

## عنوان مقاله: مدیریت منابع انسانی در سازمان های کوچک

مترجم: فاطمه مطهری نژاد

موضوع: مقالات ترجمه شده / مدیریت منابع انسانی

سال انتشار (میلادی): 2012

وضعیت: تمام متن

منبع: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.system.parsiblog.com](http://www.system.parsiblog.com)

منبع انتشار اصل مقاله: Human Resource Management Review 14 (2004) 295-323

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com)

### چکیده:

اگر چه بیشتر دانش ما درباره‌ی مباحث سنتی منابع انسانی (کارمندیابی، جبران خدمات، ارزیابی) در سازمانهای بزرگ می‌توانند در سازمانها کوچک نیز بکار روند، با این حال شواهد نشان می‌دهد که سازمانهای کوچک تفاوت‌های دارند و مدیریت افراد درون آن طرح واضحی مانند سازمانهای بزرگ ندارد. بررسی‌ها آشکار کرده است که درک ما از مباحث مهم منابع انسانی در سازمان‌های کوچک محدود است. اگر چه ما ناچاریم در ابتدا درک کنیم که این سازمانها چگونه استخدام می‌کنند، پاداش می‌دهند، و شاید حتی چگونه کارکنان خود را برمی‌انگیزند، اما با کمبود تئوری و اطلاعات ضروری برای درک اینکه چگونه این سازمانها کارکنانشان را آموزش می‌دهند، عملکردشان را ارزیابی می‌کنند، تغییر سازمانی را اداره می‌کنند و یا به روابط بالقوه بین کارکنان پاسخ می‌دهند، مواجه هستیم. مسلم است که تصمیمات بالقوه اولیه‌ی منابع انسانی ناچار تأثیر بسزایی در موفقیت سازمان را دارند. بسیار مهم است که ما درک کنیم چگونه این حوزه‌های کارکردی (و همچنین تکامل و تعامل آنها) بر سازمانهای کوچک نوظهور اثر می‌گذارند و چگونه تصمیمات اتخاذ شده منابع انسانی در طول مراحل رسمی توسعه یک سازمان بر اهداف بلند مدت آن اثر می‌گذارد.

## مقدمه

سازمانهای مدعی هستند که افراد مزایای رقابتی آنها می باشند خواه به صورت کارشناسان فنی، کارشناسان متخصص در ارائه خدمات مناسب به مشتریان یا مدیران با بصیرت ... در عصر حاضر، منابع انسانی به طور متناقض می توانند عاملی برای موفقیت یا شکست برای همه ی سازمانهای باشند بخصوص برای نوع کار آفرین آنها.

[در یک مقاله ی مروری مدیریت منابع انسانی بارون (۲۰۰۳) بحث می کند که رشته مدیریت منافع بیشتری را از مطالعه ی دقیق تر آن در سازمانها کوچک و جدید کسب نماید او پیشنهاد می کند که سازمانهای کوچک که بوسیله کار آفرینان تشکیل شده اند یک مفهوم بالقوه تجاری با ارزش و منحصر به فرد را برای آزمون اصول و تئوریهای مدیریت منابع انسانی ارائه کنند سرمایه انسانی در سازمانهای کوچک به عنوان اساسی برای موفقیت آنها در هر زمان در نظر گرفته شده اند.

حوزه مطالعاتی که بر نقش موسس در خلق این سازمانها تمرکز کرده است به طور اخص درباره ی ویژگی های افراد آنهاست مثل رهبری دویس چيو ۲۰۰۳، خودباوری، پشتکار، توانایی ریسک پذیری و نقش انتقالی که افراد آنها در طول ظهور سازمان تجربه کرده اند.. (جانس و بی شاپ ۲۰۰۲)

همچنان که نرخ فروش یا تولید بر سازمانهای نو رشد می کند، آنها باید در تعداد افرادی که استخدام می کنند نیز رشد کنند. اگر چه مطالعات کمی به بررسی این که چگونه افراد این سازمانها، کارمند یابی شده اند، استخدام شده اند، برانگیخته می شوند یا بدلیل مشارکتشان پاداش می گیرند. پرداخته است. با این حال بیشتر دانش ما درباره ی مباحث سنتی منابع انسانی (کارمندیابی، جبران خدمات، ارزیابی) در سازمانهای بزرگ که می توانند در سازمانهای کوچک نیز بکار روند با این حال شواهد نشان می دهند که سازمانهای کوچک تفاوت هایی دارند و مدیریت افراد در درون آنها طرح واضحی مانند سازمانهای بزرگ ندارند

برای مثال فرآیند کارمندیابی در سازمانهای نو و کوچک ممکن است دشواتر باشد و همچنین اغلب ممکن است فاقد یک سیاست یا سیستم رسمی باشد .

شناخت ما از چالشهای کلیدی در این سازمانها شامل تأسیس سازمان، شناسایی، ثبت قانونی، بدست آوردن مهارتها و تواناییهای حیاتی، حفظ انعطاف پذیری و فعالیتهای توسعه‌ای محدود است. بعلاوه در زیر سه حوزه‌ی کارکردی که از جنبه‌های اساسی مدیریت منابع انسانی هستند در این متن درک نشده‌اند مباحث نگهداری و پیشرفت کارکنان، ترکیب و تعامل میان فعالیتهای مدیریت منابع و توسعه و تغییر در فعالیتهای منابع انسانی در طول سازمانهای نوظهور . (کاتز، ولبرت ۲۰۰۲)

### مسئولیت‌ها کوچک و تازه واقعی هستند اما متفاوت

سازمانهای کار آفرین بر اساس اندازه و جوانی (تازه تأسیس) با مسئولیتهای منحصر به فردی از آغاز تأسیس روبرو می‌شوند. این دو مسئولیتها بوسیله بیشتر سازمانهای کارآفرین تقسیم می‌شوند که این مسئولیت چالش‌های متفاوتی را به طور واضح برای هر دو سازمانهای کارآفرین و مدیریت منابع انسانی درون این سازمانها نشان می‌دهند. سازمانهای جوان با مسئولیت تازگی و چالش ورود به یک صنعت یا گروه ناشناخته روبرو هستند آنها باید راههایی را برای به دست آوردن مشروعیت در یک صنعت کسب کنند ، سازمانهای کوچک بدون توجه به عمر با احتمالی کوچکی اغلب و کمبود منابع لازم برای جستجوی فرصتهای جدیدی و یا در بسیاری از موارد وضعیت بر بازار و دوره‌ی رقابتی سنگین مواجه هستند. در این سازمانها باید اتحادهایی را تشکیل دهند از فرصتها استفاده کنند و همچنان که موفق می‌شوند با مناسب کردن خودشان در خور یک سازمان بزرگ بتوانند منابعی را که برای رشد نیاز دارند بدست آورند. اگر چه همه این سازمانها در آغاز ظهور (تشکیل) کوچک هستند، همه‌ی سازمانهای کوچک شکل نمی‌گیرند و اغلب در چالشهایی که ابتدا این سازمانها با آن مواجه شدند ممکن است محدودیت منابع بیشتر از مشروعیت و کمبود تجربه باشد.

در سازمانهای کوچک منابع کمیاب هستند و شمار کمی از درپارتمانهای رسمی و حرفه‌ای وجود دارد. افزایش دشواری در کارمندیابی و نگهداری کارکنان بدلیل کمبود منابع مالی، افزایش بی میلی بدلیل گرانی و فعالیتهای محدود کننده در این سازمانها مشهود است در سازمانهای جوان در حالیکه تجربه احتمالاً کم باشد، ما انتظار داریم تا کاهش در اعتماد به آموزش رسمی و دشواری در کارمندیابی به دلیل کمبود مشروعیت و سیستم‌های غیر رسمی مدیریت کارکنان ببینیم (هنمن و تانسکی، ۲۰۰۲)

سازمانهای کوچک با تعداد زیادی از چالش‌های منحصر به فرد مدیریت منابع مواجه می‌شوند که شامل: تأثیر پذیری آسان توسط کارمندان جدید دشواری در جذب و نگهداری مهارتها و استعدادهای کلیدی کمبود مشروعیت به عنوان یک سازمان کارفرما حمایت از انعطاف پذیری در کارمندیابی و توسعه سیاستهای قابل تحمل منابع انسانی که در برابر نوسانات سازمانی مقاومتند. به طور خلاصه منابع انسانی برای سازمانهای نو بسیار حیاتی هستند و اغلب اهمیتشان برای تحقیقاتی که تنها به مطالعه سازمانهای بزرگ پرداخته‌اند درک نشده است .

بدلیل اینکه مدیریت منابع انسانی و سازمانهای کوچک تفاوت واضحی را از هم‌تایان بزرگتر آنها در سازمانهای بزرگ دارند، چندین محقق مطالعات بیشتری را در منابع انسانی در سازمانهای کوچک انجام داده‌اند. ما مدعی هستیم که روش‌های سازمانی برای کارمندیابی، جبران خدمات، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، تغییر سازمانی و روابط کاری اثر عمیقی بر توانایی سازمانها برای مبارزه با این چالش‌ها دارند و بنابراین کارایی و بقای سازمان به آنها بستگی دارد. علاوه بر این همه‌ی سازمانهای کار آفرین مشابه نیستند، بنابراین تفاوت‌ها در اندازه‌ی آنها (کوچک یا متوسط) و یا چرخه عمر آنها (نوظهور یا با سابقه) مهم هستند. (کاتز ۲۰۰۷)

## آنچه ما درباره کارمند یابی می دانیم.

کارمندیابی و یافتن افراد مناسب برای شغل شاید مهمترین موضوعی باشد که به طور وسیع در متون مربوط به سازمانهای کوچک مورد بررسی قرار گرفته است. اگر چه بیشتر سازمانهای کوچک فاقد دپارتمانهای رسمی برای منابع انسانی هستند اما همه ی آنها کارمند یابی و سیاستهای منابع انسانی را دارند حتی اگر ضمنی (مجازی) باشند برای سازمانهای کوچک انتخاب مهمترین اصل و شاید کلیدی ترین جزء برای کارایی، منابع انسانی باشند. درصد سازمانهای کوچک فاقد کارکنان واجد شرایط می باشند که این نه تنها تهدیدی برای برنامه ها و توسعه سازمان است بلکه بهترین تهدید برای بقای یک سازمان می تواند باشد. (هنمن و بارکلی ۱۹۹۹)

۲۵٪ سازمانهای کوچک فاقد کارکنان واجد شرایط هستند که این مهمترین تهدید برای یک سازمان می تواند باشد. علی رغم اهمیت موضوع، کارمندیابی اغلب برای سازمانهای کوچک یک مسئله گیج کننده می باشد، علت این امر را می توان در محدودیت منابع مالی و مواد خام، کمبود مشروعیت و به عنوان سازمانی که حق انتخاب دارد (ویلیامسون ۲۰۰۰) و نیز وجود شغل های بسیار با مسئولیتهای چندگانه و مبهم جستجو کرد علاوه بر این اگر چه سازمانهای کوچک جهت تقویت رشد خود و نیازمند جذب کارکنان اضافی می باشد، اغلب استراتژی های کارمند یابی برای این سازمانها موقتی و پراکنده است. (هیچ من و بارکلی ۱۹۹۹) این استراتژیها نمی توانند از نظر متقاضیان شغلی مناسب و در خور باشند (ویلیامسون ۲۰۰۰) زیرا که مشروعیت و پتانسیل سازمان را برای استخدام کارکنان واجد شرایط کاهش می دهد.

در میان سازمانهای کوچک آنهایی که تعداد کارکنانشان اغلب از ۲۰ نفر کمتر است احتمالاً از استراتژیهای موقتی استفاده می کنند. آنها ممکن است تجربه ای کمی در پر کردن موقعیتهای شغلی شان داشته باشند. (هنمن، بارکلی ۱۹۹۹) از آنجایی که فعالیتهای منابع انسانی مثل کارمندیابی در این سازمانها به ندرت انجام می گیرد. احتمالاً باعث جلوگیری از

هزینه کردن در استخدام مدیران حرفه‌ای منابع انسانی می‌شود. در نتیجه فعالیتهای منابع انسانی اغلب به مسئولیتهای مدیران عمومی اضافه می‌شود. واضح است که با توجه به بی ثباتی تقاضای منابع انسانی، مدیران سازمانهای کوچک احتمالاً کمترین توسعه مهارتها و دانش منابع انسانی که مورد نیاز سازمان است را انجام می‌دهند و این مشکل بخصوص برای مدیران سازمانهای کوچک که از قبل با محدودیت زمان و منابع مواجه هستند بیشتر نمود پیدا می‌کند. مقایسه چندین مطالعه انجام شده درباره‌ی سازمانهای بزرگ و کوچک نشان می‌دهد که کارمندیابی در سازمانهای کوچک ابتدا شامل استفاده از منابعی می‌باشد که مناسب، ارزان و نیز بطور مستقیم قابل کنترل بوسیله شرکت باشند مثل تقاضای مستقیم، مراجعه شخص یا کارمند و روزنامه. (هنمن، بارکلی ۱۹۹۹) در گزینش و انتخاب اساساً بر مبنای مصاحبه‌ها تجربه‌های آموزشی و نیازهای آموزشی و بررسی سابقه‌ی فرد می‌باشد. (دشپند و گلهار ۱۹۹۴) انتخاب همچنین با مشارکت ناظران استخدامی و واحد کاری که فرد قرار است در آنجا مشغول به کار شود انجام می‌گیرد. (هنمن و بارکلی ۱۹۹۹).

سازمانهای کوچک به طور گسترده‌ای برخی از فاکتورهای غیر مفید را در فرآیند استخدام به کار می‌گیرند مثل، هنجارها، ارزشها، باورهای سازمانی و متقاضی. رابطه مشخص - سازمان اغلب یک فاکتور مهم در تصمیم‌گیری گزینش می‌باشد. عموماً تمرکز مدیران در تطبیق دادن شایستگی‌های فرد با نیازهای عمومی سازمان است به جای اینکه به نیازهای خاص شغل باشد. این امر به معنی تراز کردن شایستگی‌های فرد با ارزشها و فرهنگ سازمانی است به جای اینکه تمرکز بر برقراری تعادل بین دانش اساسی، مهارتها و توانایی‌های لازم حداقل صلاحیت باری امر از شغل باشد. (هنمن، بارکلی ۱۹۹۹).

اساسی‌ترین چالش در فرآیند کارمندیابی در سازمانهای کوچک به طور مؤثر جذب و انتخاب کاندیداهای شغلی می‌باشد که باید در غیاب کارشناسان متخصص و افراد آموزش دیده منابع انسانی در این حوزه صورت گیرد. ویلیامسون و همکارانش (۲۰۰۲-۲۰۰۰) مدعی هستند که نیازهای سازمانهای کوچک برای کسب مشروعیت در صنعتی که فعالیت

می کنند بوسیله اتخاذ فعالیتهای کارمندی که بیان کننده هنجارهای صنعت باشند صورت می گیرد. برای مثال تقلید از اشکال استاندارد تبلیغات شغل و نیز استفاده از بروشورها می تواند احتمال آگاهی یافتن متقاضیان بالقوه از تبلیغات را افزایش دهند این و خود وسیله ای برای به ارمغان آوردن مشروعیت شان می باشد. (ویلیامسون ۲۰۰۲). استفاده از فعالیتهای شرکت کارمندیابی مثل روزنامه ها دفاتر کارمندیابی و نیز تعریف مناسب موقعیتهای شغلی همچنین می تواند به تلاشهای کارمندیابی موفق سازمان منجر شود و به سازمانها کمک می کند تا موقعیتهای شغلی را سریعتر پر کرده و برای مدت طولانی تری کارکنان خود را حفظ نمایند. (هنمن، بارکلی ۱۹۹۹). توجه به موقعیت شغلی مناسب سازمانهای کوچک را قادر به دستیابی به منبع عظیمی از متقاضان در ایجاد و اجرای فعالیتهای (اعمال) موثر و قانونی کارمندیابی قادر می سازد (ویلیامسون ۲۰۰۰)

شرکتهای بسیاری دیده شده اند که از یک ایده ضد دیوان سالاری استفاده می کنند و آنها را قادر می سازند تا به طور موفقیت آمیزی بر اساس روش غیر رسمی شان به فرآیند کارمندیابی بپردازند.

یک پنجره نسبتاً جدید که در باب فرآیند کارمندیابی در سازمانهای کوچک مورد توجه قرار گرفته است، توجه به کارمندیابی در سازمانهای دیگر می باشد. کارکنان حرفه ای سازمانها، سازمان را قادر به استفاده از کارشناسان منابع انسانی و استفاده از خدمات آنها می کند تا برخی از فعالیتهای منابع انسانی مثل کارمندیابی را به طور موثرتر با زمان و هزینه کمتری نسبت به خود سازمان به تنهایی انجام دهند

- سازمانهای کوچک می توانند با استفاده از نیروی کار موقت، مثل کارکنان موقتی، پیمانکاران مستقل با کارورزان وقتی مشاوران برخی از مهارتهای ضروری را که برای اداره شرکت مهم است بدست آورند. (کاردن ۲۰۰۳) استفاده از نیروی کار موقت به سازمان اجازه می دهد تا در طول رشد خویش را هزینه های کمتر ساختارش را تجدید کرده و نیز به طور سریعتر به تغییر است بازار واکنش نشان می دهد چون از کارکنان موقت فقط هنگامی استفاده

می شود که دانش و مهارت خاص آنها برای بهره‌وی سازمان مورد نیاز است و هزینه‌ی استفاده از آنها دائمی نیست .

آنچه حائز اهمیت است اینست که تجارتهای کوچک نیاز دارند به مرور اصلاح فعالیتهای جذب و انتخاب در فرآیند کارمندیابی خویش پردازند تا ضمن انجام انتخابهای استراتژیک به نتیجه‌های مطلوب دست یابند (هنمن بارکلی، ۱۹۹۹)

### **آنچه درباره‌ی جبران خدمات می‌دانیم.**

بهبود یک طرح پرداخت حقوق آنچنان در یک سازمان کوچک اهمیت دارد که برای سازمان بزرگ مهم است.

جبران خدمات شاید دومین موضوع با اهمیت در رابطه با مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی بازرگانی باشد. جبران خدمات به طور خاص موضوع مهمی برای سازمان‌های کوچک است بدلیل اینکه اغلب آن به طور چشمگیری تلاش‌های کارمندیابی و حفظ کارکنان سازمان‌ها اثر می‌گذارد. اگر سازمان‌ها نتوانند به طور کافی به متقاضیان حقوق پردازند و نمی‌توانند آنها را استخدام کرده از مهارت‌ها و دانش آنها استفاده کنند، در نتیجه کارایی سازمان نزول پیدا می‌کند جبران خدمات و سیستم پاداش می‌تواند یک وسیله مهم برای پرورش و تأکید بر فعالیتهای موقعیتهای کارآفرینی بازرگانی باشند. آنها همچنین می‌توانند به منزله نشانه‌ای از مشروعیت برای سهامداران باشند .

شواهد نشان می‌دهد که جبران خدماتی در سازمانهای کوچک متفاوت است، این نه تنها به دلیل کمبود منابع همچنین بدلیل ابهام زیاد درباره‌ی آینده این سازمانها است. سازمانهای کارآفرین دارای طول و نرخ بقای کمتری هستند که این می‌تواند منجر به استراتژیهای پاداش متفاوتی برای آنها شود. رفتارهای کلیدی می‌تواند عاملی برای تفاوت استراتژی‌های پاداش این سازمانها نسبت به هم‌تایان بزرگ خود باشند. برای مثال خلاقیت انواع، ریسک‌پذیری همکاری مبتنی بر اعتی اما تعامل، تحمل در برابر ابهام رفتارهایی می‌باشند که برای سازمانهای کوچک نسبت سازمانهای بزرگ از اهمیت بیشتری برخوردار هستند (بالکین و لوگان ۱۹۸۸)



تفاوتها در جبران خدمات بر اساس اندازه و عمر سازمان در تمامی مقالات علمی و معروف مشهود است (گراهام، ۲۰۰۲).

جبران خدمات شامل یک سری تصمیمات سازمان جهت پرداخت حقوق به کارکنانش است. که شامل سطح پرداخت، ترکیبی پرداخت، ساختار پرداخت و رشد پرداخت می باشد. سطح پرداخت مربوط است به مقایسه پرداخت بازار خارجی یا سازمانهای دیگر. ترکیب پرداخت، مربوط است به نسبتی از حقوق، مزایا و پاداش در کل پرداخت. ساختار پرداخت مربوط است سلسله مراتب نرخ پرداخت بین مشاغل درون سازمان و رشد و افزایش پرداخت. رشد پرداخت مربوط می شود به اداره افزایش های پرداخت در سازمان. اکثر قریب به اتفاق جبران خدمات در سازمانهای کوچک از نوع ترکیبی می باشد و به طور خاص به پرداختهای تشویقی تأکید می شود. (بالکین و لوگان ۱۹۸۸)

چون سازمانهای کار آفرین احتمالاً دارای شغلهای سیال و غیر قابل برنامه ریزی هستند که این دلیل منابع محدودتر است بنابراین سیستم پاداش تشویقی در سازمانها در مقایسه با سازمانهای غیر کار آفرین استفاده بیشتری دارد. (گراهام ۲۰۰۲) سازمانهای کوچک معمولاً قسمت مهمی از درآمد بالقوه نشان را (۵ تا ۱۰ درصد بیشتر از سازمانهای بزرگ) را به صورت پرداختهای تشویقی می پردازند (بالکین و لوگان ۱۹۸۸) چنین سیاستی این سازمانها در می سازد تا با سرمایه گذاری مجدد بر روی بخشهای مهم نیروی کارشان که بسیار هزینه از نظر مالی و آسیب پذیر هستند پردازند و به جبران خدمات آنها پرداخته تا اهداف سازمان هر چه بهتر برآورده، فروشها بیشتر و بهره وری افزایش یابد. از دیدگاه سازمانی سیستم های پرداخت متغیر به سازمانها انعطاف پذیری بیشتری می دهند تا با تسهیم ریسک و عدم تأکید بر پرداختهای پایه ای به واکنشهای مناسب در برابر محیط، متلاطم خود پردازند (گراهام، ۲۰۰۲).

پرداختهای تشویقی کوتاه مدت در سازمانهای کوچک ممکن است شامل تسهیم سود یا سهام باشد این هنگامی انجام می گیرد که قسمت مهمی از پرداختهای کارکنان، وقتی که اهداف سطوح سازمانی که از قبل مرتب شده بودند بر آورده شوند صورت گیرد.

این طرحهای تسهیمی می توانند کاملاً مشوق کارکنان باشد حتی بیشتر از انجام آنها در سازمانهای بزرگتر، چون کارکنان در سازمانهای کوچک توانایی بیشتری در کنترل مستقیم درآمدهای سطوح سازمانی دارند (هنمن، تانسکی ۲۰۰۲) طرحهای تسهیمی به حمایت از سیستمهای کاری در سازمان می پردازند بدلیل آنکه نمادی از سیستم پرداختهای مساوی قابل استفاده برای همه ی کارکنان سازمانهای کوچک هستند این امر کارکنان را به همکاری بیشتر تشویق می کند تا اهداف جمعی به نحو احسن برآورده می شوند.

پرداختهای تشویقی بلند مدت ممکن است شامل برخی از اشکال مالکیت مثل سهام، اختیار خرید سهام یا حتی تشویقیهایی بر اساس عملکرد سهام باشد

پرداختهای ترکیبی نیز در چرخه ی عمر یک سازمان کاربرد دارند، بعنوان مثال وقتی که محصولات یک سازمان از مرحله رشد به مرحله بلوغ حرکت می کند کارکنان ممکن است مقدار یا اشکان مختلفی از جبران خدمات را بر اساس استراتژیهای سازمانی، ریسک و یا عدم اطمینانی که سازمان با آن مواجه است دریافت دارند. برای مثال همچنان که یک سازمان رشد می کند و به بلوغ می رسد پرداختهای نقدی باید در سطوح رقابتی بازار سازمان، را قادر به نگهداری کارکنانش کند. (گراهام ۲۰۰۲).

پرداخت ساختاری بین سازمانهای کوچک و بزرگ متفاوت است، سازمانهای کوچک بیشتر تمایل به ساختار سازمانی تخت و یا سطوح مدیریتی کم دارند. آنها در جبران خدمات کارکنشان و نیز پرداخت پاداش به آنها از راههای مشابه ستفاده می کنند (گراهام ۲۰۰۲).

پرداختهای افزایشی (ترفیعی) نیز در این سازمانها متفاوت است اگر چه در سازمانهای بزرگ افزایش حقوق به طور سالانه امری عادی است اما برای سازمانهای کوچک این امر مقدور نیست حقوق یک هزینه ثابت است و بدون توجه به سطح معینی از فروش و سود به طور

خودکار به صورت سالانه افزایش می یابد. سازمانهای کوچک توان فراهم کردن حقوق افزایشی سالانه را ندارند. در عوض آنها مدعی هستند که شاید افزایشی یک مبلغ درشت مثل پاداش باید به کارکنانی داده شود که مهم عمده ای در موفقیت سازمان داشته اند. مزایا در سازمانهای کوچک با مزایا در سازمانهای بزرگ متفاوت است، معمولاً سازمانهای بزرگ افزایش حقوق به طور سالانه امری عادی است اما باری سازمانهای کوچک این امر مقدور نیست.

حقوق یک هزینه ثابت است و بدون توجه به سطح معینی از فروش و سود به طور خودکار به صورت سالانه افزایش می یابد. سازمانهای کوچک توان فراهم کردن حقوق افزایشی سالانه را ندارند. در عوض آنها مدعی هستند که شاید افزایش یک مبلغ درشت مثل پاداش باید به کارکنانی داده شود که سهم عمده ای در موفقیت سازمان داشته اند.

مزایا در سازمانهای کوچک با مزایا در سازمانهای بزرگ متفاوت است، معمولاً سازمانهای کوچک مزایا به نسبت کمتری می باشد. چون محدودیت منابع مالی به و ضوح در سازمانهای کوچک قابل مشاهده اند، منطقی است که مزایایی چون بیمه عمر یا حقوق بازنشستگی در این سازمانها پذیرفته شده نیست شاید علت را بتوان در نرخ بالای شکست در این سازمانها یافت. بازنشستگی یکی از گرانترین مزایا اغلب بوسیله طرح تسهیم سود در سازمانهای با نرخ رشد سریع انجام می گیرد.

انجمن های علمی از ابتدا به صورت جدی بر موضوع جبران خدمات در سازمانهای کوچک تمرکز کرده اند. شاید میزان این تمرکز بیشتر بر برنامه های جبران خدمات متعادل (مساوی) استوار بوده است شواهدی وجود دارد که سازمانهایی که مالکیت سهام را به عنوان بخشی از سیستم جبران خدماتشان به طور بالقوه می توانند نوآوری را کاهش دهند. (بالکین لوگان،

(۱۹۸۸)

## آنچه ما درباره‌ی آموزش می‌دانیم

آموزش عبارتست از فرایند های یکپارچه ای که در برگیرنده افزایش توانایی و فابلیت فرد در یک مهارت یا شایستگی خاص می باشد.

چو نقشها و مسئولیتهای کارکنان به سرعت در سازمان‌های کوچک و نو تغییر می‌کند، موقعیت فرد و سازمان در گرو توسعه و آموزش‌های جدید درباره‌ی نقشهای جدید است. تحقیقات کمی در رابطه با آموزش وجود دارد که شاید علت این محدود بودن این تفکر است که در منابع انسانی، آموزش به عنوان یک رویداد سطحی و واضح در نظر گرفته شده است.

تحقیق بر روی آموزش در سازمانهای بزرگ نشان داد که آموزش اثر مثبتی بر بهره‌وری فردی کارمند دارد در سازمانهای کوچک آموزش ساختار نیافته، دستورالعمل های غیر رسمی ضمن خدمت و اجتماعی شدن سازمانی نیز بسیار مهم می باشد و اغلب به عنوان جایگزین هایی برای آموزش رسمی قرار می گیرد. منابع آموزش‌های رسمی برای سازمانهای کوچکتر نسبت به سازمانهای بزرگتر محدودتر هستند. سازمانهای کوچکتر معمولاً بر انجمن‌های تجاری، سمینارهای دانشگاهی کوچک و کارگاههای آموزشی برای توسعه (بهبود) مهارتهای کارکنانشان متکی هستند. ۸۷٪ از سازمانهای برای توسعه و پیشرفت مهارتهای کارکنانشان تلاش انجام می‌دادند که این مطلب حاکی از آن است که علی‌رغم محدودیت‌های منابع، توسعه و پیشرفت مهارتهای کارکنان بسیار مهم می‌باشد.

به طور وسیعی پذیرفته شده است که همه‌ی یادگیری کارکنان در آموزش‌های رسمی صورت نمی‌گیرد و در موقعیت بنابر گزارشهای آماری بیشتر از ۷۰٪ یادگیری در محل کارند که در واقع برای آنها تسهیلات در نظر گرفته شده و نیز به اندازه سازمان مربوط نمی‌شوند. (لی

شاب، ۲۰۰۳)

یکی از اشکال خاص آموزش که اخیراً مورد بررسی قرار گرفته است، فرآیند اجتماعی کردن سازمانی تازه‌واردان است اجتماعی کردن نوعی فرآیند بلند مدت است که در آن افراد

نقشهایشان را درون یک سازمان یاد می گیرند و به تطبیق ویژگی های خویش با ویژگی ها و فرهنگ سازمانی می پردازند. اجتماعی کردن شامل هر دو فرآیندهای رسمی و غیر رسمی می شود که در زمان ورود تازه واردان به سازمان و شروع به کارستان رخ دهد. فرآیند اجتماعی کردن بدون توجه به اندازهی سازمان بر توسعه (بهبود) و یادگیری شغل اثر می گذارند. (کاردن، ۲۰۰۳) پیشنهادی می کنند که فرآیند اجتماعی کردن در سازمانهای کوچک سریعتر رخ می دهد، زیرا افراد تازه وارد سریعتر در جلسات و ملاقاتها و وقایع اجتماعی شرکت می کنند.

یکی دیگر از حوزه هایی که تحقیقاتی در آنها صورت گرفته است، تمرکز بر چند وظیفه ای بودن و تغییر نقش در سازمان می باشد در سازمانهای کوچک و نوظهور کارکنان اغلب به وظایف و نقشهای خاصی اختصاص داده نمی شوند بلکه با توجه به تغییر شرایط سازمانی و محیطی، نقشها و تکالیف فرد متغیر هستند. مدیریت چنین نقشها و تکالیف چند بعدی جامع بسیار مهم می باشد. بعضی از شرکت ها در ژاپن هر روز یک سخنرانی چند دقیقه ای برای کارکنان خود ترتیب می دهند تا اهمیت یادگیری را برای کارکنان خود انتقال دهند. و کارکنان تشویق شوند تا روزنامه مطالعه کنند و برنامه های اجتماعی فرهنگی تلویزیون را نگاه کنند و از روندهای جاری آگاه شوند.

### آنچه ما درباره ارزیابی می دانیم:

ارزیابی عملکرد و جبران خدمات در مکانیسم اساسی (حیاتی) برای قوت بخشیدن به کار آفرینی بازرگانی هستند فعالیتهای منابع انسانی در این دو حوزه بیشتر از حوزه های دیگر رفتارهای مطلوب قابل انتظار را تقویت می کنند (جونز، ۱۹۹۵).

کار قابل توجهی دربارهی ارزیابی عملکرد در سازمانهای کار آفرین انجام نشده است. اگر چه ارزیابی عملکرد می تواند شامل اجزایی مثل جبران خدمات از طریق تشویق یا پاداش و همچنین آموزش و توسعه باشد، اما تمرکز بر ارزیابی عملکرد مثل فرآیندهای انضباطی و اخراج کارکنان است مطالعه ای که به طور مستقیم دربارهی ارزیابی عملکرد سازمانهای

کوچک باشد موجود نیست (به استثنای کاردن ۲۰۰۳) و تنها تعداد اندکی مقاله که به طور مستقیم به ارزیابی عملکرد پرداخته‌اند شاید این امر به دلیل کمبود فرآیندهای رسمی در سازمانهای کوچک برای فرآیندهایی مثل ارزیابی عملکرد فرآیندهای انضباطی یا اخراج کارکنان باشد.

### آنچه که ما درباره‌ی انگیزش کارکنان می‌دانیم :

انگیزش کارکنان یکی از مهمترین جنبه های مدیریت و به ویژه مدیریت منابع انسانی می باشد. انگیزش فرایند روانشناختی است که هدف و جهت رفتار را نشان می دهد. اگر رفتار را یک خروجی سیستم انسان با ریشه های درونی و بیرونی بدانیم انگیزه ریشه درونی یا ذهنی رفتار و چرایی آن و هدف دلیل بیرونی رفتار می باشد.

کمبودهای نیروی کار را می توانیم با بهبود محیط و شرایط کار، استخدام کارکنان پاره وقت و افزایش پتانسل رشد شرکت جبران نمود. و از طریق حذف 3D

۱- کثیفی

۲- سختی

۳- خطر

در محیط کار، توسعه و بهبود مداوم و انجام عادلانه ارزیابی عملکرد کارکنان می توان آنها را برانگیخت.

### آنچه که ما درباره‌ی روابط کارکنان می‌دانیم :

تأثیر اتحادیه در شرکتهای کوچک یا در حال ظهور در ادبیات منابع انسانی نادیده گرفته می شود فقط ۳ معامله مهم روی آن انجام شده است. دیش پند و فلانکم عوامل موثر بر نرخ اتحادیه‌های پیر در انتخابات برگزار شده در شرکتهای کوچک را بررسی کردند آنها ادراکات مدیران بالا در مورد نیز در شیوه‌ای مدیریت منابع انسانی پس از انتخابات اتحادیه‌ها در

شرکت های کوچک بررسی کردند و بات و ولبران کشف کردند که حضور اتحادیه ها در سرمایه گذاری های کوچک از طریق فرایند IPO ممکن است تأثیر مثبت بر عملکرد شرکت داشته باشد.

یافته های عمومی در میان این مطالعات این است که اتحادیه های کارگری می تواند تأثیر عمده ای بر عملکرد مدیریت منابع انسانی در شرکت ها برای ایجاد یک مزیت رقابتی از طریق افراد حتی برای سرمایه گذاری های کوچک داشته باشد (دیش بند و فلانگن ۱۹۹۶) بات و ولبورن (۲۰۰۲) ذکر کردند که بررسی روابط کارکنان در شرکت های کار آفرین یک الحاق و همجواری و مجاورت جالب است زیرا اتحادیه ها معمولاً برای عدم انعطاف پذیری و به عنوان مانعی بر سر راه تغییر شناخته شده اند در حالی که سرمایه گذاری کار آفرین برای نوآوری و انعطاف پذیری شناخته شده و به سرعت خود را با تقاضای بازار تغییر می دهد. آنها نشان دادند که در این زمینه شرکتها و اتحادیه هر دو فرصتهای زیادی برای پذیرفتن فرم جدیدی از سازمان کار و مدیریت بهتر روابط کارکنان دارند (بان و ولبورن ۲۰۰۲).

شاید این شرایط تفاوتی منجر به کمبود پژوهش روی روابط کارکنان در سازمان های کوچک از این رو عضویت اتحادیه در شرکت های کوچک هست احتمالاً کم و یافته های بات و ولبورن ۲۰۰۲ از این مفهوم محاسباتی کند که آنها دریافتند که حضور اتحادیه ها در سازمان های بزرگ بیشتر است و در سازمان های کوچک کمتر. بررسی ها نشان دادند که شرکتهای کوچک در سازماندهی کارکنان زیاد موفق نبودند.

در یک مطالعه چگونگی نیروی انسانی آموزش، جبران خسارت، محل کار و مسائل دیگر پس از انتخابات موفق و ناموفق اتحادیه در شرکتهای کوچک تغییر کرده بود (دیش پند فلانگن ۱۹۹۶) چند ویژگی مهم در روابط کشف شد.

اول به سادگی حضور انتخاب اتحادیه در شرکتهای کوچک تأثیر قابل توجهی در عملکرد منابع انسانی در آن شرکتها دانسته است از جمله اختصاص بودجه بیشتر به آموزش و توسعه

و آموزش فعالیت بیشتری برای کارگران این نشان می دهد که شاید انتخاب اتحادیه به تنهایی به عنوان یک هشدار برای سازمانهای کوچک عمل می کند. و مجبور می کند آنها را بر طرف کردن مسائلی که کارمندان را ناراضی می کند یا تمایل برای آموزش و پیشرفت

دوماً نتایج انتخاب اتحادیه اثر مهمی در شیوه های مختلف مدیریت منابع انسانی و عکس العمل کارمندان دارد.

بیشتر به طور خاص در آن جاهایی که در انتخاب اتحادیه ها موفق هستند جبران خودکار مبنی بر شایستگی کاهش می یابد تبلیغات و بیکاری اتفاق می افتد و همچنین کاهش دستمزد در مقایسه با استانداردها داریم .

موفقیت اتحادیه همچنین منجر به افزایش حجم معاملات کارکنان و کاهش متعهد به شرکت و انعطاف پذیری کارگران می شود.

در مقابل وقتی که انتخاب اتحادیه ناموفق است در نتیجه افزایش تبلیغات مبنی بر شایستگی چندان خسارت و بیکاری و افزایش دستمزد کارکنان است. زیان های اتحادیه همچنین به افزایش قابل توجه در تعهد کارمند، کار گروهی، انعطاف پذیری کارگر مدیریت ارتباطات کارکنان و طرح مشارکت کارمند منجر می شود.

### اهمیت صنایع کوچک در ایران:

- در حال حاضر در ایران بیش از ۵۹۸۴۵ بنگاه صنعتی کوچک وجود دارد
- که بیش از ۹۳٪ کل بنگاه های صنعتی کشور را شامل می شود
- ۴۴٪ جمعیت شاغل در بخش صنعت را شامل می شود.
- مشکلات و موانع اساسی رشد و توسعه و ترقی صنایع کوچک ایران عبارتند از :
- ضعف مدیریت



- کمبود نیروهای متخصص و ماهر
- پایین بودن تلاش ها و امکان تحقیق و توسعه
- ضعف یا عدم دسترسی به تکنولوژی اطلاع رسانی
- کمبود نقدینگی و سرمایه لازم
- بازاریابی، بازاریابی در موارد مربوط به بازار

### نتیجه گیری:

هنگامی که پس از سرمایه گذاری جدید، یک سازمان تاسیس می شود، و استخدام کارکنان اول، مسائل مربوط به منابع انسانی و نیروهای موجود در موفقیت همه سازمان ها را نقش بازی می کنند. عصر حاضر، منابع انسانی به طور متناقض می توانند عاملی برای موفقیت یا شکست برای همه ی سازمانهای باشند. مدیریت مؤثر منابع انسانی یکی از مهم ترین مشکلات شرکت های کوچک است که با آن مواجه شده اند. منابع انسانی در سازمانها به عنوان یک مزیت رقابتی به شمار می آیند.

بررسی ادبیات ما نشان می دهد که تصمیم گیری منابع انسانی فرآیند طراحی و سرمایه گذاری را به شدت تحت تاثیر میگذارد و موفقیت در کسب و کار را امکان پذیر می نماید. هر گونه برنامه ریزی برای راه اندازی یک شرکت باید یک نقشه راهنما برای تحول ساختار سازمانی و سیستم منابع انسانی داشته باشد که عبارتند از: جدول زمانی برای مراحل مالی، تکنولوژیکی و رشد

بنابراین باید به تخصص و دانش خود در مورد مسائل بشر در کارآفرینی شامل درک دقیق و جامع از ماهیت مدیریت منابع انسانی در حال تحول و پویا در شرکت های کوچک و در حال ظهور اضافه نمود.

## منابع:

1. Batt, R., & Welbourne, T. M. (2002). Performance and growth in entrepreneurial firms: Revisiting the union–performance relationship. In J. Katz, & T. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations*, vol. 5 ( pp. 147–174). Amsterdam: Elsevier Science.
2. Balkin, D. B., & Logan, J. W. (1988). Reward policies that support entrepreneurship. *Compensation and Benefits Review*, 18–25.
3. Cardon, M. S. (2003). Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Management Journal*, 42(4), 357–373.
4. Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49–56.
5. Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49–56.
6. Deshpande, S. P., & Flanagan, D. J. (1995). Union representation elections in large and small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49–56.
7. Jones, F. F., Morris, M. H., & Rockmore, W. (1995). HR practices that promote entrepreneurship. *HRMagazine*, 40(5), 86.
8. Johnson, D. E., & Bishop, K. (2002). Performance in fast-growth firms: The behavioral and role demands of the founder throughout the firm’s development. In J. Katz, & T. M. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations* (pp. 1–22). Amsterdam: JAI Press.
9. Graham, M. E., Murray, B., & Amuso, L. (2002). Stock-related rewards, social identity, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs. In J. Katz, & T. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations*, vol. 5 ( pp. 107–145). Amsterdam: Elsevier Science.
10. Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11–26.
11. Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990, July). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 9–18.
12. Heneman, H. G., & Berkley, R. A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 53–74.
13. Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered

- questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11–26.
14. Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990, July). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 9–18.
  15. Katz, J. A., & Welbourne, T. M. (2002). *Managing people in entrepreneurial organizations*. Amsterdam: JAI Press.
  16. Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002). Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment. In J. Katz, & T. M. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management* ( pp. 83–106). Amsterdam: JAI Press.

این مقاله، از سری ترجمه های رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است.

برای تهیه مقالات ترجمه شده با فرمت **ورد و تایپ شده** روی رشته مورد نظر کلیک نمایید:

مهندسی	ریاضی و تجربی	علوم انسانی	هنر
کامپیوتر	پزشکی و پرستاری	مدیریت	هنر
برق	ریاضی و فیزیک	اقتصاد	طراحی صنعتی
مکانیک	کشاورزی	علوم اجتماعی	گرافیک
عمران	شیمی	علوم سیاسی	
معماری	منابع طبیعی	فلسفه	
معدن	زیست شناسی		
مواد و متالورژی	محیط زیست		
مهندسی صنایع	هوافضا		
نساجی	روانشناسی		نانو تکنولوژی
	جغرافیا	<b>جدیدترین مقالات</b>	فناوریهای نوین

برای دانلود مقالات ترجمه شده **رایگان** با فرمت PDF **اینجا** کلیک نمایید.