



# سیستم های کاری با عملکرد بالا

دکتر حمید رحیمیان  
فرخنده گودرزی

## چکیده

در سالهای اخیر، شاهد رشد قابل توجهی در ادبیات مدیریت مرتبط با تجزیه و تحلیل ویژگیهای سیستم های کاری با عملکرد بالا (HPWS=High Performance Work Systems) یا سیستم های با مداخله بالا (HIWS= High Involvement Work Systems) و بررسی اثرات آنها بر عملکرد شرکت بوده ایم. این سیستم ها را مرتبط با آن دسته از سازمانهایی دانسته اند که در دوره خود، مناسب ترین شکل سازمانی را داشته و بیشترین سطوح مداخله و مهارت را برای کارکنان خود جدای از کارکرد یا سطح سازمانی آنها، به ارمغان آورده است. تمرکز نویسندگان این مقاله بر اثرات سیستم های کاری با عملکرد بالا است و می کوشند تا نشان دهند سیستم های نامبرده می توانند موجب بهره وری بهبود یافته و کیفیت بالا برای سازمان شوند که این مهم، با محور قرار دادن کارکنان، به عنوان عنصری کلیدی در این سیستم ها، بررسی می شود.

در محیط بسیار رقابتی امروز، منابع سنتی مزیت رقابتی سازمانها، مانند: تکنولوژی، حق امتیازها و صرفه های اقتصادی، با پدیده جهانی شدن و دیگر تغییرات محیطی، کارآمدی خود را از دست داده اند. بنابراین، حفظ و جذب کارکنان مستعد، ماهر و منعطف به عنوان گزینه جایگزین این منابع سنتی، می تواند به رشد شایستگی های محوری سازمان کمک کند. از همین رو، مدیران به استفاده از کارکردهای مدیریت منابع انسانی روی آورده اند (Kok & Hartog, 2006).

هاسلید و بیکر (۱۹۹۶) بر این باورند که یک سیستم منابع انسانی که به طور مناسبی طراحی و اعمال شده باشد، می تواند در حکم یک دارایی اقتصادی و با ارزش برای یک سازمان مورد توجه قرار گیرد. اگرچه تحقیقات آنها دقیقا مشخص نساخته است که چنین سیستمی چگونه ارزش خلق می کند. اما بکر و گرهارت (۱۹۹۷) اظهار داشتند که سیستم های مدیریت منابع انسانی تاثیری سیستماتیک بر کارکنان سطوح عملیاتی سازمان دارند و شرکت را در دستیابی به اولویتهای تجاری خود رهنمون می سازد؛ اولویتهایی، مانند: کوتاه کردن مدت زمان چرخه توسعه محصول، افزایش خدمات مشتری، کاهش نرخ گردش کارکنان ماهر و شایسته و غیره. هاسلید (۱۹۹۵) در تحقیقی که در مورد تاثیر روشهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شرکت در ۹۸۰ شرکت آمریکایی انجام داد، به این نتیجه رسید که اگر شرکتها از روشهای کاری با عملکرد بالا بیشتر استفاده کنند، نرخ ریزش و گردش کارکنان به شدت کاهش می یابد و بهره وری و سود شرکت نیز افزایش قابل توجهی خواهد داشت. (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۶۲ و ۱۶۴).

در این مقاله اصطلاح HPWS (سیستمهای کاری با عملکرد بالا) برای مجموعه روشهای مدیریت منابع انسانی، که عملکرد را بهبود می بخشد، به کار برده شده است. روشهایی که کارکنان را با مهارتها، اطلاعات، انگیزش، تعهد و آزادی عمل در تصمیم گیریهای مهم، مانند: خلق نوآوری، بهبود کیفیت و در

به کارگماری پیچیده، ارزیابی عملکرد، نظارت و غیره.

روشهای پاداش و تعهد، شامل پاداشهای مالی، سیاستهای دوستانه، چرخش شغل و انعطاف پذیری کارکنان (Drummond & Stone, 2007:193).

بدین ترتیب، انتظار می رود با به کار بردن این روشها در کنار هم، در قالب یک سیستم، شاهد عملکرد بالایی باشیم.

### ویژگیهای HPWS

سیستمهای کاری با عملکرد بالا، سازمانهایی هستند که از یک رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به دیگر سازمانها استفاده می کنند. هدف این رویکرد، افزایش سطح عملکرد سازمان از راه مشارکت و مداخله بیشتر کارکنان است. اگرچه صاحب نظران مدیریت منابع انسانی در توصیف این سیستمها تاکید اندکی بر ویژگیها و روشهای متفاوت مدیریتی داشته اند، اما جفری ففر در کتاب برابری انسانها (فصل ۳، ۱۹۹۸) ویژگیهای عمده این سیستمها را در قالب هفت بُعد کلیدی بر شمرده است:

- امنیت شغلی
- استخدام با دقت بالا
- تیمهای خود مدیر و تمرکززدایی سازمانی
- پرداخت بالا به اقتضا و بر اساس عملکرد
- آموزش گسترده
- کاهش تبعیضها و موانع
- تسهیم گسترده اطلاعات مالی و عملکردی در سراسر سازمان (Pfeffer, 1998)

ایده اصلی HPWS خلق سازمانی است که به جای تکیه بر کنترل بر پایه مداخله، تعهد، توانمندسازی کارکنان باشد. در سازمانهای با مداخله بالا، کارکنان خود را در قبال اعمالشان مسئول می دانند و در موفقیتهای سازمانی خود را سهیم می دانند. آنها بیشتر می دانند، بیشتر کار می کنند و مشارکت بیشتری دارند. بنابراین قدرت، دانش و پاداشهایی برای اجرا در بالاترین سطح دریافت می دارند (Aringa, et al, 2003:3).

**اگر سازمانی بخواهد به سازمان با عملکرد بالا تبدیل شود باید همواره از خود بیرسد که سازمان چگونه با کارکنان خود ارتباط برقرار می کند؟ چگونه اعمال خود را به صورت کارا و اثربخش هدایت می کند و چگونه رفتاری با ذی نفعان خود دارد؟**

نهایت پاسخ سریع به این قبیل تغییرات آماده می سازد. این سیستمها بیانگر طراحی کلی از فعالیت سازمانی است که شامل ترکیبات اصلی و به هم وابسته، از قبیل: مداخله، مشارکت، توانمندسازی، توسعه سازمانی، آبراز احساسات، کار تیمی و پاداشهای مبتنی بر عملکرد کارکنان است. چنین سیستمهایی همچنین با تولید بالا، کیفیت بالا، جلب رضایت مشتریان و کارکنان و عملکرد مالی شرکت درآینده، نیز مرتبطاند. یک تعریف جامع و پذیرفته شده، HPWS را مجموعه ای از روشهای کاری متمم و مکمل می داند که سه بعد وسیع یا دسته هایی از این روشها را پوشش می دهد:

۱. روشهای مداخله بالای کارکنان شامل تیمهای خودگردان، حلقه های کیفیت و تسهیم اطلاعات شرکت؛ روشهای منابع انسانی شامل فرایندهای

ویژگیهای سیستمهای کاری با عملکرد بالا بنا به اعلام وزارت کار آمریکا (۱۹۹۳) به شرح زیر می باشد:

- سیستمهای دقیق و گسترده جذب نیرو؛
- انتخاب و آموزش،
- سیستمهای دقیق رسمی تسهیم اطلاعات با افرادی که در سازمان کار می کنند،
- طراحی دقیق شغل،
- فرایندهای مشارکت گسترده،
- بررسی دیدگاهها،
- ارزیابی عملکردها،
- رویه های کاری مناسب،
- طرح های پرداخت و پیشبردی

که عملکرد خوب کارکنان را کشف کند و به آنها پاداش مالی بدهد (آرمسترانگ، ۸۳۱۳۸۱: ۸۴).

دیوید پی هانا براین باور است که سازمانهای با عملکرد بالا اتفاقی یا از راه سیاستگذاری و یا صدور فرمان به وجود نمی آیند، بلکه طرح ریزی می شوند. و همه این سازمانها به گونه ای طراحی شده اند که به نتایجی که باید برسند ، می رسند! الگوی عملکرد بالای هانا مبتنی بر پنج متغیر مهم است. اگر مدیران بخواهند عملکرد را بالا ببرند، باید به این پنج متغیر توجه داشته باشند. این متغیرهای مهم، عبارتند از:

- موقعیت کسب و کار ( نیروهای موجود در محیط)؛
- راهبرد کسب و کار ( اهداف و ارزشها)؛
- عناصر طراحی ( فناوری ، ساختار و

غیره)؛

- فرهنگ؛

- نتایج کاری ( برون داده های تولید شده).

از این الگو می توان برای شناسایی نشانگرهای حقیقی موفقیت سازمانی استفاده کرد. این نشانگرها در برنامه توسعه و نوسازی سازمانی برای بهبود عملکرد سیستم به کار می روند (هاروی و براون، ۱۳۷۷: ۸۴ و ۸۵).

HPWS سازمانهایی هستند که از یک رویکرد کاملا متفاوت نسبت به رویکردهای سلسله مراتبی یا بوروکراتیک استفاده می کنند. لولر (۱۹۹۲) در این رابطه گفته است:

تفاوت اساسی رویکرد کنترل محور و رویکرد مداخله محور به چگونگی سازمان دادن کار در پائین ترین سطح سازمانی ارتباط پیدا می کند. سازمانهایی که از رویکرد کنترل مدار استفاده می کنند ، براین باورند که کار باید ساده ، استاندارد و تخصصی شود. نظارت و سیستم پرداخت باید به گونه ای تعبیه شده باشد که افراد را به انجام بهتر وظایفشان برانگیخته کند. کارکنان در پائین ترین سطوح ، به ویژه کارکنان بخش تولید انبوه در مدیریت علمی ، به عنوان عاملان بدون تفکر مدیریت شناخته می شوند. در صورتی که در سازمانهای مداخله محور کارکنان در پائین ترین سطح سازمانی در عین اینکه به انجام وظایف مربوطه می پردازند ، برای بهبود روشها و رویه های

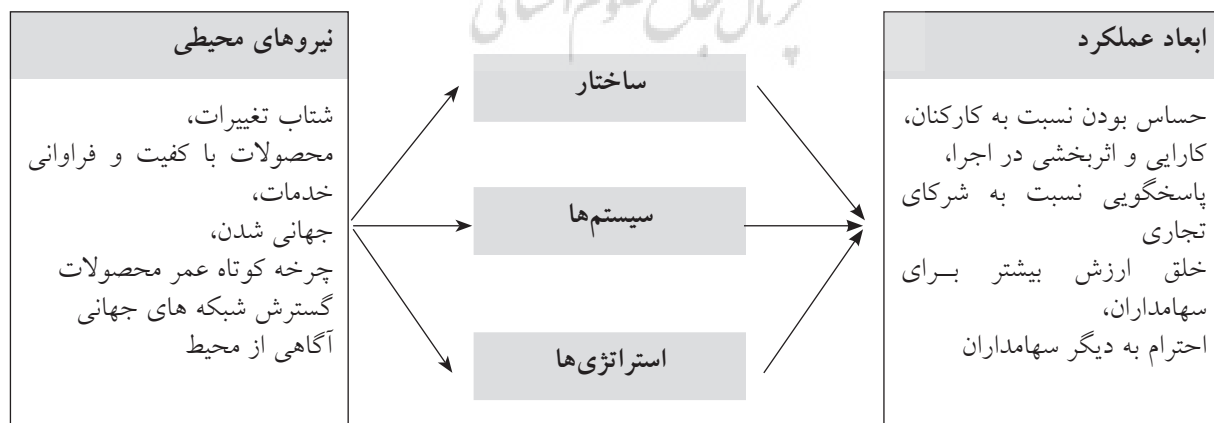
کاری ، حل مسائل کاری و هماهنگ کردن کارشان، با دیگر اعضای سازمان مسئول می باشند. همچنین ، از کارکنان انتظار می رود ، کارشان را بدون کنترل مافوق انجام دهند (Tomer,2000:64-65).

### طراحی HPWS

تغییرات وسیعی که در بافت محیط اجتماعی، اقتصادی و رقابتی بیرون سازمانها رخ داده، اثربخشی سازمانها را با مشکل جدی روبه رو ساخته است. از همین رو ، گرایشی از سوی سازمانها به سمت تبدیل شدن به سازمانهای با عملکرد بالا به چشم می خورد. بر این اساس شناخت تغییرات محیطی پدیده ای اجتناب ناپذیر به نظر می رسد. این تغییرات محیطی در قالب نیروهای محیطی به شش دسته تقسیم می شوند که هر یک به اختصار توضیح داده می شود:

**شتاب تغییرات:** در دنیای کنونی شاهد آن هستیم که تغییرات محیط کاری به سرعت در حال افزایش است. به گونه ای که، افزایش رقابت ، تمرکز بر شایستگی محوری ، ظهور تکنولوژیهای جدید مانند اینترنت ، فرصت های جدید کسب و کار و غیره تغییرات شدیدی را در ماهیت کسب و کار ایجاد کرده است.

**محصولات با کیفیت و فراوانی خدمات:** انتظار می رود ، در آینده و حتی در حال حاضر محصولات به گونه ای روزافزون با کیفیت بهتری به بازار عرضه شوند. دلیل آن را می توان در دانش به کار رفته در



شکل ۱: الزامات سازمانهای با عملکرد بالا (Singh,2002:30)

این محصولات و سطوح بالای سفارش پذیری برای ارائه محصولات مورد پسند مشتری جستجو کرد. همچنین، سرعت ارائه خدمات و تحویل آن به مشتری بسیار بیشتر از گذشته است. به بیان دیگر، شرکتها نیازها و انتظارات مشتریان را به سرعت شناسایی کرده، درصدد ارضای آن نیازها تلاش می کنند. شاید به جرأت بتوان گفت که ارائه سریعتر خدمات به مشتری و کیفیت کالا و خدمات محور فعالیتهای شرکتهای امروزی قرار گرفته است.

**جهانی شدن:** امروزه سازمانها به دلیل پویایی و تحرک فزاینده مشتریان، نمی توانند خود را به بازارهای بومی محدود سازند. در عصر رقابتهای تجاری منطقه ای، ملی و جهانی، سازمانها باید از مرزهای جغرافیایی خود فراتر رفته، فعالیت خود را در سطح ملی توسعه دهند. از همین رو، نیاز برای جهانی شدن سازمانها احساس می شود تا بتوانند با شناخت فرهنگ چندگانه محیط به خوبی در آن به فعالیت بپردازند.

**چرخه کوتاه عمر محصولات:** هرچه رقبا بتوانند آسانتر و سریعتر از محصولات و خدمات سازمانهای دیگر تقلید کنند، چرخه عمر آنها به مراتب کوتاهتر می شود. در اصطلاح، امروز گفته می شود: بازارها سریعتر بالغ می شوند به این معنا که مشتریان یاد می گیرند محصولات خوب و بد را از یکدیگر تمیز دهند و محصولات لوکس و با کیفیت بهتر را انتخاب کنند. بنابراین معیارهای کیفیت در بازار ارتقا یافته است و برای بقا در چنین بازاری، سازمانها باید همگام با تکنولوژی و دانش روز گام بردارند.

**گسترش شبکه های جهانی:** امروزه سازمانها و مشتریان می توانند با بهره گیری از تکنولوژی ارتباط از راه دور، با گوشه و کنار دنیا ارتباط برقرار کنند. ظهور اینترنت ارتباط مشتریان و سازمانها با یکدیگر را تسهیل کرده، از این رو گامی مهم در بهبود و ارتقای بهره وری و نیز افزایش رضایت مشتریان برداشته است.

**آگاهی از محیط:** در دنیای کنونی، شاهد یک آگاهی در حال رشد نسبت به محیط و نیاز به حفظ آن برای نسلهای آتی دیده

فروشدگان و شرکای تجاری خود رفتار می کند؟

- سازمان چگونه سهامداران خود را ارضا می کند؟

- سازمان چگونه با دیگر سهامداران (دولتی، اجتماعی و محیطی) رفتار می کند؟

بنابراین، یک سازمان با عملکرد بالا، سازمانی است که برای کارکنان خود ارزش قائل است و آنها را به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان می داند. چنین سازمانی، دارای عملکرد اثربخش و کاراست، در برابر عرضه کنندگان، فروشدگان و شرکای تجاری احساس مسئولیت می کند و کوشش دارد تا ارزش بیشتری برای سهامداران خلق کرده، با آنها به عدالت رفتار کند و به سهامداران دیگر و قوانین و محیط خود احترام گذارد. براساس این تجزیه و تحلیل، برای تبدیل شدن به سازمان با عملکرد بالا، ساختارها، سیستمها و استراتژیهای سازمانی باید در راستای شش نیروی یادشده و پنج بُعد عملکرد که در بالا مشخص شد، قرار گیرند. در (شکل شماره ۱) الزامات سازمانهای با عملکرد بالا نمایش داده شده است.

**بسیاری از شرکتهای برای رسیدن به عملکرد بالا سرمایه گذاری روی روشهای پیچیده منابع انسانی را انتخاب می کنند.**

### تیمهای با عملکرد بالا

تشکیل تیمها و کار تیمی، از مهمترین مواردی است که در سازمانهای امروزی اتفاق می افتد. اینکه تیمها در موفقیت سازمان نقش اساسی ایفا می کنند، هم در عمل ثابت شده است و هم تئوریهای و پژوهشها بر آن صحه گذاشته اند. مترادفهای مربوط به تیمها فراوانند، از جمله: گروههای خودفرمان، حلقه های کنترل کیفیت، سازمانهای دارای عملکرد بالا، سیستم کاری با عملکرد سطح بالا و سیستمهای اجتماعی فنی.

کارکردن در قالب تیم، یکی دیگر از ویژگیهای HPWS است. به گمان رابینز و کولتر (۱۹۹۹) کار تیمی، اطلاعات کامل تر و متفاوتی را به همراه دارد، به دلیل مشارکت گسترده اعضا در ارائه ایده های جدید، انتخابها افزایش یافته، در نهایت تیم مشروعیت می یابد. همچنین کار تیمی تاثیر چشمگیری بر عملکرد و بهره وری

می شود. انتظار می رود، سازمانها و افراد فعالیتهایشان را به گونه ای برنامه ریزی کنند که کمترین آسیب به محیط وارد آید و همچنین خود را برای اتفاقات غیر منتظره و تغییرات محیطی آماده کنند. نیروهای یادشده، سازمانها را ملزم می سازند که تغییرات را با آغوش باز بپذیرند و همگام با تغییرات حرکت کرده، سعی کنند از تغییرات به گونه ای بهتر بهره برند، تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند. اگر سازمانی بخواهد به سازمان با عملکرد بالا تبدیل شود باید همواره پرسشهای زیر را مورد نظر داشته باشد.

- سازمان چگونه با کارکنان خود ارتباط برقرار می کند؟

- سازمان چگونه اعمال خود را به صورت کارآمد و اثربخش هدایت می کند؟

- سازمان چگونه با عرضه کنندگان،

سازمان دارد. ندلر و گروستین (۱۹۹۲) بر اهمیت تسهیم اطلاعات و توجه به تحقق چند مهارتی در میان اعضای تیم تاکید داشته اند. در این راستا، شاید بتوان ادعا کرد که تسهیم اطلاعات با یک طرح تیمی مناسب، به صورت اثربخش تر انجام می شود. طرح تیمی یک عامل کلیدی در ایجاد موفقیت آمیز سیستم های یاد شده است. چراکه این طرح به افراد امکان کار کردن با یکدیگر، ارتباطات باز و دوستانه، بروز ایده های نو و انسجام بیشتر را فراهم می کند که به دنبال خود افزایش بهره وری و اثربخشی سازمانی را به ارمغان می آورد. عمده ترین اهداف این طرح عبارتند از:

- استفاده از فضا، تجهیزات و اثربخشی افراد،
- افزایش جریان اطلاعات و مواد،
- بهبود روحیه افراد،
- ایجاد روابط اثربخش با مشتری یا مراجعان،
- تشویق انعطاف پذیری (Aghazadeh & seyedian, 2004:61-62).

بسیاری از پژوهشگران (کزنباخ و اسمیت، ۱۹۹۳؛ رابینز و فاینلی، ۱۹۹۶؛ کر، ۱۹۹۶) بحث کردند که تیمهای با عملکرد بالا به مثابه هدفی برای تیمهای

توسعه یافته هستند و براین تلاشند که به این تیمها تبدیل شوند که این امر ناشی از رابطه بین تیم و عملکرد تیم است. کر (۱۹۹۶) توصیف کرد که تیمهای با عملکرد بالا، تیمهایی هستند که به طور مستمر نیازهای مصرف کنندگان، کارکنان، نوآوران و دیگر افرادی را که در عملکرد تیم تاثیرگذار هستند، ارضا می کنند و نتایجی که این تیمها به بار می آورند به مراتب بیشتر از تیمهایی است که همان محصول و خدمات را در شرایط یکسان تولید می کنند. وی تیمهای با عملکرد بالای بسیاری را مشاهده کرد و به این نتیجه رسید که این تیمها هدفمند، کارمندمدار، اجتماعی، فنی و سیستماتیک هستند. شارپ (۲۰۰۰) بیان کرد که یک تیم با عملکرد بالا، تیمی است که همه افراد تیم، تمام نیروی خود را در دستیابی به هدف تمام ذی نفعان تیم به کار گیرند. وی خاطر نشان کرد که در چنین تیمی تعهد همه جانبه بالایی نسبت به عملکرد تیم در میان اعضا به چشم می خورد و همین ویژگی است که تیمهای با عملکرد بالا را از سایر تیمها متمایز می سازد. ریچارد و موگر (۱۹۹۹) تیمهای با عملکرد بالا را تیمهای رویایی نامیدند و هفت ویژگی را که این تیمها را

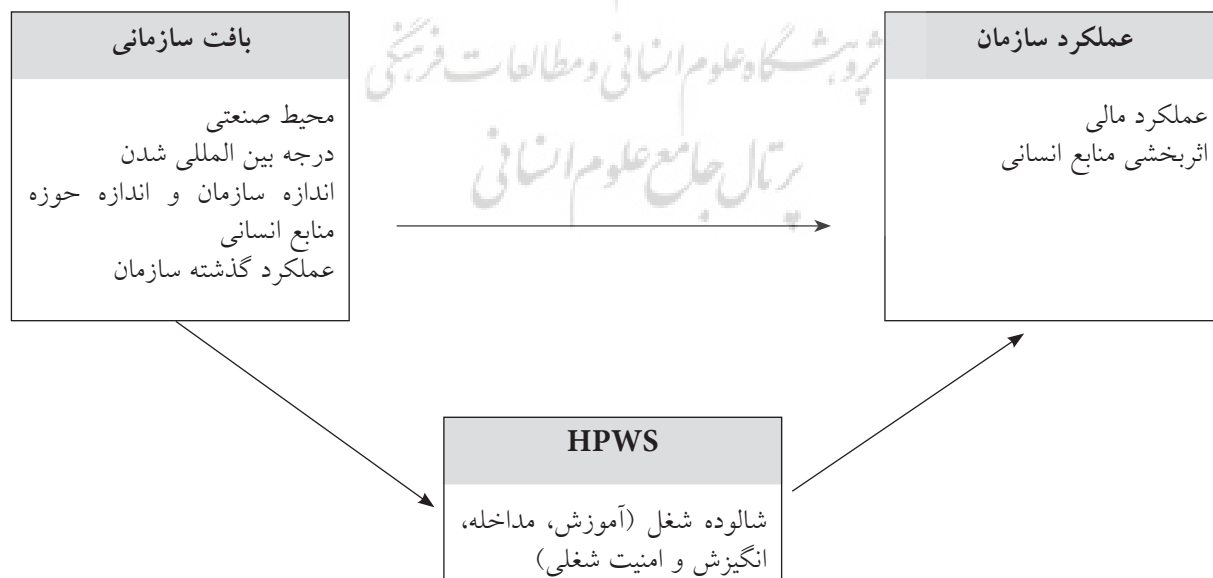
از سایر تیمها متمایز می سازد بدین گونه برشمردند، که عبارتند از:

- درک بالا؛
- چشم انداز مشترک؛
- فضای خلاقیت؛
- ایده های مشترک؛
- پس زدن موانع ترقی؛
- شبکه های فعال؛
- یادگیری از تجارب (Castka, et.al, 2001: 124-125).

### تاثیر HPWS بر عملکرد سازمان

هدف سیستم های کاری با عملکرد بالا، تاثیرگذاری بر عملکرد شرکت از راه افزایش بهره وری کارکنان و تیمها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی، تعهد و انگیزه کارکنان، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه شده، افزایش کیفیت سطح خدمات به مشتری، افزایش سود، رشد بیشتر و خلق ارزش بیشتری برای سهامداران؛ به کمک کارکنان شرکت است (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۸۳).

یافته های مطالعات تجربی در زمینه تاثیرگذاری HPWS بر عملکرد شرکت نتایج مثبتی را ارائه می دهند. اما در مورد چگونگی این تاثیرگذاری و علل آن،



شکل ۲. تاثیر سیستمهای کاری با عملکرد بالا بر عملکرد سازمان (Shih, 2006:746)



شواهدی در دست نیست. احتمال می‌رود رابطه بین HPWS و عملکرد ناشی از تاثیرگذاری گروهی، از متغیرهای بیرونی باشد. به بیان دیگر، تاثیر این سیستم‌ها بر عملکرد شرکت به دلیل وجود چنین متغیرهایی است (آرتور، ۱۹۹۴؛ دایر و ریوز، ۱۹۹۵؛ هارمن، ۲۰۰۳؛ مورفی و سوتی، ۲۰۰۴). هاسلید (۱۹۹۵) پیشنهاد داد که شرکت‌های با عملکرد بهتر برای رسیدن به عملکرد بالا سرمایه‌گذاری بر روی روش‌های پیچیده منابع انسانی را انتخاب می‌کنند. چراکه این شرکت‌ها دریافته‌اند، که منابع انسانی مهمترین دارایی شرکت است و می‌توان با استفاده از آموزش، ظرفیتهای مولد و توانمندیهای ذاتی افراد را بارور کرد. در این رابطه الگویی ارائه شده که تاثیر HPWS را بر ستانده سازمانی نشان می‌دهد. این الگو شامل مجموعه‌ای از عوامل بافت سازمانی است که با تصمیم شرکت برای انطباق HPWS و عملکرد شرکت مرتبط شده است (شکل ۲).

تعدادی از متغیرهای بافت سازمانی، مانند اندازه و میزان عملکرد شرکت وجود دارند که با تصمیم شرکت برای پذیرش HPWS و عملکرد ستانده مرتبطاند (کیتس و هیت، ۱۹۸۸؛ هاسلید و او، ۱۹۹۷؛ مورفی و سوتی، ۲۰۰۴). انتظار می‌رود با اینکه شرکت‌های با عملکرد بهتر گرایش بیشتری به استفاده از روش‌های پیچیده مدیریت منابع انسانی دارند، اما این سیستم‌ها بتوانند با تقویت چشمگیری این عملکرد بهتر موجودیت خود را توجیه کنند. در این رابطه، چهار فاکتور بافت سازمانی که با انطباق HPWS و عملکرد شرکت ارتباط دارند و به کمک بررسی ادبیات موجود در این زمینه مشخص شده‌اند، در (شکل ۲) آورده شده است.

### نتیجه‌گیری

سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، سازمان‌هایی هستند که بر پایه مداخله و مشارکت کارکنان بنا شده است. در این سیستم‌ها، کارکنان به منزله دارایی‌های سازمان تلقی می‌شوند. از این رو دیگر، افراد را به چشم عاملان بدون تفکر نگاه

خودکار انجام داد. او دریافت که روش‌های تولید انعطاف پذیر که بر استفاده از تیمها، مشارکت و مداخله افراد تاکید می‌کند، بهره‌وری و کیفیت کاری را به گونه چشمگیری افزایش می‌دهد.

نتایج مشابهی در مطالعات مک دافی (۱۹۹۵)، آی نیوسکی، شا و پیری ناشی (۱۹۹۷) پیرامون رابطه بین روش‌های منابع انسانی و بهره‌وری و کیفیت به دست آمد.

بر مبنای نتایج این مطالعات، روش‌های نوآورانه و پیچیده مدیریت منابع انسانی اثر مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری بالای افراد و عملکرد سازمان داشته است. طیف دیگری از مطالعات نیز بر نتایج یادشده تأیید می‌کنند. به عنوان نمونه، کلینگ (۱۹۹۵) با مرور تعدادی از پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه نتیجه گرفت، در همه این مطالعات رابطه معنی‌داری بین روش‌های خاص کاری مانند آموزش، سیستم پرداخت تناوبی، مشارکت کارکنان و بهره‌وری بالای افراد دیده می‌شود. بر اساس داده‌های پژوهشی به دست آمده از میان چندین شرکت بزرگ صنعتی و خدماتی، لولر، مرم و لدفورد (۱۹۹۵) دریافتند که شرکت‌هایی که به‌طور گسترده از روش‌های مداخله‌ای کارکنان استفاده می‌کنند، بر این باورند که سودهای عمده‌ای به دست می‌آورند. این شرکت‌ها از روش‌های گوناگونی، مانند: تسهیم قدرت و پاداش، تسهیم اطلاعات و آموزش استفاده می‌کردند و باور داشتند که این روش‌ها، اثرات مثبتی بر عملکرد بالای شرکت دارند.

با مرور نتایج مطالعات تجربی، این نکته اساسی حاصل شد که عامل کلیدی در اجرای موفقیت‌آمیز سیستم‌های مزبور روشی است که در استفاده از منابع انسانی به کار می‌رود. به این معنا که از رویکردی متفاوت نسبت به سازمان‌های سنتی و کنترل مدار استفاده می‌شود، به طوری که علاوه بر تامین نیازهای مادی، نیازهای سطح بالای افراد، مانند خودشکوفایی نیز ارضا می‌شود. در این سازمان‌ها نظرات کارکنان محترم شمرده می‌شود و از پیشنهادات آنها در پیشبرد اهداف سازمان استفاده می‌شود و از راه ارائه بازخورد عملکرد سازمانی، کارکنان برای تلاش و کوشش

**سازمان‌های با عملکرد بالا  
اتفاقی یا از راه سیاستگذاری  
و یا صدور فرمان  
به وجود نمی‌آیند  
بلکه طرح ریزی می‌شوند.**

نمی‌کنند. بلکه به کارکنان این امکان را می‌دهند تا عقاید خود را برای تولید بهتر و ارائه راه‌حلهای خلاقانه برای حل مشکلات بیان کنند. بنابراین افراد احساس می‌کنند نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند و از طرف مدیریت به عنوان بخش کلیدی و اساسی سازمان پذیرفته شده‌اند. به این ترتیب آنها با انگیزه بیشتری کار می‌کنند و تعهد آنها نسبت به سازمان افزایش خواهد یافت؛ آن وقت است که به بهترین صورت در بهبود عملکرد سازمان مشارکت می‌کنند. در مورد تاثیر این سیستم‌ها بر عملکرد سازمان، مطالعات فراوانی انجام شده است که تا حدودی مسائل مربوط به برتری عملکرد این سیستم‌ها را مورد کنکاش و پژوهش قرار داده‌اند. برای نمونه جفری ففر (۱۹۹۸) تحلیل مقایسه‌ای بین روش‌های سنتی تولید و روش‌های انعطاف پذیر، در صنایع

ment and total quality management: practices and results in fortune 1000 companies. San Francisco: Jossey-Bass.

18. Lawler, E.(1992) , High involvement management: Participative strategies for improving organizational performance, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

19. MacDuffi , John Paul. (1995) , Human resource bundles and manufacturing performance: Flexible production systems in the world auto industry, Industrial and Labor Relations Review, Vol.48, No.2, pp. 197-221.

20. Murphy, G.D. and Southey, G. (2004), High performance work practices, Personnel Review, Vol.32, No.1, pp.73-92.

21. Nadler , D.A. & Gersrein, M.S. (1992), Designing high-performance work systems: organizing people, work, technology and information, in Nadler, D.A., Gerstein, M.S. and Shaw, R.B. (Eds), Organizational Architecture, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

22. Pfeffer, J. (1998), The human equation: Building profits by putting people first, Harvard Business School Press, Boston, MA.

23. Richards, T. & Moger, S. (1999), Handbook for creative team leaders , Gower Publishing , Aldershot.

24. Singh , Shalendra. (2002) , High Performance Organizations , Published by K.K Gupta for New Age International (P) Ltd. , Ansari Road, Daryaganj.

25. Shih , HisAn & Chiang , YunHwa & Hsu , ChuChun. (2006) , Can high performance work systems really lead to better performance? , International Journal of Manpower , Vol. 27 , No. 8 , pp. 741-763.

26. Sung, J. and Ashton, D. (2005), Achieving best practice in your business. High performance work practices: Linking strategy and skills to performance outcomes, DTI in association with CIPD, London.

27. Tomer John F. (2001) , Understanding high performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management , Journal of SocioEconomics , Vol. 30 , No. 2 , pp. 63-73.

28. Wood , Stephen. (2004) , What is high performance work systems? , Available at <http://esrccoigroup.shef.ac.uk/pdf/whatis/highperf.pdf>.

بقیه منابع در دفتر مجله محفوظ است.

● دکتر حمید رحیمیان: عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

● فرخنده گودرزی: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

بیشتر تشویق می شوند. □

## منابع فارسی

۱. آرمسترانگ ، مایکل: مدیریت استراتژیک منابع انسانی ، ترجمه: محمد اعرابی و داود ایزدی ، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.

۲. هاروی ، دونالد اف. و بران ، دونالد از: رویکرد تجربی به توسعه سازمان (مدیریت تحول)، ترجمه: عباس محمد زاده ، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.

## منابع لاتین

3. Aghazadeh, SeyedMahmoud & Seyedian , Mojtaba. (2004) , The high performance work systems: is it worth?, Team Performance Management , Vol. 10 , No. 3/4 , pp. 60-64.

4. Aringo , Carlo Del & Ghinetti , Paolo & Lucifora , Claudio. (2003) , high performance work systems , Industrial Relations and Pay Setting in Europe , Industrial Relations , Vol. 30 , No. 2 , pp. 45-53.

5. Arthur, J.B. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover , Academy of Management Journal, Vol.37, No. 3, pp. 670-87.

6. Becker, B. and Gerhart, B. (1997), The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, Academy of Management Journal, Vol.39, No.4, pp.779-801.

7. Castka , P. & Bamber , C.J & Sharp , J.M & Belohoubek , P. (2001) , Factors affecting successful implementation of high performance teams , Team Performance Management: An International Journal, Vol. 7 , No. 7/8 , pp. 123-134.

8. Drummond , Ian & Stone , Ian. (2007), Exploring the potential of high performance work systems in SMEs, Employee Relations ,Vol. 29 , No. 2 , pp. 192-207.

9. Dyer, L. and Reeves, T. (1995), Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?, The International Journal of Human Resource Management, Vol.6, No.3, pp. 656-70.

10. Harmon, J. (2003), Effects of high-involvement work systems on employee satisfaction and service costs in veterans' healthcare, Journal of Healthcare Management, Vol. 48 No. 6, pp. 393-406.

11. Huselid, Mark.(1995), The impact of human resource practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 3 , pp. 635-672.

هر چه رقبا بتوانند  
آسانتر و سریعتر  
از محصولات و خدمات  
سازمانهای دیگر تقلید کنند  
چرخه عمر آنها به مراتب  
کوتاهتر می شود.

12. Huselid, M.A. and Becker, B.E. (1996), Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of HR-firm link, Industrial Relations, Vol. 35, pp. 400-22.

13. Huselid, M.A. and Rau, B.L. (1997), The determinants of high performance work systems: cross-sectional and longitudinal analyses, working paper, Academy of Management Annual Meetings, Human Resource Management, Rutgers University, New Brunswick, NJ.

14. Ichniowski, Casey , Shaw, Kathryn & Pernushi, Giovanna. (1997) , The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel.

15. Kling , Jeffrey. (1995) , High performance work systems and firm performance , Monthly Labor Review , pp. 29-36

16. Kok , Jan De & Hartog , Deanne Den. (2006) , High performance work systems , Performance and Innovativeness in small firms, Available at [www.eim.nl/smesandentrepreneurship](http://www.eim.nl/smesandentrepreneurship).

17. Lawler, E. E., S. A. Mohrman, and G. E. Ledford. (1995). Employee involve-