

## برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی

گر سرمایه های یک سازمان را ( پول، اطلاعات، امکانات و تجهیزات) در نظر بگیریم، درمقوله مدیریت، اداره کار ها چندان سخت نیست. ولی در مورد نیروی انسانی فرق می کند. اگر نیروی انسانی بدون روحیه و ضعیف باشد ما قادر نخواهیم بود سازمان را اداره کنیم.

اهمیت نیروی انسانی برای سازمان بسیار زیاد است اگرچنین نباشد کل برنامه های سازمان ازبین می رود، چون مهمترین بخش دارایی سازمان همان نیروی انسانی است.

مقوله یا موضوع نیروی انسانی در سازمان در واقع یک سیستم است که ورودی، فرآیند- خروجی و باز خور هم دارد وزیر سیستم های آن نیز عبارتند از:

(1 برنامه ریزی

(2 کارمند یابی

(3 آزمون

(4 استخدام

(5 آموزش و توسعه نیروی انسانی

(6 ارزیابی عملکرد

(7 جبران خدمت

(8 سلامت و ایمنی(نگهداری)

هماهنگ کردن این زیر سیستم ها با هم یکی از چالش های نیروی انسانی است مانند یک گروه موسیقی که یک رهبردارد و تک تک افراد مسئولیت یک ساز را بر عهده دارند.

در نیروی انسانی هر فردی مسئولیت خاص خود را بر عهده دارد که این مسئولیت باید در جهت و به دنبال هدف معین و مشترکی باشد.

دومین چالش، هماهنگی بخش نیروی انسانی با سایر سیستم ها در سازمان(مانند بخش مالی- تولید- بازار یابی و ...) است.

چالش سوم استراتژی های بالا دستی است و کسانی که روی سازمان تأثیر می گذارند.

برای پاسخ گویی به این چالش ها باید یک الگو داشته باشیم که الگوی مدیریت استراتژیک نیروی انسانی می باشد.

اگر استراتژی کلی یک سازمان توجه به مشتری باشد ما نمی توانیم بگوییم که استراتژی نیروی انسانی فقط به فکر کاهش هزینه ها باشد بلکه باید مشتری مداری نیز باشد.

یک جریان مانند محیط و نیز نیروهای نهادی که هر دو روی سازمان تأثیر دارند هم قابل اغماض نیستند. نیروهای نهادی مانند حاکمیت و خط مشی ها می باشد که به دولت و حاکمیت بر می گردد، که اگرچنین باشد، کل سازمان هماهنگ می شود. خط مشی های دولتی یا حاکمیت باید و نباید های محدود کننده هستند که به منافع عمومی توجه دارند. ولی بخش خصوصی چنین نیست، بلکه بیشتر منافع فردی خود را در نظر می گیرد. مقوله نیروی انسانی از قدیمی ترین مقوله های مدیریت می باشد. دوره های زندگی انسانها را به چند بخش می توان تقسیم کرد:

1. دوره شکار : یک نفره یا دونفره : موضوع اداره نیروی انسانی ساده بوده است.
  2. عصر کشاورزی : کارجمعی و روابط استاد - شاگردی و آموزش صورت می گرفت .
  3. عصر صنعتی : تیم های بزرگ وارد می شوند، تخصص و کار گروهی و تقسیم کار مطرح می شود.
  4. عصر فرا صنعتی : عصر اطلاعات که توجه بیشتر به نیروی انسانی و حقوق آن و برنامه های راهبردی مطرح می شود و از 1980 میلادی به بعد مطرح شده است.
  5. عصر خرد و دانش : در حال حاضر انسانها با میزان دانش و فرهیختگی سنجیده می شوند.  
سیر تحول نیروی انسانی:
    1. در عصر مدیریت علمی (تیلور) نیروی انسانی به مثابه عوامل تولید دیده می شود توجه به سرمایه و انباشت آن است.
    2. در سالهای 50-1930 نهضت روابط انسانی شکل گرفت که انسانها ماشین نیستند بلکه باید استعدادهایشان را کشف کرد (توجه به کارایی) .
    3. تفکر سیستمی و نگاه کلی. بدین معنا که سازمان باید یک کل داشته و حد وسط دو موضوع بالا باشد در اینجا شایستگی ها و مزیت های انسانها مطرح شد که نتیجه آن توجه به مدیریت استراتژیک در بخش منابع انسانی بود . در این مرحله نیروی انسانی جزئی از استراتژی سازمان محسوب گردید.نتیجه اینکه ، سیستم منابع انسانی با استراتژی کلی هر مؤسسه هماهنگ شد که دانشمندی مانند رایت و مک ماهان در این رابطه صاحب نظر بوده و کار کرده اند. آنها از مدیریت استراتژیک منابع انسانی یک تعریف دارند: مدیریت استراتژیک منابع انسانی نتیجه به کارگیری منابع انسانی و فعالیت های برنامه ریزی شده ای است که به سازمان در تأمین یا دست یابی به هدف ها کمک می کند.
- سازمان باید کارا باشد : درست انجام دادن کارها : استفاده مناسب از منابع

سازمان باید اثربخش باشد : انجام دادن کارهای درست : حرکت به سمت هدف ها باشد.

تعریف مدیریت استراتژیک منابع انسانی از دیدگاه اسل، یاندت و رایت: سیستم هایی که با استفاده از توانایی افراد، سازمان به مزیت های رقابتی پایدار می رسد.

تراس و گراتون یک تعریفی در مورد نیروی انسانی دارند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرآیند مرتبط ساختن روش های منابع انسانی با استراتژی سازمان می باشد.

## Human Resources استراتژی منابع انسانی

در اواخر سال 1978 مایلز و اسنو موضوع استراتژی را در سازمان مطرح کردند.

استراتژی یعنی نحوه حرکت به سمت هدف یا راهی که شما برای رسیدن به مقصد طی می کنید یا نقشه راه .

استراتژی منابع انسانی: الگوی تصمیم ها ، سیاست ها و رویه هایی که به سیستم منابع انسانی مرتبط است. استراتژی ممکن است اتخاذ شود اما محتمل است که پیاده نشود.

استراتژی در نیروی انسانی به معنای به کارگیری منابع انسانی به روش راهبردی در چارچوب هدف های سازمان است.

چگونه نیروی انسانی می تواند به توانایی های استراتژیک سازمان بیفزاید؟

چگونه سیستم منابع انسانی می تواند رابطه میان نیروی انسانی و عملکرد سازمان را تقویت کند؟

این امر با برنامه ریزی در کلیه بخش های مرتبط با نیروی انسانی ممکن می گردد که این برنامه ریزی تحت تأثیر یک سلسله عوامل قرار دارد.

عوامل پایه ای مؤثر بر برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی:

1. عوامل محیطی مانند: رقابت، اتحادیه ها، چرخه حیات محصول

2. عوامل سازمانی مانند: اندازه سازمان، پیچیدگی، مزاد منابع مصرف نشده

3. عوامل نهادی مانند: مقررات قانونی، الزامات و گروههای ذینفع

4. عوامل فن آوری مانند: ماهیت فرآیند تولید

در سازمانی که ساختار مبتنی بر محصول باشد: پرداخت های مشروط (بهره وری، عملکرد)

در سازمانی که ساختار مبتنی بر وظیفه باشد : آموزش تخصصی افراد  
انواع برنامه ریزی استراتژیک:

1. برنامه ریزی عقلایی : که بر اساس منطق و عقل است و هدفمند می باشد.

2. برنامه ریزی فزاینده : برنامه ریزی افزایش تدریجی و مرحله ای (گام به گام) ؛

3. برنامه ریزی تئوری نقاط مرجع مشترک : برنامه ریزی ترکیبی

برنامه ریزی عقلایی (بخردانه). در این برنامه ریزی استراتژی بر مبنای فرآیند های رسمی و تصمیم گیری عقلایی تدوین می شود.

در برنامه ریزی فزاینده و تدریجی استراتژی غیر رسمی و بر اساس روابط سیاسی درون و برون سازمانها شکل می گیرد.

برنامه ریزی تئوری نقاط مشترک از ترکیب اقتضایی هر دو مورد شکل می گیرد.(بر اساس شرایط)

الگوی عقلایی برای تدوین استراتژی :

در این استراتژی اصل نخست ، هماهنگی و امتداد استراتژی سازمان و استراتژی نیروی انسانی است.

در این استراتژی برنامه های کوتاه مدت و بلندمدت سازمان است که مورد توجه قرار می گیرد و در این بخش روی شایستگی و تعهد کارکنان توجه جدی می شود. بنابراین استراتژی عقلایی در تأمین نیروی انسانی باید با هدف های سازمان سازگار باشد به تعبیر دیگر در این استراتژی تأمین نیروی انسانی باید بازتابی از نیازهای آینده سازمان باشد.

در این نوع از برنامه ریزی (عقلایی) عوامل خارجی نظیر بازار ، شرایط سیاسی ، امور فرهنگی و مسائل اجتماعی اثر گذار هستند. و همچنین عوامل داخلی نظیر فرهنگ سازمانی ، فناوری ، شیوه ها و فرآیندهای داخلی عوامل تعیین کننده هستند.

نیز بیان شده که شامل 5 اصل است: P-5 این برنامه ریزی تحت عنوان : P-5 الگوی

فلسفه – سیاست – برنامه ها – عملیات – فرآیند ها

Processes – Practices – Programs – Policy – Philosophy

والگوی عقلایی، 5 چیز وجود دارد که استراتژی ها را متفاوت می نماید و آنها عبارتند از Pملاحظه : در نگرش مربوط به 5 – ارزیابی عملکرد، تعیین حقوق و پاداش ، آموزش، توسعه افراد و برنامه ریزی .

مثال: اگر استراتژی سازمان رشد پویا یا کسب سود تاتحول اساسی باشد، آیا استراتژی منابع انسانی در هر یک از آنها متفاوت است؟ اگر متفاوت است چگونه خواهد بود؟

اگر استراتژی سازمان مبتنی بر نو آوری باشد، استراتژی منابع انسانی مبتنی بر امنیت شغلی

و آموزش و توسعه کارکنان خواهد بود. این امر به این علت خواهد بود تا با شیوه‌ها و فرآیندهای جدید داخلی، فناوری نو و فرهنگ نوین سازمانی هماهنگ شده و احساس امنیت نموده و در نوآوری سازمان شریک شوند.

تدوین و اجرای استراتژی برای منابع انسانی سخت‌تر از تدوین استراتژی برای کل سازمان است چون در تدوین استراتژی برای کل سازمان باید محیط، رقبا و شرایط خارجی را در نظر بگیریم اما اگر این استراتژی با نیروی انسانی سازگار و منطبق نباشد عملاً کاری نمی‌توان انجام داد.

هرچقدر سازمان بزرگتر باشد باید از متخصصان نیروی انسانی بیشتری استفاده کنیم چرا که زیرسیستم‌های منابع انسانی بیشتر است. اگر سازمان کوچک باشد مدیرانی از بخش‌های میانی (عمومی) را نیز می‌توان برای سرپرستی نیروی انسانی قرار داد.

الگوی فرآیندها و تدریجی:

این تفکر می‌گوید که مدیران عالی‌ورده بالای سازمان و نیز مدیران بخش‌های مختلف سازمان دارای نقش تدریجی، فرآیندها و غیر رسمی در استراتژی‌ها هستند. و این حرکت آرام آرام روابط متقابل را شکل می‌دهد که این روابط متقابل تعیین‌کننده الگوی تدریجی برنامه ریزی نیروی انسانی است. بر اساس این الگو تصمیم‌سازان سازمان به یک سازگاری می‌رسند. لذا در این الگو استراتژی‌ها بر مبنای ارزشها و تخصص‌های فنی اتخاذ نمی‌شوند، بلکه روابط و سیاست‌های درون سازمانی استراتژی‌ها را تدریجاً شکل می‌دهد. در این الگو از روابط (Parallel Planing Process) استفاده می‌شود. این نوع برنامه ریزی را فرآیند برنامه ریزی موازی هم می‌نامند (سازمانی صاحب نظران معتقدند که بین استراتژی کل سازمان و استراتژی منابع انسانی وابستگی متقابل وجود دارد که به گونه‌ای تدریجی می‌باشد. وقتی می‌گوئیم که به وابستگی متقابل می‌رسیم یعنی مدیر منابع انسانی سازمان هم مثل مدیر تولید، بازاریابی و ... در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژی کلی سازمان تأثیرگذار است (تصمیم‌سازان به سازگاری می‌رسند).

Strategic Referens Points Theory (نظریه نقاط مرجع مشترک):

(SRPs) این نوع از استراتژی معروف است به

این استراتژی می‌گوید: استراتژی منابع انسانی در اصل بر پایه تعیین هدفها (نقاط مرجع) قرار دارد و دو روند عقلائی و فرآیندها تدریجی با اصل هدفها یک ماتریس سه‌بعدی را تشکیل می‌دهند که شامل توانایی داخلی، شرایط خارجی و بعد زمان می‌باشد. توانایی داخلی عبارت است از مقایسه فرآیندها و راههای موجود با اهداف. شرایط خارجی منافع گروههای ذینفع مثل مشتریها، رقبا و قانونگذاران است.

بعد زمان: تفاوت گذشته با حال و آینده

در این مجموعه به نام نقاط مرجع گاهی شرایط داخلی و مدیریت اعمال نفوذ جدی‌تر می‌کنند گاهی محیط و گاهی به گذشته توجه می‌شود و گاهی به آینده. در بعد زمان استراتژی‌های گذشته و حال با آینده مقایسه می‌شوند. در بعد داخلی راهها با مقاصد مقایسه می‌شوند. منظور از راهها (فرآیندها) هدف‌های مبتنی بر فرآیند است ولی مقاصد، نتایج و هدف‌های استراتژیک هستند یعنی اینکه گاهی سازمان نتیجه‌گر است (مقاصد استراتژیک) و گاهی فرآیندگر است (راههای استراتژیک)

خلاصه: در نگرش عقلائی استراتژی نیروی انسانی و برنامه‌ریزی آن تحت تأثیر ارزش‌های فرهنگی است یعنی بحث کارایی و شاخص‌های فنی اصل می‌باشد.

در برنامه‌ریزی فزاینده کارایی و ارزش‌های فنی ضعیف می‌شود و گروه‌های ذینفع و منابع خارجی برنامه‌ریزی نیروی انسانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند و به زبان دیگر برنامه‌ریزی نیروی انسانی عمدتاً سیاسی است.

در نگرش نقاط مرجع شرایط سیال داخلی، خارجی و زمان به شکل ترکیبی استراتژی را می‌سازند.

پورتر سه نوع استراتژی را مطرح کرد:

1- استراتژی حداقل هزینه مثل تولید انبوه خودکار بیک

2- استراتژی تمایز مثل تولید خودکار سناتور (تولید انعطاف‌پذیر است)

3- استراتژی تمرکز مثل تولید پیکان

در استراتژی حداقل هزینه اساس سازمان کارایی است یعنی باید ساختار هزینه را به حداقل برساند و تقویت کارایی و توانایی‌های بالقوه بنماید.

در استراتژی تمایز که هدف آن متمایز ساختن بنگاه و تولیدات از سایر رقبا می‌باشد، هزینه برای آن اهمیت ندارد و بیشتر تک بودن و کیفیت بالا مطرح است.

بنابراین مهمترین مسئله در اینجا خلاقیت و نوآوری خواهد بود تا بتواند اثربخشی را افزایش دهد.

در استراتژی تمرکز محصول معین در بازار خاص مورد نظر است. بنابراین مهمترین مسئله حفظ وضع موجود در فرآیند کارایی است که آن محصول خاص دچار مشکل نشود و بازار خود را از دست ندهد.

استراتژی حداقل هزینه واقعیت تولید انبوه در سازمان است.

مایلز و اسنو (84-78) یک سلسله دیدگاه‌های آرمانی مطرح کردند که استراتژی را تحت عنوان گونه‌های آرمانی استراتژی مطرح ساخته‌اند. شامل:

1- تدافعی

2- تهاجمی

3- تحلیل‌گر

تدافعی: خصوصیت بنگاه‌هایی که این استراتژی را دارند، بازار محدود و با ثبات برای کالا و خدمات است. بنابراین از نظر استراتژی نیروی انسانی وقتی استراتژی تدافعی داریم از نظر نیروی انسانی باید بر کارایی تاکید شود جهت حفظ سهم بازار و این امر مقایسه رشد سازمانی است. در استراتژی تهاجمی بنگاه ما از طریق کالا و خدمات در پی خلق فرصت‌های جدید است. استراتژی منابع انسانی آن صرف نوآوری، دستیابی به شایستگی‌ها و هم‌افزایی شده و به درون سازمان توجه کمتری می‌شود.

شرکتی که دارای استراتژی تحلیل‌گر است هم زمان در بازار با ثبات و پویا فعالیت می‌کند و اغلب در بازارها پیشرو است. این مجموعه نسبت به شرکت‌های دارای استراتژی تدافعی تغییرات را سریعتر می‌پذیرد.

هر یک از استراتژی‌های فوق و سایر استراتژی‌ها، برنامه‌ریزی نیروی انسانی متفاوتی را می‌طلبد.

[تفاوت برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی در سازمان‌ها و بنگاه‌های مختلف مبتنی بر تفاوت استراتژی کلی آن سازمان‌ها است.]

الگوهای استراتژیک یا از دل تئوری‌ها برآمده‌اند یا از دل تجربه و آزمون.

ما در این نوشتار به دنبال این هستیم که وجوه مشترک الگوهای را که از دل تئوری‌ها و تجربه‌ها برآمده بشناسیم و سپس بر مبنای این وجوه مشترک یک الگوی یکپارچه و جامع برای نیروی انسانی پیشنهاد دهیم.

تحلیلگران نیروی انسانی دو چهارچوب عمده را تا به حال ارائه کرده‌اند:

1- الگوی مبتنی بر تئوری

2- الگوی مبتنی بر داده‌ها (تجارب و آزمون)

مثال: آیا برنامه‌ریزی نیروی انسانی در دو شرکت یکسان در ایران و سایر کشورها همسان است؟

هر برنامه‌ریزی تحت سیطره قدرت جامعه قرار می‌گیرد. (سپهر قدرت جامعه)

یعنی علاوه بر مسایل داخلی، یکسری شرایط خارجی هم بر سازمان حکم می‌کند. مجموعه اینها تحت فشار نهادها و قانونگذاران هم قرار دارد که تحت عنوان خط‌مشی‌های دولتی برای سازمان مطرح می‌شود. به همین دلیل برنامه‌ریزی استراتژیک در یک کشور با برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی یک سازمان در کشور دیگر متفاوت است. نظیر مشکلات کارگران که مربوط به قانون کار کشور است.

اگر سازمانی از استراتژی تهاجمی استفاده می‌کرد در عین حال در همان موقع مدیریت کل آن تغییر کند استراتژی نیروی انسانی چه خواهد بود؟

سازمان باید با سازمان دهی مجدد و ایجاد اطمینان و ثبات تهدیدها را به فرصت تبدیل کند.

چه اینکه کارفرما نیروی انسانی را یک هزینه تلقی کند و چه دارایی این ارتباط و دادوستد وجود خواهد داشت.

از دیدگاه اسلامی کارفرما باید با چه دیدی به کارکنان نگاه کند؟

دارایی را نباید تنها از بعد مادی در نظر بگیریم بلکه بعد معنوی نیز دارد. در اصل از نگاه اسلامی علاوه بر اینکه نیروی انسانی را دارایی می‌دانند به کرامت انسان نیز توجه می‌کنند. منتهی چه آنهایی که به کرامت انسانی توجه دارند و چه آنهایی که ندارند هر دو آن را به صورت دارایی می‌بینند، با این تفاوت که اولی در پی ارتقای سطح کرامت انسانی کارکنان خواهند بود. با دید غربی انسان جزء ابزار تولید است.

Theory – driven Model الگوهای مبتنی بر تئوری:

این الگوها بیشتر به این معتقدند که داد و ستدها و ارتباط بین کارفرما و نیروی انسانی از بعد نظارت، اعمال کنترل و یا معامله و تقسیم منابع بررسی می‌شوند. (دیدگاه عقلایی)

تصمیماتی که ما می‌گیریم یا عقلایی یا ارزشی و یا احساسی است.

### Theory – Resource – Based Model الگوهای مبتنی بر منابع :

این الگوها در ارتباط بین کارفرما و کارگر می‌گویند که مجموعه رفتارها و نگرش‌ها و روابط کارکنان می‌تواند در اجرای استراتژی سازمان صاحب نقش باشد (دیدگاه کاپلی).

به عبارت دیگر رفتار، نگرش و رابطه نیروی انسانی مزیت رقابتی محسوب می‌شود. اگرچه این امر مزیتی با هزینه بالاست. اگر نیروی انسانی در این نگرش دارای فرض شود، حقوق و مزایا بر اصل مساوات و برابری و نه نرخ رایج در بازار تعیین می‌شود که می‌گویند. (Internal Labor Market) به این شیوه از استخدام و تأمین نیرو، استفاده از بازار کار داخلی (

اگر کارفرما در این حالت کارمند را هزینه متغیر بنامد می‌کوشد تا با اصل مهارت، حقوق و پاداش را با بازار کار جامعه هماهنگ کند و به تعبیری سیاست نیروی انسانی بر مبنای استخدام و یا اخراج مبتنی بر شرایط بازار کار تنظیم می‌نماید که آن را تأمین نیروی می‌نامند. (External Labor Market) انسانی از بازار کار خارجی (

اگر ما این دو الگو را در نظر بگیریم و نگاهمان نیز به نیروی انسانی یا هزینه و یا دارایی باشد از مجموع اینها چهار استراتژی متفاوت نیروی انسانی شناسایی خواهد شد و هر 4 استراتژی نیز از استراتژی سازمان تبعیت خواهد کرد. (آسترمن).

#### 1-Craft Strategy- استراتژی مبتنی بر مهارت: (

اساس این استراتژی بر این است که افراد و کارکنان به شغل و مهارت خود وفادارند و به آن می‌بالند نه وفاداری به کارفرما. در اینجا ارزش توانایی‌ها و مهارت‌هاست. لذا در این استراتژی بازار خارجی و عرضه و تقاضای بازار خارجی در نیروی انسانی تأثیرگذار است. در این حالت هیچ نوع امنیت شغلی وجود ندارد. کسی که این استراتژی را انتخاب می‌کند می‌کوشد که از طریق کم کردن هزینه‌های نیروی انسانی (کار) و با انعطاف بیشتر در تأمین نیروی انسانی از مزیت رقابتی استفاده کند.

#### 2-Second Market Strategy- استراتژی ثانویه یا استراتژی مبتنی بر بازار دست دوم: (

این استراتژی نیز تابع بازار خارجی است ولی فرض می‌شود که سازمان نیاز زیادی به مهارت ندارد. در اینجا حقوق و مزایا پایین است، تضمین شغلی نیست و توسعه مسیر شغلی در سازمان مقدور نیست و مرتب کارکنان جابجا می‌شوند و از بازار کار استخدام صورت می‌گیرد.

#### 3-Industrial Strategy- استراتژی صنعتی: (



این استراتژی در سازمان‌هایی بکار گرفته می‌شود که اتحادیه‌های کارگری در آنجا از قوت بالایی برخوردارند که در این سازمان‌ها مشاغل دقیق و مسئولیت‌ها معین است و جابجایی داخل سازمان اندک است و ارشدیت در سازمان حاکم است.

درچنین حالتی شیوه کار چنین است: تامین نیرو از بازارکار داخلی، دستمزدها بر اساس سابقه کار داده می‌شود.

(Salaried Strategy 4- استراتژی مبتنی بر حقوق)

این استراتژی را شرکت‌هایی بکار می‌گیرند که منابع انسانی را یک مزیت رقابتی پایدار می‌دانند. آنها تعهد قوی برای تضمین شغل می‌دهند (تضمین شغلی بالا) در تعیین مشاغل و جابجایی‌ها بسیار منعطف هستند. نیروی انسانی در داخل سازمان و ارزش سالاری به‌شدت حاکم است و تفاوت حقوق پرسنل می‌باشد. در این حالت افراد (کارکنان) با کارفرما به داد و ستد جدی می‌رسند و به بازارکار توجهی ندارند و کارفرما هم وفاداری را از آنها انتظار دارد. این شیوه بیشتر به اقتصاد حجره‌ای نزدیک است تا صنعتی.

تمامی این استراتژی‌ها حول چند موضوع مشترک می‌گشتند که به این چند موضوع مشترک، مقررات حاکم بر روابط کار گویند. این مقررات حاکم بر روابط کار دارای چند بعد است:

1- مقررات طبقه‌بندی شغل و تعریف مشاغل (محدود یا گسترده تعریف می‌شود) به‌عنوان مثال در استراتژی آخری مقررات کاملاً محدود است و در استراتژی صنعتی بالعکس.

2- مقررات توسعه مسیر شغلی (آیا افراد در مسیر شغل فعلی رشد می‌نمایند یا خیر؟) به‌عنوان مثال در استراتژی آخری توسعه مسیر شغلی بسیار وجود دارد.

3- مقررات ایمنی شغل (تضمین مستمر کار فرد و امنیت او)

4- مقررات مربوط به دستمزد (پرداخت تابع شغل (در مبتنی بر حقوق) است یا عملکرد و شایستگی (در صنعتی و دست دوم))

آسترمن می‌گوید که سازمان‌ها بر اساس سه هدف بلندمدت استراتژیک مقررات اشتغال و نیروی انسانی را تعیین می‌کنند و این سه هدف عبارت است از:

1- کاهش هزینه‌ها

2- توان پیش‌بینی

3- انعطاف‌پذیری

این سه اصل با همدیگر و همچنین با دادوستد (بین کارفرما و کارکنان) در ارتباط هستند و در این مسیر مقاصد (هدف‌ها): مربوط به آینده سازمان؛ راهها (مقررات و فرآیندها): مربوط به وضع حال؛ و منطق حرکتی سازمان (چگونه مقاصد و استراتژی کل هماهنگ شود) در تعامل قرار می‌گیرند.

هر کدام از این استراتژی‌ها دو رفتار را به ما نشان می‌دهند:

(1) تأمین نیرو از بازار داخلی: (آموزش، توسعه و ...) به علت عدم وجود رقابت پرداخت مبتنی بر شغل است.

(2) تأمین نیرو از بازار خارجی: رقابت در بازار خارجی باید بالا باشد.

در تأمین نیرو از بازار خارجی دو مانع وجود: یکی اتحادیه‌های کارگری و دیگری مقررات دولتی (قوانین کار) است.

در استراتژی مبتنی بر بازار کار خارجی (مبتنی بر نوآوری) (که ارزیابی متمرکز بر نتیجه کار است)؛

(1) کارفرما هزینه‌های دستمزد مربوط به نیروی کار را کاهش می‌دهد.

(2) فرصت مسیر شغلی وجود ندارد یعنی معلوم نیست که کسی در شغل خودش پیشرفت کند، بنابراین استخدام فقط از منابع خارج از سازمان صورت می‌گیرد.

(3) آموزش رسمی محدود است.

(4) امنیت شغلی و مشارکت در تصمیم‌گیری در سازمان وجود ندارد.

(5) سهام کردن کارکنان در سود شرکت جدی گرفته می‌شود.

در استراتژی مبتنی بر تأمین نیرو از بازار داخلی (سازمان‌های بوروکراتیک)

(1) کارکنان سرمایه اجتماعی محسوب می‌شوند و از شایستگی آنها استفاده می‌شود.

(2) پست‌ها به کارکنان داخلی سپرده می‌شود.

(3) آموزش جدی گرفته می‌شود.

(4) افراد مرتب توجیه می‌شوند و در ارزیابی‌ها تکیه بر رفتار است.

(5) گرایش به توسعه کارکنان است و امنیت شغلی وجود دارد.

(6) در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارند.

(7) سازمان سلسله مراتبی است و شرح وظایف افراد به صورت کاملاً دقیق روشن شده است.

استراتژی بینابین یا وسط جاده:

ترکیبی از هر دو استراتژی است و از نظر عملیاتی از هر دو شیوه بهره‌مند است.

## Employee Control Models الگوهای کنترل کارکنان:

تعدادی از پژوهشگران معتقدند که استراتژی‌های منابع انسانی بر پایه سه پارامتر استوار است:

1- هدف

2- وسیله

3- منطق

این افراد به فرآیند کنترل کارفرما بر کارگر توجه دارند و نه ماهیت رابطه کاری. آنان محتوای رقابت را کنترل بر کارکنان می‌دانند.

واضعان این تفکر شولر و جکسون هستند. اینها معتقد بودند که نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان بسیار مهم است و می‌گفتند که کار استراتژی نیروی انسانی این است که نگرش و رفتار کارکنان را به شیوه‌ای مناسب با استراتژی نیروی انسانی هماهنگ کند.

به‌عنوان مثال می‌گفتند که در استراتژی تمایز، استراتژی نیروی انسانی از نظر رفتاری، بردن نیروها به سمت ابتکار و نوآوری و از نظر نگرش به سمت نگرش‌های بلندمدت خواهد بود و همچنین باید به کارکنان آموزش داد که در برابر ریسک و ابهام شکیبیا باشند.

در این شیوه از کنترل، کنترل مستقیم (کنترل قوی) بر بازده یا محصول برای حفظ تمایز است و کنترل غیرمستقیم (کنترل نرم) بر فرآیندها برای افزایش کارایی و کاهش هزینه است.

بنابراین در استراتژی تمایز تفکر مبتنی بر کنترل عملاً طیفی از کنترل را می‌پذیرد که در اصل کنترل محکم و مستقیم بر خروجی‌ها و بازده و کنترل آرام و غیرمستقیم بر فرآیندها است که ترکیبی از استراتژی تمایز و حداقل هزینه است.

پس اگر استراتژی نیروی انسانی از دیدگاه کنترل تمایز باشد، کنترل کارکنان اینگونه خواهد بود: دارای دو طیف کنترلی است شامل کنترل سخت و جدی بر خروجی‌ها و بازده و کنترل آرام و نرم و غیرمستقیم بر فرآیندها.

فرض: اگر استراتژی سازمان حداقل هزینه (تدافعی) باشد، نوع استراتژی نیروی انسانی مبتنی بر کنترل کارکنان، چگونه حرکت به سمت هدف، بکارگیری وسیله و منطق کار را تحلیل کنیم؟

در واقع کاهش هزینه و تولید انبوه استراتژی اصلی ما است. چون نحوه انجام کارها مهم است بنابراین کنترل سخت بر فرآیندها برای حفظ حداقل هزینه و کنترل نرم و نهایی بر خروجی و بازده است جهت حفظ حداقل استانداردها. در اینجا نگرش‌ها کوتاهمدت، میان مدت، معمولی و جاری است و رفتار کارکنان به سمت استاندارد شدن، آموزش و ... خواهد رفت. در این حالت سازمان رسمی‌تر خواهد بود (ساختار سازمان بوروکراسی حرفه‌ای (مهارت)) و سلسله مراتب همچنان دارای اهمیت است.

توجه: در استراتژی تمایز بخش نظارت و کنترل کیفیت تا اندازه زیادی در سازمان حاکمیت پیدا می‌کند.

در استراتژی تمایز: کنترل پس از عمل است. (کنترل کیفیت)

در استراتژی حداقل هزینه: کنترل حین تولید است. (حداقل استاندارد باید موجود باشد).

## Data- Driven Models استراتژی مبتنی بر داده‌ها:

این شیوه بیشتر متکی بر تجربه و داده‌ها و خروجی‌های آماری است. این مجموعه را اولین بار آرتور در یک سری شرکت‌های فولاد سازی انجام داد و به دو استراتژی رسید:

1- استراتژی کاهش هزینه‌ها (همه چیز در راستای کاهش هزینه‌ها است)

2- استراتژی مبتنی بر تعهد کارکنان (کنترل بر امر بروز تریدها) (مجموعه‌ای از کارکنان مورد اعتماد که از اختیارات خود استفاده می‌کردند)

در استراتژی مبتنی بر تعهد کارکنان چند چیز مطرح بود:

1) مشارکت کردن در فرآیند تصمیم‌ها

2) آموزش‌های مداوم برای حل مسائل

3) تأکید بر توسعه شغلی افراد و جامعه‌پذیری آنها

4) تلاش برای ارزش شدن مهارت در سازمان

5) داشتن میانگین نرخ بالای دستمزد

در استراتژی مبتنی بر تعهد کارکنان کنترل بر امر بروز تریدها صورت می‌گیرد یعنی میزان انعطاف و سازگاری در مجموعه کاهش نیابد. با گسترش این امر ضرورت نظارت و کنترل کاهش می‌یابد بنابراین کنترل و نظارت روبه کم شدن است.

در این استراتژی هرکس که متخصص‌تر و کارشناس‌تر است اعتبار و ارزش بالاتری دارد، بنابراین سرپرستان عملیاتی در این استراتژی قدرت بیشتری دارند.

اگر بخواهیم با استفاده از شیوه‌ها و دیدگاه‌های مختلف (نئوریک، تجربی، داده‌ها و کنترل) را ترکیب کنیم در استراتژی منابع انسانی چیزی که ما از ترکیب اینها بدست می‌آوریم بعد تأمین نیرو و کنترل را در هم آمیخته‌ایم و از ترکیب استراتژی‌های اصلی موجود می‌توانیم جدولی را بدست بیاوریم که بسیار کارساز است.

1. استراتژی متعدهانه:

استراتژی مبتنی بر تعهد، بیشتر در سازمان هایی مشاهده می شود که مدیریت فاقد توان و درک کنترل کار کارکنان است لذا ناچار است که به آنان اعتماد نماید و بازده و فرآیند را مورد ارزیابی قرار دهد.

## 2. استراتژی پیمانکارانه:

در این استراتژی به جای تولید انبوه به پیمانکاران و مهارت های خاص روی می آورد و نیروها به شدت دارای آزادی عمل هستند.

## 3. استراتژی پدرانیه :

شرکت هایی از این استراتژی استفاده می کنند که می خواهند بر پدیده تردید اعمال کنترل نمایند و تلاش دارند که کارکنان دارای رفتارهای مشخص باشند و هیچ خدشه ای بر فرآیند تولید وارد نشود لذا به صورت محدود از بازار کار داخلی استفاده می کنند.

## 4. استراتژی ثانویه:

این استراتژی زمانی بر سازمان حاکم می شود که در سازمان کارها بسیار تکراری هستند، هزینه ها بسیار پایین است و فرآیند تبدیل و بهره وری منبع اصلی مزیت رقابتی است. زیرا برای اعمال کنترل بر پدیده تردید از یک فن آوری ثابت استفاده می شود و مدیریت به دنبال آن است که همه به مقررات پایبند باشند و هیچ خدشه ای به فرآیند تولید وارد نشود در این حالت نظارت دقیق است و کارایی نیروی انسانی و نیروی کار را یک منبع مکمل یا درجه دو از مزیت رقابتی می دانند و از بازار کار داخلی استفاده نمی کنند.

جمع بندی: اینک برای ما روشن است که هر نوع استراتژی را که بر برنامه ریزی نیروی انسانی اعمال نمائیم از سایر واحدها تأثیر می پذیرد و تأثیر و تأثر سایر واحدها اجتناب ناپذیر است.

بر این اساس باید نگاه به منابع انسانی را به شکل کلان، کلی و با نگرش سیستمی مد نظر قرار دهیم و در روش های اجرایی مسائل را به صورت موردی و مجزا و غیر کامل مورد توجه قرار ندهیم و بر همین اساس بود که پژوهشگرانی نظیر: میلز، والتر، بیر و اسپکتر و لارسن در دهه 80 تا 90 گفتند که در بحث نیروی انسانی سیاست ها و عملیات سیستم منابع انسانی بر اساس چهار سیاست اصلی استوار است:

(1) اعمال نفوذ کارکنان ارتباط مستقیم دارد با میزان تفویض اختیار

(2) جریان منابع انسانی تأمین، یافتن نیرو، نقل و انتقال و ارزشیابی

(3) سیستم پرداخت حقوق و مزایا

(4) سیستم کار

1. اعمال نفوذ کارکنان یعنی چه میزان نفوذ و اختیار باید به کارکنان داده شود و این نفوذ و اختیار تحت کدام سیاست و به چه شکلی به افراد باید تخصیص یابد.

سازماندهی ساده - در نفوذ و اختیار کارکنان در حداقل است.

(مهارت) - در بوروکراسی حرفه ای نفوذ و اختیار سرپرستان عملیاتی در حداکثر است .

در بوروکراسی بخشی (تقسیم شده از نظر جغرافیایی) مبتنی بر محصول نفوذ و اختیار مدیران میانی در حداکثر است. مبتنی بر بازار

در ادھوکراسی (سازماندهی موقت) : نفوذ و اختیار تیمها و گروهها در حداکثر است و کار به شکل پیمانکاری است . به عنوان مثال ساخت فیلم يك کار پروژه ای است .

در بوروکراسی ماشینی : نفوذ و اختیار (قدرت) در اختیار فن ورزان و تکنو کراتها است. در اصل سازمان در کنترل متخصصان و کارشناسان فنی است. به عنوان مثال: بیمارستانها و مراکز تولیدی خانگی .

2. در جریان منابع انسانی مقوله هایی نظیر کارمند یابی، نقل و انتقال، تأمین نیرو و ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار می گیرد و اینکه جریان تأمین منابع انسانی، کارمندیابی و نقل و انتقال و ارزیابی عملکرد چگونه و با چه سیاستی انجام شود .

3. در سیستم پرداخت حقوق و مزایا مقوله هایی نظیر پاداش مالی و غیر مالی و چگونگی تأثیر تشویق ها بر رفتار و نگرش های کارکنان مورد توجه قرار می گیرد .

4. در سیستم کار این امر که آیا طراحی کار با توجه به ارتباطات درونی بین وظایف و شغل ها به شایستگی و مهارت کارکنان مرتبط است یا خیر؟ مطرح است.

از سوی دیگر در حدود دهه 80 دو نفر دیگر از دانشمندان این رشته دایر و هولمز گفتند که برای تجزیه و تحلیل منابع انسانی به نکات زیر باید توجه شود :

(1) باید به روابط کارکنان ( منظور کارمندان ) و کارگران توجه شود.

(2) مسائل محیطی مورد عنایت قرار گیرد.

(3) روابط با دولت مورد توجه باشد.

با ادغام این دو نظر یعنی نظرات بیر و همکاران + دایر و هولمز زیر سیستم های مشترک منابع انسانی حاصل می شود.

زیر سیستم های نیروی انسانی که از این ادغام حاصل می شوند :

1. زیر سیستم (خرده سیستم) گردش افراد

2. زیر سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش

3. زیر سیستم روابط با کارکنان

گردش افراد

فعالیت‌هایی مانند:

- کارمند یابی
- انتخاب
- انتصاب در پستها
- جابجایی کارکنان (داخلی و خارجی)
- توسعه شغلی
- توسعه مسیر شغلی
- آموزش
- برنامه ریزی

ارزیابی عملکرد

فعالیت‌هایی مانند:

- ارزشیابی مداوم عملکرد کارکنان
- تعیین حقوق و مزایا
- روابط با کارکنان
- فعالیت‌هایی طراحی فرایند کار
- روابط صنعتی
- نوع رابطه با کارکنان
- شغل و وظیفه و مدیریت فرهنگی

جمع بندی:

تا کنون معین شد که در مقوله منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی اگر به صورت شکلی نگاه کنیم دو چارچوب عمده استراتژیک شامل:

الگوی مبتنی بر تئوری و الگوی مبتنی بر داده ها وجود دارد.

چارچوب الگوی مبتنی بر تئوری بر منابع و یا کنترل متکی بود و در سنخ شناسی و گونه شناسی دیدیم که نیروی انسانی را از دید آنکه مزیت رقابتی است یا نیست و آیا نیروی انسانی دارایی یا هزینه است بررسی می کنیم.

در گونه شناسی مبتنی بر کنترل عمده توجه در استراتژی ها موضوع عدم اطمینان در ذات فرایند ها (مقایسه برونداد و درونداد) مصدر استراتژی های منابع انسانی بود.

در دیدگاه مبتنی بر داده ها موضوع کنترل و منابع از هم جدا دیده نمی شوند بلکه نتایج تجربی است که طیفی از استراتژی ها شامل تعهد داخلی یا کاهش هزینه یا تولید انبوه را به ما نشان می دهد ولی در یک کلام اگر این دیدگاه ها در همدیگر ادغام شوند چهار استراتژی اصلی یعنی متعهدانه، پیمانکارانه، پدران و ثانویه حاصل می شود که اثر و رفتار هر یک در زیر سیستم ها شامل زیر سیستم گردش افراد، ارزیابی عملکرد و روابط با کارکنان در جداول تقدیمی مشاهده شده است.

تأمین نیروی انسانی

در این مبحث دو نکته بایستی مد نظر قرار گیرد: (1) سازگاری داخلی (2) هماهنگی بیرونی

یعنی در درون سیستم نیروی انسانی باید به کسب و کار، استراتژی و خط مشی های دولت توجه شود.

تعریف دایر و هولتز در بین سایر دیدگاهها در مورد نیروی انسانی مطرح تر است:

آنها تأمین نیروی انسانی را مجموعه ای از شیوه های عملی می دانند که به گونه ای طرح ریزی شده اند تا شکل حاوی ویژگیهای نیروی کار سازمان را تعیین کنند.

یعنی تأمین نیروی انسانی به معنای فرایند پیوند دادن افراد با شغل آنها است. از این جریان تحت عنوان سیستم جریان افراد نیز نام برده می شود.

زیر سیستم نیروی انسانی بر عوامل زیر تأکید دارد:

(1) بر شایستگی توجه دارد. شایستگی عبارت است از انباشت دانش، مهارتها و تواناییها.

(2) بر صرفه جویی در هزینه توجه دارد.

(3) در زمان تأمین نیرو حداکثر سرعت و دقت را به عمل آورد.

(4) بر تعداد مناسب و بهینه نیرو نظارت کند.



تأمین نیروی انسانی : بخشی است (سیستمی است) که بر جریان ورود افراد به داخل سازمان و خارج از سازمان نظارت همواره دارد.

تأمین نیروی انسانی شامل بخش های زیر است: (بیر و همکارانش)

- 1) برنامه ریزی نیروی انسانی
- 2) تجزیه و تحلیل شغل
- 3) کارمند یابی
- 4) گزینش (انتخاب)(تعیین صلاحیت عمومی فرد برای پیوستگی به سازمان)
- 5) پذیرش (قبول)
- 6) انتصاب (نصب شدن روی شغل)(گرفتن حکم شغل)
- 7) جابجایی افراد (بر اساس نیاز سازمان)
- 8) ارزیابی عملکرد
- 9) مسیر شغلی (حق کارمند است)
- 10) توسعه فرد (توانمندی های کارکنان، استعدادها و توانایی تصمیم گیری آنها را ارتقاء می دهند) .
- 11) خاتمه کار

در بخش نیروی انسانی از بخش 5 تا 10 معمولاً با سر فصل نگهداری نیروی انسانی نام می برند. عده ای می گویند نیروی انسانی مانند قدرت است و همه به دنبال قدرت هستند ولی کسانی که به دنبال قدرت اند سه دسته اند:

- 1) بدنبال کسب قدرت
- 2) بدنبال حفظ قدرت
- 3) بدنبال بسط قدرت

بخش نگهداری نیروی انسانی برای حفظ و بسط قدرت است.

(Dreher & Kendall زیر سیستم نیروی انسانی (1995)

تأمین نیروی انسانی را شامل مراحل زیر می دانند:

1. کارمند یابی
2. آزمون
3. گزینش
4. ارتقاء
5. نگهداری
6. تفکیک پست های مدیریتی

در این سیستم ، نیروی کار آمد تحت عنوان سرمایه اجتماعی در نظر گرفته می شود یعنی سرمایه اجتماعی منبع اصلی مریت رقابتی سازمان است. این افراد تأمین نیروی انسانی را دارای بعد استراتژیک می دانند و بهمین دلیل است که برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی مطرح می شود. در نتیجه برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی نتیجه اش مدیریت استراتژیک نیروی انسانی شد که در آن چگونگی حفظ نیروی انسانی (مزیت رقابتی) و نیز فرآیند تأمین نیرو ( از داخل یا خارج سازمان) مورد توجه قرار می گیرد.

بر اساس این نظر شیوه های عملی تأمین نیروی انسانی هم از استراتژی نشأت می گیرد و هم در فرآیند تدوین استراتژی تأثیر گذار است. تأمین نیروی انسانی استراتژی

به عبارت دیگر تأمین نیروی انسانی در سازمان باید با استراتژی سازگاری داشته باشد. در تأمین نیروی انسانی دو منبع وجود دارد منبع داخلی (ساخت نیرو)

منبع خارجی (خرید نیرو)

این دو نگرش همواره در تأمین نیروی انسانی وجود داشته کسانی که معتقد به بازار کار داخلی هستند (گزینه ساختن):  
این گزینه عموماً متکی بر:

- 1) محدود کردن ورودی
  - 2) ارتقاء در داخل سازمان
  - 3) توجه به سابقه کار و شایستگی افراد
  - 4) تقویت آموزش و دوره های بلند مدت
  - 5) توجه به ایمنی شغل (امنیت شغلی)
  - 6) استاندارد کردن فرآیند حفظ و نگهداری کارکنان
- سازمانی که نیروی کار را از بازار داخلی تأمین می کند:

1. بر وفا داري نيروي انساني توجه جدي دارد.
2. روابط رسمي در سازمان جدي است.
3. در اين نوع سازمانها تصميم گيري متمرکز است.
4. اتحاديه ها مورد توجه هستند.
5. در نتيجه در اين سازمانها، به استراتژي حداقل هزينه توجه جدي مي شود.
6. در اين سازمان عضويت در سازمان و تشکيلات مهم است.

معمولاً بازار کار داخلي براي مديران با بازار کار داخلي براي کارکنان فرق دارد بدین معنا که مديران رقيب زيادي ندارند و موقعيت آنان محکم تر و جدي تر است و فقط شايستگي نيست که جايگاه آنان را تعيين مي کند بلکه ساير روابط و عناصر تأثير گذار هستند.

تأمین نيروي انساني از بازار کار داخلي داراي مزايای قابل توجهی است اين مزايای عمده عبارتند از:

- 1) براي اعضا کار دائم ايجاد مي کند.
  - 2) افراد ديگر به دنبال شغل هاي ديگر نيستند.
  - 3) کارکنان مرتب، متخصص تر شده و مدارك بالاتري مي گيرند.
  - 4) افراد در روند کارها با انگيزه مشارکت مي نمايند.
  - 5) حس مشارکت در سازمان قوي است.
  - 6) شبکه ارتباط رسمي به عنوان يك مزيت محسوب مي شود.
  - 7) به سازمان هزينه هاي بالاي بازار کار رقابتي تحميل نمي شود.
  - 8) بازار کار داخلي موجب افزايش کارايي مي شود . و يافتن کارمند در داخل راحت تر مي باشد چون اطلاعات در مورد نيروي خارجي خيلي سخت بدست مي آيد و قابل اطمینان نيست.
- بازار کار خارجي (خریدن نيرو)

1. در سازمان هايي که بر روي تيم کاري و تشريك مساعي فعال هستند استفاده از نيروي کار خارجي و پيمانکاري مفيدتر است. و سيستم بازار کار داخلي به زيان منافع سازمان است.

2. تأمین نیروی انسانی از بازار داخلی مقداری دیوانسالاری را افزایش می دهد. (حل اختلافات، مسئله مساوات و عدالت در سازمان، اطمینان دادن به نیروها و وقت می طلبد.) به علت کمبود وقت برای این مشکل ها، تأمین نیرو از بازار کار خارجی را ترجیح خواهیم داد.

3. در بازار کار داخلی، تعهد به امنیت شغلی هزینه زاست. لذا تأمین بخشی از نیرو از بازار کار خارجی همواره مفید خواهد بود.

4. بازار کار داخلی موجب کاهش انعطاف فرهنگی می شود. (تساهل و تسامح از بین می رود.) و مقاومت ذاتی و نا خواسته در برابر تغییر به وجود می آید. بازار کار خارجی (خرید خدمت) انعطاف را به سازمان هدیه می کند. (این امر با ملاحظه و توجه به استراتژی صورت می گیرد.)

5. هزینه های آموزش در سازمانی که نیرو از بازار کار خارجی می گیرد کمتر است. به شرط آنکه نیروی مناسب و متخصص و نوآور بر اساس داده های موجود گزینش کرده باشیم.

جمع بندی :

نیروی کار بازار خارجی نسبت به سازمان و مدیریت دل بستگی کمتری دارد اما نسبت به کار و حرفه وابستگی بیشتری دارد و اگر قرار داد مربوطه مناسب و جامع باشد به کار خود با شرایط مناسب ادامه خواهد داد. به نیروی کار خارجی باید دستمزد بیشتری پرداخت کرد (بازار رقابتی است) اما هزینه های سربار و اداری و آموزشی از دوش سازمان برداشته خواهد شد.

عواملی که بر ساخت یا خرید اثر می گذارند:

معمولاً استراتژی سازمان مهمترین عامل در این امر است و سایر عوامل عبارتند از :

الف) اگر فرآیند کار پیچیده باشد و سرمایه انسانی متخصص طلب کند به سمت بازار کار داخلی و اگر غیر از این بود به سمت بازار کار خارجی می رویم .

ب) اگر آهنگ تغییر تکنولوژی و فن آوری کند باشد می توان با آموزش و ممارست سرمایه انسانی داخل سازمان را توسعه داد و از استراتژی ساخت استفاده نمود اما اگر آهنگ تغییر تکنولوژی در آن حرفه شتابان باشد امکان توسعه نیرو، آموزش و ساخت وجود ندارد، بنا براین باید از نیروی کار خارجی استفاده کنیم.

ج) اگر نیروی کار خارجی کمیاب و قیمت در بازار گران باشد به سمت استفاده از نیروی کار داخلی خواهیم رفت پس هزینه، بک عامل تعیین کننده است.

د) اگر فرهنگ سازمانی و ارزش های تشکیلاتی مبتنی بر ثبات و تعهد باشد (تعهد به سازمان و مدیریت) استفاده از نیروی کار داخلی دنبال می شود و اگر علاقمندی و استراتژی مبتنی بر انعطاف و نوآوری و خلاقیت باشد استفاده از نیروی کار خارجی به صرفه و صلاح سازمان است.

1. استراتژی سازمان: تمایز و گسترش بازار (گسترش تولید محصول فعلی با کیفیت بالا)

2. وضعیت نیروی کار سازمان: خوب

3. وضعیت بازار داخلی: ضعیف

4. وضعیت بازار خارجی: ضعیف

استراتژی تمایز: کنترل سخت بر بازده و محصول

استراتژی گسترش سهم بازار: تبلیغات وسیع و بازاریابی گسترده

وضع بازار داخلی ضعیف: نیرویابی از خارج سازمان

وضع بازار خارجی ضعیف: آموزش کارکنان

استخدام: بکارگیری نیروی انسانی

تور بزرگ: انعطاف سازمان و مدیریت و کاهش استانداردهای استخدام.

- کاهش بوروکراسی

- تقویت تیم های کاری

- تفویض اختیار

در کارمندیابی و گزینش نیرو و مباحث زیادی مطرح است یکی از آنها فلسفه کارمندیابی است. ماهیت کارمندیابی دارای عواملی است از جمله:

لف) فلسفه کارمندیابی: بر اساس چه فلسفه ای کارمندیابی می کنیم. یا اینکه وقتی از بیرون کارمند می گیریم (1) پیام به جامعه پیام واقع گرایانه است (پیام های مبتنی بر فروش) (2) پیام متعارف و کلاسیک (تور بزرگ)

در تور بزرگ ضوابط و معیارها نه چندان دقیق است و نیروها را به طور گسترده می‌گیریم .

در تور کوچک، پیام‌های دقیق و مشخص و دارای حد و حدود روشن داریم و ضابطه مند حرکت می‌کنیم .

به عنوان مثال در سازمان‌هایی که بحث کنترل و استاندارد مطرح است و در سازمان‌هایی که بازده کنترل می‌شود ، فلسفه کارمندیابی در این دو نوع سازمان متفاوت است . در سازمان‌هایی که بازده را کنترل می‌کنند (تمایز) : واقع‌گرایی اثر مثبت دارد چون باید دستان باز باشد تا افراد بیشتری را وارد کنیم و سپس از میان آنها انتخاب می‌کنیم .

در سازمان‌هایی که از سیستم بازار کار داخلی استفاده می‌کنند به دلیل تکیه بسیار زیاد بر نرخ اندک جابجایی ارزش واقع‌گرایی بسیار بالا می‌رود.

اگر ما بخواهیم رابطه سیستم بین تأمین نیروی انسانی با استراتژی‌های سازمان در امر نیروهای انسانی را مقایسه کنیم یکی از شاخص‌های ما فلسفه کارمندیابی خواهد بود. نکته دوم پس از فلسفه کارمندیابی، گستره کارمندیابی می‌باشد.

بدین معنا که ما برای گرفتن نیرو از بازار کار چه گستره‌ای را مد نظر قرار می‌دهیم؟ اگر ما هدف عضوگیری را تعیین کنیم، حد و حدود را مشخص کرده ایم و گستره کمی داریم. ولی اگر هدف عضوگیری را تعیین نکنیم، تور بزرگ انداخته ایم و دست خود را نبسته ایم.

هر چه تور بزرگ‌تر باشد، ساز و کارهای قابل اعتماد در فرآیند گزینش بیشتر می‌شود و افرادی که دارای شرایط واجد کار نیستند هم درخواست عضویت می‌دهند. مشکلی که در اینجا بروز می‌کند این است که افراد با صلاحیت و نامدار و ستاره‌ها که دارای شایستگی هستند، درخواست عضویت نخواهند داد.

بنابراین هنگامی که دنبال ستاره‌ها هستیم برای اجتناب از دست رفتن آنها باید علاوه بر جریان تور بزرگ، واقع‌گرایی را مدنظر قرار دهیم.

موضوع دیگر، روش‌های کارمندیابی است.

روش‌های کارمندیابی بر سه دسته اند:

1. تبلیغ و اعلام از طریق رسانه‌های عمومی: تور بزرگ- افراد ناشایست زیاد می‌آیند.

2. از طریق آژانس‌های کارمندیابی: اگر جابجایی کارمند در سازمان زیاد باشد این شیوه نا کارآمد است.

3. روش نه چندان معمول، از طریق منابع غیر رسمی و غرزدن نیروها

از طریق تبلیغ روزنامه‌ای تور بزرگ‌تر می‌شود، بنابراین نرخ جابجایی مستخدم محتمل‌تر است. در سازمان‌هایی که شاخص تعبیر نیروی انسانی زیاد است شیوه کارمندیابی از طریق آژانس‌ها ناکارآمدتر است.

شاخص هاي انتخاب آژانس ها، استاندارد، قديمي و مخدوش است و تغييرات سازمانی ما زياد است.(شاخص هاي استخدام سازمان تغيير کرده است)

به بيان ديگر، هنگامی که آژانس ها وارد می شوند اثر منفي آن از بين بردن فرصت برابر برای همه افراد است.(همه افراد بازار کار را در اختيار ندارند) .

بنابراين در روش هاي کارمندیابی، استراتژی ها هستند که معین می کنند کدام يك از روش ها را انتخاب کنیم.

شاخص هاي گزينش:

این شاخص ها عبارتند از پارامترهایی که بر اساس آنها داوطلبان شغل گزينش شده و مورد ارزیابی قرار می گیرند. و شاخص ها با نحوه گزينش(بازار داخلی یا خارجی) مرتبط هستند.

اگر از بازار داخلی استفاده می کنیم شاخص ها به شرح زیر هستند:

1. توسعه استعداد کارکنان

2. توجه به توانایی هاي افراد برای طی مسیر شغلي

3. توجه به مهارت و دانش فعلي افراد مهم است. لذا توجه به سوابق و گذشته افراد چندان مدنظر نیست.

4. به سازگاری فرهنگی و اخلاقي افراد توجه می شود.

اگر از بازار خارجی استفاده کنیم شاخص ها به شرح زیر هستند:

1. توانایی تیمی افراد مورد توجه قرار می گیرد.

2. پذیرفتن دیدگاههاي متفاوت و خلاق

3. توجه به نقش ها نه مهارت و وفاداري(کنترل فرایندی)به کار توجه می شود تا به سازمان و وفاداري.

خلاصه آنکه در کارمندیابی و تأمین نیروی انسانی نخست استراتژی سازمان تأثیر گذار است و از ترکیب استراتژی با ماهیت کنترل(کنترل فرایندی یا کنترل بر بازده)و دیدگاه تأمین نیرو(داخلی یا خارجی)، 4 الگوی پیش گفته بدست می آید.

بازده) +استراتژی: (بازار داخلی یا خارجی) استراتژی سازمان+ماهیت کنترل(فرایندی یا

اگر استراتژی متعهدانه باشد، سیستم نیروی انسانی متکی بر بازار داخلی است و افراد حقوق بگیر بوده و سعی می شود که افراد در سازمان ماندگار شود.

اگر استراتژی پدرا نه باشد باز هم به بازار کار داخلی مراجعه می شود ولی به جای حقوق بگیری، افراد دستمزد بگیر هستند و بیشتر در شاخص ها به شغل توجه می شود و توان بالقوه افراد نه شایستگی فعلی آنها.

در استراتژی های پیمانکارانه و ثانویه نیروی کار را از بازار کار خارجی تأمین می کنند و در استراتژی ثانویه، شغل ها دارای برنامه قبلی هستند ولی در استراتژی پیمانکارانه، فرآیند کار دارای برنامه قبلی نیست لذا به توانایی بالقوه افراد و آینده توجه نمی شود و شایستگی کنونی و بالفعل مورد توجه است.

استراتژی پدرا نه و ثانویه :

(کاهش هزینه) کنترل فرآیند (استاندارد کردن کارها): واقع گرایی مهم نیست: استراتژی های

(تمایز) کنترل بازده (خلاقیت و نوآوری زیاد): واقع گرایی مهم است.

در استراتژی متعهدانه و پیمانکارانه تور کوچک است .

ارزیابی عملکرد و پاداش:

این سیستم شامل پرداخت های مادی و معنوی است و حتی پرداخت های آشکار و پنهان را نیز شامل می شود و معمولاً ارزشیابی سازمانی، پرداخت و عملکرد در هر سازمانی دارای ارتباط هستند. در بسیاری موارد می توان با استفاده از پاداش در کارکنان ایجاد انگیزه کرد لذا باید پرداخت دارای استراتژی باشد.

سنگ بنای پرداخت در حال حاضر بر چندین تئوری استوار است:

1Expectancy Theory) تئوری انتظار

2Equity Theory) تئوری برابری

3Human Capital Theory) تئوری سرمایه انسانی

4Delegation Theory) تئوری نمایندگی

تئوری انتظار ، در اصل بر مبنای تئوری تقویت استوار است. در تئوری تقویت گفته می شود که به احتمال زیاد واکنش زمانی نشان داده می شود که نوعی پاداش را در بر داشته باشد لذا فردی به نام ورم تئوری انتظار را بیان کرد و گفت که پاداش به خودی خود تولید انگیزش نمی کند بلکه رابطه علی بین رفتار و پاداش تعیین کننده انگیزه است.

یعنی زمانی انتظار موجب انگیزه خواهد شد که از دید فرد نتیجه عمل قابل حصول و مقبول باشد و بنابراین آنچه او انتظار دارد مهم است و اگر انتظار برآورده شود موجب انگیزش خواهد شد.

تئوری برابری که توسط آدامز مطرح شد می گوید که کارکنان هنگام دریافت پاداش یا تشویق خود را با دیگران مقایسه می کنند و بررسی می کنند که اگر دیگری این کار را انجام می داد یا در سازمان دیگری این کار انجام می شد، چقدر پاداش دریافت می کرد. این کارمند به دنبال مساوات و عدالت خواهد بود. این امر منجر به ایجاد چند حالت خواهد شد:

1. اگر خود را با سایر کارکنان در داخل سازمان و در پست های دیگر مقایسه کند، به این امر برابری داخلی گفته می شود.

Internal Equity



2.External Equity. اگر خود را با کارکنان پست های دیگر در سایر سازمان ها مقایسه کند، به این امر برابری خارجی گویند.

3. اگر خود را با کارکنان پست های مشابه مقایسه کند، به این امر برابری کارکنان گویند.

### Employee Equity

در تئوری سرمایه انسانی ارزیابی عملکرد فقط تابع کار و تلاش فردی کارکنان نیست، بلکه تابع عوامل دیگری مانند مهارت، دانش و توانایی ها نیز هست. وقتی انگیزه در سازمان باشد علاوه بر کار و تلاش، کارکنان مهارت و دانش و توانایی های خود را نیز به نمایش می گذارند. یعنی این تئوری می گوید درآمد بیشتر نصیب کسانی می شود که از مجرای آموزش و تجربه سرمایه گذاری می کنند تا دانش و مهارت رشد کند یعنی انسان ها ظرفیت خود را رشد می دهند بنابراین، این افراد سرمایه انسانی سازمان هستند که باید برای آنها خرج شود.

در تئوری نمایندگی، کارمند، وکیل یا نماینده محسوب می شود و کارفرما موکل می شود. بدیهی است که منافع کارفرما و کارگر مغایر با هم هستند. لذا کارفرما کوشش می کند که کارمند را در سهم سود و سهم بازار شریک نماید. و بخشی از پاداش را منوط کند به تحقق این هدف (یعنی باید سود افزایش یابد تا پاداش داده شود) پس اساس این تئوری افزایش سود خواهد بود. با این کار در اصل قدرت ریسک کارمند را افزایش خواهد داد و هر کس که قدرت ریسک بیشتری داشته باشد مقرب تر است. نماینده یا وکیل ضد ریسک است بنابراین به خاطر وجود ریسک درخواست پاداش بیشتری می کند از طرفی موکل نیز تلاش می کند تا پاداش بر عملکرد نسبی تعلق گیرد (یعنی گاهی بر فرد و گاهی بر گروه تعلق خواهد گرفت). مهم ترین چیز در اینجا متغیر بودن پاداش است.

با توجه به این تئوری ها مدیر باید کدام استراتژی را برای پرداخت پاداش به کارکنان در نظر بگیرد؟

معمولاً برای انتخاب سیستم پاداش 5 پارامتر باید مدنظر قرار گیرد:

1. انتخاب های اصلی
2. انتخاب های برابری داخلی
3. انتخاب های برابری خارجی
4. انتخاب های برابری کارکنان
5. انتخاب های ارزیابی عملکرد

در انتخاب های اصلی توانایی های افراد بدون توجه به سایر موارد و تضادها و درگیری ها مدنظر قرار می گیرد.

در انتخاب های برابری داخلی باید فرد با افراد پست های دیگر در داخل سازمان مقایسه شود.

در انتخاب های برابری خارجی فرد باید با افراد و کارکنان سایر سازمان ها مقایسه شود.

در انتخاب های برابری کارکنان، مقایسه با کارکنان در پست های مشابه انجام می شود.  
در انتخاب های ارزیابی عملکرد، پرداخت متناسب با عملکرد و نتایج حاصله خواهد بود.  
نکته ای که باید به آن توجه شود احساس برابری در کارکنان است. اگر کارکنان احساس کنند که در سازمان عدالت وجود ندارد موجب کاهش انگیزش آنها خواهد شد.

احساس برابری در کارکنان: عدالت جاری است: تقویت انگیزش برای کار : رشد

در واقع عدالت باید در ضمیر ناخودآگاه افراد حس شود.

ارشدیت و سابقه : به عنوان مثال در سازمانهایی که مینا بر ارشدیت و سابقه است، پرداخت پاداش به کارکنانی صورت می گیرد که مجرب تر هستند که از نتایج اولیه آن

(1) افزایش ثبات در سازمان است و

(2) هزینه های داد و ستد میان کارکنان و کارفرمایان کاهش خواهد یافت.

(هزینه های داد و ستد شامل کارمندیابی، گزینش و آموزش است). لذا هزینه های دستمزد کاهش پیدا می کند.

(3) دانش در سازمانها یک سرمایه محسوب می شود.

پیروی از مهارت و دانش: افزایش مهارت موجب می شود که نقش افراد افزایش یابد لذا باید حقوق بیشتری به آنها تعلق بگیرد.  
پرداخت بر اساس عملکرد: پرداخت باید به کسانی بیشتر صورت بگیرد که عملکرد بیش از حد متوسط دارند.

مشکل اساسی در اینجا ارزیابی عملکرد است که به سختی انجام خواهد شد و واقعی نخواهد بود.  
به عنوان مثال اگر:

(1) ضرورت تشریک مساعی افراد در سازمان مهم باشد.

(2) استراتژی سازمان تمایز باشد.

(3) گرایش سازمان به محصول گرایی باشد نه فرآیند گرایی

در اینجا مناسب نیست که پاداش بر اساس ارزیابی عملکرد داده شود اساس این است که پاداش یا باید بر اساس مهارت ها داده شود و یا ارزیابی عملکرد گروه نه فرد.

در خصوص مدیران ارشد سازمانها خوب است که بر اساس عملکرد پاداش داده شود. چون مهارت کاهش می یابد و نیز چون در اینجا ریسک پذیری افزایش خواهد یافت البته اگر در سازمانها بتوان پرداخت بر اساس عملکرد را با ایجاد رقابت بین بخش های مختلف پیش ببریم، نتایج بسیار موفقی خواهد داشت.

نکته ای که در اینجا باید مورد توجه قرار گیرد نوع ارزیابی عملکرد است (ذهنی یا عینی). پس بهتر است که مدیر برای ارزیابی عملکرد علاوه بر سیستم داخلی سازمان یعنی داده ها و اطلاعات در جریان از منابع دیگری نظیر مشتریان و همکاران هم رشته در بیرون از سازمان و همقطاران در ارزیابی ها کمک بگیرد.

خلاصه آنکه در هر حال ارزیابی اگر احساس برابری در کارمند ایجاد کند و او ارزشیابی را منصفانه بداند، دارای انگیزه بیشتری خواهد بود.

ارتباط سیستم ارزیابی عملکرد و تشویق (سیستم پرداخت) با :

1. استراتژی کلی سازمان (مثال: استراتژی های تهاجمی و تدافعی مایلز و اسنو)

2. استراتژی نیروی انسانی (4 استراتژی آرمانی : پیمانکارانه- متعهدانه- پدانه و ثانویه)

تحقیقات نشان می دهد که در یک سلسله از سازمان ها، استراتژی تعیین حقوق با استراتژی کلی سازمان ارتباط دارد. در یک سلسله از سازمان ها هم میان استراتژی کلی سازمان و تعیین حقوق سازگاری وجود ندارد.

اگر استراتژی سازمان تدافعی باشد معمولاً عملکردها بررسی و ارزیابی می شود و پرداخت ها بر اساس عملکرد متغیر است و برنامه هایی برای ایجاد انگیزه (معمولاً برای گروه نه فرد) مورد استفاده قرار می گیرد. اگر چه افراد در اینجا دارای اهمیت هستند همچنین در استراتژی تهاجمی باز هم شیوه پرداخت و پاداش بیشتر بر کار تیمی و جمعی کارکنان است و اصلاً افراد را ارزیابی نمی کنند و پرداخت بر اساس عملکرد تیم است با این تفاوت که در استراتژی تهاجمی اصل مساوات و برابری در خارج سازمان مورد توجه است در حالی که در استراتژی تدافعی اصل برابری داخلی مطرح است.

فرض می کنیم استراتژی سازمان، حداقل هزینه یا تمایز باشد در چنین حالتی تأثیر استراتژی بر سیستم پرداخت به این صورت خواهد بود که در حداقل هزینه چون کنترل فرایند و استاندارد مطرح است برابری داخلی است و اگر تمایز باشد کنترل بر محصول است بنابراین بر روی برابری خارجی تمرکز می نماییم.

به معنای دیگر اینکه در استراتژی های مختلف سازمان ها بر روی یک مدار قرار دارند که تنها اصل برابری و مساوات در خصوص استراتژی جابجا می شود اما پرداخت ها معمولاً در سازمان ها تجربی است به این منظور که در اصل استراتژی پرداخت با تقاضای عملیاتی واحدها شکل می گیرد نه استراتژی سازمان. و گفته می شود که سیستم تعیین حقوق با تقاضای عملیاتی واحدها سازگاری دارد. البته تقاضای عملیاتی واحدها ممکن است تحت تأثیر استراتژی سازمان باشد ولی این تأثیر بر سیستم تعیین حقوق مستقیم و جدی نیست لذا سیستم تعیین حقوق می تواند تحت تأثیر دو سیستم دیگر باشد:

(1) استراتژی ارزیابی عملکرد که از تقاضای عملیاتی واحدها ناشی می شود.

## 2) استراتژی نیروی انسانی

ارتباط سیستم ارزیابی عملکرد و تشویق (سیستم پرداخت) با استراتژی های نیروی انسانی:

سیستم پاداش در استراتژی متعهدانه بر فرهنگ تشویق مساعی کارکنان توجه می شود تا مانع فرسایش افراد و کارکنان شود و عملکردها ارزیابی می شود و روی تعهد سازمانی و هویت جمعی و سازمانی کار می شود. لذا پاداش ها و پرداخت ها عمدتاً غیر پولی و به شکل سهم کردن در سود سالانه است.

در استراتژی پیمانکارانه که بازار خارجی مطرح است بر پاداش های پولی - فصلی و موسمی و نیمه متمرکز توجه می شود. در این حالت مهارت بر خلاف متعهدانه مورد توجه است. پرداخت ها نیمه متمرکز است یعنی می تواند توسط واحدهای میانی یا بخش های خودکفا یا منطقه ای پرداخت شود. در استراتژی پیمانکارانه برابری داخلی مورد توجه نیست و حتی ممکن است پرداخت های محرمانه صورت بگیرد.

در استراتژی پدرا نه سازمان ها می کوشند بر اساس فرایندی که از قبل برنامه ریزی کرده اند و بر فرهنگ قوی استوار است، ثبات خود را بالا ببرند لذا پرداخت ها بر اساس برابری داخلی است و هنجارهای وفاداری به سازمان و سازگاری با مقررات مدنظر می باشد. لذا پرداخت ها بر اساس شغل، شالوده ریزی می شود. یعنی فرد در سایه پیشرفت و ترقی در درون سازمان می تواند پرداخت های بیشتری را دریافت کند. در این حالت باز هم تعهد سازمان به پرداخت های بلندمدت و غیر پولی است.

در استراتژی ثانویه سازمان هایی که فن آوری ثابت دارند و فرایند تولید در آنها اطمینان بخش است سیستم پرداخت از طریق تأکید بر بازار کار خارجی است و حفظ سیاستی از استخدام آزاد قرار دارد از آنجا هم که تأکید بر پاداش های پولی استوار است اصل برابری داخلی و فرایند کار به شدت مورد توجه است.

در هر حال در درون یک سازمان با توجه با استراتژی های متفاوت نیروی انسانی در بخش های مختلف سازمان ممکن است برای گروه های مختلف کارکنان از روش های گوناگون ارزیابی و پرداخت استفاده شود.

مثلاً ممکن است در برخی از سازمان ها برای نیروی کار حرفه ای یا متخصص از شیوه ای از پرداخت که مبتنی بر استراتژی متعهدانه یا پیمانکارانه است استفاده کنند ولی برای نیروی کار بدون مهارت از استراتژی ثانویه استفاده کنند.

در سیستم پرداخت درون سازمان که گفته شد «تقاضای عملیاتی واحدها» تأثیر گذار است. تقاضای عملیاتی تحت تأثیر فرهنگ سازمانی نیز قرار دارد یعنی فرهنگ و ارزش های جاری در واحدها بر تقاضای عملیاتی اثر دارد. (منظور جو و فضای سازمانی است).

روابط با کارکنان:

بخش غیر ملموس و کیفی نیروی انسانی که به فرهنگ و هنجارهای سازمان مربوط می شود و در آن مسائلی مانند روانشناسی، ابراز نظر، عدالت، همکاری، کار تیمی، و همچنین ارزش ها و فلسفه سازمان و ... در روابط با کارکنان مطرح است.

و به طور کلی اینکه هنجارها و ارزش های سازمان رعایت می شود یا نه؟ مسئله شکایات، اظهار نظرها، اعتراض ها و ... نیز به آن مربوط می شود.

تعریف زیر سیستم روابط با کارکنان :

روابط با کارکنان آن دسته از فعالیت های مدیریت است که با قراردادهای روانشناختی به فرهنگ (فضای سازمانی و هنجارها) شکل می دهد.

#### قراردادهای روانشناختی :

این قراردادها همان روابط استخدام هستند که مربوط به رابطه میان کارفرما و کارکنان است که باید درک، تفسیر و اجرا شود. و به دو دسته تقسیم می شوند : (1) بلند مدت (2) کوتاه مدت

وقتی استراتژی نیروی انسانی پیمانکارانه باشد قراردادهای روانشناختی کوتاه مدت خواهد بود و اگر استراتژی نیروی انسانی پدرا نه باشد قراردادهای روانشناختی بلند مدت خواهد بود. پس قراردادهای روانشناختی يك باور در مورد شرایط یا مفاد روابط استخدامی است که می تواند کوتاه مدت یا بلند مدت باشد.

اگر قراردادهای روانشناختی کوتاه مدت باشد بیشتر جنبه ابزاری دارد و اگر بلند مدت باشد جنبه اثر بخش و پیچیده دارد.

در قرارداد بلند مدت دو طرف از نظر عواطف و احساسات سرمایه گذاری جدی می کنند و مسائلی نظیر وفاداری، امنیت شغلی و اعتماد متقابل مطرح می شود. اما در قرارداد کوتاه مدت در اصل انتظارهای دادوستدی، بده بستان و ابزاری مد نظر خواهد بود.

اگر قرارداد شامل ارزش های مشترک، وفاداری و نیز نیازهای مقطعی و ابزاری باشد به آن قرارداد روانشناختی متوازن می گویند. بنابراین تعریف قرارداد روانشناختی متوازن عبارت است از : قراردادی که شامل ارزش های مشترک و تعهد متقابل و انتظارهای ابزاری و دادوستدی کارفرما و کارکنان می باشد.

در این قرارداد باید اصل برابری رعایت شود، اجرای آن ثابت داشته باشد و دارای ضمانت اجرایی باشد در غیر این صورت منجر به ناهنجاری در محیط کار خواهد شد.

اگر ناهنجاری در سازمان رشد کند چه خواهد شد ؟

- عنصر تعهد و وفاداری ضعیف خواهد شد و استانداردها نهادینه نخواهد شد و تفاهات از میان خواهد رفت و در نتیجه مقررات استخدامی نقض می شود. وقتی که مقررات نقض شد عملکرد فرد و گروه به پایین ترین سطح ممکن خواهد رسید.

اگر فرصت ابراز نظر به کارکنان بدهیم در اصل به شکل عقلایی هزینه های خود را کاهش داده ایم چون نه کارکنان سازمان را ترك می کنند و نه ناهنجاری ها در سازمان شکل می گیرد.

اگر ما فرصت اظهار نظر را به کارکنان بدهیم دیگر اتحادیه ها، سندیکاها و انجمن ها در سازمان رشد نخواهند کرد چون وجودشان برای بلند کردن صدای کارکنان است بنابراین اگر از ابتدا اجازه اظهار نظر بدهیم هزینه های مقابله با اتحادیه ها را نیز نخواهیم داشت.

- اجازه ابراز وجود، اعلام نظر و اعتراض

- يك سلسله کارهای روحیه بخش(زدن مهدکودک، دندانیزشکی و ... ) ؛

منجر به تقویت قراردادهای روانشناختی خواهند شد.(متوازن شدن)

اگر روابط کارکنان با مدیر خوب باشد قراردادهای روانشناختی متوازن خواهد بود و هزینه های کنترل کاهش خواهد یافت چون کارکنان متعهد نیاز کمتری به کنترل خواهند داشت.

بنابراین به نفع شرکت ها و بنگاهها خواهد بود که هدف های سازمان و فرد را با روابط صحیح و قراردادهای متوازن روانشناختی همسو نمایند.

قلمرو اصلی روابط با کارکنان :

بخش روابط با کارکنان در هر سازمانی به صورت زیر شکل می گیرد :

1. شیوه ای که سازمان به مسائل مربوط به ماهیت کنترل و هماهنگی می نگرد.

2. درجه یا میزانی که انتظار می رود کارکنان هدف های سازمان را همانند هدف های خود بدانند.

3. موضوع برابری و توازن و رعایت مقررات در داخل سازمان.

اینها سه مسئله اساسی روابط با کارکنان هستند. مثلاً ممکن است در برخی از سازمان ها روابط با کارکنان را در کنترل دیوانسالارانه بدانند و به دنبال رعایت مقررات بوسیله کارکنان باشند در چنین حالتی احساس کارکنان این خواهد بود که : (ای نادان فکر ممنوع . دستور را اجرا کن.) !

اما اگر در برخی سازمان ها هدف روابط با کارکنان از میان برداشتن موانعی باشد که بر سر راه اثربخشی سازمان پیدا شده اند در این سازمان ها بر دانش افراد و دخالت آنها در کارها در کنار کنترل تأکید می شود.

در برخی از سازمان ها هدف سیستم از روابط با کارکنان ممکن است افزایش وابستگی و تعهد فرد به سازمان باشد. در اینگونه سازمان ها کنترل و اثربخشی از طریق تقویت تعهد فرد نسبت به سازمان و مدیریت دنبال می شود.

پس تجربه در همه سازمان ها نشان داده است که روابط خوب با کارکنان در گرو تلقین ارزش ها و هنجارهای سازمان در هویت کارکنان است که می تواند اثربخش ترین نوع رابطه باشد. خوب است که ما قلمرو استراتژی های منابع انسانی و هدف های روابط با کارکنان را مورد توجه قرار دهیم.

سازمانهایی که در استراتژی های منابع انسانی خود و تأمین نیرو از بازار کار خارجی استفاده می کنند تلاش می کنند تا کارکنان را در سازمان نگه دارند لذا در روابط با کارکنانشان بر تعهد بیشتر کارکنان در کنار مهارت های کارکنان تمرکز می کنند.

سازمان هایی که بر بازده تأکید دارند، استراتژی متعهدانه دارند که این استراتژی کنترل بر بازده و تأمین نیرو از داخل است. سیستم روابط با کارکنان در چنین حالتی حول هدف های مربوط به تعهد کارکنان شکل می گیرد. یعنی در این حالت نیز به دنبال تقویت وابستگی فرد به سازمان هستند.

همان گونه که در استراتژی ثانویه تلاش برای ایجاد این تعهد در کنار مهارت کاری بود.

اگر کارکنان از داخل سازمان تأمین شوند روابط با کارکنان بیشتر شکل دیوانسالاری و وادار کردن کارکنان به رعایت مقررات است. مثلاً در استراتژی پدران سیستم روابط با کارکنان مبتنی بر کنترل دقیق و رعایت مقررات است و باید بر اصل برابری و مساوات تکیه زیاد شود. در استراتژی پدران فرهنگ قومی، قبیله ای رشد می کند. تشویق ها مبتنی بر سهم بودن در سود سالانه است.

در استراتژی پیمانکارانه (بازار کار خارجی، کنترل بر بازده نهایی) به دلیل ماهیت موقتی بودن روابط کارکنان، تعیین روابط دقیق با کارکنان ممکن نیست و می دانیم که در استراتژی پیمانکارانه به شغل خود احساس تعلق دارند و احساس تعهد جدی به کارفرما نخواهند داشت.

نتیجه گیری این جدول این است که اگر هدف اصلی اعمال کنترل و رعایت مقررات باشد، استراتژی منابع در مورد روابط با کارکنان محدود خواهد شد و فقط همه بر رعایت مقررات تکیه دارند و خودکامگی در حدی بالا قرار می گیرد ولی کارها به شکل استاندارد انجام می شود.

اگر هدف از روابط با کارکنان از میان برداشتن موانع اثربخشی باشد نقش و وظیفه منابع انسانی گسترش می یابد و شامل توسعه مدیریت و مدیریت سیستمی می شود که تا حد زیادی بر مشارکت کارکنان در امور و آزادی عمل کارکنان توجه می شود. و اگر هدف ایجاد تعهد باشد نقش و وظیفه روابط با کارکنان این خواهد بود که قلمرو نظارتی خود را افزایش دهند تا بتوانند به تقویت فرهنگ سازمانی و جامعه پذیری کارکنان کمک نماید.

نتیجه گیری:

اگر ما سیستم روابط با کارکنان را فعالیت های مدیریت استراتژیک با هدف تدوین و تقویت قراردادهای روانشناختی میان کارکنان و کارفرما تعیین کنیم، سیستم روابط کارکنان از دامنه ای گسترده در انتخاب های مدیریت برخوردار است. این شیوه ها بر بازده یا محصول سازمان از طریق نحوه کنترل و میزان پیوند کارکنان با سازمان و نیز احساس تسری عدالت و مساوات از سوی کارکنان در داخل سازمان تحقق می یابد.

جالب این است که در سیستم روابط با کارکنان هر قدر به رعایت مقررات توسط کارکنان تأکید کنند، زیر سیستم روابط از پیچیدگی کمتری برخوردار است. هر قدر سازمان ها بر تعهد و وابسته شدن افراد به سازمان و مدیریت تکیه نمایند، سیستم روابط با کارکنان پیچیده تر خواهد شد.

آنچه می توان در پایان جمع بندی نمود این است که میان استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمان و روابط میان کارکنان یک رابطه علی وجود دارد (علت- معلول) که بر بهره وری سازمانی تأثیر قطعی خواهد داشت.

دکتر فریدون وردی نژاد