

مدیریت استراتژیک منابع انسانی به صورت نظارت اخلاقی

چکیده

پژوهش در مورد مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) نشان می‌دهد که متخصصان منابع انسانی (HRP)ها این فرصت را دارد تا نقش بزرگتری در کمک به موفقیت سازمانی ایفا کند در صورتی که در سیستم‌ها و سیاست‌ها موثر با ارزش‌ها، اهداف و مأموریت‌های سازمانی منطبق باشند. ما نشان می‌دهیم که HRPها به بالا بردن استاندارد‌های عملکرد نیاز دارند و اینکه خواسته‌های رقابتی محیط اقتصادی مدرن وظایف اخلاقی بی‌قید و شرطی ایجاد می‌کند که HRPها مالک سازمانی خود هستند. نظارت اخلاقی را به عنوان یک مدل حکومتی تعریف کردیم که تعهدات اعتباری به دلیل بسیاری از سهامداران است و ایجاد ثروت سازمانی بلند مدت را به حداکثر می‌رساند. ما پیشنهاد می‌کنیم که اگر HRPها چارچوب نظارت اخلاقی و کیفیت‌های رهبران تحول‌آفرین را اتخاذ کنند، باید از وظایف اخلاقی خویش برای سازمان‌ها آگاه‌تر باشند و در کمک به سازمان‌های برای ایجاد افزایش ثروت موثر‌تر باشند، نتایج سازمانی مورد نظر خود را بدست آورند و محیط کاری ایجاد کنند که برای کارکنان رضایت‌بخش‌تر باشد.

کلید واژه‌ها: مدیریت استراتژیک منابع انسانی، نظارت اخلاقی، رهبری تحول‌آفرین، نقش متخصصان منابع انسانی،

وظایف اخلاقی در منابع انسانی، تعهد کارکنان

تحقیق در مورد نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی (HRM) به صورت تصاعدی در دهه گذشته افزایش یافته است (هارتل و همکاران^۱، 2007)، با دانشمندان و پیشه وران به اهمیت حیاتی مسائل اخلاقی در مدیریت منابع انسانی به عنوان عوامل کلیدی در هماهنگی و هدایت موفقیت سازمانی اذعان کردند (هرناندز^۲، 2008؛ ورهان^۳ و همکاران 2004). همچنین محققان اشاره کرده اند که تمرکز استراتژیک سیستم های منابع انسانی کارآمد تر هستند زمانی که با یک مأموریت، اهداف، ارزش ها و ساختار سازمان منطبق باشد (بکر^۴ و گرهارت^۵، 1996؛ بکر و هاسلید^۶، 2006؛ هاسلید و بکر، 1997). این مقاله به بررسی وظایف اخلاقی در ارتباط با اجرای سیستم مدیریت منابع انسانی به سازمان ها کمک می کند تا به پتانسیل آنها دست پیدا کنیم (رجوع به پین و وی لند^۷ 1999) و نقش رهبری را شناسایی کرد که رویکرد نظارت اخلاقی بر سیستم های سازمانی را ترتیب دادند.

با استناد به مقالات و نوشته هایی در رابطه با مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) شروع کردیم تا چارچوبی وابسته به قراین برای بررسی اهمیت اتحاد و توافق سیستم های مدیریت منابع انسانی را (بکر و هاسلید، 2006؛ پففر^۸، 1998) با اهداف استراتژیک یک سازمان ارائه کنیم (بکر و همکاران، 2001). سپس ماهیت و وظایف نظارت اخلاقی را بررسی می کنیم (کالدول و همکاران، 2008) که به حاکمیت موثر سازمان مربوط است. با منطبق ساختن اهمیت SHRM با این چارچوب نظارت اخلاقی، اهمیت آن را تشخیص دادیم، اما گاهی اوقات به نقش های رهبری اشاره دارد که متخصصان منابع انسانی (HRP ها) باید در بهینه سازی توانایی سازمان خود شرکت کنند تا به ایجاد ثروت بلند مدت دست پیدا کنند (سنگ^۹، 2006). با شناسایی مشارکت ها در مقاله ما و ارائه نظرات در مورد اهمیت رهبری اخلاقی در ایجاد سیستم کاری، فرهنگ ها و سطح بالایی از تعهد کارکنان به این نتیجه رسیدیم که برای سازمان ها در محل کار جهانی امروزی ضروری است (ففر، 1998، 2007).

¹ Hartel et al

² Hernandez

³ Werhane

⁴ Becker

⁵ Gerhart

⁶ Huselid

⁷ Payne & Wayland

⁸ Pfeffer

⁹ Segne

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

با درک اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی استراتژیک SHRM در سازمان مدرن یک زمینه مهم برای درک وظایف اخلاقی متعلق به HRP ها فراهم می کند. موثرترین ارزش افزوده HRP ها برای سازمان شان از طریق ایجاد ارتباط بین افراد، استراتژی، ارزش ها و عملکرد بدست می آید (بکر و همکاران، 2001). این ارتباط یک استراتژی کلی سازمان با سیستم های منابع انسانی منطبق است که برای حداکثر نتایج عملکرد حیاتی است (الریچ و بروکبانک 2005)، در جهانی که برای موفقیت به طور فزاینده وابسته به ابتکار، خلاقیت و تعهد کارمندان است (کاوی، 2004؛ سنگ، 2006). رشد شواهد تجربی نشان داد که سیستم های منطبق در ترکیب نتایج برتر سازمانی در مقایسه با شیوه اجرای منابع انسانی فردی ایجاد می کنند، اگر چه بسیاری از محققان متوجه شدند که رویکرد تدریجی به احتمال زیاد رخ می دهند (ففر، 1998؛ سان و همکاران، 2007). با این حال، اهداف سازمان های کارآمد به سادگی ابزاری و یا نتیجه گرا نیستند. سازمان های بزرگ هنجاری یا مبتنی بر ارزش نیز هستند و عظمت و بزرگی خود را به دلیل تعهد خود به ارزش ها و اصول کسب می کنند که کارکنان را هدایت می کند (کالینز، 2001؛ کالینز و پوراس، 2004) و اینکه فرهنگ قوی و موثر کارکنان را ایجاد می کند (شاین، 2004).

بکر و هاساید (1999) اشاره کردند که با یکپارچه سازی عملکرد کلیدی منابع انسانی برای باز ساخت چهارچوبی برای نتایج محیط داخلی یک سازمان، به طور قابل توجهی نتایج سازمانی و عملکرد مالی بالاتر از آنچه که شرکت می تواند با اجرای برنامه های منابع انسانی فردی عناصر جداگانه بدست آورد. سه عملکرد کلیدی که بکر و هاسلید (1999) به عنوان مهم ترین عملکرد اظهار کردند عبارتند از (1) فرهنگ مدیریت منطبق با استراتژی شرکت؛ (2) برتری عملیاتی و حرفه ای در انجام وظایف کلیدی؛ و (3) ساختار منابع انسانی متمرکز بر مدیران منابع انسانی به عنوان شرکای کسب و کار برای بخش های دیگر. این سه عوامل سازمانی مرتبط هستند (بکر و هاسلید 1999؛ پین، 2003) و فرهنگ های سازمانی می توانند زندگی انسان را غنی سازی کنند و همچنین سودآوری را افزایش دهند (کامرون، 2003؛ سنگ، 2006).

شواهد تجربی با مطالعه مدیریت منابع انسانی که برنده جایزه شد (هاسلید 1995) نشان داد که عملکرد بالای سیستم های مدیریت منابع انسانی تاثیر مثبت معناداری بر عملکرد مالی کلی، بهره وری و گردش مالی دارد. ففر (1998) مطالعات جامع از شواهد کسب و کار را ارائه داده است که نشان می دهد سیستم های مدیریت منابع انسانی استراتژیک می تواند ثروت سازمانی تولید کنند، وقتی به طور موثر با اهداف سازمانی منطبق باشند. مهمتر از آن، تحقیقات ففر و دیگر محققان بینش ارزشمندی در مورد نحوه پیاده سازی این سیستم ها فراهم می کند. ففر (1998) اشاره کرد که " بازده عظیم اقتصادی (می تواند) از طریق اجرای چه در زمانهای گوناگون مشارکت بالا، کارایی بالا، و یا شیوه مدیریت تعهد بالا نامیده شد، بدست می آید.

متاسفانه، بسیاری از HRP ها و رهبران سازمانی همواره فاقد دانش طراحی و پیاده سازی سیستم ها و سیاست هایی هستند که با اهداف سازمانی درگیر هستند. (2005). همانطور که ففر (1998، ص. 14) و کوزس و پوسنر (2007، ص. 75) در بحث های خود در مورد نقش های سازمانی رهبران تاکید کردند که کلیدی برای اجرای تغییر سازمانی موثر است. بکر و هاسلید 2006، به آن معماری منابع انسانی می گویند " سیستم ها، شیوه ها، شایستگی و عملکرد کارکنان یک عنصر کلیدی SHRM برای ساخت مزیت رقابتی پایدار و ایجاد عملکرد مالی بالاتر از متوسط است. الریچ و بیٹی (2001، ص. 293) توضیح دادند که سهم مهمی از منابع انسانی در انجام اهداف استراتژیک مورد نیاز است که آنها نقش های مربی، معمار، تسهیل کننده، وجدان و رهبر مشارکتی را پر می کنند- از وضعیت شرکا تا بازیگران در حال ارتقاء است. به منظور رسیدن به این سطح بالا از وضعیت و تاثیر، بیر (1999 ص 49-51) اشاره کرد که یک تغییر و تحول موفق تابع منابع انسانی بر سه عامل تغییر کلیدی تمرکز دارد:

تمرکز بر مقرون به صرفه بودن: چهار چوب بندی مجدد عملکرد منابع انسان برای ارائه خدمات در هزینه کاهش یافته که مدیریت منابع انسانی را از لحاظ مالی پاسخگو تر می سازد.

ادغام مدیریت منابع انسانی با نقش استراتژیک: هماهنگی فرآیندهای اصلی - انجام وظایف کلیدی توسط سازمان - به طوری که هرگاه سیستم درگیری کل سازمان شد، قادر به استفاده از افراد کارآمد و موثر باشد.

توسعه دانش جدید: مطالعات تجربی (به عنوان مثال، کالینز و پوراس، 2004) تایید کردند که فرهنگ سازمانی، عملکرد مالی، و دستیابی به هدف عناصر وابسته به یکدیگر در سازمانهای موفق هستند - افراد با ارزش و رفتار مناسب با آنها زیر ساخت ها را بهبود می بخشد.

SHRM موفق " شامل طراحی و اجرای مجموعه ای از سیاست داخلی و روش های سازگار است که اطمینان حاصل می کند دانش جمعی، مهارت ها و توانایی کارکنان به دستیابی به اهداف کسب و کار کمک می کند (هاسلید و همکاران، 1997، ص 172). اگر HRP ها فاقد دانش و مهارت در این سیاست ها و شیوه ها و اجرای آنها در سازمانهایشان باشد، پس آنها برای در نظر گرفتن وظایف حرفه ای و تعهدات اخلاقی خود به سازمان شکست می خورند.

از لحاظ تاریخی، HRP ها به طور سنتی نقش ارائه دهنده خدمات داخلی و برنامه های گروه ها نجات را بازی می کنند (بیر، 1997؛ لاولر III، 2008). رهبران سازمانی و HRP ها ظاهراً در درک مزایای پیاده سازی عملکرد بالا و سیستم های تعهد بالا کند هستند، و یا به سادگی فاقد مهارت مورد نیاز برای اجرای چنین سیستمی می باشند (ففر، 1998). ففر (1998، قسمت دوم) در کل شکست همراه با HRP ها و رهبران سازمانی برای بکار بستن بهترین تفکر و تحقیقات تجربی را بررسی کردند که بر اصول ثابت مدیریت منابع انسانی تأکید دارند و به وضوح نیاز به سازمان های امروزی برا بالا بردن استاندارد عملکرد خود در کاربرد آن اصول را شناسایی می کنند. با این حال بهینه سازی عملکرد اولیه سازمان همچنان ادامه دارد و رهبران سازمان فرصت ها را برای بکار گیری موثر کارکنان، سهامداران و جامعه در سطح کلان را از دست می دهند (ففر، 1998، فصل 1).

به طور فزاینده، HRP های امروزی ادعان دارند که آنها می توانند مکانی را در سیاستگذاری استراتژیک سازمان خود کسب کنند تنها در صورتی که درک کنند چگونه ارزش افزوده مشارکت کارکنان - "علم تصمیم" منابع انسانی را ارزیابی کنند - و به ایجاد برنامه ها و سیستم های سازمانی کمک کنند که رفتارهای کارکنان مورد نظر را تقویت کند (بودروو رامستد، 2005، ص. 17؛ کلردی (2008) پیشنهاد کردند که برای مدیریت صلاحیتهای اصلی و سرمایه انسانی کل شرکت، HRP ها باید به وضوح اهداف استراتژیک شرکت را درک کنند و پس از آن باید نقش

کلیدی رهبری را در برای دریافت مزیت های این توانایی ایفا کنند. با وجود این تعهد، HRP ها اغلب برای کمک به سازمان های خود برای بهینه سازی استفاده از سرمایه انسان و عدم موفقیت سازمان های امروزی در انجام امور به صورت کارآمد، آمادگی دارد (لاولر III، 2008). این ناتوانی در پاسخ به نیازهای سازمان مدرن یک اشاره تلویحی است، اما اغلب تخلف از مسئولیت ها و وظایف نسبت به سازمان که این HRP ها بکار می برند، نادیده گرفته شده و ناخواسته هستند (هاسمر 2007).

منابع انسانی حرفه ای به عنوان ناظر اخلاقی

نقش رهبر به عنوان ناظر در اداره سازمان در دوران پس از انرون توجه فزاینده ای دریافت کردند (رجوع به کارول و بوچهالت، 2007؛ کالدول و همکاران، 2008. هرناوندز، 2008؛ هاسمر، 2007). در بیان رابطه ای که بین سازمان و کارکنان آنها وجود دارد، بلاک¹⁰ (1993) رهبران را به عنوان ناظرینی توصیف کرد مرهون مجموعه ای از وظایف به سهامداران هستند. این وظایف ثروت بلند مدتی را کسب می کند که در نهایت به سود همه سهام داران است و بر تعهدات نسبت به کسب و کار برای جامعه صحه می گذارند (کالدول و کاری، 2005؛ سالامان، 1992). د پری و پیو (2003 فصل 1) وظایف رهبران سازمانی را به عنوان «عهد» در ماهیت توصیف کرده اند که نشان می دهد رابطه سازمان نسبت به کارکنان شبیه به تعهد مقدس و ارتباطی است.

نظارت اخلاقی به عنوان " بزرگداشت وظایف نسبت به کارکنان، سهامداران، و جامعه در دستیابی به تولید ثروت بلند مدت" تعریف شده است (کالدول و همکاران، 2008، ص. 153). نظارت اخلاقی نظریه حکومت سازمانی است که در آن رهبران با ایجاد فرهنگ اعتماد بالا به دنبال بهترین منافع سهام داران هستند که بطور وسیعی به وظایفی که سازمان نسبت به پیروان دارد احترام می گذارد (کالدول و کری، 2005؛ پیو، 2003). کاوی (2004) نقش نظارت را به عنوان اصل با ارزش، مبتنی بر اصول و متعهد به رفاه همه ذینفعان توصیف می کند. در راه رسیدن به بهترین منافع هر یک از ذینفعان، کاوی تأکید کرده است که وظیفه رهبران بهینه سازی نتایج است، تا حل و فصل

¹⁰ Block

یک موقعیت سازش که با فرصت‌ها همپوشانی دارد - یک عبارت از کاوی (2004، ص 204-234) به عنوان "برد-برد یا دخالت نگردن" آن را توصیف می‌کند.

هم بلاک (1993) و هم دپری به تعهدات اخلاقی سازمان را آرمانگرایانه یا سهل و آسان نمی‌نگرند. بلاک (1993، ص 91-97) استدلال می‌کند که مسئولیت سازمان‌ها به طور کامل فاش کردن اطلاعات مهم و به وضوح شناسایی تهدیدات روبرو یک سازمان و همچنین همراه با پیامدهای این تهدیدات برای کارکنان است. بلاک (1993، ص 25-26) از کارکنان آموزشی به عنوان "صاحبان و شرکای" در روند اداره سازمان دفاع کرد و تاکید کرد در جهانی بسیار رقابتی که رابطه به اشتراک‌گذاری و ارتباطات گسترده احاطه دارد. دپری تاکید کرد که اولین وظیفه رهبر تعریف واقعیت است " - یک واقعیت که شامل یک تعهد به همه حقایق نسبت به کارکنان است، تا حدی که از اطلاعات کلیدی خودداری می‌کند که ممکن است کارکنان را به عنوان مزدوران صرف و یا وسیله‌ای تلقی کند که شرکت به اهداف خود دست یابد.

موقعیت اخلاقی نظارت اخلاقی است که رهبران سازمانی را برای خلق ثروت بلند مدت با سیستم اجرایی متعهد می‌سازد که باعث تقویت تعهد سازمانی هر ذینفعان می‌شود (کالدول و کاری 2005). نظارت اخلاقی در مدیریت منابع انسانی نشان از بینش و بصیرت سازمان‌هایی دارد که شرکت‌های خود را به جوامع انسانی تبدیل کرده‌اند که شامل همکاری مشترک، توانمندسازی، و اعتماد رهبری است (کانتر، 2008). این تبدیل فرهنگ زمانی رخ می‌دهد که پیروان باور داشته باشند که سیستم‌های کارکنان قادر به رسیدن به نتایج مطلوب هستند و از قراردادهای اجتماعی تقدیر خواهد شد (کالدول و کری، 2005؛ کالدول و همکاران، 2008). چنین فرهنگی نیز با تلقی کارکنان به عنوان 'شما' یا به عنوان افراد با ارزش و شرکای تجاری سازمانی حاصل می‌شود، و نه به عنوان "آن" یا تنها کالای سازمانی با شکل انسان (رجوع به بوبر، 2008).

گراسمن (2007) اشاره کرد که حرفه‌ای منابع انسانی باید یک مباشر در چهار چوب تبدیل شدن به یک فرهنگ سازمانی و در تسهیل تغییر باشد. با اینکه برخی از محققان حمایت کرده‌اند که HRP‌ها به طرفداران اخلاقی تبدیل شده‌اند (پین و ویلند 1999). دامنه‌ای که نقش دفاع و ارزش‌های اخلاقی به آن گنج‌نابیده شود، منبع بحث است

(گس، 2007؛ لگی، 2000؛ پالمر، 2007؛ شولتز و برندر، 2004). با این حال، به طور معمول گزارش نشده که مدیران منابع انسانی نقش عمده مربیان اخلاقی را در سازمان خود ایفا می کنند و هنگامی که اقدام به انجام این نقش داشتند، موفق نبودند (کالترین 1991). مدیران منابع انسانی از درک سازمان نسبت به مجموعه ای از وظایف برای چند سهامدار نفع می برد و اینکه باید به سازمانها در درک مفاهیم اخلاقی اعمال خود کمک کند (هاسمر 2007). در ارائه نگاه اجمالی در مورد مدیریت اخلاق و وظایف سازمان به جامعه، هاسمر (2007) تنها یکی از بسیاری از دانشمندان اخلاق است که مسئولیت رهبران سازمانی پرداخته اند و به طور مداوم محاسبات اخلاقی رهبری در ارزیابی پیامدهای رفتارهای یک شرکت به سهامداران مختلف را بررسی می کند.

اگر برنامه ریزی منابع انسانی است که به عنوان مباشر اخلاقی در عمل سازمان مدرن، او / او باید یک ترکیب دانش عمیق (دمینگ، 2000) از عملیات شرکت، در مورد چگونه به پیاده سازی سیستم های سازمانها قابل درک هستند، که عملکرد انسانی را به حداکثر رساند (بکر و هاسلید، 2006)، درک درستی از مقدار تجربی و سهم هزینه / سود سیستم با کارایی بالا دارند (ففر، 1998)، و توانایی برقراری ارتباط به طور موثر با مدیریت ارشد و هیئت مدیره به شیوه ای قانع کننده به طوری که سیاست گذاران و سیستم های ضروری برای ایجاد سیستم های مدیریت منابع انسانی یکپارچه و موثر اتخاذ می کنند که از اهداف سازمانی حمایت می کند (لاولر III، 2008).

HRPها و وظایف رهبری

همانطور که رهبران سازمانی HRPها مسئولیت هایی دارند که به بینش، مهارت، خرد، تجربه، و دانش عمیق از سازمان خود نیاز دارند (بکر و هاسلید 1999). در این بخش از مقاله، ما نشان می دهیم که HRPها "رهبران تحول آفرین" هستند (بنیس و نانس 2007) که یک مجموعه گسترده ای از وظایف اخلاقی را در نقش خود به عنوان مباشرین اخلاقی بر عهده دارند.

HRPها اصول تحول رهبری را نشان دادند که آنها تعهد نسبت به کمک به افراد و سازمانها را برای رسیدن به تعالی بی سابقه را ترکیب می کنند (کوپرس و ویبلر 20069. دریو و همکاران (2002) دریافتند که رهبران تحول گرا

تأثیر مثبتی بر توسعه پیروان و عملکرد و انجام اولویت های سازمانی دارند، باس و آوویلی تایید کردند که رهبران تحول گرا در بالا بردن خواسته های پیروان برای موفقیت و توسعه نقش دارند، در حالی که توسعه گروه ها و سازمان را ترویج می دهند. " با استناد به نمونه ای از فارغ التحصیلان آکادمی نیروی دریایی ایالات متحده، جیم اشپیچ، کوزس و پوسنر (2007)، رهبری را به عنوان یک فرد موثر تعریف کردند که عمیقا به دیگران گوش فرا می دهد و در راه حل های در حال توسعه دیگران را شامل می شود که توانمند سازی کارکنان در حالی است که تا حد زیادی اثربخشی یک سازمان در انجام اهداف سازمانی را افزایش می دهد. اقدامات مدیریت منابع انسانی که کارکنان را به عنوان ارزش دارایی ها و همکاران مشاهده می کند، مزیت رقابتی استراتژیک در توانمند سازی مردم به منظور افزایش توانایی های بالقوه خود برای کمک به موفقیت سازمان ایجاد می کند، در حالی که کارکنان به طور همزمان، مهارت مجموعه در طول این راه را بهبود می بخشند (بکر و گرهارت، 1996). توانمندسازی کارکنان تعهد و توان کارکنان برای تبدیل شدن به یک منبع مزیت رقابتی استراتژیک را به حداکثر می رساند که رقبا به ندرت می توانند از آن کپی کنند (بکر و همکاران، 2001).

بکر و دیگران. (2001، ص 4) اشاره کرده اند زمانی که یک پارادایم جدید اقتصادی با سرعت، نوآوری، زمان چرخه کوتاه، کیفیت و رضایت مشتری شناسایی می شود - دارای اهمیت نامشهود هستیم. " " دارایی های نامشهود انسان برای حفظ مزیت رقابتی ضروری است، در مورد اینکه درک رهبری چگونه می تواند افراد را برای دستیابی به اهداف سازمانی هماهنگ سازد، بستگی دارد (بکر و هاسلید، 1998، 2006). توانایی رهبری تحول گرا به طور همزمان دنبال نیازهای فردی و اهداف سازمان است که به مدت طولانی یک عنصر حیاتی موفقیت سازمانی در نظر گرفته شده است (بارنارد، 1938)، و به طور گسترده ای به عنوان یک ویژگی مهم سازمان با عملکرد بالا در نظر گرفته می شود (کامرون، 2003).

HRPها نیز وظایف خود را نسبت به دیگران دارند، زمانی که آنها اصول رهبری کاریزماتیک را اعمال می کنند. رهبران کاریزماتیک مباشرین اخلاقی هستند که شخصا برای دیگران به منظور رسیدن به ارزش اهداف الهام بخش هستند (کالدول و همکاران، 2007). رهبری کاریزماتیک " بر برداشت پیرو از رفتار رهبر "، اشاره دارد و پیروان "

درک شخصیت فوق العاده ای رهبر خود را" نشان می دهند (کانگر و همکاران، 2000، ص 748). هاس (1977) رهبری کاریزماتیک را با مشخصه بیان عاطفی بالا، اعتماد به نفس، تعیین سرنوشت، آزادی از درگیری های داخلی، و صحت رهبر از اعتقادات. خود شرح می دهد. کوزس و پوسنر (2007، ص 133) با تاکید بر اینکه رهبران الهام بخش درخواست تجدید نظر به آرمان های مشترک و تحریک و تشجیع دید یک سازمان را دارند که عمیقا در قلب دیگران طنین انداز هستند.

رهبران کاریزماتیک می دانند که در سطح عاطفی برای افراد تاثیر بالایی دارند که بیشترین تعهد شخصی را ایجاد می کند(بویاتسیس و مک کی، 2005). در حال نوشتن از منابع رهبری موثر ، ففر (1998، ص 125) با اشاره به مورد المار تویم از نیوزیلند بیان می کند که اجرا شیوه اعتماد بالا و بر اساس روابط نزدیک با فرد فرد پرسنل است. در تویم نشان می دهد که تاثیر رهبری کاریزماتیک در اجرای شیوه های منابع انسانی است که نیوزیلند " از تبدیل بوروکراسی دولتی معمولی به یک مالک سودآور شرکت و اداره پست کارآمد ترین در جهان " خبر داد (ففر، 1998، ص 125).

HRPها، که نشان دهنده توانایی برای ایجاد یک اتصال کاریزماتیک شخصی با سازمانی کارکنان هستند، و کسی که این ارتباط را توسط احترام تعهدات، احترام به وظایف نظارت اخلاقی با تشویق کارکنان حفظ می کند(کوزس و پوسنر، 2007، فصل 11 و 12). این توانایی ایجاد تعهد بالا و اعتماد بالا و در قلب سازمان اجرای بالایی دارد (سنگه، 2006) و یک مسئولیت کلیدی برای رهبری موثر است.

در وظایف اخلاقی، HRPها نیز اصول محور هستند. رهبری مبتنی بر اصول شامل پایه های نظارت اخلاقی به درجه هستند که به دنبال ادغام ابزاری و هنجاری اهداف یک سازمان می باشند در حالی که با اصول جهانی نشان داده شده توسط رهبران موثر سازگار هستند. کاوی (1992، 2004) استدلال کرد که رهبری موفق ترین است که آن را به یک مجموعه ای از اصول الگو به خوبی پذیرفته شده و ارزش های اخلاقی مورد احترام و اثربخشی پایبند است. مطابق با کاوی (1992، ص 31)، رهبری مبتنی بر اصولی " از داخل به خارج " در اصل شخصی، فردی، مدیریتی، و سطح سازمانی است. رهبران محور کسب اعتماد بر اساس شخصیت و صلاحیت هستند (کاوی، 2004). کوزس و

پوسنر (2003) اشاره کرده اند که رهبران بزرگ اعتبار خود را بر اساس ثبات در اصول صحیح مدلسازی و ارج نهادن به ارزش هایی حفظ می کنند که صداقت شخصی را نشان می دهد.

رهبر، اصل محوری شناخته شده ای است که نتایج فضیلت جایگزین پایبندی به قوانین را نشان می دهد (کولبرگ، 1985) و اهداف اخلاقی مکمل بهترین شیوه در دستیابی به اهداف نظارتی هستند (کالدول و کری 2005). ارزش های سازمانی مدل رهبران مبتنی بر اصول (کونس و پوسنر، 2007) تشخیص می دهند که رهبری موثر در نهایت هر دو اهداف ادغام می کنند. (رجوع به برنز، 1978) در مطالعه کلاسیک خود از بسیاری از کسب و کار موفق در قرن گذشته استفاده می کند، کالینز و پوراس (2004، صص 131-135) اشاره می کنند که در ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر اصل بر اساس ارزش های اصلی قوی و یک ایدئولوژی هسته ای تاکید دارند.

HRPها نسبت به تعهدات اخلاقی زمانی است که دانش هدایت اصول را مشخص می کنند که سازمان های بزرگ را توسعه می دهند (ففر، 1998)، و زمانی که آنها به سازمان کمک در ایجاد فرهنگ سازمانی کمک می کنند که با رفتارهای واقعی با ارزش مطابقت دارند (شاین، 2004). این تعهد به ارزش ها و اصول رهبری محور یک عنصر کلیدی و اجرای سیستم های منابع انسانی است که در کسب تعهد کارکنان و اعتماد اعمال می شود (کاوی 2004). HRPها نشان می دهند که اصول اعتماد رهبری را برای بخش اعتماد به دیگران دارند. رهبری در بخش اصلی نظارت اخلاقی قرار دارد (کالدول و همکاران، 2007) و نمونه آن عمق تعهد به خدمت فردی است. دی پری (2008، ص 11)، یکی از مهمترین و بسیار مورد توجه ترین نکات مربوط به خدمتگزار را نشان می دهد که رهبران سازمانی مسئولیت اخلاقی نسبت به کارکنان را از طریق سیاست هایی ایجاد می کنند که نشان می دهد سازمان به رفاه هر یک از کارکنان متعهد است. همیلتون و نورد (2005، ص. 875) رهبری به عنوان " ارزش نهادن برای افراد و افراد در حال توسعه، ساخت جامعه، شیوه اصلی و رهبری تشریح می کند که بر افرادی تمرکز که رهبری شده و کسانی که این سازمان به خدمت گرفته است.

گرین (2004، ص 2) تاکید کرد که رهبر ابتدا یک خدمت گذار است زیرا به خدمت به دیگران به تعهد دارد. رهبری خدمتگزار نسبت به هر فرد به عنوان یک هدف ارزشی است، تا حدی که به سادگی به عنوان ابزاری برای نتایج

سازمانی محسوب می شوند (رجوع به بوبر، 2008؛ هاسمر 1995). رهبر خدمتگزار نیازها، خواسته ها، علاقه مندی ها و رفاه دیگران را بالای منافع شخصی در نظر می گیرند (لودما و کاکس، 2007، ص. 343) در حالی که همچنین نسبت به وظایف به سازمان (دی پری 2004). ففر (1998، ص 91-92) اشاره می کند که ولب کلهر مدیر عامل سابق خطوط هوایی جنوب غربی، و سام والتون، بنیانگذار وال مارت، برای ارزش نهادن به کارکنان به عنوان حیاتی برای موفقیت خود سازمان ها و برای اتخاذ یک فلسفه رهبری ترکیب اصول رهبری خدمتگزار معروف هم شده بودند. این بها دادن به کارمندان هم در دو وال مارت و هم در خطوط هوایی جنوب غربی و برای رفاه کارکنان انطباق داده شده اند که کارکنان نیز تعهد خود را به نوبه خود افزایش می دهد.

HRP ها که به "رفاه، رشد، و تمامیت" تعهد دارند (کالدول و همکاران، 2002، ص. 162) سهامداران رهبران خدمتگزار هستند و سخنگویان اخلاقی هستند. این تعهد به منافع ذینفعان که باعث می شود رهبران معتبر و قابل اعتماد باشند (کوزس، پوسنر، 2003). HRP ها که در ایجاد سیاست ها شکست خوردند تعهد به خدمت کارکنان را نشان می دهد، و اینکه رفتار با کسانی که ارزش ها، اعتماد کارکنان و مهارت توانایی سازمان را برای به حداکثر رساندن طولانی مدت در ایجاد ثروت هستند، متناجس می سازند (سنگه، 2006).

HRP ها سطح 5 رهبرانی هستند که تعهد شدید خود را به موفقیت سازمان را نشان می دهند، در حالی که سیستم هایی هستند که ایجاد مشارکت کارکنان و دادن اعتبار به کارمندان را برای دستیابی به موفقیت سازمان تشخیص می دهند. سطح 5 رهبران بینش رهبری را نشان دادند که با میل و رغبت قدرت و اعتبار را برای موفقیت سازمان بکار می برند در حالی که برای شکست سازمانی پذیرش مسئولیت شخصی هستند. (کالینز، 2001). در مطالعه خود از شرکتهای بزرگ، کالینز (2001، ص 17-40) نشان داد که رهبران سازمان از تعهد بزرگ "با تعهد بالا همراه با فروتنی بسیار شخصی همراه است. در بحث سطح 5 رهبران، مارکوم و اسمیت (2007) توضیح دادند که سطح 5 رهبران افرادی هستند که از کیفیت خودخواهانه منافع شخصی اجتناب می کنند که رهبران با مشخصات بالا در بسیاری از سازمان ها می باشند. کالینز (2001، ص 27) تاکید کرد که سطح 5 رهبران "من محور" نیستند، اهداف آنها به دنبال خدمت است یا اینکه موفقیت خود را به عنوان موفقیت سازمان مشاهده می کند. در عوض، آنها

به کسانی تمایل دارند که کاری را در مورد آنها توضیح داده اند، به عنوان ویژگی " ساکت و آرام، فروتن، متواضع، محفوظ به حیا، خجالتی، بخشنده، مودب، و غیره کار می کنند،(کالینز، 2001، ص 27).

کالینز (2001، ص 30) گزارش داد که سطح 5 رهبران همچنین دارای " عزم بالایی برای انجام هر کاری هستند که برای سازمان خدمت کنند و آن را بزرگ سازند. ورهان (2007، ص. 433) همچنین به موفق ترین رهبران در مطالعه خود از رهبران زن موثر اشاره کردند، سطح 5 رهبرانی که " به نظر می رسد بیشتر در مورد موفقیت پایدار سازمان خود از میراث خود توجه دارند. " سطح 5 رهبران تحول آفرین نشان دادند تواضع و فروتنی در مورد موفقیت خود را به دیگران در سازمان خود برای موفقیت اعتبار می بخشند، در حالی که مسئولیت کامل برای اشتباهات توسط یک سازمان و برای رسیدگی به آن خطا پذیرفته می شود (کالینز، 2001). با استناد به مورد مدیر عامل شرکت AES ، دنیس بک، ففر (1998، ص 99-103) تاکید کردند که سازمان موثر سودآوری کوتاه مدت با کارکنان در حال تغییر در کوتاه مدت را انجام نمی دهند. با کار برای موفقیت بلند مدت یک سازمان و ایجاد سیاست ها و سیستم های که به کارکنان برای ایجاد پایه و اساس برای رسیدن به رشد دراز مدت به جای نمونه کوتاه مدت و صداقت در برابر فشار برای دستیابی به نتایج کوتاه مدت در محیط کسب و کار امروز تحریف شده است (ففر، 1998).

متخصصان منابع انسانی به عنوان مباحثین و سطح 5 رهبران عملی و اخلاقی هستند زمانی که آنها سیستم های منابع و فرآیندهایی را ایجاد می کنند که به طور کامل با اهداف هنجاری و ابزاری سازمان منطبق هستند، در حالی که به کارکنان برای نقش در انجام این اهداف اعتبار می دهند (کالدول و همکاران، 2007). این سیستم منطبق و موافق با فرآیندهای تعادل نیازهای سازمان با تعهد به بهترین منافع سهامداران است () (پاچانت 2005) و سیستم های پاداشی را ایجاد می کنند که کارکنان نیز برای کمک به موفقیت سازمانی پاداش می گیرند. هنگامی که مدل رفتار HRP ها بر رهبری شرطی باشند، آنها به سازمان در ایجاد دانش جدید کمک می کنند که آن را قادر می سازد تا شرکت مزیت رقابتی و بهبود مداوم را ایجاد و حفظ کند. رهبری شرطی ادغام نقش رهبر به عنوان یک خدمتگذار، مدل، نقش، منبع الهام بخش و به عنوان خالق بینش جدید و معنا است (کالدول و همکاران، 2007).

رهبری شرطی شامل دستیابی به یک هدف اصیل است که اغلب به عنوان افزایش سطح یک قرارداد و یا حتی یک وظیفه مقدس را توصیف می کند (بارنت و شوبرت، 2002؛ دی پری، 2004)؛ رهبران شرطی و پیمانی نه تنها به دنبال افزایش مهارت ها و توانایی افراد هستند که با آنها مرتبط هستند، بلکه به دنبال باز کردن بند انسان بزرگ بالقوه است که اغلب در سازمان خفته و خاموش هستند (پیو، 2003، ص 26). تلاش برای خدمت افراد و سازمان، به اشتراک گذاری دانش، الهام بخش به عنوان مثال شخصی و یادگیری با دیگران و رهبری شرطی هماهنگ به یادگیری مستمر اهمیت می دهند (پاو 2003).

رهبری شرطی دارای اخلاق نظارتی است که به ایجاد راه حل های جدید برای مشکلات، ایجاد ثروت و ارزش های جدید، و کار برای رفاه سهامداران تعهد دارد (کالدول و همکاران، 2006). در این توانایی برای کمک به مردم حقایق جدیدی را کشف می کنند و به بهترین شرایط خود در سطح فردی و سازمانی می رسند، سازمان بهینه سازی ثروت ایجاد می کند (سنگ، 2006) و نقش آنها به عنوان رهبران شرطی و ناظر اخلاقی هستند (کالدول و دیکسون، 2007؛ کالدول و همکاران، 2007 . کوزس و پوسنر (2007، ص. 317) به عنوان مثال به مدیر عامل بزرگترین شبکه غربی استرالیا از نمایندگی های خودرو اشاره کرد که ارزش خود را به عنوان نقش فردی در سازمان نیز برای موفقیت سازمان مهم می دانند - بهدین وسیله به فرد نه تنها برای به اشتراک گذاشتن در دستاوردهای سازمان بلکه تعریف دوباره آنها کمک می کنند.

سونگ چون و همکاران (2007) ت بر نقش حیاتی خلق دانش در شرکت های به عنوان یکی از عناصر مهم معماری منابع انسانی و بر اهمیت حمایت از فرهنگ سازمان یادگیرنده برای ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار HRP ها تاکید کردند. تبدیل رهبران زمانی است که آنها بر افرادی با توانمند سازی آنها برای افزایش سطح تعهد به خود و سازمان و ایجاد فرصت برای ایجاد دانش و بینش جدید تمرکز دارند که به نفع سازمان و فرد است (رجوع به پیو ، 2003؛ سنگ، 2006).

همانند HRP ها ویژگی های نظارت اخلاقی برای ارزش افزوده سازمان به زندگی افراد و سازمان ها کمک می کند. سالامون و فلورس (2003) رهبران را افرادی نام نهادند که تعهد بالا به دیگران و به خود سازمان را " معتبر " نشان

می دهند و به یکپارچگی کسانی اشاره دارد که به صورت غیر خودخواهانه و موثر هستند (کلپ و ری 2005، صص 154-158). همچنین با اشاره به شخصیت رهبران و موفقیت های آنها، " ارزش و فضیلت " را در ایجاد فرهنگ توصیف می کنند که در آن کارکنان برای رسیدن نتایج مطلوب HRP احساس قدرت می کنند، رهبری رفتارهای نظارت اخلاقی ارزش فردی و همچنین سازمان را درک می کند در حالی که به بالا بردن منافع نفر و سازمان توجه دارد.

با یکپارچه سازی بهترین عناصر رهبری، HRP ها نقش خود را به عنوان مباشرین اخلاقی ایفا می کنند و به توانایی سازمان خود کمک می کنند، در حالی که به نفع کارمندانی در حال کار در آن سازمان است. به عنوان مشارکت کننده های بهینه برای دستاورد استراتژیک ماموریت سازمانی، HRP ها نشان می دهند که رفتارهایی رهبری تحول آفرین فرصتی برای خدمت به نیاز های متعدد سهامداران در وظایف اخلاقی وسیع دارند (هاسمر 2007). HRP ها می توانند به سازمان ها در ایجاد اعتماد و تعهد در پیگیری دارایی های طولانی مدت کمک می کنند (رجوع کنید به سنگ 2006) همانطور که ناظرین اخلاقی به عنوان رهبران تحول گرا به سازمان خدمت می کنند.

مشارکت مقاله ما

سازمان های مدرن امروزی به شدت به رهبرانی نیاز دارند که می توان به آنها اعتماد کرد در صورتی که سازمان های آنها در یک بازار جهانی به شدت رقابتی موفق بودند (کامرون، 2003). این دسته از رهبران عبارتند از افراد بسیار صالح، آگاه، و ماهر در مدیریت منابع انسانی که چگونگی انطباق برنامه مدیریت منابع انسانی با اهداف شرکت های بزرگ و برنامه های استراتژیک را می دانند (بکر و همکاران، 2001). ما استدلال می کنیم که مهارت های رهبری HRP ها باید دیدگاه اخلاقی نظارت اخلاقی و مشارکت منحصر به فرد رهبری تحول آفرین را در بر گیرد.

نشان دادیم که مقاله ما در متون موبوط به SHRM در چهار روش قابل توجه مشارکت داشت.

1. ما بر اهمیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان یک عنصر حیاتی سازمان موفق تاکید کردیم زمانی که با اهداف، ارزش ها و اولویت های کلی آن سازمان منطبق بود. با این حال متوجه شدیم که بسیاری از HRP ها در

درک این نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی شکست خورده اند یا این که توانایی انطباق سیستم های مدیریت منابع انسانی برای به خدمت گرفتن آنها در شرکت خود را ندارند. شیوه ها مدیریت منابع انسانی که به شیوه ای یکپارچه عمل می کنند اهداف استراتژیک را تقویت می کنند که می تواند نقش عمده ای در فعال کردن سازمان برای استفاده از کارمندان به عنوان منبع استراتژیک مزیت رقابتی بازی کند (هارتل و همکاران، 2007؛ کونزلمان و همکاران، 2006). اگر چه طراحی سیستم های منابع انسانی منطبق و چهارچوب سازی یک استراتژی با درک مناسب مهم است، در اجرای این سیستم ها که یک شرکت به نتایج سازمانی مورد نظر دست یابد (ففر، 1998، سان و همکاران، 2007). شکست سازمان برای ایجاد انطباق و سازمان های متجانس با سیستم های HR است که با اهداف استراتژیک مستند شده توسط محققان مدیریت درگیر است (لاولر III، 2008؛ ففر، 1998، 2007).

2. ما نقش مدیریت منابع انسانی استراتژیک را به عنوان به اصول اخلاقی توصیف و تعیین کردیم و بر نظارت اخلاقی نسبت به HRPها برای سازمان خود تاکید کردیم. نظارت اخلاقی یک فلسفه رهبری و اداره بهینه تولید ثروت بلند مدت است که بر وظایف نسبت به همه ذینفعان احترام می گذارد (کالدول و کری، 2005؛ پیو، 2003). به عنوان یک چارچوب که ارزش های اخلاقی هنجاری و ابزاری را هماهنگ می سازد (رجوع به پین، 2003)، اصول نظارت اخلاقی هم اعتماد و هم تعهد پیروان خود را ایجاد می کند (کالدول و همکاران، 2008). HRPها نسبت به سازمان مجموعه ای از تعهدات و وظایف را دارند که شامل کمک به تیم مدیریت ارشد برای کمک به اثربخشی استراتژیک شرکت است در حالی که به طور همزمان نیازهای اعضای سازمان را مرتفع می سازد (بارنارد، 1938؛ بکر و هالسید 1999). به ندرت سازمان هایی هستند که قادر به کسب اعتماد کارکنان باشند اگر سیستم مدیریت منابع انسانی و فرآیندهای با اهداف استراتژیک شرکت در تناقض باشند (ففر، 1998). رهبری همخوان و موثر و سیاست های سازگار به سازمان برای به دست آوردن تعهد کارکنان کمک می کند که کلید ایجاد ثروت بلند مدت است (سنگ، 2006).

3. ما اهمیت وظایف اخلاقی ذاتی را در بهترین شیوه رهبری به عنوان عناصر ضروری از مسئولیت های HRPها را در احترام به نقش سازمانی خود شناسایی کردیم. تعهدات رهبری و مسئولیت های HRPها بهترین عناصر رهبری

تحول گرا، رهبری کاریزماتیک، رهبری خدمتگزار، سطح 5 رهبری و رهبری شرطی را بهم پیوند می دهد. هر یک از این شش دیدگاه رهبری با پایداری هنجاری و ابزاری با دامنه ثابت و وظایف مدیریت منابع انسانی استراتژیک همراه است (ففر، 1998، 2007) و نتایج اجتماعی و مالی سازمان را تسهیل می کند (رجوع کنید به کالینز، 2001؛ هاسمر، 2007؛ پین، 2003). این مسئولیتهای اخلاقی اهمیت انطباق سیستم های سازمانی متناسب و سازگار را نشان داد که با شواهدی همراه هستند که بر اهمیت اجرای بالای سازمان در ایجاد ثروت بلند مدت تاکید دارند (کالینز، 2001؛ پین، 2003؛ سنگ، 2006).

4. اهمیت حرفه ای های منابع انسانی برای بالا بردن سهم خود در سازمان حرفه ای، اخلاقی، و استراتژیک را تقویت کردیم. HRP ها اغلب در مشارکت برای موفقیت سازمان ناکارآمد هستند، زیرا آنها برای نشان دادن شرط دانش و مهارت برای کمک به سازمان برای رسیدن به اهدافی که نقش آنها به عنوان شرکای کسب و کار و تصمیم گیرندگان اصلی حیاتی است، شکست خورده اند (لاولر و مهرمان 200). در محیط کسب و کار بسیار رقابتی امروز، نقش کارکنان به طور فزاینده برای دستیابی به راهبردی رقابتی بسیار مهم است و این فرصت را برای سازمان ایجاد می کند که از موارد بالقوه کارکنان استفاده کند که اغلب تفاوت کلیدی برای هر دو مزیت رقابتی و افزایش سودآوری دارد (ففر، 2007). HRP ها که به ایجاد فرهنگ سازمانی بر اساس هنجار فضیلت کمک می کنند، می توانند توانایی شرکت های خود را برای به دست آوردن اعتماد و تعهد بالای کارکنان افزایش دهند که منجر به کیفیت بهتر، بهبود خدمات به مشتریان و افزایش سودآوری می شود (کامرون، 2003). نقش HRP ها در سازمانها، آنها را قادر می سازد تا به صورت حرفه ای تر و موفقیت تر عمل کنند در حالی که شرکت قادر است نسبت به وظایف اخلاقی ضمنی در قبال کارکنان عمل کند.

پیام روشن دانشمندان مدیریت که سازمان های امروزی را مطالعه می کنند این است که "خوبی" به اندازه کافی خوب نیست و، در واقع، «دشمن بزرگ» (کالینز، 2001، ص. 1). چالش برای رهبران امروزی این است که از "کارآمدی" به سمت "عظمت" حرکت می کند (کاوی 2004، ص 3-4) برای بهینه سازی پتانسیل سازمان مدرن است.

نتیجه گیری

تنها زمانی که HRP ها صالح و با اخلاق درک شدند، قادر خواهند بود اعتماد سهام داران سازمانی را که با آنها کار می کنند، تامین کنند (گراهام و تاربل 2006). اتخاذ استانداردهای نظارت اخلاقی و بهترین شیوه های رهبری ممکن است یک چالش دلهره آور برای HRP ها باشد. با این حال، این چالش با نیازهای سازمان هایی مطابق است که باید در جهانی رقابت کند که به طور فزاینده رقابتی می شود که به شدت به مهارت و تعهد کارکنان برای ایجاد ارزش و ثروت بلند مدت وابسته است (کاوی، 2004؛ ففر، 2007).

اگرچه نقش مدیریت منابع انسانی در طول 20 سال گذشته بطور قابل ملاحظه ای تغییر کرده است، HRP ها همچنان به دنبال فرصت هایی برای گسترش و تقویت نقش خود در کمک به سازمان برای به حداکثر رساندن بهره وری، نظارت اخلاقی تر و رقابت موثرتر هستند (ففر، 2007). در فهم نقش آنها را به عنوان رهبران سازمانی تحول گرا، HRP ها برای آماده سازی خود به منظور انجام اهداف سازمان تا به حد عالی رساندن تخصص خود در مورد اهداف سازمانی، توسعه مهارت های اعضای سازمان و ایجاد سیستمهای منطبق تعهد دارند که برای موفقیت سازمان های مدرن بسیار مهم هستند (هاسمر 2007، مرهان و همکاران، 2004). چنین آماده سازی نیاز دارند که HRP ها هم بینش های خود را در مورد مسائل اخلاقی و معنوی توسعه می دهند و اینکه مثالی را به عنوان رهبران اخلاقی تنظیم می کنند (کوزس و پوسنر، 2007؛ پینینگتون و همکاران، 2007).

تمایل سازمان ها برای دنبال کردن سیستماتیک اهداف دوگانه دستیابی به مأموریت و کمک به کارکنان سازمانی برای رسیدن به اهداف شخصی آنها یک تعهد ضمنی نظارت اخلاقی و رهبری سازمانی است (بارنارد و اندروز، 2007؛ کالدول و همکاران، 2008). دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت بر اهمیت رفع نیازهای کارکنان برای حفظ آنها به عنوان یک منبع مبتنی بر منابع مزیت رقابتی تاکید دارد (بارنی و رایت، 1998). تحقیق علمی در مورد سازمان های موفق به طور فزاینده نشان می دهد که موفق ترین شرکت ها آنهایی هستند که اهداف ابزاری یا مبتنی بر دستاورد و هنجاری یا مبتنی بر ارزش را به حالت تعادل در آورند (کامرون، 2003؛ کالینز، 2001؛ ففر، 1998). نتایج ارزیابی و

حفظ تعهد برای افراد عامل با ارزش سیستم هایی با کارایی بالا هستند که اولویت ابزاری و هنجاری سازمان را به تعادل می رسانند (ففر، 1998، 2007).

سازمان هایی که اصول رهبری اخلاقی را با یک رویکرد استراتژیک برای به حداکثر رساندن ارزش ها، نتایج و دستاورد های بهینه سازی مدیریت منابع انسانی ادغام می کنند که در بلند مدت منحرف می شود (کالینز و کلارک، 2003؛ پین، 2003). با احترام به وظایف آنها به عنوان ناظرین اخلاقی و اصول ترکیبی رهبری تحول آفرین، HRP ها می توانند سهم عمده ای برای موفقیت های مالی سازمان فراهم کنند در حالی که به وظایف ضمنی پذیرفته شده سازمانها به اعضای سازمان مدیون است (دیپری 2004؛ پین، 2003).

References

- Barnard, C. I.: 1938, *Functions of the Executive* (Harvard Business School Press, Cambridge, MA).
- Barnard, C. I. and K. R. Andrews: 2007, *Functions of the Executive: 30th Anniversary Edition* (Harvard University Press, Cambridge, MA).
- Barnett, T. and E. Schubert: 2002, 'Perceptions of the Ethical Climate and Covenantal Relationships', *Journal of Business Ethics* 36(3), 279-290.
- Barney, J. B. and P. M. Wright: 1998, 'On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage', *Human Resource Management* 37(1), 31-46.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio: 1990, 'Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond', *Journal of European Industrial Training* 14(5), 21-27.
- Becker, B. E. and M. A. Huselid: 1998, 'High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications', in G. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16 (JAI Press, Greenwich, CT), pp 53-101.
- Becker, B. E. and B. Gerhart: 1996, 'The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance, Progress, and Prospects', *Academy of Management Journal* 39(4), 779-801.
- Becker, B. E. and M. A. Huselid: 1999, 'Overview: Strategic Human Resource Management in Five
- Boudreau, J. W. and P. M. Ramstad: 2005, 'Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition', *Human Resource Management* 44(2), 129-136.
- Boyatzis, R. and A. McKee: 2005, *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion* (Harvard Business School Press, Boston, MA).
- Buber, M.: 2008, *I and Thou* (Hesperides Press, New York).
- Burns, J. M.: 1978, *Leadership* (Harper & Row, New York).
- Caldwell, C., S. J. Bischoff and R. Karri: 2002, 'The Four Umpires: A Paradigm for Ethical Leadership', *Journal of Business Ethics* 36(1/2), 153-163.
- Caldwell, C. and R. Dixon: 2007, *Transformative Leadership - An Integrative Theory of Ethical Stewardship*. Paper Presented at the Fourteenth Annual International Conference on Ethics in Business at DePaul University on November 1, 2007.
- Caldwell, C., L. Hayes, P. Bernal and R. Karri: 2008, 'Ethical Stewardship: The Role of Leadership Behavior and Perceived Trustworthiness', *Journal of Business Ethics* 78(1/2), 153-164.
- Caldwell, C. and R. J. Karri: 2005, 'Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust', *Journal of Business Ethics* 58(1), 249-259.
- Caldwell, C., R. Karri and P. Vollmar: 2006, 'Principal Theory and Principle Theory: Ethical Governance from the Follower's Perspective', *Journal of Business Ethics* 66(2-3), 207-223.
- Caldwell, C., C. Voelker, R. D. Dixon and A. LeJeune: 2007, *Transformative Leadership: An Ethical Stewardship Model for Healthcare* (Healthcare, Business, and Policy, Fall Edition, Organizational Ethics), pp. 126-134.
- Cameron, K. S.: 2003, 'Ethics, Virtuousness, and Con-

- Leading Firms', *Human Resource Management* 38(4), 287–301.
- Becker, B. E. and M. A. Huselid: 2006, 'Strategic Human Resource Management: Where do we go from Here?', *Journal of Management* 32(6), 898–925.
- Becker, B. E., M. A. Huselid and D. Ulrich: 2001, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance* (Harvard Business School Press, Boston, MA).
- Beer, M.: 1997, 'The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between Traditional Administrative and a New Strategic Role', *Human Resource Management* 36(1), 49–56.
- Bennis, W. G. and B. Nanus: 2007, *Leaders: Strategies for Taking Charge* (Harper, New York).
- Block, P.: 1993, *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest* (Jossey-Bass, San Francisco, CA).
- Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage', *Academy of Management Journal* 46(6), 740–751.
- Collins, J. and J. I. Porras: 2004, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 2nd Edition (Harper-Collins, New York).
- Coltrin, S. A.: 1991, 'Ethics – More than Legal Compliance', *Human Resource Management* 26, 1–12.
- Conger, J. A., R. N. Kanungo and S. T. Menon: 2000, 'Charismatic Leadership and Follower Effects', *Journal of Organizational Behavior* 21(7), 747–767.
- Covey, S. R.: 1992, *Principle Centered Leadership* (Simon & Schuster, New York).
- Covey, S. R.: 2004, *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness* (Free Press, New York).
- Deming, W. E.: 2000, *Out of the Crisis* (MIT Press, Cambridge, MA).
- DePree, M.: 2004, *Leadership is an Art* (Doubleday, New York).
- Dvir, T., D. Eden, B. J. Avolio and B. Shamir: 2002, 'Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment', *Academy of Management Journal* 45(4), 735–744.
- Graham, M. E. and L. M. Tarbell: 2006, 'The Importance of the Employee Perspective in the Competency Development of Human Resource Professionals', *Human Resource Management* 45(3), 337–355.
- Greenleaf, R. K.: 2004, 'Who Is the Servant-Leader?', in L. C. Spears and M. Lawrence (eds.), *Practicing Servant Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness* (Jossey-Bass, San Francisco), pp. 1–7.
- Grossman, R. J.: 2007, 'New Competencies for HR', *HR Magazine* 52(6), 58–62.
- Guest, D. E.: 2007, 'HRM and Performance: Can Partnership Address the Ethical Dilemmas?', in stant Change', in N. M. Tichy and A. R. McGill (eds.), *The Ethical Challenge: How to Lead with Unyielding Integrity* (Jossey-Bass, San Francisco, CA), pp. 185–194.
- Clardy, A.: 2008, 'The Strategic Role of Human Resource Development in Managing Core Competencies', *Human Resource Development International* 11(2), 183–197.
- Collins, J.: 2001, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others don't* (HarperCollins, New York).
- Collins, J.: 2005, 'Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve', *Harvard Business Review* 83(7/8), 136–146.
- Collins, C. J. and K. D. Clark: 2003, 'Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social
- Hosmer, L. T.: 2007, *The Ethics of Management*, 6th Edition (McGraw-Hill, New York).
- House, R. J.: 1977, 'A 1976 Theory of Charismatic Leadership', in J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (Southern Illinois University Press, Carbondale, IL), pp. 189–207.
- Huselid, M. A.: 1995, 'The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance', *Academy of Management Journal* 38, 635–672.
- Huselid, M. A. and B. E. Becker: 1997, 'The Impact of High Performance Work Systems, Implementation Effectiveness, and Alignment with Strategy on Shareholder Wealth', *Academy of Management Proceedings*.
- Huselid, M. A., S. E. Jackson and R. S. Schuler: 1997, 'Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance', *Academy of Management Journal* 40(1), 171–188.
- Kanter, R. M.: 2008, 'Transforming Giants', *Harvard Business Review* 86(1), 43–52.
- Kohlberg, L.: 1985, 'The Just Community Approach to Moral Education in Theory and Practice', in M. W. Berkowitz and F. Oser (eds.), *Moral Education: Theory and Practice* (Erlbaum, Hillsdale, NY).
- Kolp, A. and P. Rea: 2005, *Leading with Integrity: Character Based Leadership* (Atomic Dog Publishing, New York).
- Konzelmann, S., N. Conway, L. Trenberth and F. Wilkinson: 2006, 'Corporate Governance and Human Resource Management', *British Journal of Industrial Relations* 44(3), 541–567.
- Kouzes, J. M. and B. Z. Posner: 2003a, *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, 2nd Edition (Wiley & Sons, San Francisco, CA).
- Kouzes, J. M. and B. Z. Posner: 2003b, *Encouraging the Heart: A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others* (Jossey-Boss, San Francisco, CA).
- Kouzes, J. M. and B. Z. Posner: 2007, *Leadership Chal-*

- A. Pinnington, R. Macklin and T. Campbell (eds.), *Human Resource Management: Ethics and Employment* (Oxford University Press, Oxford), pp. 52–65.
- Hamilton, F. and W. R. Nord: 2005, 'Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, and Forgiveness', *Academy of Management Review* **30**(4), 875–877.
- Hartel, C., Y. Fujimoto, V. E. Strybosch and K. Fitzpatrick: 2007, *Human Resource Management: Transforming Theory into Innovative Practice* (Pearson Education, Australia).
- Hernandez, M.: 2008, 'Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model', *Journal of Business Ethics* **80**(1), 121–128.
- Hosmer, L. T.: 1995, 'Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Behavior', *Academy of Management Review* **20**, 379–404.
- Ludema, J. D. and C. K. Cox: 2007, 'Leadership for World Benefit: New Horizons for Research and Practice', in S. K. Piderit, R. E. Fry and D. L. Cooperrider (eds.), *Handbook of Transformative Cooperation: New Designs and Dynamics* (Stanford Business Books, Palo Alto, CA), pp. 333–373.
- Marcum, D. and S. Smith: 2007, *egonomics: What Makes Ego Our Greatest Asset (or Most Expensive Liability)* (Fireside Publishing, Wichita, KS).
- Paine, L. S.: 2003, *Value Shift: Why Companies must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance* (McGraw-Hill, New York).
- Palmer, G.: 2007, 'Socio-Political Theory and Ethics in HRM', in A. Pinnington, R. Macklin, T. Campbell (eds.), *Human Resource Management: Ethics and Employment* (Oxford University Press, Oxford), pp. 23–34.
- Pauchant, T. C.: 2005, 'Integral Leadership: A Research Proposal', *Journal of Organizational Change Management* **18**(3), 211–229.
- Pava, M.: 2003, *Leading with Meaning: Using Covenantal Leadership to Build a Better Organization* (Palgrave MacMillan, New York).
- Payne, S. L. and R. F. Wayland: 1999, 'Ethical Obligation and Diverse Value Assumptions in HRM', *International Journal of Manpower* **20**(5/6), 297–308.
- Pfeffer, J.: 1998, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Harvard Business School Press, Boston, MA).
- Pfeffer, J.: 2007, 'Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained', *Journal of Economic Perspectives* **21**(4), 115–134.
- lunge, 4th Edition (Wiley & Sons, San Francisco, CA).
- Kupers, W. and J. Weibler: 2006, 'How Emotional is Transformational Leadership Really? Some Suggestions for a Necessary Extension', *Leadership & Organizational Development Journal* **27**(5), 368–385.
- Lawler, E. E. III: 2008, 'The HR Department: Give It More Respect', *Wall Street Journal – Eastern Edition* **251**(57), R8.
- Lawler, E. E. III and S. A. Mohrman: 2000, 'Beyond the Vision: What Makes HR Effective?', *Human Resource Planning* **23**(4), 10–20.
- Legge, K.: 2000, 'The Ethical Context of HRM: The Ethical Organisation in the Boundaryless World', in D. Winstanley and J. Woodall (eds.), *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management* (MacMillan Press, London), pp. 23–40.
- Evaluations of Human Resource Practices', *Business Ethics: A European Review* **13**(4), 302–316.
- Senge, P. M.: 2006, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Doubleday, New York).
- Solomon, R. C.: 1992, *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business* (Oxford University Press, New York).
- Solomon, R. C. and F. Flores: 2003, *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life* (Oxford University Press, New York).
- Sun, L.-Y., S. Aryee and K. S. Law: 2007, 'High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective', *Academy of Management Journal* **50**(3), 558–577.
- Sung-Choon, K., S. S. Morris and S. A. Snell: 2007, 'Relational Archetypes, Organizational Learning and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture', *Academy of Management Review* **32**(1), 236–256.
- Ulrich, D. and D. Beatty: 2001, 'From Partners to Players: Extending the HR Playing Field', *Human Resource Management* **40**(4), 293–299.
- Ulrich, D. and W. Brockbank: 2005, 'The Work of HR Part One: People and Performance', *Strategic HR Review* **4**(5), 20–23.
- Werhane, P. H.: 2007, 'Women Leaders in a Globalized World', *Journal of Business Ethics* **74**(4), 425–435.
- Werhane, P. H., T. J. Radin and N. E. Bowie: 2004, *Employment and Employee Rights* (Blackwell Publishing, Oxford).

Pinnington, A., R. Macklin and T. Campbell: 2007, 'Introduction: Ethical Human Resource Management', in A. Pinnington, R. Macklin and T. Campbell (eds.), *Human Resource Management: Ethics and Employment* (Oxford University Press, Oxford), pp. 1–20.

Schein, E. H.: 2004, *Organizational Culture and Leadership* (Jossey-Bass, San Francisco, CA).

Schultz, T. and Y. Brender-Ilan: 2004, 'Beyond Justice: Introducing Personal Moral Philosophies to Ethical