

تطبيق استراتژی های مدیریت منابع انسانی با مشاغل سازمانی (بر اساس مدل نوردهاگ)

علی حیدری پور

دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج-ایران

چکیده

چگونگی مدیریت منابع انسانی سازمان، با توجه به ویژگی های متفاوت نیروی انسانی و نقشی که در پیاده سازی استراتژی های تدوین شده ایفا می کنند، بسیار حائز اهمیت می باشد. در این مقاله با بهره گیری از مدل اقتصادی نوردهاگ و در نظر گرفتن استراتژی کاهش هزینه در سازمان، به کمک مطالعه میدانی انجام گرفته شده، به تفکیک ویژگی های مشاغل و دسته بندی آنها به کمک دو مولفه «نوع تخصص» و «سنجش پذیری» پرداخته شده است. جهت مطالعه میدانی از سه سازمان که در حوزه های فناوری اطلاعات (تکنولوژی محور)، معدن (دانش محور) و در نهایت یک سازمان خدماتی استفاده شده است. در مرحله نخست به کمک چک لیست در هر یک از سازمان ها، مشاغل سازمانی که بیشترین هماهنگی را با مدل فوق داشتند تعیین و به کمک دو مولفه مورد بحث در چهار بخش دسته بندی گردیدند. در مرحله دوم با توجه به تفکیک مشاغل، تعداد ۱۰۰ پرسشنامه میان مدیران در سطوح مختلف سازمانی توزیع و در نهایت ۹۰ پرسشنامه جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری گردید. در این مقاله پس از جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها علاوه بر موارد مطرح شده در مدل نوردهاگ، الگویی جهت تطبيق انواع کارکردهای مدیریت منابع انسانی اعم از برنامه ریزی نیروی انسانی، استخدام، آموزش، کنترل و پاداش کارکنان با توجه به جایگاه و ارزش هر یک از مشاغل در سازمان ها ارائه شده است.

واژه های کلیدی: مدیریت منابع انسانی^۱، کنترل^۲، پاداش^۳ برنامه ریزی^۴ استخدام^۵ آموزش

¹Human Resource Management

²Monitoring

³Reward

⁴Planning

⁵Employ

مقدمه

به دو دلیل کلی، هماهنگی شغل و شاغل با یکدیگر و همچنین ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور افزایش بهره‌وری وجود بخشی در سازمان به عنوان مدیریت منابع انسانی را می‌توان امری حیاتی تلقی نمود. نکته اساسی درک این مطلب است، چگونه می‌توان یک سیستم مدیریت منابع انسانی موثر برای بهبود و افزایش عملکرد سازمان به کمک شناسایی استراتژی‌های مشخص مدیریت منابع انسانی بوجود آورد. در این بین دو نیاز عمده سازمان مطرح می‌شود: نیاز اول، انطباق نیروی انسانی با وظایف شغلی محول شده تا از این طریق کارها به بهترین نحو صورت گیرد و در نهایت بهره‌وری حاصل گردد. نیاز دوم، نیاز به اندازه‌گیری و تخمین بهره‌وری عملکرد منابع انسانی است تا به کمک آن بتوان پاداش معقول و مناسب پرداخت و در صورت نیاز به آموزش، برنامه ریزی نمود.

در مورد نیاز اول - انطباق شغل با شاغل، مسئله ((نوع تخصص)) مطرح می‌شود. در این رابطه نظریه سرمایه انسانی دو نوع تخصص را مطرح ساخته است: تخصص عمومی و ویژه (Becker, 1989).

در خصوص نیاز دوم - تخمین بهره‌وری نیروی انسانی - مسئله پرداخت ((پاداش)) به طریقه ای معقول و منطقی مطرح می‌شود. در این خصوص باید دقت داشت که پاداش‌ها به عملکرد و کار انجام شده پرداخت شود و نه به ((توان بالقوه افراد)). اگر پاداش به حضور و یا زمان اختصاص یافته فرد پرداخت شود در آن صورت (قرارداد کار ناقص^۶) به وجود می‌آید. (Nordhaug, 2004 ; Williamson, 1985). پرداخت پاداش در حالت قرارداد کار ناقص توجیه اقتصادی نخواهد داشت. در این مقاله به تفسیر منطق اقتصادی در مدیریت منابع انسانی با تاکید بر دو بعد ((نوع تخصص، سنجش پذیری وظایف)) پرداخته می‌شود و سپس وظایف و کارکردهای مدیریت منابع انسانی اعم از برنامه ریزی نیروی انسانی، استخدام، کنترل، پاداش و آموزش را با ویژگی‌های هر یک از مشاغل تطبیق داده می‌شود.

۲-مباحث نظری

بر اساس مفروض‌های رویکرد ((بازارهای داخلی سازمان)) همه مشاغل یک سازمان ارزش یکسانی برای سازمان ایجاد نمی‌کنند و باید برای بخش‌های مختلف سازمان با توجه به ارزش متفاوتی که برای سازمان ایجاد می‌کنند به صورت ویژه و جداگانه ای برنامه ریزی نمود. (Osterman, 2000; Frakas, 1988; Doeringers & piore, 1971). بر اساس نظریه سرمایه‌های انسانی^۷ ((نوع تخصص)) در سازمان مبنای تعریف سیاست‌های منابع انسانی خواهد بود. بر اساس این نظریه دو نوع تخصص و مهارت جهت انجام وظایف در سازمان وجود دارد، ((تخصص عمومی)) و ((تخصص ویژه)) (Becker, 1984). همین‌طور بر اساس نظریه ((هزینه مبادله^۸)) باید میان دو نوع تخصص ((ویژه)) و ((عمومی)) در سازمان تفاوت قائل شد. از آنجا که مهارت‌ها و دانش عمومی را می‌توان در بازارهای بیرونی عرضه کرد، اما تخصص ویژه سازمانی تنها در درون یک سازمان ارزشمند می‌باشد. لذا دارندگان تخصص ویژه رابطه بلندمدتی با سازمان خواهند داشت، زیرا سازمان به تخصص آنها نیازمند بوده و به راحتی نمی‌تواند این متخصصین را از بازار بیرونی تامین کرد. (Williamson, 1985; Mastern, 1999; Nordhaug, 1994; Rao, 2002).

بر اساس نظریه ((هزینه مبادله)) سنجش‌پذیری کالای مورد مبادله موجب تسهیل در مبادله و کاهش هزینه‌های تبادل در اقتصاد می‌شود. به عبارتی رابطه میان خریدار و فروشنده تحت تاثیر ((عامل سنجش‌پذیری)) کالای مورد مبادله است. هرچه کالای مورد مبادله دارای ویژگی سنجش‌پذیری بیشتری باشد، دغدغه‌های طرفین مبادله و تنش میان آنها کاهش می‌یابد. (Williamson, 1985-1081).

ویلیامسون (۱۹۸۵-۱۹۸۱) اصطلاح سنجش‌پذیری را وارد سازمان کرده و معتقد است که بخش‌هایی از سازمان را می‌توان بر اساس سنجش‌پذیری تفسیر کرد و خروجی مشاغل را بر اساس بازده سنجش‌پذیر ارزیابی نمود، مانند یک مشاغل قطعه

⁶ Incomplete labor contract

⁷ Human Capital

⁸ Transaction Cost Theory

کاری و یا نگرهبان. از سوی دیگر بازده برخی از مشاغل سازمان را نمی توان به شکل سنجش پذیری تعریف کرد. بنابراین، امکان ارزیابی و در نتیجه برنامه ریزی مناسب برای این دسته از مشاغل محدود خواهد بود. در این دسته از مشاغل کارفرما و مدیر به جهت عدم امکان سنجش پذیری در توانایی های کارمندان و متخصصین با مشکلات زیادی مواجه خواهند بود. (Braveman, 1974; Coase, 1937; Williamson, 1985; Blau & Scott, 1963).

در این مقاله سعی شده تا به کمک بررسی ویژگی های مشاغل مختلف سازمان و باتوجه به ارزش های متفاوتی که هر یک از بخش ها برای سازمان به همراه خواهند داشت، الگویی مناسب جهت تلفیق کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی اعم از برنامه ریزی نیروی انسانی، استخدام، کنترل، آموزش و پاداش با هر یک از این ویژگی ها پیشنهاد گردد، تا به کمک آن از مصرف بیهوده امکانات و سرمایه های سازمان جلوگیری گردد.

۱- بخش های مختلف سازمان

با ترکیب دو بعد ((سنجش پذیری)) و ((تخصص پذیری)) مشاغل، می توان چهار ساختار درون سازمان برای واحد مدیریت منابع انسانی تعریف کرد. در جدول زیر چهار ساختار، درون سازمان مشخص شده است.

میزان سنجش پذیری عملکرد کارکنان		مشاغل	
زیاد	کم	ل سازمانی	میان تخصصی بودن مشاغل
بازار تعهدی (Obligative market) III	تیم رابطه ای (Relation team) IV	ویژه	
بازار عمومی (Spot market) I	تیم اولیه (Primitive team) II	عمومی	

نمودار (۱) بخش های مختلف سازمان (Nordhaug, 2004)

۱-۲- بخش (۱) بازار عمومی^۹ (آنی):

به آن دسته از مشاغلی اشاره دارد که تخصص مورد نیاز برای انجام آن ها عمومی بوده و به راحتی عملکرد آن را می توان اندازه گیری نمود. در این حالت رابطه کارمند و مدیر به راحتی برقرار شده و مدیر می تواند به سادگی عملکرد کارمند خود را ارزیابی کند، ضمن اینکه کارمند نیز دارای تخصص عمومی است و می تواند به راحتی در سازمان های مختلف مشغول فعالیت گردد و از سوی دیگر سازمان نیز به راحتی می تواند نیروی مورد نظر را از بازار کار تامین نماید. بنابراین به ایجاد ارتباط متقابل برای جلب اعتماد و یا تعهد نیاز نیست. مدیر به راحتی می تواند نیروی جدیدی جایگزین شاغلین این نوع از شغل ها کند، ضمن اینکه کارمند نیز می تواند به راحتی از سازمان رها شده و به سازمان های دیگر بپیوندد. (Nordhaug, 2004).

ویژگی های این بخش عبارتند از:

۱. تخصص در مشاغل عمومی از سطح پایین برخوردار می باشند.
۲. جذب و رها کردن این دسته از کارکنان آسان می باشد.
۳. در این گونه مشاغل همیشه یک روش علمی و یک شیوه شناخته شده ای در حل مسائل و مشکلات وجود دارد.
۴. عملکرد فردی قابل سنجش است.

در این دسته مشاغل رسمیت بالا، تمرکز گرایی زیاد، حیطة کنترل وسیع

⁹ Spot Market

۲-۱-۲ بخش (۲) تیم اولیه^{۱۰}

این دسته از مشاغل نیازمند تخصص عمومی بوده، اما در عین حال میزان سنجش بهره وری عملکرد افراد اندک می باشد. در این حالت جداکردن سهم عملکرد هر یک از افراد از یکدیگر و مشخص کردن میزان کار انجام شده توسط فرد امکان پذیر نیست، اما عملکرد گروهی را می توان ارزیابی نمود. به عنوان مثال بخش معاونت اداری، نیازمند تخصص عمومی برای انجام وظایف محول شده می باشند ولی عملکرد هر یک از کارکنان را به صورت فردی نمی توان ارزیابی نمود که در این گونه موارد، عملکرد بخش مربوطه را به صورت گروهی ارزیابی نموده و کنترل به صورت گروهی انجام می گیرد. (Nordhuag, 2004; Williamson, 1985).

ویژگی های این بخش عبارتند از:

۱. نوع تخصص در اینگونه مشاغل نسبت به مشاغل بازار تعهدی کم رنگ بوده.
۲. جذب و بکارگیری این دسته از افراد بر حسب نوع تخصص چندان مشکل نمی باشد.
۳. به راحتی می توان خارج از سازمان نیروی مورد نظر را جذب کرد.

سنجش پذیری اینگونه مشاغل پایین می باشد

۲-۱-۳ بخش (۳) بازار تعهدی^{۱۱}

آن دسته از مشاغل سازمانی که تخصص مورد نیاز برای انجام وظایف محول شده ویژه بوده و همچنین می توان به راحتی عملکرد فردی را سنجید. در این دسته از مشاغل به دلیل اینکه تخصص فرد شاغل، تخصص ویژه سازمان بوده و تنها برای سازمان مربوطه ایجاد ارزش می کند، و همچنین در بازار کار خارجی نیز تقاضای چندانی نخواهد داشت ارتباط میان کارمند و مدیر به راحتی رشد و توسعه می یابد و طرفین به گسترش رابطه بلند مدت و دوطرفه تمایل بیشتری نسبت به مشاغل دیگر دارند. همین طور چون عملکرد فردی قابل سنجش است، بنابراین پاداش باید بر مبنای ارزش واقعی عملکرد فرد پرداخت گردد.

ویژگی های این بخش عبارتند از:

۱. تخصص بالا و سنجش عملکرد به صورت فردی
۲. جذب و ترک سازمان به سختی انجام می گیرد.
۳. کارکنان و شرکت نیازمند یکدیگرند
۴. ایجاد ارزش برای سازمان

برخورد با مسائل پیچیده در حین انجام کار

۲-۱-۴ بخش (۴) تیم رابطه ای^{۱۲}

برخی از مشاغل در سازمان ها نیازمند سطح تخصص بالایی هستند، ولی عملکرد فردی را در آنها نمی توان اندازه گیری نمود. این دسته از مشاغل همانند بازار تعهدی چون تخصص ویژه محسوب می شوند، لذا طرفین (کارمند - کارفرما) تلاش به حفظ رابطه بلند مدت دارند. اما عملکرد فرد یا غیر قابل اندازه گیری است یا به سختی می توان عملکرد گروه را به عملکرد فرد تقسیم کرد و سهم ارزش ایجاد شده توسط فرد را بدست آورد. (Williamson, 1985; Nordhaug, 2004). در این دسته مشاغل به دلیل تخصص بالای مشاغل و میزان سنجش پذیری اندک آنها جهت حفظ این دسته از منابع سازمان که خلق ارزش زیادی نموده و همچنین ایجاد یک رابطه بلند مدت تاکید زیادی بر ارزش های کاری نظیر تعهد و یا وجدان کاری اهمیت خاصی پیدا می کند.

ویژگی های این بخش عبارتند از:

¹⁰ Primitive Team

¹¹ Obligative market

¹² Relation Team

۱. تخصص بالا

۲. میزان سنجش پایین کارکنان

۳. جذب بسیار سخت از خارج سازمان

۴. ایجاد ارزش برای سازمان

امکان جایگزینی نیرو به دلیل تخصص ویژه این افراد به راحتی صورت نمی گیرد.

۲-۲ کارکردهای مدیریت منابع انسانی:

۲-۲-۱ برنامه ریزی نیروی انسانی:

برنامه ریزی نیروی انسانی عرضه و تقاضای آتی سازمان برای کارکنان را بطور منظم پیش بینی می کند. با تخمین تعداد و نوع کارکنانی که مورد نیاز است. واحد منابع انسانی می تواند جذب، گزینش، آموزش و برنامه ریزی شغلی و سایر فعالیت های دیگر را بهتر برنامه ریزی کند.

برنامه ریزی نیروی انسانی - که برنامه ریزی اشتغال نیز نامیده می شود. به واحد منابع انسانی امکان می دهد سازمان را در زمان صحیح با افراد مناسب مجهز کند (جزئی، ۱۳۸۰، ۲۱۷). که می تواند به دو صورت بلند مدت (استراتژیک) یا کوتاه مدت انجام گیرد. در برنامه ریزی بلند مدت بیشتر به دنبال اثربخشی و اهداف کلان سازمان می باشند. در برنامه ریزی کوتاه مدت بیشتر به دنبال کارایی و اهداف فعلی سازمان می باشند. (الوانی، ۱۳۸۷).

سوال اول:

برنامه ریزی نیروی انسانی برای هر یک از بخش های بازار عمومی، تیم اولیه، بازار تعهدی و تیم رابطه ای چگونه است؟

۲-۲-۲ استخدام و گزینش

قابلیت استخدام ظرفیت نسبی یک شخص برای دستیابی به استخدام معنی دار ناشی از تعامل شرایط فردی و بازار کار است. قابلیت استخدام، توانایی و قابلیت جابجایی و تحرک در بازار کار و امکان بالفعل کردن نیرو بالقوه از طریق استخدام پایدار و قابل دسترس است. اقبالیت استخدام به عوامل مختلفی از قبیل دانش، مهارت، نگرش های فرد و زمینه اجتماعی و محیطی که افراد در آن جوای کارند بستگی دارد (هیلج و پولارد، ۱۹۹۹).

قابلیت استخدام پیامد غیر مستقیم یادگیری و توسعه و نتیجه سرمایه گذاری در مهارتهای اصلی است. بدین معنی که افراد بایستی در یادگیری پایدار و توسعه پایدار درگیر باشند و مهارتهای خود را به روز کرده و مهارتهایی که در آینده مورد نیاز کارفرمای فعلی و کارفرماهای دیگر خواهد بود، کسب کنند قابلیت استخدام شامل سه جزء زیر می باشد:

✓ توانایی استخدام شدن

✓ توانایی بدست آوردن موقعیت جدید استخدام

✓ توانایی حفظ، جابجایی و حرکت بین مشاغل و نقش های مختلف درون سازمان

مک کواید انواع قابلیت استخدام را به شکل زیر طبقه بندی نموده است (Mc Quaid، ۲۰۰۵).

استخدام کارکنان می تواند به دو صورت بلند مدت و یا کوتاه مدت (موقت) صورت پذیرد. که جهت انجام این فرایند می تواند به دو روش جانشینی (وفور عوامل تولید در بازار کار) و جایگزینی - درون سازمانی (تامین نیروی مورد نظر از داخل سازمان به کمک آموزش های مناسب جهت ارتقا و ترفیع) صورت گیرد.

سوال دوم:

نحوه استخدام و گزینش نیروی انسانی در هر یک از بخش های بازار عمومی، تیم اولیه، بازار تعهدی و تیم رابطه ای چگونه است؟

۲-۲-۳ کنترل

کنترل یکی از وظایف مدیریتی است که طی آن عملکرد واقعی با هدف های معین مقایسه و میزان انحرافات مشخص گردیده و در صورت نیاز اقدامات اصلاحی جهت رفع فاصله بین عملکردها و هدف ها انجام می شود. (زاهدی، ۱۳۸۳)

شاید مهم ترین مسئله ای که وجود کنترل را ضروری می سازد آن باشد که پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توأم اند و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است محیط متغیر و دگرگون سازمان دلیل دیگر بر ضرورت کنترل است. سازمان برای بقای خود باید از تغییرات محیطی آگاه شود و هماهنگی های لازم را با آن ها به عمل آورد. کنترل ها می تواند به صورت فردی و یا گروهی و از منظری دیگر به صورت درونی و یا بیرونی صورت گیرد.

کنترل درونی: معمولا در مشاغلی صورت می گیرد که ارزیابی عملکرد آنها اندک می باشد و کارفرمایان سعی می نمایند تا با ایجاد نوعی تعهد درونی، کارکنان را به روش خود کنترلی اداره کنند. در این نوع از کنترل نحوه اجتماعی کردن کارکنان از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است.

کنترل بیرونی: به کمک انواع سیستم های کنترلی (ارزشی-تجدیدی-تشخیصی-تعاملی) سعی می کنند تا انحرافات احتمالی را شناسایی و جهت رفع آن اقدامات لازم را انجام دهند. (رضاییان، ۱۳۸۸).

سوال سوم:

نحوه کنترل نیروی انسانی سازمان در هر یک از بخش های بازار عمومی، تیم اولیه، بازار تعهدی و تیم رابطه ای چگونه است؟

۴-۲-۲ پاداش

سیاست های پاداش دهی سازمان یک بخش از راهبرد مدیریت منابع انسانی آن است و اجزای مختلف راهبرد منابع انسانی باید مکمل هم باشد. و با یکدیگر تعارض نداشته باشند. "آرمسترانگ" (۱۹۹۹). عملکرد یعنی محاسبه یا سنجش نتیجه ها، در رابطه با عملکرد تنها باید چنین پرسش ساده ای مطرح کرد. آیا کار انجام شده است؟ برای اینکه در سازمان به افراد پاداشی داده شود. باید برای عملکرد شاخص قابل قبول وجود داشته باشد. زیرا عملکرد به عنوان یکی از عوامل تعیین کننده پاداش به حساب می آید. عوامل تاثیر گذار بر پاداش عبارتند از میزان کار، سابقه کار، سختی کار و مهارت کارکنان. (رابینز، ۱۳۸۷، ۳۶۳). پاداش درونی: آن دسته از پاداش هایی که شخص احساس خرسندی و رضایت از انجام کار خود می کنند. به عنوان مثال، غنی سازی شغل می تواند با معنی دار تر نمودن کار، پاداش درونی برای کارکنان می باشد پاداش بیرونی: شامل پرداخت پول، ارتقاء و دادن مزایای دیگر است که خارج از شغل و از یک منبع خارجی مانند مدیریت تامین می شوند.

پاداش ها ممکن است وضع مالی کارکنان را ارتقا دهد و یا تغییری ندهد. پاداش های غیر نقدی با انتخاب مناسب منابع سازمانی از راه افزایش عملکرد اهمیت می یابد این موارد مستقیما وضعیت نقدی کارکنان را افزایش نمی دهد اما موجب می شود جذابیت زندگی کاری برای آنها افزایش یابد بنابراین با ایجاد این پاداش ها محدود به ابتکار و مهارت مدیریت منابع انسانی و توانمندی برای برانگیختن رفتار مطلوب دارد. "رابینز" و همکاران (۱۳۸۸، ۴۱۷).

سوال چهارم:

نحوه پرداخت پاداش برای هر یک از بخش های مختلف تیم اولیه، بازار تعهدی، تیم رابطه ای و بازار عمومی چگونه است؟

۵-۲-۲ آموزش و توسعه

آموزش تجربه ای است مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتا پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی توانایی ها، تغییر مهارت ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است. "رابینز" (۱۹۸۸، ۲۴۰)

توسعه انسانی از طریق آموزش به عنوان فرایندی برای بهبود و اطلاع قابلیت و توانایی ها، افزایش دانش و آگاهی، تغییر گرایش و نگرش انسان ها، اهمیتی اساسی یافته است. چون افراد با یادگیری توانایی تغییر رفتار و پیشرفت را یافته و به عنوان سرمایه سازمانی بر اعتبار خود و سازمان می افزاید. (سید جوادین، ۱۳۸۷، ۲۶۵).

نیاز یک سازمان به آموزش بیشتر نتیجه تغییر در شرایط و چگونگی فعالیت های آن است که می تواند از محیط سازمانی یا بیرونی سرچشمه گرفته باشد. گاهی یک نیاز سریعاً پدیدار گشته و به سرعت به یک مساله و مشکلی تبدیل می شود در حالی

که پاره ای از نیازها در طی یک دوره زمانی قابل توجه رشد می یابند و برای حل آنها، امکان برنامه ریزی کوتاه مدت وجود دارد.

✓ انواع آموزش:

۱. آموزش ضمن خدمت:

برگزاری سمینارهای یک یا چند روزه، کارگاههای آموزشی، دوره های مهارت آموزی(فنی و حرفه ای) و شرکت در دوره های عرضی

۲. آموزش رسمی:

شرکت در دوره های رسمی آموزشی در مقاطع مختلف تحصیلات دانشگاهی و شرکت در دوره های طولی

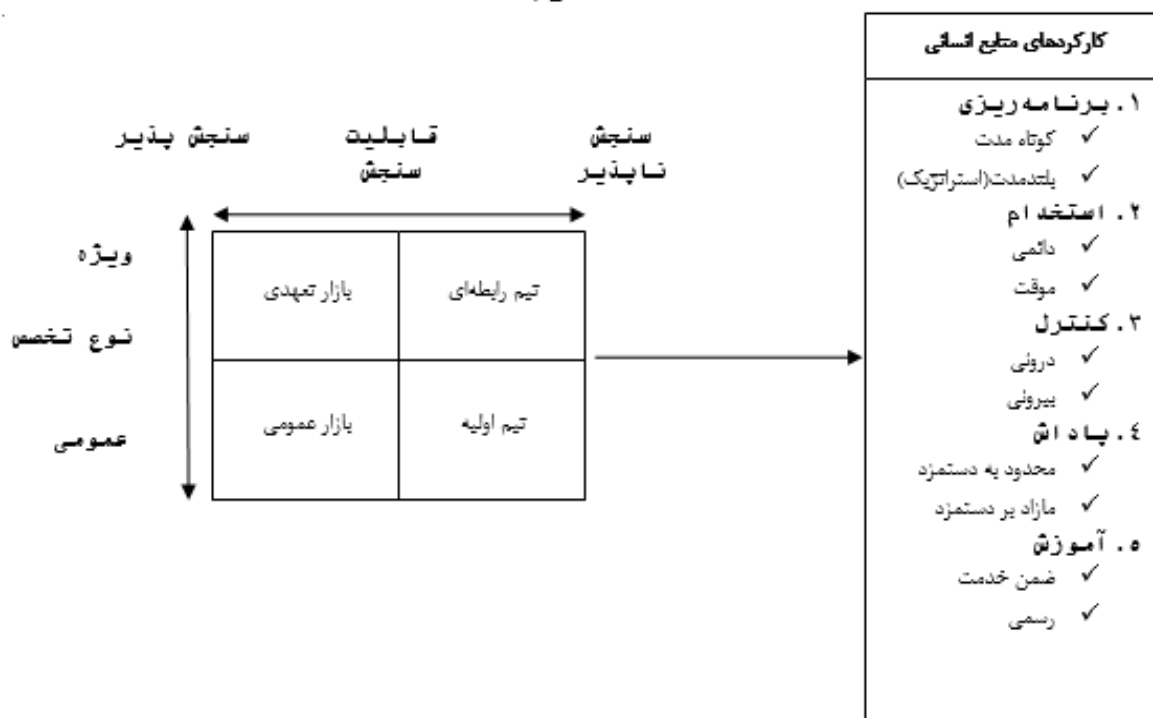
سوال پنجم:

نحوه آموزش نیروی انسانی سازمان برای بخش های مختلف بازار عمومی، بازار تعهدی، تیم اولیه و تیم رابطه ای چگونه است؟

۲-۳ مدل مفهومی

این مدل راهنمای محقق در تدوین پرسشنامه می باشد.

شکل (۲) مدل مفهومی پژوهشگر



۳- روش شناسی

۳-۱- روش پژوهش

این تحقیق از نوع هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. هم

چنین این تحقیق بر مبنای روش و نوع کار از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد، در تحقیقات توصیفی می‌توان جامعه مورد مطالعه را از طریق پیمایشی تحت بررسی و آزمون قرار داد و همچنین از لحاظ زمانی، مقطعی می‌باشد. (خاکی، ۱۳۸۴).

۲-۳- روشهای جمع آوری اطلاعات

برای جمع آوری داده‌های مورد نیاز این تحقیق از روش‌های کتابخانه ای و روش میدانی استفاده شده است. ابزار مورد استفاده در این تحقیق در روش میدانی استفاده از پرسشنامه است. که در آن از طیف پنج گزینه ای لیکرت استفاده گردیده است. شکل کلی و امتیاز بندی این طیف برای سوالات مثبت به صورت ذیل می باشد.

شکل کلی: خیلی کم ۱، کم ۲، متوسط ۳، زیاد ۴، خیلی زیاد ۵
امتیاز بندی: ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

۳-۳- جامعه و نمونه آماری

در خصوص مطالعه میدانی جهت بررسی بحث تئوریک مقاله از سه سازمان مختلف که سازمان اول در بخش فناوری اطلاعات و تکنولوژی محور، سازمان دوم در بخش معدن و دانش محور و سازمان سوم به عنوان یک سازمان خدماتی مشغول به فعالیت می باشند استفاده شده است. جامعه آماری در این تحقیق مدیران سازمان های مورد مطالعه می باشند و با توجه به اینکه سازمان های مورد مطالعه دارای سه سطح عالی، میانی و عملیاتی مدیریتی می باشد، روش نمونه گیری در این تحقیق روش نمونه گیری تصادفی طبقاتی می باشد. جهت تعیین حداقل حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. که برابر با ۸۴ گردید.

$$n = \frac{Nz^2\alpha/2p(1-p)}{(N-1)\varepsilon^2 + z^2\alpha/2p(1-p)}$$

$$Z_{\alpha/2}^2 = 1.96 \quad \varepsilon^2 = 0.07 \quad N = 142 \quad P = 1/2$$

$$n = \frac{142 \times 1.96^2 (0.5)(0.5)}{(142 - 1)(0.07)^2 + 1.96^2 (0.5)(0.5)} \sim 84 = 90$$

بنابراین حجم نمونه ۹۰ نفر تعیین گردید که تعداد ۱۰۰ پرسشنامه با توجه به میزان فراوانی مدیران در هر سطح که از فرمول زیر محاسبه گردید، بین آنان توزیع نموده شد.

$$\text{تعداد مدیران در هر طبقه} \times \frac{\text{تعداد نمونه}}{\text{جامعه}} = \text{تعداد نمونه هر طبقه}$$

تعداد های جمع آوری شده	تعداد پرسشنامه	تعداد نمونه	تعداد مدیران	سطوح مدیریتی
۱۲	۱۵	۲۲	مدیران عالی	
۲۵	۲۷	۵۲	مدیران میانی	
۴۳	۴۸	۶۸	مدیران عملیاتی	
۹۰	۱۰۰	۱۴۲	مجموع	

۴-۳ روش تجزیه و تحلیل آماری

امروزه در بیشتر موارد تحقیقاتی که متکی بر اطلاعات جمع آوری شده از موضوع مورد تحقیق می باشد؛ تجزیه و تحلیل اطلاعات از اصلی ترین و مهمترین بخش های تحقیق محسوب می شود. ابتدا با استفاده از آمار توصیفی مشخصه های آماری گروه نمونه جمع آوری شده است. در بخش آمار استنباطی از آزمون های فرض های آماری استفاده شده است، از آزمون مقایسه زوجی جهت دسته بندی مشاغل و شناسایی ویژگی های هر بخش و جهت تعیین وجود تفاوت بین گروه ها نیز از

آزمون تحلیل واریانس استفاده گردید. و در ادامه برای تجزیه و تحلیل داده ها با توجه به ویژگی شاخص ها و فرضیه صفر هر بخش از آزمون دوجمله ای استفاده گردید.

۴- یافته ها

۱-۴ پس تفکیک مشاغل در هر یک از ساختار های ذکر شده، جهت تعیین وجود تفاوت درون و برون گروهی از تحلیل واریانس استفاده شده است. که نتایج بدست آمده نشان می دهد که.....

۲-۴ آزمون دو جمله ای برای انتخاب نوع کارکردهای مدیریت منابع انسانی برای هر یک از بخش های تیم اولیه، بازار تعهدی، بازار عمومی و تیم رابطه ای :

$$z = \frac{p - p_0}{\sqrt{\frac{p_0 q_0}{n}}}$$

$$H_0: P = 0.50$$

$$H_1: P \neq 0.50$$

اگر مقدار سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا ۰,۰۵ باشد فرض صفر را نتیجه می گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی داری کوچکتر از مقدار خطا ۰,۰۵ باشد فرض یک را نتیجه می گیریم.

فرض H_{01} : نوع کنترل بین بخش های مختلف سازمان (تیم اولیه، تیم رابطه ای، بازار تعهدی و بازار عمومی) تفاوت ندارد.

۱-۴ آزمون دوجمله ای برای انتخاب نوع کنترل:

نتیجه H_{01}	سطح معنی داری	درونی	بیرونی	متغیر (کنترل) بخش
رد	۰,۰۰۱	۰,۲۰	۰,۸۰	تیم اولیه
رد	۰,۰۰۰	۰,۸۷	۰,۱۳	تیم رابطه ای
رد	۰,۰۰۰	۰,۰۳	۰,۹۷	بازار عمومی
رد	۰,۰۴۳	۰,۷۰	۰,۳۰	بازار تعهدی

فرض H_{02} : نوع پاداش بین بخش های مختلف سازمان (تیم اولیه، تیم رابطه ای، بازار تعهدی و بازار عمومی) هیچ تفاوت ندارد.

۲-۴ آزمون دو جمله ای برای انتخاب نوع پاداش:

نتیجه H_{02}	سطح معنی داری	مازاد بر دستمزد	محدود به دستمزد	متغیر (پاداش) بخش
رد	۰,۰۰۰	۰,۱۷	۰,۸۳	تیم اولیه
رد	۰,۰۰۰	۰,۹۷	۰,۰۳	تیم رابطه ای
رد	۰,۰۰۰	۰,۰۳	۰,۹۷	بازار عمومی
رد	۰,۰۰۰	۰,۹۰	۰,۱۰	بازار تعهدی

فرض H_{03} : نوع برنامه ریزی نیروی انسانی بین بخش های مختلف سازمان (تیم اولیه، تیم رابطه ای، بازار تعهدی و بازار عمومی) هیچ تفاوت ندارد.

۳-۴ آزمون دو جمله ای برای انتخاب نوع برنامه ریزی:

نتیجه H_{03}	سطح معنی داری	بلند مدت (استراتژیک)	کوتاه مدت	متغیر (برنامه ریزی) بخش
رد	۰,۰۰۰	۰,۱۰	۰,۹۰	تیم اولیه
رد	۰,۰۰۰	۰,۹۷	۰,۰۳	تیم رابطه ای
رد	۰,۰۰۰	۰,۰۳	۰,۹۷	بازار عمومی
رد	۰,۰۰۰	۰,۹۰	۰,۱۰	بازار تعهدی

فرض H_{04} : نوع آموزش بین بخش های مختلف سازمان (تیم اولیه، تیم رابطه ای، بازار تعهدی و بازار عمومی) هیچ تفاوت ندارد.
۴-۴ آزمون دو جمله ای برای انتخاب نوع آموزش:

فرض H_{05} : نوع استخدام بین بخش های مختلف سازمان (تیم اولیه، تیم رابطه ای، بازار تعهدی و بازار عمومی) هیچ تفاوت ندارد.
۴-۵ آزمون دو جمله ای برای انتخاب نوع استخدام:

نتیجه H_{05}	سطح معنی داری	دائم	موقت	متغیر (استخدام) بخش
رد	۰,۰۴۳	۰,۳۰	۰,۷۰	تیم اولیه
رد	۰,۰۰۱	۰,۸۰	۰,۲۰	تیم رابطه ای
رد	۰,۰۰۰	۰,۰۳	۰,۹۷	بازار عمومی
رد	۰,۰۰۰	۰,۹۰	۰,۱۰	بازار تعهدی

۵- بحث و نتیجه گیری

نوردهاگ (۲۰۰۶) معتقد است که سازمان ها بدنبال بهره‌وری هستند، یکی از دلایل جذب و استخدام و بکارگیری، آموزش و توسعه و پرداخت دستمزد منابع انسانی نیز کسب بهره‌وری در حوزه منابع انسانی است. از دیدگاه وی همه منابع انسانی و مشاغل سازمان بهره‌وری و ارزش افزوده یکسانی برای سازمان ایجاد نمی نمایند. در اینجا تخصص موردنیاز مشاغل برای هر سازمان مطرح می شود که مشاغل ویژه و مشاغل عمومی و به تبع آن شاغلینی متخصص و شاغلینی دارای مهارتهای عمومی مطرح می شود. هرکدام از این تخصص ها حائز توجه ویژه ای است. از سوی دیگر سنجش میزان بهره‌وری مشاغل برای پرداخت پاداش ضروری است تا موجب تداوم بهره‌وری و انگیزش گردد. اما واقعیت آن است که برخی از مشاغل سازمان قابلیت بخشی داشته و به راحتی می توان نسبت به خروجی عملکرد کارکنان پی برد. اما بسیاری از مشاغل سنجش پذیری اندکی داشته و ماهیت کیفی دارند. مساله زمانی ایجاد می شود که سنجش پذیری شغل اندک بوده و در عین حال شغل از لحاظ تخصصی ویژه باشد، در این دسته از مشاغل نحوه پرداخت پاداش و نوع کنترل، شایسته توجه‌ای ویژه است. اینکه سازمان برای ادامه حیات خود و پیاده سازی درست استراتژی های تدوین شده نیازمند منابع انسانی با ویژگی های مختلفی می باشد. کاملا واضح است، اما تامین اینگونه کارکنان با توجه به مزایا و معایب هر یک از بخش های مطرح شده نیازمند برنامه ریزی اساسی می باشد. نتایجی که از آزمون فرضیه های پژوهش در مشاغل بازار تعهدی و تیم رابطه ای بدست آمد، حاکی از آن است که کارکردهای مدیریت منابع انسانی در این دسته از مشاغل از اهمیت ویژه ای برخوردار است به دلیل نیاز دو طرفه ای که بین سازمان و کارکنان وجود دارد تمایل زیادی به گسترش و توسعه روابط بین آنها می باشد. در صورتی که مشاغلی که در دسته

بازار عمومی و تیم اولیه قرار می گیرند چندان برای سازمان ارزش آفرینی نمی کند و فرض بر جابجایی زیاد این دسته از کارکنان در بازار کار می باشد. بنابراین نباید امکانات، سرمایه و هزینه زیادی را صرف جلب، جذب و نگهداری این دسته از کارکنان نمود. اما از آنجا که رابطه کارمند- سازمان (کارفرما) در مشاغل اولیه و عمومی در کوتاه مدت تعریف می شود و فرض بر جابجایی زیاد شاغلین این دسته از مشاغل است، بنابراین نیازی به برنامه ریزی بلندمدت نیروی انسانی وجود ندارد و در صورت تشدید سیاست های کاهش پرداخت، کارکنان بخش بازار عمومی و تیم اولیه اولویت قرار گیرند. آموزش های بلند مدت (دانشگاهی) برای جلب انگیزش کارکنان دارای مشاغل رابطه ای و تعهدی توصیه می شود. اما برای مشاغل اولیه و عمومی که رابطه کارمند با سازمان بطور موقت تعریف می شود، آموزش های بلند مدت توصیه نمی شود. بلکه ترجیحاً پیشنهاد می شود تا شاغلین با تحصیلات موردنیاز از بازار کار تامین شوند. فرض اصلی رویکرد بازار های داخلی و نظریه هزینه های مبادله آن است که همه مشاغل سازمان ارزش یکسانی ندارند (Lepak & Williamson, 1985) برخی از مشاغل به جهت تخصص ویژه برای سازمان اهمیت بیشتری دارد. فرض دوم، بر افزایش بهره وری منابع انسانی از طریق پرداخت پاداش تاکید دارد. به عبارتی اگر بتوان مشاغل را به صورت دقیق ارزیابی کرد و متناسب با آن پاداش پرداخت نمود بهره وری افزایش پیدا می کند. (Becker, 1964; Williamson, 1985; Nordhuag, 2004) لذا سنجش پذیری مشاغل اهمیت فوق العاده ای پیدا می کند. اما همه مشاغل سازمان را نمی توان به راحتی مورد سنجش قرار داد. با تلفیق میزان تخصص و سنجش پذیری چهار حوزه یا ساختار منابع انسانی تعریف می شود که خیلی نزدیک به مدیریت استراتژیک به شیوه ((نقاط مرجع استراتژیک) است که بامبرگر و مشمولان مطرح کرده اند. (اعرابی، ۱۳۸۴). باید توجه کرد که مبنای این رویکرد در مدیریت منابع انسانی بر اساس صرفه جویی اقتصادی بوده و لذا ممکن است انتقاداتی در رابطه با رعایت حقوق کارکنان عمومی و اولیه مطرح شود. اما واقعیت آن است که امروزه مدیریت منابع انسانی باید به شیوه هوشمند و مبتنی بر واقعیت درون و بیرون سازمان سازمان اداره شود. بنابراین، لازم است وظایف مدیریت منابع انسانی متناسب با میزان اهمیت و چگونگی امکان ارزیابی و سنجش بازده شاغلین سازمان تنظیم و ترکیبات مختلفی از وظایف برای گروه های شغلی مختلف درون سازمان تعریف شود. هرچند ممکن است انتقاداتی به این شیوه مطرح شود، اما باید توجه کرد که ظهور و بروز این دیدگاه موجب پویایی محتوای مدیریت منابع انسانی شده است. با توجه به ویژگی های هر بخش و با در نظر گرفتن این دیدگاه که برای بخش های مختلف منابع انسانی سازمان، باید به صورتی جداگانه برنامه ریزی نمود، استراتژی ها و کارکردهای مختلف جهت مدیریت نیروی انسانی با توجه به ویژگی هر بخش با رویکردی اقتصادی، در جدول زیر پیشنهاد می گردد.

استراتژی ها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد اقتصادی با توجه به ویژگی های مشاغل

کارکردهای منابع انسانی	برنامه ریزی (یاسخ سوال اول)	استخدام (یاسخ سوال دوم)	کنترل (یاسخ سوال سوم)	آموزش (یاسخ سوال چهارم)	پاداش (یاسخ سوال پنجم)
تیم رابطه ای	استراتژیک/ بلند مدت سیستماتیک	بلند مدت/ دائم/ جانشینی	گروهی/ درونی/ اجتماعی کردن	رسمی/ دوره های طولی/ آموزش جهت تطبیق یا تغییرات محیط	مزدادیر دستمزد/ ایجاد تعهد/ شایسته سالیاری
تیم اولیه	کوتاه مدت و تا حدودی سیستماتیک	کوتاه مدت/ موقت/ جایگزینی	گروهی/ بیرونی	ضمن خدمت دوره های عرضی	محدود به دستمزد/ اصل ارشدیت
بازار تعهدی	بلند مدت سیستماتیک	بلند مدت/ دائم/ جانشینی	قردی/ درونی/ اجتماعی کردن	رسمی/ دوره های طولی آموزش جهت تطبیق یا تغییرات محیط	مزدادیر دستمزد/ ارزش واقعی عملکرد
بازار عمومی	کوتاه مدت	کوتاه مدت/ موقت/ جایگزینی	قردی/ بیرونی	ضمن خدمت دوره های عرضی	محدود به دستمزد

- [۱]. الوانی، م. (1385). *مدیریت عمومی*. تهران: نشر نی
- [۲]. جزینی، ن. (1380). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: نشر نی
- [۳]. خاکی، ر. (1384). *مدیریت بهره‌وری*. تهران: نشر دانشگاه آزاد اسلامی
- [۴]. رابینز، ا. (1387). *مبانی رفتار سازمانی*. ع. پارسائیان & ع. اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [۵]. رابینز، ا. (1388). *مبانی مدیریت منابع انسانی* In م. ع. سید نقوی. تهران: نشر مهکامه.
- [۶]. رضاییان، ع. (۱۳۸۸) *مبانی سازمان و مدیریت*
- [۷]. زاهدی، ش. ا. (1383). *مدیریت فراملیتی و جهانی*. تهران: انتشارات سمت.
- [۸]. سید جوادین، س. ر. (1387). *مبانی مدیریت منابع انسانی*. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت.
- [9]. Becker, G.S. (1984), **Human capital**. New York: National bureau of economic.
- [10]. Boyer, G., & Smith, R. (2001). **The development of neoclassical traditon in modern labor economics**. industrial and labor relation reveiw, 199-223.
- [11]. Coase, R.H.(1937), **The mature of the firm**. Economic, 4, 386-405.
- [12]. Doeringer, P.B. (1986), **Internal labor markets and noncompeting groups**. American economic review, 76, 46-52.
- [13]. Hillage, J. and Pollard, E.,(1999) **Employability: developing a framework for policy analysis**, London, P. 12
- [14]. Mc Quaid W. Ronald & Lindsay colin,(2005) **The Concept of employability**, Urban Studies, 42, (2), PP. 197-219
- [15]. Nordhaug, O. (2004). **Human Capital in Organization**. New York: Oxford University Press
- [16]. Williamson, O.E.(1985), **The economic institutions of capitalism** New York: free press.
- [17]. Williamson, O.E.(1992), **Markets, hierarchies and the moderncorporation**. Journal of economics behavior and organization, 17(3), 383-393.
- [18]. Williamson (2002a), “**The Lens of Contract: Private Ordering**”, American Economic Review 92(2): 438-443.
- [19]. W. Mitlacher, Lars, “**The organization of Human Resource Management in temporary work agencies**”, HR Management Review, Vol16, Issue 1, March 2009, Pages 67-81