



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

## روندهای مدیریت منابع انسانی استرالیا: موارد آتی؟

### چکیده

این مقاله توضیح روندهای سیاست‌گذاریهای مدیریت منابع انسانی استرالیا یا HRM را در پنجاه سال اخیر توضیح می‌دهد. این مقاله به اختصار گزارش عملکردهایی است که در دوره ای از دهه 60 میلادی تا اوایل دهه 90 میلادی بکار می‌رفته است و یک شرح مختصری را از مشخصات مفهوم مدیریت منابع انسانی راهکاری یا SHRM ارائه می‌دهد. این مقاله سپس به بررسی نتایج چهار تحقیق می‌پردازد که با هماهنگی شبکه Cranet در استرالیا بین سالهای 1996 و 2008 تا 2009 صورت گرفته است. این تحقیقات نشان می‌دهد که روندهای قوی سیاست‌گذاریهای HRM وجود دارد که مبنی بر محاسبه بیشتر و فردی شده، نیز کاهشی را در نقش سازمانهای جمعی، اتخاذ برخی سیاست‌گذاریهای HRM که به شکل موثرتر از سایر موارد انگاشته شده و گسترش نقشهای مدیران HRM و واحدهای HRM نشان می‌دهد. استفاده فزاینده ای در عملکرد کاری انعطاف پذیر، استفاده بیشتر از ارزشیابی های عملکرد، تدوین سیاست‌گذاریهایی مانند روشهای برنامه ریزی حرفه، شمایای تجزیه حرفه، و هدفگذاری کارکنان سالخورده و زنان وجود داشته است. ارائه کنفرانس توسط مدیران منابع انسانی در هیئت‌ها بین 1996 و 2008 تا 2009 افزایش داشت.

کلیدواژه‌ها: استرالیا، مطالعه Cranet، HRM، مدیران HR

### نکات کلیدی

- 1- عملکردهای استخدامی به سمت رهیافت مدیریت نیروی انسانی راهکاری طی چهل سال اخیر گسترش یافته است.
- 2- شواهد قوی وجود دارد مبنی بر اینکه عملکردهای منابع انسانی استرالیا فردگرایانه تر، و بیشتر مبنی بر محاسبه و مبتنی بر عملکرد موثر شده است.
- 3- نقش مدیر نیروی انسانی راهکاری تر و تخصصی تر شده است.

## مقدمه:

رهیافت، زبان، سازماندهی، و روشهای مورد استفاده برای مدیریت افراد به طور نمادینی تغییر برجسته ای در پنجاه سال اخیر داشته است. در دهه 60 میلادی مدیریت کارکنان گسترده گردید. رسمی نمودن عملکردهای استخدامی، ارتقای رفاه صنعتی، و گسترش آموزش مدیریت افزایش یافته است. بعلاوه، روابط و روابط با اتحادیه های تجاری متنوع گردیده اما در بسیاری سازمانهای بزرگ مرتبا قانونی و رسمی شده است. فعالیتهای مدیریت کارکنان و روابط صنعتی درون سازمانها معمولا عملکردهای مجزایی بوده است.

در قرن بیست و یکم تصویر مدیریت افراد خیلی متفاوت است. اصطلاح مدیریت منابع انسانی یا HRM اکنون تقریبا جهانی شده که توسط دست اندرکاران و دانشگاهیان بکار می رود. در هسته آن این رهیافت HRM یک عنصر راهکاری است که جویای پیوند زدن HRM به راهکار برای بیشتر کردن مزیت رقابتی یک سازمان است. درست همانگونه که اصطلاح HRM برای جایگزینی مدیریت کارکنان بکار می رفته است، اصطلاح روابط صنعتی جایگزین روابط کارمند شده است.

این مقاله مروری دارد بر توسعه مدیریت افراد در استرالیا در پنجاه سال اخیر. این مقاله به اختصار توسعه ها طی دهه 60 و 70 و 80 را بررسی می کند و زمینه های در حال تغییر سازمانهای کاری را روشن می سازد. این مقاله سپس به مرور گسترشها در HRM طی دهه 90 و 2000 می پردازد. داده ها برای این مرور به طور پیش غالبی توسط تحقیقات Cranet فراهم گردیده که طی این دوره بویژه در 1996 و 1999 و 2005 و 2008 تا 2009 اجرا گردیده است. این تحقیقات نشانه هایی را از یک تعداد توسعه های روشن در مدیریت منابع انسانی راهکاری یا SHRM فراهم می کند.

اما به نظر می رسد که برخی نمونه های توسعه وجود دارد که ضد روندهای اصلی است. بعلاوه، تحقیق Cranet قادر به روشن سازی سیاستگزاریهای رسمی است یعنی قصد مدیریت راجع به فعالیتهای HRM. این تحقیق قادر به فراهم کردن شواهدی درباره اجرای سیاستگزاریهای HRM نبوده است.

**مدیریت کارکنان، رفاه گرایی و روابط صنعتی**

پروژه های مدیریت افراد حین اینکه استرالیا توسعه یافته است، تغییر کرده است. تغییرات در سطح وسیع دربرگیرنده ساختار اقتصاد، ترتیبات موسساتی تنظیم مقررات کارگری، ترکیب جمعیت و نیروی کار، شرکت سهامداران مختلف در مدیریت و ایده هایی درباره مدیریت، خانواده ها و نقش های اجتماعی همگی پروژه های مدیریت افراد را تحت تاثیر قرار داده اند.

اقتصاد استرالیا از یک اتکا به کشاورزی در سالهای قبل از جنگ جهانی دوم به یک اقتصادی که پایه صنعتی بالغ تر داشته پس از جنگ توسعه یافته است. اقتصاد امریکا، انگلیس و اروپا همگی عملکردهای مدیریت کارگری سیستماتیک تری را قبل از جنگ پدید آوردند اما کارفرمایان در استرالیا به طور غالبی متکی به مدیریت دستور و کنترل سردستی توسط نظارت کنندگان یا سرکارگران قسمت کارگاه بوده اند. در شرکتهای کوچک مالک یا نظارت کننده متکی به تماس فردی با کارگران و استفاده از انضباط سخت و انگیزه شخصی بوده است. در کارخانجات تولیدی بزرگ، سرکارگران به طور متداول کار کنترل را از طریق قانون سلطه جویی، قلدری و زور اعمال می کردند. معدود استثنائاتی بر این قاعده وجود داشت و برخی شرکتهای تولید انبوه کارکردهای مدیریت علمی را وارد کرده بودند.

سازمانها در سایر بخشها مانند بانکداری، خرده فروشی و مهندسی برخی سیاستگزاریهای استخدام سیستماتیک را تدوین کرده بودند. این مالکان اغلب رفاه (مانند فعالیتهای اجتماعی، مزایای بیمه درمانی، خدمات فراهم شده شرکت) را در قبال وفاداری یا خدمات خوب کارکنانشان ارائه می کردند. این سیاستگزاری که رفاه گرایی نامیده می شد، کلیدی به تولید افزایش یافته دیده می شد. برخی صاحبان صنعت بر این باور بودند که کارمندان سالم از لحاظ روحی و بدنی که با آنها با انصاف رفتار شود بهره ورا نه تر عمل می کنند. اما این رهیافت به مدیریت افراد یک استثنا بود.

کارفرمایان کنترل یکجانبه ای روی مدیریت نیروی کار نداشتند. سیستم کدخدانمنشی کارفرمایان را ملزم به رسمیت شناسی اتحادیه های تجاری می کرد و در برخی صنایع، تصمیمات دادگاه ها و هیئت های تعیین دستمزد، قدرت کارفرمایان را برای ایجاد سیاستگزاریها و شرایط استخدام نمی نمود. اتخاذ دستمزد پایه،

ورود تنظیمات اتوماتیک فصلی دستمزد مرتبط با تغییرات در شاخص قیمت خرده فروشی و تعیین حاشیه هایی که منعکس کننده سطح مهارت شغلها بود از لحاظ قانونی کارفرمایان را محدود می کرد.

تقاضای کارفرما برای نیروی کار یک تاثیر عمیق بر مدیریت افراد داشت. این امر به طرق مختلف طی جنگ جهانی دوم، طی بیشترین دوره پس از جنگ و طی سالهای عدم قطعیت اقتصادی دهه های 70 و 80 تقویت گردید. جنگ جهانی دوم یک دوره نوین تحول اقتصادی را به وجود آورده بود. دیگر استرالیا نمی توانست کالاهای تولیدی مانند کالاهای برقی، مواد شیمیایی، لاستیک، وسایل نقلیه و ماشین الات را وارد کند. کارخانجات تولیدی برای رفع نیازهای زمان جنگ و نیازهای داخلی تاسیس شدند. مدرن سازی اقتصاد توسط یک تعداد از واحدهای دولتی هماهنگی می گردید. این اداره جات درگیر جستجوی کارکنان کافی برای کارخانجات تسلیحات بودند و مقررات شرایط کار و میزان دستمزد را تعیین می کرد. طی دهه 50 واحدهای کارکنان به طور فزاینده ای تاسیس گردید.

یک تعداد از عوامل یک اثر وسیعی از مدیریت نیروی کار را بعد از جنگ داشتند. این ها شامل ماهیت تغییرکننده ساختار صنعت، ضرورت ایمن سازی کارکنان ماهر به قدر کافی، الزامات مدیریت یک نیروی کار که در آن زنان کاری را که قبلا مردان انجام می دادند، انجام دهند و نگرانی برای ایجاد شرایط کاری که بهره وری نیروی کار را در زمان کمبود مهارت افزایش دهد، بوده اند. اقتصاد دیگر به شدت حفاظت شده نبود و کارفرمایان نیاز به تفکر و رای رهیافت کاغذبازی منطقی داشتند که قبلا اتخاذ می گردید.

تا دهه 60 میلادی بسیاری واحدهای کارکنان همچنان به تمرکز روی کاهش کارایی ها ادامه دادند. Bucklow در 1961 مدعی شد که مدیریت کارکنان تا حد زیادی طی دهه اخیر دچار کاهش گردیده است. اما طی دهه 60 تعداد فزاینده ای از کارفرمایان جویای افزایش بهره وری کارکنان، انگیزه کارکنان، و قابلیت اتکا و کارایی کارکردی بوده اند. کاربرد تکنیک های مدیریت خاص، روابط انسانی و روشهای توسعه سازمانی و اشکال سازمانی جدید گسترده تر گردید. این توسعه ها انبساط و رسمی سازی کارکرد کارکنان را تشویق می کرد.

در عین حال، اتحادیه های تجاری همچنان در پیگیری افزایش دستمزد حداقل و شرایط کاری فعال بوده اند. هرچند کارفرمایان انواع رهیافتهای را به اتحادیه ها اتخاذ کرده اند، باید گفت که هیئت های قضات اصول مزیت مدیریتی را حفظ کردند. این امر تضمین می کرد که واحدهای کارکنان کنترل یکطرفه ای را بر یک طیف وسیعی از موضوعات استخدامی داشته باشند. در اواسط دهه 60، رسانه های جمعی گزارش پیشرفت دادرسی های اصلی را در هیئت قضات صنعتی فدرال با اشتیاق زیادی که ممکن است طی فینال فوتبال تجربه کنیم داده اند.

همه اینها در دهه 70 تغییر کرد. چالشهایی که کارفرمایان با آن روبرو بودند شدیدتر شد. ساختار بندی صنعتی قابل ملاحظه ای رخ داد و اقتصاد تورم و بیکاری را تجربه کرد. بعلاوه رقابت افزایش یافت حین اینکه دولت بازارهای مالی را قانون زدایی نمود و تعرفه ها را کاهش داد.

جستجو همچنان برای راههای جدید حل مسئله نیروی کار ادامه داشت. اما راه حلهای بررسی شده در این زمینه یک سخن سنجی متفاوتی را ایجاد کرد. این راه حل ها شامل کاربرد برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک به مدیریت کارکنان (مدیریت نیروی انسانی راهکاری)، تجربیات با شرکت کارکنان یا دموکراسی صنعتی، جستجو برای بهترین مدیریت عملکرد و اصلاح روابط صنعتی بوده است. هرچند این راه حلها متغیر بوده است، آنها براساس این فرضیات است که مدیریت و کارکنان در یک علاقه مشترکی شریک بوده اند و اینکه سیاستگزاریها باید در سطح سازمانی محلی تعیین شوند. مدیریت منابع انسانی راهکاری بحث داشته است که سازمانها نمی توانند به طور حداکثر موثر با شرایط اقتصادی نامطمئن از طریق ادغام عملکرد مدیریت افراد با راهکار شرکتی و تقویت امتیاز مدیریتی سروکار داشته باشند.

در عین حال، دولت ها و حرکت اتحادیه تجاری در جستجوی انواع جدید روابط بوده است. «پیمان قیمت ها و درآمدها» یک مکانیسمی را برای تبادل افزایش دستمزد در مقابل بهبودها در سیاستگزاری ها و دستمزد اجتماعی برای بهبود رقابت پذیری صنعتی ارائه داد. در 1991، وادارسازی کارفرما برای یک تمرکز کاری برای مدیریت کارکنان توسط کمیسیون روابط صنعتی استرالیا یا AIRC بدست آمد که تعیین کرد که

معامله کاری روش اصلی تعیین دستمزد باشد. یک رهیافت جدید به مدیریت افراد ظهور یافته بود. بخش بعدی مفهوم SHRM را بررسی می کند.

مسائل تعریفی درباره اصطلاحات SHRM و HRM وجود داشته است. برای اهداف این مقاله HRM اشاره به مدیریت کار و افراد در سازمانها داشته است. SHRM به طور آشکار اشاره به راهکار سازمانی دارد که چارچوبی را برای توسعه عملکردهای مدیریت منابع انسانی فراهم کرده است.

### **مفهوم SHRM**

SHRM یک زبانی را برای گسترش سیاست‌گذاریهای مدیریت افراد فراهم کرد که جویای دستیابی به اهداف سازمانی است. این رهیافت کارفرمایان را با منطق متفاوت آشکاری برای مدیریت افراد و تعدادی از مفاهیم روبرو می کند که از منطق بنیانی ارتباط میان سیاست‌گذاریهای مدیریت افراد و راهکار سازمانی، اهداف و نتایج آن حمایت کرده است. مفاهیمی مانند یکپارچه سازی، ارزش مبتنی بر منابع یا RBV، تعهد، ارزشها و فرهنگ شرکتی، قابلیت سازگاری و عملکرد برخی از مفاهیم مرکزی SHRM بوده است. کارفرمایان همیشه نگران افزایش بهره وری کارکنان از طریق عملکردهایی مانند شرایط کاری، طراحی شغل و سازماندهی کار بوده اند. اما این روشها به یک شیوه سردستی ارائه شده است و آشکارا به حصول نتایج سازمانی مرتبط نبوده است. SHRM چارچوبها و زبانی را به ایجاد این پیوند به یک شیوه سیستماتیک فراهم کرده است.

چارچوب برای SHRM آشکارا از سیاست‌گذاریهای مدیریت افراد برای حصول نتایج HR مانند بهره وری، رضایت کارکنان و نتایج سازمانی مانند بازگشت سرمایه یا ROI، سود، سهام بازار استفاده می کند. توضیحات گوناگونی مطرح گردیده است که شیوه ای را توضیح می دهد که عملکرد HRM در نتایج عملکرد نقش دارد. عملکردهای HRM مشخص گردیده است که منحصر به فردی، کفایت و شایستگی، رفتارها، قراردادهای روانشناختی مثبت یا تعهداتی را میان کارکنان ایجاد می کند. عملکردهای HRM نیز مشخص شده است که تضمین می کند که سازمان از افرادش کاملاً استفاده کرده و مهارتهای لازم را دارد. طبق این دیدگاه افراد منابعی هستند که در صورت لزوم جایگزین می شوند.

SHRM یک رهیافت پیچیده تر و پیش فعالتری را برای مدیریت افراد ملزم می کند. از اینرو، بحث می شود که متخصص یا مدیر منابع انسانی نیاز به مدرک تخصصی برای کار با مدیریت ارشد و با مدیران خط تولید و اتخاذ چندین نقش دارد. این نقش ها را به شکل طرفداری از کارکنان، توسعه دهنده سرمایه انسانی، شریک راهکاری، و متخصص کارکردی شناسایی کرده اند. نقش توسعه دهنده سرمایه انسانی اهمیت ایجاد یک نیروی کار را برای آینده تشخیص داده است درحالیکه نقش طرفداری از کارکنان جویای ایجاد روابط دوطرفه سودمند است. متخصص عملکردی اشاره به کارکردهایی از HR دارد که به تعدادی روشها ارائه می شود مانند تکنولوژی، سیاستگزاریها، منوها و مداخلات. نقش شریک راهکاری دربرگیرنده ابعاد متعددی مانند متخصص تجاری، عوامل تغییر، مدیر دانش و مشاور و رایزن بودن می باشد. یک مزیت مدل Ulrich(1997) و Ulrich & Brockbank (2005) آن است که ایشان تصدیق می کنند که HRM دربرگیرنده فعالیتهای مدیریتی، مدیریت مسائل روابط حقوقی و کارمندی و در عین حال اتخاذ فعالیتهای کارمدار راهکاری می باشد.

بسیاری محدودیتها برای این مدلها SHRM وجود دارد. این مدلها براساس این فرضیه ها است که سازمانها در یک راه منطقی عمل می کنند و اینکه یک درجه قابل ملاحظه ای از خودمختاری سازمانی و مدیریتی وجود دارد. در واقع، مدیریت نمی تواند کلیه توسعه را دقیقاً به دلخواه کنترل کند. تغییرات در SHRM بازتاب پاسخ ها به تغییرات در محیط خارجی شرکت و محیط موسساتی آن است. برای نمونه، استفاده از دستجات خاص HRM و ماهیت مزیت رقابتی مشخص شده است که منوط به زمینه جغرافیایی می باشد. HRM همکارانه مشخص شده است که در ارتباط با عملکرد شرکت برتر است و زمانی قویترین است که شرایط موسساتی ملی و ضابطه ای از آن حمایت کند. یک پیوند ضعیف نیز میان شوراهای مشاوره ای JCC و روشها و عملکرد پرداخت جمعی یافت شده است. بعلاوه، پیوند میان عملکردها و نتایج اجرایی HRM شامل یک جعبه سیاه است که قادر به توضیح مکانیسم های این پیوند نیست. کارمندان/کارفرمایان می توانند هنوز منافع مختلف متضادی داشته باشند اما تمرکز مدیریت روی کارکنان با نگرانی ایشان برای



حصول نتایج سازمانی پیش می رود. سرانجام هیچ تضمینی برای اینکه سیاست‌گذاران رسمی در محیط کار انجام می شود وجود ندارد.

طی دوره ای که در آن تحقیقات انجام می پذیرفته است تغییر قابل ملاحظه ای در مقررات صنعتی HRM در استرالیا وجود داشته است. در 1996 قانون روابط محل کار سال 1996 وضع گردید ، در 2005 اصلاحات اساسی در این قانون رخ داد و این ها را اصلاحات انتخابهای کاری می نامند. سپس در 2009 قانون کار منصفانه 2009 وضع گردید اما برای اهداف این مقاله اثر این قانونگذاری احتمالا روی HRM در زمان تحقیق 2008 تا 2009 مشهود نیست. یک توسعه عمده که از قانون 1996 و اصلاحات 2005 ناشی شده است تشویق به مذاکرات در سطح فردی و کاری به جای سطح جمعی بوده است.

نیز برای بیشتر این دوره استرالیا رشد اقتصادی قابل ملاحظه ای را بویژه در بخشهای خاصی تجربه کرده بود. معدنکاری از حدود 4.5% رشد ناخالص ملی در 1993 تا 94 به تقریباً 8% در 2006 تا 2007 رشد کرد. بخش خدمات نیز به طور قابل ملاحظه ای رشد کرد و خدمات تجاری و املاک به ویژه از 10% به 14.5% رشد ناخالص ملی رسید. طی همان دوره بخش تولید از صرفاً بالای 15% به 12% رشد ناخالص ملی تنزل کرد.

بخشهای ذیل یافته های چهار تحقیق عملکردهای منابع انسانی اتخاذ شده بین 1996 و 2009 را به عنوان بخشی از تحقیق Cranet روی SHRM بین المللی بررسی کرده است. بخش بعدی به طور خیلی مختصر شرح روش شناسی و مشروح برخی یافته های کلیدی را می دهد و این ها را از لحاظ متون بحث شده در بخشهای بعدی مقاله تفسیر می کند.

### **روندهای HRM، 1993 تا 2009**

روندهای شناسایی شده و بحث شده در این بخش برپایه یافته های چهار تحقیق انجام شده در استرالیا تحت رهنمودهای شبکه Cranet می باشد. این شبکه دربرگیرنده محققان 40 کشور است که روی عملکرد های HRM در سازمانهای متوسط و بزرگ تحقیق می کنند و از اینرو داده های مناسب را برای تحلیل

طولی و مقایسه ای فراهم می کند. تحقیق Cranet در استرالیا در سالهای 1996، 1999، 2005 و 2008 تا 2009 صورت گرفت.

برای کلیه چهار تحقیق، پایگاه های داده سازمانهای دولتی و خصوصی که 100 کارمند را استخدام کرده بودند از سازمانهای مشاوره ای ذیل بدست آمد: Pricewaterhouse 1996,

PricewaterhouseCoopers 1999, Dunn and Bradstreet 2005 , 2008-09.

جمعیت های این چهار تحقیق از حدود 1700 تا بیش از 2000 سازمان بسته به آن سال خاص طیف بندی شده بودند. پرسشنامه های کتبی به ارشدترین مدیر HR در سازمان ارسال گردید و آخرین داده های تحقیقاتی اضافی با استفاده از یک ابزار تحقیق الکترونیک بدست آمد. میزان پاسخ دهی در هر تحقیق کافی بود و به ترتیب از چپ به راست برای سالهای مربوطه به ترتیب ذیل بوده است: 21%, 18%, 21% , 13%.  
1996, 1999, 2005 , 2008-09.

پاسخ دهندگان به تحقیق نماینده جمعیتی از سازمانها در بخش دولتی و خصوصی بوده اند. نیز نماینده کافی سازمانها در بخش صنایع وجود داشته است. جزئیات بیشتر روش شناسی و نمونه ها را می توان در منابع ذیل یافت. Kramar and Lake (1997) and Kramar (2000, 2006), and McGraw (2011), McGraw and Peretz (2011) and Peretz and McGraw (2002).

بین سالهای 1993 و 2008 تا 2009 روندهای پایداری در عملکردهای به کار رفته برای مدیریت افراد وجود داشته است. اول اینکه این عملکردهای مدیریت افراد به نظر برای حصول اهداف سازمانی مهار شده اند. استفاده بیشتری از ساعات کاری وجود دارد که مناسب با کسب و کار، کنترل فزاینده کارمندان، تدوین سیاستگزاریها برای رویارویی با کمبود نیروی کار، و استفاده گسترده تر از دستمزد مبتنی بر عملکرد می باشد. دوم اینکه یک روندی به فردی سازی سیاستگزاریهای استخدام و یک کاهش عمده ای در تشخیص و نقش اتحادیه های تجاری وجود دارد. سوم اینکه به نظر می رسد بیشتر سازمانها عملکردهای موثرتری را در 2008 تا 2009 نسبت به 1996 مانند استخدامی و ارزشیابی عملکرد اتخاذ کرده اند. چهارم اینکه نقش ارشدترین مدیر HR طی این سالها راهکاری تر و متخصصانه تر شده است.

این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی