

# مدیریت منابع انسانی قدرتمندی شرکتهای کوچک

دکتر غلامعلی طبرسا

منا احدیان

## چکیده

مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز، دانش و تخصص است. آینده از انقلابی خبر می‌دهد که نیروی حرکت آن از اندیشه‌های انسانها سرچشمه می‌گیرد. بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمانهاست و متولیان این سازمانها، انسانها هستند. انسانهایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیمترین منبع قدرت یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمانها را پدید آورند. در فضای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که منجر به کسب مزیت رقابتی سازمانها می‌گردد، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست. از این رو در عصر حاضر، منابع انسانی دانشگر به عنوان مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد می‌شوند و باید کارکنان را کلید طلایی بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرایندهای سازمانی دانست. سازمانهای پیشرو با تلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و به کارگیری نیروهای دانشگر و زبده، مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین می‌کنند. بنابراین با توجه به ارزش روزافزون منابع انسانی در این مقاله برآنیم تا به اهمیت مدیریت منابع انسانی در این شرکتهای کوچک و متوسط بپردازیم. توجه به این مقوله در مدیریت این شرکتهای که در آینده اقتصادی کشور جایگاه ویژه‌ای دارند، می‌تواند به کسب فرصتهای بالقوه بازار و رشد پایدار اقتصادی کشور کمک شایانی نماید.

تدبیر

شماره ۱۸۹ - بهمن ۸۶

مقالات

۱۴



تمامی نظامهای تدوین شده در امر کیفیت، تلاش خود را معطوف به کسب اهداف استراتژیک و مزیت رقابتی گردانیده‌اند. اما آنچه در این میان مهم به نظر می‌آید، اهمیت منابع انسانی در این نظامها و نقش آن در تحقق اهداف مورد نظر است. توجه ژرف به منابع انسانی به عنوان برجسته‌ترین عامل مزیت رقابتی در رشد و توسعه کارآفرینی و متعاقب آن تمایز سازمانها از یکدیگر نقش کلیدی ایفا نموده است. (Jack & Hyman, 2006, p.456) در همین راستا، الگوی تعالی سازمانی، توسعه و مشارکت کارکنان و همچنین یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر را جزء مفاهیم بنیادین خود قلمداد می‌کند و اشاره دارد که سازمانهای پیشرو، اهمیت روزافزون سرمایه‌های فکری کارکنان خود را دریافته‌اند و از دانش آنان در جهت تحقق اهداف کمی و کیفی خود بهره می‌برند. این سازمانها دانش کارکنان را جذب، حفظ و گسترش می‌دهند تا از این طریق یادگیری در طول و عرض سازمان به بیشترین میزان خود برسد. همچنین سازمانهای پیشرو براساس الگوی تعالی سازمانی، کارکنان خود را ترغیب می‌کنند تا نگاهشان به سازمان و قابلیت‌های فردی، بلند مدت و فراتر از نیاز امروز باشد. بنابراین ضمن حفظ و نگهداری دقیق سرمایه‌های فکری و حمایت از توسعه آنها، در زمان مقتضی و متناسب با تغییرات مورد نیاز از این سرمایه‌ها برای کسب نتایج تجاری استفاده می‌کنند.

گری پکر، برنده جایزه نوبل در اقتصاد می‌گوید: همان طور که کارخانه‌ها، ماشین‌آلات و دیگر سرمایه‌های مادی بخشی از ثروت ملل شمرده می‌شوند، سرمایه‌های انسانی نیز بخش دیگری از این ثروت هستند. (Jack & Hyman, 2006, p.46) بدون شک اموری چون فناوری، ائتلافهای جهانی و نوآوری، در آینده بر مزیت رقابتی سازمانها اثر می‌گذرانند،

اما فراموش نکنیم که گردش هر یک از این امور در گرو استعداد و توانایی نیروی انسانی است. بنابراین به نظر می‌رسد در آینده مزیت راهبردی و اقتصادی نصیب سازمانهایی خواهد شد که بتوانند در بازار بهتر از سایرین، گروهی متنوع از بهترین و درخشانترین استعدادهای انسانی را جذب کنند، پرورش دهند و ضمن به کارگیری اثربخش، نگهداری کنند.

امروزه شرکتهای بزرگ به دست موربانهای کوچک در حال فروریزش هستند. شرکتهای کوچک با قابلیت انعطاف بالا و واکنش سریع به متغیرهای محیطی و توانایی بالا در همسویی با نیازهای بازار، روز به روز سهم بیشتری از دست رقبای غول پیکر خود می‌ربایند. این حقیقت بازار کسب و کار در قرن پیش روی ماست. بازار رقابتی تنها به کسانی اجازه بقا می‌دهد که بهتر و نه الزاما بیشتر کار می‌کنند. امروزه در جای جای جهان، صنایع کوچک مورد توجه دوباره دولتمردان و اقتصاددانان هستند. بانک جهانی مدتی است که پرداخت وامهای خرد را برای کسب و کارهای کوچک آغاز کرده است و در ایران نیز برخی سازمانهای غیردولتی و صنایع کوچک در حال مذاکره برای بهره‌مندی از این وامها تحت عنوان صنایع اشتغالزا و زودبازده هستند. در اقتصادهای رو به رشد از جمله کشور ما، نقش شرکتهای کوچک و متوسط بسیار حائز اهمیت است، چرا که شرکتهای کوچک و متوسط

از مکانیسم‌های اصلی بخش خصوصی در کشف و ایجاد بازارهای جدید هستند. با وجود اهمیت منابع انسانی و لزوم برنامه‌ریزی برای جذب، نگهداشت و ارتقای توانمندیهای نیروی انسانی، به دلیل محدودیتها و نیز عدم نگرش مبتنی بر مدیریت منابع انسانی در شرکتهای کوچک و متوسط، به این حوزه توجه کافی نمی‌شود. این مسئله همچنانکه در سطح جهانی وجود دارد، به صورت ملموسی در داخل کشور نیز مشاهده می‌شود. با توجه به ویژگیهای اقتصاد امروز کشور ما، اهمیت این مجموعه‌ها بیش از پیش شده و فرهنگ‌سازی برای رشد این شرکتهای بسیار کلیدی است.

### جایگاه برنامه‌ریزی بلند مدت منابع انسانی در شرکتهای کوچک و متوسط

تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمانهایی که به مدیریت منابع انسانی می‌پردازند، مطلوبتر و بالاتر از دیگر سازمانهاست. شرکتهای کوچک در عمل ممکن است به شکل غیررسمی و به طور نامرتب برنامه‌ریزی کنند. مدیر عامل و گروهی از مدیران ارشد ممکن است به طور اتفاقی دور هم جمع شوند تا به حل مسائل استراتژیک بپردازند و قدمهای بعدی را برنامه‌ریزی کنند. شرکتهای کوچک نیز به منظور دستیابی به خروجیهای مطلوب نیاز دارند تا رویکردها و روشهای انتخابی خود را با یک رویکرد استراتژیک پایه‌ریزی کنند؛ درحالی که این شیوه نگرش به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکتهای کوچک کمتر دیده می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت منابع انسانی، الگوی استفاده بهینه از منابع انسانی موجود و برنامه‌ریزی برای تعیین نیازهای آتی برای توانمندسازی سازمان در کسب اهداف است. این امر به این معنی است که چگونه منابع انسانی می‌توانند به عملکرد و بقای شرکت و کسب مزیت رقابتی یاری

هر چند اصول حاکم بر مدیریت منابع انسانی در شرکتهای کوچک و بزرگ تفاوت چندانی ندارند، ولی تفاوت زیادی در روشهای رسیدن به اهداف مدیریت منابع انسانی وجود دارد.



رسانند. یک شرکت زمانی دارای مزیت رقابتی است که منابع آن یکتا و بین رقبا، متمایز باشد و تقلید کردن از رفتار و روش شرکت توسط رقبا امری بعید به نظر آید. تمامی دانش، تجربه، مهارت، تعهد کارکنان شرکت و روابط آنان با یکدیگر و با مرزهای خارج از سازمان، مزیت رقابتی محسوب می‌شوند. (Mayson & Barrett, 2006, p.449)

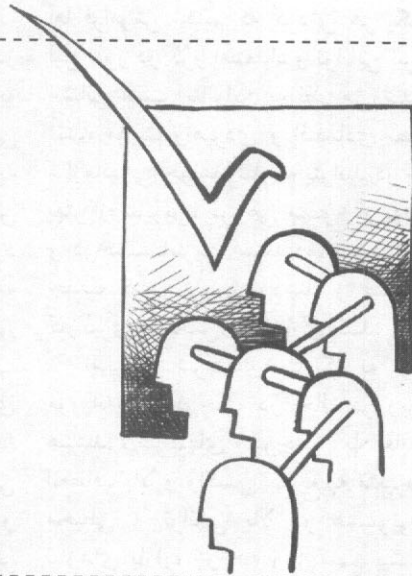
امروزه سؤال مورد مجادله بسیاری از محققان این است که آیا می‌توان مدیریت منابع انسانی را به همان نحوه و

ماهیتی که در سازمانهای بزرگ اعمال می‌شود، در سازمانهای کوچک نیز اجرا کرد؟ (Jack & Hyman, 2006, p.461)

نحوه مدیریت منابع انسانی با تغییر در اندازه سازمان تغییر می‌کند و در نتیجه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های بزرگ و کوچک متفاوت است. به طور مثال در شرکت‌های کوچک به لحاظ نبود سیستم و سیاست‌های رسمی منابع انسانی، استخدام کارکنان دارای نارساییهایی است. (Card en & Stevens, 2004, p.297)

در رابطه با چگونگی استخدام، پاداش و ایجاد انگیزه در کارکنان، درک چگونگی آموزش، مدیریت عملکرد، بهبود تغییر سازمانی و روابط نیروی کار در شرکت‌های کوچک، اطلاعات اندکی در دست است. نقش مؤسس و بنیانگذاران شرکت از قبیل سبک رهبری، کارایی فردی، پشتکار و قدرت ریسک‌پذیری آنان در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر زیادی دارد و نحوه مدیریت در هر یک از این شرکتها متناسب با شرایط مقتضی متفاوت خواهد بود.

واضح و مبرهن است که از نظر ماهیت و اصول حاکم بر مدیریت منابع انسانی تفاوت چندانی بین شرکت‌های کوچک و بزرگ نیست، ولی از نظر روشهای رسیدن به اهداف تعیین شده یعنی در قالب اجرایی تفاوت‌هایی بین شرکت‌های بزرگ و کوچک دیده می‌شود. باید توجه داشت که عبارت شرکت‌های



کوچک و متوسط با وجود نشان دادن تمایز اصلی با شرکت‌های بزرگ، خود حاوی طیف وسیعی از مجموعه‌هاست. پرواضح است که نیاز مدیریتی برای هدایت ۱، ۱۰، ۵۰ و ۲۵۰ کارمند با یکدیگر متفاوت است. (Carden & St evens, 2004, p.300)

پس با وجود قائل شدن تمایز میان شرکت‌های کوچک و بزرگ، نحوه مدیریت در شرکت‌های کوچک نیز با توجه به تعداد کارکنان دارای تفاوت‌های اجرایی با یکدیگر است. شرکت‌های کارآفرین با هزینه سربراشی از اندازه کوچک و جوانی مواجه‌اند که چالش‌هایی را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند. لذا مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک به لحاظ ویژگی‌های خاص این قبیل شرکتها از جمله کمبود منابع، ویژگی‌های خاص خود را داراست و اهمیت کیفی نیروی انسانی در سازمانهای کوچک محسوس‌تر است. به منظور تبدیل سازمانهای کوچک به شرکت‌های کارآفرین، مدیران وظیفه‌ای خطیر برعهده دارند. تشویق کارکنان به ریسک‌بالاتر، ایجاد اعتماد در دوران عدم قطعیت و دادن انگیزه بیشتر به منظور افزایش بهره‌وری کارکنان از جمله فعالیت‌هایی است که باید توسط مدیران صورت پذیرد.

### وظایف کلیدی مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط

در شرکت‌های کوچک قوانین و مقررات، غیررسمی است و توسط مالک

تنظیم می‌شود، پس آزادی عمل کارکنان بیشتر است. (Jack & Hyman, 2006, p.462)

مدیران شرکت‌های کوچک دروازه‌بان‌هایی هستند که ورودیها را کنترل می‌کنند و بر پایه ترجیحات و باورهای فردی، تعصبات و شرایط موجود تصمیم می‌گیرند. (Taylor, 2006, p.483)

در این وضعیت با توجه به ساختار تخت شرکت‌های کوچک که موجب تسهیل ارتباط مدیران سطوح بالا با سطوح عملیاتی می‌شود، مدیران در ارتباط نزدیکتری با کارکنان خود هستند. به طور مثال مدیر منابع انسانی می‌تواند در دادن مرخصی به کارکنان بیش از حد تعیین شده در قانون کار اقدام کند که این انعطاف‌پذیری به رضایتمندی کارمندان کمک می‌نماید. با توجه به نکات فوق، بذل توجه مدیران شرکت‌های کوچک به وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی راهگشا خواهد بود:

### ۱- جذب و استخدام

در شرکت‌های کوچک عموماً فرایند استخدام به صورت غیر رسمی است. همین موضوع می‌تواند بستر ایجاد عواقب وخیمی در سازمان گردد، زیرا مهارت‌های مورد نیاز سازمان تنها از طریق منابع غیررسمی قابل تأمین نیست. نبود سیاست‌های رسمی منابع انسانی و متخصصان این حرفه در شرکت‌های کوچک باعث ایجاد روابط غیررسمی و مخالفت با مقررات می‌شود.

ممکن است سیاست دولت ایجاد فرصت‌های برابر برای استخدام باشد، ولی استخدام در شرکت‌های کوچک غیررسمی باشد و به تناسب با گروه کاری، به مراتب بیش از تناسب با نیازمندی‌های آن شغل توجه شود. (son & Barrett, 2006, p.452)

کوچک برای جذب کارکنان ریزش شده از شرکت‌های بزرگ تلاش می‌کند، ولی هنگامی که شرایط کار مجدد آن



کارکنان در شرکتهای بزرگ فراهم آید، آنان اقدام به ترک شرکت می‌کنند و این بیانگر منفعل بودن شرکتهای کوچک است. (Taylor, 2006, p. 488) ۲۵ درصد از شرکتهای کوچک فاقد کارکنان با کیفیت هستند و این موضوع نه تنها مانع رشد و توسعه آنان است، بلکه تهدیدی برای بقای آنان نیز محسوب می‌شود. استخدام در شرکتهای کوچک به دلیل محدودیت منابع مالی مشکل است و فقدان مشروعیت و جذابیت لازم نیز بر جذب کارکنان متخصص تأثیر می‌گذارد. یک راه‌حل جدید استفاده از خدمات شرکتهای استخدامی حرفه‌ای است که با صرف زمان و هزینه کمتر نیروی متخصص مورد نیاز را برای شرکت فراهم می‌آورند و کلیه خدمات مربوط به نیروی انسانی را به عنوان یک برون سپار برای شرکتهای کوچک انجام می‌دهند. امروزه در سطح جهانی بسیاری از شرکتهای کوچک از خدمات شرکتهای مشاوره از قبیل ارزیابی عملکرد، پرداختهای تشویقی، طراحی شغل و حتی برنامه‌ریزی مالی استفاده می‌کنند.

یکی از پتانسیل‌های مهم در استخدام، بهره‌گیری از نیروهای پروژه‌ای و پاره‌وقت است. استخدام رسمی بتدریج در حال منسوخ شدن است و جذب نیروی کار به صورت پروژه‌ای- پیمانی صورت می‌پذیرد. شرکتهای کوچک از این توان انعطاف بهترین بهره را برده‌اند، زیرا شرکتهای بزرگ در دوران رکود کاری

و اقتصادی همچنان مجبور به پرداخت هزینه نیروی کار خود هستند. این مسئله در کنار بهره‌وری پایین، آنها را در وضع شکستنده‌ای قرار می‌دهد.

**۲- نظام حقوق و دستمزد**  
در شرکتهای کوچک پرداخت حقوق به طور میانگین کمتر از شرکتهای بزرگ است، ولی کارکنان به لحاظ آزادی نسبی، تنوع کار و مسائل اخلاقی آن را پذیرفته‌اند و به این دلیل،

فعالیت در شرکت کوچک را ترجیح می‌دهند. (Taylor, 2006, p. 483) اهمیت حقوق و دستمزد از آن جهت که تلاشهای استخدام و نگهداشت در شرکتهای کوچک را تحت تأثیر قرار می‌دهد، قابل بررسی است. پرداخت در شرکتهای کوچک نه تنها به لحاظ کمبود منابع بلکه به دلیل ابهام آنها در رابطه با آینده، متفاوت از شرکتهای بزرگ است؛ چرا که شرکتهای کارآفرین نرخ بقای پایین‌تر و چرخه حیات کوتاهتری دارند. سطح پرداخت، ساختار و ترکیب آن بر نحوه تصمیم‌گیری افراد تأثیر می‌گذارد. (Carden & Stevens, 2004, p. 307) همچنین ساختار پرداخت در شرکتهای کوچک و بزرگ متفاوت است. در شرکتهای کوچک تلاش برای ایجاد یک ساختار تخت است، پس تفاوت چندانی میان پرداختهای کارکنان وجود ندارد. افزایش نرخ پرداخت آنچنانکه در شرکتهای بزرگ رایج است، به لحاظ عدم استطاعت مالی، در شرکتهای کوچک مرسوم نیست. در عوض تشویقیهایی که به کارکنان در ازای عملکرد فردی داده می‌شود، به موفقیت سازمان کمک می‌کند.

(Carroll & Earnshaw, 1999, p. 240) در یک اقتصاد دانش محور، پرداخت مزایای تحصیل به منظور تشویق کارکنان و همچنین کسب مهارت و دانش صورت می‌گیرد که شرکت هزینه‌های تحصیل کارکنان در دانشگاه، شرکت در سمینارها و کارگاههای گروهی را تقبل می‌کند. به هر حال ضرورت اتخاذ شیوه‌هایی از قبیل

**ارائه دوره های آموزشی  
منابع انسانی  
برای مدیران شرکتهای کوچک  
با حمایت دولت  
می تواند به تقویت بنیه  
مدیریت منابع انسانی  
در این شرکتهای بیانجامد.**

پاداشهای روانی، فرصتهای یادگیری و شناسایی، علاوه بر هدایای مالی، ضروری است.

**۳- آموزش و بهسازی نیروی انسانی**  
یکی دیگر از وظایف کلیدی مدیران منابع انسانی آموزش است که با توجه به تغییرات سریع در محیط و تکنولوژی‌های مورد استفاده ضروری می‌نماید. کارکنان شاغل در شرکتهای کمتر از ۲۵ نفر آموزشهای کمتری به نسبت کارکنان شرکتهای بزرگتر دریافت می‌دارند. (Jack & Hyman, 2006, p. 462) چشم‌پوشی از مزایای آموزشی و هزینه آموزش عواملی است که تمایل مدیران شرکتهای کوچک را برای برنامه‌ریزی آموزشی تحت تأثیر قرار می‌دهد، در نتیجه آموزش کارکنان بندرت برنامه‌ریزی می‌شود و به صورت موقت است. یادگیری کارکنان در شرکتهای کوچک بیشتر به صورت غیررسمی و در حین انجام شغل صورت می‌پذیرد.

در شرکتهای کوچک، آموزش غیرساختاری، دستورالعملهای غیررسمی ضمن شغل و اجتماعی‌سازی به عنوان جانشینی برای فرایند رسمی آموزش به کار گرفته می‌شود. البته از محدودیتهای آموزش در شرکتهای کوچک، هزینه برنامه‌های آموزشی و زمانی است که به دور از کار صرف یادگیری می‌شود. توفیق هر برنامه آموزشی در درجه اول به نیازسنجی درست آموزشی مرتبط است. در شرکتهای کوچک به علت تعداد کم نیروی انسانی و ارتباط مستقیم بین مدیران و کارکنان، مدیران منابع انسانی از نیاز کارکنان راحت‌تر اطلاع پیدا کرده و به منظور رفع آن درست برنامه‌ریزی می‌کنند و به سبب دریافت بازخورهای بموقع نسبت به ادامه یا تغییر روند برنامه‌های آموزشی به سرعت اقدام می‌کنند. باید در نظر داشت، هرگونه تغییری در شرکت بدون تغییر در رفتار و نگرش کارکنان امری غیر ممکن است؛ چون سازمان



متشکل از افراد شاغل در آن بوده و آموزش شیوه‌ای برای تغییر در نگرش و کردار کارکنان است.

#### ۴- نگهداشت کارکنان

محیط کار صمیمی و آرام موجب نگهداشت کارکنان در شرکت‌های کوچک می‌شود. جنبه‌های روانشناختی-اجتماعی از جمله مالکیت سهام، آموزش، مدیریت عملکرد، روابط نیروی کار، فرهنگ سازمانی، تعادل بین کار و زندگی عوامل دیگری برای نگهداشت کارکنان در شرکت‌های کوچک‌اند. در شرکت‌های کوچک به دلیل ساختار تخت و وجود ارتباطات صمیمی حاکم بر جو سازمانی، همچنین آزادی عمل کارکنان در مقایسه با شرکت‌های بزرگ، جابه جایی و غیبت کمتری در بین کارکنان وجود دارد، زیرا افراد اختلاف قابل توجهی بین درآمدها نمی‌بینند و این موضوع موجب می‌شود تا همگی به عنوان اعضای یک تیم در کسب اهداف سازمان تلاش نمایند که این امر به سهولت کار مدیر منابع انسانی در جهت هماهنگی آنان کمک می‌کند. در صورت به کارگیری اقدامات مناسب جهت ایجاد انگیزه و بالفعل کردن استعدادهاى نهفته کارکنان از یک سو و انگیزشی کردن محیط و متمایز گردیدن از رقبای از سوی دیگر، سازمان توان منحصر به فردی جهت کسب مزیت رقابتی به دست خواهد آورد که البته استمرار آن مستلزم به کارگیری فعالیتهای هدفدار جهت نگهداشت نیروی انسانی شرکت است.

در نهایت باید خاطر نشان کرد با دانستن نقاط ضعف شرکت‌های کوچک می‌توان در جهت رفع آن تلاش نمود تا بتوان هر چه بیشتر از مزایای کارا بودن این گونه شرکتها بهره جست. بنابراین اگر سیاستی مناسب در راستای جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و نگهداشت منابع انسانی وجود داشته باشد و در راستای بهره‌گیری از مزایای کوچک بودن قرار گیرد، شرکت‌های کوچک براحتمی توان ربودن گوی رقابت از شرکت‌های بزرگ را خواهند داشت. بر مبنای مباحث ارائه شده در این مقاله و با عنایت به ویژگیهای شرکت‌های کوچک

و متوسط در داخل کشور، پیشنهادهایی برای تقویت مدیریت منابع انسانی در این سازمانها عرضه می‌شود:

۱) ارائه دوره‌های آموزشی منابع انسانی برای کارآفرینان و مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط با حمایت و یارانه دولت بویژه در پارکهای علم و فناوری و مراکز رشد؛

۲) تشکیل مجموعه‌های تخصصی که خدمات مدیریت منابع انسانی را به شرکت‌های کوچک و متوسط ارائه کنند، به نحوی که این شرکتها بدون صرف هزینه تأسیس یک واحد منابع انسانی از بخشی از مزایای مدیریت منابع انسانی برخوردار شوند؛

۳) تشویق محققان برای مطالعه و بررسی مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط و جمع‌آوری اطلاعات در زمینه ویژگیهای کارکنان این شرکتها.

#### نتیجه‌گیری

هر زمان که شرکتی شکل می‌گیرد، سازمانی پا به عرصه گذاشته است که شرط تداوم فعالیت آن توجه به منابع انسانی و مدیریت مطلوب این سرمایه کلیدی است. برای افزایش احتمال بقای شرکت‌های کوچک و متوسط و خلق ارزش‌افزوده ضرورت دارد، از مراحل ابتدایی فعالیت، چشم‌اندازی از منابع انسانی ترسیم و بر مبنای آن برنامه‌ها چیده شود. اگرچه ویژگیهای سازمانهای بزرگ تفاوت‌های چشمگیری با شرکت‌های کوچک و متوسط دارد، ولی مفاهیم و قواعد مدیریت منابع انسانی همچنان در این مجموعه‌ها قابل استفاده است و تنها روش اجرایی دستیابی به اهداف متفاوت می‌نماید. تاکنون به بهبود منابع انسانی در شرکت‌های کوچک توجه کافی صورت نگرفته است، درحالی که با توجه به این حوزه می‌توان برخی نقاط ضعف را از میان برداشت، و رشد و گسترش این شرکتها را تسهیل کرد. انجام فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک و متوسط الزاماً نیازمند ایجاد یک واحد و استخدام نیروی مربوطه نیست و می‌توان به این اهداف و فعالیتها با آموزش مؤسسان، صاحبان و مدیران این

مجموعه‌ها اقدام کرد. باید توجه نمود که روشها و الگوهای دستیابی به اهداف مدیریت منابع انسانی در سازمانهای بزرگ با شرکت‌های کوچک و متوسط تفاوت‌های قابل توجهی دارند که توجه نکردن به آن می‌تواند موجب خسارتهای جبران ناپذیری شود. از سویی با توجه به اینکه بخش عمده‌ای از دانش و تجربه مدیریت منابع انسانی بر روی شرکتها و سازمانهای بزرگ شکل گرفته است، توجه بیش از پیش محققان برای بررسی منابع انسانی در سازمانهای کوچک و متوسط حائز اهمیت است. □

#### منابع:

- 1 - Cardon, M & Stevens, C. 2004, "Managing human resources in small organizations: What do we know?", Human Resource Management Review, vol. 14.
- 2 - Jack, S & Hyman, J & Osborne, F. 2006, "Small entrepreneurial venture culture, change and the impact on HRM: A critical review", Human Resource Management Review, vol. 16.
- 3 - Marlow, S. 2006, "Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms?", Human Resource Management Review, vol. 16.
- 4 - Mayson, C & Barrett, R. 2006, "The 'science' and 'practice' of HRM in small firms", Human Resource Management Review, vol. 16.
- 5 - Taylor, S. 2006, "Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations", Human Resource Management Review, vol. 16.
- 6 - Carroll, M & Earnshaw, J. 1999, "Recruitment in small firms: process, methods and problems", Employee Relations, vol. 14.

- دکتر غلامعلی طبرسا: مدیر گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی
- منا احدیان: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی در دانشگاه شهید بهشتی