاب منابع انسانی سوخت کافی دارد ولی متأسفانه موتور این انقلاب خاموش است. پروژه حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی (Brès, Mosonyi, Gond, Muzio, Mitra, Werr & Wickert, 2019; Abbott, 1988; Pohler & Willness, 2014; Balthazard, 2015a; Syrigou, 2018; Balthazard, 2015b; Slater, 2019; Baron, 2019) توسط مؤسسه خبره پرسنل و توسعه بریتانیا با تأکید بر مدل نقش‌های چندگانه اولریش (۱۹۹۷) در دستور کار سازمان‌ها و مجامع حرفه‌ای منابع انسانی در سرتاسر جهان به خصوص انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا و انجمن حرفه‌ای‌های منابع انسانی کانادا قرار گرفت. به هر حال حرفه تلقی شدن مطلوب است؛ زیرا مشروعیت، هویت، پرستیژ و ارزشمندی را با خود به ارمغان خواهد آورد. حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی موضوع بحث و پژوهش بسیاری از صاحب‌نظران بود و با این ایده شروع شد که آیا فعالیت‌های مرتبط با این حوزه را می‌توان چارچوب‌بندی کرد یا خیر (Alic, 2017).

توجه به مدیریت منابع انسانی از اواسط دهه ۱۹۸۰ افزایش یافت؛ زیرا به یک زبان بین‌المللی جهت مدیریت افراد با رویکردی ویژه (Erickson, 2009) تبدیل شد. در چنین فضایی منابع انسانی به منزله «یک حرفه مدیریتی نوظهور» (Higgins, Roper & Gamwell, 2016) یا یک «حرفه الهام‌بخش و جویای نام»^۱ (Ardagh, 2007) مورد توجه قرار گرفت (Bolton & Ulrich, Brockbank, Johnson, & Younger, 2008). اولریش و همکاران (Muzio, 2008) اولریش و همکاران (Ulrich, Brockbank, Johnson, & Younger, 2008) زمانه کنونی را عصر تحول منابع انسانی یا عصر نوین منابع انسانی در سطح جهانی می‌دانند و بیان می‌کنند یک واحد منابع انسانی بهتر است که همچون کسب‌وکاری در دل کسب‌وکار عمل کند؛ یعنی واحد منابع انسانی دارای استراتژی و مأموریت روشن در ساختار سازمانی باشد تا بتواند بر اساس آن عمل کند. دیویس، دینگ‌وال و اورفالی^۲ (۲۰۰۹) تئوری‌های حرفه‌ای‌سازی را در دو مقوله طبقه‌بندی کرده‌اند: تئوری‌های تقاضا و تئوری‌های عرضه. تئوری‌های تقاضا (Freidson, 1970; Larson, 1977) حرفه‌ای‌سازی را تلاش یک گروه شغلی می‌دانند که می‌خواهد به انحصار شغلی دست یابد و بدین‌وسیله «جایگاهی» را در بازار کار پیدا کند؛ یعنی استانداردهای سخت‌گیرانه‌ای برای ورود به حرفه ایجاد می‌کند. به عبارتی دیگر، حرفه‌ای‌سازی فرآیندی است که در آن منابع انسانی بر

1. Aspirant Professionals
2. De Vries, Dingwall & Orfali

اساس مجمع ناظر، گواهی‌نامه، تحصیلات و آموزش، مجموعه مشترکی از دانش، نظام‌نامه اخلاقی و انضباطی، جایگاه قانونی، پایه پژوهشی، استقلال، کمک به جامعه و شناسایی ارزیابی می‌شود تا بتواند به صورت تدریجی بالاترین جایگاه حرفه‌ای را کسب کند. تئوری‌های عرضه دینگ‌وال (Freidson, 1986; Johnson, 1995) نقش برجسته‌تری را برای دولت قائل است. شناسایی زمانی رخ می‌دهد که دولت آن را مناسب بداند. ابوت^۱ (۱۹۸۸) بر نقش حرفه‌های رقیب در ایجاد حرفه‌های جدید می‌پردازد. از نظر وی حرفه‌ای‌ها به دنبال این موضوع هستند تا از صلاحیت مشخصی برخوردار شوند. دینگ‌وال و کینگ^۲ (۱۹۹۵) از این نظریه انتقاد می‌کنند؛ زیرا نقش دولت در این تحلیل را مبهم می‌بینند و این پرسش را مطرح می‌کنند که آیا این تنها یک عامل از میان عوامل بسیاری است که بر حرفه‌ای شدن تأثیر می‌گذارد یا یک عامل ویژه است. نگرانی پروژه حرفه‌ای (Larson, 1977) این است که یک گروه شغلی به دنبال دستیابی به انحصار در تحویل خدمات خود خواهد بود.

برس و همکاران (Brès, Mosonyi, Gond, Muzio, Mitra, Werr & Wickert, 2019) به موضوع بازانديشي حرفه‌ای‌سازی پرداخته و به همین منظور روش «گفتگوی مولد»^۳ را به منزله بازتعریف پروژه حرفه‌ای‌سازی در خصوص بحث مسئولیت اجتماعی شرکت به کار می‌برند. شیهان و همکاران (Sheehan, De Cieri, Greenwood, & Van Buren III, 2014; Sheehan, De Cieri, Cooper, & Brooks, 2014) به موضوع تنش‌های شغلی حرفه‌ای منابع انسانی از منظر گروه مدیریت ارشد توجه می‌کنند و بیان می‌کنند که شکست حرفه مدیریت منابع انسانی در جذب افراد با توجه به کانون تمرکز کسب‌وکاری، تنش‌های نقش مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد. لیندسترام^۴ (۲۰۱۶) به بررسی این موضوع می‌پردازد که مددکاران منابع انسانی چگونه در سازمان‌های شهرداری از منظر گفتمان رفاه در محل کار به جایگاه خود مشروعیت می‌بخشند. هیزمن و فاکس^۵ (۲۰۱۹) به تحلیل استدلالی انتقادی کشمکش مدیران منابع انسانی برای مشروعیت می‌پردازند. فرانسیس و کیگان^۶ (۲۰۰۶ و ۲۰۱۰) با استفاده از نقش پیشنهادی مؤسسه خبره پرسنل و توسعه، یعنی «اجراکننده فکور» برای منابع انسانی، نیاز به دستورکار متوازن‌تری را بررسی می‌کنند که بر هر دو جنبه انسانی و اقتصادی

-
1. Abbott
 2. King
 3. Generative Dialogue
 4. Lindström
 5. Heizmann & Fox
 6. Francis & Keegan

حرفه منابع انسانی تأکید کند. ریوسی^۱ (۲۰۰۹) بیان می‌کند که آیا منابع انسانی باید بقا یابد و دو سناریو را مطرح می‌کند: منابع انسانی نابود می‌شود یا اینکه در صورت برآوردن الزامات خاص ادامه به بقای خود خواهد داد. اولریش (۲۰۱۶) بیان می‌کند که منابع انسانی در یک بزنگاه حساس قرار دارد و بر همین اساس به نقش‌های چندگانه منابع انسانی و شایستگی‌های آن توجه می‌کند. فارندیل و بروستر^۲ (۲۰۰۵) بر نقش انجمن‌های حرفه‌ای در سطح جهان تأکید دارند؛ زیرا همگونی این انجمن‌ها استانداردهای خاصی را برای آن‌ها به وجود آورده است. از نظر آن‌ها این انجمن‌ها نقش مشروعیت‌آفرینی از حیث استقرار پیکره تخصصی دانش، تنظیم شیوه اقدام و ارائه منبعی برای هویت داخلی و خارجی مددکاران را ایفا می‌کنند. پوهلر و ویل‌نس^۳ (۲۰۱۴) با کاربرد هم‌شکلی نهادی از منظر نگاه تئوری نهادی در خصوص دو مدل خصیصه و کنترل، پروژه حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی در کانادا را بررسی کرده و بیان می‌کنند که مددکاران منابع انسانی در کانادا تلاش دارند تا با تقلید از خصوصیات حرفه‌های تثبیت شده و سنتی مشروعیت شغلی را کسب کنند. اولریش و همکاران^۴ (۲۰۱۳) با استفاده از ابعاد نه‌گانه فانینگ (۲۰۱۱) به بررسی حرفه مدیریت منابع انسانی در بازه زمانی ۱۹۸۷ تا ۲۰۰۷ می‌پردازند. لوپز دی لائو لاگوانا، پوئل و میرمن^۵ (۲۰۱۸ و ۲۰۱۹) با کاربرد رویکرد خبره‌پژوهی^۶ بر اساس داده‌های تجربی از هلند به بررسی حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی می‌پردازند؛ زیرا درباره عواملی که نقش اساسی در شیوه اقدام مددکاران منابع انسانی ایفا می‌کنند کار بسیاری انجام نشده است. از نظر برنامه‌های درسی دوره کارشناسی نیز پژوهش‌هایی انجام شده که بر تأثیرگذاری و اهمیت سازمان‌های حرفه‌ای تأکید کرده است (Parks-Leduc, Rutherford, Becker, & Shahzad, 2018).

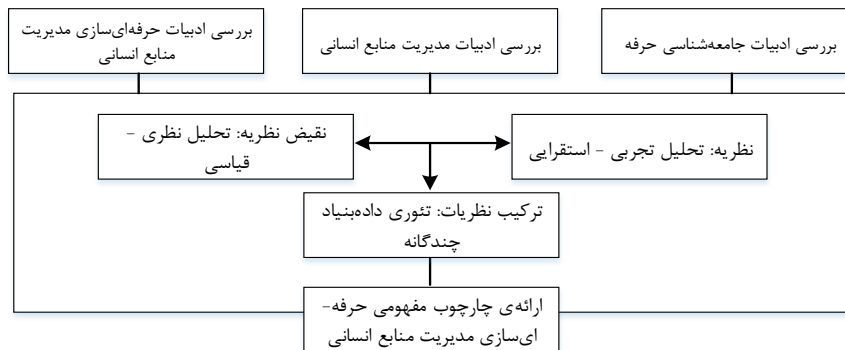
پژوهش‌های موجود در خصوص حرفه‌ای‌سازی یا با هدف شناسایی خصیصه‌های حرفه جهت بررسی میزان حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی انجام شده‌اند یا با تأکید بر نقش‌های منابع انسانی با محوریت ارزش‌آفرینی بوده‌اند؛ بنابراین واضح است که در هیچ‌کدام از پژوهش‌های بی‌شماری که حتی در مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است نگاه جامع و یکپارچه‌ای به فرآیند حرفه‌ای‌سازی، چرایی و پیامدهای آن صورت نگرفته است. به‌علاوه، مطالعات حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی در غرب بیشتر از شرق و حتی در خاورمیانه انجام شده است. هرچند که مطالعه‌ای تطبیقی در خصوص این فرآیند در انگلستان و هنگ‌کنگ صورت گرفته است و از

1. Rucci
2. Farndale & Brewster
3. Pohler & Willness
4. Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich
5. Lopes De Leao Laguna, Poell, & Meerman
6. Practitioner research

زمان پذیرش سیستم مدیریت بازار آزاد توسط چین بحث حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی در این کشور نیز رشد چشمگیری داشته است (Higgins & Lo, 2018; Zhao, 2018). با وجود این، عمده مطالعات انجام‌شده در مورد حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی در غرب و به خصوص جوامع تحت حاکمیت بازار آزاد انجام شده است. نهایتاً، بررسی پژوهش‌های موجود نشان می‌دهد که مطالعات تطبیقی اندکی نیز در مورد حرفه‌ای‌سازی جدید مدیریتی صورت گرفته است (Brock, Leblebici, & Muzio, 2014) و مطالعات حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی نیز بیشتر بر انجمن‌های منابع انسانی متمرکز بود نه خبرگان اجرایی منابع انسانی (Farndale & Brewster, 2005; Jackson, Schuler, & Jiang, 2014). بنابراین، این پژوهش برای پوشش خلأهای فوق‌الذکر، با کاربست تئوری داده‌بنیاد چندگانه چارچوبی جامع و کامل جهت شناسایی بسترهای اجرایی حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی ارائه خواهد کرد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش کیفی از نظر پارادایم‌شناسی، تفسیری است و از نظر ماهیت، اکتشافی، استراتژی پژوهش، تحلیل تم یا مضمون و از نظر منطق پژوهش، استقهامی است. منطق استقهامی به دنبال فهم جهان اجتماعی مردم است؛ یعنی جهانی که در فعالیت‌های اجتماعی آن‌ها بازتولید می‌شود؛ بنابراین حرفه‌ای‌سازی به یک پدیده کلان‌سازمانی و اجتماعی تبدیل شده است که معمولاً از دیدگاه ساخت‌گرایی اجتماعی به ادراک خبرگان اجرایی و نظری بستگی دارد؛ هرچند که برخی عناصر آن تا حدودی عینی است. بررسی‌های مدیریت منابع انسانی نیز به عنوان یک موضوع انسانی نیازمند روش‌شناسی خاص خود است. بر همین اساس، مراحل انجام این پژوهش در شکل (۱) نشان داده شده است. با توجه به اینکه هنوز در مورد مفهوم حرفه‌ای‌سازی اجماع نظری حاصل نشده است، برای مفهوم‌سازی این واژه، نخست به بررسی جامع ادبیات به روش فراترکیب پرداخته شده است و سپس با استفاده از استراتژی تئوری داده‌بنیاد و ترکیب آن با مصاحبه‌های عمیق (تئوری داده‌بنیاد چندگانه)، چارچوبی برای شناسایی بسترهای اجرایی پروژه حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. برای این منظور با استفاده از فراترکیب داده‌های اولیه مربوط به پژوهش‌های انجام شده گردآوری شد. در این روش ابتدا کدها و مفاهیم از پیشینه پژوهش احصاء شده و سپس طی یک فرآیند رفت‌وبرگشتی با کدها و مفاهیم حاصل از مصاحبه، ترکیب و نظریه جدید تکوین می‌یابد.



شکل ۱. مراحل انجام پژوهش

رویکرد تئوری داده‌بنیاد چندگانه (Goldkuhl, & Cronholm, 2003) تکامل تئوری داده‌بنیاد را از مجرای داده‌بنیاد شدن تئوری به روش‌های چندگانه نشان می‌دهد؛ یعنی تئوری کشف‌شده با استفاده از تئوری داده‌بنیاد از طریق مآخذ دیگر داده‌ها تکمیل شده تا بدین وسیله هم از لحاظ تجربی (از طریق نمونه‌گیری نظری) و هم از لحاظ تئوریک (مقایسه با تئوری‌های پیشین) اشباع یا به چالش کشیده شود. این رویکرد فرآیندی رفت‌وبرگشتی است که بین نظریه‌های موجود و داده‌های تجربی در جریان است. چارچوب‌بندی دوباره تئوری داده‌بنیاد به عنوان نوعی رویکرد قیاسی به پژوهشگران این امکان را می‌دهد تا به این موضوع توجه کنند که چگونه پدیده‌های ساختاری کلان‌تر، خود داده‌ها را شکل می‌دهند. پذیرش این رویکرد قیاسی چگونه استفاده از چارچوب مفهومی پروژة حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی به عنوان ساختار کلان‌تر داده‌ها هم‌زمان با کاربرد تئوری داده‌بنیاد چندگانه را نشان می‌دهد.

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها، از داده‌بنیاد چندگانه استفاده شده است. در گام نخست، فراترکیب انجام شده است. هدف از این گام تعیین اسناد معتبر، موثق و مرتبط در بازه زمانی مورد نظر است. جامعه آماری این پژوهش در این مرحله، کلیه مطالعات و پژوهش‌هایی است که در داخل و در سطح بین‌المللی در بازه زمانی سال ۱۹۷۰ تا ۲۰۲۰ در حوزه حرفه‌ای‌سازی به صورت کلی و حرفه‌ای‌سازی در مدیریت منابع انسانی به صورت خاص انجام شده است. روش گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر در این مرحله، کتابخانه‌ای و جست‌وجوی اینترنتی است. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، جست‌وجوی اینترنتی در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و

خارجی^۱ بوده است. در گام دوم، این اسناد و مقالات از نظر کیفی و به ترتیب زمان چاپ (۱۹۷۰-۲۰۲۰) غربال شدند. جهت انجام این جستجو از واژگان کلیدی حرفه‌ای‌گرایی، مدیریت به منزله حرفه، منابع انسانی به منزله حرفه، حرفه‌ای‌گرایی مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی حرفه‌ای، حرفه‌ای‌سازی مدیریت و حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی با رویکرد شناسایی مقالات مرتبط استفاده شد.

ابزاری که معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه تحقیق کیفی استفاده می‌شود، «برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی»^۲ است. در این راستا، بر اساس الگوریتمی خاص، تعداد ۴۱ مقاله جهت انجام فراترکیب انتخاب شدند. غربالگری داده‌ها در این برنامه به ترتیب بر اساس مرتبط بودن «عنوان»، «چکیده»، «محتوا» و «کیفیت» مقاله‌ها با موضوع پژوهش صورت گرفت. برای انجام مرور نظام‌مند در مرحله فراترکیب از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروس (Barros & Sandelowski, 2007) استفاده شد. جستجوی مقالات به صورت رفت و برگشتی و تا رسیدن به حد اشباع ادامه داشت و در نهایت ۴۱ مقاله برای مرحله فراترکیب انتخاب شد. از آنجایی که داده‌های پژوهش حاضر از متن مطالعات پیشین استخراج شده است، از روش کدگذاری دستی جهت تحلیل داده‌ها استفاده شد؛ بدین صورت که هر مقاله جداگانه کدگذاری شد؛ سپس «مفاهیم» در قالب «مقوله‌های فرعی» و «مقوله‌های فرعی» در قالب «مقوله‌های اصلی» دسته‌بندی شدند. مقوله‌های فرعی، مفاهیم، کدها و منبع بر اساس مدل تئوری سه‌شاخگی (میرزائی‌اهرنجانی، ۱۳۸۱) در جایگاه مقوله‌های فرعی و سنخ‌شناسی استپد^۳ (Wright & Ulrich, 2017; Storey, Ulrich & Wright, 2019; Ulrich, Kryscynski, Brockbank & Ulrich, 2017) در جایگاه مفاهیم و ابعاد نرم و سخت مدیریت منابع انسانی (Storey, 1989; Armstrong, 1993; Legge, 1995, 2005; Guest, 1993) در جدول (۱) نشان داده شده است.

سومین گام در فراترکیب تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی است. در این گام کدهای استخراج شده در قالب مقوله‌ها بر اساس میزان تشابه کدهای مختلف با یکدیگر دسته‌بندی می‌شوند. در این رویکرد مقوله‌های فرعی بر اساس شهود و درک پژوهشگر از موضوع مورد بررسی

۱. پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی («SID»، «MAGIRAN»، «NOORMAGS» و ...) و پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی («Science Direct»، «Emerald»، «Springer»، «Taylor & Francis»، «Wiley»، «JSTOR»، «EBSCO»، «PROQUEST»، «ELSEVIER»، «Web of Science»، «Scopus» و ...) و موتور جستجوی («Google Scholar»)

2. CASP

3. STEPED

مقوله‌بندی می‌شوند. بدین ترتیب تم‌ها با توجه به سلیقه پژوهشگر ایجاد می‌شوند. این فرآیند تا زمانی ادامه می‌یابد که تمام کدها به مقوله‌های مربوط تخصیص یافته باشند. پس از تحلیل تم بر اساس وجه اشتراک تم‌ها، مقوله‌ها^۱ شناسایی می‌شوند. همچنین لازم است ذکر شود که در مرحله آخر پژوهشگر چندین بار مقوله‌های فرعی و مقوله‌های کدهای مورد بررسی را تحلیل کرده است. در گام آخر، جهت ارزیابی کیفیت نتایج و حصول اطمینان از صحت و دقت ارزیابی سطح ارتباط مطالعات و کیفیت مطالعات بازتابی شده از همکاری دو خبره به عنوان مرورگر استفاده شد. نتایج آزمون کاپا (ملاک ارزیابی پایایی درونی) ۷۷ درصد است که نشان می‌دهد توافق مناسبی میان نظرات پژوهشگر و همکاران پژوهشی وجود دارد.

بعد از بررسی ادبیات و پیشینه بر اساس فراترکیب، داده‌های تجربی با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. در این راستا پس از مرور اولیه ادبیات و پیشینه پژوهش و تنظیم و شکل‌دهی به پرسش‌های پژوهش، پروتکل مصاحبه تنظیم شد و مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان نظری و اجرایی در حوزه مدیریت منابع انسانی با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی (ارجاع زنجیره‌ای) و هدفمند قضاوتی با در نظر گرفتن پنج معیار «کلیدی بودن»، «شناخته شده توسط سایرین»، «فهم نظری موضوع»، «تنوع» و «موافقت با مشارکت» (Ritchie, & Lewis, 2003) مشارکت‌کنندگان پژوهش انتخاب شدند. روایی در مراحل گوناگون روش کیفی باید صورت بگیرد. در ابتدا موضوع پژوهش مورد تأیید هفت تن از اساتید مجرب قرار گرفت. در مرحله تدوین پرسش‌های مصاحبه نیز این پرسش‌ها مورد تأیید سه تن از اساتید حوزه منابع انسانی واقع شد که به طور میانگین بعد از چند تکرار (رفت و برگشت) با توجه به ۲۶ پرسش تأییدشده نهایی، به طور میانگین بیش از ۸۰ درصد پرسش‌های پروتکل نهایی مورد تأیید این خبرگان بوده است و از آنجایی که بالای ۷۰ درصد است، بنابراین پروتکل مصاحبه از روایی بالایی برخوردار است.

در پژوهش حاضر از سه روش سنجش پایایی شامل مشارکت‌کننده (استفاده از مصاحبه‌شوندگان جدید برای آزمون قابلیت اطمینان چارچوب مفهومی)، شیوه (بازآزمون روش انجام کار)، پژوهشگر (آزمون قابلیت اطمینان بین کدگذاران) بهره گرفته شده است. در معیار استفاده از مصاحبه‌شوندگان جدید، درصد اعتبار بازآزمون پژوهش ۷۶ درصد بود. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (Roulston, 2010; kvale, 1996) اعتبار مصاحبه‌شوندگان و روش انتخاب آن‌ها مورد تأیید است. در روش بازآزمون روش انجام کار، پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش برابر ۹۰ درصد بود. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است. در روش

آزمون قابلیت اطمینان بین کدگذاران نیز پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش برابر ۸۴ درصد بود. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی تحلیل مصاحبه کنونی مناسب است. درنهایت برای تحلیل داده‌ها از کدگذاری در قالب کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

در مجموع، فراوانی کل کدهای نهایی استخراج‌شده از ۴۱ منبع در مرحله فراترکیب، ۵۳ کد نهایی، هشت مفهوم و سه مقوله نهایی شناسایی شد. جدول (۱) نتایج حاصل از فراترکیب را نشان می‌دهد. تحلیل داده‌های حاصل از پانزده مصاحبه پژوهش، منجر به استخراج ۳۳۰ کد نهایی، شصت مفهوم و ۲۱ مقوله نهایی شد. جدول (۲) مقوله‌های فرعی، مفاهیم، فراوانی مفاهیم در مصاحبه‌ها و مأخذ تئوریک مفاهیم (تئوری داده‌بنیاد چندگانه) را نشان می‌دهد.

جدول ۱. زمینه‌های حرفه‌ای‌سازی با استفاده از فراترکیب

مقوله فرعی	مفهوم	کدها	منبع
محیطی (زمینه‌ای)	اجتماعی	نقش‌های کاری و خانوادگی در حال ظهور، مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت، انتظارات، ارزش‌ها، سبک زندگی، داشته‌ها و نداشته‌ها، فرار مغزها.	Ulrich, 1997; Gomez-Mejia, et al. 2001, 2013; Snell & Bohlander, 2007, 2013; Dessler, 2001, 2014; Devi Mottian; 2014; Ulrich & Brockbank, 2005; Bing & Short, 2003; Espinoza & Rusch, 2010; Ulrich, Kryscynski, Brockbank, & Ulrich, 2017; Syrigou, 2018;
	تکنولوژیکی	دسترسی و فراوانی اطلاعات، تغییر سریع، انقلاب اینترنت، تکنولوژی اطلاعات، هوش مصنوعی، دیجیتالی شدن.	Parks-Leduc, Rutherford, Becker & Shahzad, 2018; Baron, 2019; Hailey, Farndale & Truss, 2005; Balthazard, 2015; Higgins, Roper & Gamwell, 2016; Losey, Meisinger & Ulrich, 2005; Bennington, 2007; Hiltrop,
	زیست‌محیطی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی، بازیافت زباله، خط‌مشی‌گذاری عمومی، حراست از سیاره.	Despres, & Sparrow, 1995; Ruona & Gibson, 2004; Marchington, 2015; Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1985; Lawler & Boudreau, 2015; Faulconbridge & Muzio 2012; Carter, Spence, & Muzio, 2015; Brivot, Lam, & Gendron, 2014.
	سیاسی	سیستم سیاسی جدید، حکمرانی، وضع قانون، مقررات‌زدایی.	

ادامه جدول ۱. زمینه‌های حرفه‌ای‌سازی با استفاده از فراترکیب

منبع	کدها	مفهوم	مقوله فرعی
	مشتری‌مداری، مدیریت استعداد، کمیود مهارت و ظهور بخش خدماتی، ارزش سهام‌دار، جهانی‌سازی، تکامل صنعت، یکپارچگی صنعت، جهانی شدن.	اقتصادی	محیطی (زمینه‌ای)
	گوناگونی نیروی کار (سن، جنسیت، تحصیلات، قومیت، مذهب، نژاد و پیشینه افراد)	ترکیب جمعیت‌شناختی	
Hailey, Farndale & Truss, 2005; Balthazard, 2015; Higgins, Roper & Gamwell, 2016; Losey, Meisinger & Ulrich, 2005; Bennington, 2007; Hiltrop, Despres, & Sparrow, 1995; Ruona & Gibson, 2004; Marchington, 2015; Gibb, 1999; Tom and Vaghan, 1996; Ulrich, 1997; Gomez-Mejia, et al. 2001, 2013; Snell & Bohlander, 2007, 2013; Dessler, 2001, 2014; Devi Mottian; 2014; Ulrich & Brockbank, 2005; Bing and Short, 2003; Espinoza & Rusch, 2010; Ulrich, Kryscynski, Brockbank, & Ulrich, 2017; Syrigou, 2018; Parks-Leduc, Rutherford, Becker, & Shahzad, 2018; Baron, 2019; Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1985.	فرهنگ سازمانی، شایستگی توسعه سازمان، تطابق فرد و سازمان، دوره‌های اخلاقی، توانمندسازی، عدم امنیت شغلی	ابعاد نرم	سازمانی (ساختاری و رفتاری)
	موضع رقابتی (هزینه، کیفیت، توانمندی‌های متمایز)، تمرکززدایی، کوچک‌سازی، ساختاردهی دوباره سازمان، تیم‌های خودمدیریتی، کسب‌وکارهای کوچک، برون‌سپاری، تکنولوژی (دورکاری)، تخصصی شدن منابع انسانی، جنگ هویت منابع انسانی، بهره‌وری، ماهیت کار، شایستگی فنی.	ابعاد سخت	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۲. مقوله‌های فرعی، مفاهیم، فراوانی مفاهیم در مصاحبه‌ها و مأخذ تئوریک مفاهیم

مقوله فرعی	مفهوم	فراوانی	مأخذ تئوریک	منبع (مأخذ)
کسب مشروعیت نهادی انسانی	مشروعیت‌یابی منابع انسانی	۳	تئوری وضع، معنابخشی سازمانی، جامعه‌شناسی سازمانی، تئوری نهادی، نظریه مشروعیت اجتماعی، مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها	Weick, 1979; Scott, 2005; Kochan, 2004, 2007; van Rensburg et al. 2011; Fournier, 1999; Hogg, 2006; Lammers, Atouba, and Carlson, 2013; Legge, 1978.
	تخصصی شدن منابع انسانی	۹		
	تغییرات محیط تخصصی	۸		
	تغییرات محیط عمومی	۷		
استراتژیک شدن منابع انسانی	استراتژیک شدن منابع انسانی	۱۲	تئوری منبع‌محور، تئوری اقتضات استراتژیک، تئوری وابستگی به منابع، پایداری منابع انسانی، مزیت رقابتی	Barny, 1991; Ulrich, 1997; Porter, 1982; Pfeffer and Salancik, 1978; Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009.
	مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی هوشمندانه	۵		
	انقلاب فکری منابع انسانی	۸		
دانش‌پذیر شدن منابع انسانی	دانش‌محور شدن	۸	مدیریت دانش، هولوگرافی سازمانی، سازمان‌های یادگیرنده، یادگیری سازمانی	Nonaka, 2001; Morgan, 2006; Legge, 1978; Stirpe, Trullen, & Bonache, 2013.
	تکنولوژی‌محور شدن			
	هوشمندی رقابتی	۳		
حاکمیت تفکر اداری	تفکر بوروکراتیک	۷	تفکر ماشینی، تئوری اداری، تئوری بوروکراسی، ساختار اداری	Morgan, 2006; Weber, 1916.
	بحران تخصص‌ها	۵		
بحران هویت منابع انسانی	عدم مشروعیت منابع انسانی	۷	نظریه هویت اجتماعی، بحران مشروعیت، مشروعیت‌زدایی	Stewart, 1996; Pfadenhauer, 2006; Dent & Whitehead, 2002; Farndale & Brewster, 2005; Evetts, 2003; Legge, 1978.
	شکاف دانش - اقدام	۵		
تعارض کمیت-کیفیت	کیفی بودن دانش منابع انسانی	۷	تعارض ساختار-کنش	Ritzer, 1972; Giddens, 1992, 2010.
	حاکمیت کمیت و نگاه مهندسی	۷		

ادامه جدول ۲. مقوله‌های فرعی، مفاهیم، فراوانی مفاهیم در مصاحبه‌ها و مأخذ تئوریک مفاهیم

مقوله فرعی	مفهوم	فراوانی	مأخذ تئوریک	منبع (مأخذ)
یکپارچگی سیاست- مدیریت	یکپارچگی سیاست- اداره	۴	تئوری وحدت‌گرایی	Morgan, 2006.
	بستر نمادین حرفه‌ای‌گرایی	۶		
اکولوژی منابع انسانی	محیط دانشی- رقابتی منابع انسانی	۳	بوم‌شناسی جمعیت، تئوری انتخاب طبیعی، تئوری تکامل	Morgan, 2006; Hannan and Freeman, 1977; Ulrich & Yeung, 2019.
	بستر فرهنگی متعالی	۳		
مدیریت الیگارشیکی منابع انسانی	ناشایستگی مدیریتی	۶	سازمان الیگارشی	Micheles, 1959
	مدیریت ذاتی و ژنتیکی	۷		
	سیاست‌زدگی مدیریت دولتی	۹		
	اقتصاد مدیریتی ناسالم	۳		
بوروکراسی ساختاری منابع انسانی	بوروکراتیک بودن سازمان	۱۱	تئوری اداری، تئوری بوروکراسی	Morgan, 2006; Weber, 1916.
	بی‌تفاوتی نهادینه شده دولت	۲		
شکاف باور منابع انسانی	بی‌باوری سیستماتیک به منابع انسانی	۳	شکاف نظر- اقدام، شکاف آکادمیک- اجرایی	Pfeffer, 2005; Evetts, 1995; Legge, 1978.
	بی‌باوری همگانی به علم	۳		
تکثرگرایی سازمانی	دموکراتیک کردن سازمان‌ها	۸	تکثرگرایی (پلورالیست)، دموکراسی سازمانی، سازمان تکثرگرا	Morgan, 2006.
	کیفی بودن ماهیت منابع انسانی	۲		
اخلاق حرفه‌ای منابع انسانی	شایستگی شخصیتی	۶	اخلاق مدیریت، منشور اخلاقی	Parkes & Davis, 2013; Brewster et al., 2001; Buckley, Beu, Frink, Howard, Berkson, Mobbs, & Ferris, 2001; Khurana et al. 2004.
	خودتنظیمی	۵		
	تعهد کاری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۵		

ادامه جدول ۲. مقوله‌های فرعی، مفاهیم، فراوانی مفاهیم در مصاحبه‌ها و مأخذ تئوریک مفاهیم

مقوله فرعی	مفهوم	فراوانی	مأخذ تئوریک	منبع (مأخذ)
شریک استراتژیک	شریک کسب و کار	۴	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	Ulrich, 1997; Farendale & Brewster, 2005; Van Buren, Greenwood & Sheehan, 2011; Antoine, 2015; Dyer and Kochan, 1995; Lundy, 1994; Schuler et al., 1993; Truss & Grattan, 1994; Armstrong, 2006; Barney & Wright, 1998.
	استقلال منابع انسانی	۳		
	تفکر سیستمی، نگرش سیستمی	۴		
توانمندسازی منابع انسانی	هم‌افزایی دانش	۵	توانمندسازی منابع انسانی، توانمندی سازمانی	Ulrich and Lake, 1991; Khandekar & Sharma, 2005; Legge, 1978; Eisenhardt, & Martin, 2000; Smallwood & Ulrich, 2004; Teece, Pisano & Shuen. 1997.
	فناوری‌پذیری منابع انسانی	۲		
	رشد و توسعه منابع انسانی	۵		
حکمرانی استراتژیک منابع انسانی	شریک استراتژیک شدن منابع انسانی	۹	حکمرانی و حاکمیت	Kaplan, Dominis, Palen, & Quain, 2013; Konzelmann, Conway, Trenberth & Wilkinson, 2006.
	مشروعیت بخشی منابع انسانی	۷		
بازآفرینی منابع انسانی	تغییر نگاه به منابع انسانی	۵	بازآفرینی مدیریت دولتی، واژگونی بوروکراسی، شفق سلسله‌مراتب	Burke & Cooper, 2005; Wright, 2008; Ulrich & Yeung, 2019.
	جدایی امور اداری- منابع انسانی	۲		
	تشکیل نظام حرفه‌ای منابع انسانی	۷		
	نهادینه کردن منشور اخلاق حرفه‌ای	۵		
	طراحی ابتکارات کارکردی منابع انسانی	۵		

ادامه جدول ۲. مقوله‌های فرعی، مفاهیم، فراوانی مصاحبه‌ها و مأخذ تئوریک مفاهیم

مقوله فرعی	مفهوم	فراوانی	مأخذ تئوریک	منبع (مأخذ)
عمل‌گرایی سازمان منابع انسانی	چابک کردن منابع انسانی	۲	پراگماتیسم، پراگماتیسم سازمانی، پراگماتیسم استراتژیک	Hope-Hailey, Farndale & Truss, 2005; Schein, 1996; Lawler, Boudreau & Mohrman, 2006.
	تعامل دانش - اقدام (اجرا)	۹		
	شناسایی کارکردی منابع انسانی	۶		
خودباوری سازمانی منابع انسانی	تشکیل شدن نظام عالی حرفه‌ای منابع انسانی	۱۲	تئوری خودکارآمدی	Bandura, 1995, 1997; Gist, 1987; Reichel & Lazarova, 2013.
	خودکارآمدی منابع انسانی	۶		
	استراتژیک شدن سازمان منابع انسانی	۴		
تفکیک سیاست - مدیریت	دوگانگی سیاست - مدیریت	۶	نظریه تفکیک قوا، دوگانگی سیاست - مدیریت، سیستم غنائم جنگی (یغما)	Willson, 1857; Svava, 1998; Rosenbloom, 2008; Demir & Nyhan, 2008. O'Toole, 1987.
	ارتقای کیفیت زندگی کاری (فردی و سازمانی)	۷		
خلق سازمان شایسته‌محور منابع انسانی	اعمال کردن شایسته‌سالاری	۶	شایستگی‌های محوری، تئوری شایستگی، شایستگی‌های محوری منابع انسانی، سیستم شایسته‌سالاری	Prahalad & Hamel, 1999, 2006; Cappelli & Crocker-Hefter, 1996; Castilla & Benard, 2010; Scully, 2015; Duboise et al., 2004.
	یادگیرنده شدن سازمان منابع انسانی	۱۰		

مأخذ: یافته‌های پژوهش

بنابراین، از یک سو نظریه‌ای مطرح می‌کند که مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند حرفه‌ای شود؛ زیرا ماهیت آن به عنوان نمونه توسعه منابع انسانی غیرقابل تجویز است و از سوی دیگر، نظریه دیگری مطرح می‌کند که کارکردهای مدیریت منابع انسانی از قبیل تحلیل شغل، حقوق و دستمزد و آموزش را می‌توان استانداردسازی و حرفه‌ای‌سازی کرد. در نتیجه با پذیرش این موضوع باید نوعی تفکیک ابعاد سخت (حقوق و دستمزد، تحلیل شغل، کارمندیابی و ...) و نرم (توسعه،

مدیریت عملکرد و ...) منابع انسانی صورت گیرد. هرچند عده‌ای در مورد حرفه‌ای کردن ابعاد نرم بسیار هشدار می‌دهند ولی افرادی هم هستند که می‌خواهند مدیریت منابع انسانی همچون سایر رشته‌ها دست‌کم از حیث ابعاد سخت حرفه‌ای شود.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف «ارائه چارچوبی برای شناسایی بسترهای اجرایی حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی» صورت گرفته است. در این راستا از روش‌شناسی نظریه داده‌بنیاد چندگانه که ترکیبی از تئوری داده‌بنیاد و فراترکیب است استفاده شده است. در این راستا به بررسی ادبیات موضوع با استفاده از فراترکیب و تجارب خبرگانی پرداخته شد که در حوزه‌های دانشگاهی و اجرایی مرتبط با منابع انسانی فعال بوده و وقایع مربوط به این حوزه را تجربه کرده‌اند. بستر مدیریت منابع انسانی حائز اهمیت است ولی خوب تئوری‌پردازی نشده (Paauwe, 2009) و درنهایت خوب پژوهش نشده است (Jackson, Schuler & Jiang, 2014). حوزه مدیریت منابع انسانی به‌خاطر فقدان مبانی تئوریک خاص خود مورد انتقاد قرار گرفته است. گرچه در طی دهه‌های فراخوانی‌های اولیه برای تئوری‌پردازی بیشتر، پیشرفت چشمگیری حاصل شده است، اما صاحب‌نظران و دانش‌پژوهان مدیریت منابع انسانی هنوز به‌سرعت حوزه‌هایی را متذکر می‌شوند که دارای خلأهای نظری برجسته‌ای هستند (Wright & Ulrich, 2017). یک عرصه‌ای که نیاز به توجه بیشتری دارد بستر مدیریت منابع انسانی است. اگرچه به‌طور خاص در مورد بستر سازمانی صحبت می‌شود، فریس^۱ و همکاران (Ferris, Arthur, Berkson,) (Kaplan, Harrell-Cook & Frink, 1998) استدلال می‌کنند که بستر برای فهم ماهیت و اثربخشی سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ضروری است و اینکه انجام این کار مستلزم عدول از عقلانیت ساده به سمت توجه به فرآیندهای نمادین و سیاسی است.

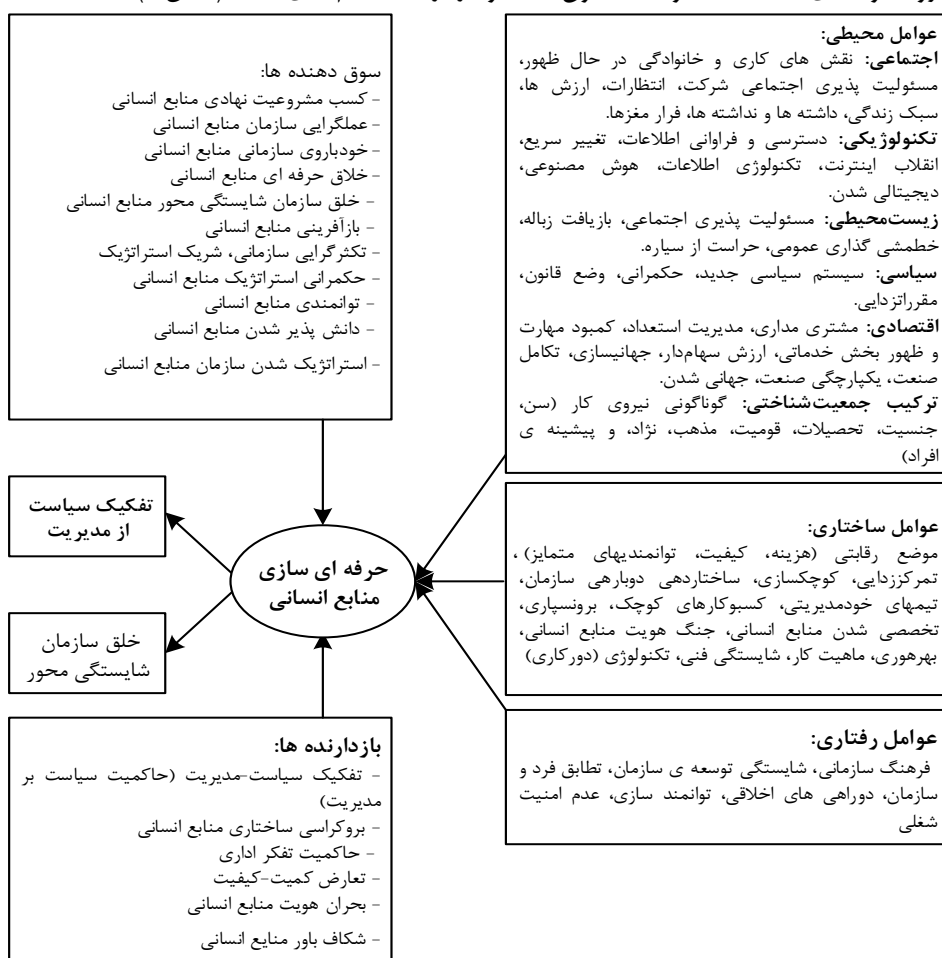
نگرش حرفه‌ای‌سازی به حوزه منابع انسانی نباید به دلیل مدل‌های بسیاری که در این زمینه وجود دارد و عدم وجود یک دانش ایستا ابر بماند. با توجه به اینکه شناسایی عوامل مؤثر بر حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن در هر جامعه‌ای متناسب با بستر آن جامعه است و همچنین شناخت پویایی‌های میان عوامل و متغیرهای گوناگون و سطوح چندگانه با استفاده از مدل‌سازی چندسطحی بسیار اهمیت یافته است، به نظر می‌رسد در حوزه حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی از منظر تئوری چندسطحی به تحلیل آن پرداخته شود. کوچان^۲ (۲۰۰۷) مطرح کرده

1. Ferris
2. Kochan

است که حرفه منابع انسانی با بحران اعتماد و از دست دادن مشروعیت از دیدگاه ذی‌نفعان عمده آن مواجه است. شاید بزرگ‌ترین سهم این پژوهش این است که مبنایی برای درک نگاه کلان‌تر به حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی فراهم آورده است. تئوری ذی‌نفعان می‌تواند حرفه‌ای‌سازی را از منظر ذی‌نفعان متعدد توضیح دهد و بیان کند که احتمال دارد پرسنل و ادارات منابع انسانی بسته به قدرت و تأثیرگذاری خود به صورت‌های متفاوت به ذی‌نفعان متفاوت پاسخ دهند. به‌علاوه تئوری مشروعیت نیز می‌تواند چرایی وجود حرفه‌ای‌سازی را تبیین کند. مشروعیت منابع انسانی از تلاش آن جهت نزدیک شدن به کسب‌وکار و ارتباط با اهداف استراتژیک کسب‌وکار ناشی می‌شود (Higgins, Roper & Gamwell, 2016; Pohler & Willness, 2014). یکی از تناقضات برجسته در حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی این است که هم‌زمان به دنبال این موضوع است که خود را به جایگاه اصلی تصمیم‌گیری و تأثیرگذاری رسانده و هم اینکه ارتباط و نزدیکی خود با کسب‌وکار را ارتقا دهد (Roche & Teague, 2012; Farndale & Brewster, 2005). از نظر مارچینگتون^۱ (۲۰۱۵) تمرکز محدود بر ارتقای ارزش منابع انسانی برای کسب‌وکار در قالب بهبود در عملکرد کسب‌وکار با نفع منفی سایر ذی‌نفعان جهت پایداری بلندمدت مدیریت منابع انسانی و نقشی که کارفرمایان باید در جامعه ایفا کنند، پیامدهای معکوسی دربردارد. حتی برخی از صاحب‌نظران (Freidson, 2001; Kochan, 2007; Farndale & Brewster, 2005) اذعان می‌دارند که پروژه حرفه‌ای منابع انسانی با هدف مشروعیت و با ارتقا و حفظ ارزش‌های اجتماعی و اخلاقی سطوح بالاتر و توجه به طیف گسترده‌تری از ذی‌نفعان اثربخش‌تر است. با توجه به تعارض و ابهام نقش هویت حرفه‌ای منابع انسانی پذیرش دورنمای استراتژیک برای منابع انسانی قابل حل نیست (Roche & Teague, 2012). تئوری‌های حرفه‌ای‌سازی این بحث را مطرح می‌کنند که ادعاهای تخصص یا حتی نیاز به پذیرش یک کار استراتژیک‌تر جهت توجه به ادعاهای رقیب از جانب سایر گروه‌های حرفه‌ای با توجه به دستور کارهای حرفه‌ای‌سازی آن‌ها باید مورد توجه قرار گیرد (Marchington, 2015)؛ به‌علاوه توجه ناکافی به محیط پیچیده‌ای پرداخته شده که در آن قدرت تخصص جهت توسعه هر گروه حرفه‌ای بسیار حائز اهمیت است (Freidson, 2001). بررسی ادبیات و سابقه پژوهشی و مقایسه آن با نتایج پژوهش کنونی نشان می‌دهد که مفهوم حرفه‌ای‌سازی حوزه مدیریت منابع انسانی در ایران، روندی مشابه سایر کشورها (به‌ویژه کشورهای غربی) نداشته است. مانند سایر مباحث مدیریت منابع انسانی در غرب، حرفه‌ای‌گرایی نیز بحث جدیدی است که وارد ادبیات نظری و تجارب عملی سازمان‌ها شده است بدون اینکه زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی آن برای ورود این بحث ارزیابی

1. Marchington

شده باشد. از نگاه تاریخی، حرفه‌ای‌سازی برای کشورهای پیشرفته، نوعی پیشرفت درون‌زا و بومی در بستر مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود که از نیازهای آن‌ها ناشی شده است اما برای کشورهای در حال توسعه و جهان سوم، این مبحث نوعی تقلید برون‌زا است که می‌تواند اثرات عمیق و پیش‌بینی‌نشده‌ای به دنبال داشته باشد. از همین رو، مسئله حرفه‌ای‌سازی به میزان زیادی با این بسترها در تعامل بوده و از آن‌ها بسیار تأثیر پذیرفته است. بر اساس تئوری میدان نیرو، مقوله‌های ۲۱ گانه به دو دسته سوق‌دهنده و بازدارنده تقسیم‌بندی شدند (شکل ۲).



شکل ۲. چارچوبی برای شناسایی بسترهای اجرایی پروژه حرفه‌ای‌سازی منابع انسانی (مأخذ: داده‌های پژوهش)

پیشنهادهای پژوهش

- از لحاظ نظری مهم‌ترین پیشنهادهای انجام پژوهش‌های آتی را می‌توان به ترتیب زیر ارائه کرد:
- پژوهش در زمینه «شاخه‌های سه‌گانه» در سازمان‌ها و تأثیرات آن بر ساختارهای سازمان‌های بخش عمومی و خصوصی به عنوان تسهیلگر حکمرانی منابع انسانی توصیه می‌شود؛
 - موضوع دیگری که پژوهش‌های آتی می‌توانند بر آن تمرکز کنند مقوله «بازدارنده‌ها» است. با توجه به اهمیت روزافزون منابع انسانی در جهان رقابتی، حکمرانی مدیریت دولتی مستلزم فراهم کردن بستر مشروع تغییرات و توجه به جایگاه شایسته مدیریت منابع انسانی است؛
 - در زمینه «شناخت سوق‌دهنده‌ها» و «شناخت بازدارنده‌ها» پژوهشگران می‌توانند روندهای توجه به این تغییر را با توجه به تئوری اقتضات استراتژیک و تئوری منبع‌محور تبیین کنند؛
 - انجام «مطالعات موردی» در زمینه حرفه‌ای‌سازی در حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های گوناگون نیز می‌تواند موضوع مناسبی برای پژوهشگران بعدی باشد. رویکرد مطالعه موردی در سازمان‌های گوناگون می‌تواند بستر و زمینه قابلیت تعمیم و شمولیت پژوهش‌ها را ارتقا دهد؛
 - مطالعه «زیرساخت‌های حقوقی و قانونی لازم» در سطوح ملی (قانون خدمات کشوری، قانون کار و ...) و پیوند آن با رخدادهای جهانی و بین‌المللی از دیگر مواردی است که می‌تواند در آینده انجام شود؛
 - مطالعه دقیق «بسترهای اجرایی با توجه به تئوری‌های چندسطحی در حوزه مدیریت منابع انسانی» می‌تواند در پیشبرد حوزه منابع انسانی کمک عمده‌ای به عمل آورد.
 - این پژوهش درباره «شناسایی بسترهای اجرایی پروژه حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی» انجام شده و پیش‌بینی می‌شود که پژوهش حاضر از جنبه‌های زیر به پیشرفت دانش در این قلمروی پژوهشی کمک ناچیزی کرده باشد:
 - چارچوب مفهومی استخراج شده چارچوبی جامع و غنی در خصوص شناسایی بسترهای اجرایی حرفه‌ای‌سازی مدیریت منابع انسانی است؛
 - دانش‌پژوهان ماجراجوی مدیریت منابع انسانی را ترغیب می‌کنیم که دیدگاه‌های کنونی در خصوص مدیریت منابع انسانی را با دیدگاه‌های جدیدی مانند پارادایم استراتژی به منزله اقدام، کار میدانی اکتشاف‌مدارانه و مداخله‌های گروهی بزرگ و سایر اشکال اقدام‌پژوهی^۱ جایگزین کنند؛

- پژوهش حاضر با توجه به ماهیت جامع رویکرد پژوهشی از حیث روش‌شناسی مورد استفاده در کشور کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ به طوری که می‌توان استفاده از رویکرد داده‌بنیاد چندگانه در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی را نو قلمداد کرد؛
- حرفه‌ای‌های منابع انسانی فرصت بیشتری برای نفوذ و تأثیرگذاری دارند؛ اما برای رسیدن به این فرصت‌ها باید یاد بگیرند و کارهای نوآورانه انجام دهند. آن‌ها باید جهان را از بیرون ببینند، از طریق سازماندهی و استعداد تحویل ارزش صورت دهند، به اطلاعات دسترسی داشته و بر اساس اطلاعات و تحلیل‌سنجی تصمیم‌گیری کنند، سازماندهی صحیح منابع انسانی ایجاد کنند و شایستگی‌ها و صلاحیت‌های شخصی توسعه دهند تا احترام جلب کرده و نتایج کسب‌وکار را تحویل دهند. هرچند که حامیان و طرفداران منابع انسانی بررسی کرده‌اند که منابع انسانی ارزش بیشتری برای نتایج کسب‌وکاری به ارمغان نیاورده است.

مآخذ

- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۸۱). طرح تفصیلی گسترش افقی نو در شناخت و آسیب‌شناسی سازمان‌های عمومی و دولتی ایران (آب منطقه‌ای غرب). مرکز پژوهش‌های کاربردی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- Abbott, A. (1988). *The system of professions*. London: The University of Chicago Press Ltd.
- Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427.
- Alic, B. (2017). Evaluation of professionalism in human resources management in the Republic of Moldova. *Annals-Economy Series*, 3(1), 171-180.
- Ardagh, D. (2007). *The ethical basis for HRM professionalism and codes of conduct*. In A. Pinnington, R. Macklin, and T. Campbell (Eds.). *Human Resource Management: Ethics and Employment*, Oxford: Oxford University Press, 152-170.
- Armstrong, M. (1993). *Human resource management: Strategy & action*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2000). Performance management. *Human Resource Management*, 69(4), 4-24.
- Australian Human Resources Institute (AHRI) (2017). *Future of work: HR hopes and fears*. AHRA Research Report, Australia: AHRA.

- Balthazard, C. (2015). Successful professionalization: What can we learn from Forsyth & Danisiewicz (1985). *Human Resources Professionals Association*, 1(1), 1-8.
- Balthazard, C. (2015). What does it mean to be professional. *HRPA Series on Professionalization, Professionalism, and Ethics for Human Resources Professionals*.
- Baron, A. (2019). *Understanding HR reputation: a study to identify and measure the factors that determine perceptions and judgements of HR*, Doctoral dissertation, Bournemouth University.
- Bolton, S., & Muzio, D. (2008). The paradoxical processes of feminization in the professions: The case of established, aspiring and semi-professions. *Work, Employment and Society*, 22(2), 281-299.
- Brès, L., Mosonyi, S., Gond, J. P., Muzio, D., Mitra, R., Werr, A., & Wickert, C. (2019). Rethinking professionalization: A generative dialogue on CSR practitioners. *Journal of Professions and Organization*, 6(2), 246-264.
- Brock, D. M., & Saks, M. (2016). Professions and organizations: A European perspective. *European Management Journal*, 34(1), 1-6.
- Brock, D. M., Leblebici, H., & Muzio, D. (2014). Understanding professionals and their workplaces: The mission of the Journal of Professions and Organization. *Journal of Professions and Organization*, 1(1), 1-15.
- Butler, N., & Collins, D. (2016). The failure of consulting professionalism? A longitudinal analysis of the institute of management consultants. *Management and Organizational History*, 11(1), 48-65.
- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: Recontextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 275-293.
- Caldwell, R. (2010). Are HR business partner competency models effective? *Applied HRM Research*, 12(1), 40-58.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2017). *HR Professionalism: What do We Stand for?*, CIPD Research Report, London: CIPD.
- Cooke, F. L. (2018). Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspectives. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 1-13.
- Crook, D. (2008). *Some historical perspectives on professionalism*. In B. Cunningham (Ed.), *Exploring Professionalism*, London: Institute of Education, University of London, 10-27.
- De Vries, R., Dingwall, R., & Orfali, K. (2009). The moral organization of the professions: Bioethics in the United States and France. *Current Sociology*, 57(4), 555-579.

- Dingwall, R., & King, M. D. (1995). Herbert Spencer and the professions: occupational ecology reconsidered. *Sociological Theory*, 9(1), 14-24.
- Erickson, T. J. (2009). *The changing context for HR*. In J. Storey, P. M. Wright and D. Ulrich (Eds.). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Abingdon, Oxon: Routledge, 377-389.
- Evetts, J. (2014). *The concept of professionalism: professional work, professional practice and learning*. In S. Billet et al. (Eds.). *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. Dordrecht: Springer, 29-56.
- Fanning, B. (2011). *Human resource management: The road to professionalization in the UK and USA*. Unpublished Master's thesis, Kingston University, London.
- Farndale, E., & Brewster, C. (2005). In search of legitimacy: Personnel management associations worldwide. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 33-48.
- Farndale, E. (2005). HR department professionalism: A comparison between the UK and other European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 660-675.
- Farndale, E., & Brewster, C. (2005). In search of legitimacy: Personnel management associations worldwide. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 33-48.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- Francis, H., & Keegan, A. (2006). The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 231-249.
- Freidson, E. (1970). *Profession of medicine: A study of the sociology of applied knowledge*. New York: Dodd, Mead & Co.
- Freidson, E. (1986). *Professional powers: A study of the institutionalization of formal knowledge*. Chicago: The University Chicago Press.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. Cambridge: Polity.
- Gilmore, S., & Williams, S. (2007). Conceptualising the personnel professional: A critical analysis of the chartered institute of personnel and development's professional qualification scheme. *Personnel Review*, 36(3), 398-414.
- Goldkuhl, G., & Cronholm, S. (2003). Multi-grounded theory—Adding theoretical grounding to grounded theory. In 2nd European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, Reading University, Reading, UK (pp. 88-111).
- Groysberg, B., Kelly, L. K., & MacDonald, B. (2011). The new path to the C-suite. *Harvard Business Review*, 89(3), 60-68.

- Guest, D., & Bryson, A. (2009). *From industrial relations to human resource management: The changing role of the personnel function*. In W. Brown, A. Bryson, J. Forth and K. Whitfield (Eds.). *The Evolution of the Modern Workplace*, Cambridge: Cambridge University Press, 120-150.
- Guest, D. E. (1993). Current perspectives on human resource management in the United Kingdom. *Current Trends in Human Resource Management in Europe*, 1(1), 110-120.
- Hallier, J., & Summers, J. (2011). Dilemmas and outcomes of professional identity construction among students of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 204-219.
- Harari, Y. N. (2016). *Homo Deus: A brief history of tomorrow*. New York: Random House.
- Harari, Y. N. (2018). *21 Lessons for the 21st Century*. New York: Random House.
- Heizmann, H., & Fox, S. (2019). O partner, where art thou? A critical discursive analysis of HR managers' struggle for legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(13), 2026-2048.
- Higgins, P., & Lo, M. F. (2018). The strategic and cultural legitimacy of HR professionalization in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), 1139-1160.
- Higgins, P., Roper, I. & Gamwell, S. (2016). *HRM as an emerging new managerial profession*. In A. Wilkinson, D. Hislop & C. Coupland (Eds.), *Perspectives on Contemporary Professional Work: Challenges and Experiences*, Cheltenham: Edward Elgar, 286-312.
- Hodgson, D., Paton, S., & Muzio, D. (2015). Something old, something new? Competing logics and the hybrid nature of new corporate professions. *British Journal of Management*, 26(4), 745-759.
- Human Resources Professionals Association (HRPA) (2014). *What does Professionalism mean?* HRPA Research Report, Canada: HRPA.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Johnson, T. (1995). Governmentality and the institutionalization of expertise. *Health professions and the state in Europe*, 2(4), 24.
- Keegan, A., & Francis, H. (2010). Practitioners talk: Changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 873-898.

- Keegan, A., & Francis, H. (2010). Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 873-898.
- Kochan, T. A. (2007). *Social legitimacy of the HRM profession: A US perspective*. In P. Boxall, J. Purcell and P. Wright (Eds.), *the Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press, 599-619.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. California: Sage Publications.
- Larson, M. (1977). *The rise of professionalism: A sociological analysis*. London: University of California Press Ltd.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. London: MacMillan Press Ltd.
- Legge, K. (2005). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Anniversary Edition, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lindström, S. (2016). An army of our own: Legitimizing the professional position of HR through well-being at work. *Scandinavian Journal of Management*, 32(4), 189-196.
- Lopes De Leao Laguna, L. (2018). *Practitioner research for the professionalization of human resources practice*. Unpublished PhD dissertation. Hogeschool van Amsterdam.
- Lopes De Leao Laguna, L., Poell, R., & Meerman, M. (2019). Practitioner research for the professionalization of human resources practice: Empirical data from the Netherlands. *Human Resource Development International*, 22(1), 68-90.
- Losey, M. R. (1997). The future HR professional: Competency buttressed by advocacy and ethics. *Human Resource Management*, 36(1), 147-150.
- Losey, M., Meisinger, S., & Ulrich, D. (Eds.). (2005). *The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25(2), 176-187.
- Massey, A. (2010). *Professions and professionalism*. In J. Fenwick and J. McMillan (Eds.). *Public management in the postmodern era: Challenges and prospects, new horizons in public policy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd, 99-114.
- Meisinger, S. R. (2005). The four Cs of the HR profession: Being competent, curious, courageous, and caring about people. *Human Resource Management*, 44(2), 189-194.

- O'Reilly, D., & Reed, M. (2011). The grit in the oyster: Professionalism, managerialism and leaderism as discourses of UK public services modernization. *Organization Studies*, 32(8), 1079-1101.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142.
- Parks-Leduc, L., Rutherford, M. A., Becker, K. L., & Shahzad, A. M. (2018). The professionalization of human resource management: Examining undergraduate curricula and the influence of professional organizations. *Journal of Management Education*, 42(2), 211-238.
- Pohler, D., & Willness, C. (2014). Balancing interests in the search for occupational legitimacy: The HR professionalization project in Canada. *Human Resource Management*, 53(3), 467-488.
- Pritchard, K., & Symon, G. (2011). Identity on the line: Constructing professional identity in a HR call centre. *Work, Employment and Society*, 25(3), 434-450.
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. California: Sage Publications Ltd.
- Roche, W.K., & Teague, P. (2012). Business partners and working the pumps: Human resource managers in the recession, *Human Relations*, 65(10), 1333-1358.
- Roulston, K. (2010). Considering quality in qualitative interviewing. *Qualitative Research*, 10(2), 199-228.
- Rucci, A. J. (2009). *The pursuit of HR's core purpose: The practical doing of strategic HRM*. In J. Storey, P. M. Wright and D. Ulrich, (Eds.), *the Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Abingdon, Oxon: Routledge, 137-148.
- Sandelowski, M., & Barros, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*, USA: Springer publishing company Inc.
- Scott, W. R. (2008). Lords of the dance: Professionals as institutional agents. *Organization Studies*, 29(2), 219-238.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B., & Brooks, R. (2014). Exploring the power dimensions of the human resource function. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 193-210.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M., & Van Buren III, H. J. (2014). HR professional role tensions: Perceptions and responses of the top management team. *Human Resource Management*, 53(1), 115-130.
- Slater, R. E. (2019). *The professionalisation of human resource management: Personnel, development, and the royal charter*. London: Routledge.
- Society for Human Resources Management (SHRM) (2016). *Professionalism*. SHRM Research Report, USA: SHRM.

- Storey, J. (1989). Human resource management in the public sector. *Public Money & Management*, 9(3), 19-24.
- Storey, J., Ulrich, D. & Wright, P. M. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*. New York: Routledge/Taylor & Francis
- Suddaby, R., & Viale, T. (2011). Professionals and field-level change: Institutional work and the professional project. *Current Sociology*, 59(4), 423-442.
- Švarc, J. (2016). The knowledge worker is dead: What about professions? *Current Sociology*, 64(3), 392-410.
- Syrigou, A. (2018). *Exploring the HR role and professionalisation: HR practitioners as aspirant professionals?* Doctoral dissertation, University of Portsmouth.
- Ulrich D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34(3), 1-12.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*, Boston MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(2), 148-164.
- Ulrich, D., & Eichinger, R. (1998). Human resources with an attitude. *SHRM Magazine*, 44(1), 77-82.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. *Harvard Business Review*, 82(6), 119-128.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR transformation: Building human resources from the outside in*. New York: McGraw Hill Education.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34(3), 1-12.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. New York: McGraw Hill Professional.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-850.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.

- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Boston MA: Harvard Business School Press.
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well-traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 45-65.
- Wright, P. M., Moore, O., & Stewart, M. (2012). *HR in the C-suite: CAHRS 2012 chief human resource officer survey results*. Ithaca, NY: Cornell University.
- Wylie, N., Sturdy, A., & Wright, C. (2014). Change agency in occupational context: Lessons for HRM. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 95-110.
- Zhao, L. (2018). Professionalization of human resource management in China: A comparison study to law and accountancy. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(6), 214-231.