

فصل اول : مقدمه

منشاء پژوهش در استراتژی منابع انسانی

مدیریت کارکنان ریشه در الگوی غالب روان‌شناسی صنعتی دارد که تیلور هسته مرکزی این دیدگاه بود. وی اعتقاد داشت که اگر شرایط احراز شغل و شرایط شغل با هم همخوانی داشته باشد، ناکارایی و ناآرامی کارگران حل می‌شود و کارکنان و کارگران با توجه به توانایی‌های خود در شغل مناسب قرار گرفته و دستمزدهای منصفانه‌ای را دریافت می‌دارند. در سالهای ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰ در اوج نهضت روابط انسانی مدیران مجموعه‌ای گسترده از فعالیت‌ها را بر مجموعه خدمات مدیریت پرسنلی افزودند که بیشتر شامل جلوگیری از تعارضات بین کارگران و کارفرمایان، چانه‌زنی دسته‌جمعی و حل تعارضات بین نیروی کار بوده است.

در دهه ۱۶۰ تا ۱۹۷۰ نیز سیستم‌های بخردانه همانند طراحی مجدد شغل، برنامه‌ریزی و پیش‌بینی نیروی انسانی، ارائه سیستم‌های ارزیابی عملکرد مورد توجه این حیطه قرار گرفت و بحث مدیریت منابع انسانی مطرح گردید. در دهه ۱۹۸۰ بود که واحد منابع انسانی از مشروعیت خود از زمان پیدایش که حفظ و ایجاد سپری برای واحد تولید بود فاصله گرفت و مدیران کم‌کم به مساله کیفیت علاقمند شدند و دریافتند که سرمایه‌های انسانی می‌تواند در رسیدن سازمان به شایستگی متمایز بسیار اثربخش باشند. در همین اثناء بود که بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی مطرح شد و در سطح کارکردی استراتژی‌ها قرار گرفت.

مسایلی که از دیدگاه نظری مطرح‌اند

با وجود اینکه در سالهای اخیر به مدیریت استراتژیک منابع انسانی و استراتژی منابع انسانی توجه زیادی شده است ولی پژوهشگران نتوانستند بین این دو مفهوم تمایز قائل شوند. در اینجا این بحث پیش می‌آید که کدام مفهوم نتیجه یا ره‌آورد و کدام مفهوم فرایند است.

برای مثال، رایت و مک‌ماهان معتقدند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی نتیجه بکارگیری منابع انسانی و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ای است که سازمان را در تأمین یا دستیابی به اهدافش یاری می‌کند. اسنل، یاندت و رایت، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را جزئی از سیستم‌های سازمانی می‌دانستند که به گونه‌ای طرح‌ریزی می‌شوند که سازمان با استفاده از توانایی افراد به مزیت‌های پایدار رقابتی دست یابد. تراس، گراتان و آلریچ، مدیریت استراتژیک منابع انسانی را فرآیندی برای مرتبط ساختن روش‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان می‌دانند. از دیدگاه آلریچ استراتژی منابع انسانی نوعی نتیجه است، یعنی دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی که در آن رسالت؛ چشم‌انداز و اولویت‌های واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شوند.

استراتژی سازمان

در استراتژی سازمان، اهداف و مسیر بلندمدت سازمان تعیین و فرمولی گسترده ارائه می‌شود که سازمان بر آن اساس می‌کوشد منابع مورد نیاز را بدست آورد و آنها را به کار برد تا بتواند بدین وسیله مزیت رقابتی خود را در بازار حفظ کند. از دیدگاه چاکراواریتی و داز، در پژوهش درباره استراتژی سازمان، دو مجموعه اصلی وجود دارد :

۱- پژوهش درباره سیاست یا محتوی انجام می‌شود که به رابطه بین عوامل گوناگون و گسترده سازمانی (برای مثال ساختار، تعیین جایگاه و فناوری) توجه می‌کند و بر عملکرد و شیوه‌ای که می‌تواند عوامل متعدد و اقتضایی محیط را تعدیل کند، تأکید می‌نماید که ریشه در کارهای آلفرد چندلر دارد.

۲- پژوهش در مورد فرایند شیوه تدوین و اجرای این سیاست‌ها و نیز پویایی آنها در طول زمان و اثراتی که بر سود خالص شرکت دارند، به انجام می‌رسد که ریشه در کارهای گالبرایت و ناتانسون دارند. به زعم آنها، کلید اصلی، اجرای استراتژی‌هایی است که برای ایجاد توازن مجدد در سیستم‌های اصلی سازمان (مالی، بازاریابی و مدیریت منابع انسانی) به عمل می‌آید.

استراتژی منابع انسانی

در ادبیات استراتژی، دو رویکرد به استراتژی منابع انسانی وجود دارد.

رویکرد اول این است که استراتژی منابع انسانی را نوعی نتیجه می‌داند که نتیجه موجودیت سازمان است. این مساله که ریشه در کارهای مایلز و اسنو و همچنین مینتزبرگ دارد به الگویی از تصمیمات اشاره دارد که در مورد منابع انسانی اتخاذ می‌گردد، ولی به شیوه‌ای آشکار بیان نمی‌شود. لذا الگویی از تصمیمات است که به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به سیستم منابع انسانی نیاز دارد.

دو فرض اصلی در این تعریف مد نظر قرار می‌گیرد:

الف) در این رویکرد باید به سیستم منابع انسانی (رویه‌ها و سیاست‌های ارائه شده از سیستم منابع انسانی) نه وظایفی که واحد منابع انسانی مانند ارتقاء، حقوق و دستمزد، مسایل رفاهی، آموزش و... توجه شود. زیرا سیستم منابع انسانی یکی از چندین سیستم سازمانی (مالی، بازرگانی، فناوری و اطلاعات) است که در تدوین استراتژی‌های کل سازمان نقش ایفاء می‌کنند. هرچند سیستم منابع انسانی بر زیرسیستم‌های خود نظیر گزینش، توسعه، ارزیابی، تعیین پاداش و روابط کارگری متمرکز است ولی باید توجه داشت که واحد منابع انسانی نقش مهمی در اتخاذ تصمیمات راهبردی شرکت، تا اجرای وظایف خود دارد.

ب) بدون توجه به سیاست‌های درون سازمانی و محیطی و بدون توجه به شرایط اقتضایی نمی‌توان ماهیت استراتژی منابع انسانی را درک کرد.

بنابراین استراتژی منابع انسانی به صورت بخشی از سازمان درآمده، در واقع الگویی از تصمیمات مربوط به منابع انسانی است که اتخاذ می‌گردد، ولی الزاماً به اجرا در نمی‌آید (ممکن است مدیران منابع انسانی از قدرت کافی برای اجرایی نمودن آنها برخوردار نباشند، یا مدیریت ارشد توجهی به این رویه‌ها و سیاست‌ها نداشته باشند). این رویکرد بر ادعاهای مدیران در مورد آینده تاکید می‌کند.

رویکرد دوم این است که استراتژی منابع انسانی در راستای اجرای استراتژی شرکت طراحی شده است و الگویی از تصمیمات که در مورد منابع انسانی اتخاذ می‌شود. این رویکرد گذشته‌نگر بوده و بر اساس منطق استقرایی هدف و وسیله بوده و بر مبنای رویه‌های طراحی شده، به اجراء در می‌آیند و مطابق با آن رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، سیستم منابع انسانی عمل می‌کند. این دو رویکرد نشان می‌دهد که باید بین استراتژی که بصورت بخش یا جزئی از سازمان درآمده و استراتژی که از موجودیت سازمان پدیدار می‌گردد، فرق قائل شد. به ندرت امکان دارد که استراتژی نتیجه یک فرایند بخردانه و آشکاری باشد که مسیر از راس به قاعده را بپیماید. استراتژی در سایه مذاکرات و شگردهای سیاسی گروه‌های ذینفع و سایر نهادها پدیدار می‌شود.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

منظور از مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی مبتنی بر شایستگی‌ها است، که مدیر از آن زاویه به کارکنان نگاه می‌کند و بر توسعه منابع انسانی تاکید می‌کند، یعنی منابعی بادوام، غیرقابل معامله و چیزی که نمی‌توان نسخه کامل یا دومی از آن تهیه کرد. رمز مزیت رقابتی باثبات یا پایدار، توسعه دادن منابع انسانی می‌باشد که محمل شایستگی‌های اصلی سازمان هستند.

مدیریت استراتژیک منابع انسانی در واقع، فرآیند تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی به منظور مرتبط ساختن سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی با اهداف سازمان و استراتژیک می‌باشد. بنابراین مدیریت استراتژیک منابع انسانی، فرایندی است که سازمان می‌خواهد بدان وسیله بین سرمایه‌های انسانی، اجتماعی و هوش اعضا با نیازهای استراتژیک سازمان ارتباط برقرار

کند، در این صورت، استراتژی منابع انسانی که جزء یا بخشی از سازمان است، نقشه راههایی می شود که رهبران سازمان برای حفظ این رابطه از آن استفاده می کنند و استراتژی منابع انسانی، جاده یا راهی است که طی شده است.

نقش استراتژی منابع انسانی در مدیریت استراتژیک

بی تردید پژوهشگران و مدیران منابع انسانی که دارای دیدگاه استراتژیک به منابع انسانی هستند با دو دسته از تئوری‌ها مواجه می شوند.

۱- تئوریهای گزینش بخردانه^۱

از دیدگاه گزینش بخردانه، هر واحد سازمانی توجه خود را به فعالیت‌هایی معطوف می نماید که بالاترین بازده ممکن را برای سازمان داشته باشد و شامل موارد ذیل است:

- تئوری مبتنی بر نقش رفتاری

مطابق این تئوری اجرای موفقیت آمیز استراتژی سازمان بستگی به رفتار کارکنان دارد، لذا هماهنگ شدن سیاست‌ها و روشهای عملی منابع انسانی با استراتژی سازمان باعث خواهد شد که کارکنان به شیوه بهتری بتوانند انتظارات همکاران، سرپرستان، همتایان و زیردستان را در درون مرزهای سازمانی و ورای این مرزها، تامین کنند.

- تئوری مبتنی بر منابع^۲

منابع (سرمایه‌های انسانی، فکری و اجتماعی) کمیاب و بی‌جانشین هستند و نمی‌توان نسخه دومی از آنها تهیه کرد. این منابع برای سازمان مزیت رقابتی پایدار بوجود می‌آورند. اگر به‌کارگیری منابع انسانی شرکت به شیوه‌ای استراتژیک اداره شود این فرایند دارای توان بالقوه ای است که برای سازمان مزیت رقابتی به بار آورد.

- تئوری مبتنی بر سرمایه انسانی^۳

از دیدگاه این تئوری دانش، مهارت و توانایی‌هایی را که افراد به سازمان می‌آورند برای سازمان ارزش اقتصادی خلق می‌کنند، آنها هم باید مانند سایر دارایی‌ها اداره شوند. لذا پژوهشگران این بخش بدنبال ارائه الگوهای مطلوب در منابع انسانی هستند.

- تئوری مبتنی بر هزینه معامله^۴

در این نظریه فرایند کار یک متغیر تعیین کننده است. زمانیکه سازمان بدنبال حمایت از کارکنان و بازار کار داخلی است باید سیستمی نظارتی یا مدیریتی مقاوم به‌وجود آورد که بر قراردادهای و اجرای آنها با هدف حمایت از سازمان تاکید کند. زمانیکه فرایند کار به گونه‌ای است که دانش، مهارت و توانایی خاصی مورد نظر سازمان است، باید روشی را اتخاذ کند که از طریق بازار کار خارجی کارایی را به حدکثر برساند.

- تئوری نمایندگی^۵

با توجه به ناکارآمدی فرایند نظارت و شیوه تعیین حقوق و پاداش کارکنان، تئوری نمایندگی پیشنهاد می‌کند که با هماهنگ کردن منافع استراتژیک نماینده یا وکیل و موکل (کارگر و کارفرما) می‌توان روابط استخدامی و سیستم را تقویت نمود.

۲- تئوری مبتنی بر گروه‌های دی‌نفع^۶

برخی از مدیران منابع انسانی، به‌کارگیری روش استراتژیک در منابع انسانی را مسیری می‌پندارند که سازمان می‌تواند بدان وسیله از دیدگاه شرکای خود، مشروعیت کسب نماید و شامل موارد ذیل است:

- تئوری نهادی^۷

^۱ - Rational Choice Theory

^۲ - Resource - Based Theory

^۳ - Human Capital Theory

^۴ - Transaction Cost Theory

^۵ - Agency Theory

^۶ - Constituency - Based Theory

^۷ - Institutional Theory

پذیرفتن هر روش عملی یا شکل نوین سازمانی، ناشی از منافع سازمانی است که سازمان می‌کوشد از آن طریق مشروعیت کسب نموده و مورد قبول گروه‌های ذی‌نفع قرار بگیرد. پذیرفتن روش‌های عملی مدیریت استراتژیک منابع انسانی نیز ناشی از فشارهای زیر است:

- فشار اجباری از سوی حکومت و سازمانهای قانون‌گذار وارد می‌شود.
- فشار هنجاری از حرفه (مراومه‌های حرفه‌ای) منابع انسانی یا جامعه سرمایه‌گذار وارد می‌شود.
- فشار تقلیدی بعلت تقلید سازمان از شرکتهای برتر و کارآمدتر که دارای مدیریت استراتژیک منابع انسانی هستند بوجود می‌آید.
- تئوری وابستگی منابع^۱

سازمان می‌تواند از طریق کنترل بر منابع گروه‌های ذی‌نفع کسب قدرت کند. دست‌اندرکاران منابع انسانی نیز مطابق با نظریه فوق با روشهای زیر کسب قدرت می‌کنند:

بالا بردن ارزش منابع انسانی با توجه به منافع سازمان
وابسته کردن سایر منابع به منابع انسانی به منظور تضمین کارایی و به‌هنگام نمودن جریان نیروی انسانی

فصل دوم: پیدایش و تدوین استراتژی منابع انسانی

منظور از عملیات استراتژیک آن دسته از برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های مبتکرانه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع انسانی با اهداف کلی استراتژیک سازمان طراحی شده‌اند. مقصود از نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی یک منطق مدیریتی است که مستلزم به‌کارگیری منابع انسانی و فعالیت‌هایی است که با امور استراتژیک یا اهداف سازمانی رابطه دارد. در مورد تدوین استراتژی منابع انسانی دو نوع پژوهش وجود دارد که به شرح ذیل می‌باشند:

۱- پژوهش‌های هنجاری یا دستوری

در این نوع پژوهش‌ها سعی می‌شود که فرایندهای تدوین استراتژی مشخص شود.

۲- پژوهش‌های توصیفی

این نوع پژوهش‌ها، فرایندهایی را که سازمان به‌هنگام تدوین استراتژی مورد استفاده قرار می‌دهد را مورد تاکید قرار می‌دهند.

نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی

بسیاری از پژوهشگران سعی نمودند که عوامل مربوط به نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی را شناسایی و معرفی نمایند. برخی از آنان نظیر جونز به این نتیجه رسیدند که در بررسی عوامل، ارزش فنی عملیات استراتژیک منابع انسانی، نه لازم و نه کافی است. در اتخاذ روشهای اجرایی به‌غیر از ارزش فنی بعنوان یک عامل ایجاد کننده عوامل سیاسی و نهادی نیز می‌توانند دخیل باشند.

۱- عوامل محیطی

نخستین عاملی که مطرح می‌شود، نیروهای بازار و محیط خارجی است. اتحادیه کارگری یکی از این ابعاد است، تاحدی که اعضای انجمن مدیریت آمریکا به این نتیجه رسیدند که تحت دو شرط عملیات استراتژیک منابع انسانی به‌اجراء در می‌آید، الف) نبود اتحادیه، ب) همگان عضو اتحادیه باشند.

سازمانهایی که در آنها اتحادیه کارگری وجود دارد در زمره نخستین سازمانهایی هستند که عملیات استراتژیک در فرهنگ مدیریت آنها وارد شده است. از طرفی سازمانهایی که اعضای آنها عضو هیچ اتحادیه‌ای نیستند و دارای فناوری پیشرفته هستند نیز در زمره سازمانهایی بودند که عملیات استراتژیک را پذیرفته‌اند.

از طرفی هرچه یک سازمان از لحاظ محصول در معرض رقابت جهانی باشد، احتمال آن بیشتر است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی را به‌کارگیرد. روشی که منشاء خارجی دارد. زیرا در شرایط بحران مزایای نوآوری به صورت نسبی چشمگیرتر

^۱ - Resource Dependence Theory

خواهد شد. تحقیقات نشان می‌دهد اجرای روشهای نوین مبنی بر مشارکت دادن کارکنان در امور، غنی‌سازی شغلی و تشکیل تیم و گروه‌های کاری خودمدار، موجب کوتاه‌تر شدن چرخه زندگی محصول و افزایش رقابت خارجی می‌شود.

۲- عوامل سازمانی

ویژگیهای ساختاری سازمان مانند اندازه، منابع مصرف نشده و پیچیدگی می‌تواند زمینه اتخاذ عملیات استراتژیک منابع انسانی را فراهم آورد.

وجود منابع مصرف نشده می‌تواند زمینه حمایت‌های مالی را برای به‌کارگیری عملیات استراتژیک در مدیریت منابع انسانی را فراهم آورد زیرا در سازمانهایی با وجود منابع مصرف نشده، احتمال بیشتری می‌رود که از متخصصان منابع انسانی و کسانی که آخرین اطلاعات را در زمینه نوآوری مدیریت استراتژیک منابع انسانی را دارند، استفاده نمایند.

در مورد اندازه سازمان نیز دو سری تحقیق وجود دارد. سری اول از تحقیقات معتقدند که سازمانهای کوچک‌تر از مدیریت استراتژیک منابع انسانی استفاده می‌کنند. زیرا مجله فرچون نشان داده است که در هزار شرکت، بین اندازه و بزرگی سازمان و پذیرفتن روش‌های مبتنی بر سهام کرد کارکنان در سود رابطه معکوس وجود دارد.

ولی بسیاری از تحقیقات عکس این موضوع را نشان می‌دهند و معتقدند که سازمانهای بزرگ در مقایسه با سازمانهای کوچک‌تر از روشهای تخصصی نظیر ارزیابی عملکرد استفاده می‌نمایند. زیرا برخی از پژوهشگران معتقدند که چون در سازمانهای کوچک‌تر، کارکنان واحد منابع انسانی وظایف گوناگونی را به انجام می‌رسانند، لذا وقت کافی ندارند با آخرین روشها یا فناوری روز آشنا گردند.

در مورد پیچیدگی نیز اعتقاد بر این است که ساختارهای پیچیده نیاز به مدیریت دقیق‌تری دارند تا امور را سامان دهند. از طرفی سازمانهای بزرگ در مقایسه با سازمانهای کوچک در معرض و دستخوش فشارهای قانونی، سیاسی قرار داشته تا در مدیریت منابع انسانی از روشهای خاص استفاده کنند.

اگر چه ساختار می‌تواند زمینه ساز به‌کارگیری روشهای خاص استراتژیک باشد، ولی به‌نظر نمی‌رسد که با روش کلی که در منابع انسانی به‌کاربرده می‌شود رابطه مستقیم داشته باشد. سازمان‌هایی با ساختار مبتنی بر محصول با روش پرداخت‌های مشروط (یعنی پاداش بر مبنای بهره‌وری یا عملکرد) رابطه معنی‌دار می‌یابند در حالیکه در سازمانهایی با ساختار مبتنی بر واحدهای وظیفه‌ای بیشتر بر آموزش و توسعه کارکنان تاکید می‌شود.

۳- عوامل نهادی

با توجه به تئوری نهادی سازمان ناگزیر است که از نظر قانونی و سیاسی شرایطی را تامین کند. بدین معنی که میزان به‌کارگیری روشهای مختلف سازمانی بستگی به نیازها و شرایطی دارد که تصمیم‌گیرندگان هنگام استفاده از هر نوع اقدام، شرایط حاکم بر محیط از لحاظ قانونی را، رعایت کنند. در نتیجه در بسیاری از سازمانها از روشهای استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به سبب فشارهایی است که دولت بر سازمان وارد می‌سازد، مانند دادن فرصت‌های شغلی برابر به داوطلبان شغل. سازمانهایی که نتوانند روشهای استراتژیک را که حداقل شرایط قانونی است، رعایت نمایند، مشروعیت خود را از دست می‌دهند. این نوع فشارها اجباری می‌باشند.

از طرفی گاهی این فشارها برای به‌کارگیری روش استراتژیک منابع انسانی تقلیدی است یعنی سازمان می‌کوشد برای ایجاد رابطه مثبت با سرمایه‌گذاران از آن استفاده کند، در چنین شرایطی، روشهای استراتژیک بسته‌بندی شده است و توسط مشاوران عرضه می‌شود و به راحتی از آن می‌توان از آن نسخه‌برداری و تقلید کرد.

گاهی فشارهای نهادی هنجاری و دستوری است و ناشی از حرفه یا جنبه‌های نهادینه‌شده مدیریت منابع انسانی می‌باشد که در طول و گذشت زمان به عنوان استانداردهای حرفه‌ای شناخته می‌شوند. لذا دست‌اندرکاران سیستم مدیریت منابع انسانی مشتاق می‌شوند از این روشها استفاده کنند تا در برابر هم‌تایان و همکاران حرفه‌ای، بر مقبولیت و مشروعیت فردی خود بیفزایند.

۴- عوامل فنی

برخی از پژوهشگران معتقدند که فناوری سازمانی یک عامل بسیار قوی بوده و می‌تواند به کارگیری مدیریت استراتژیک در منابع انسانی را پیش‌بینی کند. مقصود از فناوری شیوه‌ای است که درون‌داده‌های نیروی کار به برون‌داده‌ها یا ستاده‌ها تبدیل می‌شوند. یعنی شیوه‌ای که وظایف، سازماندهی و هماهنگی می‌گردند و تنها شامل نوع ماشین‌آلات مورد استفاده نمی‌شود.

این تئوری بیانگر این است که روش استراتژیک منابع انسانی در سازمان‌هایی کاربرد دارد که :

- نیاز به مهارت برای سازمان بسیار مهم و حالت ویژه‌ای دارد.

- نمی‌توان به راحتی فرایند تبدیل داده به ستاده را کنترل کرد.

- نیاز به درجه بالایی از همکاری و وابستگی متقابل کارکنان است.

- درجه بالای از ابهام در نقش و کار وجود دارد.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که در مقایسه با سازمانهای تولید انبوه، سازمانهایی که برای تامین اهداف خود از فناوریهای انعطاف‌پذیر و تخصصی استفاده می‌کنند :

- برای تعیین پاداش و حقوق خود از نتایج ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند.

- در ارزیابی عملکرد از دیدگاه مشتری و ارباب رجوع بهره می‌گیرند.

- پاداش و حقوق را بر مبنای بهره‌وری تعیین می‌کنند.

۵- عوامل سیاسی درون سازمانی

عوامل سیاسی درون سازمانی نیز یکی از عوامل در ایجاد تفاوت در به‌کارگیری نگرش استراتژیک منابع انسانی درون سازمان‌ها است.

محدودیت‌های سیاسی در سازمانها موجب تهدیدی در برخی از ارتباطات می‌شود. برای مثال جونز چنین استدلال می‌کند که می‌توان میزان پرداخت به مدیران اجرایی را با استفاده از شاخص‌های عملکرد بلندمدت تعیین کرد ولی بسیاری از شرکتهای شمال آمریکا تمایل دارند که پرداخت بر اساس شاخص‌های عملکرد کوتاه‌مدت باشد. زیرا بین مدیران اجرایی و هیات‌مدیره که تعیین‌کننده حقوق آنها است، رابطه‌ای دوطرفه‌ای وجود دارد و هیات‌مدیره از این مساله، جهت کنترل مدیران اجرایی استفاده خواهد کرد.

تدوین استراتژی بر اساس برنامه‌ریزی عقلایی و فزاینده

بر اساس نگرش برنامه‌ریزی بخردانه استراتژی بر مبنای فرایند‌های رسمی و تصمیم‌گیری عقلایی تدوین می‌شوند.

بر اساس نگرش برنامه‌ریزی فزاینده، تدوین استراتژی تا حد زیادی جنبه غیررسمی و بر اساس روابط سیاسی درون و برون‌سازمانی قرار دارد، این فرایند پراکنده و تا حدودی زیادی مبنی بر شانس است.

تئوری نقاط مرجع استراتژیک در واقع پلی بین این دو نگرش است.

- نگرش برنامه‌ریزی عقلایی یا بخردانه

بسیاری از الگوهای هنجاری یا دستوری برای تدوین استراتژی منابع انسانی چیزی بیش از گسترش یا ادامه الگوهای برنامه‌ریزی اصلی نبودند.

در واقع می‌توان گفت ادامه برنامه‌ریزی نیروی انسانی بوده که به دو بعد توجه می‌نمود :

- مسایلی که در فرایند برنامه‌ریزی باید مورد توجه قرار بگیرد.

- بحث افق برنامه‌ریزی دوره‌های کوتاه و بلندمدت

طرفداران این نگرش معتقدند که بین استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی یک رابطه یک‌طرفه وجود دارد و استراتژی منابع انسانی اصولاً بر اساس استراتژی سازمان قرار دارد. یعنی برنامه‌های یکساله یا دو ساله سازمان مشخص می‌شود و بر اساس این برنامه‌های کاری، به تجزیه و تحلیل منابع عرضه نیروی انسانی و مسایلی نظیر مهارت‌های لازم، جریان حرکت

کارکنان (مسیر شغلی) و تامین نیروی انسانی و همچنین مواردی نظیر روحیه کارکنان، شایستگی و تعهد آنها می‌توان پرداخت. در این نگرش این باور است که سیاست های منابع انسانی در واقع بازتابی از نیازهای آینده سازمان می‌باشد. الگوی 5P¹ شولر نیز در واقع بر اساس این دیدگاه قرار دارد که در آن استراتژی همانند یک آبشار در نظر گرفته می‌شود که در آن ابتدا عوامل داخلی و خارجی، مأموریت، سیاست، رسالت کل سازمان و اهداف کلیدی و کلان مشخص شده و این اهداف کلان به سمت برنامه عملیات و فرایند حرکت می‌کند.

نخستین تحقیقات نیز این الگوی هنجاری و دستوری را تأیید می‌کردند و بزرگترین عامل استراتژی منابع انسانی را استراتژی سازمانی می‌دانستند.

ولی نکته مهم اینجاست که بین استراتژی‌های منابع انسانی در سازمانهای مختلف، تفاوت‌های فاحشی وجود دارد. آکرمن اعتقاد داشت که استراتژیهای منابع انسانی تحت تاثیر استراتژی‌های سازمانی هستند و مدعی شدند که سازمانهایی که از طبقه‌بندی مایلز و اسنو در مورد استراتژی سازمانی (تدافعی، تهاجمی، تحلیلیگر و منفعل) استفاده می‌کنند باید دارای استراتژی‌های مختلف منابع انسانی باشند.

شولر پنج بعد اصلی را مطرح می‌کند که تعیین کننده تفاوت استراتژیها هستند که عبارتند از: برنامه‌ریزی، تامین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد، تعیین حقوق و پاداش و آموزش

در واقع شولر اعتقاد دارد که استراتژی‌های اصلی سازمان (نظیر استراتژی رشد پویا، استراتژی کسب سود و استراتژی تحول اساسی) متفاوت هستند. برای مثال سازمانی که در آن استراتژی رشد پویا را در نظر می‌گیرد، نوآوری بسیار مهم بوده و سازمان بر امنیت شغلی کارکنان و آموزش و توسعه آنها تاکید دارد.

جکسون نیز به این نتیجه رسید که استراتژی سازمان از طریق ساختار سازمانی (مبتنی بر وظیفه یا محصول) و فرایندهای کاری (تولید انبوه در مقایسه یا تولید انعطاف‌پذیر) می‌تواند بر استراتژی منابع انسانی اثر معکوس بگذارد ولی در نهایت به این نتیجه رسید که سازمانها در مرحله عمل با کارکنان به گونه‌ای رفتار می‌کنند که درخور یا مناسب روش سازمانهای رقیب باشد.

هرچند بیشتر الگوهای هنجاری یا دستوری این فرض را می‌پذیرند که استراتژی منابع انسانی باید بر مبنای استراتژی سازمانی تدوین شود. ولی بسیاری از اندیشمندان بر این باورند که برای اینکه برنامه استراتژیک سازمان بطور سودمند تهیه شود، نباید از نقش واحد کارکردی منابع انسانی غفلت نمود. زیرا برای شکل دادن به عناصر کلیدی تشکیل دهنده رسالت سازمان واحد منابع انسانی نقش کلیدی دارد. زیرا این واحد در تعیین عوامل محیطی (فنی، اقتصادی، جمعیت‌شناختی) و عوامل فرهنگی (ارزشها، باوره و فلسفه‌ها) و تعیین مسیر جابجایی‌ها برای دستیابی به مأموریت یا رسالت سازمان نقش مهمی دارد. یعنی با این وجود که منابع انسانی نمی‌تواند به صورت مستقیم بر فرایند تدوین استراتژی سازمان اثر بگذارد ولی با اعمال نفوذ اطلاعاتی می‌تواند مهمترین تاثیر را در تدوین استراتژی سازمانی بگذارد.

لاندی و کولینگ نیز اخیراً در مورد نقش ذی‌نفوذ واحد منابع انسانی در فرایند تدوین استراتژی دیدگاه تئوری ارایه دادند که تدوین استراتژی سازمان نقش واحد منابع انسانی نقش اطلاعاتی ندارد و مانند سایر واحدهای منابع انسانی (برخلاف سایر واحدهای سازمانی که فقط نقش اطلاعاتی دارند) باید فرصت‌ها، تهدیداتی که متوجه سازمان است را شناسایی و آنها را مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد و با توجه به ارزیابی‌های راه‌ها و گزینه‌ها ارائه شده توسط استراتژی سازمان را تعیین کرد.

بامبرگر و فلیپس نیز به این نتیجه رسیدند که هرچند سازمان از نتایج بررسی عوامل محیطی و فرهنگی حاصل می‌شود ولی توجه به این نکته بسیار مهم است که این عوامل می‌تواند به صورت مستقیم بر تصمیمات افراد اثر بگذارد و تدوین‌کنندگان استراتژی منابع انسانی، بدون توجه به اینکه آیا این نتایج بازتابی از استراتژی سازمان هستند یا خیر به تدوین استراتژی منابع انسانی می‌پردازند که این شیوه کارایی دیدگاه بخردانه را تدوین استراتژی منابع انسانی مورد تردید قرار می‌دهد.

¹ - Philosophy , policy , programs, practices , process

نگرش برنامه‌ریزی فزاینده یا طبیعی

در نگرش فزاینده، این اصل مسلم است که اندیشمندان این حوزه تصور می‌کنند که محتوی و ماهیت استراتژیک تا حد زیادی، تحت نفوذ عوامل و ایفاگران نقش قرار دارد، ولی از اینجا به بعد دو سری نگرش به شرح ذیل وجود دارد:

الف) نگرش تعاملی در تدوین استراتژی منابع انسانی

در نگرش تعاملی در تدوین استراتژی منابع انسانی این موضوع مد نظر قرار می‌گیرد که شکل‌گیری استراتژی آگاهانه، تدریجی، غیررسمی و بر اساس تعامل یا روابط متقابل (نه بصورت آنی و ناگهانی) صورت می‌پذیرد.

این دانشمندان معتقدند که فرایندهای تدوین استراتژی تا حد زیادی تابع نیروهای سیاسی و نهادی است و فرایندهای پویای سازمانی موجب پیدایش سازگاری در رفتار می‌شود. دایره سه روش را پیشنهاد می‌کند که دو فرایند تدوین استراتژی سازمانی و فرایند تدوین منابع انسانی را یکپارچه می‌کند.

برنامه‌ریزی موازی^۱:

در این فرایند برنامه‌ریزان واحد تجاری پس از تعیین جهت‌گیری‌های استراتژیک، گزینه‌های استراتژیک منابع انسانی و کاربرد گزینه‌های مزبور را به واحد منابع انسانی ارائه می‌نمایند و برنامه‌ریزان منابع انسانی با توجه به امکان‌سنجی، مطلوبیت و هزینه‌های گزینه‌های مزبور را در حیطه منابع انسانی تعیین و چالش‌های آن را برای برنامه‌ریزان استراتژیک حیطه سازمانی ارسال می‌دارند و آنها نیز از نتایج امکان‌سنجی‌ها در تدوین استراتژی کلان شرکت استفاده می‌نمایند.

برنامه‌ریزی فراگیر^۲:

پیش از پذیرفتن یک برنامه‌خاص، جنبه‌های گوناگون آن، به لحاظ توجه به منابع انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد و مدیران سایر واحدهای سازمانی باید این مطلب را ثابت کنند که اجرای برنامه، از لحاظ توانایی منابع انسانی امکان‌پذیر و مطلوب است.

برنامه‌ریزی مشارکتی^۳:

فرایندی است که پیشاپیش داده‌هایی که در تدوین استراتژی سازمانی کاربرد دارد را برای مسئولین سیستم منابع انسانی ارسال می‌دارند. چنین روشی به افراد اجازه می‌دهد که فرایند استراتژی سازمان را مطالعه و در مورد آن نظر داده و آنرا به چالش بکشند.

لنگنیک _ حال به این نکته توجه نموده‌اند که بین استراتژی سازمان و استراتژی منابع انسانی یک مسیر دو طرفه وجود دارد و به این نتیجه رسیده‌اند که منابع انسانی به عنوان ابزار به حساب می‌آید و نه بخشی از فرایند تعیین و گزینش اهداف استراتژیک می‌باشد. لذا با این مفروضات ثابت کردند که استراتژی منابع انسانی بوسیله استراتژی سازمان تعیین نمی‌شود بلکه تحت تاثیر این موضوع است که آیا سازمان آمادگی این مساله را دارد که با چالش‌ها و موانع روبرو شود. لذا معتقدند که استراتژی منابع انسانی باید به گونه‌ای تدوین شود که با انتظارات رشد سازمانی و آمادگی سازمان در برآوردن این انتظارات سازگار باشد.

به تازگی تیلر، بیچلر و نی‌پیر با استفاده از تئوری وابستگی به منابع درصدد برآمدند که ماهیت روابط متقابل بین استراتژی سازمانی و استراتژی منابع انسانی را پیش‌بینی نمایند، لذا میزان وابستگی آن دو را به عوامل ذیل مرتبط دانستند:

۱- جهت‌گیری شرکت در طرح استراتژی

۲- ماهیت داد و ستد منابع در درون سیستم و نظر نخبگان سازمانی در مورد اینکه کدام عامل در اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی سازمانی موثرتر است.

^۱ - Parallel – Planning Process

^۲ - Inclusion – Planning Process

^۳ - Participative – Planning Process

ب) نگرش الزامی در تدوین استراتژی منابع انسانی

در این نگرش آنچه مهم است این است که نقش مدیران در شکل دادن به استراتژی منابع انسانی محدود است و سازمانها در مسیر تأیید مشروعیت و قبولاندن خود به گروههای ذینفع نهادی (سازمانهای دولتی و انجمنهای حرفه‌ای) باید بدون توجه استراتژی کل سازمان مجموعه‌ای از استراتژی‌های متداول منابع انسانی را بپذیرند و به کار گیرند. نگرش نهادی :

بیانگر این مساله است که حتی عناصری از استراتژی منابع انسانی که با منافع استراتژیک سازمان سازگار می‌باشد، امکان دارد به نفع عناصری که تصور می‌رود، بقاء و دوام سازمان را تضمین نماید، کنار گذارده شود. بوم‌شناسان نیز به نقشی که مدیریت در تدوین استراتژی دارد اهمیت نمی‌دهد لذا معتقدند که ماهیت محیطی که سازمان در آن به سر می‌برد تعیین کننده بقاء دوام و عملکرد سازمانی است.

برخی از محققان نیز بر این باورند که انسجام ساختاری که بوسیله کارکنان ایجاد می‌شود منبع اصلی تداوم ساختار کنونی می‌باشد. لذا معتقدند بجای اینکه سازمانها استراتژی را با چرخه حیات و استراتژی سازمان هماهنگ کنند باید مقررات خاص منابع انسانی را به گونه‌ای طراحی نمایند که ساختار اولیه سازمان در چرخه زندگی تقویت شود، بدین گونه احتمال بقاء افزایش می‌یابد.

سازگاری بین دو نگرش: تئوری نقاط مرجع استراتژیک

این الگو در تلاش برای سازگاری الگوهای فزاینده سیاسی و برنامه‌ریزی عقلایی است. پژوهشگران، نقاط مرجع استراتژیک را چنین تعریف می‌کنند :

هدف یا الگوهای شاخصی که تصمیم‌گیرندگان سازمانی به کار می‌گیرند تا بدان وسیله تصمیمات استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروههای ذینفع اصلی برسانند. برای تعیین نقاط مرجع منابع انسانی از یک ماتریس سه بعدی استفاده می‌کنند :

- بعد خارجی : به منافع گروههای ذینفع و نهادها مانند مشتریان، رقبا یا سازمانهای قانون‌گذار توجه می‌کند.
- بعد داخلی به اهدافی توجه می‌کند که فرایندهای منابع انسانی (راه‌ها) را در مقایسه با نتایج مورد تأکید قرار می‌دهد. بعبارتی دیگر کنترل بر مبنای فرایند / رفتار را مقابل کنترل بر مبنای بازده / نتیجه قرار می‌دهد.
- بعد زمان به این موضوع توجه می‌کند اهداف تا چه اندازه به وضع گذشته در مقایسه با وضع آینده یا مطلوب تأکید می‌کند.

توان سازمان و گروههای ذی‌نفع برای تعیین نقاط مرجع استراتژیک سیستم مهم است، تئوریهای اقتضایی مبتنی بر قدرت می‌توانند نقاط مرجع استراتژیک منابع انسانی را در شکل‌های خاص جمع کنند و تشکیل خوشه بدهند.

بامبرگر و فیگن‌بام این دیدگاه را گسترش دادند که سطح اعمال نفوذ منابع انسانی در سازمان بر سه بعد نقاط مرجع اثر می‌گذارد. لذا بیان کردند در سازمانی که سیستم مدیریت منابع انسانی از قدرت بیشتری برخوردار است :

الف) بعد داخلی ماتریس نقاط مرجع استراتژیک تحت‌الشعاع تأکیدی است که بر اهداف مبتنی بر نتیجه (مقاصد یا کنترل بازده) قرار می‌گیرد.

ب) بعد خارجی ماتریس نقاط مرجع استراتژیک نقاط مرجع خارجی گسترده‌تری را مورد توجه قرار می‌دهد زیرا اصولاً همه سیستمهای منابع انسانی طبق قانون، هنگام تعیین اهداف سیستم باید به مقررات الزامی منابع نهادی توجه کنند. هرچه سیستم مدیریت منابع انسانی از قدرت بیشتری برخوردار باشد می‌تواند تقاضای گروههای ذینفع گسترده‌تری را پاسخ دهد.

ج) بعد زمان ماتریس نقاط مرجع استراتژیک، شکلی که آینده‌نگری دارد را مورد توجه قرار می‌دهد.

جدول ۲.۲. گرایش‌های محتمل و ترکیب‌های مختلف نقاط مرجع استراتژیک

شماره خانه	توجه به فرایند توجه به محصول (راه‌ها)		توجه به فرایند توجه به محصول (مقاصد)		بعد زمانی
	محدود	گسترده	محدود	گسترده	
۱	X		X		بعد داخلی
۲		X		X	بعد خارجی
۳	X		X		بعد زمانی
۴*	X		X		بعد زمانی
۵*		X		X	بعد زمانی
۶		X	X		بعد زمانی
۷	X		X		بعد زمانی
۸	X		X		بعد زمانی

* گرایش‌های محتمل سیستم‌های نیروی انسانی که بر اساس شکل‌های مختلف قدرت بالا و پایین به وجود می‌آید (با فرض این که سه عامل دیگر در طول زمان ثابت باشند).

نکته مهم این است که سیستم‌های منابع انسانی که بالای نقاط مرجع قرار می‌گیرند با احتمال بیشتری در برابر شرایط و مسائل جدید حالت دفاعی می‌گیرند. آنهایی که در پایین نقاط مرجع، قرار می‌گیرند بیشتر سیاست‌های جسورانه را برای حل مسائل جدید به کار می‌برند.

فصل سوم: الگوهای استراتژی منابع انسانی

استراتژی منابع انسانی عبارت است از الگویی از تصمیمات در مورد سیاست‌ها و عملیات مرتبط با سیستم منابع انسانی، امکان تفاوت بین استراتژی‌های منابع انسانی بر پایه سیاست‌ها و عملیات در سطح اجرایی فراهم می‌شود. روش‌های اجرایی، سیاست‌ها و عملیات منابع انسانی به صورت مجموعه یا خوشه‌هایی پدیدار می‌گردند و اغلب این خوشه‌های عملی و اجرایی به صورت منظم و سیستماتیک بوده و در سازمان‌های مختلف فرق می‌کنند و شکل‌های آنها در هر سازمانی از

ثبات نسبی برخوردار است. لذا همین تفاوتها بین استراتژی‌های منابع انسانی باعث می‌شود که در تحلیل آنها از گونه‌های آرمانی و نه از طبقه‌بندی استفاده کنیم.

دلایل استفاده پژوهشگران از سنخ‌شناسی و گونه‌شناسی در مطالعات استراتژی منابع انسانی به شرح ذیل می‌باشد:

۱- برخلاف طبقه‌بندی که بر اساس یک سلسله قوانین و مقررات مشخص و متمایز، گونه‌شناسی پدیده‌ها را به صورت مانع‌الجمع، جامع و فراگیر گروه‌بندی می‌کند. گونه‌شناسی مبتنی بر طرح‌های نظری بوده و چندان دقیق نمی‌باشد و با تاکید بر یک دیدگاه یا چند دیدگاه یا ترکیب چند دیدگاه حاصل می‌شوند. گونه‌های آرمانی در دنیای واقعیت وجود نداشته ولی نقاط مرجع نظری یا تئوریک می‌دهند که می‌توان بدان وسیله پدیده‌های مورد مشاهده را مقایسه کرد. این باعث می‌شود که پژوهشگران رابطه بین ابعاد سنخ‌شناسی‌های مختلف را شناسایی و تئوریهای گسترده‌تر، فراگیرتر و مقتدرانه‌تری را ارایه دهند.

۲- در رشته تئوری سازمان و مدیریت، تجزیه و تحلیل گونه‌های شناخته شده در سازمانها روش پذیرفته شده‌ای است. در واقع چارچوب‌های کاری مبتنی بر شکل، گونه یا سنخ از همان شاخص‌های اصولی استفاده می‌نمایند که مشابه شاخص‌های تئوریک بوده و حول روابط مشخص و قابل ابطال می‌گردند. شکل‌ها عبارتند از مجموعه گونه‌های آرمانی بهم مرتبط و مبتنی بر دیدگاههای نظری که هر یک از آنها نشان‌دهنده ترکیب منحصر بفردی از ویژگی سازمانی هستند و دارای نتایج متناسب و بهم مربوط هستند. چون مجموعه شکل‌ها یا گونه‌ها برای یک ویژگی سازمانی با هم در ارتباط هستند می‌توان تجزیه و تحلیل را در سازمان را سطوح مختلف انجام داد.

۳- هر یک از روشهای منابع انسانی با گذشت زمان باید دیگر را تقویت نماید. آن دسته از روشهای اجرایی که در درون سازمان با یکدیگر ناسازگار هستند کنار گذاشته می‌شوند و روشهای اجرایی که با سایر روشهای موجود در سازمان همگون و سازگاری دارند، تقویت می‌شوند. بنابراین در مطالعه استراتژی منابع انسانی روشهای عملی واحد منابع انسانی برای تجزیه و تحلیل مناسب نمی‌باشند، بلکه مجموعه یا خوشه‌هایی از ارزشهای منابع انسانی که از درون باهم سازگارند (دارای سازگاری داخلی)، مناسب می‌باشند.

۴- مجموعه الگوها و شکل‌هایی که متمایز و مشخص هستند هر یک منطق خاص خود را دارند. از طرفی استراتژی واحد سازمانی تا حد زیادی حول محور شناسایی و کاربرد و کاربرد گونه و شکل‌های استراتژیک می‌چرخد که در اینجا با دوجمعه استراتژی سازمانی آشنا می‌شویم. پورتر دو گونه اصلی استراتژی تمایز محصول (که با تولید انعطاف‌پذیر سازگار است) و رهبری هزینه رهبری هزینه (که با تولید انبوه سازگار است) را ارائه نمود. و مایلز و اسنو نیز سه گونه اصلی استراتژی با عناوین تحلیل گر، تهاجمی و تدافعی را بیان نمودند. از طرفی چون تفاوتها در سیاستها و روشهای منابع انسانی در سازمانهای مختلف را باید به حساب استراتژی سازمانی گذاشت زیرا گونه‌های آرمانی استراتژی سازمانی پایه محکمی ارایه می‌کند که ما می‌توانیم تجزیه و تحلیل منابع انسانی را بر پایه آنها بگذاریم.

الگوهایی از استراتژی منابع انسانی

این الگوها به دو دسته اصلی الگوهای مبتنی بر تئوری و الگوهای مبتنی بر داده‌های تجربی، تقسیم می‌شوند.

۱) الگوهای مبتنی بر تئوری

خود به دو دسته ذیل طبقه‌بندی می‌شوند:

الف) الگوهای مبتنی بر منابع

این الگوها ریشه در ماهیت داد و ستد بین کارمند و کارفرما و به صورتی دقیق ریشه در پارامترهای بازار آزاد دارد. و در قالب دو فرض اصلی بیان می‌شوند:

فرض اول: مجموعه رفتارها، نگرشها و روابط، توان بالقوه‌ای دارند تا ظرفیت‌هایی را بوجود آورند که ارزشمند، کمیاب و غیر قابل جانشین باشند و نتوان از آنها نسخه‌برداری کرد، از این رو برای سازمان منبع ایجاد کننده مزیت رقابتی به حساب

می آیند. اساس این الگوها بر پایه این شناخت قرار دارد که کسب یا خلق چنین مجموعه‌ای رفتارها، نگرشها و روابط، می تواند پرهزینه باشد و این امکان را دارد که مزیت رقابتی سازمان را با کارایی بیشتری حفظ کند.

فرض دوم: به زاویه دید کارفرما در مورد منابع انسانی خود اشاره دارد که آیا آنها را دارایی یا هزینه متغیر به حساب می آورد. کارفرمایانی که منابع انسانی خود را دارایی به حساب می آورند، برای کارکنان تضمین شغلی، توسعه مسیر شغلی ایجاد می کنند و حقوق و مزایا را بر اساس اصل مساوات و برابری در داخل سازمان و نه نرخ رایج بازار تعیین می کنند (تامین نیرو از بازار کار داخلی). کارفرمایانی که منابع انسانی خود را هزینه متغیر به حساب می آورند چارچوب‌های کاری ارابه می دهند تا به کارکنان این امکان را بدهند تا با توجه به حقوق و پاداش مبتنی بر بازار به میل و اراده خود به اشتغال بپردازند (تامین نیرو از بازار کار داخلی).

الگوی آسترمن:

آسترمن با پذیرفتن چنین چارچوبی چهار استراتژی متفاوت منابع انسانی را شناسایی می نماید و مدعی است آنها ناشی از استراتژی سازمانی هستند.

۱- استراتژی منابع انسانی مبتنی بر مهارت

از آنجائیکه کارکنان با مهارت و ماهر به شغل خود وفادارند (تعهد حرفه‌ای)، کارفرما مجبور است به این کارکنان، بر اساس نرخ‌های رایج بازار، حقوق و مزایا پرداخت نماید. کارفرما مجموعه‌ای از رفتارها و نگرش‌های این کارکنان را می خرد. بنابراین:

- امنیت شغلی این کارکنان پائین است.
 - سازمان هزینه‌های ناشی از نیروی کار را پائین نگه می دارد (بویژه زمانی که تقاضا پائین است الزامی نیست که سازمان هزینه‌های حقوق بالایی را متحمل شود).
 - سازمان باید انعطاف‌پذیری بسیار بالایی در تامین نیروی انسانی داشته باشد.
- در این شرایط کارکنان کنترل بر فرایند کار و حقوق و دستمزد مبتنی بر نرخ بازار بر امنیت شغلی ترجیح می دهند.

۲- استراتژی منابع انسانی مبتنی بر بازار دست دوم یا استراتژی ثانویه

این استراتژی در شرایطی است که نوع کار نیاز به مهارت و تخصص نداشته و سازمان برای این نوع کارها (نگهبانی، نامرسانی و ...) به تامین نیروی انسانی از بازار خارجی روی می آورد. بنابراین:

- امنیت شغلی این کارکنان پائین است.
 - امکان توسعه شغلی وجود ندارد.
 - سطح حقوق و دستمزد پائین است.
 - سازمان برای کاهش هزینه‌های نیروی کار پیوسته افرادی را استخدام می کند که دارای هزینه کمتری هستند.
- کارکنان انعطاف‌پذیری در کار، کنترل بر فرآیند کار و تضمین شغلی را با حقوق و دستمزد مبتنی بر نرخ بازار مبادله می کنند.

۳- استراتژی منابع انسانی صنعتی

این استراتژی در سازمانهایی به کار می رود که:

- اتحادیه‌های کارگری از قدرت بالای برخوردارند.
 - مسئولیت‌ها مشخص هستند.
 - جایابی در سازمان اندک و بر پایه ارشدیت و سابقه کار انجام می شود.
 - حقوق و دستمزد بر پایه سابقه کار پرداخت می شود.
- کارکنان درجه محدودی از امنیت شغلی بر اعمال کنترل بر فرایند کار و حقوق و دستمزد مبتنی بر نرخ بازار، ترجیح می دهند.

۴- استراتژی منابع انسانی مبتنی بر حقوق

سازمانهایی که سرمایه انسانی را بعنوان مزیت رقابتی به حساب می آورند، این استراتژی را به کار می برند. بنابراین این سازمانها :

- مسیر شغلی بسیار مشخص دارند.
 - شرح شغل های دقیق دارند.
 - تاکید زیادی بر ارزش سالاری دارند.
 - امنیت شغلی برای کارکنان قایل می باشند.
 - به تامین نیروی انسانی از داخل سازمان توجه دارند.
 - و به تعهد و وفاداری از جانب کارکنان تاکید دارند.
- در چنین شرایطی کارکنان امنیت شغلی بالا و داشتن فرصت های شغلی زیاد در داخل سازمان را به حقوق و دستمزد مبتنی بر نرخ بازار، ترجیح می دهند.

در نهایت چهار مقررات را مطرح می کند که اساس گوناگون استراتژی های منابع انسانی است و همچنین اساس منطقی است که کارکنان بر اساس آن منطق به مبادله و داد و ستد با سازمانها می پردازند. این چهار مقررات عبارتند از :

- مقررات مربوط به طبقه بندی مشاغل و تعریف شغل
- مقررات مربوط به توسعه مسیر شغلی
- مقررات مربوط به امنیت شغلی
- مقررات مربوط به حقوق و دستمزد

الگوی دلری و داتی

این الگو در پی این است که بین روشهای اجرای منابع انسانی و استراتژی سازمانی رابطه ای تنگاتنگ ایجاد کند. آنها معتقدند که اگر بین روشهای اجرایی منابع انسانی و استراتژی سازمانی رابطه تنگاتنگی برقرار باشد، عملکرد سازمانی بهتر می شود. آنها سه نوع استراتژی را با توجه به هفت روش عملی و اجرایی واحد منابع انسانی ارائه نمودند.

۱- استراتژی منابع انسانی مبتنی بر بازار

در این استراتژی کارفرما می کوشد که برای حفظ منافع خود هزینه های دستمزد را کاهش دهد و منابع خارج از سازمان استخدام نماید. در این استراتژی منابع انسانی :

- امنیت شغلی وجود ندارد.
- فرصت شغلی و پیشرفت توسعه داخلی وجود ندارد.
- آموزش رسمی کم است.
- به فرایند جامعه پذیری و توجیه کارکنان توجه کمی می شود.
- فرصت مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی کم است.
- برنامه های سهامی کردن کارکنان در سود شرکت به صورت گسترده ای وجود دارد.

۲- استراتژی منابع انسانی مبتنی تامین نیرو از داخل

در این استراتژی کارفرما می کوشد که برای حفظ منافع خود از شایستگی کارکنان و سرمایه اجتماعی سازمان بعنوان یک منبع رقابتی پایدار استفاده کند. در این استراتژی منابع انسانی :

- امنیت شغلی بالایی برای کارکنان وجود دارد
- فرصت پیشرفت و کارراهه مسیر شغلی، توسعه یافته است و بیشتر پست ها را افراد درون سازمان احراز می نمایند.
- به فرایند جامعه پذیری و توجیه کارکنان توجه می شود.

- آموزش و توسعه منابع انسانی به صورت گسترده است.
 - شرح دقیق شرح شغلها و وظایف ارائه می‌شود.
 - فرصت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی زیاد است.
 - از سیستم‌های ایجاد انگیزه مانند سهمیم کردن کارکنان در سود شرکت استفاده چندانی نمی‌شود.
- ۳- استراتژی منابع انسانی وسط جاده‌ای
این استراتژی منابع انسانی ترکیبی از دو استراتژی فوق است.
دلری و داتی بر مبنای مفروضات همپایانی، سه گونه آرمانی استراتژی منابع انسانی را پیشنهاد می‌کنند که دربرگیرنده روشهای عملی هستند که :

- سازگاری افقی دارند یعنی روشها و عملیات اجرایی در هریک از سه گونه استراتژی با هم سازگارند.
 - سازگاری عمودی دارند یعنی از دیدگاه منطقی با استراتژی‌های سازمانی مرتبط هستند بطوریکه می‌توان نشان داد که کدام استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمانی متناسب می‌باشند :
 - استراتژی منابع انسانی تامین نیرو از داخل با استراتژی تدافعی
 - استراتژی منابع انسانی تامین نیرو از خارج با استراتژی تهاجمی
 - استراتژی منابع انسانی وسط جاده‌ای با استراتژی تحلیل‌گر
- الگوی بارون و کرپس

این الگو سه بخشی بوده و بر اساس ماهیت رابطه داد و ستد کارمند و کارفرما قرار دارد. فرض این الگو این است که برای اجرای موفقیت آمیز هر استراتژی سازمانی نیاز به مجموعه‌ای منحصر بفرد و پایدار از شایستگی‌های منابع انسانی است ولی اساس این استراتژی‌ها، منطقی است که سازمانها از طریق آن چنین دارایی‌های با ارزشی را کسب، توسعه و حفظ می‌کنند که به شرح ذیل می‌باشند:

۱- استراتژی تامین نیرو از بازار داخل

این استراتژی با استراتژی مبتنی بر حقوق آسترمن و استراتژی تامین نیرو از داخل دلری و داتی تناسب بیشتری داشته و دارای دو هدف می‌باشد که عبارتند از :

- حفظ و نگهداری دانش خاص در داخل سازمان
- به حداقل رسانیدن هزینه‌های کارمندیابی، گزینش و آموزش سازمانها برای دستیابی به این اهداف، به موارد ذیل توجه می‌کنند:
- توجه به جامعه‌پذیری کارکنان
- توجه به آموزش و توسعه کارکنان
- توجه به کارراهه مسیر شغلی و ایجاد فرصت‌های زیاد برای کارکنان
- تامین نیرو برای پست‌های سطوح بالاتر سازمان از داخل سازمان
- ایجاد سلسله‌مراتب عمودی
- طراحی برنامه‌های ایجاد انگیزه جهت حفظ کارکنان

۲- استراتژی تامین نیرو ثانویه یا استراتژی مبتنی بر تعهد زیاد

این استراتژی با استراتژی مبتنی بر مهارت و استراتژی مبتنی بر بازار دوم یا ثانویه آسترمن و استراتژی مبتنی بر بازار دلری و داتی تناسب بیشتری داشته، بدین معنا که فرض می‌شود کارکنان به مسیر شغلی یا کار خود در مقایسه با کارفرما تعهد بیشتری دارند.

هدف این استراتژی این است که بازده کارکنان را به شیوه کارا به حداکثر برساند یعنی با به کارگیری روشهای مدیریت منابع انسانی محصول بیشتری بدست آورد و پرداخت بیشتری هم به کارکنان نماید.

سازمانها برای دستیابی به این اهداف، به موارد ذیل توجه می کنند:

- شناسایی داوطلبان که برای شغل مورد نظر ارجحیت دارند.
- شیوههای پرداخت مبتنی بر بازار باشد
- دادن آزادی عمل در یک فرهنگ مبتنی بر مشارکت
- ایجاد ساختار تخت برای سازمان

۳- استراتژی مبتنی بر تعهد

این استراتژی یک استراتژی پیوندی است که بین استراتژی تامین نیرو از بازار داخل و استراتژی استراتژی مبتنی بر تعهد زیاد قرار می گیرد، که به موارد ذیل توجه می شود :

- تاکید بر تیم کاری
- ایجاد سلسله مراتب افقی
- فضای باز ارتباطی و اطلاعاتی
- پرداخت بر مبنای عملکرد
- تاکید بر امنیت شغلی
- تاکید بر ارزیابی عملکرد کارکنان

در این نوع استراتژی هم بر جذب نیروی مناسب از داخل تاکید و هم افراد شایسته از بازار خارج جذب و در نگهداری آنها دقت بیشتری می شود. ولی باید توجه شود که نوع فعالیت در این قسمت بعنوان یک متغیر تعدیل کننده عمل می کند یعنی :

- استراتژی مبتنی بر تعهد زیاد برای کارهای اصلی، و هسته ای سازمان مطرح می شود.
- استراتژی دست دوم یا ثانویه آسترمن برای کارهای روتین، و روزمره که برای سازمان سرنوشت ساز و حیاتی نیستند، مطرح می گردد.

ویژگی های این سه الگو و وجوه تشابه بین آنها :

- این سه الگو نشان می دهند که استراتژی های رقابتی سطح سازمانی، رابطه داد و ستد بین کارفرما و کارکنان را تعیین می کند و رابطه بین کارفرما و کارکنان، اساس و بنیان روشهای عملی و اجرایی منابع انسانی را تعیین می کند.

- روشهای اجرایی و عملیات منابع انسانی با اهداف کلان و استراتژی های سازمانی سازگارند (سازگاری خارجی).
- اتخاذ روشهای و عملیات گوناگون منابع انسانی در درون سازمان با هم سازگارند (سازگاری داخلی)، زیرا در جهت یک منطق هستند که همان رابطه کارفرما و کارکنان می باشد.

ب) الگوهای مبتنی بر کنترل

در این الگوها فرایند کنترل کارفرما و نقش عملکرد کارمند مد نظر قرار می گیرد. لذا محتوی رقابتی سازمانها باعث می شود که مدیران بتوانند به شیوه های اثربخش بر عملکرد کارکنان کنترل و اعمال نظارت کنند.

الگوی شولر و جکسون

این الگو بر این مبناء قرار دارد که چون نگرش و رفتار کارکنان با هم تفاوت دارد نقش استراتژی منابع انسانی این است که نگرش و رفتار اعضای سازمان را با استراتژی سازمانی سازگار کند. پس روشهای عملی منابع انسانی می تواند بر نقش رفتار کارکنان اثر بگذارد و به آنها مسیر مشخص دهد و آنها را قابل پیش بینی نماید. از نظر شولر و جکسون استراتژی منابع انسانی

بدین معنا است که روشها و سیاست‌های عملی منابع انسانی به شیوه‌ای طرح‌ریزی می‌شوند که رفتارها و نگرش‌های کارکنان را کنترل و در جهت اهداف کلان و استراتژی‌های سازمان قرار دهد.

آنها معتقدند که این روشها و سیاست‌ها با توجه به پنج بعد با هم متفاوت هستند که این پنج بعد عبارتند از: برنامه‌ریزی، تامین نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی عملکرد و حقوق و دستمزد

آنها دو منطق اصلی مبتنی بر کنترل را استنتاج کردند که عبارتند از:

- کنترل مستقیم بر فرآیند که به منظور کارایی و کاهش هزینه اعمال شده و با استراتژی رهبری هزینه پورتر همخوانی دارد.

- کنترل غیر مستقیم بر بازده که به نتایج واقعی توجه داشته و با استراتژی تمایز کالا و خدمات پورتر همخوانی دارد.

آنچه که به صورت ضمنی می‌توان از دیدگاه شولر و جکسون دریافت این است که منطق متعلق به استراتژی منابع انسانی با استراتژی رقابتی و کلی سازمان سازگار است. برای مثال می‌توان فهمید که استراتژی منابع انسانی مبتنی بر کنترل فرآیند با جذب، پرورش و حفظ کارکنان خلاق و مبتکر، همخوانی ندارد.

این دیدگاه ریشه در کارهای اوچی و تامسون در زمینه کنترل سازمانی دارد. همانطور که ادواردز بیان می‌دارد، کنترل به توانایی مدیر در دستیابی به رفتار مورد نظر از کارکنان است، لذا اوچی و تامسون معتقدند که مدیران با استفاده از سازوکارهای مختلف می‌توانند به رفتار و نگرش کارکنان شکل و قالب دهند و به این منظور دو روش کنترل را تعریف می‌نمایند:

کنترل بر شیوه انجام کار

این نوع کنترل پرهزینه است و مستلزم برنامه‌ریزی دقیق است و هنگامی اثربخش است که رابطه بین وسیله و هدف بطور کامل درک شود (مانند خط مونتاژ).

کنترل بر بازده و محصول کار

زمانیکه رابطه بین هدف و وسیله مبهم و نامطمئن باشد برای مثال سازمان از استراتژی متمایز ساختن محصول استفاده نماید و کارکنان و کارفرما در مورد اهداف به توافق رسیده باشند، کنترل بر بازده می‌تواند اثربخش باشد. الگوی دایر و هولدر

دایر و هولدر معتقدند که استراتژی منابع انسانی، تصمیماتی در مورد اهداف عمده منابع انسانی و وسیله‌هایی برای تامین این اهداف است لذا ۴ هدف، ۷ وسیله و ۳ منطق را توصیف و شرح دادند. اهداف از دیدگاه دایر و هولدر عبارتند از:

- شایستگی: درجه یا میزانی که نیروی کار دارای شایستگی‌های لازم جهت تامین اهداف استراتژیک سازمان است که همان دانش، مهارت و توانایی‌های نیروی کار محسوب می‌گردد.

- ایفای نقش: انتظارات عملکردی از کارکنان است برای مثال کارایی، خلاقیت، نوآوری و انعطاف‌پذیری از کارکنان مورد انتظار است.

- ترکیب: با ترکیب نیروی کار بویژه از نظر ترکیب قومی، جنسی، ترکیب مهارت‌ها، نسبت سرپرستی و نیروهای صف و ستاد سروکار دارد.

- تعهدی: درجه یا میزانی است که کارکنان، خود را متعلق به سازمان می‌دانند. تعلق علی تا آنجا که کارکنان بطور کامل سازمان را معرفی می‌دانند.

وسیله‌ها از نظر دایر و هولدر عبارتند از:

آموزش و توسعه کارکنان، مدیریت عملکرد، رابطه با کارکنان، رابطه با کارگران، رابطه با دولت، مدیریت پاداش و طرح‌ریزی سیستم کار

منطق‌ها از دیدگاه دایر و هولدر عبارتند از :

- منطق تشویق و ایجاد انگیزه : سازمانهایی این منطق را می پذیرند که در محیط‌های بسیار رقابتی فعالیت می کنند، بر کاهش دادن هزینه‌ها، کم کردن تعداد کارکنان، تضمین اینکه درون‌داده‌ها بدون تعارضات و تشنجات کارگری به ستاده تبدیل شوند و کارها به صورت دقیق تعریف شده است. چنین سازمانهایی بر هدف تعهدی تاکید دارند.
 - منطق سرمایه‌گذاری : سازمانهایی که این منطق را می پذیرند، استراتژی آنها حول محور متمایز ساختن محصول (برند، نام و نشان تجاری و کیفیت محصول) می چرخد. این سازمانها بر نوعی انعطاف‌پذیری و سازگاری کنترل شده تاکید می کنند برای مثال شرح گسترده وظایف در این سازمانها منجر به پیدایش مهارت‌های گوناگون در سازمان می‌شود لذا بر اهداف شایستگی تاکید می‌شود و بر توسعه و تعهد کارکنان هم تاکید می‌شود تا از دانش موجود در سازمان نهایت استفاده را ببرند. نکته مهم این است که هرچند هرم ساختار سازمانی بلند و تصمیم‌گیری متمرکز است ولی پرداخت بر اساس ترکیبی از مقادیر ثابت و متغیر می باشد که این مساله نشان می دهد که این سازمانها به هدف ایفای نقش (خلاقیت و نوآوری) تاکید زیادی دارند.
 - منطق مشارکت دادن : سازمانهایی که دارای استراتژی پیوندی می‌باشند یعنی هم بر رهبری هزینه و هم بر نوآوری تاکید می‌کنند از این منطق استفاده می‌کنند. این سازمانها بر شایستگی بسیار تاکید می‌کنند تا بتوانند با سطح بالای تخصص و دانش فنی به محیط متغیر پاسخ مناسب دهند. که این هدف را با تدوین دقیق رویه‌های گزینش، مسیر شغلی قابل دستیابی می‌نمایند. از طریق مرتبط ساختن پاداش با نتیجه کار هدف مربوط به ایفای نقش تامین می‌شود. این سازمانها بر اهداف تعهد و ترکیب تاکید بسیار زیادی دارند.
- سوئیکز در آزمون تجربی برای اثبات قابلیت اعتماد این سنخ‌شناسی به نتیجه‌ای دست‌یافت که منطق تشویق و ایجاد انگیزه و منطق مشارکت دادن را تائید نمود ولی نتوانست منطق سرمایه‌گذاری را تائید کند. وی نشان داد که منطق‌های استراتژیک نیز مانند الگوی مبتنی بر کنترل شولر و جکسون در یک طیف قرار دارند و منطق‌های استراتژیک حول دو انتهای طیف کنترل سازمانی تشکیل خوشه می دهند.
- کنترل دقیق بر فرایند با منطق تشویق و ایجاد انگیزه و کنترل نه چندان شدید و مبتنی بر بازده با منطق مشارکت کارکنان در امور سازگار است.
- اسنل نیز طی آزمونهایی دریافت که استراتژی‌های منابع انسانی از دیدگاه کنترلی بر حسب فرایند و بازده در دو سر یک طیف تشکیل خوشه می دهند. وی چنین استدلال کرد روشهای عملی منابع انسانی که برای تنظیم عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند، در واقع کنترل را متجلی می‌سازند و در واقع سه نوع کنترل را عیان می‌سازند.
- ۱- کنترل رفتاری : همانند منطق تشویق و ایجاد انگیزه دایر و هولدر ریشه در منطق کنترل رفتار داشته و فرض می‌کند :
- کارها را می‌توان به میزان زیاد برنامه‌ریزی کرد.
 - دانش کامل از علت و معلول وجود دارد.
 - رویه‌های عملیاتی به دقت تعیین شده‌اند.
 - با استفاده از نظارت مستقیم سرپرستان بر فرایند و رفتار می‌توان انحرافات را تشخیص داد و در زمان مناسب آنها را اصلاح کرد.
- ۲- کنترل برون‌داد (بازده):
- روشهای عملی که ریشه در کنترل بازده دارند همانند منطق مشارکت افراد در امور دایر و هولدر حول محوری شکل می‌گیرند که قصد یا اراده به هدف تبدیل می‌شود. چنین منطقی :
- با استانداردهای عملکرد سطوح بالا متجلی می‌شود.
 - به افراد آزادی عمل می‌دهد تا از وسایل آنطوری که می‌خواهند استفاده کنند تا به هدف برسند.

۳- کنترل درون داد

این کنترل با کنترل پیش از عملکرد مانند آموزش کارکنان و گزینش افراد سعی می‌کنند عملکرد را تنظیم کنند. این در زمانی استفاده می‌شود که دانش مربوط به علت و معلول کامل نباشد و استانداردهای عملکردی مبهم باشد، با تنظیم شرایط پیش از عملکرد سعی می‌کنند عملکرد را تنظیم کنند. این الگوی کنترل همانند منطق سرمایه‌گذاری دایر و هولدر مبنایی برای استراتژی پیوندی است که رابطه بین رفتار و بازده را برقرار می‌کند.

۲) الگوهای مبتنی بر داده یا تجربی

در الگوی مبتنی بر داده بر استراتژی منابع انسانی تاکید می‌شود و باید مجموعه شیوه‌های عملی (وسیله‌ها) را که در این رشته وجود دارد را شناسایی نمود. در این سری از الگوها محققان در فکر ایجاد رابطه بین روشها و عملیات اجرایی منابع انسانی با استراتژی‌های کلی آن نظام بودند و با استفاده از روشهای آماری بویژه تحلیل عاملی و تحلیل خوشه بین عوامل فوق رابطه برقرار کردند، بدین معنا که آیا واریانس روشهای اجرایی و عملی در قالب چند عامل اصلی دسته‌بندی می‌شوند. مهمترین تحقیق این الگوها تحقیق آرتور بود که توانست از داده‌های مختلف در روشها، سیاستها و رویه‌های عملیاتی و اجرایی منابع انسانی (سازماندهی کارها، تامین نیروی انسانی، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط با کارکنان) به دو خوشه اصلی برسد.

وی نشان داد که سازمانها با دو خوشه یا دو استراتژی کلی منابع انسانی وجود دارد که عبارتند از :

۱- استراتژی مبتنی بر تعهد :

این نوع استراتژی دارای ویژگیهای ذیل است :

- مشارکت دادن کارکنان در سطح وسیعی از تصمیم‌گیری‌ها
- ارائه آموزش‌های بسیار به کارکنان برای حل مسایل
- تاکید زیاد بر فعالیتهای مربوط به توسعه افراد و جامعه‌پذیری آنها
- روشهایی را تعیین می‌کنند که در آن نسبت کارکنان با مهارت به کارکنان بدون مهارت در سطح بالایی حفظ شود
- داشتن میانگین بالا از نرخ دستمزدها
- ۲- استراتژی مبتنی بر کاهش هزینه :
- در استراتژی مبتنی بر کاهش هزینه، فرض بر این است :
- مدیران دارای دانش کاملی در مورد فرایند تبدیل داده به ستاده هستند؛ لذا برای ارائه استانداردهای عملکردی و معیار سنجش بازده کارکنان، از توانایی بالایی برخوردار هستند.
- با نظارت مستقیم بر نتایج مبتنی بر استاندارد بر میزان حقوق و پاداش کنترل شدیدی اعمال می‌نمایند بنابراین سطح حقوق و دستمزد پائین باقی می‌ماند.

مک‌دافی نیز به شیوه‌ای مشابه مدعی شد که استراتژی منابع انسانی در مجموعه‌ای از شیوه‌های عملی منابع انسانی در درون سازمان با یکدیگر سازگار و مرتبط هستند و می‌توان آنها را شناسایی کرد. مک‌دافی پیش‌بینی کرد که بر مبنای منطق سازمانی، سازمانها از ترکیب‌های متفاوتی از سیاستها و روشهای عملی منابع انسانی (وسیله‌ها) جهت دستیابی به هدف اصلی منابع انسانی استفاده می‌کنند. که این اهداف به شرح ذیل می‌باشند:

- به سازمان این اطمینان را می‌دهد که کارکنان دارای مهارت و دانش لازم برای انجام کارها و دستیابی به اهداف سازمانی هستند.
- به سازمان این اطمینان را می‌دهد که کارکنان از انگیزه و تعهد لازم برای انجام کارها و دستیابی به اهداف سازمانی هستند.

- به سازمان این اطمینان را می‌دهد که آنها آزادانه از این شایستگی‌ها بهره‌برداری می‌کنند و این بهره‌برداری‌ها به صورتی مناسب در مسیر بهبود عملکردها مورد بررسی قرار می‌گیرند.
مک‌دافی شیوه‌ها یا وسیله‌ها را به صورت ذیل بیان می‌دارد:

پاداش و حقوق، کارمندیابی، گزینش، آموزش، کار تیمی، گردش شغلی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری
وی بیان می‌کند که اگر استراتژی سازمان تولید انبوه (استراتژی رهبری هزینه) باشد سازمان از منطق ایجاد سپر استفاده می‌کند. یعنی:

- شرایط پایدار در سازمان ایجاد می‌کنند که مانع از هرگونه انحراف در تولید می‌شود.
- استخدام کارکنان بی‌مهارت برای مشاغل با شرح شغل‌های دقیق
- دستمزدهای موثر برای ایجاد انگیزه در افراد
از طرفی سازمانهایی که استراتژی تولید محصول با کیفیت (استراتژی متمایز ساختن پورتر را مدنظر قرار می‌دهند به موارد ذیل توجه می‌کنند:

- استخدام کارکنان با مهارت از بازار خارج
- توجه به آموزش کارکنان با رویکرد حل مساله
- استفاده از تیم‌های کاری
- گردش شغلی بیشتر
- پرداخت بالاتر

سازمانهایی که از استراتژی انتقالی دارند، شیوه‌های اجرایی بین دو استراتژی تولید انبوه و تولید انعطاف‌پذیر را مورد استفاده قرار می‌دهند.

کاستی‌های روش تجربی

۱- توجه آنها به روشها و عملیات اجرایی سازمانها است لذا برای رسیدن به یک استراتژی خاص، در سطوح عملیاتی در سازمانهای مختلف ما به شیوه‌های بسیار متفاوت می‌رسیم که کار تحلیل عاملی یا خوشه‌بندی ما را مشکل می‌سازد.

۲- ماهیت نمونه‌برداری آنها می‌تواند مشکل‌ساز باشد. زیرا نمونه آنها، نمونه‌ای کوچک در سازمانهایی در یک صنعت خاص می‌باشد.

نگرش یکپارچه الگوی بامبرگر و مشولم

در نگرش یکپارچه دو بعد کلی کسب و نگهداری منابع از داخل و خارج سازمان و ماهیت کنترل بر فرایند یا محصول مد نظر قرار می‌گیرد.

نخستین بعد تامین منابع با جنبه خرید یا ساختن سروکار خواهد داشت و بعد دوم یعنی کنترل به درجه و میزانی سروکار خواهد داشت که استراتژی منابع انسانی به موضوع نظارت بر رفتار کارکنان توجه می‌کند که به چهار گونه آرمانی از استراتژی‌های منابع انسانی دست می‌یابیم.

استراتژی متعهدانه

مدیریت فاقد درک کاملی از فرایندی است که درون‌داد را به برون‌داد تبدیل می‌کند و همچنین فاقد توانایی است که بتواند کارایی رفتار کارکنان را به عنوان ابزار، برای فرایند تبدیل مورد قضاوت قرار دهند لذا کارفرمایان ناگزیرند که به کارکنان اعتماد کرده و فقط بازده را کنترل نمایند. تامین نیروی انسانی از داخل سازمان صورت می‌پذیرد از آنجائیکه در این سازمانها، کارکنان منبع اصلی مزیت رقابتی می‌باشند، تاکید زیادی بر آموزش و توسعه کارکنان می‌شود و اختیارات و آزادی عمل به کارکنان داده می‌شود که در جهت اهداف سازمان حرکت نمایند.

استراتژی ثانویه

سازمانهایی که کار آنها تکراری است و هزینه‌ها در سطح پائینی می‌باشد و فرایند تولید، منبع اصلی مزیت رقابتی محسوب می‌شود. در اینجا مدیریت دارای درک واضحی از فرایند کار هستند. در این استراتژی، نظارت دقیق به وسیله سرپرستان ارشد و مبتنی ساختن دستمزدها بر کارایی باعث می‌شود که کارکنان به خوبی تلاش کنند. نوع کارها ساده است و می‌توان با کمترین هزینه از بازار خارجی، نیروی کار لازم را تامین کرد. از طرفی هزینه دستمزد متغیر است یعنی با اتخاذ نوعی سیاست آزادانه و اختیاری در استخدام می‌توان نیروی کار لازم و جانشین را استخدام کرد. استراتژی پیمانکارانه

مدیریت فاقد درکی از فرایند تولید یا کار است. در این شرایط شرکت به پیمانکارانی روی می‌آورد که دارای مهارت بوده و تا زمانی در اختیار کارفرما هستند که به آنها نیاز باشد. خرید خدمت متخصصان شیوه‌ای است که این سازمانها برای غلبه بر پدیده تردید به کار می‌برند و متناسب با استخدام مبتنی بر مهارت آسترمن است. استراتژی پدران

سازمانهایی از این استراتژی استفاده می‌کنند که کارها تکراری و ساده بوده و مدیریت دارای درکی واضح از فرایند کار می‌باشد. این سازمانها برای اعمال کنترل بر پدیده تردید از یک فناوری ثابت استفاده می‌کنند و افرادی را استخدام می‌کنند که دارای رفتارهای مشخص بوده تا موجب هیچ نوع خدشه‌ای در فرایند تولید نشوند. و تامین نیروی انسانی از بازار کار داخلی انجام می‌شود.

در الگوی یکپارچه علاوه بر اهداف و مقاصد دایر و هولدر که شامل شایستگی (دانش، مهارت و توانایی کارکنان)، تعهد (میزان سازگاری منافع کارکنان و منافع مدیریت)، ترکیب (آمیزه مهارت‌ها) و ایفای نقش (افراد نقشی محدود، مشخص و ثابت ایفاء می‌کنند یا نقشی گسترده، مبهم و پویا بر عهده دارند) می‌باشد، دو هدف دیگر به عنوان انعطاف‌پذیری سریع (واکنش سریع به تغییرات محیط) و سازگاری (اجزاء و متعدد سیستمهای منابع انسانی با هم سازگار باشند-سازگاری درونی- و سیستم منابع انسانی دارای توان هم‌افزایی باشد) مطرح می‌گردد.

در این نگرش، ابزار و وسیله‌ها هم مدنظر قرار گرفته است که منظور این است که برای رسیدن به استراتژی منابع انسانی باید بر روشها و عملیات اجرایی منابع انسانی، بعنوان ابزار و وسیله‌ها تاکید نمود.

ابزار و وسیله‌ها از دیدگاه شولر و جکسون عبارتند از :

آموزش، حقوق و دستمزد، برنامه‌ریزی، تامین نیروی انسانی و ارزیابی عملکرد

ابزار و وسیله‌ها از دیدگاه آرتور عبارتند از :

آموزش و توسعه، حقوق و دستمزد، سازماندهی سیستم کار، تامین نیروی انسانی و روابط کار

از دیدگاه بامبرگر و مشولم در الگوی یکپارچه، ابزار و وسیله‌ها تحت عنوان سه زیرسیستم مطرح می‌شوند که عبارتند از :

- زیرسیستم تامین نیروی انسانی

این بعد با فعالیتهایی نظیر کارمندیابی، انتخاب، انتصاب و جابجایی داخلی و خارجی کارکنان سروکار دارد.

- زیرسیستم پاداش و ارزیابی عملکرد

این بعد با فعالیتهایی نظیر ارزیابی عملکرد، تعیین حقوق و دستمزد و پاداش کارکنان سروکار دارد.

- زیرسیستم روابط کارکنان

این بعد شامل فعالیتهایی نظیر روابط صنعتی و روابط کار با کارکنان، طراحی فرایندکار، شغل و وظیفه و مدیریت فرهنگی سروکار دارد.

فصل چهارم : تامین نیروی انسانی

دایر و هولدر تامین نیروی انسانی را چنین تعریف می کنند :

مجموعه‌ای از شیوه‌های عملی که به گونه‌ای طرح‌ریزی شده‌اند که شکل و ویژگیهای نیروی کار را تعیین می‌کنند یعنی فرایند پیوند دادن افراد با شغل‌ها .

این زیرسیستم شامل شیوه‌های عملی و فرایندهایی می‌شود که بر ترکیب ، شایستگی (دانش و مهارت و توانایی‌ها) نیروی انسانی و اهداف هزینه‌ای سازمان تاثیر مستقیم می‌گذارد.

بیر و همکاران تامین نیروی انسانی را فرایندی می‌دانند که بر جریان ورود افراد به داخل سازمان و خروج از سازمان نظارت می‌کند و شامل فعالیت‌هایی نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تجزیه و تحلیل شغل، کارمندیابی، گزینش، انتخاب، انتصاب، ارزیابی عملکرد، جابجایی افراد، برنامه‌ریزی مسیر شغلی و سرانجام خاتمه دادن به فعالیت شغلی فرد، تاکید دارد.

در هر و کندال نیز معتقدند که این زیرسیستم شامل همه مسایلی است که سازمان می‌کوشد با استفاده از آنها به ترکیب نیروی کار خود شکل دهد و شامل مواردی نظیر کارمندیابی، گرفتن آزمون از داوطلبان، ارتقاء و نگهداری افراد و تفکیک پست‌های مدیریت است.

نکته مهم این است که باید به این زیرسیستم از این حیث نگریسته شود که تا چه اندازه می‌تواند مفهوم استراتژیک داشته باشد یعنی با سایر زیرسیستم‌ها نظیر زیر سیستم پاداش همپوشانی نداشته باشد. نکته مهم این است که سازمان بداند تا چه اندازه می‌خواهد به بازار خارجی متکی شود و بدان وسیله نیروی انسانی خود را تامین کند یا گامهایی را جهت مصون نگه داشتن سرمایه انسانی خود بردارد و سرانجام بتواند بر مبنای شاخص توانایی بالقوه بلندمدت داوطلبان را انتخاب کند. این مساله زمان بیشتر اعتبار می‌یابد که بدانیم در حال حاضر سرمایه انسانی بعنوان منبع اصلی مزیت رقابتی پایدار بوده که جانشین سایر شکل‌های سرمایه می‌شود.

با این دیدگاه شاید بهترین تعریف، تعریف سانن فلد و پیپرل باشد که معتقدند این زیرسیستم مجموعه‌ای از سیاستها و اولویت‌ها و اقداماتی است که سازمان در طول زمان به کار می‌گیرد تا بر جریان ورود افراد به داخل، در درون سازمان و خارج از آن را مدیریت کند.

تصمیمات استراتژیک مربوط به این زیرسیستم دارای دو ویژگی می‌باشد :

- جریان عرضه مبتنی بر جابجایی افراد در داخل و خارج سازمان
- جریان داخلی از نظر مصوب کردن افراد در پست‌های گوناگون

انتخاب استراتژیک در این زیر سیستم

در این حوزه بحثی همانند استراتژی‌های کارکردی تولید مطرح می‌شود و مطابق نظر مایلز و اسنو به این مساله می‌پردازد که نیروی انسانی نیز مانند هر شکل دیگری از سرمایه به‌گونه‌ای است که می‌توان آنرا ساخت یا خرید.

۱- انتخاب اصلی درباره تامین نیروی انسانی

در مورد تامین نیروی انسانی دو رویکرد وجود دارد :

الف) تامین نیروی انسانی از داخل و ساختن و توسعه مهارت آنها از طریق آموزش، که این انتخاب اصلی دارای ویژگیهای زیر می‌باشد :

- محدود کردن بنادر ورودی (محدود کردن رقابت کارکنان)
- امنیت شغلی برای کارکنان
- اعمال آموزش‌های ضمن خدمت به صورت گسترده و فراگیر در سطح سازمان

- ارتقاء بر مبنای ارشدیت و سابقه کار (در این مورد بخش‌بندی کارکنان نقش اساسی دارد بطوریکه شاخص پیشرفت برای کارکنان، آموزش حین کار و سابقه و شاخص پیشرفت برای سطوح مدیریتی، توجه به مهارتها و شایستگی آنان می‌باشد).
- تصمیم‌گیری متمرکز و روابط رسمی کار
- توجه سازمان به وفاداری کارکنان، تعهد و اعتماد
- حاکم بودن فرهنگ قوی در سطح سازمان
- پرداخت حقوق و دستمزد بر مبنای سابقه کار برای کارکنان
- پرداخت حقوق و دستمزد برای مدیران در چارچوب اتحادیه

مزایای تامین نیرو بر مبنای کار داخلی

- چون برای افراد کار دایمی ایجاد می‌کند هزینه کارمایی را برای کارکنان افزایش می‌دهد و نرخ جابجایی افراد کاهش می‌یابد.
- پاداش بر مبنای تجربه و دانش مورد نیاز سازمان است لذا کارکنان نمی‌توانند به راحتی شغل خود را در جاهای دیگر بیابند و با توجه به سرمایه‌گذاریهای انسانی که تاکنون کرده‌اند نمی‌توانند به بازده مناسب دست یابند.
- اشتغال در دوره‌های بلندمدت موجب ایجاد شبکه‌های ارتباطی غیررسمی و دانش خاص در مورد سازمان می‌شود که این دانش خاص باعث ایجاد مزیت رقابتی سازمان شده و به راحتی قابل جایگزین و قابل تقلید نیست.
- هزینه‌های دستمزد کاهش می‌یابد زیرا هزینه‌های مربوط به تامین نیروی انسانی برای سازمان بسیار کمتر است لذا فقط برای پست‌های پائین از آن سیستم استفاده می‌شود.
- از طرفی کارفرمایان به بهانه امنیت شغلی تا حدی می‌توانند پرداخت کمتر (کمتر از نرخ پرداخت در بازار) به کارکنان را توجیه نمایند.

معایب تامین نیرو بر مبنای کار داخلی

- ارتقای مقام در درون سازمان بر اساس شاخص شایستگی موجب ایجاد جو رقابت در سازمان می‌شود زیرا تیم‌کاری و تشریک مساعی بین کارکنان را از بین می‌برد.
- تاکید زیاد بر امور اداری و اجرایی مغایر با سیستم تخصصی کار است.
- ایجاد دیوان‌سالاری بیشتر موجب افزایش هزینه‌های سربار و کم شدن انعطاف‌پذیری سازمانی می‌شود.
- هزینه‌های دستمزد به صورت یک قلم هزینه ثابت در خواهد آمد زیرا امنیت شغلی به عنوان هسته اصلی به حساب می‌آید.
- سازمان در مورد افزایش مهارت کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کند ولی ممکن است که کارکنان تعهدی به سازمان نداشته باشند.
- انعطاف‌پذیری فرهنگی کم می‌شود.

ب) تامین نیروی انسانی از بازار خارجی و گزینه خریدن

- سازمانهایی که می‌پندارند تصمیم به ساخت دارای نقاط ضعفی است، تصمیم به خرید می‌گیرند. تامین نیروی انسانی از بازار خارجی باعث می‌شود که سازمان برای پست‌های خود از نیروهای موجود در بازار استفاده کند و قیمت این منابع (هزینه حقوق و دستمزد) را بر اساس نرخ بازار بپردازد.
- مزایای تامین نیرو بر مبنای بازار کار خارجی
- مزایای این روش با فرض اینکه داوطلبان مهارتهای لازم را برای انجام وظایف دارند به شرح زیر است :

- هزینه آموزش برای سازمان کاهش می‌یابد.
- هزینه‌های سربار و اداری که مربوط به بازار کار داخلی است، کاهش می‌یابد.
- انعطاف‌پذیری سازمان در پاسخ به تغییرات محیطی بیشتر می‌شود.
- انعطاف‌پذیری فرهنگی سازمان بیشتر می‌شود.
- نکته مهم این است که در کشورهای در حال توسعه چون نظارت اتحادیه وجود ندارد لذا می‌توان هزینه‌های پرداخت را بر اساس روزمزد و ساعات کار تعیین کرد.
- معایب تامین نیرو بر مبنای بازار کار خارجی
- کارکنان تعهد کمتری به سازمان داشته و بیشتر دلبستگی به کار و ماهیت آن دارند.

عواملی که بر انتخاب ساخت و خرید کارکنان دخالت دارند عبارتند از :

تمایل به تامین نیرو بر مبنای بازار کار داخلی از دیدگاه بارون و کرپس زمانی است که :

- فرایند کار پیچیده باشد و نیاز به سرمایه‌های انسانی متخصص باشد.
- فرایند کار نسبتاً ثابت و آهنگ تغییرات فناوری کند باشد که بتوان نیروی انسانی را در داخل سازمان پرورش داد.
- بازار کار بسیار داغ و نیروی کار در بازار کار خارجی بسیار کمیاب باشد.
- بازار کار خارجی به گونه‌ای نیست که افراد ماهر از سازمان بروند.
- فرهنگ سازمانی بر ثبات و تعهد تاکید دارد.
- استراتژی سازمان درصدد دستیابی به رشد نباشد و اقدام به رشد و توسعه کارکنان نماید.

از دیدگاه آسترمن اهمیت قائل شدن سازمان به ساخت و خرید به دو عامل بستگی دارد که عبارتند از :

- توان پیش‌بینی : اطمینان از عرضه نیروی کار داشته که با قیمت‌های قابل پیش‌بینی بتواند به برنامه‌ریزی نیروی انسانی بپردازد. در سازمانهایی که ریسک تصمیم نادرست در مورد توان پیش‌بینی از عرضه کار (کارخانه‌های برق اتمی) بسیار سهمگین و بسی بیشتر از مزایای بالقوه باشد، سازمان به ساخت روی می‌آورد.
- انعطاف‌پذیری : در سازمانهایی که تاکید بر توان پیش‌بینی باشد و رعایت فرهنگ قومی نیز پرهزینه است بطوریکه سازمان به خلاقیت و نوآوری نیز نیاز داشته باشد سازمان می‌تواند گزینه خرید را انتخاب کند.
- کر و ژافسکی نیز در تحقیقی دریافتند که تامین نیرو از بازار داخلی می‌تواند موجب انعطاف‌پذیری دست‌کم در سطح مدیریت شود زیرا باعث ایجاد نیروی توانمند شود که از نظر ژرفای مدیریت دارای ارزش حیاتی است.
- لپک و اسنل پیش‌بینی‌های خود را در قالب سه تئوری بیان نمودند :

۱- تئوری هزینه داد و ستد

همانطور که می‌دانیم هزینه‌های اداری قراردادهای نیروی انسانی زیاد می‌باشد ولی اگر فرایند کار به‌گونه‌ای باشد که سازمان بتواند از طریق استقرار سیستم نظارت عملکرد اثربخش از توانایی کارکنان استفاده بهینه ببرد، بطوریکه ارزش افزوده کارکنان، هزینه قراردادها را خنثی نماید سازمان به گزینه خرید اقدام می‌کند.

۲- دیدگاه تئوری سرمایه انسانی

سازمانها زمانی به ساختن سرمایه انسانی اقدام می‌نمایند که به مهارتهای بسیار تخصصی نیازمند هستند و نمی‌توانند آنها را به راحتی از بازار خارج تهیه کنند، لذا ریسک از دست دادن این نیروهای ماهر را می‌پذیرند و به ساخت اقدام می‌نمایند.

۳- تئوری مبتنی بر منابع

سازمانها زمانی به ساخت اقدام می‌نمایند که نیروی کار آنها هسته اصلی، کمیاب، غیرقابل جانشین، ارزشمند و غیرقابل انتقال باشد و این هسته مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند، در غیراین صورت نیروی کار لازم را از بازار خارج تامین می‌کنند.

لیک و اسنل در نهایت بر مبنای این سه تئوری استدلال می‌کنند که :

- اگر نیروی کار برای آنها هسته اصلی داشته باشد از بازار داخل تامین نیرو می‌کنند.
- اگر نیروی کار برای آنها حالت هسته‌ای ندارد از بازار خارج تامین نیرو می‌کنند.

۲- انتخاب کارمندیابی و گزینش

الف) کارمندیابی

رایز از کارمندیابی تعریف زیر را ارائه می‌دهد :

کارمندیابی دربرگیرنده کلیه فعالیت‌های است که بر تعداد و گونه افرادی که می‌خواهند برای یک پست خالی درخواست بدهند یا آنرا بپذیرند، تاثیر می‌گذارد.

این شیوه می‌تواند جریان ورود افراد با صلاحیت و شایسته را به سازمان تحت تاثیر قرار دهد و نیز توانایی سازمان را بر حفظ و نگهداری افراد (حداقل در کوتاه‌مدت) تاثیر بگذارد. کارمندیابی ماهیت مخزنی داشته یعنی بر مخزن افراد با صلاحیت و شایسته در سازمان تاثیر گذار است.

فلسفه و پیامهای کارمندیابی

دو نوع پیام در کارمندیابی مطرح می‌شود که عبارتند از :

- پیامهای واقع‌گرایانه : اطلاعات صحیح و مناسب در مورد ماهیت شغل، ارتقاء، پیشرفت، حقوق و دستمزد و مزایا به متقاضیان شغل داده می‌شود که این پیامها اثرات چشمگیری داشته و نرخ جابجایی کارکنان را کمتر می‌کند.
- پیامهای مبتنی بر فروش : اطلاعات نادرست به متقاضیان مشاغل داده می‌شود.

گستره تلاشهای کارمندیابی

کارفرمایان هنگام طرح‌ریزی یک برنامه برای کارمندیابی ناگزیرند که گستره تلاشهای خود را مشخص کنند.

اگر حیطه کوچکی در نظر گرفته شود، داوطلبان با کیفیت و با توانایی زیاد مورد نظر سازمان می‌باشد.

تعیین شرایط سخت و مشخص کردن داوطلبان مورد نظر منجر می‌شود استخدام مثبت دروغین کاهش یابد یعنی احتمال اینکه افرادی دارای توانایی لازم و مهارت کافی نباشند و جذب سازمان گردند، کاهش می‌یابد.

ولی منجر می‌شود که استخدام منفی دروغین نیز کاهش یابد یعنی داوطلبانی که بطور بالقوه شرایط احراز را دارند ولی بعلت سخت بودن آزمون‌های ورودی و شرایط احراز شغل، تقاضا ندهند.

اگر روش مبتنی بر تور بزرگ مد نظر سازمان باشد، سازمان مخزنی بزرگتر از داوطلبان را پیش‌رو خواهد داشت و باید سازوکارهای کارا و قابل اعتمادی را برای فرایند گزینش طراحی کند.

در چنین شرایطی ریسک استخدام منفی دروغین کاهش می‌یابد یعنی افرادی که بالقوه شرایط را داشته باشند می‌توانند جذب سازمان شوند.

البته این مورد برای سازمانهایی که روش تامین منابع انسانی از داخل را دارند بسیار مشکل‌زا است و استخدام مثبت دروغین باعث دردسرهایی برای آن سازمانها می‌شود، زیرا افرادی که قرار است در این پست‌ها قرار بگیرند اگر تخصص لازم را نداشته باشند به راحتی نمی‌توان آنها را از سیستم خارج کرد.

روشهای کارمندیابی

اتخاذ روشهای کارمندیابی به عوامل زیر بستگی دارد :

- تبلیغ در رسانه

- تماس با معرف
- سازمانهای کارمندیابی

روش کارمندیابی می‌تواند با استراتژی کلی سازمان سازگار باشد مثلاً "سازمانهایی که استراتژی تهاجمی دارند بیشتر با روشهای تماس با معرف و روش کارمندیابی غیر رسمی کارمندیابی می‌کنند.

روش کارمندیابی به این شیوه نیز بستگی دارد که سازمانها تامین نیروی انسانی خود را از داخل یا خارج سازمان انجام می‌دهند. سازمانهایی که روش تامین منابع انسانی از داخل را دارند از روشهای کارمندیابی غیر رسمی استفاده می‌کنند.

نوع کنترل بر بازده یا فرایند هم در اتخاذ روش کارمندیابی موثر است برای مثال سازمانهایی که فرایند کار را کنترل می‌کنند چون کارهای آنها روتین، تکراری و فناوری آنها انعطاف پذیر نیست از سازمانهای کارمندیابی می‌خواهند تا نیروی انسانی لازم را برای آنها تامین کند.

سازمانهایی که به حفظ فرهنگ قوی، ارزشها و هنجارهای کنونی سازمان اهمیت می‌دهند همانند سازمانهایی که روش تامین منابع انسانی از داخل را دارند از روشهای کارمندیابی غیر رسمی استفاده می‌کنند. و سازمانهایی که به انعطاف پذیری اهمیت می‌دهند از روشهای کارمندیابی رسمی استفاده می‌کنند.

(ب) گزینش

منظور اتخاذ پارامترهایی است که بر اساس آن داوطلبان شغل، گزینش خواهند شد مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و اغلب تصمیم‌گیری درباره شاخص‌های گزینش منعکس کننده دیدگاه کلی یا اصول راهنمایی است که به روش شرکت در ایجاد تغییر در سیستم استخدام حاکم است.

تصمیم‌گیری برای تعیین شاخص‌های گزینش به سه بعد زیر بستگی دارد :

- توجه سازمان به دستاوردهای گذشته تا به توانائیهای بالقوه آینده

سازمانهایی که به بازار کار داخلی خود متکی هستند توجه خود را معطوف به رشد و توسعه توانایی‌های بالقوه افراد می‌کنند تا بتوانند مسیرهای شغلی از پیش تعیین شده‌ای را طی نمایند و کمتر به مهارت‌های کنونی افراد توجه دارند.

- توجه به نگرش و عادات افراد (برای مثال قدرت بیان و ابراز نظر، صراحت لهجه، دیدگاه‌های خوش بینانه و بدبینانه). سازمانهای تیم‌محور بازده را کنترل می‌کنند و بر سازگاری فرهنگی متکی می‌باشند.

- توجه به شاخص‌هایی که بر شایستگی‌های محوری و اصلی و نقش‌های عمده سازمانی تاکید دارند بجای توجه به شاخص‌های مبتنی بر تجزیه و تحلیل شغل. این شاخص‌ها بر اساس نقش‌های استراتژیک و شایستگی‌هایی که برای ایفای نقش لازم است، می‌باشد.

روشهای گزینش

همانطوری که شاخص‌های گزینش تحت تاثیر تصمیمات مربوط به ساخت و خرید است، روشهای گزینش تحت تاثیر شاخص‌های گزینش است. برخی از شاخص‌ها (توانایی‌های بالقوه فرد) مشخص می‌کنند که از چه روش (آزمون سنجش استعداد نه آزمون میزان موفقیت) استفاده شود. هر چند سودمندی شاخص‌ها به استراتژی منابع انسانی و سودمندی روشهای گزینش به شاخص‌های گزینش برمی‌گردد ولی نتایج چند تحقیق نشان داده است که استفاده از چندین شیوه گزینش به نفع سازمان می‌باشد.

گستره مشارکت در فرایند گزینش در سازمانهایی که برای تامین نیروی انسانی از بازار کار داخلی استفاده می‌کنند، گزینش بر مبنای شاخص سابقه کار است. در سازمانهایی که برای تامین نیروی انسانی از بازار کار خارجی استفاده می‌کنند، فرد، دفتر یا گروهی مسئولیت تصمیم‌گیری را بر عهده می‌گیرند.

اگر افراد تصمیم‌گیری نماید، فرایند تامین نیروی انسانی در سطح عالی و دارای کارایی زیاد خواهد بود. اگر یک واحد تصمیم‌گیری نماید، گزینش به میزان زیادی با یکدیگر سازگار و اصل برابری و مساوات رعایت خواهد شد. ولی همانطور که آلیان و راینز اشاره کردند تصمیم‌گیری متمرکز (فرد و واحد) در بلندمدت منافع سازمان را به مخاطره می‌اندازد. از طرفی با توجه به پیچیدگی و مبهم بودن مشاغل، متمرکز نمودن اصل برابری و رعایت هنجارها سازمانها به سمت مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری‌های مرتبط با گزینش تمایل می‌یابند.

سازمانهایی که استراتژی پیمانکارانه منابع انسانی را مد نظر قرار می‌دهند، گستره مشارکت افراد در تصمیم‌گیری مرتبط با گزینش زیاد است.

سازمانهایی که استراتژی پدرانه را مد نظر قرار داده‌اند سیستم گزینش متمرکز است. سازمانهایی که استراتژی متعهدانه را مد نظر قرار داده‌اند، احتمالاً از سیستم گزارش متمرکز و مشارکت دادن افراد و گروه‌هایی که در سازمان ذینفع هستند در گزینش افراد استفاده می‌کنند.

ج) توسعه کارکنان

دو عامل تامین عوامل کار از داخل و خارج و همچنین کنترل، بر توسعه کارکنان اثر می‌گذارد که شرح هر کدام به شرح ذیل می‌باشد.

تامین نیروی کار از داخل

در این شیوه سازمان به موارد زیر توجه دارد :

- توجه به جامعه‌پذیری کارکنان
- آموزش مهارت‌های منحصربفرد
- توجه به انتقال مهارت، دانش و شایستگی

تامین نیروی کار از خارج

در این شیوه افراد نخبه، حرفه‌ای و متخصص وارد سازمان می‌شوند که نیازی به آموزش مکمل ندارند و بیشتر بحث ایجاد تعهد این افراد به سازمان مطرح است.

کنترل بر بازده

چون سازمان درک کاملی از فرایند کاری پیچیده ندارد، اصول و مبانی را به‌افراد آموزش می‌دهد تا در برخورد با پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان از آن استفاده کنند.

کنترل بر فرایند

کارها تکراری و روتین می‌باشد و نیازی به ارائه اصول و مبانی نیست و در نتیجه به آموزش‌های کمتری نیاز است.

استراتژی ثانویه هیچ تأکیدی بر آموزش ندارد، استراتژی پیمانکارانه بر توسعه هنجار و شایستگی تأکید دارد.

استراتژی پدرانه، بر توسعه مهارت و قابلیت افراد، ارزش قائل است.

د) نقل و انتقال داخلی

در سازمانهایی که از نیروی انسانی داخلی برای ارتقاء استفاده می‌کنند یا تامین نیرو از داخل صورت می‌پذیرد، سابقه مهمترین شاخص است و می‌توان به شاخص توان رشد افراد نیز اشاره کرد. ولی با پیچیده‌تر شدن فرایند کار، کنترل بر مبنای بازده می‌شود و شایستگی مهمترین شاخص است.

در سازمانهایی که برای تامین نیرو از بازار کار خارجی استفاده می‌کنند، شاخص انتخاب بر مبنای شایستگی و حضور مرتب می‌باشد.

ه) گزینه‌های کنار گذاشتن کارکنان

برای کنار گذاشتن کارکنان باید دو تصمیم اساسی بگیریم :

الف) آیا با کنار گذاشتن کارکنان می‌توانیم به اهدافی نظیر کاهش هزینه و سودآوری دست یابیم.

اثرات منفی این تصمیم به شرح ذیل است :

- از دست دادن سرمایه دانشی سازمان
- در اختیار قرار دادن آن سرمایه‌ها ی دانشی به رقبا
- در شرایط مساعد مجدد، این افراد در بازار کار وجود نخواهند داشت و افراد موجود در بازار نیز مهارت و توانایی اینها را ندارند.
- ایجاد فضای ناامنی و خروج نیروهای شایسته از سازمان
- هزینه‌های مالی مربوط به اخراج افراد

ب) چه شیوه‌ای را برای اخراج یا کاهش نیرو باید در نظر بگیریم :

- آزادانه یا دلبخواهی (تشویق افراد به بازنشسته شدن پیش از مورد مقرر)

- اجباری (منتظر خدمت کردن یا فسخ قرارداد)

در چنین حالتی کارفرمایان دو شاخص را در نظر می‌گیرند که عبارتند از شایستگی و سابقه

کارفرمایان شاخص شایستگی را ترجیح می‌دهند و سازمان می‌تواند درختان خشک و بی‌بر را از باغ خارج نماید ولی این مساله از لحاظ اخلاقی زمانی درست نمی‌باشد که نتوان بین عملکرد کنونی و توان بالقوه آینده آنها رابطه معنی‌داری برقرار کرد.

اگر کارفرمایان شاخص سابقه را انتخاب کنند دو حالت پیش می‌آید

افرادی که دارای سابقه بالایی هستند دارای سطح بالایی از حقوق و دستمزد هستند و چون دارایی ارزشمندی برای سازمان محسوب می‌شوند تمایل برای اخراج کارکنان با سابقه کمتر که دارای سطح پائین‌تری از حقوق و دستمزد هستند (اما با تعداد بیشتری) بیشتر می‌شود.

از طرفی ممکن است افراد با سابقه همواره بهترین نباشند.

فصل پنجم : زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش

چارچوبی برای درک رابطه بین پرداخت و عملکرد

در بسیاری از سازمانها بر اساس مجموعه‌ای از تئوریه‌ها قرار دارد که تعیین‌کننده شیوه‌ای است که با استفاده از پاداش می‌توان در کارکنان ایجاد انگیزه کرد تا آنها در امور سازمانی مشارکت کنند و در تصمیم‌گیریهای سازمان نقش ایفاء کنند و در سازمان بمانند که این تئوریه‌ها عبارتند از :

تئوری انتظار و برابری

روم بر مبنای تئوری تقویت (رابطه واکنش فرد به پاداش بستگی دارد) چنین استنباط کرد که تجربه پیشین مربوط به پاداش به خودی خود تنها عاملی نیست که به انگیزه شکل دهد بلکه نوعی تصور یا پنداشت فرد درباره یک رابطه علی بین پاداش و رفتار، عامل تعیین کننده انگیزه است، یعنی هر قدر فرد فکر کند که تلاش وی در تغییر بازده یا پاداش پرداختی به وی نقش کمی دارد عامل مربوط به تعیین پاداش بر مبنای بازده نمی تواند موجب انگیزه فرد شود. تنها زمانی این نوع انتظارات موجب ایجاد انگیزه می شود که ارزش نتیجه کار یا پاداش از دیدگاه فردی معقول باشد. از طرفی بعید است که پنداشت یا تصور در مورد انتظار، تنها عامل تعیین کننده در رابطه بین پاداش و نگرش و رفتار مطلوب کارکنان باشد. هنجارهای انسانی نیز در این رابطه تاثیرگذار هستند. لذا اگر کارمندی احساس کند که نسبت پرداخت به وی به میزان نقشی که ایفاء می کند کمتر از همین نسبت در سایر کارکنان است به شیوه های دیگری مانند کم کاری، ترک سازمان و اعتصاب دست می زند. موضوع زمانی پیچیده می شود که چنین مقایسه از میان سه گروه مرجع توسط کارکنان انجام می گیرد.

۱- سایر کارکنان در پست های دیگر (برابری داخلی)

۲- سایر کارکنان در پست های مشابه در سازمان های دیگر در همین بازار کار (برابری خارجی)

۳- سایر کارکنان در پست های مشابه در همین سازمان (برابری کارکنان)

تئوری سرمایه انسانی

این تئوری بحث می کند که عملکرد تنها تابع مقدار تلاش و فعالیت نیست و تابع دانش، مهارت و توانایی هایی است که افراد هنگامی که دارای انگیزه باشد، از خود به نمایش می گذارد. فرض اصلی تئوری سرمایه انسانی نیز به همین منوال است. درآمد بیشتر نصیب کسانی می شود که از مجرای آموزش و تجربه در وجود خود سرمایه گذاری می کنند و بر میزان مهارت، دانش و توانایی های خود می افزایند لذا ظرفیت تولید و بهره وری خود را بالا نگه می دارند. چون افزایش مهارت، دانش و توانایی ها مستلزم صرف هزینه هایی (زمان، تحصیل و فرصت از دست رفته) است، سازمانی موفق است که بر این محدودیت ها فائق شود و افراد با ویژگی های مورد نظر خود را جذب و در سازمان نگه دارد. لذا برای تقویت پایگاه سرمایه انسانی دو راه پیشنهاد می شود:

- تدوین یک ساختار پرداخت که بین پست های سطوح اولیه و پست های مبتنی بر دانش تفاوت قائل شود.
- افزایش پرداخت به کارآمدی سرمایه انسانی بستگی دارد.

تئوری نمایندگی

اساس این تئوری بر این فرض است که منافع کارفرما و کارکنان مغایر هستند و سیستم پاداش می تواند بعنوان ابزاری کارآمد این منافع را همگون سازد. از این دیدگاه کارکنان فقط در حدی کار می کنند که شغل و پست آنها حفظ شده و در سازمان بمانند که این نوعی ریسک برای کارفرما محسوب می شود. لذا کارفرما برای کاهش دادن این ریسک که کارکنان بر اساس پاداشی که به توافق رسیده اند، نهایت تلاش خود را نکنند، باید نظارت نماید که این نظارت با توجه به دو عامل هزینه و سود همیشه مفید نیست، بخصوص زمانی که انجام کارها پیچیده است. در چنین شرایطی می توان پاداش مبتنی بر عملکرد را منوط به نتیجه کرد که در واقع سهیم نمودن کارکنان در ریسک است. از این رو بسیاری از سازمانها می کوشند بر مبنای تعدادی از نتایج مهم، از طریق منظور کردن عوامل اقتضایی، بین طرح های انگیزشی توازن بوجود بیاورند. هر قدر کارها پیچیده شود این ابزار نیز مخدوش می گردد.

انتخاب عوامل اقتضایی موثر در طراحی استراتژی‌های ارزیابی عملکرد

هر چند تئوریهای بالا به این مساله اشاره دارند که برخی از استراتژی‌های پاداش از نظر جهت دادن به تقویت رفتار و نگرش کارکنان در مقایسه با سایر استراتژی‌ها اثربخش هستند، ولی تئوریهای مزبور بیانگر این هستند که عوامل دیگری نظیر شرایط سازمانی، محتوی سازمان و بافت نیروی کار نیز در این رابطه به‌عنوان متغیر تعدیل کننده، نقش دارند. بهر حال محققان پارامترهایی را شناسایی کردند که بتوانند بوسیله آنها تفاوت بین زیرسیستم‌های ارزیابی عملکرد و همچنین اثربخشی و مناسب بودن آنها را تعیین کنند.

انتخاب اصلی

تعدادی از سیاست‌های اصلی هستند که می‌توانند در اتخاذ استراتژی عملکرد و ارزیابی پاداش و تصمیمات در این زمینه اثرگذار باشند و سنگ بنای اصلی تصمیم در سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش را شکل دهند.

الف) استراتژی منابع انسانی در زمینه تامین نیروی انسانی که شامل دو مورد ذیل است :

استراتژی تامین نیروی انسانی از داخل : باید رویه ثابت در پرداخت را رعایت کند (اصل برابری داخلی)

استراتژی تامین نیروی انسانی از خارج : سازمانهایی که برای تامین نیرو به بازارهای خارج روی می‌آورند باید بر نرخ بازار خارج از سازمان تاکید کنند. رعایت اصل برابری خارجی می‌تواند سازمان را در شرایط قرار دهد که منگنه حقوق می‌نامند. یعنی شرکت تحت فشار قرار می‌گیرد تا فاصله بین حقوق پست‌های رده بالا و پائین را کم کند تا بتواند نرخ بالای رایج در بازار را بپردازد تا نیروهای با مهارت خود را حفظ کند.

ب) ساختار سازمانی که شامل دو مورد ذیل است :

اگر وابستگی متقابل بین واحدها زیاد باشد ثابت در ساختار مناسب است و اگر وابستگی متقابل واحدها کم و دارای آزادی عمل هستند اصل برابری خارجی و پرداخت بر اساس نرخ‌های بازار مناسب است.

ج) ریسک‌پذیری و ریسک‌گریزی کارکنان

سازمانهایی که به ثابت نیاز دارند تا بتوانند با آن آینده را پیش‌بینی نمایند کارکنانی را انتخاب می‌کنند که ریسک‌گریز باشند.

از دیدگاه بارون و کریس سازمانهایی که ویژگیهای زیر را داشته باشند بر حقوق ثابت تاکید می‌نمایند :

- فناوری تولید پیچیده است (رابطه روشنی بین هدف و وسیله وجود ندارد) و کارها مبهم است.

- فرهنگ سازمانی بر همکاری و مشارکت تاکید دارد.

- مزیت رقابتی سازمان حول موضوعاتی نظیر خلاقیت، نوآوری و کیفیت شکل می‌گیرد.

- گروه‌های کاری بسیار بزرگ و سیال، موجب افزایش ریسک سواری مجانی دارد.

کارفرمایانی که علاقمند به سهم کردن کارکنان در پذیرش ریسک ناشی از پرداخت هستند به ریسک‌پذیری کارکنان اهمیت می‌دهند. سیستم پرداخت متغیر و درآمد کارکنان بر اساس نتیجه کار خواهد بود.

هرقدر سازمان تازه تاسیس تر باشد به وجوه نقد بیشتری نیاز دارد و بیشتر به پرداخت متغیر توجه می‌نماید، زیرا سطح پرداخت‌ها را زمانی که تقاضای برای نیرو کار بامهارت کم است، پائین می‌آورد.

د) توجه به پاداش‌های مادی در مقابل پاداش‌های معنوی نظیر امنیت شغلی، کارراه شغلی، کسب شهرت

ه) شیوه مدیریت به موارد زیر نظر دارد :

- پرداخت تا چه اندازه باید تحت کنترل دقیق مدیریت یا مقام‌های مرکزی باشد.

- پرداخت تا چه اندازه باید در اختیار واحدهای سازمانی و انعطاف‌پذیر باشد.

- آیا سیاست باز یا سیاست بسته در پرداخت‌ها رعایت می‌شود؟ در سازمانهایی که مبتنی بر اعتماد، تعهد، مشارکت و تشریک مساعی هستند سیاست باز اثربخش‌تر است. اعمال سیاست‌های بسته منجر به افزایش تضاد، دشمنی و شرایط بحرانی می‌شود.

انتخاب برابری داخلی

زمانی برابری داخلی به بهترین وجه ممکن رعایت می‌شود که نسبت پرداخت به میزان کار یا فعالیت افراد برای همه مشاغل سازمانی به صورت نسبی ثابت باشد. یعنی هنگامیکه به کارهایی که دارای ارزش یکسانی هستند، پرداخت یکسانی شود. بنابراین هنگام انتخاب برابری داخلی باید به موارد زیر توجه نمود:

- میزان فعالیت افراد

میزان فعالیت به نوع فعالیت‌های سازمانی برمی‌گردد، یعنی اگر سازمان در محیطی باثبات باشد و فعالیت‌های آن تکراری و روتین و به صورت روزمره باشد پرداخت مبتنی بر شغل را در نظر می‌گیرد، در این حالت سازمان بر اساس روش‌های رتبه‌بندی، مقیاس شغل، سیستم نمره‌گذاری ارزش هر شغل را مشخص می‌نماید و پرداخت را بر آن اساس انجام می‌شود (پرداخت مبتنی بر شغل). پرداخت مبتنی بر شغل موجب تائید و تقویت استنباط و درک حسابداری شخص و مسئولیت خواهد شد. اگر سازمان در پی آن باشد تا مهارت و دانش کارکنان را بالا ببرد و به این شیوه انعطاف‌پذیری داخلی سازمان را افزایش دهد و بتواند نسبت به تغییرات محیطی واکنش‌های مناسبی نشان دهد باید برای مهارت کارکنان ارزش قائل شود و سیستم پرداخت را بر مبنای مهارت تدوین کند.

هرچند تحقیقات نشان داده است که سیستم مبتنی بر مهارت موجب افزایش هزینه‌های حقوق و دستمزد و هزینه‌های اداری می‌شود ولی از طرفی موجب افزایش بهره‌وری و افزایش فروش کالا و خدمات و افزایش درآمد و همچنین افزایش سود می‌شود و در واقع هزینه‌های کل کاهش می‌یابد.

- تفاوت پرداخت‌ها (حداقل و حداکثر پرداخت) و تعداد سطوح پرداخت

رعایت برابری داخلی به درجه‌ای مربوط می‌شود که ساختار پرداخت دارای گروه‌های زیاد (سلسله‌مراتبی عمودی ولی هر گروه محدود) یا گروه‌های پرداخت کم (سلسله‌مراتب افقی ولی هر گروه گسترده) باشد. سیستم‌های دارای گروه‌های پرداخت کم چون دارای ساختار حقوقی افقی هستند نشان می‌دهد که سازمان تمایل دارد که فرصت‌ها را بیشتر در اختیار افراد قرار دهد تا بر ثبات و پایداری نیروی کار بیفزاید. چنین ساختاری افراد را به مشارکت و تشریک مساعی تشویق می‌کند و فرهنگی را تقویت می‌کند که به مقام و پست بستگی ندارد و موجب تقویت ارزشهای درون سازمانی می‌شود در این ساختار پرداخت (افقی) تفاوت افراد بر اساس عملکرد است.

ولی سیستم با گروه‌های پرداخت زیاد نه تنها دارای ساختار حقوقی عمودی هستند بلکه هر گروه محدود بوده و برنامه‌های انگیزش تنها در مورد رده‌های بالاتر اجراء می‌شود.

انتخاب برابری خارجی

در هنگام طرح‌ریزی سیستم پاداش سازمان باید سه مساله مهم مد نظر قرار بگیرد تا سازمان بتواند در رقابت با دنیای خارج پیروز باشد.

- سیستم پرداخت بر جذب و گزینش افراد خبره اثر می‌گذارد.
- سطح پرداخت بعنوان مهمترین عامل رضایت شغلی عمل می‌کند.
- نرخ پرداخت در رقابت سازمان اثرگذار است و شرکت‌هایی که تامین نیرو از داخل داشته باشند و مبتنی بر استراتژی رهبری هزینه هستند نمی‌توانند نرخ پرداخت بازار را به کارکنان پرداخت نمایند زیرا هزینه‌های تولید را بالا می‌برد.

انتخاب برابری خارجی مستقیماً با استراتژی منابع انسانی در ارتباط است. سازمانهایی که استراتژی پیمانکارانه و ثانویه دارند احتمالاً می‌کوشند تا نرخهای بازار را به کارکنان پرداخت نمایند و افراد نخبه و ماهر را جذب نمایند. سازمانهایی که استراتژی متعهدانه و پدران دارند احتمالاً سعی می‌کنند پاداشهای غیرمادی (معنوی) را مانند امنیت شغلی، تقویت مسیر شغلی، جو مشارکتی و ... را در ازای پرداخت با نرخهای بازار برای کارکنان به ارمغان آورند.

رعایت اصل برابری در مورد کارکنان

رعایت برابری کارکنان بر این اصل استوار است که به کارکنان یک سازمان که در مشاغل مشابه انجام وظیفه می‌کنند به صورت همانند و یکسانی پرداخت گردد.

رعایت اصل برابری در مورد کارکنان بر مبنای ۴ اصل است :

- عضویت در سازمان

فرض این اصل بر این است که اگر کارمند یا کارگر دارای سطح عملکرد رضایت‌بخش نباشد به کار او خاتمه داده می‌شود و اگر سطح عملکرد وی رضایت‌بخش باشد در سازمان باقی می‌ماند و می‌توان امیدوار بود که با گذشت زمان به گروههای بالاتر ارتقاء می‌یابد و درآمد بیشتری کسب می‌نماید. عضویت در سازمان هیچ‌گونه انگیزه‌ای ایجاد نمی‌نماید لذا سطح عملکرد کارکنان هرگز از سطح حداقل تعیین شده برای عملکرد فراتر نمی‌رود.

- سابقه و ارشدیت

اصل بر تجربه‌آموزی است و فرض بر این است که تجربه‌آموزی به‌هنگام وظیفه موجب افزایش نقش فرد می‌شود و این افزایش نقش مستلزم پرداخت بیشتری است. در این سازمانها حقوق و دستمزد سالیانه افزایش می‌یابد و مبتنی بر شاخص سابقه کاری می‌باشد.

- مهارت دانش

اصل بر دانش و مهارت است که موجب افزایش نقش فرد می‌شود و مستلزم پرداخت بیشتری است. سازمانهایی که چنین چارچوبی را بر می‌گزینند بر این باور هستند که برای کارکنان با مهارت خاص و ویژه و کارکنانی که برنامه‌های آموزشی را با موفقیت به پایان رسانیده‌اند حقوق و مزایای بیشتری باید در نظر گرفت.

ارزیابی عملکرد

مبتنی بر شاخص‌هایی می‌باشد و هر فردی که عملکرد آن بالاتر از میانگین و متوسط باشد، پاداش دریافت می‌کند. در ارزیابی عملکرد باید به این سوالات پاسخ داد :

۱- عملکرد را چه در سطحی، فردی یا گروهی باید اندازه‌گیری کرد؟

(الف) زمانی سیستم مبتنی بر عملکرد فردی، اثربخشی بالایی دارد که :

- وابستگی بین کارکنان حداقل باشد.

- اگر ناکارآمد بودن عملکرد به گونه‌ای است که پس از گذشت زمان مشخص می‌شود مانند محصولی با کیفیت ضعیف، ولی وضع به گونه‌ای است که می‌توان آنرا به حساب فرد گذاشت.

- نتیجه کار مشخص و قابل اندازه‌گیری باشد.

- کارگر یا کارمند بتواند کنترل زیادی بر نتیجه کار داشته باشد.

(ب) زمانی چارچوب مبتنی بر عملکرد جمعی اثربخشی بالایی دارد که :

- سازمان بتواند در برنامه‌های ایجاد انگیزه، کنترل‌هایی را جهت جلوگیری از سواری مجانی اعمال کند.

- استراتژی کل سازمان از نظر منابع انسانی مبتنی بر تشریک مساعی و کار تیمی باشد.

- سازمان بتواند پنهان کاری‌ها و بی‌انگیزه شدن گروه را حل کند.

۲- در چه زمان‌هایی باید عملکردها را اندازه‌گیری کرد ؟

از نظر زمانی پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد باید به گونه‌ای باشد که طول زمان برای ارزیابی عملکرد و دوره های زمانی که پرداخت انجام می‌شود مد نظر قرار بگیرد.

الف) اگر پرداخت بلافاصله پس از تکمیل رفتار مورد نظر داده شود، طبق نظریه تقویت دارای بیشترین اثربخشی خواهد بود و کارمند مشاهده خواهد نمود که درآمد وی بطور مستقیم با افزایش تولید و محصول افزایش می‌یابد. این روش در قطعه‌کاری کاربرد دارد.

ب) در فرایندهایی که با کار بلندمدت رابطه داشته و نمی‌توان در کوتاهمدت آنها را ارزیابی نمود یا حتی برخی از کارها عملکرد را در کوتاهمدت افزایش نمی‌دهد بلکه شاید کاهش هم دهد، نیاز به دوره بلندمدت جهت ارزیابی عملکرد بهبود یافته است و حتی گاهی برخی از سازمانها نیز با توجه به ماهیت کار به کارکنان در کوتاهمدت پرداخت نمی‌نمایند تا از دیدگاههای کوتاهمدت کارکنان جلوگیری بعمل آورند.

۳- آیا پرداختها در قالب نوعی جایزه، بخاطر افزایش مهارت یا شایستگی است؟

نتیجه چندین تحقیق نشان داده است که سازمانها به صورت فزاینده‌ای از برنامه‌های مبتنی بر پرداخت‌های متغیر استفاده می‌کنند. بارون و کریس مدعی شدند که روی آوردن به پرداخت جایزه و روی گرداندن از افزایش حقوق و مزایا به صورت بلندمدت دارای مزایای زیر است:

- برتری چشمگیر جایزه‌ای که یکجا به کارکنان داده می‌شود (از نظر تئوری تقویت)
- کاهش ریسک مربوط به احساس یا تصور عدم رعایت اصل برابری، زیرا افزایش حقوقی که طی سالها انجام می‌شود نمی‌تواند منعکس کننده میزان مشخصی باشد که فرد در زمان خاصی به عهده می‌گیرد. (روی گرداندن از افزایش پرداخت در بلندمدت)
- کاهش انتظار ذهنی نسبت به افزایش حقوق و مزایا در بلندمدت بویژه اگر کارمندی از آینده خود در سازمان نامطمئن باشد.
- مسایلی در بلندمدت رخ می‌دهد که باعث تهدید رعایت اصل برابری داخلی در بلند مدت می‌شود.

۴- کدام گروه از کارکنان واجد شرایط برای دریافت جایزه هستند یا در چه درصدی از آنها می‌توانند با کسب حداقل امتیاز از برنامه‌های انگیزشی بهرمنند شوند؟

فلانری و همکاران معتقدند که این تصمیمات باید بر مبنای استراتژی منابع انسانی اتخاذ شود.

- سازمانهایی که از استراتژی متعهدانه استفاده می‌کنند برنامه‌هایی را به‌اجراء درمی‌آورند که به ۸۰ تا ۱۰۰ درصد کارکنان چنین مزایایی تعلق گیرد ولی افزایش پرداخت را بعنوان جایزه یا پاداش ۱۰ تا ۲۵ درصد حقوق مینا می‌باشد، زیرا برای این سازمانها اعتماد و تعهد کارکنان مهم است.

- سازمانهایی که استراتژی ثانویه را به کار می‌گیرند، برنامه‌های ایجاد انگیزه را در مورد ۲۰ تا ۴۰ درصد از افراد واجد شرایط، به کار می‌گیرند و میزان پرداخت در این شرایط بالا است و حتی تا ۶۰ درصد حقوق مینا نیز می‌رسد.

۵- شیوه‌های ارزیابی عملکرد: همانطور که می‌دانیم مدیران ارشد سازمانها ارزشها، هنجارها و اهداف سازمانی را به شاخص‌های عملکردی تبدیل و این شاخص‌ها بعنوان ورودی در سایر سیستمها نظیر پاداش، آموزش، حقوق و دستمزد، ارتقاء و اعتبار بخشیدن به افراد استفاده می‌شود.

ولی از آنجائیکه ارزیابی عملکرد با عدالت سازمانی (که یک نگرش در نزد کارکنان است) در ارتباط است و اثرات مهمی بر عملکرد سازمانی می‌گذارد، مثبت و هماهنگ در نظر گرفته شود نیاز است که در ارزیابی عملکرد بویژه در سطح فردی به عوامل زیر توجه شود:

الف) عینی و ذهنی بودن

معیارهای عینی و ذهنی در ارزیابی عملکرد با توجه به ماهیت مشاغل فرق می‌کند.

در مشاغلی که می‌توان نتایج را به صورت ملموس درک کرد باید از معیارهای عینی استفاده نمود ولی در مشاغلی که نمی‌توان نتایج را به صورت ملموس درک کرد باید از معیارهای ذهنی استفاده نمود. ولی این مساله معقول است که به عوامل مختلف محیطی اثرگذار بر عملکرد نیز توجه شود.

(ب) مطلق و نسبی بودن

بستگی به محدودیت‌های مربوط به شغل و پدیده‌های نامطمئن در شغل دارد. برای مثال تعداد شکایت در روز یک معیار عینی است ولی درجه تعداد شکایت‌های رسیدگی شده بالاتر از میانگین نسبی است. هرچقدر محدودیت‌هایی که از نظر موقعیت مربوط به شغل بیشتر باشد انگیزه برای ارزیابی عملکرد بر یک مبنای نسبی بیشتر است.

اگر قرار است سیستم ارزیابی ذهنی مورد استفاده قرار بگیرد دو تصمیم باید اتخاذ شود اولاً اینکه آیا نمرات ارزیابی در اختیار ارزیاب است (توزیع اختیاری)، یا ارزیاب ناگزیر است محدوده‌ای را رعایت کند (توزیع اجباری). زمانی که ارزیابی عملکرد اجباری است یعنی در هر طبقه امتیاز، تعداد محدودی از نفرات از لحاظ کسب نمرات باید قرار بگیرند مثلاً بیش از ۱۰ درصد از افراد نباید نمره عالی بگیرند، یعنی سرپرست باید محدوده‌ای را رعایت کند. ولی زمانی که ارزیابی عملکرد اختیاری است محدودیت تعدادی برای هر طبقه امتیازات وجود ندارد.

ثانیاً اینکه جهت افزایش درجه اعتماد سیستم، دامنه‌ای از عواملی که در ارزیابی موثرند در ارزیابی مورد توجه قرار بگیرند. برای مثال در بازخور ۳۶۰ درجه ارزیابی بوسیله کسانی انجام می‌شود که وابستگی متقابل داشته و موجب می‌شود که در این کارهای پیچیده که دارای ابعاد زیادی است فرد از جنبه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار بگیرد از طرفی یک فرد قادر نخواهد بود ارزیابی درستی از تمام جهات از فرد دیگری داشته باشد و اعتقاد دارد تنها ارباب‌رجوع کارمند سرپرست مستقیم وی نمی‌باشد.

مرتبط ساختن استراتژی‌های مربوط به ارزیابی و پاداش به استراتژی منابع انسانی

در این دو مقوله اصلی سازگاری داخلی و سازگاری خارجی و همچنین گونه‌های آرمانی این زیرسیستم مطرح می‌شود. در مقوله سازگاری داخلی بحث بر این است که تصمیمات اتخاذ شده در زمینه زیرسیستم ارزیابی و پاداش نباید مخالف هم باشند. از نظر سازگاری خارجی نیز بحث بر این است که شیوه‌های عملی ارزیابی و پرداخت می‌تواند بطور کلی با استراتژی کلی سازمان سازگار باشد.

اگرچه نیاز به سازگاری درونی ضروری است ولی در مورد سازگاری خارجی باید به این نکته اشاره کرد که نیاز نیست شیوه‌های عملی ارزیابی و پرداخت با استراتژی کل واحد تجاری همسو باشد، ولی باید با استراتژی منابع انسانی همسو باشد. در زمینه همسویی تصمیمات و روشهای اجرایی سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش با استراتژی سازمانی چند مورد مهم می‌باشد بطوریکه کارول معتقد است که :

۱- از لحاظ گونه شناسی استراتژی‌های سازمانی از نگاه مایلز و اسنو، سازمانهایی که استراتژی تدافعی دارند افراد پیوسته ارزیابی می‌شوند و برابری داخلی و خارجی به یک اندازه مد نظر سازمان قرار می‌گیرد. پرداخت متغیر داریم، پاداش در سطح متوسط است و به ندرت بعد بلندمدت به خود می‌گیرد.

در سازمانهایی که استراتژی تهاجمی دارند چون بیشتر به کار تیمی و نگهداری کارکنان توجه می‌شود، افراد به ندرت ارزیابی می‌شوند و پاداشهای سنگین به تیم داده می‌شود و فقط پرداخت‌های متغیر نیست و به اصل مساوات در خارج از سازمان و نه درون سازمان (اصل مساوات برابری خارج) توجه می‌شود و پرداخت‌ها بلند مدت است.

۲- گومز و میجا نیز با تحلیل عاملی دو شکل پرداخت را شناسایی کردند که عبارت بودند از :

- پرداخت ریاضی که تاندازه‌ای مشابه سازمانهایی است که استراتژی تدافعی دارند و سیستم پرداخت مبتنی بر شغل است و بیشتر به برابری داخلی توجه دارند.

- پرداخت تجربی برای تقویت انعطاف‌پذیری سازمان بکار می‌رود، سیستم پرداخت مبتنی بر مهارت است و به رعایت برابری خارجی توجه دارد.
- تحقیق جدید گومز و میجا نیز به این نکته اشاره دارد که شکل پرداخت و عملکرد بستگی به استراتژی شرکت دارد. پرداخت‌های تجربی در مورد سازمانهایی که استراتژی شرکت با محصول سروکار ندارد و استراتژی تهاجمی است یعنی مبتنی بر بازار است.
- پرداخت‌های ریاضی در مورد سازمانهایی است که استراتژی شرکت با محصول سروکار دارد و هدف شرکت فروش محصول در حیطه محدودی از بازار است و با استراتژی تدافعی همخوانی دارد.
- لذا گومز و میجا نتیجه می‌گیرند که هرچه شیوه پرداخت از شکل آرمانی استراتژی شرکت فاصله بگیرد، عملکرد سازمان کم‌رنگ‌تر خواهد شد.
- ۳- فلاتری و همکاران متوجه شدند که توجه به استراتژی شرکت موجب می‌شود که نتوان کلیه موارد را در تصمیمات مربوط به سیستم عملکرد و پاداش لحاظ کرد، لذا آنها سعی نمودن که آنرا با فرهنگ سازمانی ارتباط دهند و چهار فرهنگ را مطرح نمودند.
- فرهنگ کارکردی : سازمانهایی که فرهنگ کارکردی دارند می‌کوشند پدیده تردید را تضعیف کنند لذا به مواردی نظیر امنیت شغلی، تامین نیرو از داخل، توسعه مهارتها و تخصص‌ها و اصل برابری توجه می‌نمایند.
- فرهنگ مبتنی بر وظیفه : سازمانهایی که هدف آنها رضایت مشتری است می‌کوشند که کیفیت محصول را بالا ببرند بنابراین به کیفیت محصول، کار تیمی، یادگیری و افزایش کارکنان توجه دارند. از طرفی باید انگیزش لازم را برای سطح بالای عملکرد تیم ایجاد نمایند. لذا بر سطح بالایی از تعهد سازمانی تاکید می‌کنند.
- فرهنگ مبتنی بر زمان : سازمانهایی که می‌کوشند از طریق تقویت انعطاف‌پذیری و سازش کاری از فرصت‌های استراتژیک بهره ببرند. این سازمانها باید نخبگان را جمع کرده و آنها را تشویق به همکاری در تیمها نمایند تا به اهداف خاص طرح مورد نظر دست‌یابند. در شیوه پرداخت به اصل برابری خارجی با توجه بازده و شایستگی تیمها و نتیجه کار توجه می‌شود.
- فرهنگ شبکه کاری : در اینجا سازمان اصرار دارد در کوتاه‌مدت طرح‌ها را به انجام برساند و بر نقشهای موقعیتی و منابع خارجی (طبق قرارداد) تاکید می‌کنند تا انعطاف‌پذیری به حداکثر برسد و شیوه پرداخت آنها به اصل برابری در خارج از سازمان تاکید دارد.

استراتژی‌های زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش و استراتژی منابع انسانی

دایر و هولدر مدعی شدند که روشهای عملی مربوط به تصمیم‌گیری درباره پنج زیرسیستم (انتخاب اصلی، برابری داخلی، برابری خارجی، برابری کارکنان و ارزیابی عملکرد) با توجه به چهار بعد کلیدی استراتژی منابع انسانی (ایفای نقش، ترکیب، شایستگی و تعهد) فرق می‌کنند و چارچوب آنها توانست ارکان اصلی یک الگو از هر زیرسیستم را ارائه دهد و بر انواع گوناگون و متعدد زیرسیستم‌های منابع انسانی تاکید کند ولی برای ارزیابی عملکرد و تعیین پاداش و حقوق اطلاعات اندکی ارائه دهد.

آرتور و ففر اساس فرض خود را بر این موضوع نهادند که با توجه به رویدادهای احتمالی و شرایط اقتضایی استراتژیک، یک روش پرداخت مطلوب و منحصر به فرد وجود دارد که برای مدیریت بر همه کارکنان آرمانی می‌باشد.

لیک و اسنل این فرض را مورد پرسش قرار دادند و تاکید داشتند که پرداخت در یک سازمان با توجه به گروههای مختلف کارکنان متفاوت است ولی به غیر از پست مدیر اجرایی برای اکثریت کارکنان از یک استراتژی مشخص (برای ارزیابی عملکرد و پرداخت) استفاده می‌شود.

نتیجه این بود که بیشتر سازمانها با توجه به ارزش گروههای پرداخت ترکیبی از شیوه‌های پرداخت را به کار می‌برند ولی بازم این شیوه عمل دارای نوعی یکپارچگی و سازشکاری درونی بوده است. اگر مانند دایر و هولدر بپذیریم که هر خوشه از

- شیوه‌های عملی پرداخت با توجه به استراتژی منابع انسانی سازمان فرق خواهد کرد لذا می‌توان با توجه به استراتژی‌های چهارگانه منابع انسانی شیوه‌های عملی زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش را مورد بررسی قرار داد :
- ۱- استراتژی پدران: بررسی‌ستمی از ارزیابی عملکرد و پاداش تاکید می‌شود که موجب انعطاف‌پذیری، فرهنگ تشریک مساعی و خلاقیت می‌شود.
 - بر کارکنانی تکیه دارد که دارای مهارت‌های انعطاف‌پذیر هستند و پدیده‌های تردیدآمیز ابهام‌گون را در فرایندهای پیچیده اداره می‌کنند.
 - روابط کارکنان و شبکه کاری اجتماعی آنان دانشی و بسیار غنی است.
 - سرمایه‌های انسانی را کاملا غیرقابل جانشین می‌دانند.
 - مزایای مبتنی بر عملکرد بلندمدت به افراد تعلق می‌گیرد
 - حس وابستگی به سازمان، تشریک‌مساعی و مسئولیت‌پذیری را تاکید و تقویت می‌کنند.
 - سیستم پاداش آنها علاوه بر تاکید بر برابری داخلی به پاداشهای معنوی توجه و تاکید دارد تا از خروج کارکنان از سازمان و ورود آنها به شرکت‌های رقیب جلوگیری کند.
 - ۲- استراتژی ثانویه: سازمانهایی که از این استراتژی استفاده می‌کنند فناوری ثابت داشته و از این طریق بر پدیده عدم اطمینان غلبه می‌نمایند.
 - ماهیت کارها، روزمره، تکراری، ساده و باثبات است.
 - عدم اطمینان در فرایند تولید بسیار کم است.
 - با توجه به تکراری بودن کارها، روابط استخدامی قراردادی و ماهیت موقتی بودن روابط شغلی چاره‌ای جز پاداش‌های پولی و تنظیم سیاست پرداخت به صورت غیر متمرکز نیست تا از فرصت‌های صرفه‌جویی در هزینه (زمانیکه تقاضا برای نیرو کم است) که بوسیله بازار بدست می‌آید استفاده کرد.
 - نوع کار ساده و فرایند کنترل متمرکز به رفتار یا فرایند است.
 - درصد بالایی از کارکنان حقوق ثابت دارند (فقط بخاطر عضویت در سازمان) که منجر به اصل برابری داخلی می‌شود.
 - فقط ستاره‌ها یا کارکنان کلیدی در سازمان پاداش متغیر دریافت می‌کنند. که منجر به اصل برابری خارجی می‌شود.
 - ۳- استراتژی پیمانکارانه: همانند استراتژی متعهدانه است ولی افراد متخصص را از خارج از سازمان و از بازار کار تهیه می‌کند.
 - ساختار پرداخت بر اساس شایستگی و مهارت کارکنان است.
 - کارها شرح دقیق شغل نداشته و سطح آموزش در این سازمانها بسیار پایین است.
 - بیشتر به اصل برابری خارجی توجه دارد.
 - ۴- استراتژی پدران: در سازمانهایی است که فرایند تبدیل داده به ستاده از قبل به صورتی دقیق برنامه‌ریزی شده است تا توان پیش‌بینی و ثبات سازمان بالا رود.
 - به هنجارها، ارزشها و فرهنگ سازمانی و ایجاد فرهنگ وفاداری و تعهد و اعتماد در سازمان تاکید می‌شود.
 - ساختار پرداخت مبتنی بر شغل افراد است.
 - سلسله مراتب هرمی با ارتفاع زیاد است و وجود پست‌های بالقوه برای ارتقاء کارکنان وجود دارد.
 - به امنیت شغلی توجه می‌شود.
 - رعایت اصل برابری کارکنان با توجه به سابقه و ارشدیت مد نظر قرار می‌گیرد.
 - شاخص‌های ارزیابی عملکرد عینی بوده و بر اساس یک معیار عملکرد جمعی (صرفه‌جویی در هزینه) مورد استفاده قرار می‌گیرد.

فصل ششم: زیرسیستم روابط با کارکنان

این زیرسیستم حول مجموعه‌ای خاص از فعالیت‌های منابع انسانی می‌چرخد که به شرح ذیل است:

- رسیدگی به شکایات و اعتراضات کارکنان

- اطمینان از رعایت نظم و مقررات انضباطی توسط کارکنان هدف این مورد روشن ساختن این مطلب است که آیا کارکنان هنجارها و سیاست‌های سازمانی را رعایت می‌کنند.

زیرسیستم روابط با کارکنان به آن دسته از فعالیت‌های استراتژیک مدیریت مربوط می‌شود که با تدوین و اعمال رویه‌هایی بر قراردادهای روانشناختی بین کارفرما و کارکنان نظارت می‌کند. بدین گونه به محیط کار فیزیکی و مبنای هنجاری سازمان یعنی فرهنگ که کمتر قابل لمس است شکل می‌بخشد.

قرارداد روانشناختی: باورهایی که افراد در مورد شرایط یا مفاد استخدامی خود دارند که بر رفتار کارکنان نسبت به همکاران و تعهد به سازمان اثر می‌گذارد و ماهیت فرهنگ سازمان را شکل می‌دهد. سه نوع قرارداد روانشناختی وجود دارد:

الف) قراردادی است که به داد و ستد کوتاه‌مدت توجه دارد و جنبه ابزاری داشته و بر اساس وابستگی متقابل و تعهدات طرفهای قرارداد، مشخص و حدود است و تنها به یک موافقت کوتاه‌مدت توجه داشته و جنبه دائمی ندارد.

ب) قراردادی است که به روابط بلندمدت اثربخش و پیچیده تاکید می‌کند. دو طرف قرارداد از لحاظ عاطفی و احساسی سرمایه‌گذاری سنگین می‌کنند و منابع عاطفی و اجتماعی مانند وفاداری، امنیت و اعتماد متقابل را مبادله می‌کنند.

ج) قرارداد توازن که دربرگیرنده اجزایی از قرارداد روابط (ارزشهای مشترک و تعهد متقابل) و روابط کوتاه‌مدت و داد و ستد (انتظارات متقابل که جنبه ابزاری دارد) می‌شود.

اهمیت این زیرسیستم

ماهیت کنترل و هماهنگی، مشارکت افراد در امور سازمان (افراد اهداف سازمانی را همانند، هدف خود بدانند) و وابستگی و تعهد فرد به سازمان (توازن و تعادل بین رعایت اصل برابری و مقررات سازمانی) در شکل‌دهی به قراردادهای روانشناختی سازمان با کارکنان نقش حیاتی ایفاء می‌کنند. انتخاب‌هایی که بر مسایل اصلی کارکنان اثر می‌گذارد، نه تنها شکل قراردادهای روان‌شناختی را تعیین می‌کند، بلکه بر حفظ و تداوم آنها اثر می‌گذارد.

مسایل مربوط به کنترل و هماهنگی از طریق مقررات و رویه‌ها (افزایش رسمیت)، منجر به کاهش هزینه‌های سرپرستی مستقیم می‌شود.

تصمیم‌گیری درباره ماهیت ساختار مشارکت کارکنان و رعایت مقررات سازمانی می‌تواند بر هزینه‌های مربوط به نرخ جابجایی کارکنان و هزینه‌های کشمکش قانونی اثر بگذارد. برای مثال در حالتی که نرخ جابجایی کارکنان بالا باشد، شبکه‌های کاری درون سازمانی از بین می‌رود و سازمان دانشی را که در تملک خود آورده است را از دست می‌دهد. رعایت نکردن انصاف در فرایندهای حاکم بر سازمان یا آنچه که گرینبرگ آن را عدالت رویه‌ای می‌داند، می‌تواند محرکی شود و کارکنان را به سوی تشکیل دادن اتحادیه سوق دهد و هزینه‌های کشمکش قانونی را بر سازمان تحمیل می‌کند.

انتخاب‌هایی که منجر به تحکیم روابط می‌گردد باعث افزایش تعهد کارکنان شده و در کاهش هزینه‌های سرپرستی (خودکنترلی کارکنان متعهد مطرح می‌شود)، هزینه‌های جابجایی و غیبت کارکنان و همچنین هزینه‌های مربوط به تمهیدات و پشتیبانی موثر است.

قلمرو اصلی زیرسیستم و نقش منابع انسانی

شکل‌گیری زیرسیستم روابط کاری، به سه مساله زیر بستگی دارد:

۱- رعایت مقررات با توجه به ماهیت کنترل و هماهنگی: در برخی از سازمانها هدف اصلی روابط کاری، کنترل از طریق دیوان سالاری است و اطمینان از رعایت قوانین توسط کارکنان. فلسفه مدیریتی این سازمانها در این جمله خلاصه می شود: هالوی عزیز! فکر نکن - طبق دستورهای داده شده عمل کن.

اگر هدف اصلی اعمال کنترل و رعایت مقررات باشد، استراتژی منابع انسانی محدود خواهد شد و تنها به رعایت مقررات تاکید می کند.

۲- رعایت مقررات از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی:

در برخی از سازمانها استفاده از دانش و مهارت کارکنان جهت رفع موانعی که بر سر راه اثربخشی سازمان قرار می گیرد، مورد تاکید است لذا به کارکنان اجازه داده می شود که در امور سازمان مشارکت نمایند.

اگر هدف برداشتن موانعی که بر سر راه اثربخشی سازمان ایجاد می شود از طریق مشارکت دادن کارکنان باشد، استراتژی منابع انسانی به توسعه و مدیریت بر سیستم کاری است و به مشارکت دادن کارکنان در امور و اجرای سیستم مبتنی بر آزادی عمل کارکنان می پردازد.

۳- رعایت مقررات بر اساس اجرای اصل برابری:

در برخی از سازمانها هدف این است که وابستگی و تعهد به افراد تلقین و تقویت شود و اهداف دو بحث پیشین (اعمال کنترل و هم رفع موانع اثربخشی سازمان) خودبه خود محقق گردد. تلقین ارزشها و هنجارهای سازمان در هویت کارگران می تواند بعنوان پیشرفته ترین و اثربخش ترین (اگرچه اغلب پرهزینه ترین) ابزار مورد استفاده قرار گیرد تا بدان وسیله رعایت مقررات تضمین شود و موانعی که بر سر راه اثربخشی سازمان قرار دارد، از میان برداشته شود.

اگر هدف اصلی تقویت تعهد کارکنان باشد، استراتژی منابع انسانی به فعالیتهایی می پردازد که موجب تقویت فرهنگ و اجرای برنامه هایی در راستای کمک به مدیریت و توسعه کارکنان می شود.

این اهداف حول دو بعد اصلی و ماهیت کنترلی سازمان می چرخد.

اگر سازمانی در تامین نیروی انسانی خود از خارج از سازمان تاکید داشته باشد و می کوشد کارکنان را در سازمان نگه دارد به احتمال زیاد شکل زیرسیستم روابط کارکنان بر اساس اهداف مربوط به تعهد بیشتر و مهارتهای بالاتر تعیین می شود. واگر فرض شود در سازمانهایی که بر بازده (نه فرایند یا شیوه انجام کار) اعمال کنترل شود و اختیارات و آزادی عمل به کارکنان داده شود، سیستم روابط کارکنان حول محور اهداف مربوط به تعهد کارکنان تبیین می شود.

ترکیب این دو بعد اصلی سبب می شود که ما بتوانیم استراتژی های گونه های آرمانی را دریابیم.

هدف استراتژی منابع انسانی متعهدانه (اعمال کنترل بر بازده و تامین نیرو از داخل سازمان) تقویت وابستگی فرد به سازمان است.

هدف استراتژی منابع انسانی ثانویه (اعمال کنترل بر فرایند یا رفتار و تامین نیرو از خارج) کنترل های دیوانسالاری و ملزم نمودن کارکنان به رعایت مقررات می باشد.

هدف استراتژی منابع انسانی پدانه (اعمال کنترل بر فرایند یا رفتار و تامین نیرو از داخل سازمان) چون سیستم کاری مبتنی بر کنترل دقیق و رعایت مقررات معمولاً با فرهنگ قومی ناسازگار است، لذا سعی می شود در سازمان، اصل برابری رعایت شود.

ایدئولوژی، هنجارها و اصول ایدئولوژیک که در سیاست های خاص مدیریت حاکم است، بر زندگی کارکنان نیز حاکم است. این کنترل به این منظور تدوین شده است که از اهمیت کنترل دیوانسالاری که ناکارآمد است بکاهد و با فرهنگ هنجاری سازمان سازگار است.

در مورد استراتژی پیمانکارانه (اعمال کنترل بر محصول و تامین نیرو از خارج است) به دلیل موقتی بودن روابط کارکنان، تعیین روابط دقیق با کارکنان وجود ندارد با تاکید بر این مساله که بیشتر پیمانکاران به شغل و مهارت خود پایبند می باشند و احساس تعهد به کار فرما ندارند.

روابط کاری در سه قلمرو مورد بحث قرار می گیرد :

(الف) ماهیت سیستم کار

در این پارامتر به اهداف مربوط به کنترل، هماهنگی و مشارکت کارکنان توجه می شود.

(ب) قلمرو کمک

درجه یا میزانی که سازمان می کوشد به مسایل کارکنان که مربوط به محیط کار نمی شود، بپردازد.

(ج) قلمرو حاکمیت بر محل کار یا سیستم حاکم بر کار

در اینجا بحث توازن بین رعایت اصل برابر و رعایت مقررات است.

الف) سیستم کاری :

روشی است که در آن اقدام ورودی به سازمان به محصول تبدیل می شوند و مساله اصلی مدیریت، اعمال کنترل و هماهنگی بر این سیستم یا روش است. لذا سیستم کار شیوه ای است که در آن ساختار شغل ها تعیین و اختیارات مشخص می شود و سرپرستی اعمال می گردد.

انواع سیستم کاری

- کنترل مستقیم اداری از طریق سرپرستی ایجاب می کند که مدیریت کارکنان را هدایت، عملکرد آنها را ارزیابی و درباره آنها مقررات انضباطی اعمال نماید و از طریق دستورالعمل هایی که به صورت مستقیم توسط سرپرستان داده می شود، بطور دائم کارهای آنها کنترل شود.

چنین سیستمی از کار مبتنی بر اعمال کنترل بر فرایند یا شیوه کار و نه بازده یا محصول است ولی هیچ تضمینی وجود ندارد که منافع نماینده یا وکیل و موکل هماهنگ باشد.

- کنترل غیرمستقیم یا تیوریسم زمانی که کارها پیچیده است، از طریق استاندارد کردن کارها و به جای کنترل بر تولید بازده، مدیریت از طریق جدا کردن جنبه کار اجرایی از تصویری که از کار وجود دارد به جای کنترل محصول یا بازده، فرایند کار را کنترل کند.

این نوع کنترل موجب ایجاد از خودبیگانگی کارکنان می شود و در افزایش نرخ جابجایی و غیبت کارکنان تاثیر دارد.

کنترل بازده یا محصول که سومین نوع سیستم کنترلی است. روشی غیرمستقیم تر بوده و بر اساس هنجار و ارزش های سازمان قرار دارد پیشرفته ترین سطح کنترل است که ریشه در انگیزه هایی دارد که کارکنان، سازمان معرف خود بدانند، نسبت به آن وفادار و متعهد شوند و در نتیجه خودمدار و خودکنترل شوند.

در این نوع از سیستم های کاری، کنترل های اجباری و هنجاری اعمال می شود، لذا مدیریت به ارایه، تائید و انتشار ایدئولوژی سازمانی توجه دارد.

اصول ایدئولوژیک در سیاست های خاص سازمان نهفته و بر زندگی کارکنان حاکم است. این سیاستها به گونه ای طرحریزی می شود که اهمیت ساختار کنترل دیوانسالاری را به حداقل برساند و از سوی دیگر رفتاری را مورد تائید قرار می دهد که با فرهنگ هنجاری یا تجویز شده سازمان سازگار باشد.

سیستم های کاری و اهداف روابط کاری با کارکنان و استراتژی منابع انسانی

در ارتباط بین سیستم های کاری و استراتژی منابع انسانی، تحقیقات زیادی به شرح ذیل به انجام رسیده است :

والتن دو مجموعه از اهداف روابط کاری را شناسایی کرده که عبارتند از :

- روابط کاری مبتنی اعمال کنترل: میل به ایجاد نظم، اعمال کنترل و دستیابی به کارایی در سایه بکارگیری نیروی کار در قلب این الگوی سنتی قرار دارد و آمیزه‌ای از کنترل مستقیم (نظارت مستقیم سرپرست) و کنترل غیرمستقیم یا تیلوریسم (استاندارد کردن و تکراری کردن) می‌باشد.

- روابط کاری مبتنی بر تعهد: بحث اعتماد متقابل، منافع مشترک، اهداف مشترک و تفویض اختیار به کارکنان مطرح است. شغل‌ها گسترده‌تر، برنامه‌ریزی و اجراء درهم انجام می‌شود و تلاش در جهت بهبود فعالیت‌ها و نه حفظ سطح موجود بعمل می‌آید. تاکید بر کار تیمی می‌شود تا مسئولیت نظارت بر عهده مجموعه‌ای از همکاران باشد تا هزینه‌های سرپرستی کاهش یابد.

والتن شرح می‌دهد که روابط کارکنان و سیستم‌های کاری در سازمانهایی مشاهده می‌شود که استراتژی منابع انسانی متعهدانه یا ثانویه باشد. (به نظر می‌رسد در این موارد سیستم کاری مبتنی بر کنترل باشد) ولی بر این باور بود که بسیاری از سازمانها سیستم کار مبتنی بر کنترل را اصلاح کردند و از کنترل مستقیم که ناکارآمد بود به کنترل غیرمستقیم یا تیلوریسم روی آورده‌اند.

وی اعتقاد داشت که سازمانهایی که دارای اتحادیه کارگری هستند درصدد اصلاح سیستم کار برآمدند تا سیستم کلاسیک تیلوری را اصلاح و از الگوی انتقالی استفاده کنند.

برخی از اصلاحات که انجام شد، توجه به طیف گسترده‌تری در مورد کارکنان توجه گردید و توجه به مشارکت دادن کارکنان در امور، برنامه‌های بهبود کیفیت کاری یا عبارت بهتر سیستم‌های کاری مبتنی بر تعهد مد نظر قرار گرفت. از دیدگاه والتن سازمانهایی که سیستم کاری آنها با اهداف روابط کار ناسازگار باشد در مقایسه با سازمانهایی که سیستم کاری و اهداف روابط کار آنها هماهنگی بیشتری داشته باشد، ناکارآمدتر هستند.

آرتور توانست از طریق شیوه‌های تحلیلی دسته‌بندی، ارتباط میان استراتژی منابع انسانی، اهداف و روابط کار و سیستم‌های کاری را مشخص نماید. آرتور با توجه به نظر گالبرایت می‌گوید در سازمانهایی که استراتژی منابع انسانی آنها مبتنی بر کنترل رفتار یا فرایند است، جهت تضمین کارایی و عملکرد باید از هرگونه مشارکت دادن افراد در امور اجتناب شود و کارها استاندارد و روتین است.

آرتور مدعی است که در سازمانهایی که استراتژی منابع انسانی آنها پدران یا ثانویه است به این علت که شرح وظایف به صورت دقیق ارائه می‌شود و سیستم‌های کاری طبق عملیاتی استاندارد و مقررات رسمی از پیش تعیین شده است، کنترل بر مبنای بازده یا محصول است.

در سازمانهایی که استراتژی آنها متعهدانه و پیمانکارانه است، چون هدف روابط با کارکنان حول محور هماهنگ نمودن منافع کارکنان و کارفرمایان و نیز به حداکثر رسانیدن اختیارات و آزادی عمل کارکنان می‌چرخد، کنترل بر مبنای بازده یا محصول است.

مک‌دافی نیز در تحلیل سیستم کاری و روابط آن با استراتژی منابع انسانی، سنخ‌شناسی سه‌گانه والتن را تأیید می‌کند و بیان می‌دارد:

سیستم‌های کاری که مبتنی بر کنترل هستند مجموعه‌ای از سیاست‌ها و شیوه‌هایی استفاده می‌کنند که درخور استراتژی ثانویه منابع انسانی می‌باشند.

سیستم‌های کاری که مبتنی بر تعهد و الگوی انتقالی هستند مجموعه‌ای از سیاست‌ها و شیوه‌هایی استفاده می‌کنند که درخور استراتژی‌های پدران و متعهدانه منابع انسانی می‌باشند.

تحقیقات فوق در مورد استراتژی پیمانکارانه هیچ بحثی نکرده است، زیرا افرادی که بعنوان متخصص وارد سازمان می‌شوند بیشتر جنبه‌های خودکنترلی داشته و اگر کنترلی بخواهد صورت بگیرد، کنترل بر مبنای فرایند یا رفتار است و نمی‌توان این افراد را از لحاظ کنترل مبتنی بر بازده کنترل نمود زیرا سیستم‌های کاری چنین سازمانهایی رعایت مقررات است.

ب) قلمرو کمک

این روابط با کارکنان با منافع غیراقتصادی که سازمان ارایه می‌کند ارتباط دارد و در قالب شکل‌های کمک به دو دسته طبقه‌بندی می‌شود:

- ۱- کمک به خانواده کارکنان که شامل مراقبت مستقیم از کودکان و افراد سالخورده وابسته به کارکنان است.
- ۲- کمک به کارکنان و برنامه‌های مبتنی بر شغل یا کار که شناسایی کارکنانی که دچار دردسر و مشکلات شده‌اند می‌باشد تا آنها را از خدمات مشاوره‌ای مختلف بهره‌مند سازند.

این کمک‌ها بر این پیش‌فرض است که اگر کارکنان نتوانند خود را با شرایط کار وفق دهند، عملکرد خوبی نخواهند داشت. از دیدگاه اهداف روابط کارکنان و استراتژی منابع انسانی، می‌توان گفت سازمانهایی که به تامین نیرو از داخل نظر داشته باشند و استراتژی‌های متعهدانه و پدران را به اجراء در می‌آورند در مقایسه با سازمانهایی که تامین نیرو از خارج را مد نظر قرار می‌دهند، به کارکنان آنان مزایای بیشتری می‌پردازند و این برنامه‌ها رواج بیشتری خواهد داشت. آسترمن نشان داد که سازمانهایی که برای تامین نیرو از بازار کار داخلی استفاده می‌کنند بویژه زمانی که استراتژی منابع انسانی آنها متعهدانه است روبه چنین برنامه‌هایی می‌آورند، زیرا آنها به دیدگاه‌های سازنده و نوآوری‌های کارکنان وابسته‌اند. وی چنین نتیجه می‌گیرد که هرچند سازمانهایی که برنامه‌های کمک به خانواده کارکنان را ارائه می‌دهند دارای استراتژی منابع انسانی متعهدانه است ولی اصولاً این برنامه‌ها بوسیله سازمانهایی به اجراء در می‌آیند که می‌خواهند بر اساس فرهنگ مبتنی بر احترام متقابل، جامعه خاصی را بوجود آورند. برنامه‌های کمک به همکاران می‌تواند فرهنگ رسیدگی به دیگران را تقویت کند.

ج) قلمرو حاکمیت بر محل کار

به فرایند تصمیم‌گیری برای حل اختلاف در سازمان می‌پردازد و تفاوت آن در سازمان‌ها به وجود اتحادیه کارگری یا عدم وجود اتحادیه کارگری است. لذا ما برای درک سیستم حاکمیت بر سازمان باید انتخاب‌های روابط با کارکنان را در موارد زیر اتخاذ کنیم:

الف) ماهیت نقش کارکنان در فرایند تدوین مقررات سازمانی

ب) ماهیت فرایند حل اختلاف در سازمان

در مورد ماهیت سیستم حاکمیت بر سازمان، انتخاب استراتژیک اصلی باید در این مورد به گونه‌ای باشد که بدانیم سیستم حاکمیت بر سازمان مبتنی بر اصول نماینده مستقل و مردم‌سالار در سازمان است.

تفاوت اصلی بین سیستم حاکمیت بر سازمانهای دارای اتحادیه یا بدون اتحادیه مربوط به موارد زیر می‌شود:

الف) درجه یا میزانی که به کارکنان فرصت داده می‌شود به صورت مستقل و آزادانه از بین هم‌تایان خود افرادی را انتخاب کنند که در برابر مدیریت، حافظ منافع آنها باشند. در سیستم حاکمیت بر سازمانهایی که دارای اتحادیه می‌باشند، مدیریت ناگزیر است مقررات مربوط به کار را با نمایندگان کارکنان تعیین کند. اتحادیه‌ها این گرایش را دارند که مفاد قرارداد را بر مبنای منطق ناشی از حقوق کارکنان تفسیر نمایند در حالیکه مدیریت تمایل دارد تا مبنای تفسیر خود را منطق کارایی قرار دهد.

ب) درجه یا میزانی که فرایند حل اختلاف مبتنی بر یک سیستم تدوین شده است. در سیستم حاکم بر سازمانهای بدون اتحادیه، مدیریت می‌تواند به صورت یکطرفه مقررات کار و اداره را تعیین کند و در این باره تصمیم بگیرد که چگونه به شکایات کارکنان رسیدگی کند. ولی سازمانها ترجیح می‌دهند که سیستم‌های شکایتی به سمتی رود که کارکنان راضی شده و تشکیل اتحادیه ندهند. هرچند سیستم‌های دادخواهی چندمرحله‌ای، سیاست‌های درهای باز، دایر کردن پست رسیدگی به شکایات و هیات نظارت متشکل از هم‌تایان، همگی از این روشها هستند ولی سازمانها کوشیده‌اند که در تدوین مقررات و رسیدگی به شکایات، کارکنان را مشارکت دهند.

استراتژی منابع انسانی و چارچوب‌های حاکمیت بر محل کار

چنین به نظر می‌رسد که بین اهداف روابط کار با کارکنان و سیستم حاکمیت بر محل کار رابطه معنی‌داری وجود دارد. آرتور دریافت که برای سازمانهایی که استراتژی ثانویه دارند یعنی استراتژی منابع انسانی آنها مبتنی بر کاهش محض هزینه و تشویق و ترغیب کارکنان است، فرایندهای رسیدگی به شکایات کمتر از میانگین است. در این سازمانها رسیدگی به شکایات همانند سازمانهایی است که نوعی تشکیلات رسمی برای این منظور ندارند یا بعبارت بهتر هیچ سازوکاری نهادینه نشده است.

در سازمانهایی که استراتژی پدرا نه دارند فرایندهای رسیدگی به شکایات بیشتر از میانگین است. در این سازمانها یا اعضاء عضو اتحادیه هستند یا اگر نباشند، چارچوبها و سیستمهای رسمی و چندمرحله‌ای طراحی شده است که حق نمایندگی کارکنان را محدود می‌کند و به شرح زیر می‌باشند:

- حل اختلاف در این سازمانها چند مرحله‌ای و رسمی است.

- افراد نماینده خودشان بوده و خودشان باید از حقشان دفاع کنند.

- حق نمایندگی افراد محدود می‌شود، زیرا فرد باید از یک مدیر ارشد یا گروهی از مدیران فرجام‌خواهی نماید.

سازمانهایی که استراتژی متعهدانه دارند فرایندهای رسیدگی به شکایات نزدیک به میانگین است. در این سازمانها تلاش بر این است که اعضاء را در امور سازمان مشارکت دهند و وابستگی آنها را به سازمان تقویت نمایند، لذا از سیستمهای سازمانی جهت ایجاد فرهنگ غنی - مشارکتی - تعهد و اعتماد و تقویت آزادی عمل استفاده می‌کنند. این روش بسیار هوشمندانه است یعنی سازمان با ایجاد سیاستهای درهای باز سعی می‌کند به حرفهای کارکنان گوش دهد و از تشکیل اتحادیه و هزینه‌های آن دوری می‌کند. در ضمن تیمهای کاری، گروههای ضربت و دواير کیفیت متشکل از مدیران و کارکنان در این راستا هستند. در کشورهایمانند آلمان، چون گروههای نماینده کارکنان حق اعتصاب یا مذاکره در مورد مسایل اقتصادی را ندارند لذا سیستم حاکمیت بر محل کار با مشکلات خاصی همراه نیست ولی در آمریکا با توجه به قانون واگنر که حق اعتصاب و مذاکره در مورد مسایل را به نمایندگان کارکنان می‌دهد، سازمانها تمایل دارند که هوشمندانه در روابط کاری با کارکنان عمل نمایند.

سازمانهایی که استراتژی پیمانکارانه دارند، اعضاء دائمی می‌توانند عضو اتحادیه باشند یا نباشند. اعضاء متخصص که از بازار آزاد استخدام می‌شوند در قرارداد چیزی در مورد اتحادیه و عضویت در آن نوشته نشده است ولی مرام حرفه‌ای ایجاب می‌کند که در هنگام استخدام تمایل وی را در مورد عضویت در اتحادیه بپرسند.

این مساله نشان می‌دهد که شیوه رسیدگی به شکایات در سازمانهای مختلف با توجه به استراتژیهای منابع انسانی متفاوت است.

فصل هفتم: اثر استراتژی منابع انسانی

از دیر زمانی است که پژوهشگران منابع انسانی کوشیده‌اند تا اثر روشهای خاص منابع انسانی را بر بازده فردی مانند نرخ جابجایی و رضایت شغلی درک نمایند برای مثال مکاووی و کاسیو نشان دادند که غنی‌سازی شغلی، نرخ جابجایی را کاهش می‌دهد. حکمن و اولدهام نشان دادند که طرح‌ریزی مجدد سیستم می‌تواند رضایت شغلی و انگیزه کارکنان را افزایش دهد. بعدها اندیشمندان حوزه منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که رویه‌ها و فرایندهای منابع انسانی می‌تواند بر عملکرد سازمانی تاثیرگذار باشد، لذا در پی اثبات این رابطه برآمدند.

آرتور نشان داد که استراتژی متعهدانه منابع انسانی می‌تواند در مقایسه با استراتژی کنترل، ساعات کمتری را برای تولید یک تن فولاد صرف کند و به نتیجه گرفت که استراتژی منابع انسانی با عملکرد واحد تولید، رابطه مستقیم دارد. ولی بعدها به این نتیجه رسید که متغیرهای تعدیل کننده نیز بر این رابطه اثر می‌گذارد که مهمترین آنها عبارتند از :

- ماهیت استراتژی سازمانی

- هماهنگی شیوه‌ها و روشهای اجرایی عمل درون سازمان

وی نشان داد که استراتژی منابع انسانی می‌تواند برخی از تغییرات در متغیرهای مربوط به عملکرد را توجیه کند ولی نتوانست درباره میزان این اثر، عددی دقیق ارائه دهد.

مک‌دافی نیز نتایج آزمونهای آرتور را تعمیم داد و توانست رابطه بین استراتژی و عملکرد را تأیید کند. برای اینکه استراتژی منابع انسانی بیشترین اثر را بر عملکرد سازمانی داشته باشد :

۱- روشهای اجرایی و عملیاتی که در منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرند باید از لحاظ درونی سازگار و منسجم باشد یعنی اثر مثبت و کامل یک استراتژی خاص بر عملکرد در گرو استراتژی‌های دیگر (مکمل) است.

۲- استراتژی‌های منابع انسانی سازمان با استراتژی تولید (در واحدهای تولیدی) بایستی سازگار و هماهنگ باشد. برای مثال استراتژی تولید انبوه سازمانی با استراتژی مبتنی بر کنترل منابع انسانی و استراتژی تولید انعطاف‌پذیر با استراتژی متعهدانه منابع انسانی متناسب است. در سازمانهایی که این استراتژی‌ها سازگاری مناسبی داشته باشند، عملکرد بهتری را نشان می‌دهند.

هیوزلید نیز بر سازگاری بین عوامل بیرونی و درونی استراتژی منابع انسانی تأکید کرده و آن را عامل مهمی بر عملکرد سازمانی دانسته، ولی آنچه مهم بوده است این است که سازگاری درونی اثر بیشتری به نسبت سازگاری بیرونی، بر عملکرد سازمانی داشته است.

نگرشهای تجربی به رابطه بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمانی

در نگرشهای تجربی اثر استراتژی منابع انسانی بر عملکرد تابع سه فرایند بهم مرتبط است :

۱- استراتژی منابع انسانی از طریق فرایندهای کارمندیابی، گزینش و آموزش کارکنان می‌تواند سرمایه انسانی سازمان را تقویت کند (افزایش مهارت و شایستگی کارکنان) و متناسب با تئوری مبتنی بر رفتار است.

۲- استراتژی منابع انسانی از طریق ایجاد انگیزش در کارکنان می‌تواند از سرمایه انسانی به نحوی بهینه استفاده نماید و این کار را از طریق همسو نمودن منافع کارکنان و منافع مدیران انجام می‌دهد و متناسب با تئوری نمایندگی است.

۳- استراتژی منابع انسانی از طریق دادن آزادی عمل به افراد نخبه و با مهارت و بطور کلی ایجاد جو مشارکتی در امور سازمان می‌تواند از فرصت‌های بدست آمده در جهت ارزش‌آفرینی سازمان استفاده نماید که این متناسب با تئوری کنترل است.

علاوه بر سه متغیر تعدیل کننده آموزش، گزینش، کارمندیابی و ایجاد انگیزه و ایجاد جو مشارکتی در امور سازمانی، عوامل دیگری نیز هستند که در نگرش تجربی طبقه‌بندی نمی‌شوند ولی می‌توانند در روابط بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمانی نقش بازی کنند که عبارتند از :

۱- انسجام ساختاری

استراتژی‌های منابع انسانی موجب هم‌افزایی مهارتها، نگرشها و تخصص‌های منابع انسانی می‌شود (مثلا در یک گروه یا تیم چنین چیزی بعنوان سینرژی مطرح می‌شود) و منابع انسانی می‌تواند با گامهای استوار در مقابل تغییرات محیطی واکنش نشان دهد. زیرا در چنین شرایطی زیرساخت‌های مورد نیاز برای سازمان تثبیت و تقویت می‌شود و پاسخ سازمان به تغییرات محیط اثربخش‌تر خواهد بود.

۲- انعطاف‌پذیری سازمانی

از منابع انسانی می‌توان به نوعی استفاده نمود تا توان بالقوه سازمان را از نظر نشان دادن واکنش در برابر عوامل محیطی و انعطاف‌پذیری افزایش داد که این مساله خود منجر به افزایش عملکرد می‌شود. هرچند ۳ تئوری مبتنی بر رفتار، کنترل ویلیام اوچی و تئوری نمایندگی و ۲ نگرش انسجام ساختاری و انعطاف‌پذیری در رابطه بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمانی نقش بسزایی دارند ولی از شکل دیگری نیز می‌توان این ارتباط را ثابت کرد.

۱- نگرش جهان‌نگر: بسیاری از فعالیت‌ها، روش‌های اجرایی و رویه‌های عملی موجود در استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد تاثیر دارند. مثلاً آموزش و توسعه کارکنان، حقوق‌های انگیزشی و پاداش‌های معنوی، ایجاد جو و فرهنگ مشارکتی در سازمانها که اغلب این روشها در رابطه با استراتژی متعهدانه هستند با استراتژی انعطاف‌پذیری سطح سازمان (چیزی که هیوزلید آن را فعالیت با عملکرد زیاد می‌نامد) همسو هستند.

۲- نگرش اقتضایی: این مفروضات وقتی در مورد رابطه استراتژی منابع انسانی و عملکرد کاربرد دارد که بین این دو سازگاری خارجی یا سازگاری عمودی باشد. پژوهشگرانی که به این دیدگاه اعتقاد دارند مدعی هستند که زمانی فعالیت‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد که با کل استراتژی سازمان هماهنگ باشد.

۳- نگرش شکلی: زمانیکه روشهای به کار گرفته شده در استراتژی منابع انسانی دارای سازگاری درونی، منسجم و هماهنگ باشند، علاوه بر آنکه عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد، سازمان به نوعی مزیت رقابتی غیرقابل تقلید نیز دست می‌یابد. زیرا پیچیدگی چنین انسجامی را نمی‌توانند رقبا به راحتی تقلید کنند. این نگرش بر اساس فرض هم‌پایانی قرار دارد و روش مزبور بر سیستم یا الگوی مبتنی بر روابط متقابل فعالیت‌های منابع انسانی تاکید می‌کند. این دیدگاه به انسجام درونی فعالیت‌های منابع انسانی توجه داشته و تاثیر بر عملکرد سازمانی را در گرو سازگاری درونی فعالیت‌های منابع انسانی می‌داند.

چرا نمی‌توان رابطه علی بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد را اثبات نمود؟

در اینجا ما با سه چالش مهم روبرو هستیم که عبارتند از:

الف) چالش‌های اندازه‌گیری

۱- معیارهای سنجشی برای تعیین اثربخشی استراتژی منابع انسانی وجود ندارد، هر چند معیارهای سنجش تعیین اثربخشی در سطح سازمانی وجود دارد ولی با آنها نمی‌توان اثربخشی واحد منابع انسانی را سنجید.

۲- بفرض اینکه بتوانیم معیارهایی را بیابیم این معیارها هم بر متغیر مستقل و هم بر متغیر وابسته اثر می‌گذارند، لذا قابل اعتماد نیستند.

۳- روشهای اجرای تحقیقات مختلف با استفاده از ابزارهای مختلف است مثلاً در یک تحقیق پرسشنامه لیکرت و در دیگری پرسشنامه گاتمن مورد استفاده قرار می‌گیرند که نمی‌توان نتایج آن را باهم جمع کرد.

۴- زمانیکه ما از معیارهای مختلف استفاده می‌کنیم چون وزن معیارها را ندانیم نمی‌توانیم به نتایج دقیق دست یابیم. دادن وزن یکسان یا استفاده از میانگین در این روشها سوء نگرسی است.

ب) چالش‌های مربوط به الگو

۱- مشخص نبودن معیارهای تعدیل کننده در رابطه بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمانی

۲- هر دو متغیر مستقل و وابسته نیز خود دارای تعداد زیادی متغیر است که سنجش آنها را مشکل می‌کند و دارای روابط هم‌خطی هستند زیرا ما با متغیرهای برون‌زا مواجه نیستیم.

۳- نتایج تحقیقات به اثرات کوتاه مدت و نه اثرات بلندمدت اشاره دارد. زیرا بسیاری از داده‌ها متعلق به روشهای عملی و اجرایی منابع انسانی و عملکرد در یک مقطع زمانی خاص است.

ج) چالش‌های در عمل

یکی از مهمترین موانع گسستگی عمده بین نتایج تحقیق در ادبیات مدیریتی و دنیای واقعی سازمانها است و به این مساله اشاره دارد که نتایج حاصل از تحقیق برای محققین دارای معنا و مفهوم است و سازمانها برای پذیرفتن شیوه‌های استراتژیکی که از این پژوهش‌ها نتیجه می‌شوند کم‌انگیزه می‌باشند که علل آن به شرح زیر است:

۱- پذیرفتن شیوه‌های عملی به شیوه‌ای اثربخش نیاز به منابع و امکانات لازم (سیستم تولید انعطاف‌پذیر و مدیریت بسیار توسعه یافته) دارد که بسیاری از سازمانها از این امکانات و منابع بی‌بهره‌اند.

۲- سازمانهایی که دارای امکانات و منابع و تسهیلات لازم هستند، فشارهای مربوط به حفظ وضع موجود، نهادی، سیاسی و همچنین مشکلات مربوط به تغییر دادن منطق یا الگوی فکری مدیریت به گونه‌ای است که نمی‌گذارد به روشی اثربخش اجراء شود.