

فهم مدیریت منابع انسانی در زمینه سازمان ها و محیط های آن ها

کلیدواژه‌ها: بین‌المللی، پرسنل، راهبردی، صنعتی/سازمانی

مقدمه

نیاز به فهم زمینه‌های مدیریت منابع انسانی

روانشناسان تجربی ابزارهای پیچیده‌ای را برای بهبود اثربخشی سازمان‌ها ابداع نموده‌اند و شواهد بسیاری وجود دارد که حاکی از افزایش ارزش این روش‌ها است (مثلاً، دنیسون ۱۹۹۰؛ هانسن و ورنرفلت ۱۹۸۹؛ کاوفمن ۱۹۹۲؛ مک‌دوفی و کرافیک ۱۹۹۲؛ میسی و ایزومی ۱۹۹۳؛ ترپسترا و روزل ۱۹۹۳؛ وزارت کار ایالات متحده ۱۹۹۳؛ ام‌ای. هوزلید، منتشر نشده؛ ای.آر. اشل، اولیان جی.دی، کی.جی اسمیت، اچ پی سیمس جونیور، جی.ای. اسکولی، کی.ای. اسمیت، منتشر نشده). با این حال، کارفرمایان در کشور ایالات متحده آمریکا به‌کندی "بهترین روش‌ها" را اقتباس نموده‌اند، یعنی روش‌هایی که در سازمان‌ها از آن‌ها به عنوان موثرترین روش‌ها یاد می‌شود (برتر و همکاران ۱۹۹۲، رینس و بودرو ۱۹۸۶، ساری و همکاران ۱۹۸۸). تحلیلگران بیان کرده‌اند که بخش مهمی از مسئله آن است که ماهیت شواهد علمی فاقد زمینه است (مثلاً، جانز ۱۹۹۳، موری و دیمیک ۱۹۷۸)؛ در نتیجه، نیاز به انجام تحقیقات در مورد مدیریت منابع انسانی نوین که زمینه را به شکل جدی‌تر در نظر می‌گیرد افزایش یافته است (مثلاً، بگین ۱۹۹۱، دوبینز و همکاران، ۱۹۹۱، جیمز و همکاران ۱۹۹۲، لتهام ۱۹۸۸)؛ ولی شواهد تجربی بسیاری نشان دهنده رابطه بین شرایط مربوط به زمینه‌های سازمانی و مدیریت منابع انسانی است. هدف ما از این مرور ادبیات تحقیق افزایش شتاب پیشرفت این حوزه نوظهور است.

ما از مدیریت منابع انسانی به عنوان یک مفهوم جامع که این موارد را در نظر می‌گیرد استفاده می‌کنیم: (الف) روش‌های مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام، گزینش، و ارزیابی؛ (ب) خط‌مشی‌های رسمی مدیریت منابع انسانی که ایجاد و توسعه روش‌های خاص را هدایت می‌کنند و تا حدودی محدود می‌نمایند؛ و (ج) چیره شدن اندیشه‌های فلسفی مدیریت منابع انسانی، که ارزش‌های را مشخص می‌کنند که نشان دهنده خط‌مشی‌ها و

روش‌های سازمان هستند. به شکل ایده‌آل، این موارد سیستمی را در بر می‌گیرد که موجب جذب، پرورش، ایجاد انگیزش، و حفظ کارمندان می‌شود و کارکرد موثر و بقای سازمان و اعضای آن را تضمین می‌کند. برای فهم مدیریت منابع انسانی با توجه به زمینه‌های خاص آن، ما باید چگونگی تاثیرپذیری این سه مولفه مدیریت منابع انسانی از محیط‌های داخلی و خارجی سازمان‌ها را در نظر بگیریم. عوامل مربوط به زمینه‌های داخلی که ما قصد داریم آن‌ها را بررسی کنیم عبارتند از فن‌آوری، ساختار، اندازه، مراحل چرخه حیات سازمانی، و راهبرد تجاری. ما فرهنگ سازمانی را به عنوان یکی از مولفه‌های تفکیک ناپذیر از مفهوم مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیریم و بنابراین مدیریت منابع انسانی بدون توجه به فرهنگ سازمانی بی‌معنا خواهد بود. عوامل مربوط به زمینه‌های خارجی عبارتند از محیط‌های حقوقی، اجتماعی، و سیاسی؛ تشکیل اتحادیه‌ها، شرایط بازار کار؛ ویژگی‌های صنایع، و فرهنگ‌های ملی.

جنبه‌های نظری مرتبط با فهم زمینه‌های مدیریت منابع انسانی

رویکردهای نظری مبتنی بر جامعه‌شناسی، اقتصاد، مدیریت، و روانشناسی، جنبه‌های مختلفی از زمینه‌های حوزه مدیریت منابع انسانی را در نظر می‌گیرند (رایت و مک‌ماهان، ۱۹۹۲). ما موضوع بحث را با بیان خلاصه‌ای از این رویکردها آغاز می‌کنیم که بیشتر مطالعات تجربی که در این فصل ارائه شده و تحقیقاتی که قرار است در آینده صورت پذیرد بر مبنای آن‌ها بوده است.

نظریه سیستم‌های کلی در نظریه سیستم‌های کلی، واحد تجزیه و تحلیل به شکل مجموعه‌ای پیچیده از اجزایی که به یکدیگر وابستگی متقابل دارند مشاهده می‌شود (فون برتالنفی، ۱۹۵۰). یک سیستم باز (در برابر یک سیستم بسته) به منابع ورودی محیط پیرامون خود وابسته است که در یک فرآیند پردازش به خروجی تبدیل می‌شود و با محیط تبادل می‌گردد. مدل‌های سیستم‌های باز به ندرت سازمان‌ها یا واحدهای بزرگ در سازمان‌ها را بررسی می‌کنند. کتاب روانشناسی اجتماعی سازمان‌ها، اثر کاتز و کاهن (۱۹۷۸) یکی از موارد استثنائی است که در آن مدیریت منابع انسانی به عنوان یک خرده نظام نهفته در سیستم سازمانی بزرگتر در نظر گرفته شده است. دیدگاه باز مدیریت منابع انسانی توسط رایت و اسنل (۱۹۹۱) ارائه شده است که از آن برای توصیف مدل مدیریت شایستگی سازمان‌ها استفاده نموده‌اند. مهارت‌ها و توانایی‌ها به عنوان ورودی‌های محیط در نظر گرفته می‌شوند؛ رفتارهای کارمندان به عنوان توان عملیاتی در نظر گرفته می‌شوند؛ و رضایت و عملکرد

کارمندان به عنوان خروجی در نظر گرفته می شوند. در این مدل، کارکرد خرده نظام مدیریت منابع انسانی جذب، استفاده، حفظ، و جایگزینی شایستگی ها است. به طریقی مشابه، توصیفی که اسنل (۱۹۹۲) از مدیریت منابع انسانی به عنوان یک سیستم کنترل ارائه می کند بر مبنای نظریه سیستم ها است. کوزلافسکی و سالاس (۱۹۹۴) در بحث های دقیق تری به ارائه رویکرد سیستم های سازمانی چندسطحی پرداخته اند تا به درک بهتری از روش های آموزش و انتقال دانش به کارمندان دست یابند. بسیاری از نظریات دقیق تر که برای فهم مدیریت منابع انسانی با توجه به زمینه های سازمانی استفاده شده اند، فرض کرده اند که سازمان ها مثل سیستم های باز عمل می کنند.

دیدگاه رفتار نقش کاتز و کاهن (۱۹۷۸) نقش ها را عنوان مولفه های وابسته به یکدیگر که یک سیستم سازمانی را تشکیل می دهند در نظر گرفته اند. به جای استفاده از رفتارهای خاص و عملکرد شغلی به عنوان مولفه های بنیادین، این رویکرد کانون تمرکز خود را از افراد برمی دارد و به سیستم های اجتماعی که ویژگی آن ها نقش های چندگانه، منتقل کنندگان نقش های چندگانه، و ارزیاب های نقش های چندگانه تغییر می دهد. کاتز و کاهن رفتار نقش را به عنوان "کنش های تکرار شونده یک فرد که به درستی ارتباط متقابلی با کنش های تکرار شونده دیگران دارد و حاصل نتایج قابل پیش بینی است" تعریف نموده اند. مدیریت منابع انسانی ابزار اصلی سازمان برای انتشار اطلاعات نقش ها در سراسر سازمان، حمایت از رفتارهای مطلوب، و ارزیابی عملکرد نقش ها است؛ بنابراین، مدیریت منابع انسانی می تواند انتظارات یکسانی از رفتارهای داخل سازمانی داشته باشد و عملکرد کارکنان را به شیوه ای ارزیابی کند که مطابق ملزومات رفتاری سیستم باشد (مثلا، فردریکسون، ۱۹۸۶). ملزومات رفتاری سیستم به نوبه خود به عوامل زمینه ای نظیر راهبردهای تجاری و نوع صنعت بستگی دارند. نظریه نقش اذعان می دارد که انتظارات رفتاری همه شرکاء نقش می تواند بر رفتار اعضای سازمانی تاثیرگذار باشد. این مطلب تلویحا بدان معناست که مدیریت منابع انسانی اثربخش، به برآورده ساختن انتظارات شرکاء نقش در سازمان (یعنی سرپرستان، همکاران، زیردستان) در مرزهای سازمانی (یعنی مشتری و ارباب رجوع) و فراتر از آن (یعنی خانواده و جامعه) کمک می کند. بنابراین انتظارات این شرکاء نقش باید در فهم مدیریت منابع انسانی با توجه به زمینه های آن نظر گرفته شوند.

نظریه سازمانی دیدگاه نظریه نقش بیان می‌دارد که افراد در پی آن هستند که عملکردشان در نقش‌های

تعریف شده اجتماعی مورد تأیید قرار گیرند و از این طریق به فشارهای هنجاری واکنش نشان می‌دهند. به طریقی مشابه، نظریه سازمانی سازمان‌ها را به شکل نهادهایی اجتماعی در نظر می‌گیرد که به دنبال آن هستند که در محیط اجتماعی‌شان مورد تأیید قرار گیرند. سازمان‌ها در پی کسب مشروعیت و مقبولیت هستند که این کار بقای آنان را تضمین می‌کند (میر و روان، ۱۹۷۷، زوکر، ۱۹۷۷). بدلیل آنکه تشکّل‌های متعددی منابع مورد نیاز سازمان‌ها را تحت کنترل خود دارند، سازمان‌ها به دنبال کسب مشروعیت و مقبولیت از ذینفعان بسیاری هستند.

تحقیقات در مورد نهادینه‌سازی (اسکات، ۱۹۸۷، زوکر، ۱۹۸۷) بر فشارهای ناشی از محیط‌های داخلی و خارجی متمرکز شده‌اند. از جنبه داخلی، نهادینه‌سازی از ساختارها و فرآیندهای رسمی‌سازی‌شده و نیز گروه‌های غیررسمی یا در حال ظهور و فرآیندهای سازمانی نشأت می‌گیرد. عوامل خارج از محیط سازمان شامل آنچه مربوط به حاکمیت (مثلاً، قوانین و مقررات)، حرفه‌ها (مثلاً، مجوزها و گواهینامه‌ها) و سازمان‌های دیگر، به ویژه سازمان‌هایی که در همان صنعت فعالیت دارند می‌شوند. صرف نظر از عوامل فشارهای نهادی، دو عبارت اصلی در این دیدگاه عبارتند از (الف) فعالیت‌های نهادینه‌سازی شده در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند، و (ب) سازمان‌هایی که در محیط‌های نهادینه‌سازی شده فعالیت می‌کنند تحت فشار یکسان‌سازی هستند (میر و روان، ۱۹۷۷، زوکر، ۱۹۷۷، دیمائو و پاول، ۱۹۸۳). بنابراین، با توجه به این دیدگاه نظری، زمینه خاصی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند دلیل مقاومت در برابر تغییر و اقتباس رویکردهای نوین به مدیریت منابع انسانی را توضیح می‌دهند. عبارت اول بیان می‌کند که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی ریشه‌های تاریخی عمیقی در سازمان‌ها دارند و در نتیجه نمی‌توان بدون تحلیل گذشته سازمان‌ها آن‌ها را به طور کامل شناخت. با توجه به عبارت دوم می‌توان اینگونه استنباط نمود که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی اقتباس شده توسط یک سازمان به دلیل پیروی از سازمان‌های دیگر است. بنابراین، ظهور و افول "سبک‌ها و رسومات جدید مدیریتی" تا حدودی به دلیل آن است که تعداد معدودی از سازمان‌های دارای مشروعیت، رهبری سبک‌ها را به دست می‌گیرند و سازمان‌های دیگر نیز به دلیل آنکه کسب مقبولیت از طریق تقلید این سبک‌ها را اقدامی کم خطر می‌دانند، از آنان تقلید می‌کنند (آبراهامسون، ۱۹۹۱). مثلاً، تولبرت و زوکر (۱۹۸۳) نشان داده‌اند که نهادینه‌سازی که از تقلید نشان

می‌گیرد تا حدودی جریان اصلاحات در روش‌های گزینش خدمات مدنی که با ورود به قرن جدید در سراسر کشور گسترده می‌شود را توضیح می‌دهد.

نظریه وابستگی به منابع نظریه وابستگی به منابع همانند نظریه نهادینه‌سازی، به روابط بین سازمان و

تشکّل‌های مرتبط با آن می‌پردازد. با این حال، نظریه وابستگی به منابع، بر تبادل منابع به عنوان ویژگی محوری این روابط به جای توجه به مقبولیت و مشروعیت اجتماعی تاکید می‌کند (ففر و کوهن، ۱۹۸۴). بر طبق این دیدگاه، گروه‌ها و سازمان‌ها با کنترل منابع ارزشمند نسبت به یکدیگر برتری پیدا می‌کنند. علاوه بر این، در این دیدگاه فرض می‌شود که فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی منعکس کننده توزیع قدرت در یک سیستم هستند. مثلاً، کارمندان بخش کارگزینی تا جایی که کارمندان بخش‌های دیگر را از طریق کنترل جریان منابع انسانی در سازمان به خود وابسته می‌سازند نسبت به آنان قدرت می‌یابند (اوسترمین ۱۹۸۴، ۱۹۹۲؛ ففر و کوهن ۱۹۸۴). بنابراین، این دیدگاه نظری تا حدودی شبیه به دیدگاه تعامل‌گرایان در رشته روانشناسی است که عوامل (یک سازمان یا یک واحد) و محیط با یکدیگر همکاری می‌کنند تا رفتار کنش‌گر را توضیح دهند.

نظریات نهادینه‌سازی و وابستگی به منابع با توجه به زمینه‌های فهم دیوان‌سالاری‌های دولتی بزرگ شکل گرفته‌اند و کارایی را جزء مهمترین اهداف خود قرار نمی‌دهند (آستروف و اشمیت، ۱۹۹۳). برعکس، نظریاتی را که در ادامه بررسی می‌کنیم، یعنی نظریات سرمایه انسانی، هزینه‌های تبادل، نمایندگی، و نظریه منابع بنیان، با توجه به زمینه‌های فهم شرکت‌های تجاری ایجاد شده‌اند و موضوع کارایی در آن‌ها اهمیت محوری دارد.

نظریه سرمایه انسانی در ادبیات علوم اقتصادی، منظور از سرمایه انسانی قابلیت‌های تولیدی افراد است

(بکر، ۱۹۶۴). مهارت‌ها، تجربیات، و دانش افراد برای سازمان‌ها دارای ارزش اقتصادی است زیرا این موارد سازمان‌ها را قادر می‌سازند به بهره‌وری دست یابند و خود را با شرایط وفق دهند؛ بنابراین، افراد در سازمان، تشکیل دهنده سرمایه انسانی آن‌ها هستند. سرمایه انسانی نیز همانند دیگر انواع سرمایه‌ها در بازار دارای ارزش است، ولی برعکس انواع دیگر سرمایه‌ها ارزش بالقوه سرمایه انسانی را صرفاً می‌توان با همکاری با افراد به ارزش بالفعل تبدیل نمود. بنابراین، همه هزینه‌ای مربوط به بدست آوردن رفتارهای دارای بهره‌وری از کارمندان، که شامل هزینه‌های مرتبط با ایجاد انگیزش، نظارت، و حفظ آنان می‌شود، سرمایه‌گذاری بر روی سرمایه انسانی را شکل می‌دهد که بر اساس انتظار دریافت بازده‌های آتی صورت می‌پذیرد (فلامهولتز و لیزی، ۱۹۸۱).

سازمان‌ها می‌توانند از مفهوم مدیریت منابع انسانی به شیوه‌های متنوعی استفاده کنند تا سرمایه‌های انسانی خود را ارتقاء دهند (کاسیو، ۱۹۹۱؛ فلامهولتز و لیزی، ۱۹۸۱). مثلاً، سازمان‌ها می‌توانند (از طریق ارائه پیشنهاد جبران خدات مطلوب به افراد) سرمایه‌های انسانی را از بازار "خریداری کنند" یا خودشان (از طریق برگزاری دوره‌ای آموزشی گسترده) سرمایه‌های انسانی را تولید نمایند. هر یک از سرمایه‌گذاری‌ها هزینه‌های خاص خود را دارند که پرداخت این هزینه‌ها فقط با توجه به بهره‌وری استفاده سازمان‌ها از این سرمایه‌های انباشته توجیه‌پذیر است (تسنگ و همکاران، ۱۹۹۱). در نظریه سرمایه انسانی، عوامل زمینه‌ای نظیر شرایط بازار، اتحادیه‌ها، راهبردهای تجاری، و فن‌آوری اهمیت بسیاری دارند زیرا این عوامل می‌توانند بر هزینه‌های مربوط به رویکردهای مختلف استفاده از مدیریت منابع انسانی برای افزایش ارزش سرمایه انسانی سازمان‌ها و همچنین ارزش بازده‌های مورد انتظار در آینده، نظیر بهره‌وری بدست آمده تاثیرگذار باشند (بوردور و برگر، ۱۹۸۵؛ راسل و همکاران، ۱۹۹۳).

نظریه هزینه‌های تبادلی نظریه اقتصادی هزینه‌های تبادلی بیان می‌کند که شرکت‌های تجاری ساختار حاکمیتی را برمی‌گزینند که هزینه‌های تبادلی مرتبط با ایجاد، نظارت، ارزیابی، و اجرای تبادلات آن مقرون به صرفه باشند (ویلیامسون، ۱۹۷۹، ۱۹۸۱). پیش‌بینی‌های انجام شده در مورد ماهیت ساختار حاکمیتی که یک شرکت می‌تواند آن را انتخاب کند دو فرض رفتاری را در بر می‌گیرد: عقلانیت محدود و فرصت‌طلبی. این دو فرض بدان معنا هستند که مسئله اصلی که باید توسط سازمان‌ها حل شود، و چگونگی طراحی ساختار حاکمیتی است که از عقلانیت محدود سود ببرد و همزمان از فرصت‌طلبی جلوگیری کند. برای حل این مسئله، قراردادهای رسمی و غیررسمی ایجاد و اجرا می‌شود، بر آن‌ها نظارت می‌گردد، و مورد بازبینی قرار می‌گیرد. این نظریه پیامدهایی را نیز برای فهم نحوه اجرای روش‌های مدیریت منابع انسانی برای بدست آوردن ساختار حاکمیتی برای مدیریت این قراردادهای رسمی و غیررسمی در پی دارد (رایت و مک‌ماهان، ۱۹۹۲). مثلاً، پیش‌بینی می‌شود که سازمان‌هایی که نیازمند دانش و مهارت‌های مختص شرکت هستند، یک بازار کار داخلی ایجاد کنند که موجب می‌شود کارمندان دارای عقلانیت محدود و منافع شخصی مقید به حضور در شرکت بشوند، درحالی‌که سازمان‌هایی که نیازمند چنین مهارت‌هایی نیستند می‌توانند بوسیله رقابت بر سر استعدادهای دارای عقلانیت محدود و منافع شخصی در بازارهای خارجی به کارایی دست یابند (ویلیامسون، ۱۹۸۱، ۱۹۹۱). عوامل زمینه‌ای

به نوبه خود تا حدودی تعیین می‌کنند که آیا انواع و سطوح مهارت‌ها و دانش را که یک شرکت به آن نیاز دارد را می‌توان در بازارهای خارجی بدست آورد، هزینه‌های بدست آوردن این مهارت‌ها چقدر است، و توانایی سازمان برای پرورش چنین استعدادهایی تا چه میزان است.

نظریه نمایندگی کانون توجه نظریه نمایندگی بر قراردادهای بین طرف واگذار کننده کار (کارفرما) و طرف دیگر (مجری) است (جنسن و مک‌لینگ، ۱۹۷۶). روابط نمایندگی می‌تواند با توجه به این عوامل مشکل‌ساز باشد: (الف) کارفرما و مجری اهداف متناقضی داشته باشند، و (ب) نظارت بر عملکرد مجری برای کارفرما دشوار یا پرهزینه باشد (آیزنهارت، ۱۹۸۹). قراردادهای ناظر بر چنین روابطی هستند. قراردادهای کارآمد با صرف کمترین هزینه، اهداف کارفرمایان و مجریان را با یکدیگر همسو می‌کنند. هزینه‌ها شامل ایجاد انگیزه برای کسب اطلاعات (مثلا در مورد رفتار مجری و یا نتایج عملکرد مجری) باشد. به نظر می‌رسد که نظریه نمایندگی به ویژه در فهم روش‌های جبران خدمات مدیریتی و اجرایی سودمند باشد، که به عنوان ابزاری برای همسوسازی منافع صاحبان شرکت (کارفرمایان) و مدیرانی (مجریان) که اداره شرکت به آن‌ها تفویض شده است در نظر گرفته می‌شوند. مثلا، نظریه نمایندگی شرایط متعددی را بیان می‌کند که تحت آن‌ها قراردادهای بر رفتار مجریان (مثلا، نظام پرداخت حقوق به اضافه دستمزد بر اساس شایستگی) و یا نتایج بدست آمده (کمیسون‌ها) نظارت می‌کنند (کولون و پارکر، ۱۹۹۰؛ آیزنهارت، ۱۹۸۸، ۱۹۸۹؛ میکوویچ و همکاران، ۱۹۹۱؛ توسی و گومز-مجیا، ۱۹۸۹). همچنین از نظریه نمایندگی در پیش‌بینی تفاوت‌های شغل‌محور در روش‌های قیمت‌گذاری شغل (یعنی، ارزیابی شغل در مقابل قیمت‌گذاری بازار) و نوسانات پرداخت‌ها (نیومن و هوزلید، ۱۹۹۲) استفاده شده است.

نظریات نمایندگی و هزینه‌های تبادل مفروضات مشترک بسیاری در مورد رفتار انسان دارند (آیزنهارت، ۱۹۸۹) و ترکیب آن‌ها می‌تواند بیشترین نتیجه مطلوب را در بر داشته باشد. مثلا، جونز و رایت (۱۹۹۲) با استفاده از این دو نظریه تفسیر قابل توجهی از ادبیات مدیریت منابع انسانی ارائه نموده‌اند که کانون توجه آن پیامدهای دیدگاه اقتصادی مطلوبیت مدیریت منابع انسانی است. مباحث مطرح شده آن‌ها دلایل بسیاری را بیان نموده است که پیش‌بینی می‌کند مطلوبیت فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با توجه به شرایط محیط‌های داخلی و خارجی سازمان‌ها تغییر می‌کند. چنین شرایطی شامل روش‌های دیگری از مدیریت منابع انسانی است که توسط سازمان‌ها، مقررات و اجرائیات دولتی، فن‌آوری‌ها، اتحادیه‌ها، و بازار کار مورد استفاده قرار می‌گیرند. این عوامل

زمینه‌ای می‌توانند بر هزینه‌ها و منافع بالقوه مرتبط با هر یک از روش‌های خاص مدیریت منابع انسانی (مثلاً، برنامه‌های استخدامی، آزمون‌های گزینش، یا برنامه‌های آموزشی) تاثیرگذار باشند.

نظریه منابع بنیان نظریه منابع - بنیان شرکت به ترکیب مفاهیم علوم اقتصادی سازمان و مدیریت راهبردی

می‌پردازد (بارنی، ۱۹۹۱؛ کونر، ۱۹۹۱). یکی از مفروضات اصلی این نظریه آن است که سازمان‌ها در صورتی می‌توانند به موفقیت برسند که به مزیت رقابتی دست یابند و آن را حفظ نمایند (پورتر، ۱۹۸۵). مزیت رقابتی از طریق راهبرد ایجاد ارزش که رقبا نتوانند آن را به سادگی الگوبرداری و حفظ نمایند بدست می‌آید (بارنی، ۱۹۹۱)، و جایگزین آماده‌ای نیز برای آن وجود ندارد. برای کسب مزیت رقابتی، دو شرط اصلی باید محقق شود: اول اینکه منابع موجود شرکت‌های رقیب باید میان آنان پراکنده باشد، و دوم اینکه این منابع باید غیرقابل انتقال باشند (یعنی نتوان به سادگی آن‌ها را بدست آورد). سه نوع از منابع مرتبط با سازمان‌ها عبارتند از (الف) منابع فیزیکی (واحدهای صنعتی؛ فن‌آوری و تجهیزات؛ موقعیت جغرافیایی)، (ب) منابع انسانی (تجربه و دانش کارمندان)، و (ج) منابع سازمانی (ساختار؛ نظام‌های برنامه‌ریزی، نظارت، و کنترل؛ روابط اجتماعی درون و برون سازمانی و روابط با تشکلهای خارج از سازمان). مدیریت منابع انسانی تاثیر بسزایی بر منابع انسانی و سازمانی هر سازمان دارد و می‌توان از آن برای کسب مزیت رقابتی بهره برد (شولر و مک‌میلان، ۱۹۸۴). به احتمال زیاد، میزان استفاده از روش‌های مدیریت منابع انسانی برای کسب مزیت رقابتی و ابزارهای لازم برای انجام این کار، تا حدود زیادی بر اساس محیطی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند تعیین می‌شود (رایت و همکاران، ۱۹۹۴). مثلاً، در برخی صنایع، فن‌آوری‌ها می‌توانند جایگزین منابع انسانی شوند، ولی در برخی دیگر، عناصر انسانی مولفه‌های بنیادین کسب و کار هستند. برای روشن شدن این موضوع، تفاوت‌های صنایع کاربر را با صنایع دانش‌بر مقایسه کنید. استفاده از مدیریت منابع انسانی در صنایع دانش‌بر برای کسب مزیت رقابتی موثرتر است.

نتیجه‌گیری این مرور کوتاه دیدگاه‌های نظری به منظور تسهیل فهم و تفسیر مخاطبین از برخی از

تحقیقات تجربی که در ادامه بیان می‌شود انجام شده است. همچنین، ما معتقدیم این دیدگاه‌ها می‌توانند سرآغاز تحقیقات جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی با توجه به زمینه‌های سازمانی باشند. اگرچه بسیاری از عوامل داخلی و خارجی که در ادامه به بررسی آن‌ها خواهیم پرداخت حائز اهمیت هستند، مطالعات اندکی به تحقیق درمورد همه انواع ممکن وابستگی‌های متقابل آن‌ها انجام شده است؛ به طریق مشابه، ما عوامل زمینه‌ای را به

شکلی بررسی می‌کنیم که مستقل از یکدیگر هستند، ولی باید توجه داشت که این رویکرد بسیار ساده‌انگارانه است.

مروری بر ادبیات تحقیات تجربی

مدیریت منابع انسانی و زمینه‌های داخلی سازمان‌ها

فن‌آوری فن‌آوری به فرآیندهای از یک سیستم اطلاق می‌شود که ورودی‌ها را به خروجی‌های قابل استفاده تبدیل می‌کنند. این فرآیندها با توجه ابعاد متعدد از یکدیگر متفاوتند که شامل این موارد می‌شوند: درجه استمرار سیستم تولید (مثلاً، وودوارد، ۱۹۶۵)، انواع و سطوح دانش کسب شده بوسیله سیستم (هولین و روزنوفسکی، ۱۹۸۵)، درجه رسمیت و قابلیت پیش‌بینی وظایف (پرو، ۱۹۶۷)، و پیوندها و وابستگی‌های متقابل میان وظایف و افراد (تامپسون، ۱۹۶۷). تاثیرات فن‌آوری بر ویژگی‌های پویای روابط اجتماعی در سازمان‌ها از دیرباز مورد توجه بوده است، ولی فقط به تازگی پژوهشگران آمریکایی پیامدهای فن‌آوری بر مدیریت منابع انسانی را به شکل منظم مورد بررسی قرار داده‌اند (کاتزل، ۱۹۹۴).

پیرو نظریه سرمایه انسانی و دیدگاه نظریه سیستمی در مورد رابطه بین خرده‌نظام‌های انسانی و فنی، اسنل و دین (۱۹۹۲) این فرضیه را ارائه نموده‌اند که مدیریت منابع انسانی تحت تاثیر مستقیم فن‌آوری‌های تولیدی پیشرفته، مدیریت کیفیت فراگیر، و کنترل موجودی کالا بر اساس روش تولید به موقع (JIT) قرار دارد. آن‌ها با استفاده از داده‌های بدست آمده از ۵۱۲ شرکت تولیدی، دریافته‌اند که شرکت‌هایی که از فن‌آوری‌های سنتی استفاده می‌کنند نسبت به شرکت‌هایی که از فن‌آوری‌های تولیدی پیشرفته بهره می‌برند کمتر اقدام به گزینش دقیق کارمندان، برگزاری دوره‌های آموزشی جامع، ارزیابی سطح پیشرفت کارمندان، و جبران خدمات عادلانه می‌نمایند (ر.ک. کلارک، ۱۹۹۳). جکسون و همکاران (۱۹۸۹) از دیدگاه رفتار نقش استفاده کرده‌اند تا به پیش‌بینی و توضیح این موضوع بپردازند که چرا شرکت‌هایی که از فن‌آوری‌های تخصصی و انعطاف‌پذیر برای تولید محصولات بهره می‌جویند بیش از شرکت‌هایی که محصولاتشان را به صورت انبوه تولید می‌کنند از روش ارزیابی عملکرد برای تعیین دستمزدهای کارمندان و نیاز آن‌ها به دوره‌های آموزشی استفاده می‌کنند. کوزلاوسکی و هالتس (۱۹۸۷) به طور مستقیم موضوع نقش را به عنوان مفهوم توصیفی در مطالعه‌شان بر روی مهندسان مطرح نکرده‌اند، ولی رابطه‌ای را که آنان میان پیچیدگی فن‌آوری سازمان و مدیریت منابع انسانی پیدا

کرده‌اند و نشان دهنده "وجود فضایی برای به‌روزرسانی فن‌آوری" است نیز با دیدگاه رفتار نقش تطابق دارد. به نظر می‌رسد که تحقیقات انجام شده در هر دو زمینه نظریه نقش و نظریه سرمایه انسانی می‌توانند ما را در فهم بهتر اینکه چگونه فن‌آوری، مدیریت منابع انسانی را شکل می‌دهد و همچنین نقش مدیریت منابع انسانی در پیاده‌سازی فن‌آوری‌های نوین چیست یاری نمایند (مثلاً، ر.ک. زاموتو و اُکونور، ۱۹۹۲).

ساختار ساختار سازمانی نحوه تخصیص وظایف و مسئولیت‌های افراد و بخش‌های سازمان را توصیف می‌کند؛ ساختار سازمانی نشان دهنده ماهیت و ابزارهای روابط گزارش‌دهی رسمی و گروه‌بندی‌های افراد در سازمان‌ها است (چایلد، ۱۹۷۷). شکل‌های ساختاری شرکت‌های بومی عموماً شامل معاونت‌سازی کارکردی، تقسیم‌بندی مبتنی بر محصول، تقسیم‌بندی جغرافیایی، و سازمان‌های ماتریسی (روابط گزارش‌دهی دوگانه) است. تصور می‌شود که شکل‌های ساختاری مختلف، حاصل و در ارتباط با عوامل گوناگون داخلی و خارجی باشند که شامل تقاضاهای فن‌آوری، رشد سازمانی، آشفتگی محیطی، و راهبرد تجاری می‌شود (مثلاً، ر.ک. رندولف و دِس، ۱۹۸۴). علاوه بر این، هر یک از شکل‌های ساختاری به احتمال زیاد با چالش‌های منحصر به فردی مواجه هستند که پیامدهای خاص را برای مدیریت منابع انسانی در پی دارند. مثلاً، جکسون و همکاران (۱۹۸۹) بیان می‌دارند که شرکت‌هایی که از روش تقسیم‌بندی واحدهای کاری استفاده نموده‌اند نسبت به شرکت‌هایی که از معاونت‌های وظیفه‌محور استفاده نموده‌اند به احتمال زیاد نتایج مطلوب را به فرآیند انجام کار ترجیح می‌دهند که نشان دهنده یکپارچگی بیشتر واحدها و تمرکز نگرش آن‌ها از بیرون به درون سازمان است. با توجه به این نکات، این پژوهشگران دریافته‌اند که شرکت‌هایی که دارای ساختار تقسیم‌بندی واحدهای کاری هستند، در نظام مدیریت منابع انسانی خود در اعطای پاداش به عملکرد ارزشمند کارمندان خود بیشتر بر مالکیت سهام توسط آن‌ها متکی هستند.

ون اسلوچیس و همکاران (۱۹۹۱) بیان کرده‌اند که مدیریت منابع انسانی در جریان تحول در زمینه‌های کارکردی سازمان‌های تقسیم‌بندی شده شکل گرفته است. رویکردهای سنتی مدیریت افراد، در تناسب با روش معاونت‌سازی، بر گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد، و جبران خدمات افراد در مشاغل خاص تمرکز نموده‌اند، که برای مثال در مقابل تیمی از افراد که به عنوان اعضای سازمان استخدام شده‌اند قرار دارد (مقایسه کنید با بوون و همکاران، ۱۹۹۱). همچنین، رویکردهای سنتی مدیریت به جای ساختار افقی جریان کار، از کنترل سلسله

مراتبی استفاده می‌کنند (مقایسه کنید با وایت، ۱۹۹۱). با این حال، مفهوم جدیدی در حال ظهور است که بیان می‌کند وقتی سازمان‌ها اقدام به ساختاردهی (مجدد) کار تیمی می‌کنند (به جای اینکه صرفاً عملکرد افراد را در نظر بگیرند) این کار تأثیرات مهمی بر مدیریت منابع انسانی خواهد داشت. مثلاً، کلیموسکی و جونز (۱۹۹۴) پیشنهاد کرده‌اند که سازمان‌هایی که ساختارشان تیم‌محور است ممکن است به استفاده از روش‌های نوین تحلیل شغل، ارزیابی، استخدام، و اجتماعی کردن کارمندان نیاز پیدا کنند. جکسون و همکاران (۱۹۹۴) معتقدند که اتکاء زیاد به تیم‌های کاری یکی از عوامل مهم در ایجاد نگرانی‌های بیشتر در مورد پیامدهای مدیریت منابع انسانی در تنوع نیروی کار است.

پیامد ساختار سازمانی بر مدیریت منابع انسانی به ویژه در مباحث شرکت‌های چندملیتی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک مخاطره‌آمیز مشهود است. ساختار سازمان‌هایی که واحدهای آن فراتر از مرزهای یک کشور هستند، شامل سازمان‌های چندملیتی، جهانی، بین‌المللی، یا فراملی می‌شوند (پاتاک، ۱۹۹۲؛ گوشال و بارتلت، ۱۹۹۰). این شکل‌های ساختاری نشان دهنده راه کارهای مسائل مربوط به یکپارچه‌سازی، عدم اطمینان، و مدیریت ریسک در محیط‌های بین‌المللی هستند (اس.جی. کوپرین، منتشر نشده) و هر یک از این شکل‌ها پیامدهای منحصر به فردی برای مدیریت منابع انسانی دارند (داولینگ و همکاران، ۱۹۹۴؛ کوچان و همکاران، ۱۹۹۲). چالش اصلی چگونگی استفاده از مدیریت منابع انسانی برای پیوند واحدهایی پراکنده در سطح جهان و همزمان تطابق با ملزومات اجتماعی جوامع است (لاورنت، ۱۹۸۶). وقتی شرکت‌ها از کشورهای مختلف در یک سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز با یکدیگر همکاری می‌کنند، مسائل مشابهی نیز بروز می‌کند که باید حل شوند (مثلاً، شولر و همکاران، ۱۹۹۱، ۱۹۹۲؛ شولر و ون اسلوجیس، ۱۹۹۲؛ اسلوکام و لی، ۱۹۹۳).

اندازه نظریه سازمانی بیان می‌دارد که سازمان‌های بزرگتر باید از روش‌های مدیریت منابع انسانی پیشرفته‌تر و دارای مسئولیت اجتماعی بیشتری استفاده کنند زیرا این سازمان‌ها بیشتر در معرض افکار عمومی قرار دارند و تحت فشار بیشتری برای کسب مشروعیت هستند. نظریات اقتصادی بیان می‌کنند که به دلیل هزینه‌های مرتبط با بسیاری از جنبه‌های مدیریت منابع انسانی، باید پیش از اجرای سیستم‌های پیشرفته مدیریت منابع انسانی، به اقتصاد قابل قبول صرفه‌جویی به مقیاس دست یافت. شواهد بسیاری که با این دو دیدگاه مطابقت دارند نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی به شکل منظم با اندازه سازمان تغییر می‌کند. مشخصاً، احتمال بیشتری وجود

دارد که سازمان‌های بزرگ در مقایسه با سازمان‌های کوچک (الف) روش‌های فرآیندی را برگزینند (دوبین و همکاران، ۱۹۸۸)؛ (ب) روش‌های مشارکت کارمندان را به کار گیرند (لاوور و همکاران، ۱۹۹۲)؛ (ج) کمتر کارمندهای پیمانی موقت استخدام می‌کنند (دیویس-بلیک و یوزی، ۱۹۹۳)؛ (د) از روش‌های کارگزینی پیشرفته‌تر (ترپسترا و روزل، ۱۹۹۳) و آموزش و پرورش (ساری و همکاران، ۱۹۸۸) استفاده می‌کنند و بازارهای داخلی توسعه یافته‌تری دارند (بارون و همکاران، ۱۹۸۶، الف، فریس و همکاران، ۱۹۹۲)؛ (ه) دستمزد بیشتری به کارمندان‌شان می‌پردازند (ملو، ۱۹۸۲)، ولی با ریسک بیشتری در پرداخت‌های نابجا و عوامل انگیزشی بلندمدت مواجهند (گهارت و میلکوویچ، ۱۹۹۰)؛ و (و) آزمایش اعتیاد انجام می‌دهد (گوتری و اولیان، ۱۹۹۱).

مراحل چرخه زندگی ادبیات تحقیق مراحل چرخه زندگی سازمان توجه ما را به اولویت‌های مدیریتی متغیر جلب می‌کند که نشان دهنده ویژگی‌های سازمان‌ها در مراحل پیشرفت آن‌ها نظیر آغاز، رشد، بلوغ، و احتمالاً افول و احیاء مجدد است (بایرد و مشولام، ۱۹۸۸، اسمیت و همکاران، ۱۹۸۵). این اولویت‌های متغیر، به نوبه خود، پیامدهایی را برای مدیریت منابع انسانی در پی دارند. مثلاً، توصیف اینکه چگونه نقش‌های مدیریتی در مراحل مختلف چرخه زندگی سازمانی تغییر می‌کنند توسط گریستاین و رایسمن (۱۹۸۳) استفاده شده است تا معیار انتخاب و روش‌های ارزیابی برای مدیران اجرایی سطح بالا که باید با مراحل چرخه زندگی مطابقت داشته باشند را بررسی نمایند. به طریقی مشابه، داتا و گوتری (۱۹۹۴) پیشنهاد داده‌اند که ملزومات مربوط به نقش مدیران اجرایی ارشد در شرکت‌های دارای رشد سریع در توضیح اینکه چرا افراد بیشتری از بیرون در سازمان در این مرحله از چرخه زندگی سازمان استخدام می‌شوند کمک می‌کنند. فریس و همکاران (۱۹۸۴) نیز از دیدگاه نقش برای ارائه پیشنهاداتی در مورد نیازهای مربوط به کارگزینی و پیامدهای آن‌ها در مرحله افول سازمان‌ها استفاده نموده‌اند. تحقیقات و فرضیاتی که چرخه زندگی سازمان را با تغییرات در ملزومات مدیریتی مرتبط می‌دانند، اینگونه فرض می‌کنند که نقش‌های مدیریتی در چرخه زندگی سازمان تغییر می‌کنند، ولی روایی این فرضیه، مثلاً از طریق تحلیل‌های منظم شغلی به طور تجربی اثبات نشده است (زیلاگی و شوایگر، ۱۹۸۴).

در مطالعاتی که در بالا به آن اشاره شد، سوالات تحقیق، آن انواعی از کارمندان را مورد خطاب قرار می‌دهند که در چرخه زندگی سازمان به بهترین وجه با نیازهای سازمان تطابق دارند. مطالعات دیگر به بررسی مسائل مربوط به اینکه چه مقدار به موضوعات مرتبط با کارگزینی کارمندان توجه می‌شود پرداخته‌اند و در اینجا به نظر می‌رسد

که موضوعات اقتصادی اهمیت بیشتری داشته باشند. مثلا، بولر و نیپر (۱۹۹۳) دریافته اند که مدیران اجرایی ارشد و مدیران بخش مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دارای رشد سریع گزینش و استخدام کارمندان را مهمترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی می‌دانند، در حالیکه در شرکت‌هایی که در مرحله بلوغ قرار دارند نگرانی بیشتری در مورد فعالیت‌های متنوعی نظیر حفظ بازار داخلی شرکت وجود دارد (کاتر و سات، ۱۹۷۸). همچنین از توضیحات مربوط به مباحث اقتصادی برای پیش‌بینی و تشریح رابطه بین چرخه زندگی سازمان و سطح پرداخت حقوق به کارمندان استفاده شده است (گرهارت و میلکوویچ، ۱۹۹۲).

تا این تاریخ، تحقیقات تجربی در زمینه مدیریت منابع انسانی و چرخه زندگی سازمانی دیدگاهی جبرگرایانه اتخاذ نموده‌اند و پیش‌بینی کرده‌اند که چرخه زندگی سازمان برای مدیریت منابع انسانی محدودیت‌هایی ایجاد می‌کند و آن را شکل می‌دهد. ولی مدل‌های اقتضایی پیچیده‌تر نیز وجود دارند. در این مدل‌ها فرض بر این است که مدیریت منابع انسانی منعکس کننده تصمیمات اتخاذ شده تصمیم‌گیرندگان سازمانی است؛ و این تصمیمات به تناسب مطلوب بین چرخه زندگی سازمان و مدیریت منابع انسانی می‌انجامد، که به نوبه خود به اثربخشی سازمانی منجر می‌شود (مثلا، کوک و فریس، ۱۹۸۶؛ لنگنیک- هال، ۱۹۸۸؛ میلیمن و همکاران، ۱۹۹۱؛ کوزلافسکی و همکاران، ۱۹۹۳). با این حال، روایی چنین مدل‌هایی به صورت تجربی ارزیابی نشده است.

راهبرد تجاری ویژگی‌های نشان دهنده راهبردهای تجاری که توسط شرکت‌های مختلف شناسایی شده‌اند بسیار زیاد هستند، ولی دو مورد از این راهبردها که در مباحث مدیریت منابع انسانی به دفعات زیاد بیان شده‌اند توسط مایلز و اسنو (۱۹۷۸) و پورتر (۱۸۰، ۱۹۸۵) پیشنهاد شده‌اند. مایلز و اسنو سازمان‌ها را به گروه‌های جویندگان، تحلیل‌گران، مدافعان، (و بعدا واکنش دهندگان) طبقه‌بندی کرده‌اند. جویندگان فعالانه به دنبال ابداع محصولات و بازارهای جدید هستند و بنابراین دائما در پی رشد هستند؛ تحلیل‌گران به دنبال رشد هستند ولی این کار را با احتیاط و به شیوه‌ای قابل پیش‌بینی از طریق تولید محصولات جدید داخلی به جای ایجاد بازارهای مصرف جدید انجام می‌دهند؛ مدافعان به دنبال حفظ خط تولید فعلی‌شان هستند و تمرکزشان بر حجم تولید بالا و صرف هزینه‌های اندک است (مایلز و اسنو، ۱۹۸۴). این رویکردهای مختلف به محیط پیامدهایی را برای کمیت و شتاب جریان منابع انسانی به همراه دارد. مثلا، مدافعان اهمیت کمتری به استخدام کارمندان جدید از خارج از سازمان می‌دهند و تمرکز آن‌ها بیشتر بر پرورش کارمندان فعلی‌شان است. بنابراین، ارزیابی عملکرد بیشتر به

منظور پیشرفت کارمندان، به جای ارزیابی صرف آن‌ها انجام می‌شود (مایلز و اسنو، ۱۹۹۳). برعکس، جویندگان قصد پیشرفت دارند و بنابراین به استخدام و ارزیابی عملکرد کارمندان به جای پرورش بلندمدت آنان اهمیت بیشتری می‌دهند (اولیان و راین، ۱۹۸۴؛ اسلوکام، ۱۹۸۵).

راهبردهای رقابتی پورتر (۱۹۸۵) میان شرکت‌هایی که بر اساس این موضوعات با یکدیگر رقابت می‌کنند تمایز قائل می‌شوند که عبارتند از: رهبری هزینه، تمایز محصول، و تمرکز بر بازار. جانسون و همکاران (۱۹۸۹) در مطالعه‌ای که بر روی برخی از شرکت‌های خطوط هوایی انجام داده‌اند، نشان داده‌اند که محیطی که قانون زدایی شده است، نرخ دستمزدها با راهبردهایی که شرکت‌های خطوط هوایی اتخاذ می‌کنند رابطه معناداری دارند. شولر و جکسون (۱۹۸۷ الف) در تطابق با روش نوع‌شناسی پورتر از دیدگاه رفتار نقش برای توصیف پیامدهای احتمالی کاهش هزینه، نوآوری، و راهبردهای ارتقاء کیفیت برای مدیریت منابع انسانی استفاده کرده‌اند. جکسون و همکاران (۱۹۸۹) از نظر شولر و جکسون حمایت می‌کنند زیرا از آنجائیکه راهبرد نوآوری نیازمند ریسک‌پذیری و تحمل شکست‌های اجتناب‌ناپذیر است، مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها که از این راهبرد پیروی می‌کنند باید به القاء حس اطمینان و تشویق کارمندان به نگرش‌های بلندمدت عادت داشته باشند. پک (۱۹۹۴) و میلکوچ و همکاران (۱۹۹۱) نیز رابطه بین راهبرد نوآوری و استفاده از مدیریت منابع انسانی برای داشتن نگرش‌های بلندمدت را تأیید می‌کنند. یافته‌های کوهرت و لوین (۱۹۹۲) مطابق پیش‌بینی‌های رفتاری مورد نیاز برای داشتن یک راهبرد موثر و باکیفیت است و نشان می‌دهد که ساختار پرداخت حقوق طرفداران مکتب تساوی انسان‌ها با کیفیت بیشتر محصول ارتباط دارد.

این مرور مختصر بر ادبیات تحقیق مدیریت منابع انسانی به هیچ وجه کامل نیست (مثلاً ر.ک. لنگنیک- هال و لنگنیک- هال، ۱۹۸۸) و به طور کامل پیچیدگی‌های ممکن و مدل‌های جایگزین برای شرح روابط بین راهبرد و مدیریت منابع انسانی را در نظر نمی‌گیرد (ر.ک. کر، ۱۹۸۵؛ اسنو و اسنل، ۱۹۹۳)، ولی این مطالعات به وضوح از این قضیه پشتیبانی می‌کند که راهبرد یکی از عوامل زمینه‌ای است که پیامدهای مهمی را برای مدیریت منابع انسانی به همراه دارد. بنابراین، ما نسبت به تلاش‌های انجام شده اخیر برای ایجاد پیوند بین ملاحظات راهبردی و تحقیقات مدیریت منابع انسانی دارای گرایش‌های روانشناختی در مورد انتخاب و مطلوبیت خوشبین هستیم (راسل و همکاران، ۱۹۹۳).

مدیریت منابع انسانی و زمینه‌های خارجی سازمان‌ها

محیط‌های حقوقی، اجتماعی، و سیاسی در کشور ایالات متحده آمریکا، تقریباً تمامی جنبه‌های مدیریت منابع انسانی تحت تاثیر محیط حقوقی و مقرراتی قرار دارند. علاوه بر محیط‌های حقوقی، محیط‌های اجتماعی و سیاسی نیز وجود دارند که موجب انتشار و شکل‌گیری، تفسیر، اجرای مصوبات کنگره، دستورالعمل‌های اجرایی دولت، قوانین مالیاتی، و حتی تصویب بودجه برای نوآوری‌های مدیریت منابع انسانی می‌شوند (ر.ک. کاسیو، ۱۹۹۲؛ لندی و همکاران، ۱۹۹۴؛ ماهونی، ۱۹۸۷؛ میلر و اولیری، ۱۹۸۹؛ نوو و فورد، ۱۹۹۲؛ شرف، ۱۹۹۴؛ ویگدور و سَکت، ۱۹۹۳). همه شرکت‌های آمریکایی در پی گسترش فعالیت‌های خود به کشورهای دیگر هستند، با این حال، با مسائل قانونی بیشتری مواجه هستند. مثلاً، در کشورهای اروپایی، سازمان‌ها ملزم هستند برای برگزاری دوره‌های رسمی آموزش و پرورش کارمندان مقدار خاصی بودجه تخصیص دهند (بروستر و همکاران، ۱۹۹۳)؛ و در مورد شرکت‌هایی که کارمندان خود را از کشورهای دیگر انتخاب می‌کنند، قراردادهای مالیاتی و مهاجرت می‌توانند بر تصمیمات مربوط به کارگزینی تاثیرگذار باشند (داولینگ و همکاران، ۱۹۹۴). شرکت‌های بین‌المللی نیز با واقعیت‌های اجتماعی و سیاسی مواجه هستند. مثلاً، در برخی از کشورها، قوانین مدنی و مذهبی با هم عجین شده‌اند و به صورت همزمان اجرا می‌شوند و زمینه‌های حقوقی مدیریت منابع انسانی را تعریف می‌کنند (فلورکوفسکی و نث، ۱۹۹۳). با نگاه به آینده، به نظر می‌رسد که نظریه سازمانی و نظریه وابستگی به منابع، به ویژه در مورد چگونگی تاثیر محیط‌های حقوقی، اجتماعی، و سیاسی بر مدیریت منابع انسانی راهنمایی مفید هستند (کنراد و لینهان، ۱۹۹۲). موضوعات سیاسی قابل بررسی، شامل فرآیندهایی می‌شود که موجب ممانعت یا تسهیل اتخاذ و انتقال روش‌های نوآوری مدیریت منابع انسانی می‌شوند (مثلاً، ر.ک. جانز، ۱۹۹۳) که از طریق آن، فعالیت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی موجب تغییر در محیط‌های اجتماعی، حقوقی، و سیاسی می‌شود.

اتحادیه سازی اینگونه برآورد شده است که در کشور ایالات متحده آمریکا، کارمندان عضو اتحادیه‌ها ۳۳٪ بیش از کارمندان غیرعضو حقوق دریافت می‌کنند و باور عمومی بر آن است که این اتحادیه‌ها شرایط و ایمنی کاری بهتری دارند (لاور و موهرمن، ۱۹۸۷). اتحادیه‌ها منعکس کننده صدای اعضایشان هستند؛ خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی را برای مدیریت حقوق و شکایات مربوط به شرایط کاری تدوین می‌کنند؛ ایمنی شغلی ایجاد می‌کنند؛

و مزایای سلامتی و بازنشستگی برای کارکنان در نظر می‌گیرند (بارون و همکاران، ۱۹۸۶ب، فریمن و مدوف، ۱۹۸۴؛ جکسون و همکاران، ۱۹۸۹؛ کوچان و همکاران، ۱۹۹۲؛ یانگیلاد و همکاران، ۱۹۹۲). اتحادیه‌ها علاوه بر کمک به اعضای خود، با فراهم کردن همین مزایا برای کارمندان غیرعضو خود نیز موجب تشویق آنان می‌شوند (فولکس، ۱۹۸۰). با این حال، سال‌های اخیر شاهد افول اتحادیه‌سازی بوده است که دلیل آن عوامل محیطی نظیر قانون‌زدایی، رقابت بین‌المللی، و حرکت به سمت اقتصاد خدمت‌گرا است. در نتیجه، برخی از اتحادیه‌ها نقش سنتی چانه‌زنی دسته‌جمعی و رابطه خصمانه با مدیریت را رها نموده‌اند و همکاری دوستانه در مورد موضوعاتی نظیر طراحی کارخانجات و محل کار (آدلر، ۱۹۹۳؛ لواندوفسکی و مک‌کینون، ۱۹۹۲؛ نوبل، ۱۹۹۳؛ وودروف، ۱۹۹۳)؛ طراحی تیم کاری (لاولر و مهرمن، ۱۹۸۷)؛ برنامه پرداخت حقوق تیم‌گرا نظیر تقسیم سود مبتنی بر عملکرد تیمی و مالکیت کارمندان (میلر و شوستر، ۱۹۸۷؛ روزن و همکاران، ۱۹۸۶)؛ گزینش و استخدام شامل انتخاب نمایندگانی از کارمندان برای حضور در هیئت مدیران (کولینز و همکاران، ۱۹۹۳)؛ حفظ کارمندان جدید و چرخ شغلی (بوگنانو و کلاینر، ۱۹۹۲؛ برت و همکاران، ۱۹۹۰؛ لاولر و همکاران، ۱۹۹۲؛ ریید، ۱۹۹۲) را آغاز کرده‌اند. تغییر روابط اتحادیه‌ها با مدیریت شرکت‌ها به معنای آن است که پژوهشگران دیگر نمی‌توانند شرکت‌های اتحادیه‌ای را با شرکت‌های غیراتحادیه‌ای مقایسه کنند. اکنون پژوهشگران باید به این نکته توجه کنند که آیا روابط اتحادیه‌ها با مدیریت شرکت‌ها خصمانه یا به شکل همکاری متقابل است (مثلاً، ر.ک. کاجر-گرشنفلد، ۱۹۹۱).

با گسترش فرآیند جهانی‌سازی، هم اتحادیه‌ها و هم شرکت‌های بین‌المللی به این نتیجه رسیده‌اند که باید درک درستی از تفاوت‌های روابط اتحادیه‌ها با مدیریت شرکت‌ها و چانه‌زنی جمعی آن‌ها در کشورهای مختلف جهان داشته باشند (داولینگ و همکاران، ۱۹۹۴). پراهال و دوز (۱۹۸۷) دریافته‌اند که فقدان چنین درکی اغلب منجر به تعارض بین مدیران شرکت‌های بین‌المللی و اتحادیه‌های محلی می‌شود. ، مثلاً برای شرکت‌های بین‌المللی آمریکایی دانستن این موضوع که در میان کشورهای اروپایی فرآیند چانه‌زنی دسته‌جمعی و تعارض میان طبقات جامعه نسبت به کشور ایالات متحده آمریکا بیشتر در هم تنیده‌اند به آن‌ها کمک در تسهیل برای تطابق با شرایط اتحادیه‌های محلی کمک می‌کند (بورنویس و چاوچت، ۱۹۹۰؛ مارجینسون، ۱۹۹۲؛ پوولی، ۱۹۸۶ الف، ب) و اتحادیه‌های کارگری در کشورهای اروپایی اغلب از قدرت بیشتری برخوردارند (اوفوری-دانکوا، ۱۹۹۴؛

وسترن، ۱۹۹۳). شرکت‌های بین‌المللی باید در هنگام تدوین فلسفه، خط‌مشی‌ها، و رویه‌های خود این سوابق و ویژگی‌های خاص را در نظر داشته باشند (همیل، ۱۹۸۳). محققان مدیریت منابع انسانی اگر بخواهند بهره‌وری بالایی در سطح فعالیت‌های جهانی داشته باشند تقریباً باید در هر موضوعی این واقعیات را در نظر داشته باشند (کوچان و همکاران، ۱۹۹۲).

شرایط بازار کار ویژگی‌های شرایط بازار کار ابعاد بسیاری دارد که برخی از آن‌ها عبارتند از سطح بیکاری، تنوع کاری، و ساختار بازار کار. سطح بیکاری و ساختار بازار کار از دیرباز به عنوان متغیرهای مهم در اقتصاد کلان شناخته شده‌اند و اهمیت تنوع کاری به تازگی مورد توجه قرار گرفته است.

سطح بیکاری نشان دهنده تقاضا برای نیروی کار نسبت به عرضه نیروی کار است. تحقیقات اقتصاد کلان در سطح ملی نشان می‌دهند که در اقتصاد سرمایه‌داری ایالات متحده آمریکا، تقاضای مازاد نیروی کار نوعاً منجر به بیکاری اندک می‌شود درحالی‌که عرضه مازاد نیروی کار نوعاً منجر به بیکاری می‌گردد. علاوه بر این، با افت نرخ بیکاری، دستمزدها و هزینه‌ها کاهش می‌یابد و از سطح سود و سرمایه‌گذاری کاسته می‌شود؛ این شرایط به نوبه خود، موجب کاهش تقاضا برای نیروی کار می‌شوند (لوین و تایسون، ۱۹۹۰). برعکس، با افزایش بیکاری، نرخ غیب کارمندان و گردش نیروی کاهش می‌یابد (کر، ۱۹۵۴؛ مارکهایم، ۱۹۸۵) و پیوند بین نارضایتی کارمندان و گردش نیروی کاهش ضعیف می‌شود (کارستن و اسپکتور، ۱۹۸۷).

شاید بدلیل آنکه فعالیت‌های استخدامی ورودی‌های سازمان را کنترل و تنظیم می‌کنند، محققان مدیریت منابع انسانی حساسیت بیشتری نسبت به اهمیت بالقوه موضوع بیکاری داشته‌اند (راینس، ۱۹۹۱؛ راینس و باربر، ۱۹۹۰). به نظر می‌رسد که راهبردهای استخدام کارمندان با سطح بیکاری تغییر می‌کند که این موضوع با نظریه هزینه تبادل مطابقت دارد. وقتی عرضه نیروی کار اندک است، سازمان‌ها از روش‌های پرهزینه و پیچیده‌تر برای استخدام استفاده می‌کنند (هانسس و لوین، ۱۹۸۳)، حیطه جغرافیایی فعالیت‌های استخدامی‌شان را افزایش می‌دهند (مالم، ۱۹۵۵)، و به نظر می‌رسد که از آزمون‌های غربال‌گری اعتیاد به مواد مخدر پیش از استخدام صرف نظر می‌کنند (بِنت و همکاران، ۱۹۹۴). واکنش‌های دیگر به عرضه اندک نیروی کار عبارتند از افزایش دستمزدها، مزایا، و شرایط کاری که به منظور جذب و حفظ کارمندان جدید. (لاکهانی، ۱۹۸۸) و کاهش استانداردهای استخدامی برای پر کردن پُست‌های خالی مورد استفاده قرار می‌گیرد (ثور، ۱۹۷۵). چنین

واکنش‌هایی به مجموعه نیروی کار، پیامدهای مهمی را برای روش‌های دیگر مدیریت منابع انسانی در بر دارد (مثلا، استانداردهای پائین‌تر گزینش می‌تواند به معنای آن باشد که نیاز بیشتری به آموزش کارمندان وجود دارد). بنابراین، پیامدهای محیط خارجی می‌تواند در نهایت شامل تغییرات بنیادین در ماهیت روابط استخدامی باشد (لوین و تایسون، ۱۹۹۰).

بازار کار ایالات متحده آمریکا در حال تحول به سمت تنوع بیشتر جنسیتی، سن، و نژاد است (جانستون و پکر، ۱۹۸۷؛ همچنین ر.ک. تریان‌دیس و همکاران، ۱۹۹۴ ب) اگرچه تنوع جمعیتی به طور برجسته‌ای میان مشاغل در سطوح شغلی متفاوت است. پیامدهای این تنوع فزاینده به شکل گسترده‌ای توسط پژوهشگران مدیریت منابع انسانی نادیده گرفته شده است، که این موضوع در مورد پیامدهای درجات متفاوت یکسانی نژادی بخش‌های متنوع بازار کار نیز صحت دارد (مقایسه کنید با کاتزل، ۱۹۹۴، تریان‌دیس و همکاران، ۱۹۹۴ ب). این موضوعی است که با توجه به تاریخچه طولانی تحقیقات در مورد سوگیری‌های و تبعیضات در مورد مشاغل و کارمندان و شواهد بسیار زیاد که نشان می‌دهند احساسات، شناخت‌ها، و رفتارهای کارمندان تحت تاثیر شرایط یکسان بودن یا تنوع گروه‌های کاری متفاوت هستند، تا حدودی جای تعجب دارد (کاکس، ۱۹۹۳؛ جکسون و همکاران، ۱۹۹۴). بدون تردید این تاثیرات پیامدهایی را برای گزینش، استخدام، و بازنشتگی (جکسون و همکاران، ۱۹۹۱؛ ففر، ۱۹۸۳؛ اشنایدر، ۱۹۸۷)؛ اجتماعی کردن (جکسون و همکاران، ۱۹۹۳)؛ آموزش، پرورش، و نظارت بر کارمندان (موریسون، ۱۹۹۲؛ اوهلت و همکاران، ۱۹۹۴؛ پاول و باترفیلید، ۱۹۹۴؛ توماس، ۱۹۹۳)؛ و احتمالا نظام ارزیابی و پاداش (ففر و لنگتون، ۱۹۸۸) به دنبال دارند. با این حال، تا این تاریخ، شرکت‌های تجاری بزرگ نسبت به پژوهشگران دانشگاهی توجه بیشتری به پیامدهای مدیریت منابع انسانی در مورد تنوع نیروی کار نموده‌اند. شرکت‌های تجاری بزرگ در حال ایجاد تغییر در روش‌های مدیریت منابع انسانی هستند تا تنوع نیروی کار را مدیریت کنند (جکسون و همکاران، ۱۹۹۲؛ موریسون و کرابتری، ۱۹۹۲، موریسون و همکاران، ۱۹۹۳؛ زدک، ۱۹۹۲).

مباحث مطرح شده در بخش بالا در مورد چگونگی تاثیر سطح بیکاری بر مدیریت منابع انسانی، اینگونه فرض می‌کنند که ساختار بازار نیروی کار ساختاری تفکیک نشده است؛ ولی طبقه‌بندی بازار نیروی کار خارجی و همچنین بازار نیروی کار داخلی در راستای ابعاد مرتبط با قیمت و موقعیت به طور گسترده‌ای مورد پذیرش قرار

گرفته است؛ همچنین وقتی به سمت طبقات بالاتری از قیمت و سطوح حرکت می‌کنیم، تفاوت‌هایی را از نظر روش‌های استخدامی، شکل‌های جبران خدمات، ترتیب دادن تفکیک نیروها، استقلال کارمندان، و بسیاری دیگر از جنبه‌های مدیریت منابع انسانی مشاهده می‌نمائیم (گوتری و اولیان، ۱۹۹۱ الف؛ اوسترم، ۱۹۸۴؛ رینس، ۱۹۹۱؛ شولر و جکسون؛ ۱۹۸۷ ب). شواهد قابل توجهی وجود دارند که نشان می‌دهند نظام‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها از یکدیگر متفاوتند که نشانگر خرده‌فرهنگ‌های شغلی دارای گرایش‌های متغیر از نظر ساختار کار، نظارت و صلاحیت، هویت فردی، و انتظارات از مسیر شغلی است (التاسر، ۱۹۸۹؛ بریجز و ویلیمز، ۱۹۹۱؛ سونستول و ترايس، ۱۹۹۱؛ ون مانن و بارلی، ۱۹۸۴). بنابراین، حتی اگر شرکت‌ها یک فلسفه و یک خط‌مشی واحد برای مدیریت منابع انسانی داشته باشند، به احتمال زیاد این موضوعات خود را در روش‌های مختلف عملکرد خرده‌گروه‌های کارمندان نشان خواهند داد. به عبارت دیگر، باید انتظار داشت که مداخلات مدیریت منابع انسانی "یکسان" توسط خرده‌گروه‌های کارمندان به شکلی متفاوت تفسیر و تعبیر بشود.

ویژگی‌های صنعتی عبارت "صنعت" به گروه خاصی از شرکت‌های تولیدی یا درآمدزا بازمی‌گردد. بحث کامل در مورد اینکه چگونه مدیریت منابع انسانی تحت تاثیر عوامل صنعتی قرار می‌گیرد، در کنار موضوعات دیگر باید مدیریت منابع انسانی را از نظر اینکه در بخش دولتی یا بخش خصوصی اجرا می‌شود (روزن و همکاران، ۱۹۸۶؛ مولنار و راجرز، ۱۹۷۶)، در صنایع تحت قوانین و مقررات یا بدون آن قرار می‌گیرد (گوتری و اولیان، ۱۹۹۱ ب؛ گوتری و همکاران، ۱۹۹۱؛ جانسون و همکاران، ۱۹۸۹)، و اینکه در صنایع دارای ثبات و تغییر کم یا زیاد اجرا می‌شود در نظر بگیرد (گوشال و بارتلت، ۱۹۹۰؛ اوانس، ۱۹۹۲). به دلیل کمبود فضا، صرفاً طبقه‌بندی صنایع تولیدی در برابر صنایع خدماتی در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرد.

بوون و اشنايدر (۱۹۸۸) سه ویژگی را تشریح نموده‌اند که میان فعالیت‌های صنایع تولیدی و صنایع خدماتی تمایز قائل می‌شود: اول اینکه خدمات عموماً ناملموس هستند؛ دوم اینکه در صنایع خدماتی، معمولاً مشتریان و کارمندان در فرآیند تولید و عرضه خدمات با یکدیگر همکاری می‌کنند؛ سوم اینکه تولید و مصرف در صنایع خدماتی معمولاً همزمان انجام می‌شود. از آنجائیکه مشتریان نقش محوری در صنایع خدماتی ایفا می‌کنند، می‌تواند آن‌ها را تا حدودی به عنوان کارمند در نظر گرفت که تحت مدیریت منابع انسانی قرار دارند (بوونف ۱۹۸۶؛ میلز و موريس، ۱۹۸۶). پیرو این مفهوم، جکسون و شولر (۱۹۹۲) دریافته‌اند که کارفرمایان در بخش‌های

خدماتی به احتمال بیشتری مشتریان را به عنوان عوامل مهم در ارزیابی عملکرد کارمندان در نظر می‌گیرند. همچنین به نظر می‌رسد که وجود این تفاوت‌ها در ماهیت صنایع تولیدی و صنایع خدماتی پیامدهایی را برای جنبه‌های دیگر نظام‌های مدیریت منابع انسانی در پی داشته باشد که شامل گزینش، استخدام، آموزش، جبران خدمات، مدیریت فشار روانی، استفاده از کارکنان موقت، و پرورش و حفظ فضا و فرهنگ سازمانی مناسب می‌شود (دیویس- بلیک و یوزی، ۱۹۹۳؛ دیلانی و همکاران، ۱۹۸۹؛ گوتری و اولیان، ۱۹۹۱؛ جکسون و شولر، ۱۹۹۲؛ جکسون، ۱۹۸۴؛ اشنایدر و همکاران، ۱۹۹۲؛ ترپسترا و روزل، ۱۹۹۳).

به طور خلاصه، اگرچه ویژگی‌های خاص هر صنعت می‌تواند پیامدهای مهمی برای مدیریت منابع انسانی داشته باشد، این موضوع در چارچوب‌های تحقیقاتی به طور گسترده مورد بررسی قرار نگرفته است. صنایع نیز همانند فرهنگ‌های ملی زمینه‌هایی محسوب می‌شوند که بر اساس آن معنا استنباط می‌شود، اثربخشی تعریف می‌گردد، و رفتارهای کارمندان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (مثلاً، ر.ک. هافستد، ۱۹۹۱).

فرهنگ ملی جهانی سازی اقتصادهای ملی و تحول شرکت‌های چندملیتی موجب افزایش آگاهی و توجه به تفاوت‌ها در چگونگی مدیریت منابع انسانی در میان کشورهای مختلف شده است (بروستر و هجویچ، ۱۹۹۴؛ تاورز پرین، ۱۹۹۲). به دلیل وجود فرهنگ‌های غالباً منحصر به فرد در کشورها (یعنی ارزش‌ها، هنجارها، و رسومات)، عموماً پذیرفته شده است که شرکت‌های چندملیتی باید درک درستی از فرهنگ کشوری که قرار است در آن فعالیت کند داشته باشد تا بتواند به درستی منابع انسانی مدیریت در آن کشور را مدیریت نماید.

شناخته‌شده‌ترین چارچوب برای مقایسه فرهنگ‌های ملی توسط هافستد (۱۹۸۰) ارائه شده است که چهار بُعد از فرهنگ را شناسایی نموده است: فردگرایی، مردگرایی، اجتناب از عدم اطمینان، و فاصله قدرت. به تازگی یک بُعد پنجم، گرایش به زمان، به این ابعاد اضافه شده است، ولی بیشتر تحقیقات فقط چهار بُعد را در نظر گرفته‌اند (هافستد، ۱۹۹۳). صاحب‌نظران دیگر ابعاد دیگری را نیز برای فرهنگ شناسایی نموده‌اند که شامل عدم رسمیت، مادی‌گرایی، و گرایش به تغییر می‌شود (آدلر، ۱۹۹۱؛ پاتاک، ۱۹۹۲؛ رونن، ۱۹۹۴).

بحث‌های بسیاری در مورد پیامدهای تغییرات فرهنگی بر مدیریت منابع انسانی در مورد این ابعاد صورت گرفته است (ارز و ایرلی، ۱۹۹۳؛ مندوکا و کانونگو، ۱۹۹۴؛ اسلوکام و لی، ۱۹۹۳)، ولی مطالعات تجربی به ندرت شامل ارزیابی مستقیم فرهنگ و مدیریت منابع انسانی می‌شوند. در عوض، محققان عموماً به مقایسه مدیریت منابع

انسانی در کشورهای مختلف پرداخته‌اند و بیان نموده‌اند که ارزش‌ها و گرایش‌های فرهنگی مولفه‌های تعیین کننده تفاوت‌های کشف شده هستند (ر.ک. آروی و همکاران، ۱۹۹۱؛ باغات و همکاران، ۱۹۹۰؛ بروستر و تایسون، ۱۹۹۱؛ بگین، ۱۹۹۲؛ کارول، ۱۹۸۸؛ ابروین و تولن، ۱۹۹۳؛ اِرِز، ۱۹۹۴؛ هیکسون، ۱۹۹۳؛ مارویاما، ۱۹۹۲؛ یو و مورفی، ۱۹۹۳). با این حال باید توجه نمود که فرهنگ همه تفاوت‌های مدیریت منابع انسانی کشف شده در کشورهای مختلف را نشان نمی‌دهد (لینکلن، ۱۹۹۳). تفاوت‌های کشورهای مختلف می‌تواند ناشی از تفاوت‌های نظام‌های اقتصادی و سیاسی (مثلا، کارول و همکاران، ۱۹۸۸)، قوانین و مقررات (فلورکوفسکی و نث، ۱۹۹۳)، نظام‌های روابط صنعتی (استراوس، ۱۹۸۲)، و شرایط بازار نیروی کار (مثلا، لوی-لبویر، ۱۹۹۴) باشد. به تازگی، هافستد (۱۹۹۱) بیان نموده است که ویژگی‌های سازمانی و صنعتی می‌توانند اهمیت بیشتری نسبت به فرهنگ‌های ملی در مورد روش‌های مدیریتی و رفتارهای کارمندان داشته باشند. این ادعا با این شواهد مطابقت دارد که برخی از نظام‌های مدیریت منابع انسانی را می‌توان در فرهنگ‌هایی که کاملاً از یکدیگر متفاوت هستند به شکلی اثر بخش اجرا نمود (مک‌دوفی و کرافیک، ۱۹۹۲؛ ویکنز، ۱۹۸۷). درک ما از نقش فرهنگ ملی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند با استفاده از یافته‌های تحقیقاتی که در مورد نحوه هماهنگی فرهنگ‌های مختلف در شرکت‌های چندملیتی انجام شده است ارتقاء یابد (مقایسه کنید با هینان و پرلموتر، ۱۹۷۹؛ پاتاک، ۱۹۹۲؛ شوارتز، ۱۹۹۲؛ تونگ، ۱۹۹۳).

رویکردی جامع به تحقیقات در زمینه مدیریت منابع انسانی

شکل ۱ نشان دهنده خلاصه‌ای از بسیاری از روابط بین زمینه‌های کاری و مدیریت منابع انسانی در این مرور ادبیات تحقیق است. روابطی را که ما در این جا تشریح نموده‌ایم به شکل مدلی بزرگتر نمایش داده شده‌اند، که شامل مولفه‌های بسیاری می‌شود که فراتر از مجال مباحث ما هستند. مولفه‌هایی که دارای عنوان "ادراک و تصمیم‌گیری" هستند، موضوع مطالعات بسیاری بوده‌اند که در آن‌ها چگونگی و علت اینکه رهبران سازمان‌ها چه به صورت فردی و چه به شکل جمعی محیط پیرامون خود را تحلیل می‌کنند و همچنین پیامدهای این فرآیندها بر اقدامات آتی مورد بررسی قرار گرفته است (همبریک، ۱۹۹۴؛ جکسون، ۱۹۹۲؛ جکسون و داتون، ۱۹۸۸). در مدل یکپارچه مدیریت منابع انسانی ما فرض شده است که این فرآیندها با اولویت‌بندی اهداف به شکل ضمنی و صریح عجین شده‌اند. این کار به نوبه خود به فلسفه‌ها، برنامه‌ها، و روش‌های مدیریت منابع انسانی تبدیل می‌شود.

(شولر، ۱۹۹۲). به عبارت دیگر، مدل ما فرض می‌گیرد که پدیده‌هایی که در منتهی الیه چپ شکل ۱ قرار دارد عوامل واسطه‌ای هستند که پیوند بین زمینه و مدیریت منابع انسانی توضیح می‌دهند.

نتایج مطلوب فردی، سازمانی، و اجتماعی (منتهی الیه راست شکل ۱) نیز از جمله مولفه‌های مهم این مدل یکپارچه هستند. مخاطبینی که با ادبیات تحقیق علمی و تجربی مدیریت منابع انسانی آشنایی دارند می‌توانند به آسانی لیستی از نتایج مطلوب خاص را استخراج کنند. هدف ما تشویق محققان علاقه‌مند برای گسترش مفهوم‌سازی آنان از این مفاهیم و فراتر از رفتارهای سطح فردی در محیط‌های کاری است. علاوه بر این، نتایج مطلوبی که گروه‌های کوچک و بزرگ را توصیف می‌کنند (گروه‌های کاری، سازمان‌ها، جامعه) نیز باید در نظر گرفته شوند و پدیده‌های مورد مطالعه باید منعکس کننده واقعیاتی از تاثیر مدیریت منابع انسانی باشند که فراتر از مرزهای سنتی سازمان‌های هدف (مثلاً، خانواده، مدرسه، جامعه) است.

فهمیدن و توسعه مدیریت منابع انسانی با توجه به زمینه‌های آن نیازمند دیدگاهی یکپارچه است که تمامی روابط نمایش داده شده در شکل ۱ را در بر بگیرد. با این حال، در رشته روانشناسی، پیوند محیط‌های کلان داخلی و خارجی به طور کلی نادیده گرفته شده‌اند. خوشبختانه این حقیقت در حال ظهور است که نباید شرایط به این شکل ادامه یابد. تحقیقات بیشتری برای فهم اینکه چگونه محیط‌های داخلی و خارجی موجب شکل‌گیری این موارد می‌شوند نیاز است: (الف) ماهیت فلسفه‌ها، خط‌مشی‌ها، و روش‌های مدیریت منابع انسانی؛ (ب) رفتارها و گرایشاتی از کارمندان که بروز می‌کنند و باید ارج نهاده شوند؛ (ج) معیاری که اثربخشی کارمندان و سطوح اثربخشی کسب شده توسط آنان را تعریف می‌کند؛ و

زمینه خارجی
محلی - ملی -

قوانین و مقررات فرهنگ سیاست
اتحادیه‌ها بازارهای کار ویژگی‌های صنعت

زمینه داخلی سازمان
فن‌آوری ساختار اندازه
مرحله جرخه زندگی راهبرد

نتایج مطلوب
کوتاه مدت
بلند مدت

فردی
عملکرد
رضایت
یادگیری
سازمانی
کارایی
همبستگی
قابلیت تطبیق
اجتماعی
بهره‌وری
کیفیت زندگی
پرورش سرمایه
انسانی

مدیریت منابع انسانی
از پیش تعیین شده
تصویب شده

فلسفه‌های سازمانی
خط‌مشی‌ها
روش‌ها

پرورش
یادداشت
ارزنجی
کارکن
برنام

ادراک و تصمیم‌گیری

رسمی
غیررسمی

تحلیل محیط

اولویت‌بندی اهداف
مشروعیت در برابر
ذینفعان
کارایی اقتصادی
کسب و توسعه منابع

(د) معیاری که اثربخشی سازمانی و سطوح اثربخشی کسب شده را تعریف کند. علاوه بر این، تحقیقات آتی باید به زمینه‌هایی که تعدیل کننده رابطه بین مدیریت منابع انسانی و نتایج مطلوب هستند توجه داشته باشد.

مروری که ما بر این ادبیات تحقیق داشتیم برای ما آشکار نموده است که تحقیقات اندکی به بررسی پیوندهای افقی میان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند، اگرچه بیشتر نظریاتی که مرور نمودیم و نظریات روانشناسی در مورد گرایش‌ها و رفتارهای کارمندان تلویحا به چنین پیوندهایی اشاره کرده‌اند. کارمندان صرفا به برخی از خط‌مشی‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی واکنش نشان نمی‌دهند؛ آن‌ها با استفاده از اطلاعات مربوط به این موضوعات، به تحلیل و استنباط ارزش‌های فرهنگی و هنجاری رفتاری می‌پردازند. متأسفانه و با کمال تعجب، ما اطلاعات اندکی راجع به اینکه کارمندان چگونه به تفسیر ترکیب‌های مختلفی از خط‌مشی‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی می‌پردازند در اختیار داریم و از تاثیر نظام‌های پیچیده مدیریت منابع انسانی بر گرایش‌ها و رفتارهای اعضای فعلی و بالقوه سازمانی نیز بی‌اطلاع هستیم. درک ما از پیوندهای عمودی بین مدیریت منابع انسانی و زمینه‌های کاری نمی‌تواند بدون توجه به وابستگی‌های متقابل بین خط‌مشی‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی افزایش یابد.

تحقیقات نظریه‌محور

نظریاتی که بررسی شد نشان دهنده برخی از روابط تجربی بین شرایط محیطی و مدیریت منابع انسانی هستند، ولی مسلما نظریات کنونی کافی نیستند. هر یک از این نظریات به قسمتی از یک پدیده بزرگ می‌پردازند و هیچ یک از آن‌ها به صورت کلی حوزه مدیریت منابع انسانی را با توجه به زمینه‌های خاص آن بررسی نکرده‌اند. بنابراین، در آینده نزدیک، بهترین تحقیق قابل ارائه تحقیقی است که چندین دیدگاه نظری را در بر داشته باشد. علاوه بر این، از آنجائیکه این نظریاتی را که ما در این جا در مورد آن‌ها بحث کردیم عموما مشخصا به منظور فهم مدیریت منابع انسانی با توجه به زمینه‌های آن مطرح نشده‌اند، ممکن است به تغییر و تطابق این نظریات نیاز باشد. این فرآیند تغییر و تطابق به احتمال زیاد به صورت تدریجی و تکراری صورت می‌گیرد و توافق نظر عمومی به آهستگی انجام می‌شود. با این حال، تحقیقاتی که بر اساس نظریات ناقص به پیش می‌رود در مقایسه با تحقیقاتی که بدون پیشینه نظری انجام می‌شود احتمال بیشتری برای ایجاد یک مجموعه معنادار از دانش را دارد.

Literature Cited

- Abrahamson E. 1991. Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Acad. Manage. Rev.* 16:586-612
- Adler NJ. 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent
- Adler PS. 1993. Time-and-motion regained. *Harvard Bus. Rev.* 73:97
- Althausen RP. 1989. Internal labor markets. *Annu. Rev. Sociol.* 15:143-61
- Arvey RD, Bhagat RS, Salas E. 1991. Cross-cultural and cross-national issues in personnel and human resources management: Where do we go from here? *Res. Pers. Hum. Res. Manage.* 9:367-407
- Baird L, Meshoulam I. 1988. Managing the two fits of strategic human resource management. *Acad. Manage. Rev.* 13:116-28
- Barney J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manage.* 17:99-120
- Baron JN, Davis-Blake A, Bielby W. 1986a. The structure of opportunity: how promotion ladders vary within and among organizations. *Admin. Sci. Q.* 31:248-73
- Baron JN, Dobbin FR, Jennings PD. 1986b. War and peace: the evolution of modern personnel administration in US industry. *Am. J. Sociol.* 92:350-83
- Becker GS. 1964. *Human Capital*. New York: Natl. Bur. Econ. Res.
- Begin JP. 1991. *Strategic Employment Policy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Begin JP. 1992. Comparative human resource management (HRM): a systems perspective. *Int. J. Hum. Res. Manage.* 3:379-408
- Bennett N, Blum TC, Roman PM. 1994. Presence of drug screening and employee assistance programs: exclusive and inclusive human resource management practices. *J. Organ. Behav.* 15: In press
- Bhagat RS, Kedia BL, Crawford SE, Kaplan MR. 1990. Cross-cultural issues in organizational psychology: emergent trends and directions for research in the 1990's. *Int. Rev. Ind. Organ. Psychol.* 5:196-231
- Bognanno M, Kleiner M. 1992. Introduction: labor market institutions and the future role of unions. *Ind. Relat.* 31:1-12
- Boudreau JW, Berger CJ. 1985. Decision-theoretic utility analysis applied to employee separations and acquisitions. *J. Appl. Psychol.* 70:581-612
- Bournois F, Chauchat J-H. 1990. Managing managers. *Eur. Manage. J.* 8:56-71
- Bowen DE. 1986. Managing customers as human resources in service organizations. *Hum. Res. Manage.* 25:371-83
- Bowen DE, Ledford GE Jr, Nathan BR. 1991. Hiring for the organization, not the job. *Acad. Manage. Exec.* 5(4):35-51
- Bowen DE, Schneider B. 1988. Services marketing and management: implications for organizational behavior. *Res. Organ. Behav.* 10:43-80
- Brett JM, Goldberg SB, Ury WL. 1990. Designing systems for resolving disputes in organizations. *Am. Psychol.* 45:162-70
- Bretz R Jr, Milkovich G, Read W. 1992. The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions, and implications. *J. Manage.* 18:111-37
- Brewster C, Hegewisch A, Lockhart T, Holden L, eds. 1993. *The European Human Resource Management Guide*. New York: Academic
- Brewster C, Hegewisch A, eds. 1994. *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge
- ment, job satisfaction, and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky Model. *J. Appl. Psychol.* 72:374-81
- Cascio WF. 1991. *Costing Human Resource: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Boston: PWS-Kent
- Cascio WF. 1992. Reconciling economic and social objectives in personnel selection: impact of alternative decision rules. *New Approaches Empl. Manage.: Fairness Empl. Sel.* 1:61-86
- Child J. 1977. *Organization*. New York: Harper & Row
- Clark J. 1993. Managing people in a time of technical change: conclusions and implications. In *Human Resource Management and Technical Change*, ed. J Clark, pp. 212-22. Newbury Park, CA: Sage
- Collins D, Hatcher L, Ross TL. 1993. The decision to implement gainsharing: the role of work climate, expected outcomes, and union status. *Pers. Psychol.* 46:77-104
- Conlon E, Parks J. 1990. The effects of monitoring and tradition on compensation arrangements: an experiment on principal/agent dyads. *Acad. Manage. J.* 3: 603-22
- Conner KR. 1991. A historical perspective of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we need a new theory of the firm? *J. Manage.* 17:121-54
- Cook DS, Ferris GR. 1986. Strategic human resource management and firm effectiveness in industries experiencing decline. *Hum. Res. Manage.* 25:441-58
- Cowherd DM, Levine DI. 1992. Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory. *Admin. Sci. Q.* 37:302-20
- Cox T Jr. 1993. *Cultural Diversity in Organi-*

- Brewster C, Tyson S, eds. 1991. *International Comparisons in Human Resource Management*. London: Pitman
- Bridges WP, Villemez WJ. 1991. Employment relations and the labor market: integrating institutional and market perspectives. *Am. Sociol. Rev.* 56:748-64
- Buller PF, Napier NK. 1993. Strategy and human resource management integration in fast growth versus other mid-sized firms. *Br. J. Manage.* 4:273-91
- Carroll GR, Delacroix J, Goodstein J. 1988. The political environments of organizations: an ecological view. *Res. Organ. Behav.* 10:359-92
- Carroll SJ. 1988. Asian HRM philosophies and systems: Can they meet our changing HRM needs? In *Personnel and Human Resource Management*, ed. RS Schuler, SA Youngblood, VL Huber, pp. 442-55. St. Paul, MN: West
- Carsten JM, Spector PE. 1987. Unemployment and collective rationality in organizational fields. *Am. Sociol. Rev.* 35:147-60
- Dobbin FR, Edelman L, Meyer JW, Scott WR, Swidler A. 1988. The expansion of due process in organizations. In *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, ed. LG Zucker, pp. 71-98. Cambridge, MA: Ballinger
- Dobbins GH, Cardy RL, Carson KP. 1991. Examining fundamental assumptions: a contrast of person and system approaches to human resource management. *Res. Pers. Hum. Res. Manage.* 9:1-38
- Dowling PJ, Schuler RS, Welch DE. 1994. *International Dimensions of Human Resource Management*. Belmont, CA: Wadsworth
- Eberwein W, Tholen J. 1993. Euro-manager or splendid isolation? *Int. Manage.—An Anglo-German Comparison* 9:266
- Eisenhardt KM. 1988. Agency and institutional explanations of compensation in retail sales. *Acad. Manage. J.* 31:488-511
- Eisenhardt KM. 1989. Agency theory: an assessment and review. *Acad. Manage. Rev.* 14:57-74
- Erez M. 1994. Towards a model of cross-cultural I/O psychology. See Triandis et al 1994a, pp. 559-608
- Erez M, Earley PC. 1993. *Culture, Self-Identity, and Work*. New York: Oxford Univ. Press
- Evans P. 1992. Management development as glue technology. *Hum. Res. Plan.* 15:85-106
- Ferris GR, Buckley MR, Allen GM. 1992. Promotion systems in organizations. *Hum. Res. Plan.* 15:47-68
- Ferris GR, Schellenberg DA, Zammuto RF. 1984. Human resource management strategies in declining industries. *Hum. Res. Manage.* 23: 381-94
- Flamholtz EG, Lacey JM. 1981. *Personnel Management, Human Capital Theory, and Human Resource Accounting*. Los Angeles: Inst. Ind. Relat., Univ. Calif.
- zations: *Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Cutcher-Gershenfeld J. 1991. The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. *Ind. Labor Relat. Rev.* 44:241-60
- Datta DK, Guthrie JP. 1994. Executive succession: organizational antecedents of CEO characteristics. *Strat. Manage. J.* In press
- Davis-Blake A, Uzzi B. 1993. Determinants of employment externalization: a study of temporary workers and independent contractors. *Admin. Sci. Q.* 38:195-223
- Delaney JT, Lewin D, Ichniowski C. 1989. *Human Resource Policies and Practices in American Firms*. Washington, DC: US Dept. Labor, US Govt. Print. Off.
- Denison D. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley
- DiMaggio PJ, Powell WW. 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and differences in managerial compensation and financial performance. *Acad. Manage. J.* 33:663-91
- Gerhart B, Milkovich GT. 1992. Employee compensation: research and practice. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. HC Triandis, MD Dunnette, LM Hough, 3:481-569. Palo Alto, CA: Consult. Psychol.
- Gerstein M, Reisman H. 1983. Strategic selection: matching executives to business conditions. *Sloan Manage. Rev.* 24:33-49
- Ghoshal S, Bartlett CA. 1990. The multinational corporation as an interorganizational network. *Acad. Manage. Rev.* 15:603-25
- Guthrie JP, Grimm CM, Smith KG. 1991. Environmental change and management staffing: an empirical study. *J. Manage.* 17:735-48
- Guthrie JP, Olian JD. 1991a. Drug and alcohol testing programs: Do firms consider their operating environment? *Hum. Res. Plan.* 14:221-32
- Guthrie JP, Olian JD. 1991b. Does context affect staffing decisions? The case of general managers. *Pers. Psychol.* 44:283-96
- Hambrick DC. 1994. Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the "team" label. *Res. Org. Behav.* 16:171-214
- Hamill J. 1983. The labor relations practices of foreign-owned and indigenous firms. *Empl. Relat.* 5:14-16
- Hansen GS, Wernerfelt B. 1989. Determinants of firm performance: relative importance of economic and organizational factors. *Strat. J. Manage.* 10:399-411
- Hanssens DM, Levien HA. 1983. An econometric study of recruitment marketing in the US Navy. *Manage. Sci.* 29:1167-84
- Heenan DA, Perlmutter HV. 1979. *Multinational Organization Development*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Hickson DJ. 1993. Management in Western Europe. *Soc. Cult. Org. Twelve Nations* 14:290

- Florkowski GW, Nath R. 1993. MNC responses to the legal environment of international human resource management. *Int. J. Hum. Res. Manage.* 4:305-24
- Foulkes FK. 1980. *Personnel Policies in Large Nonunion Companies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Frederiksen N. 1986. Toward a broader conception of human intelligence. *Am. Psychol.* 41:445-52
- Freeman RB, Medoff JL. 1984. *What Do Unions Do?* New York: Basic
- Fulkerson JR, Schuler RS. 1992. Managing worldwide diversity at Pepsi-Cola International. In *Diversity in the Workplace: Human Resources Initiatives*, ed. SE Jackson, pp. 248-76. New York: Guilford
- Gerhart B, Milkovich GT. 1990. Organizational systems approach for the implementation and transfer of training. In *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, ed. JK Ford & Associates. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Hofstede G. 1980. *Cultures Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage
- Hofstede G. 1991. *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill
- Hofstede G. 1993. Cultural constraints in management theories. *Acad. Manage. Exec.* 7: 81-94
- Hulin CL, Roznowski M. 1985. Organizational technologies: effects on organizations' characteristics and individuals' responses. *Res. Organ. Behav.* 7:39-85
- Jackson SE. 1984. Organizational practices for preventing burnout. In *Handbook of Organizational Stress Coping Strategies*, ed. AS Sethi, RS Schuler, pp. 89-111. Cambridge, MA: Ballinger
- Jackson SE. 1992. Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Adv. Strat. Manage.* 8:345-82
- Jackson SE, Associates, eds. 1992. *Diversity in the Workplace: Human Resources Initiatives*. New York: Guilford
- Jackson SE, Brett JF, Sessa VI, Cooper DM, Julin JA, Peyronnin K. 1991. Some differences make a difference: individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions and turnover. *J. Appl. Psychol.* 76:675-89
- Jackson SE, Dutton JE. 1988. Discerning threats and opportunities. *Admin. Sci. Q.* 33:370-87
- Jackson SE, May KE, Whitney K. 1994. Understanding the dynamics of diversity in decision making teams. In *Team Decision Making Effectiveness in Organizations*, ed. RA Guzzo, E Salas. San Francisco, CA: Jossey-Bass. In press
- Jackson SE, Schuler RS. 1992. HRM practices in service-based organizations: a role theory perspective. *Adv. Serv. Mark. Manage.* 1:123-57
- Jackson SE, Schuler RS, Rivero JC. 1989. Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Pers. Psychol.* 42: 727-86
- Jackson SE, Stone VK, Alvarez EB. 1993. Socialization amidst diversity: the impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. *Res. Organ. Behav.* 15: 45-109
- James LR, Demaree RG, Mulaik SA, Ladd RT. 1992. Validity generalization in the context of situational models. *J. Appl. Psychol.* 77: 3-14
- Jensen M, Meckling W. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *J. financ. Econ.* 3:305-60
- Johns G. 1993. Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: lessons from organizational innovation. *Pers. Psychol.* 46:569-91
- Johnson NB, Sambharya RB, Bobko P. 1989. Deregulation, business strategy, and wages in the airline industry. *Ind. Relat.* 28:419-30
- Johnston WB, Packer AE. 1987. Workforce PROSHARE on productivity. *Ind. Labor Relat. Rev.* 45:311-22
- Kerr C. 1954. The Balkanization of labor markets. In *Labor Mobility and Economic Opportunity*, ed. EW Bakke, PM Hauser, GL Palmer, CA Myers, D Yoder, C Kerr, pp. 93-109. New York: Wiley
- Kerr JL. 1985. Diversification strategies and managerial rewards: an empirical study. *Acad. Manage. J.* 28:155-79
- Klimoski RJ, Jones RG. 1994. Suppose we took staffing for effective group decision making seriously? In *Team Decision Making Effectiveness in Organizations*, ed. RA Guzzo, E Salas. San Francisco, CA: Jossey-Bass. In press
- Kochan TA, Batt R, Dyer L. 1992. International human resource studies: a framework for future research in research frontiers. In *Industrial Relations and Human Resources*, ed. D Lewin, OS Mitchell, PD Sherer, pp. 147-67. Madison, WI: Ind. Relat. Res. Assoc.
- Konrad AM, Linnehan F. 1992. The implementation and effectiveness of equal opportunity employment. In *Best Papers Proceedings*, ed. F Hoy. pp. 380-84. Anaheim, CA: Acad. Manage.
- Kotter J, Sathe V. 1978. Problems of human resource management in rapidly growing companies. *Calif. Manage. Rev.* Winter: 29-36
- Kozlowski SWJ, Chao GT, Smith EM, Hedlund J. 1993. Organizational downsizing: strategies, interventions, and research implications. *Int. Rev. Ind. Org. Psychol.* 8: 263-332
- Kozlowski SWJ, Hults BM. 1987. An exploration of climates for technical updating and performance. *Pers. Psychol.* 40:539-63
- Kozlowski SWJ, Salas E. 1994. A multilevel organizational systems approach for the implementation and transfer of training. In *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, ed. JK Ford & Associates. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Lakhani H. 1988. The effect of pay and retention bonuses on quit rates in the US Army. *Ind. Labor Relat. Rev.* 41:430-38
- Landy FJ, Shankster LJ, Kohler SS. 1994. Personnel selection and placement. *Annu. Rev. Psychol.* 45:261-96

- in the airline industry. *Ind. Relat.* 28:419-30
- Johnston WB, Packer AE. 1987. *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. Washington, DC: US Dept. Labor
- Jones GR, Wright PM. 1992. An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. *Res. Pers. Hum. Res. Manage.* 10:271-99
- Katz D, Kahn RL. 1978. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley
- Katzell RA. 1994. Contemporary meta-trends in industrial and organizational psychology. See Triandis et al 1994a, pp. 1-89
- Kaufman R. 1992. The effects of IM-
sults in *Fortune 1000 Companies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Lengnick-Hall CA, Lengnick-Hall ML. 1988. Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed topology. *Acad. Manage. Rev.* 13:454-70
- Levine DI, Tyson LD. 1990. Participation, productivity, and the firm's environment. In *Paying for Productivity*, ed. A Blinder, pp. 183-235. Washington, DC: Brookings Inst.
- Lévy-Leboyer C. 1994. Selection and assessment in Europe. See Triandis et al 1994a, pp. 173-90
- Lewandowski JL, MacKinnon WP. 1992. What we learned at Saturn. *Pers. J.* 37:31-32
- Lincoln JR. 1993. Work organization in Japan and the United States. In *Country Competitiveness: Technology and the Organizing of Work*, ed. B Kogut, pp. 93-124. Oxford: Oxford Univ. Press
- MacDuffie JP, Krafcik J. 1992. Integrating technology and human resources for high-performance manufacturing. In *Transforming Organizations*, ed. T Kochan, M Useem, pp. 210-26. New York: Oxford Univ. Press
- Macy B, Izumi H. 1993. Organizational change, design, and work innovation: a meta-analysis of 131 North American field studies—1961-1991. In *Research in Organizational Change and Development*, ed. R Woodman, W Pasmore, 7:147-70. Greenwich, CT: JAI
- Mahoney TA. 1987. Understanding comparable worth: a societal and political perspective. *Res. Organ. Behav.* 9:209-45
- Malm FT. 1955. Hiring procedures and selection standards in the San Francisco Bay area. *Ind. Labor Relat. Rev.* 8:231-52
- Marginson P. 1992. European integration and transnational management-union relations in the enterprise. *Br. J. Ind. Relat.* 30:529-45
- Markham SE. 1985. An investigation of the relationship between unemployment and absenteeism: a multi-level approach. *Acad. Manage. J.* 28:228-34
- Marshall R. 1992. The future role of government in industrial relations. *Ind. Relat.* 31:31-49
- Maruyama M. 1992. Changing dimensions in international business. *Acad. Manage. E.* 6:88-96
- Mellow W. 1982. Employer size and wages. *Rev. Econ. Stat.* 64:495-501
- Mendoca M, Kanungo RN. 1994. Managing human resources: the issue of cultural fit. *J. Manage. Inq.* In press
- Meyer JW, Rowan B. 1977. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *Am. J. Sociol.* 83:340-63
- Miles RE, Snow CC. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill
- Miles RE, Snow CC. 1984. Designing strategic human resources systems. *Org. Dyn.* 16:36-52
- Milkovich GT, Gerhart B, Hannon J. 1991. The effects of research and development intensity on managerial compensation in large organizations. *J. High Technol. Manage. Res.* 2:133-50
- Miller CS, Schuster MH. 1987. Gainsharing plans: a comparative analysis. *Org. Dyn.* Summer:44-67
- Miller P, O'Leary T. 1989. Hierarchies and American ideals, 1900-1940. *Acad. Manage. Rev.* 14:250-65
- Milliman J, von Glinow MA, Nathan M. 1991. Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory. *Acad. Manage. Rev.* 16:318-39
- Mills PK, Morris JH. 1986. Clients as "partial" employees of service organizations: role development in client participation. *Acad. Manage. Rev.* 11:726-35
- Molnar JJ, Rogers DL. 1976. Organizational effectiveness: an empirical comparison of the goal and system resource approaches. *Sociol. Q.* 17:401-13
- Morrison AM. 1992. *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Morrison AM, Crabtree KM. 1992. *Developing Diversity in Organizations: A Digest of Selected Literature*. Greensboro, NC: Cent. Creative Leadersh.
- Morrison AM, Ruderman MN, Hughes-James M. 1993. *Making Diversity Happen*. Greensboro, NC: Cent. Creative Leadersh.
- Murray VV, Dimick DE. 1978. Contextual influences on personnel policies and programs: an explanatory model. *Acad. Manage. Rev.* 12:750-61
- Newman JM, Huselid MA. 1992. The nature of behavioral controls in boundary occupations: agency theory at the edge. *Adv. Global High-Tech. Manage.* 2:193-212
- Noble BP. 1993. More than labor amity at AT&T. *New York Times* March 14:F25
- Noe RA, Ford JK. 1992. Emerging issues and new directions for training research. *Res. Pers. Hum. Res. Manage.* 10:345-84
- Ofori-Dankwa J. 1994. Murray and Reshef revisited: towards a typology and theory of paradigms of national trade union movements. *Acad. Manage. Rev.* 18:269-92
- Ohlott PJ, Ruderman MN, McCauley CD. 1994. Gender differences in managers' developmental job experiences. *Acad. Manage. J.* 37:46-67
- Olian JD, Rynes SL. 1984. Organizational staffing: integrating practice with strategy. *Ind. Relat.* 23:170-83

- Osterman PO. 1984. *Internal Labor Markets*. Cambridge, MA: London
- Osterman PO. 1992. Internal labor markets in a changing environment: models and evidence. In *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*, ed D Lewin, OS Mitchell, PD Sherer, pp. 273-308. Madison, WI: Ind. Relat. Res. Assoc.
- Ostroff C, Schmitt N. 1993. Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Acad. Manage. J.* 36:1345-61
- Peck SR. 1994. Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies. *J. Manage. Stud.* 31: In press
- Perrow C. 1967. A framework for the comparative analysis of organizations. *Am. Sociol. Rev.* 32:194-208
- Pfeffer J. 1983. Organizational demography. *Res. Organ. Behav.* 5:299-357
- Pfeffer J, Cohen Y. 1984. Determinants of internal labor markets in organizations. *Admin. Sci. Q.* 29:550-72
- Pfeffer J, Langton N. 1988. Wage inequality and the organization of work: the case of academic departments. *Admin. Sci. Q.* 33: 588-606
- Phatak AV. 1992. *International Dimensions of Management*. Boston: PWS-Kent
- Poole M. 1986a. Managerial strategies and styles in industrial relations: a comparative analysis. *J. Gen. Manage.* 12:40-53
- Poole M. 1986b. *Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity*. London: Routledge
- Porter ME. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Porter ME. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Powell GN, Butterfield DA. 1994. Investigating the "Glass Ceiling" phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. *Acad. Manage. J.* 37:68-86
- Prahalad CK, Doz YL. 1987. *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press
- Randolph WA, Dess GG. 1984. The congruence perspective of organization design: a conceptual model and multivariate research approach. *Acad. Manage. Rev.* 9: 114-27
- Reid J Jr. 1992. Future unions. *Ind. Relat.* 31: 122-36
- Ronen S. 1994. An underlying structure of motivational need taxonomies: a cross-cultural confirmation. See Triandis et al 1994a, pp. 241-70
- Rosen CM, Klein KJ, Young KM. 1986. *Employee Ownership in America*. Lexington, MA: Lexington
- Russell CJ, Colella A, Bobko P. 1993. Expanding the context of utility: the strategic impact of personnel selection. *Pers. Psychol.* 46:781-801
- Rynes SL. 1991. Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. MD Dunnette, LM Hough, 2:399-444. Palo Alto, CA: Consult. Psychol.
- Rynes SL, Barber AE. 1990. Applicant attraction strategies: an organizational perspective. *Acad. Manage. Rev.* 15:286-310
- Rynes SL, Boudreau JW. 1986. College recruiting in large organizations: practice, evaluation, and research implications. *Pers. Psychol.* 39:729-57
- Saari LM, Johnson TR, McLaughlin SD, Zimmerle DM. 1988. A survey of management training and education practices in US companies. *Pers. Psychol.* 41:731-43
- Schneider B. 1987. The people make the place. *Pers. Psychol.* 40:437-53
- Schneider B, Wheeler JK, Cox JF. 1992. A passion for service: using content analysis to explicate service climate themes. *J. Appl. Psychol.* 77:705-16
- Schuler RS. 1992. Strategic human resource management: linking people with the needs of the business. *Organ. Dyn.* 21:19-32
- Schuler RS, Dowling PJ, DeCieri H. 1992. The formation of an international joint venture: Marley Automotive Components. *Eur. Manage. J.* 10:304-9
- Schuler RS, Jackson SE. 1987a. Linking competitive strategy and human resource management practices. *Acad. Manage. Exec.* 3: 207-19
- Schuler RS, Jackson SE. 1987b. Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *Hum. Res. Plan.* 10(3):125-41
- Schuler RS, Jackson SE, Dowling PJ, DeCieri H. 1991. Formation of an international joint venture: Davidson Instrument Panel. *Hum. Res. Plan.* 14:51-59
- Schuler RS, MacMillan IC. 1984. Gaining competitive advantage through HR management practices. *Hum. Res. Manage.* 23: 241-55
- Schuler RS, van Sluijs E. 1992. Davidson-Marley BV: establishing and operating an international joint venture. *Eur. Manage. J.* 10:428-37
- Schwartz SH. 1992. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 25:1-66
- Scott WR. 1987. The adolescence of institutional theory. *Admin. Sci. Q.* 32:493-511
- Sharf J. 1994. Legal and EEO issues impacting on personal history inquiries. In *Biodata Handbook: Theory, Research, & Application*, ed. GS Stokes, MD Mumford, WA

- Owens. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. In press
- Slocum JW, Lei D. 1993. Designing global strategic alliances: integrating cultural and economic factors. In *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, ed. GP Huber, WH Glick, pp. 295-322. New York: Oxford Univ. Press
- Slocum JW Jr, Cron WL, Hansen RW, Rawlings S. 1985. Business strategy and the management of plateaued employees. *Acad. Manage. J.* 28:133-54
- Smith KG, Mitchell TR, Summer CE. 1985. Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Acad. Manage. J.* 28:799-820
- Snell SA. 1992. Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information. *Acad. Manage. Rev.* 35:292-327
- Snell SA, Dean JW Jr. 1992. Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. *Acad. Manage. J.* 35:467-504
- Snow CC, Snell SA. 1993. Staffing as strategy. In *Personnel Selection in Organizations*, ed. N Schmitt, WC Borman, & Associates, pp. 448-78. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Sonnenstuhl WJ, Trice HM. 1991. Linking organizational and occupational theory through the concept of culture. *Res. Sociol. Organ.* 9:295-318
- Strauss G. 1982. Workers participation in management: an international perspective. *Res. Organ. Behav.* 4:173-265
- Szilagyi AD Jr, Schweiger DM. 1984. Matching managers to strategies: a review and suggested framework. *Acad. Manage. Rev.* 9:626-37
- Terpstra DE, Rozell EJ. 1993. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Pers. Psychol.* 46:27-48
- Thomas DA. 1993. Racial dynamics in cross-race developmental relationships. *Admin. Sci. Q.* 38:169-94
- Thompson JD. 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill
- Thurrow L. 1975. *Generating Inequality*. New York: Basic
- Tolbert PS, Zucker LG. 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Admin. Sci. Q.* 28:22-39
- Tosi HL Jr, Gomez-Mejia LR. 1989. The decoupling of CEO pay and performance: an agency theory perspective. *Admin. Sci. Q.* 34:169-89
- Towers Perrin. 1992. *Priorities for Competitive Advantage*. New York: Towers Perrin
- Triandis HC, Dunnette MD, Hough LM, eds. 1994a. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. 2nd ed.
- Triandis HC, Kurowski LL, Gelfand MJ. 1994b. Workplace diversity. See Triandis et al 1994a, pp. 769-827
- Tsang MC, Rumberger RW, Levin HM. 1991. The impact of surplus schooling on worker productivity. *Ind. Relat.* 30:209-28
- Tung RL. 1993. Managing cross-national and intra-national diversity. *Hum. Res. Manage.* 32:461-77
- United States Department of Labor. 1993. *High Performance Work Practices and Firm Performance*. Washington, DC: US Dept. Labor
- Van Maanen J, Barley SR. 1984. Occupational communities: culture and control in organizations. *Res. Organ. Behav.* 6:287-365
- van Sluijs E, van Assen A, den Hertog JF. 1991. Personnel management and organizational change: a sociotechnical perspective. *Eur. Work Org. Psychol.* 1:27-51
- von Bertalanffy L. 1950. The theory of open systems in physics and biology. *Science* 111:23-29
- Western B. 1993. Postwar unionization in eighteen advanced capitalist countries. *Am. Sociol. Rev.* 58:266-82
- Whyte WF, ed. 1991. *Social Theory for Action: How Individuals and Organizations Learn to Change*. Newbury Park, CA: Sage
- Wickens P. 1987. *The Road to Nissan*. London: MacMillan
- Wigdor AK, Sackett PR. 1993. Employment testing and public policy: the case of the general aptitude test battery. In *Personnel Selection and Assessment: Individual and Organizational Perspectives*, ed. H Schuler, JL Farr, M Smith, pp. 183-204. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Williamson OE. 1979. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *J. Law Econ.* 22(2):233-61
- Williamson OE. 1981. The modern corporation: origins, evolution, attributes. *J. Econ. Lit.* 19:1537-68
- Williamson OE. 1991. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Admin. Sci. Q.* 36:269-96
- Woodruff D. 1993. Saturn: labor's love lost? *Bus. Week Feb.* 8:122-23
- Woodward J. 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford Univ. Press
- Wright PM, McMahan GC. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *J. Manage.* 18:295-320
- Wright PM, McMahan GC, McWilliams A. 1994. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *Int. J. Hum. Res. Manage.* 5(2):299-324

- Wright PM, Snell SA. 1991. Toward an integrative view of strategic human resource management. *Hum. Res. Manage. Rev.* 1: 203-25
- Youngblood SA, Tevino LK, Favia M. 1992. Reactions to unjust dismissal and third-party dispute resolution: a justice framework. *Empl. Responsib. Rights J.* 5(4): 283-307
- Yu J, Murphy KR. 1993. Modesty bias in self-ratings of performance: a test of the cultural relativity hypothesis. *Pers. Psychol.* 46:357-66
- Zammuto RF, O'Connor EJ. 1992. Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: the roles of organization design and culture. *Acad. Manage. Rev.* 17:701-28
- Zedeck S. 1992. *Work, Families, and Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Zucker LG. 1977. The role of institutionalization in cultural persistence. *Am. Sociol. Rev.* 42:726-43
- Zucker LG. 1987. Institutional theories of organization. *Annu. Rev. Sociol.* 13:443-64