

معرفی الگوی مدیریت منابع انسانی تحقیقات در یک سازمان نظامی

دکتر ابوالفضل محمدی*
احمد ورزشکار**

تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۱۰/۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۷/۱۲/۵

چکیده

انسان، ثمره‌ی بی‌همتای خلقت و تکامل است، قدرت تفکر و حس کنجکاوی، او را وامی‌دارد تا به تفکر درباره‌ی جهان و نیروهای بیرون از کنترل خود بپردازد. بشر در طول قرن‌های متمادی به توضیح پدیده‌های طبیعی در جهان پرداخته است که قابل قبول به نظر می‌رسیدند؛ اما به تدریج به وجود یک نظم و قاعده و رابطه‌ی علت و معلولی در جهان پی برد. بنابراین، برای کشف علت و بررسی وجود چنین نظمی به اقدامات گوناگون دست زد و با تکیه بر شواهد تجربی، گام‌های مهمی در جهت کشف حقایق علمی برداشت. به تدریج، روش‌های استدلال گوناگون برای حل مسایل نامعلوم ارایه روش‌های علمی پایه‌گذاری شد. سرانجام تحقیق و پژوهش و فعالیت‌های تحقیقاتی به شکلی نظام‌مند پدیدار گشت و به تبع آن، پژوهشگران به‌عنوان محوری‌ترین عامل تحقیق و پژوهش هدایت و رهبری این عرصه را به عهده گرفتند. در این مقاله ضمن بررسی انواع مدل‌های منابع انسانی که در آن پژوهشگران با عنوان منابع انسانی تحقیقات نامیده می‌شوند، اقدام به استخراج مدل‌های مطرح در یک طیف جنبه‌های سخت و نرم استوری^۱ تا مدل پالندگی در مدیریت منابع انسانی، زیرسیستم‌های مورد نظر مطالعه و در نهایت مدل مورد نظر با زیرسیستم‌های فرعی تأمین، به‌کارگیری، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و نگاه‌داری منابع انسانی ارایه شده است.

کلیدواژه‌ها: منابع انسانی؛ نظام منابع انسانی تحقیقات؛ تأمین منابع انسانی؛ به‌کارگیری؛ آموزش و توسعه؛ ارزیابی عملکرد؛ جبران خدمات؛ نگاه‌داری منابع انسانی.

* - استادیار دانشگاه امام حسین علیه‌السلام

** - دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین علیه‌السلام

مقدمه

در سیر تحول و تعالی مدیریت، شاخه مدیریت منابع انسانی از سه دهه گذشته مورد توجه جدی جوامع توسعه یافته و سازمان‌های مختلف قرار گرفت و «سرمایه انسانی»^۱ به عنوان واژه‌ای که مبین جایگاه انسان در سازمان است بازتعریف شد. به همین منظور از میان عوامل ثروت‌آور دنیای پیشرفته صنعتی، عامل انسانی بر سایر عوامل طبیعی و فیزیکی پیشی گرفته و در حد چشم‌گیری بیش از دو عامل دیگر در بهره‌وری و سودآوری، مورد استفاده قرار می‌گیرد، که به‌عنوان عامل غایی، مورد توجه مجامع بین‌المللی است. اندیشمندان اعتقاد دارند انسان، محور توسعه است. بر این اساس در گزارش «توسعه‌ی انسانی» سازمان ملل ابعاد سلامت، دانش، آموزش و کیفیت زندگی به عنوان شاخص توسعه انسانی قلمداد می‌شود.

بر اساس یافته‌های علمی، مدیریت منابع انسانی در هر سازمان کلید اصلی دستیابی به اهداف تلقی می‌شود؛ چرا که ایده‌های جدید برای نوآوری و شکوفایی، دستیابی به تولیدات جدید محققان است. به استناد پژوهش‌های انجام شده مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد و ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر، در افزایش بهره‌وری نیز نقش اساسی دارد (عباس‌پور، ۱۳۸۱). بنابراین، شناخت و تحلیل وضع موجود نظام منابع انسانی تحقیقات و طراحی نظام مطلوب منابع انسانی، زمینه ایجاد بسترهای مناسب برای بهره‌وری سازمان در بعد تحقیقات را فراهم می‌کند.

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به این که انتخاب روش در هر تحقیق به طبیعت مسأله‌ی مورد مطالعه و اهداف آن بستگی دارد؛ این تحقیق نیز به نوع، ماهیت و شیوه آن توجه نموده است. به همین منظور یک تحقیق زمینه‌یابی^۲، با هدف توصیف^۳، تبیین^۴ و کشف^۵ با نگرش کاربردی است. (دلاور، ۱۳۸۰: ۱۳۹)؛ چرا که هدف از انجام تحقیق کاربردی، پیدا کردن راه حلی برای مشکلات خاص است

- 1- Human Asset
- 2- Survey Research
- 3- Description
- 4- Explanation
- 5- Exploration

(ایستربای، ۱۳۸۴: ۲۴). بنابراین از آنجا که در تحقیق کاربردی اهدافی از قبیل موارد زیر دنبال می‌شود لازم است به روش تحقیق زمینه‌یابی و مراحل آن توجه شود.

۱. دست‌یابی به یک هدف عملیاتی و تأکید آن بر تأمین سعادت و رفاه توده‌ی مردم و مطلوب کردن فعالیت؛

۲. پیش‌بینی در شرایط عملی و عینی؛

۳. یافته‌ها عمدتاً قائم به زمان و مکان؛

۴. با ارزش و مطلوب بودن اثر عوامل مورد نظر.

تحقیق زمینه‌یابی، عبارت است از مشاهده‌ی پدیده‌ها به منظور معنادادن به جنبه‌های مختلف اطلاعات جمع‌آوری شده؛ بنابراین، روش تحقیق زمینه‌یابی از دو مرحله تشکیل شده است:

مرحله‌ی اول: مشاهده‌ی دقیق و نزدیک پارامترهای مورد پژوهش در جامعه.

مرحله‌ی دوم: جمع‌آوری اطلاعات و معنادادن به آن‌چه که مورد مشاهده قرار گرفته است.

شیوه تحقیق

• توصیف

معمولاً تحقیق زمینه‌یابی، به منظور شناسایی واقعیت‌های موجود یا آن‌چه که هست انجام می‌شود. به عبارت دیگر، این روش پژوهش، به منظور توصیف یک جامعه‌ی تحقیقی، در زمینه‌ی توزیع یک پدیده‌ی معین ایجاد می‌شود. به همین دلیل، محقق در مورد علت وجودی توزیع بحث نمی‌کند؛ بلکه تنها به «چگونگی» آن در جامعه‌ی هدف می‌پردازد و آن را توصیف می‌کند.

• تبیین

اگر چه غالب تحقیقات زمینه‌یابی دارای هدف توصیفی هستند؛ اما برخی از آن‌ها هدف

تیین هم دارند. به‌عنوان مثال، نحوه‌ی برخورد مراکز مطالعاتی را می‌توان تییین کرد که چرا تعدادی از مراکز یا رده‌های داخلی و خارجی یک مجموعه‌ی تحقیقاتی، برخی از پژوهشگران و محققان را بر دیگران ترجیح می‌دهند و در مورد پرداخت‌ها یا جذب آن‌ها حاضرند هزینه‌های بیش‌تری پردازند، یا در موارد تاریخی و زمانی مشخص، بعضی ارجحیت‌ها را اعمال می‌نمایند.

کوشش‌های روزانه، برای تییین مسایل نسبتاً ساده هستند. براساس همین تلاش‌ها، سعی می‌شود تا انگیزه‌ها، مفاهیم، اهداف و اعمال به دیگران انتقال یابند. تییین عملی درست، مانند تلاش برای حل یک جدول متقاطع است. تعدادی از حروف جدول مشخص می‌شوند و باید با استفاده از آن‌ها دیگر حروف را پیدا کرد و در محل مناسب قرار داد تا این که جدول کاملاً حل شود.

• کشف

هنگامی که پژوهشگر بخواهد موضوع خاصی را مورد پژوهش قرار دهد، می‌تواند از روش‌های زمینه‌یابی به‌عنوان یک تدبیر پژوهشی استفاده کند. چنان‌چه مطالعه‌ای بزرگ، صرفاً بر پایه‌ی پیش‌پنداشت‌ها^۱ صورت گیرد، بیم آن می‌رود که بعضی از عناصر اصلی تحقیق نادیده گرفته شوند.

برای حل این مشکل، روش زمینه‌یابی، شیوه‌ای فراهم می‌سازد تا با تشخیص سوگیری‌ها تأثیر آن‌ها را به حداقل برساند (دلاور، ۱۳۸۰: ۱۳۹-۱۴۲). در این تحقیق نیز به‌دنبال آن هستیم که وضع گذشته و جاری را آن‌گونه که بوده و هست ترسیم نموده و با نگرش تحلیلی، تلاش بر این است که تجربیات گذشته را به کار گرفته تا با نگرش طراحی، در صدد ایجاد آینده‌ای بهتر و با اهداف از پیش تعیین شده، ضمن تییین و ترسیم آن‌چه به‌دنبال آن است، برای دست‌یابی به وضع مطلوب و پیشنهادی، در جهت تهیه و تدوین الگوی مناسب منابع انسانی تحقیقات راه‌های دستیابی به اهداف را هموار نماید.

مروری بر ادبیات تحقیق

پیشرفت‌ها و ترقیات خیره‌کننده‌ی ناشی از تحقیق و توسعه که نتایج زحمات پژوهشگران و محققان است، در جهان امروزی همه‌ی جوانب زندگی انسان را در معرض دگرگونی و تحول و تعالی قرار داده است و بشر امروز را با دست‌آوردهای جدیدی مواجه نموده است. در واقع، فن‌آوری و شرایط بفرنج کنونی - که نظام‌ها نیز بر محور آن بنا گردیده‌اند - حاصل فکر و اندیشه‌ی بشریت و به‌خصوص پژوهشگران در گذشته و حال است. تغییرات در قرن حاضر و گذشته آن چنان سریع، بدیع، عمیق و با شتاب اتفاق افتاده و می‌افتد که لحظه‌ای درنگ و تأمل باعث عقب‌ماندگی شدید در آینده خواهد بود.

رضائیان (۱۳۷۳) معتقد است؛ دیدگاه نظام گرا، چارچوب سودمندی است که برای درک سازمان و اجزای درهم‌پیچیده‌ی آن ضروری است. نگرش نظام گرا، این امکان را می‌دهد که سازمان یا هر مجموعه‌ی دیگر، به‌عنوان یک کل با اجزایی درهم‌تنیده مورد مطالعه قرار گیرد؛ چرا که ارزش تفکر نظام گرا، بیش‌تر در چارچوب مفهومی آن نهفته است تا توان به‌کارگیری مستقیم آن در حل مسایل سازمانی (رضائیان، ۱۳۷۳: ۲۳).

ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که چه‌گونه کلیت و یکپارچگی در نظام منابع انسانی تحقیقات، و عناصر شکل‌دهنده‌ی آن درهم‌گره‌خورده‌اند. گرچه هر یک از بخش‌های این نظام، وظایف منحصربه‌فردی را انجام می‌دهند؛ اما با هم تعامل دارند. در این حالت، برای بررسی و مطالعه‌ی یک نظام، باید یکپارچگی آن را مورد توجه قرار داد. مطالعه‌ی مجرد هر یک از عناصر شکل‌دهنده‌ی نظام به‌تنهایی مفهومی ندارد و فقط زمانی دارای معنا و مفهوم خواهد بود که اجزاء نظام در ارتباط با کل نظام، مورد بررسی قرار گیرد.

نظام مدیریت منابع انسانی تحقیقات، می‌تواند یکی از زیرمجموعه‌های نظام تحقیقات تلقی شود. این نظام، دربرگیرنده‌ی موضوعات مرتبط با محققان و پژوهشگران (منابع انسانی تحقیقات) است. زیرنظام‌های در نظر گرفته‌شده برای این نظام، براساس مطالعات نظری و تلفیق ۲۵ الگوی متداول در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی در این الگو پیشنهاد شده است که مطالعات تجربی و تنوریک پیشین نیز از آن حمایت می‌نمایند.

بررسی ادبیات نشان می‌دهد که مفهوم کامل مدیریت منابع انسانی در اواسط دهه هشتاد و بر اساس نوشته‌های محققان آن دهه شکل گرفت. برخی از این نویسندگان عبارتند از: پاسکال^۱ و آتوس^۲ (۱۹۸۱) و پیترز^۳ و واترمن^۴ (۱۹۸۲)، والتون^۵ فامبرون^۶ (۱۹۸۴)، گست^۷ (۱۹۸۷) اولریش^۸، لیک^۹ و سیسن^{۱۰} (۱۹۹۰) پرسل^{۱۱} (۱۹۹۱)، بکسل^{۱۲} (۱۹۹۲)، تراس و گرتن^{۱۳} (۱۹۹۹)، بامبرگر و مشولم^{۱۴} (۲۰۰۰)، آرمسترانگ^{۱۵} (۲۰۰۱). بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^{۱۶} (۲۰۰۳)، سوارت و دیگران^{۱۷} (۲۰۰۵) فارندال^{۱۸} (۲۰۰۵)، ورنر و دسیمون^{۱۹} (۲۰۰۶)، کارنو و مک گونینگل^{۲۰} که در بالندگی مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رشته‌ی دانشگاهی سهم به‌سزایی داشته‌اند.

اکنون برای آشنایی با الگوها و مدل‌های مدیریت منابع انسانی و زیرسیستم‌های موجود در انواع مدل‌ها به بررسی و مقایسه‌ی آن‌ها و سرانجام آرایه‌ی مدل پیشنهادی برای نظام مدیریت منابع انسانی تحقیقات می‌پردازیم:

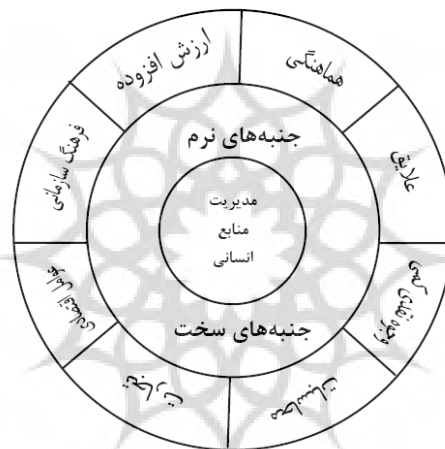
الگوهای مدیریت منابع انسانی

۱. مدل جنبه‌های سخت و نرم استوری

مدیریت منابع انسانی، عبارت است از مدیریت و اداره‌ی راهبردی و پایدار با ارزش‌ترین

- 1- Pascale
- 2- Athos
- 3- Peters
- 4- Waterman
- 5- Walton
- 6- Fomburn
- 7- Guest
- 8- Ulrich
- 9- Lake
- 10- Keith sisson
- 11- John Purceel
- 12- Boxall
- 13- Trass & Gratton
- 14- Peeter Bamberger & Meshoulam
- 15- Michael Armstrong
- 16- European Foundation for Quality Management
- 17- Swater & et.al
- 18- Farndale
- 19- Werner & Desimone
- 20- Curnow & Mcgonigle

دارایی‌های یک مجموعه؛ یعنی، کارکنانی که در آن جا کار می‌کنند و به‌طور منفرد در کنار هم در جهت دستیابی به اهداف کمک می‌کنند. استوری، مدیریت منابع انسانی را به جنبه‌های سخت و نرم تقسیم می‌کند که در جنبه‌ی سخت بر وجوه نقدی کمی، محاسباتی و تجاری به‌شيوه‌ای عقلایی همانند سایر عوامل اقتصادی تأکید می‌کند. وی معتقد است که HRB در واقع تداوم سنت سرمایه‌داری است که به کارکنان به دیده‌ی کالا می‌نگرد و جنبه‌ی نرم را عبارت از این می‌داند که باید با کارکنان مثل دارایی‌های با ارزش رفتار کرد و تعهد، سازگاری و مهارت‌های آن‌ها را موجب و منبع مزیت رقابتی دانست است. (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۸-۲۰)

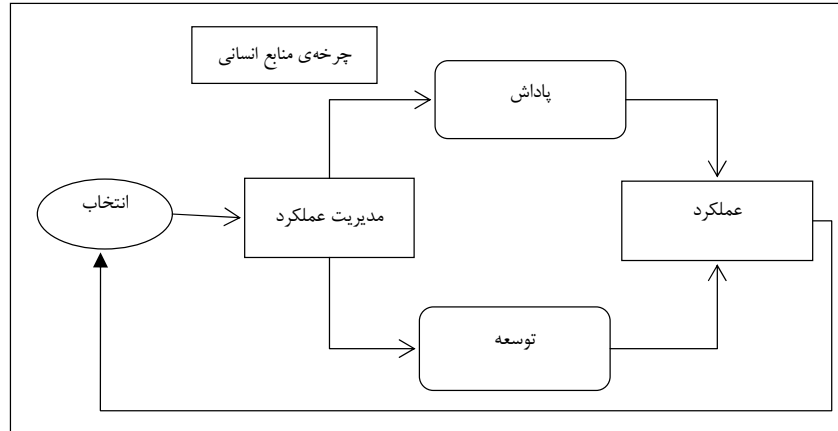


نمودار شماره ۱- مدل جنبه‌های سخت و نرم استوری

۲. مدل سازگار مدیریت منابع انسانی فامبرون

مکتب میشیگان^۱ (فامبورن و همکارانش) معتقدند که سیستم منابع انسانی و ساختار سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شوند که با راهبرد سازمان همگون و هم‌آهنگ باشد و دارای زیرسیستم‌های: انتخاب، مدیریت عملکرد، توسعه، پاداش و عملکرد است (همان: ۲۳-۲۴).

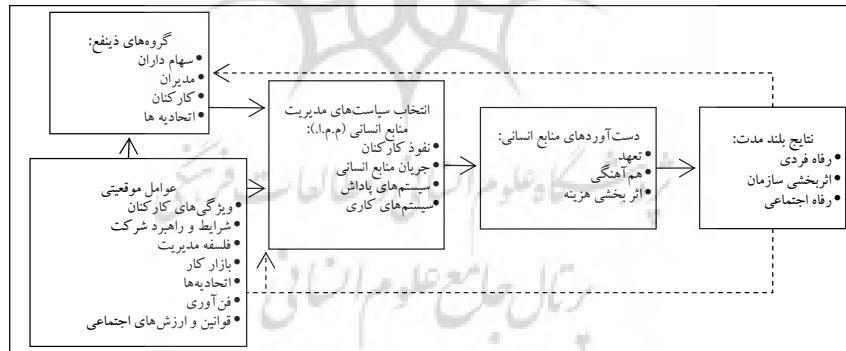
1- Michigan School



نمودار ۲- مدل سازگار مدیریت منابع انسانی فامبورن

۳. مدل چارچوب مدیریت منابع انسانی هاروارد

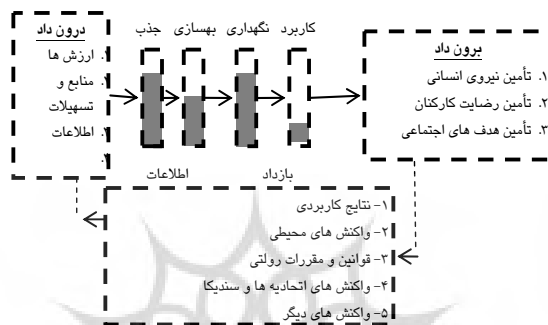
مکتب هاروارد، دیگر بنیان‌گذار مدیریت منابع انسانی است که در سال ۱۹۸۴ آن‌چه را که بکسال «چارچوب هاروارد» می‌نامد، طراحی کرده است. چارچوب هاروارد طبق نظر بیر^۱ در نمودار زیر نشان داده شده است.



نمودار ۳- مدل چارچوب مدیریت منابع انسانی هاروارد: ۱۹۸۴

۴. مدل کاربرد تئوری سیستم در مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به معنای وسیع کلمه، قسمتی از قلمرو علم و هنر مدیریت را شکل داده، طرح ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل عملیات استخدامی، بهسازی، نگهداری و کاربرد منابع انسانی را در جهت تأمین هدف‌های کارکنان، سازمان و جامعه، شامل می‌شود. (میرسپاسی، ۱۳۶۹: ۴۲-۴۴)



نمودار ۴- مدل کاربرد تئوری سیستم در مدیریت منابع انسانی

۵. مدل زیر نظام‌های منابع انسانی

بر مبنای مدل ارائه شده، عملاً کار نظام منابع انسانی با پیش‌بینی و تأمین احتیاجات آغاز می‌شود و در مجموع، دارای زیرسیستم‌های برنامه‌ریزی، بهسازی، نگهداری، کاربرد و روابط کار می‌باشد که هر کدام بخشی از این زنجیره و نظام را برعهده دارد (میرسپاسی، ۱۳۶۹).

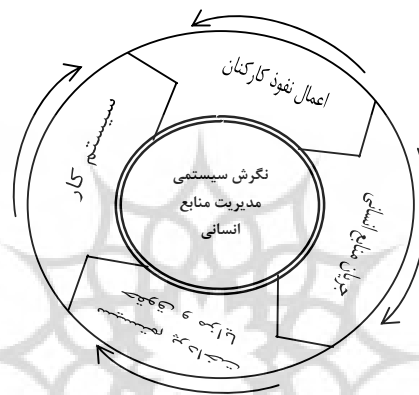


نمودار ۵- مدل زیر نظام‌های منابع انسانی (میرسپاسی)

۶. الگوی بیر و همکاران

پژوهشگرانی چون بیر، اسپکتر، لارسن، میلز و والتن (۱۹۸۴)، دیدگاه کل‌نگر یا نگرش سیستمی را توصیه کردند تا بتوان بدان وسیله راه‌های تأمین هدف‌های منابع انسانی را مورد بررسی قرار داد. مدل ارائه شده براساس چهار سیستم و سیاست اصلی استوار است:

۱. اعمال نفوذ کارکنان
۲. جریان منابع انسانی
۳. سیستم پرداخت حقوق و مزایا
۴. سیستم کار



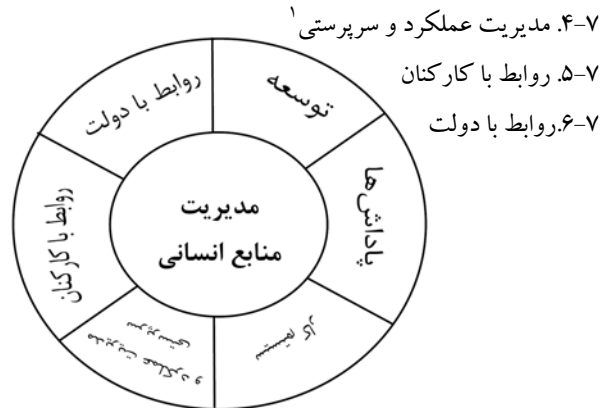
نمودار ۶- الگوی بیر و همکاران: ۱۹۸۴

۷. الگوی دایر و هولدر

دایر و هولدر (۱۹۸۸)، برای نظام منابع انسانی چارچوبی ارائه کرده‌اند که شامل شش زیرسیستم می‌شود:

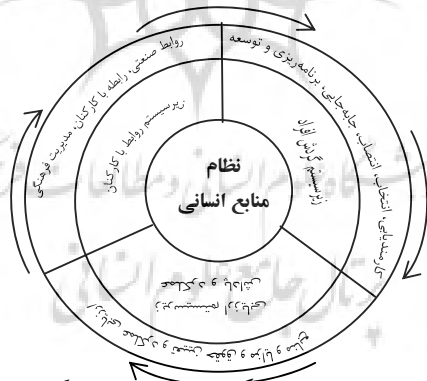
- ۱-۷. توسعه^۱
- ۲-۷. پاداش‌ها^۲
- ۳-۷. سیستم کار^۳

- 1- Development
- 2- Rewards
- 3- Work System



نمودار ۷- الگوی دایر و هولدر: ۱۹۸۸

۸. ترکیب الگوی بیر و همکاران با دایر و هولدر بامبرگر و لن مشولم
 با توجه به دو الگوی بیر و همکاران (۱۹۸۴) و دایر هولدر (۱۹۸۸)، بامبرگر و لن مشولم (۲۰۰۰) این دو الگو را مقایسه کرده و ترکیبی ارائه داده‌اند شامل
۱. زیرسیستم گردش افراد
 ۲. زیرسیستم ارزیابی عملکرد و پاداش
 ۳. زیرسیستم روابط با کارکنان (همان: ۹۶)

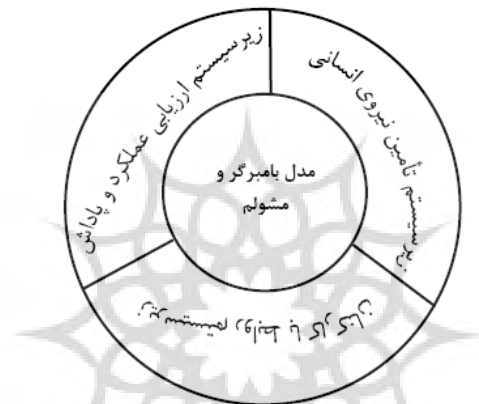


نمودار ۸- مدل ترکیب الگوی بیر، دایر و بامبرگر: ۱۹۸۸

۹. مدل بامبرگر و مشولم

با توجه به یافته‌های بامبرگر و لن مشولم از مطالعات مجموعه‌ی زیرسیستم‌های منابع انسانی موجود و ادعای ایشان از بررسی کلیه‌ی زیرسیستم‌های منابع انسانی در الگوهای مختلف، کلیه‌ی زیرمجموعه‌های منابع انسانی را می‌توان در سه سیستم قرار داد:

۱. تأمین منابع انسانی
۲. ارزیابی عملکرد و پاداش
۳. روابط با کارکنان

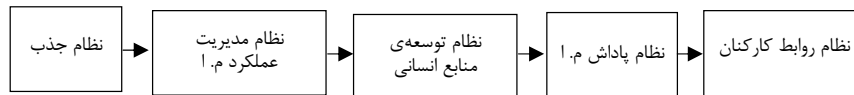


نمودار ۹- الگوی بامبرگر و مشولم: ۲۰۰۰

۱۰. نظام منابع انسانی براساس کارکردهای منابع انسانی

در نیم قرن گذشته، مطالعات و تحقیقات زیادی در زمینه‌ی نظام منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی انجام شده است. آرمسترانگ (۲۰۰۱) براساس مطالعات تجربی و تئوریک پیشین که حمایت زیادی از یافته‌های وی می‌کند، معتقد است که مدیریت منابع انسانی نه تنها به کسب و حفظ کمیت و کیفیت مناسب کارکنان مربوط می‌شود؛ بلکه به انتخاب و پرورش کارکنانی که با نیازهای مختلف سازمان هم‌آهنگ هستند نیز می‌پردازد نمودار ۱۰ بیانگر این مدل است. (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۲۳۶-۲۳۵)

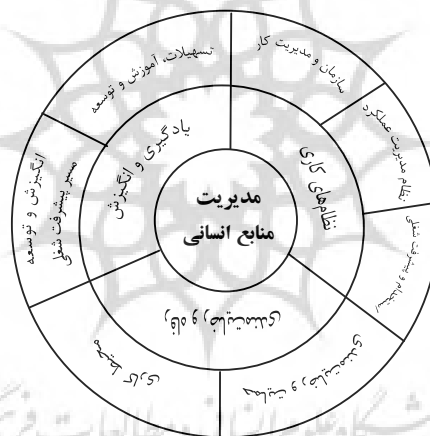
1- Michael Armstrong



نمودار ۱۰- الگوی نظام منابع انسانی براساس کارکردها: ۲۰۰۱

۱.۱ مدل تعالی سازمانی بالدریج^۱ با تأکید بر منابع انسانی

براساس مطالعات تجربی پیشین، مدل «مالکم بالدریج» (۲۰۰۳) در مدیریت منابع انسانی برپایه‌ی مجموعه‌ای از ارزش‌های محوری و سه نظام کاری، رفاه و رضایت‌مندی و یادگیری و انگیزش در سطح اول و هفت نظام: سازمان و مدیریت کار، نظام تحصیلات، آموزش و توسعه، نظام انگیزش، توسعه و پیشرفت شغلی، نظام محیط کاری و نظام حمایت و رضایت‌مندی در سطح دوم بنا شده‌اند.



نمودار ۱۱- الگوی تعالی سازمانی بالدریج: ۲۰۰۳

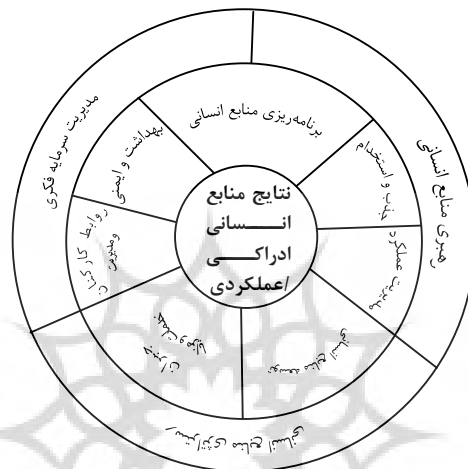
۱.۲ نظام منابع انسانی در مدل تعالی سازمانی با عنوان تعالی منابع انسانی

HR Excellence

مدل تعالی سازمانی اروپایی، در سال ۱۹۹۱ توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت به چارچوبی

1- Baldrige

برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شد. امروزه بسیاری از کشورهای جهان - از جمله ایران - در حال استفاده از این مدل هستند و یکی از محورهای مهم این مدل، تمرکز بر منابع انسانی با زیرسیستم‌های، برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، توسعه‌ی منابع انسانی، جبران خدمات و مزایا، روابط کارکنان - مدیریت و بهداشت و ایمنی می‌باشد بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۱ (۲۰۰۳). این مدل در نمودار ۱۲ همراه با سایر اجزا ارائه شده است.

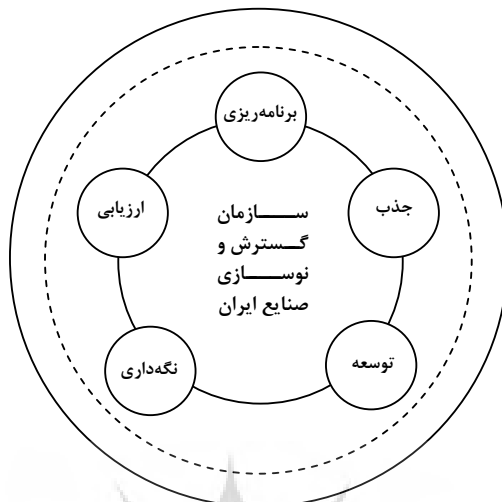


نمودار ۱۲- الگوی تعالی سازمانی (EFQM): ۲۰۰۳

۱۳. نظام مدیریت منابع انسانی در ایدرو

در این مدل، نظام‌های جذب به معنای بررسی و انتخاب نیروهای مستعد مناسب برای تربیت در تراز جهانی، توسعه به معنای آموزش و برطرف نمودن و حل مشکلات کوتاه‌مدت و برنامه‌ریزی مفاهیم پرورشی، نگهداری در مفهوم، نهادینه کردن رفتارهای حرفه‌ای مطرح است که لازم است با بسترسازی‌های مناسب و ایجاد فرهنگ مناسب با آن و هم‌چنین تدوین رویه‌ها یا حتی پیشنهاد قوانین متناسب با این موضوع پی‌گیری شود، ارزیابی جهت اصلاح روش‌های مدیریتی و اخذ بازخورد از عملیات جاری است و سرانجام بسترسازی برای رشد و ارتقای فرهنگ مدیریت منابع انسانی در سازمان است. نمودار ۱۳ بیانگر این مدل می‌باشد (مؤسسه‌ی مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی: ۴۱۸).

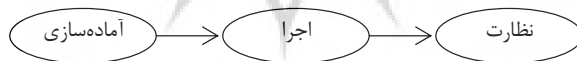
1- European Foundation for Quality Management



نمودار ۱۳- الگوی نظام مدیریت منابع انسانی در ایدرو

۱۴. طراحی نظام جامع منابع انسانی (منتورینگ یا مربیگری)

همان‌طور که در این مدل بیان شده است، سه مرحله در فرایند طراحی آن وجود دارد: مرحله ۱- آماده‌سازی، مرحله ۲- مرحله اجرا و ۳- نظارت. این مراحل در نمودار ۱۴ نشان داده شده است (مجموعه مقالات سومین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۳۸۵: ۲۷).



نمودار ۱۴- نظام منتورینگ یا مربی‌گری

۱۵. مدل کلی مفاد کلی توسعه‌گر کارکنان

نتیجه‌ی مطالعات در این مدل، سه سطح را نشان می‌دهد؛ در سطح اول نظام‌ها تعهد، اجرا و پی‌گیری مشاهده می‌گردد، در سطح دوم، مؤلفه‌های مربوط به هر یک از سطوح سه‌گانه و در سطح سوم، برای تعهد اجرا، تحلیل نیازهای آموزشی توجیهی و پایش، برای پی‌گیری، ارزیابی و بازخور ارایه شده است. نمودار ۱۵ بیان‌گر مفاد کلی استاندارد توسعه‌گر کارکنان می‌باشد.



نمودار ۱۵- الگوی مفاد کلی توسعه‌گر کارکنان

۱۶. استاندارد توسعه‌ی منابع انسانی

در آخرین بازنگری که از استاندارد IIP^۱ به عمل آمده است، سه اصل که به عنوان سه نظام در منابع انسانی تلقی می‌شود، همراه با ۱۰ معیار و ۲۹ شواهد ساختار این استاندارد را تشکیل می‌دهند (سلطانی، ۱۳۸۶: ۲۶ و ۲۷) (نمودار ۱۶).



نمودار ۱۶- الگوی استاندارد توسعه‌ی منابع انسانی (IIP)

۱۷. مدل نقش رفتار در استراتژی منابع انسانی

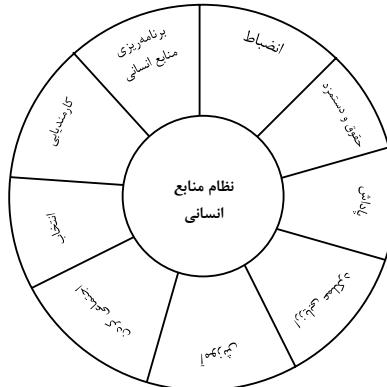
بر اساس مطالعات نظری و تجربی، در این مدل، ابتدا نیازهای سازمان احصا شده، افراد شایسته مشخص می‌شود، شناخت علت و دانش چگونگی تعیین می‌شود سپس شناسایی معیارهای رفتاری صورت می‌گیرد و بهینه‌کاری و استانداردها ارایه می‌گردد و در زیر نظام‌های استخدام و ارتقا (کانون‌های ارزیابی)، سنجش عملکرد (پاداش مبتنی بر معیار) و توسعه استعدادها (کانون‌های توسعه‌ای) به‌عنوان موارد بالا دستی به کار برده شده است و سرانجام مدل مورد نظر مطابق نمودار ۱۷ ارایه می‌گردد.



نمودار ۱۷- الگوی نقش رفتار در استراتژی منابع انسانی

۱۸. مدل ارایه شده در کتاب مدیریت منابع انسانی

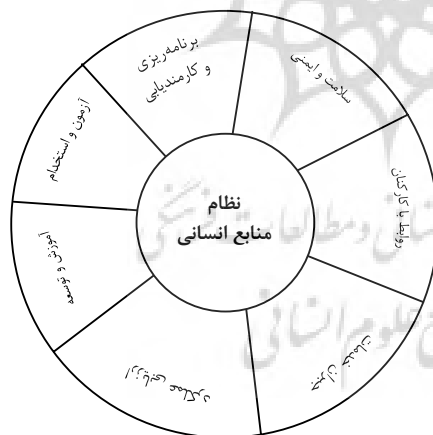
مطالعات سعادت (۱۳۷۵) نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی عبارت است از؛ شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش منابع انسانی به منظور نیل به اهداف سازمانی و منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی هستند که در سطوح مختلف سازمان به کار اشتغال دارند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است (سعادت، ۱۳۸۱).



نمودار ۱۸- الگوی مدیریت منابع انسانی سعادت

۱۹. مدل منابع انسانی گری دسلر

مدل‌های منابع انسانی ثبت شده و ارایه شده، براساس مطالعات تجربی و تئوریک پیشین، از نظام‌های ارایه شده در مدل گری دسلر که حمایت زیادی می‌کنند؛ چرا که در این مدل، ابعاد و زیرمجموعه‌های متنوع‌تری از زیرسیستم‌های منابع انسانی ارایه شده است؛ به طوری که این زیرمجموعه را به هفت مورد تقسیم‌بندی می‌کند. این موارد عبارتند از:



۱/۱۹. برنامه‌ریزی و کارمندی

۲/۱۹. آزمون و استخدام

۳/۱۹. آموزش و توسعه

۴/۱۹. ارزیابی عملکرد

۵/۱۹. جبران خدمات

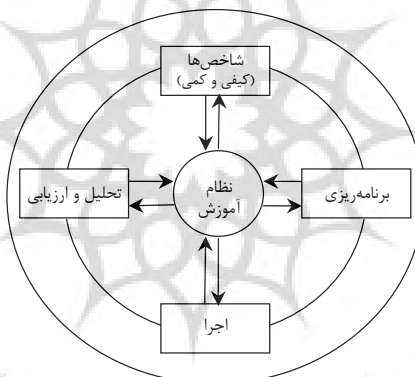
۶/۱۹. روابط با کارکنان

۷/۱۹. سلامت و ایمنی (دسلر، ۱۳۸۱)

نمودار ۱۹- الگوی منابع انسانی گری دسلر

۲۰. چرخه نظارت و ارزیابی عملکرد آموزشی

آموزش - بر خلاف توسعه - می‌تواند به صورت عینی اندازه‌گیری شود. تغییرهای سریع در همه‌ی ارکان سازمان‌ها کارکرد ابزاری آموزش را بسیار محدود ساخته است. به‌همین دلیل، گستره‌ی مفهوم آموزش مورد توجه قرار گرفته است. با گسترش و توسعه‌ی مفهوم آموزش، عینی‌بودن و قابل اندازه‌گیری بودن آموزش با مشکلات زیادی روبه‌رو است. امروزه، با توسعه‌ی مفهوم آموزش، علاوه بر آشنایی با مهارت‌ها و فنون، نحوه‌ی درست اندیشیدن و نظام تفکر و تجزیه و تحلیل، فرد نیز مورد هدف قرار می‌گیرد. و به‌جای واژه‌ی آموزش، از واژه‌ی توسعه استفاده می‌شود. راجرکارت رایت (۲۰۰۴) معتقد است: «توسعه، فرایندی است که در آن یادگیری از طریق تجربه اتفاق می‌افتد، جایی که نتایج یادگیری، نه تنها در مهارت‌های کاری فرد؛ بلکه در نگرش‌های او نیز تأثیر گذار است».



نمودار ۲۰- چرخه‌ی نظارت و ارزیابی عملکرد آموزشی: ۲۰۰۴

۲۱. مدل توسعه‌ی استاندارد شایستگی مدیریت منابع انسانی بر اساس الگوی شایستگی تقویت حرفه‌ای‌گری، مستلزم وجود مشخصات و هویت مشترک و عمومی، استانداردهای عمومی عملکرد، استانداردهای اخلاقی، حوزه‌ی دانش مشخص و طبقه‌بندی‌شده و امکان آموزش و صدور گواهینامه‌ی حرفه‌ای است (Farndale,2005;Curnow & McGonigle,2006).



**نمودار ۲۱ - الگوی توسعه‌ی استاندارد شایستگی مدیریت منابع انسانی
براساس الگوی شایستگی: ۲۰۰۵**

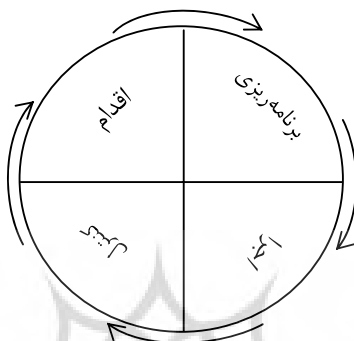
۲۲. فرایند مدیریت منابع انسانی با گرایش مدیریت عملکرد

در این مدل، اعتقاد بر این است که کلیه‌ی فرایندها و چرخه، براساس برنامه‌ریزی، اجرا، پی‌گیری (کنترل) و بازنگری، انجام می‌گیرد (مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی، ۱۳۸۷: ۱۶۷-۲۶۸) نمودار ۲۲ بیانگر چرخه مدیریت عملکرد می‌باشد.

نمودار ۲۲ - فرایند مدیریت منابع انسانی با گرایش مدیریت عملکرد

۲۳. چرخه‌ی «برنامه ریزی، اجرا، کنترل، اقدام»^۱

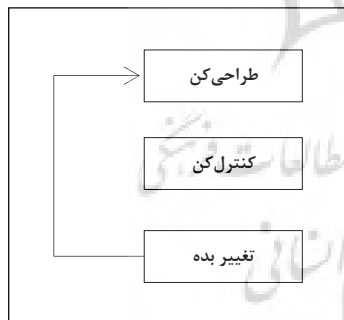
این چرخه، شامل مراحل برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و اقدام است که براساس بهبود چهار مرحله‌ای دمینگ طراحی شده است و چون به صورت چرخشی به اجرا درآمده و به طور مستمر ادامه می‌یابد، در قالب یک شکل دایره‌ای به صورت نشان داده می‌شود (یعقوبی، ۱۳۸۶: ۳۹).



نمودار ۲۳- مدل منابع انسانی براساس PDCA

۲۴- چرخه‌ی «طراحی کن، کنترل کن، تغییر بده»^۲

عبارت طراحی کن (تشریح و تعریف فرایند، جمع‌آوری داده‌ها)، کنترل کن (تحلیل داده‌ها، ارزیابی فرایند و تشخیص فرصت‌ها)، تغییر بده (بهبود فرایند، نهادینه کردن تغییر)



جمله‌ای است که به صورت خلاصه مراحل اجرای روش را بیان می‌کند. این روش یک رویکرد سیستماتیک برای دستیابی به بهبود مستمر است که در مدیریت منابع انسانی نیز می‌تواند کاربرد داشته باشد (همان: ۳۸). مراحل این روش را می‌توان به مطابق نمودار ۲۴ نشان داد:

نمودار ۲۴- چرخه‌ی طراحی، کنترل و تغییر

1- Plan-Do-Check-Act (PDCA)
2- Charrr it, Check it,Change it

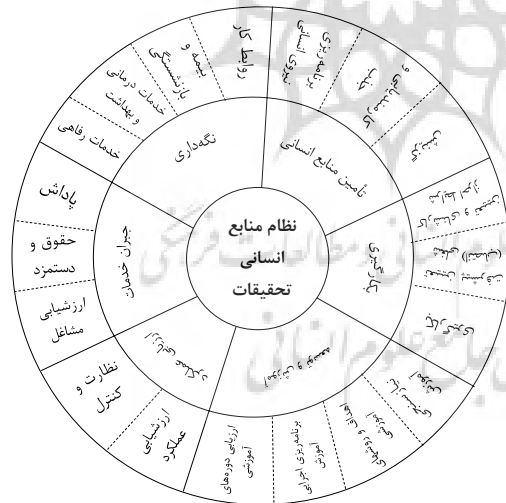
۲۵- مدل سرمایه‌گذاری برای پرورش کارکنان

براساس نتایج مطالعات ارایه شده درسی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی (۲۰۰۵)، پس از دستیابی به مدل قابلیت‌های مورد نیاز سازمان برای نیل به اهداف استراتژیک، مدیران سازمان از این امکان برخوردار می‌شوند که سرمایه‌گذاری‌های آموزشی و پرورشی لازم را

برای کسب و تکمیل این قابلیت‌ها در کارکنان متمرکز نمایند. طبق مطالعات به‌عمل آمده، که تحقیقات تجربی و تنویریک پیش‌نیاز آن سایت می‌کند، گزینه‌های مختلف سرمایه‌گذاری بر قابلیت‌ها در قالب پنج گروه در نمودار ۲۵ ارایه شده است.



شکل ۲۵- الگوی سرمایه‌گذاری برای پرورش کارکنان: ۲۰۰۵



سرانجام با مطالعه تطبیقی از مدل‌های نظری و بررسی نیازهای سازمانی تحقیقات از یک سو و نتایج به‌دست آمده از مطالعه تحقیق پیمایشی که از نظرات ۱۳۵ نفر از خبرگان امر از طریق پرسش‌نامه به‌دست آمده است، مدل اولیه به صورت آنچه در نمودار ۲۶ ارائه شده به عنوان مدل پیشنهادی برای نظام محققان ارایه می‌گردد.

نمودار ۲۶- الگوی اولیه پیشنهادی برای مدیریت منابع انسانی تحقیقات

بررسی مقایسه‌ای (تطبیقی) انواع مدل‌ها

- برای مقایسه‌ی تطبیقی انواع مدل‌های مدیریت منابع انسانی، کلیه‌ی آن‌ها را در ۹ زیرنظام دسته‌بندی کرده و اصطلاحات و واژه‌های به کار رفته در هر کدام از زیرنظام‌ها عبارت بودند از:
۱. برای زیرنظام تأمین^۱ منابع انسانی، موارد مطرح، عبارت بودند از برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی، هم‌آهنگی، انتخاب، جذب، جذب و استخدام، استخدام، آزمون، جنبه‌های نرم، تعهد، برنامه، آماده‌سازی استخدام و ارتقاء، کارمندیابی، استخدام و پیشرفت شغلی، سازمان و مدیریت کار، خرید، قرض گرفتن و طراحی.
 ۲. در زیرنظام به کارگیری^۲ منابع انسانی، واژه‌های اجرا، کاربرد، مدیریت عملکرد، نظام کاری، جنبه‌های سخت، عملکرد دسته بندی شده‌اند.
 ۳. در زیرنظام توسعه و آموزش^۳ منابع انسانی، واژه‌های آموزش، بهسازی، توسعه‌ی استعدادها، آموزش و توسعه، اجتماعی کردن، توجیه، انضباط، تحصیلات و مسیر پیشرفت شغلی دسته‌بندی شده‌اند.
 ۴. در زیرنظام پاداش^۴ منابع انسانی، واژه‌های نظام کاری و انگیزش، بخشی از جبران خدمات، بخشی از نگهداری، پاداش‌های درونی و بیرونی، مالی و غیرمالی دسته‌بندی شده‌اند.
 ۵. در زیرنظام جریان منابع انسانی^۵، واژه‌های گردش افراد، سیستم کار، سیستم‌های کاری، کارمندیابی، نقل و انتقال، پایان خدمت، تغییر دادن و اقدام برای چرخش دسته‌بندی شده‌اند.
 ۶. در زیرنظام نگهداری^۶ منابع انسانی، واژه‌های بهداشت و ایمنی، نظام رفاه و رضایت‌مندی، سلامت و ایمنی، رفاه فردی، رفاه اجتماعی، حفظ و نگهداری و پیگیری دسته‌بندی شده‌اند.
 ۷. در زیرنظام روابط^۷ منابع انسانی، واژه‌های روابط با کارکنان، روابط با دولت، روابط با مدیریت و نفوذ کارکنان دسته‌بندی شده‌اند.

- 1- Supply
- 2- Application
- 3- Development
- 4- Rewarding
- 5- H.R.Flow
- 6- Maintenance
- 7- Relations

| زیر مجموعه های مدیریت منابع انسانی در انواع الگوها | | | | | | | | | | |
|--|-----------------------------------|-----------|-------------|---------------|-----------|-------------|------------|-------|----------------|---------------------|
| مدل | زیرسیستم | تأمین | به‌کارگیری | توسعه و آموزش | پاداش | جریان | نگهداری | روابط | ارزیابی عملکرد | جبران خدمات و مزایا |
| ۱ | استوری | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | |
| ۲ | فامپورن | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | |
| ۳ | هاروارد | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ۴ | میرسپاسی | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | | | |
| ۵ | میرسپاسی | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | |
| ۶ | بیر و همکاران | | | | | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| ۷ | دایر و هولدر | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| ۸ | ترکیب دایر، هولدر و بیر و همکاران | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | |
| ۹ | بالدریچ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ۱۰ | آرستراکینگ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | ✓ | |
| ۱۱ | تعالی | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ۱۲ | ایدرو | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | |
| ۱۳ | متوریک یا مربی‌گری | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ | |
| ۱۴ | استاندارد توسعه‌گر | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | |
| ۱۵ | HP | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | |
| ۱۶ | یان بالان و نیکل پوا | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| ۱۷ | سعادت | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ۱۸ | گری دسلر | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| ۱۹ | چرخه‌ی عملکرد آموزش | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | |
| ۲۰ | توسعه استاندارد شایستگی | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | ✓ | |
| ۲۱ | بامبرگر و مشولم | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | |
| ۲۲ | فرایند HRM با گرایش مدیریت عملکرد | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | |
| ۲۳ | چرخه‌ی دمیگ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| ۲۴ | چرخه‌ی 3C | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| ۲۵ | سرمایه‌گذاری برای پرورش | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Compensation | Appraisal | Relations | Maintenance | H.R.Flow | Rewarding | Development | Aplication | Suply | معادل انگلیسی | |
| ۶ | ۲۰ | ۱۱ | ۹ | ۱۰ | ۶ | ۱۸ | ۱۴ | ۲۱ | فراوانی | |

۸. در زیرنظام ارزیابی عملکرد^۱ منابع انسانی، واژه‌های نتیجه‌ی عملکرد، عملکرد، مدیریت عملکرد، پی‌گیری، تحلیل و ارزیابی، نظارت، کنترل، بازنگری، سنجش عملکرد، اثربخشی هزینه، اثربخشی سازمانی، انگیزش، بیرون انداختن و بازنگری دسته‌بندی شده‌اند.

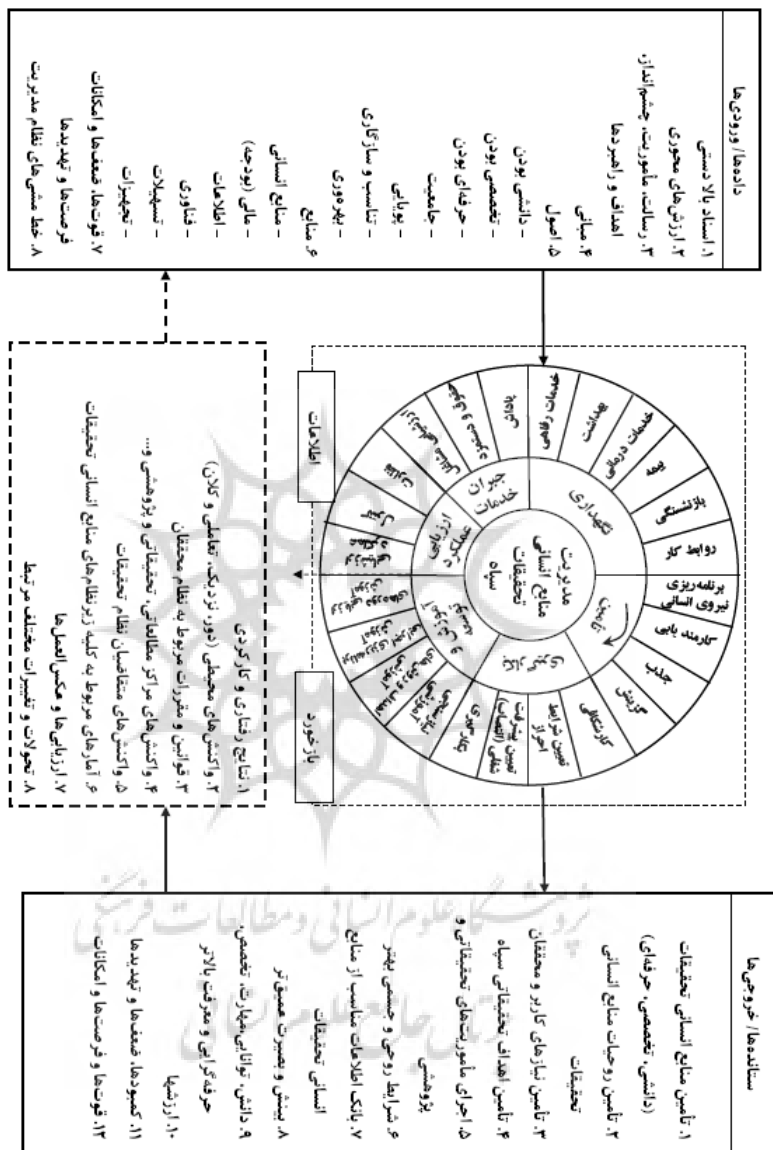
۹. در زیرنظام جبران خدمات و مزایا^۲، واژه‌های جبران خدمات، حقوق و دستمزد مطرح شدند.

نتیجه‌گیری و مدل مفهومی

این مطالعه، نشان داد که کلیت و یکپارچگی در نظام منابع انسانی تحقیقات بیانگر آن است که عناصر شاکله‌ی آن چه‌گونه درهم گره خورده‌اند، و هر چند هر یک از بخش‌های آن وظایف منحصر به فردی را انجام می‌دهد؛ اما با هم تعامل و ارتباط دارند و در مجموع، ۹ سیستم فرعی با ترکیب مشترکات شکل‌دهنده‌ی کلیه‌ی سیستم‌های فرعی، در مدیریت منابع انسانی بودند که عبارتند از: تأمین منابع انسانی با ۲۱ فراوانی، به‌کارگیری منابع انسانی با ۹ فراوانی، توسعه و آموزش با ۱۸ فراوانی، نگهداری منابع انسانی با ۹ فراوانی، ارزیابی عملکرد با ۲۰ فراوانی، جبران خدمات و مزایا با ۶ فراوانی، پاداش با ۶ فراوانی، جریان منابع انسانی با ۱۰ فراوانی و روابط با ۱۱ فراوانی در الگوهای ۲۵ گانه تکرار شده‌اند. زیرنظام‌های یادشده در الگوهای ارایه شده در این تحقیق، مورد بررسی و تطبیق قرار گرفته‌اند که در بررسی مقایسه‌ای انواع مدل‌های مدیریت منابع انسانی به این نتیجه رسیدیم که به‌سبب نیاز مجموعه‌ی تحقیقات با تمرکز مراکز، حمایت جدی مطالعات تجربی و نظر پیشین و تأیید نظرات خبرگان امر تحقیقات در حال حاضر و هم‌چنین براساس آزمون‌های به‌عمل آمده، مدل مورد نظر، دارای زیرمجموعه‌ها و مؤلفه‌هایی به شکل زیر می‌باشد که می‌تواند به‌عنوان یک الگوی مناسب در نظام مدیریت منابع انسانی تحقیقات مورد توجه و بهره‌برداری قرار بگیرد؛ لذا، این مدل به‌عنوان مدل مناسب انتخاب و پیشنهاد شده است.

این سیستم‌ها فرعی بودند و شش مورد، به‌دلیل حمایت‌تئوری‌های پیشین به‌عنوان مدل دربرگیرنده و مورد نظر مدیریت منابع انسانی تحقیقات انتخاب و پیشنهاد می‌شوند.

1- Appraisal
2- Compensation



مدل ۱-۵: الگوی مدیریت منابع انسانی تحقیقات در یک سازمان نظامی

در این مدل، نظام مدیریت منابع انسانی تحقیقات به‌عنوان سطح صفر و شش سیستم تأمین منابع انسانی، به‌کارگیری، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و نگهداری، به‌دلیل نتایج بررسی‌ها، نظرات خبرگان، حمایت مطالعات تئوریک، اهداف، وظایف و مأموریت مراکز تحقیقاتی به‌عنوان زیرسیستم‌ها یا سطح اول از نظام مدیریت منابع انسانی تحقیقات در یکی از سازمان‌های نظامی در نظر گرفته شدند و هم‌چنین سیستم‌های فرعی یا مؤلفه‌های برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و جذب، گزینش، کارشکافی و تعیین شرایط احراز، تعیین پیشرفت شغلی (انتصاب)، به‌کارگیری، نیازسنجی آموزشی، اهداف و روش‌های آموزشی، برنامه‌ریزی اجرایی آموزش، ارزیابی دوره‌های آموزشی، ارزش‌یابی عملکرد، نظارت و کنترل، ارزش‌یابی مشاغل، حقوق و دستمزد، پاداش، خدمات رفاهی، خدمات درمانی و بهداشت، بیمه و بازنشستگی و روابط کار به‌عنوان سطح دوم یا مؤلفه‌ها معرفی شدند.



فهرست منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)؛ **مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل**، ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. ایستریای اسمیت، مارک؛ ریچارد ثورب و اندی لو (۱۳۸۴)؛ **درآمدی بر تحقیق مدیریت**، ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. پورکریمی، جواد (۱۳۸۳)؛ **توسعه‌ی پایدار، توسعه‌ی انسانی و اشتغال دانش‌آموختگان**، در: آموزش عالی و توسعه‌ی پایدار (مجموعه‌مقالات همایش ۲۷ و ۲۸ بهمن ۱۳۸۳)، ج ۱. تهران: مؤسسه‌ی پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، انجمن آموزش عالی ایران.
۴. دسلر، گری (۱۳۸۱)؛ **مبانی مدیریت منابع انسانی**، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، ج ۲. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. دلاور، علی (۱۳۸۰)؛ **مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی**. تهران: انتشارات رشد.
۶. رضائیان، علی (۱۳۷۳)؛ **تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم**. تهران: انتشارات دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران.
۷. سعادت، اسفندیار (۱۳۸۰)؛ **مدیریت منابع انسانی**. - تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۸. عباس‌پور، عباس (۱۳۸۱)؛ **مقایسه‌ی کارکردهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، آخرین کارکردهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و طراحی و تبیین مدل فرایند بهینه برای آن**، به راهنمایی: اسفندیار سعادت، دانشگاه تهران، دانشکده‌ی مدیریت (دکتری مدیریت منابع انسانی).
۹. مؤسسه‌ی مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی (۱۳۷۴)؛ **نظام حقوق و دستمزد در ژاپن (طرح طبقه‌بندی مشاغل)**. ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
۱۰. میرسپاسی، ناصر (۱۳۶۹)؛ **مدیریت منابع انسانی**. - تهران: انتشارات نقش جهان.
۱۱. ورزشکار، احمد، (۱۳۸۷)؛ **طراحی و تبیین نظام مدیریت منابع انسانی تحقیقات**، به راهنمایی: دکتر ابوالفضل محمدی، دانشگاه امام حسین (ع). دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی (دکتری مدیریت منابع انسانی).
12. McGoldrich, Jim Stewart and Sandra Watson "A" (2002). "Researching HRD; Philosophy, process and practice". In: understanding HRD; A research-based approach (200). Ed. By J. McGoldrich, J. Stewart and S. Watson/London and New York, Routledge.
13. Christina K. Curnow & Timothy P. McGonigle, **The effects of government initiatives on the professionalization of occupations**, Human Resource Management Review, Volume 14/3 september 2006, Pages 284-293.