

ویژگی‌های اروپایی نظام مدیریت منابع انسانی و عوامل اثرگذار بر آن (یک مطالعه‌ی موردی)

محمد شاه‌علیزاده کلخوران^۱

چکیده

درک ما از مفاهیم و مدل‌های مدیریت به طور عام و نظریه مدیریت منابع انسانی به طور خاص، تحت تاثیر تفکر اندیشمندان آمریکایی قرار دارد. روند همگرایی در درون اروپا به مباحثی در خصوص "اروپایی سازی" مدل‌های مدیریت منابع انسانی رهنمون گردیده است. بیش از یک دهه است که اندیشمندان اروپایی، به بررسی ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی جامعه اروپا در مقایسه با آمریکا مبادرت ورزیده اند. در این تحقیق، ضمن مرور چارچوب نظام مدیریت منابع انسانی سازمان بر اساس واقعیت‌های امروزی این حوزه از عمل و اندیشه دانش مدیریت و همچنین تشریح تفاوت‌های پارز میان ایالات متحده و اروپا، عوامل اثرگذار بر نظام‌های مدیریت منابع انسانی در اروپا و آمریکا با استناد به واقعیات و نظرات اندیشمندان مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که انگاره نظام و اندیشه مدیریت منابع انسانی فارغ از ویژگی‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی جوامع مختلف، که خود ریشه در سیر تکاملی یک جامعه معین دارند، مورد تردید است. هرچند، جهانی سازی و اقتباس از اعمال مدیریتی برتر راهگشای همگرایی نظام‌های مدیریت منابع انسانی محسوب می‌گردد. این یافته‌ها در چارچوب مدل‌های تحلیلی عوامل اثرگذار بر همگرایی و واگرایی نظام‌های مدیریت منابع انسانی در اروپا و آمریکا و بررسی سنوات و عوامل اثرگذار بر ویژگی‌های نظام‌های مدیریت منابع انسانی در اروپا و آمریکا و مدل بهبود یافته آن عوامل اثرگذار بر نظام مدیریت منابع انسانی سازمان ارائه گردیده است. می‌توان از این تحقیق چنین نتیجه گرفت که بررسی ویژگی‌های ایرانی نظام مدیریت منابع انسانی یک ضرورت علمی است.

واژگان کلیدی: نظام مدیریت منابع انسانی، سرمایه داری اجتماعی، بازار اجتماعی، فرهنگ جمع گرا،

درصد پوشش مذاکرات دسته جمعی، جهانی سازی.

مقدمه

خصوص مفاهیم مدیریت منابع انسانی در آمریکای شمالی و اروپاست. درک ما از مفاهیم نوین مدیریت به طور عام و نظریه مدیریت منابع انسانی به طور خاص،

بررسی حاضر یک مطالعه نظری تطبیقی در

^۱ - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب،

سرانجام به بیان نتیجه گیری و زمینه های تحقیقات آتی پرداخته می شود.

روش تحقیق

روش تحقیق حاضر، توصیفی تبیینی است. روش توصیفی بر خلاف روش آزمایشی به دستکاری و کنترل متغیر(ها) نمی پردازد. روش تبیینی در پی یافتن رابطه علت و معلولی است. این مطالعه از طریق بررسی مقایسه ای به تشریح علل تاثیرگذار در شکل گیری دو نظام مدیریت منابع انسانی در دو نظام اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به ظاهر یکسان می پردازد. این بررسی از لحاظ اینکه به ارائه مدل های تحلیلی در خصوص عوامل اثرگذار بر ویژگی های نظام مدیریت منابع انسانی در دو جامعه مورد بحث و مدل بهبود یافته عوامل اثرگذار بر نظام مدیریت منابع انسانی سازمان می پردازد یک مطالعه اکتشافی محسوب می شود. بررسی مقایسه ای یا تطبیقی، از نگرشی شبیه شیوه ریزینی میکروسکوپی استفاده می کند. هرچه ذره بین میکروسکوپ بیشتر بر جزئیات تنظیم می شود شباهت ها جای خود را به تفاوت ها می دهند، نظیر تفکیک جنگل و صحرا، تفکیک دو درخت و تفکیک دو برگ از یکدیگر. در این بررسی، هدف تفکیک و تمییز دو نظام مدیریتی منابع انسانی از یکدیگر است.

پرسش اصلی تحقیق

در بررسی تطبیقی یا مقایسه ای مدیریت منابع انسانی - مطالعه سیستم های بومی مدیریتی و روش مدیریت افراد در آنها بر این محور دور می زند که چنانچه نظریه های برآمده از شرایط خاص یک کشور قابل انتقال به کشورهای دیگر نباشند در آن صورت،

تحت تاثیر تفکر اندیشمندان آمریکایی قرار دارد. اغلب چنین فرض می شود که کشورهای خواهان شکوفایی باید شیوه مدیریت آمریکایی را پیش بگیرند. در مدیریت منابع انسانی نیز، همانند دیگر زمینه های مدیریتی، برخی نشانه ها از به واقعیت پیوستن این فرض حکایت می کند. پدیده هایی نظیر کوچک سازی، کار اقتضایی (انعطاف پذیر)، اتحادیه ستیزی و بسیاری نمونه های دیگر، گواه چیرگی و شاید جهانشمولی رویکرد آمریکایی است. لیکن، ویژگی های فرهنگی و جغرافیایی، قوانین و خصوصیات اقتصادی و اجتماعی اروپا، بر محیط مدیریت منابع انسانی در تأثیر نهاده و موجب تعمق اندیشمندان اروپایی بر درون داد، فرایند، و برون داد فرایند اروپایی نظام مدیریت منابع انسانی و بازاندیشی درمورد فرایندها، مضامین و اهداف آن گردیده است.

این تحقیق از طریق مطالعه ویژگی های عمومی نظام مدیریت منابع انسانی در اروپا و آمریکا به بررسی عوامل اثرگذار بر ویژگی های مدیریت منابع انسانی در اروپا و آمریکا می پردازد و جهانشمولی نظریه مدیریت منابع انسانی فارغ از محدودیت های زمانی و مکانی را مورد پرسش قرار می دهد.

در ادامه پس از بیان روش تحقیق، پرسش اصلی تحقیق، نگرش عمومی، فرایند و اهمیت مدیریت منابع انسانی بر اساس واقعیت امروزی این حوزه از عمل و اندیشه مدیریت ارائه می شود و تفاوت های بارز میان اروپا و آمریکا در این زمینه بیان می گردد. در بخش جمع بندی یافته های تحقیق ضمن تاکید بر نقش سیر تکامل تاریخی دو جامعه در زمینه مناسبات اقتصادی، روابط اجتماعی، و ارزش های فرهنگی، یافته های تحقیق در چارچوب مدل های تحلیلی ارایه می گردد و

امروزه شرکت‌ها برای بهره برداری از ظرفیت‌های بهره‌وری اقوام و اقلیت‌های مختلف خط مشی برنامه‌ریزی منابع انسانی خود را بر جلب جذب معلولین، رنگین پوستان، بانوان و ... استوار می‌کنند. فراتر از آن، برخی شرکت‌ها با تشکیل گروه‌های ویژه از میان ایشان و با همکاری سازمان‌های پشتیبان به استخدام مدیران مبادرت می‌ورزند [2].

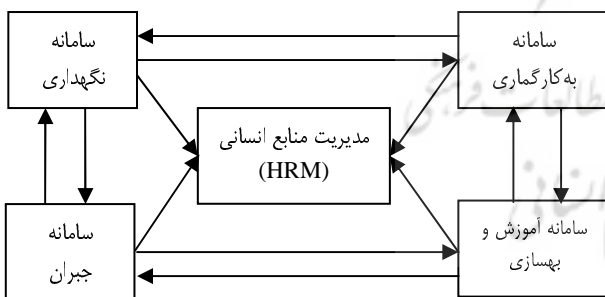
نگرش عمومی مدیریت منابع انسانی

نگرش عمومی مدیریت منابع انسانی که همانند بسیاری دیگر از مفاهیم و ابعاد اندیشه مدیریت مبتنی بر نظریه‌های اندیشمندان آمریکایی است [3]، نظام منابع انسانی سازمان را (شکل ۱) به صورت سیستم اصلی مرکب از چهار سامانه (سیستم) فرعی، تحت تاثیر محیط پویا، قوانین و مقررات دولتی، بازیگران روابط کار و اندیشه‌های مدیریتی و صنعتی برآمده از صنعت، جامعه و دانشگاه (شکل ۲) می‌نگرد [1].

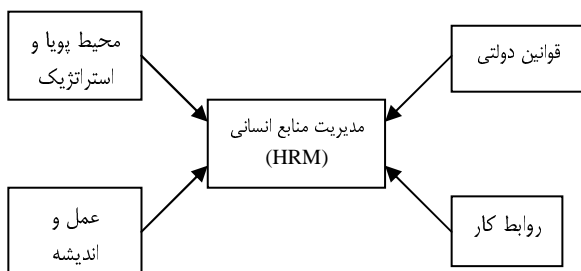
ممکن است اجرای بی‌چون و چرای نسخه‌های مزبور برای این کشورها زیانبار باشند. بنابراین، برخی با استناد به تفاوت‌های بین آمریکای شمالی و اروپا اعم از تفاوت‌های جغرافیایی و اقتصادی و اجتماعی، این تفاوت‌ها و تاثیر آن‌ها بر نظام مدیریت منابع انسانی را در سطح جزئیات، نیازمند بررسی و ژرف کاوی می‌دانند. در این حال، الگوهای کشورهای دیگر به عنوان انشقاق یا انحراف از مدل آمریکایی نگریسته می‌شود. تحقیق حاضر این پرسش اصلی را مطرح می‌کند که آیا نظام‌های مدیریت منابع انسانی و اندیشه‌ها و نظریه‌های هدایت‌کننده آن‌ها فارغ از محدودیت‌های زمانی و مکانی جوامع مختلف و به عبارت دیگر مستقل از نوع نظام اقتصادی، روابط اجتماعی و ارزش‌های فرهنگی یک جامعه می‌باشند؟ پاسخ به این پرسش و پرسش‌های فرعی منتج از آن می‌تواند به ژرف کاوی نظریه‌های مدیریت منابع انسانی بطور عام و بررسی عوامل اثرگذار بر ویژگی‌های ایرانی نظام مدیریت منابع انسانی از طریق تحقیقات آتی رهنمون شود.

مدیریت منابع انسانی، واقعیت امروزی

مضمون و محتوی مدیریت منابع انسانی از دهه ۱۹۶۰ به این سو در کشورهای پیشرفته‌ی توسعه یافته تحقیق پیدا می‌کند. مدیریت منابع انسانی به عنوان بخشی از سازمان باید با نتایج تغییرات در دنیای کار برخورد نماید. مفهوم این مطلب آن است که باید به درک مفهوم جهانی شدن، تغییرات تکنولوژی، تغییرات نیروی کار، تغییر در مهارت‌های مورد نیاز، ادامه گسترش ابداعات، شرایط آینده نیروی کار، تمرکز زدایی در کار و استخدام پردازد [1]. ستاد مدیریت منابع انسانی می‌تواند به طرق مختلف و بسته به اهدافی که شرکت بر آنها متمرکز می‌گردد تاثیر عظیمی بر سازمان اعمال کند.



شکل ۱. چهار سامانه فرعی نظام مدیریت منابع انسانی



شکل ۲. عوامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی سازمان

مدیر است، صرف نظر از اینکه به صورت رسمی در بخش امور کارکنان باشد یا خیر.

فرایند مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی یک وظیفه ستادی است. مدیران ستادی منابع انسانی به مدیران صفی سراسر سازمان رهنمود می دهند. به علاوه، امکان دارد تعداد کارکنان مورد نیاز شرکت در زمان های مختلف تغییر یابد. فرایند مدیریت منابع انسانی یک شیوه اجرایی در جریان است که تلاش دارد تا افراد مناسب برای تصدی جایگاه های سازمانی مناسب، در زمان مورد نیاز سازمان را تامین نماید. کارکرد مدیریت منابع انسانی بویژه با توجه به روند جاری تقلیل نیرو^۳ واجد اهمیت است.

۱- برنامه ریزی منابع انسانی:^۴ برنامه ریزی منابع انسانی برای تضمین تامین مستمر و متناسب کارکنان مورد نیاز طراحی گردیده است. و از دو طریق زیر به دست می آید:

الف) عوامل داخلی، نظیر مهارت های مورد نیاز مشاغل و مناصب خالی، گسترش و کاهش های داویر در دو سطح جاری و مورد انتظار

ب) عوامل محیطی، نظیر بازار کار استفاده از کامپیوتر برای ایجاد و حفظ اطلاعات درباره مجموعه کارکنان، سازمان ها را قادر نموده تا در برنامه ریزی منابع انسانی خود به نحو بسیار کارتری عمل نمایند.

فرایند فعالیت مدیریت منابع انسانی که در شکل زیر دیده می شود هفت فعالیت اصلی را در بر می گیرد [2].

سال ۱۹۸۴ را می توان سرآغاز ارائه دو نگرش نو در تاریخ مدیریت منابع انسانی به شمار آورد. مدل «میشیگان» که توسط «فومبرون» و همکاران [4] ارائه شد بر پیوند میان استراتژی منابع انسانی و استراتژی کارو کسب موسسه تاکید می کند؛ استراتژی شرکت باید نوع کارکنان، آمادگی ایشان و عملکرد ایشان را تعریف و تعیین نماید. «اسپارو و هیلترپ»^۱ [5] این مدل را چنین توضیح می دهند: «منابع انسانی همانند دیگر منابع سازمان باید با کمترین بها تهیه و با صرفه جویی استفاده شوند و مورد بیشترین بهره کشی قرار گیرند.» مدل هاروارد که توسط بیر^۲ و همکاران [6] ارائه شد، به نظر ایشان کارکنان با دیگر منابع سازمان متفاوتند و ادراک و تعهد ایشان همانند استراتژی سازمان حایز اهمیت است. لذا، استراتژی شرکت به جای راهبری منابع انسانی، توسط آن محدود می شود.

هدف مدیریت منابع انسانی نخست، تشخیص استعداد های بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی آنهاست. امروزه مدیریت منابع انسانی پا را از وظایفی چون انتخاب و استخدام نیرو، تعیین حقوق و مزایا و ایجاد هماهنگی در روابط کار فراتر گذاشته و در طرح ریزی برنامه های مهم و استراتژیک مشارکت فعالی دارد و جایگاهی به مراتب والاتر از گذشته در سازمان یافته است که تغییر و تحولات سریع و پیچیده تر شدن محیط عامل مهمی در گسترش نقش آن می باشد [1]. امروزه علاوه بر اینکه مدیریت منابع انسانی را دارای ماهیتی استراتژیک معرفی می کنند، از دو دیدگاه به آن می نگرند. اول اینکه بخشی از هر سازمان است که نقش و وظایف خاص خود را دارد و دوم اینکه مدیریت منابع انسانی، وظیفه شغلی هر

3- Downsizing
4 - HRP

1- Sparrow and Hiltrop
2- Beer

شود، برنامه های بهسازی برای آماده نمودن کارکنان جهت ترفیع طراحی می گردد.

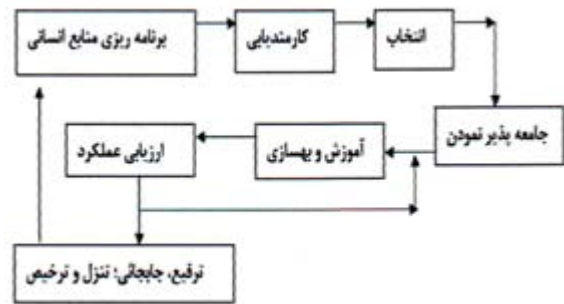
۶- ارزیابی عملکرد^۹، عملکرد شغلی فرد را با استانداردها یا اهداف مدون جایگاه سازمانی وی مقایسه می کند. عملکرد ضعیف ممکن است به عمل اصلاحی، نظیر آموزش افزونتر، تنزل مقام، یا ترخیص منجر گردد، در حالی که عملکرد قوی ممکن است به پاداش در خور نظیر ارتقاء، یا ترفیع منتهی گردد. اگر چه سرپرست مستقیم کارمند ارزیابی را انجام می دهد، لیکن دایره مدیریت منابع انسانی مسئول کار با مدیریت بالاتر برای تعیین و استقرار خط مشی هایی است که کلیه ارزیابی های عملکرد را هدایت و راهنمایی می کند.

۷- ترفیع، جابجایی، تنزل و ترخیص^{۱۰}: منعکس کننده ارزش یک کارمند برای سازمان است. واجدین عملکرد قوی ممکن است ترفیع یا انتقال یابند تا مهارت های ایشان بالیده شود در حالیکه واجدین عملکرد ضعیف ممکن است تنزل داده شده و به جایگاه سازمانی کم اهمیت تر منتقل شوند یا حتی ترخیص گردند. هر یک از این گزینه ها، به نوبه خود، برنامه ریزی منابع انسانی را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

مدیریت منابع انسانی، وظیفه پنجم مدیران

مدیریت منابع انسانی یکی از پنج وظیفه اساسی مدیریت است. به همراه توسعه رشته مدیریت منابع انسانی، نظریه های اساسی مدیریت و مقررات دولتی با هم ترکیب شدند تا خط مشی ها و روش های مربوط به جذب و انتخاب، پرداخت، جدا شدن و همچنین روابط کارکنان در محل کار را پدید آورند [7].

مفهوم وظایف مدیریت در زمینه تأمین نیروی



شکل ۳. فرایند مدیریت منابع انسانی

۲- کارمند یابی^۵: عبارت است از ایجاد و توسعه یک مخزن از نامزدهای مشاغل مطابق با برنامه منابع انسانی سازمان نامزدهای مشاغل همواره از طریق روزنامه، آگهی در مجله های تخصصی، بنگاه های کاریابی، به طور شفاهی، دیدار از کالج و واحدهای دانشگاهی پیدا می شوند.

۳- انتخاب^۶ مشتمل است بر تکمیل تقاضانامه، شرح سوابق، شرکت در مصاحبه، آزمون های استخدامی و مهارتی، و کنترل مراجع (مستندات و مندرجات) به منظور ارزیابی و سرند نمودن نامزدهای مشاغل جهت معرفی به مدیرانی که در نهایت یک نامزد را از آن میان انتخاب و استخدام خواهند نمود.

۴- جامعه پذیر نمودن^۷ (خوگیر و آشنا نمودن)، بمنظور کمک به افراد برگزیده شده طراحی گردیده است تا به آرامی در سازمان جا بیفتند. افراد تازه وارد به هم رتبه هایشان معرفی و با مسئولیت هایشان آشنا می شوند و از فرهنگ، خط مشی و انتظارات سازمان در ارتباط با رفتار کارکنان مطلع می گردند.

۵- آموزش و بهسازی^۸: هدف از آن، افزایش توانایی های کارکنان در راستای یاری به سازمان است آموزش برای توسعه مهارت ها در مشاغل کنونی طراحی می

5 - Recruiting

6 - Selection

7- Socialization

8 - Training & development

9 - Performance appraisal

10 - Promotion, Transfer, Demotion, Separation

می‌آورند که در آن افراد که به صورت گروهی با یکدیگر کار می‌کنند، می‌توانند به هدف‌های سازمان دست‌یابند، و در همان حال مقاصد شخصی خود را برآورده کنند. به سخن دیگر تأمین نیروی انسانی درست و بجا رهبری را آسان می‌سازد. به همین گونه مثلاً گزینش مدیران با کفایت و جلوگیری آنان از بسیاری انحراف‌های ناخوش‌آیندی که ممکن است به مسائل عمده تبدیل شود، بر وظیفه نظارت اثر می‌گذارد [2].

تفاوت‌های بارز میان ایالات متحده و اروپا

باور نهفته در نگرش عمومی مدیریت منابع انسانی و همه نظریه‌های گفته شده در بالا، براین است که فارغ از قید مکان بوده و در همه جا قابل کاربرد می‌باشند. واضح است که چنانچه نظریه‌های برآمده از شرایط خاص یک کشور قابل انتقال به کشورهای دیگر نباشند در آن صورت، ممکن است نسخه‌های مزبور برای این کشورها زیانبار باشند. به عنوان مثال، فورستر و ویپ^{۱۱} [9] از نیاز به یک رویکرد اقتضایی حاوی تفاوت‌های فرهنگی، بخشی و ناحیه‌ای سخن می‌گویند. در این سیاق، توجه به برخی تفاوت‌های بارز میان ایالات متحده و اروپا امری ضروری است:

- طبیعت نامعمول ایالات متحده حکایت از فردگرایی و موفقیت محوری دارد. مفروض آمریکایی (آمریکای شمالی) مبتنی بر آزادی و خودمختار تجاری خاص خود آمریکایی‌هاست که کشور خود را سرزمین فرصتها می‌دانند که موفقیت فردی را ارج می‌نهد [10]. آمریکاییها حق طبیعی هر فرد می‌دانند که روی پای خود بلند شود و بنگاهی

انسانی عبارت است از پر کردن جایگاه‌های سازمانی مؤسسه از راه شناخت نیازمندی‌های نیروی کار، ذخیره کردن نیروی انسانی در دسترس، کارمندیابی، انتخاب، ارتقاء، ارزشیابی کار کارکنان، پرداخت مناسب و تربیت نیروی انسانی مورد نیاز. روشن است که تأمین نیروی انسانی باید با سازماندهی وابسته و پیوسته باشد، یعنی با ساخت سازمانی که نقش افراد به صورت وظیفه‌ها و شغل‌ها پیش‌بینی می‌شود، ارتباط داشته باشد. بسیاری از نویسندگان نظریه مدیریت، تأمین نیروی انسانی را به عنوان مرحله‌ای از سازماندهی مورد بحث قرار می‌دهند. ما به دلایلی چند موضوع تأمین نیروی انسانی را یک وظیفه مستقل مدیریت می‌شناسیم. نخست آنکه تعیین وظیفه‌ها و نقش کارکنان، مستلزم دانش و نگرشی است که معمولاً مدیران بخوبی با آن آشنایی ندارند و اغلب سازماندهی را به نام ساختار و تعیین وظایف، بدون کمترین توجه به چگونگی پر کردن جایگاه‌های سازمانی می‌پندارند، دوم دلیل تأمین و به کار گماری نیروی انسانی به عنوان یک وظیفه جداگانه این است که با این ترتیب می‌توانیم تأکیدی بیشتر بر عنصر انسانی در گزینش، ارزشیابی و بهبود سازمانی داشته باشیم، سوم به دلیل که در سال‌های اخیر، دانش و تجربه فراوانی در زمینه کارمندیابی و تأمین کارکنان فراهم شده است و دلیل چهارم جدا کردن وظیفه تأمین نیروی انسانی آن است که مدیران بیشتر این حقیقت را فراموش می‌کنند که تأمین نیروی انسانی از وظایف آنان است نه وظیفه اداره کارگزینی. بی‌شک واحد کارگزینی کمک بسیاری در این زمینه فراهم می‌کند اما وظیفه مدیران است که جایگاه‌های سازمانی خود را کامل کنند و پیوسته آنها را با افراد شایسته پر نگه‌دارند [8]. تأمین نیروی انسانی بر وظایف رهبری و نظارت اثر می‌گذارد، برای نمونه مدیرانی که نیکو آموزش دیده‌اند، محیطی بوجود

سقف اضافه کار سالانه معادل ۱۳۰ ساعت می باشد. در اروپا، اضافه کاری بدون پرداخت دستمزد در مورد مدیران ممنوع است. در آمریکا این امر رایج است.

- تفاوت در قوانین مربوط به قراردادهای کار: در مورد قوانین مربوط به قراردادهای کار نیز تفاوت‌های بارزی بین آمریکا و اروپا در خصوص ایام تعطیلات، میزان پرداخت، مستندات استخدامی و راه‌های ملحوظ نمودن نظرات کارکنان وجود دارد.

- تفاوت در جایگاه قانونی اتحادیه‌ها در آمریکا و اروپا: در اغلب کشورهای اروپایی قوانینی وجود دارد که کارفرمایان بنگاه‌ها را - بر مبنای اندازه - ملزم می نماید در مواقع مشاوره، اتحادیه‌ها را طرف مذاکره قرار دهند. اروپا از یک سنت جمع گرایی و ایجاد اجماع برخوردار است و اتحادیه‌های تجاری از مشروعیتی به مراتب بالاتر برخوردار هستند [14].

تجزیه و تحلیل جامع قوانین کار و پیامدهای قانونی و عملی آن در آمریکا، در حوصله این گفتار نمی گنجد. با وجود این، پیرامون چند قانون مهم که بخش اعظم فرآیند روابط کارگر و کارفرما در آمریکا را شکل داده است، صحبت می کنیم [1].

- قانون نیروی کار راه آهن مصوب سال ۱۹۲۶: این قانون انگیزه اولیه را برای گسترش مذاکرات گروهی در ایالات متحده فراهم نمود. اگرچه این قانون فقط صنعت حمل و نقل را تحت پوشش قرار می‌دهد، اما از اهمیت بسزایی برخوردار است زیرا برحسب آن کارگران حق سازماندهی و مذاکره دسته جمعی با کارفرمایان را دارا بودند، و در صورتی که نمی‌توانستند در سر میز مذاکره به

تاسیس نمایند. این فرهنگ فردگرایی و کارآفرینی به موقعیت حقوقی فرد نیز تسری دارد. هنگام عدم توفیق تجاری، فرد به آسانی می تواند کسب و کار دیگری شروع کند.

- یکی از مقامات آلمانی در اظهارنظری، بزرگترین تفاوت بین اروپا و آمریکا در خصوص مدیریت منابع انسانی را به تفاوت قوانین مربوط دانسته است [11]. به نظر پایپر^{۱۲} [12]، در اروپا قیدوبندهای قانونی در خصوص مدیریت منابع انسانی بقدری زیاد است که در قیاس با آمریکا قدرت انتخاب محدود و باریکی در اختیار مدیران قرار می‌دهد. بروستر در این مورد سه موضوع را تشخیص داده است:

- درجه حمایت استخدامی
- الزامات قانونی پرداخت و ساعات کار
- قوانین مربوط به قراردادهای کار
- بلانچارد^{۱۳} [13] معتقد است که در خصوص ابلاغ ترخیص کارکنان، پرداخت‌های ترخیص و پیچیدگی قانونی ترخیص تفاوت‌های بارزی بین آمریکا و اروپا بویژه ایتالیا، اسپانیا و پرتغال وجود دارد. در آمریکا حمایت به مراتب کمتر است.

- در مورد الزامات قانونی پرداخت و ساعات کار نیز تفاوت‌های بارزی وجود دارد: در اروپا سقف ساعات کار در دو دهه گذشته پایین آمده و در آمریکا افزایش پیدا کرده است. در آمریکا در حدود ۸۰٪ مردان و ۶۵٪ زنان شاغل بیش از ۴۰ ساعت در هفته کار می کنند. در فرانسه سقف ساعات کار هفتگی معادل ۳۵ ساعت و

12- Pieper

13- Blanchard

پرداختند. بنا براین، اعتقاد به اینکه توازن قدرت بیش از حد تصور به سود کارگران سوق یافته و فریاد اعتراض جامعه ریشه دراعتصابات پس از جنگ جهانی دوم دارد، منجر به تصویب قانون «تافت-هارتلی»^{۱۷} (قانون روابط نیروی کار و مدیریت) در سال ۱۹۴۷ گردید.

• قانون تافت-هارتلی: هدف اصلی از قانون تافت-هارتلی اصلاح قانون واگنر و دربرگرفتن مسایل کارفرمایان در تعیین و مشخص کردن اعمال غیرمنصفانه اتحادیه کارگری بود. علاوه براین، قانون تافت-هارتلی تصریح می کند یکی از ترتیبات تامینی اتحادیه یعنی «کارگاه بسته»^{۱۸} غیرقانونی است. برطبق ترتیبات «کارگاه بسته» اتحادیه منبع نیروی کار را کنترل می کند. تحت این ترتیب، یک فرد می تواند به اتحادیه بپیوندد، توسط آن آموزش ببیند و برای کار به کارفرما معرفی گردد. در اصل، اتحادیه به عنوان یک مرکز تبادل نیروی کار عمل می کرد. زمانی که کارفرمایی نیاز به تعدادی کارگر داشت (برای هرمدت) باید با اتحادیه تماس می گرفت و درخواست می نمود که کارگران شروع به کار کنند. پس از پایان کار و عدم نیاز به کارگران توسط کارفرما، مجدداً به اتحادیه باز می گشتند. پس از غیرقانونی خواندن «کارگاه بسته»، قانون «تافت-هارتلی» چیرگی قدرت را از اتحادیه ها گرفت. به علاوه، دراین اثنا، این قانون ایالت ها را قادر ساخت قوانینی را تدوین کنند که از عضویت اجباری اتحادیه بکاهد.

• قانون «لاندروم-گریفین» مصوب سال ۱۹۵۹: این قانون (قانون گزارش دهی و افشاسازی نیروی

توافق برسد می توانستند روش های اجرایی را برای حل و فصل مناقشه تدوین نمایند. این روش اجرایی برای حل و فصل مناقشه به رئیس جمهور و کنگره اجازه می داد در صورت به بن بست رسیدن مشکل طرفین وساطت کنند.

• قانون واگنر^{۱۴}: قانون ملی روابط کارگر و کارفرما به سال ۱۹۳۵، که آن را قانون واگنر می گویند، اساس «منشور حقوق»^{۱۵} برای اتحادیه ها است. این قانون به کارگران تضمین می دهد از حق سازمان دهی و پیوستن به اتحادیه ها، تشکیل مذاکره دسته جمعی و عمل کردن در راستای دست یابی به اهداف خود برخوردار باشند. در چارچوب روابط کار، قانون «واگنر» از کارگران می خواهد با صداقت در مورد موضوعات الزامی مذاکره - مانند دستمزدها، ساعات کار و شرایط استخدام مذاکره کنند. قانون واگنر به عنوان جایجایی شاغول قدرت به جانب اتحادیه ها برای نخستین بار در تاریخ کار ایالات متحده مشهور است. این کار تا حد زیادی بواسطه تأسیس هیأت ملی روابط کار^{۱۶} (NLRB) محقق گشت. این تشکیلات اداری، مرکب از پنج عضو است که از سوی رئیس جمهور منصوب میگردند، مسئولیت تعیین واحدهای مذاکره متناسب، انجام انتخابات برای تعیین نمایندگی اتحادیه و جلوگیری یا اصلاح اقدامات کارفرما که منجر به اعمال غیرمنصفانه می گردد. با وجود این، NLRB فقط دارای قدرت اصلاحی است نه تنبیهی. درحالی که قانون «واگنر» باعث شناخت قانونی اتحادیه ها به عنوان گروه های مرتبط با قانون گذاری در جامعه آمریکا شد، بسیاری از کارفرمایان به مخالفت با اهداف آن

14- Wagner Act

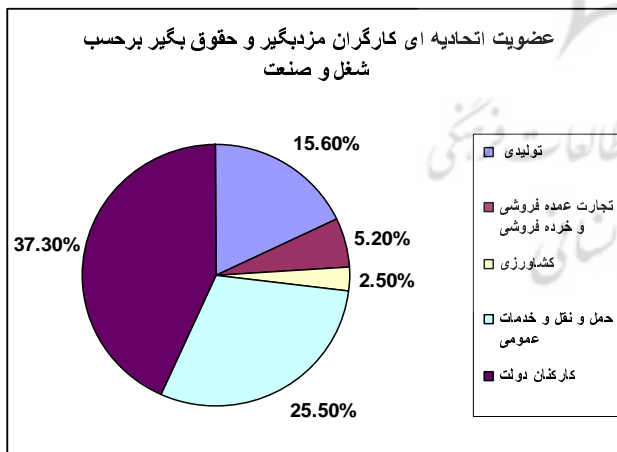
15- Bill of rights

16- National Labor Relations Board

17- Taft- Hartley

18- The closed shop

حرکت های نیروی کار سازمان یافته به دو شیوه بر روی بخش اعظم نیروی کار تأثیر می گذارد. اولاً، از آنجایی که صنایع بزرگ در ایالات متحده- مانند صنایع اتومبیل، فولاد و تولید کنندگان لوازم برقی و همچنین تمامی شاخه‌های حمل و نقل دارای تشکیلات اتحادیه‌ای می‌باشند، لذا اتحادیه‌ها تأثیر شگرفی روی برخی از بخش‌های مهم اقتصاد دارند (به نمودار زیر رجوع کنید). ثانیاً دستاوردهای اتحادیه‌ها اغلب به بخش‌های دیگر، بخش‌هایی که دارای تشکیلات اتحادیه‌ای نمی‌باشند تسری می‌یابد. بنا براین دستمزد‌ها، ساعات کار و شرایط کار کارکنان غیر اتحادیه‌ای در یک چوب فروشی (صنایع چوب) لیندن، نیوجرسی، ممکن است تحت تأثیر مذاکره دسته جمعی کارگران «یونایتداتو» و «جنرال موتورز» در یکی از کارخانجات مونتاژ «جنرال موتورز» در آمریکای شمالی قرار گیرد [1].



شکل ۴. عضویت اتحادیه‌ای کارگران مزدبگیر و حقوق‌بگیر در ایالات متحده برحسب شغل و صنعت

اروپا دارای بالاترین درصد عضویت در اتحادیه‌های مستقل تجاری در سطح دنیاست. جدول شماره ۱، درصد عضویت در اتحادیه‌ها و پوشش

کارگر و کارفرما) به منظور رسیدگی به اعتراضات اجتماعی نسبت به سوء استفاده از منابع مالی و فساد اتحادیه‌ها به تصویب رسید. این قانون مانند قانون «تافت-هارتلی» اصلاحیه قانون «واگنر» است. هدف از قانون «لاندروم-گریفین» کنترل فعالیت داخلی اتحادیه از طریق پاسخگو نمودن نمایندگان رسمی و افراد وابسته به اتحادیه‌ها (مثلاً اعضای اتحادیه، معتمدین) در قبال منابع مالی اتحادیه، انتخابات، و سایر مسایل تجاری و نمایندگی بود. همچنین محدودیت‌هایی بر امناء تحمیل شده از سوی اتحادیه‌های ملی و بین‌المللی اعمال شده است. بخش اعظم این قانون در مورد تلاش جاری برای جلوگیری از فساد و رخنه جنایات سازمان یافته در کنترل جنبش نیروی کار است [1].

• ضعف عضویت در اتحادیه‌ها و پوشش مذاکرات دسته جمعی در آمریکا:

• هر جا که اتحادیه‌ای وجود دارد، کارگران از فرصت مشارکت در تعیین شرایط کار؛ و یک کانال مؤثر که از طریق آن می‌توانند نسبت به شرایطی که به اعتقاد ایشان ناعادلانه است اعتراض نمایند؛ برخوردار می‌باشند. بنابراین اتحادیه نه تنها نماینده کارگر است بلکه کانالی در اختیار او قرار می‌دهد که شکایات و دغدغه خاطر کارگران می‌تواند در آن ثبت گردد. روند رسیدگی به شکایات و حق رجوع به حکمیت طرف ثالث در مورد مناقشات، نمونه‌هایی از مقررات تعریف شده است که ماحصل تلاش‌های اتحادیه‌ای می‌باشد. درحالی‌که این موضوع حقیقت دارد که فقط در حدود ۱۳ درصد از نیروی کار بخش خصوصی دارای تشکیلات اتحادیه‌ای می‌باشند. موفقیت‌ها و شکست‌های

نوع نخست مبتنی بر اقتصاد سهامداری با هدف حداکثر نمودن منافع سرمایه گذاران در کوتاه مدت است. نوع دوم، مبتنی بر اقتصاد بازار تنظیم شده و ضمانت اجتماعی است. این مدل مبتنی بر اقتصاد ذی‌نفعان، مشاوره اتحادیه های کارگری و کارفرمایی با اولویت بر رشد اقتصادی است [15] و به تفاوت در نقش اقتصادی دولت رهنمون گردیده است: در گونه اروپایی اقتصاد، دولت داور، تضمین گر، کارفرما و مالک است.

جدول ۲، نشانگر نقش دولت در مدل سرمایه داری سرزمین راین است. در حالی که میانگین سهم هزینه های عمومی در تولید ناخالص داخلی^{۱۹} در اروپا برابر ۵۰ درصد است، این مقدار در مورد ایالات متحده برابر ۳۲ درصد می باشد.

جدول ۲. سهم دولت در هزینه های عمومی به صورت درصد تولید

ناخالص داخلی

کشور	درصد تولید ناخالص داخلی
سوئد	۶۲
فنلاند	۵۴
فرانسه	۵۴
ایتالیا	۵۱
هلند	۴۹
اروپا به طور کلی	۴۸
آلمان	۴۸
اسپانیا	۴۲
بریتانیا	۴۰
ایالات متحده	۳۲

مذاکرات دسته جمعی در آمریکا و کشورهای اروپایی را مورد مقایسه قرار می دهد. در مورد میزان نفوذ اتحادیه، نمی توان صرفاً از طریق بررسی میزان جذب عضو قضاوت نمود. یک معیار مهم تر، بازشناسی یا به رسمیت شناختن اتحادیه توسط کارفرماست. به این معنی که کارفرما در رابطه مذاکرات دسته جمعی در مورد تعیین شرایط و ترتیبات کار برای همه یا اکثریت کارکنان، اتحادیه را طرف مذاکره قرار می دهد [14]. در اروپا، میانگین درصد پوشش مذاکرات دسته جمعی به مراتب بالاتر از آمریکا است.

جدول ۱. درصد عضویت در اتحادیه ها و پوشش مذاکرات دسته

جمعی در آمریکا و کشورهای اروپایی در سال ۲۰۰۱

کشور	درصد عضویت در اتحادیه ها	درصد پوشش مذاکرات دسته جمعی
اتریش	۳۹،۸	۹۸
فرانسه	۹،۱	۹۰-۹۵
فنلاند	۷۹	۹۰
سوئد	۷۹	۹۰
بلژیک	۶۹	۹۰
ایتالیا	۳۵،۴	۹۰
پرتغال	۳۰	۸۷
هلند	۲۷	۸۸
دانمارک	۸۷،۵	۸۳
اسپانیا	۱۵	۸۱
آلمان	۲۹،۷	۶۷
بریتانیا	۲۹	۳۶
ایالات متحده	۱۳،۵	۱۵

• مشارکت کارکنان: موضوع مشارکت کارکنان کاملاً به موضوع بازشناسی اتحادیه ها بسته است. قوانین کشورهای هلند، دانمارک و مشهورتر از همه، آلمان سازمان ها را ملزم می کند که هیأت مدیره های دو رتبه ای^{۲۰} داشته باشند و در آن نمایندگان کارکنان از

• تفاوت در نوع سرمایه داری: آلبرت، مدیر آژانس برنامه ریزی فرانسه، گونه آمریکایی سرمایه داری را از گونه اروپایی آن تفکیک نموده است: گونه انگلوساکسونی (شامل آمریکا و انگلیس و ایرلند) و گونه اروپایی که شامل سرمایه داری سرزمین راین (سرزمین واقع بر بخش غربی کشور آلمان) می شود.

19- Gross Domestic Production -GDP

20 -Two-tier

آمریکا - به عنوان نسخه جهانی - این است که "سازمان استخدام کننده از آزادی قابل ملاحظه‌ای در مدیریت کارکنان در زمینه های خط مشی پرداخت اقتضایی، کمترین تاثیر پذیری از اتحادیه‌های کارکنان، و مسؤولیت یگانه سازمان در آموزش را دارد و بهسازی در شرایط ضعف جنبش اتحادیه‌ای در آمریکا (۱۰٪ پوشش عضویتی) و کمک مالی و حمایت بالنسبه اندک دولت، این معنی را داراست و با این باور سازگار است که دولت کمتر در امور افراد دخالت کند [10].

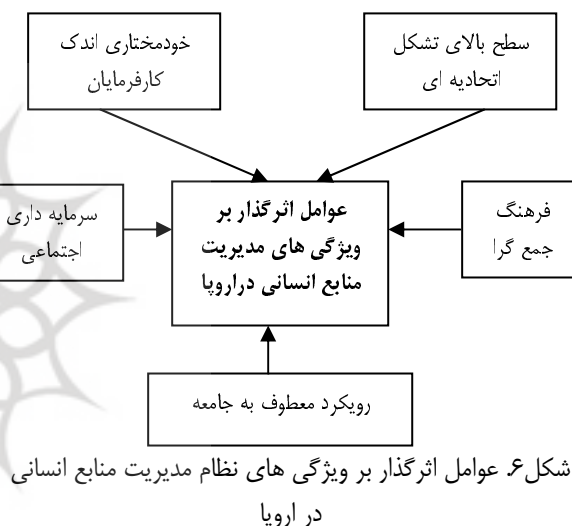
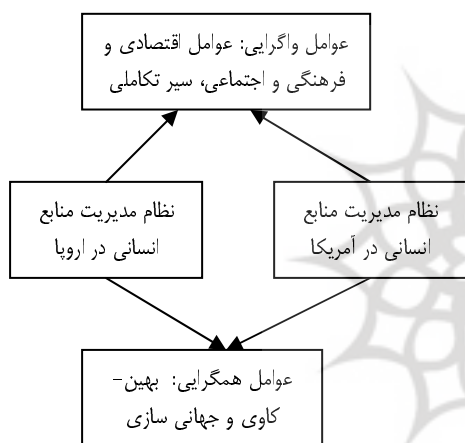
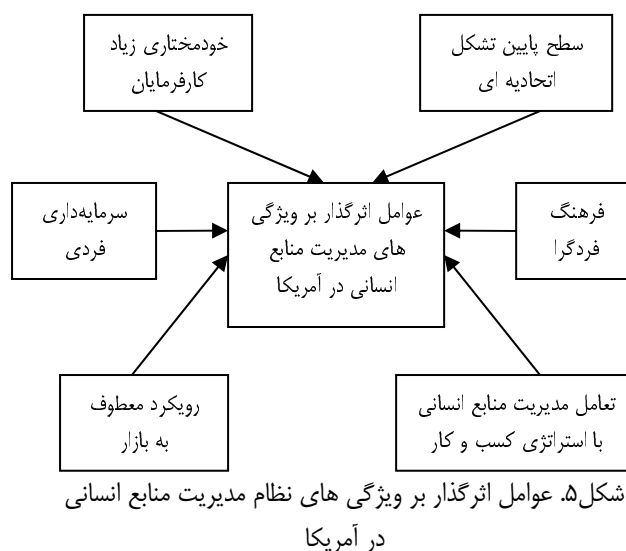
جمع‌بندی یافته‌های تحقیق

گفته می شود که نگرش معطوف به جامعه یا اصطلاحاً "بازار اجتماعی"^{۲۳} در اروپا که با سطوح بالای قوانین کار و محدودیت برای کارفرمایان از یکسو و اتحادیه های کارگری قدرتمند از سوی دیگر مشخص می‌شود برسر راه رقابت و ایجاد اشتغال قرار گرفته است. در حالی که نگرش معطوف به بازار یا اصطلاحاً "بازار کار"^{۲۴} آمریکا که آشکارا خودمختاری زیادی به کارفرمایان می بخشد از ظرفیت بالاتری برای ایجاد اشتغال برخوردار است [16]. به علاوه، عوامل محدودکننده دیگری شامل فرهنگ ملی، قوانین، مداخله دولت، مشارکت و تعامل اتحادیه در مقیاس سازمان، الزام به مشاوره، گفتمان و ارتباطات بین شرکای اجتماعی که همگی ریشه در تاریخچه و سیر تکاملی مدیریت نیروی کار در اروپا دارند، بر ویژگی های اروپایی مدیریت منابع انسانی تاثیر می نهند [17]. عوامل اثرگذار بر ویژگی های نظام های مدیریت منابع انسانی در آمریکا و اروپا در شکل های ۵ و ۶ به صورت مدل های تحلیلی نشان داده شده اند.

حق نمایندگی در سطح هیأت مدیره ارشد برخوردار باشند. کشورهای منفرد و حال اتحادیه اروپا همه سازمان ها- به جز سازمان های کوچک- را ملزم به تاسیس کمیته‌های نمایندگان کارکنان کرده است. این ترتیبات قدرت قانونی قابل ملاحظه ای به نمایندگان کارکنان می دهد و بی شبهات به مشاورگی در آمریکا، تمایل به ایفای نقش مکمل اتحادیه دارند نه جانشین آن. جای شگفتی نیست که در کشورهایی که از تشکل اتحادیه ای بالنسبه بالایی برخوردارند، درعمل بسیاری از نمایندگان نیروی کار مقامات اتحادیه ای هستند. به عنوان مثال، در آلمان چهار- پنجم ایشان نمایندگان اتحادیه هستند [11].

• تعهد کارکنان: یکی از موضوعات مرکزی مدیریت منابع انسانی، تولید تعهد سترگ در میان نیروی کار از طریق توسعه کانال های ارتباطی است. هرچند در کشورهای سرزمین راین، تمهید اطلاعات به کارکنان از طریق نمایندگان رسمی کارکنان یا کانال های ارتباطی اتحادیه ها صورت می پذیرد. و ارتباطات با بالا از طریق مدیریت سطح عملیاتی و کانال اتحادیه یا شوراهای کار^{۲۱} صورت می پذیرد [14]. «بروستر»^{۲۲} [11] معتقد است که تعهد مطروحه در ادبیات مدیریت منابع انسانی آمریکا در سازمان‌هایی که نقشی برای اتحادیه کارکنان قابل بوده اند جایی نداشته است. به همین ترتیب، با استقرار مدیریت منابع انسانی در آمریکا، اتحادیه ها با افزایش قدرت مدیریت و سهامداران به حاشیه رفته اند. از نظر وی، یکی از مفروضات اساسی در مدل های اصلی مدیریت منابع انسانی برآمده از

این گروه برهمگرایی با مدل ایالات متحده، به عنوان ثروتمندترین کشور جهان اعتقاد دارند. بنابراین، همچنانکه اندیشه عدم تنظیم مقررات بازارکار و عدم کنترل دولتی از ایالات متحده به سمت اروپا پراکنده می شود، سازمان های اروپایی به سمت مدیریت منابع انسانی آمریکای شمالی معطوف می شوند. از طرف دیگر، این باور وجود دارد که اثرگذاری عوامل نهادین قدرتمند اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی که ریشه در سیر تکاملی متفاوت آمریکا و اروپا دارد موجب واگرایی نظام های مدیریت منابع انسانی در آمریکا و اروپا-شکل ۷- می گردد [17].



شکل ۷. عوامل همگرایی و واگرایی نظام های مدیریت منابع انسانی در آمریکا و اروپا

سوال اساسی این است که آیا با گسترش جهانی سازی و شکل گیری دهکده جهانی، بر یکسانی نظام های مدیریت منابع انسانی افزوده خواهد شد یا از آن کاسته خواهد گردید؟

طرفداران اندیشه همگرایی بر قدرت بازارها و اهمیت هزینه، کیفیت و بهره وری و توسعه کادرهای بین المللی با ذهنیت های مشابه، عملکردهای بهینه سازمان ها و تلاش برای همجوشی "عملکردهای برجسته / بهین-کاوی"^{۲۵} تاکید می کنند [18].

از تحقیقات اندیشمندان اروپایی علاوه بر مدل های تحلیلی ارائه شده در این تحقیق، می توان به بهبود قابل ملاحظه ای در مدل عمومی عوامل اثرگذار بر مدیریت

در مورد مضمون وظایف مدیران ستادی منابع انسانی تغییراتی ایجاد شده و ستادهای مدیریت منابع انسانی کوچک می‌شوند.

۳) اتحادیه‌های تجاری از پوشش مذاکرات دسته جمعی بالایی برخوردار بوده و از جایگاه تصمیم‌گیری قانونی در امور کارکنان برخوردارند. هیأت‌های مدیره دورتبه‌ای جایگاه ممتازی به شوراهای کارکنان اعطاء کرده است. بنابراین، حضور نمایندگان کارکنان در سطح هیأت مدیره بر مضمون وظایف مدیران ستادی منابع انسانی تاثیر گذاشته و به کوچک شدن ستاد مزبور کمک می‌کند.

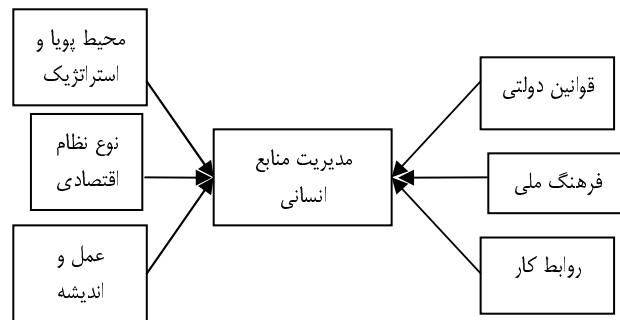
۴) ارتباطات با کارکنان از کانال شورا و اتحادیه تامین می‌شود. در آمریکا مدیریت منابع انسانی جایگزین شورا و اتحادیه در این مورد محسوب می‌شود و با توسعه خود، آن دو را به عقب رانده است.

۵) تفاوت‌های بارزی در مجموعه قوانین و مقررات دولتی وجود دارد از جمله: درجه حمایت استخدامی، الزامات قانونی پرداخت و ساعات کار، قوانین مربوط به قراردادهایی که بر تصمیمات مدیریت منابع انسانی تاثیر می‌گذارد.

۶) آموزش و وظیفه خاص سازمان استخدام کننده در آمریکا است.

رویکرد "بازار اجتماعی" در اروپا که با سطوح بالای قوانین کار و محدودیت برای کارفرمایان از یکسو و اتحادیه‌های کارگری قدرتمند از سوی دیگر مشخص می‌شود برسر راه رقابت و ایجاد اشتغال قرار گرفته است. در حالی که رویکرد "بازار کار" در آمریکا خودمختاری زیادی به کارفرمایان بخشیده و ظرفیت بالاتری برای ایجاد اشتغال فراهم می‌کند. عوامل محدودکننده دیگری شامل فرهنگ ملی، قوانین، مداخله دولت، مشارکت و تعامل اتحادیه در مقیاس سازمان،

منابع انسانی سازمان دست یافت که در شکل ۸ نشان داده شده است. این بهبود شامل ملحوظ نمودن نقش نوع نظام اقتصادی و فرهنگ ملی می‌باشد.



شکل ۸. مدل بهبود یافته عوامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی سازمان

نتیجه‌گیری

از نوشته‌های اندیشمندان اروپایی که نقطه نظرات ایشان در این تحقیق مورد استناد قرار گرفت، چنین آشکار است که موضوعیت و کلیات دانش مدیریت منابع انسانی سازمان از سوی ایشان مورد تردید قرار نگرفته است. لیکن در مورد محیط، فرایند و جزئیات به‌کارگیری این دانش و فنون آن در جامعه اروپایی، نقطه نظرات جدیدی به شرح زیر ارائه گردیده است.

۱) فرهنگ فردگرایی و کارآفرینی ایالات متحده سازمان استخدام کننده را به سمت آزادی عمل قابل ملاحظه در زمینه‌های خط مشی پرداخت اقتصادی و اتکاء به ارزشیابی عملکرد فردی سوق داده است. در اروپا فرهنگ جمع‌گرایی و ایجاد اجماع غالب است. بنابراین، در ارزشیابی عملکرد نباید فلسفه فردگرایی آمریکایی به طور کامل پیروی گردد.

۲) فرهنگ سرمایه‌داری لیبرالیستی و عدم دخالت دولت در امور کسب و کار فردی، از سهم دولت در هزینه‌های عمومی - بر مبنای درصد تولید ناخالص داخلی - نسبت به اروپا کاسته است. در اروپا دولت نقش داور، تضمین‌گر، کارفرما و مالک را دارد. بنابراین،

۲. بررسی ویژگی های نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان های ایرانی.

References

1. Robbins, S. P. and Dacono, D. A. "Human Resource Management". Edited by Jeff Marshal. 7thEd. John Wiley & sons. USA, 2002.
2. Stoner, J. A.F., Freeman, R. E., and Gilbert, D. R., "MANAGEMENT", 6th Ed, Englewood Cliffs, N. J: Prentice Hall. 1994.
- 3 Ducker, P. F. "The new realities: In government and politics, in economics and business, in society and world view". New York: Harper & Row, 1989.
14. Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). "Strategic human resource management". New York7 John Wiley.
5. Sparrow, P., & Hiltrop, J. M. "European human resource management in transition". Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1994.
6. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn-Mills, D., & Walton, R. "Managing human assets: The groundbreaking Harvard business school program". New York: The Free Press, 1984.
7. Montana, P. J. "Study keys to management". Barrons Educational Series Inc. New York, 1991.
8. کونتز. هارولد، اودانل. سیریل، ویهریخ. هاینز، اصول مدیریت، برگردان: طوسی، علوی، فرهنگی، مهدویان، ویرایش اول، ۱۳۷۰.

الزام به مشاوره، گفتمان و ارتباطات بین شرکای اجتماعی که همگی ریشه در تاریخچه و سیر تکاملی مدیریت نیروی کار در اروپا دارند، بر ویژگی های اروپایی مدیریت منابع انسانی تاثیر می نهند.

در کنار این ویژگی های اثرگذار بر نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان های اروپایی، روند جهانی شدن و تشکیل دهکده بزرگ جهانی به افزایش ویژگی های مشترک بین اروپا و ایالات متحده از قبیل تغییرات فن آوری، تنوع نیروی کار، نیازهای مهارتی رو به تغییر، ابتکار های مستمر در جهت بهبود، نیروی کار مطابق با اقتضا (مطابق با شرایط)، و پایگاه های کاری غیر متمرکز منجر شده است. این اشتراکات، منشا همگرایی درون داد، فرایند تبدیل و برون داد نظام مدیریت منابع انسانی بین اروپا و ایالات متحده می باشد.

تحقیق حاضر به بهبود مدل عمومی عوامل اثرگذار بر مدیریت منابع انسانی سازمان رهنمون گردیده است. این بهبود شامل ملحوظ نمودن نقش نوع نظام اقتصادی و فرهنگ ملی می باشد.

زمینه های تحقیقات آتی

بررسی حاضر، گامی برای شناسایی، جمع بندی و مدلسازی عوامل قابل تاثیر بر اشکال نظام های مدیریت منابع انسانی بر مبنای اندیشه "توجه به ویژگی های بومی در به کارگیری اندیشه های مدیریتی" می باشد. می توان این جریان تحقیق را به صورت های زیر در آینده ادامه و توسعه داد:

۱. بررسی، شناسایی، جمع بندی و مدلسازی ویژگی های ملی یا منطقه ای نظام های مدیریت منابع انسانی از منظر درون سازمان: بررسی مقایسه ای بر مبنای مطالعات انجام شده / در حال انجام در مورد کشورهای مختلف دنیا.

17. Gooderham, P., & Nordhaug, O. (2003). *International management: Cross-boundary challenges*. Oxford: Blackwell.
18. Marchington, M., & Grugulis, I. "Best practice human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion?" *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 2000, 1104–1124.
19. Hofstede, G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed., Thousand Oaks: Sage, 2001.
- 9 Forster, N., & Whipp, R. "Future of European human resource management: A contingent approach". *European Management Journal*, 13, 1995. 434–442.
10. Guest, D. "Human resource management and the American dream". *Journal of Management Studies*, 27(4), 1990, 377–397.
11. Brewster, C., Wood., G., Crouched, C., & Brookes, M. (2004). "Are works councils and joint consultative committees a threat to trade unions? A comparative analysis". *Henley Working Paper 09/04*. Henley Management College, Henley-on-Thames, UK.
12. Pieper, R. (Ed.) (1990). "Human resource management: An international comparison". Berlin: Walter de Gruyter.
13. Blanchard, O. (1999). "European unemployment: The role of shocks and institutions. Unpublished working paper". Massachusetts Institute of Technology.
14. Morley, M., Brewster, C., Gunnigle, P., & Mayrhofer, W. "Evaluating change in European industrial relations: Research evidence on trends at organizational level". *International Journal of Human Resource Management*, 7(3), 1996, 640–656.
15. Bolkestein, F. The Dutch model. *The Economist*, 22 May, 1999, 115–116.
16. Gooderham, P., Morley, M., Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2004). *Human resource management: A universal concept? Human resource management in Europe: Evidence of convergence?* Edited by: C. Brewster, W. Mayrhofer, & M. Morley (Eds.), (pp. 1–27). Oxford: Butterworth Heinemann.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی