

## فهرست مطالب

۱	چکیده
۴	اهداف تحقیق:
۴	اهداف فرعی عبارتند از:
۴	خلاصه‌ای از طرح:
۷	مدیریت منابع انسانی
۷	ارزش از نگاه مشتری در مدیریت ارتباط با مشتری
۸	تعریف مشتری
۸	مدیریت ارتباط با مشتری
۹	دوره انقلاب صنعتی (تولید دستی تا تولید انبوه)
۹	دوره انقلاب کیفیت (تولید انبوه تا بهبود مستمر)
۹	دوره انقلاب مشتری (بهبود مستمر تا سفارش سازی انبوه)
۱۰	مزایای مدیریت ارتباط با مشتری
۱۰	مدل های ارزش از دید مشتری
۱۱	ارزش از نگاه مشتری
۱۲	نقش آموزش در مدیریت
۱۵	هدفهای اجتماعی
۱۶	هدفهای سازمانی
۱۸	هدفهای کارکنان

- تأثیر آموزش مدیریت منابع انسانی بر قدرتمندی شرکتهای کوچک ..... ۲۱
- جذب و استخدام ..... ۲۷
- نظام حقوق و دستمزد ..... ۲۹
- آموزش و بهسازی نیروی انسانی ..... ۳۰
- نگهداشت کارکنان ..... ۳۱
- نتیجه گیری ..... ۳۴
- منابع: ..... ۳۵

## چکیده

امروزه آموزش به عنوان یکی از مکانیزم های اصلی توسعه منابع انسانی در حوزه سازمان ها و بنگاه های اقتصادی مورد توجه بسیاری از صاحب نظران و مسئولین و مدیران آموزش قرار گرفته است. آنچه بویژه در سازمانها، و بنگاه های بزرگ از اهمیت فراوانی برخوردار است جهت گیری فعالیت های آموزشی به سمت دیدگاه های سیستمی و نگرش های استراتژیک می باشد که ضرورت آن با توجه به شرایط نوین جهانی، فن آوریهای پیچیده، سرمایه دانش و تغییر در مشاغل دو چندان می نماید.

تلفیق و تمرکز نگرش سیستمی و جهت گیری استراتژیک با کارکردهای اصلی سیاست گذاری، برنامه ریزی و اجرا و ارزشیابی آموزشی چرخه آموزش در سازمان ها را هدفمند، عقلایی، پویا و انعطاف پذیر می نماید.

از این رو این مقاله با ارائه یک دیدگاه یا مدل مفهومی سعی دارد عناصر و مولفه های اصلی که در راهبری آموزش در سازمانها به عنوان یک کارکرد سیستمی و استراتژیک که پیوندهای ناگسستنی با دیگر کارکردهای سازمانی دارد را مورد بررسی و توجه قرار دهد.

**واژه های کلیدی:** ارزیابی، آسیب شناسی، راهبرد، فرآیند جذب و بکارگماری، فرآیند آموزش و بهسازی، فرآیند انگیزش، فرآیند نگهداشت.

## اهداف تحقیق :

مدیریت منابع انسانی به خودی خود یک هدف نیست ، بلکه وسیله ای است برای کمک به ادارات و شرکت ها برای نیل به هدف های اساسی و مورد انتظارش با این توضیح هدف اصلی از انجام این تحقیق را می توان به صورت زیر بیان نمود:

ارزیابی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود فرایندها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی

## اهداف فرعی عبارتند از:

- ۱- مشخص کردن مهمترین نقاط قوت مدیریت منابع انسانی
- ۲- مشخص کردن مهمترین نقاط ضعف مدیریت منابع انسانی
- ۳- مشخص کردن مهمترین فرصتهای فراروی مدیریت منابع انسانی
- ۴- مشخص کردن مهمترین تهدیدهای فراروی مدیریت منابع انسانی

## خلاصه‌ای از طرح :

روش تحقیق اکتشافی و از نوع توصیفی است و بر مبنای اصول تحقیق پیمانی انجام می پذیرد . از طریق مطالعات میدانی و بهره گیری از روش مقطعی شرایط لازم برای گردآوری اطلاعات فراهم شده است. هر چند مهمترین منبع قدرت منابع منحصر به فردی است که در حوزه های تخصصی گوناگون و در جایگاه معلم در اختیار دارد ، اما متأسفانه اهمیت این منبع با ارزش و کارساز تاکنون کمتر جدی گرفته شده است و

همچنان در مورد نقش راهبردی معلم تربیت یافته در ادارات و شرکتها دشواری های جدی به چشم می خورد. شرکتها؛ ابزار، امکانات و منابع لازم را برای اعمال مدیریت مستقل در حوزه منابع انسانی در اختیار ندارد. عوامل بیرونی متعددی همچون تغییرات جمعیتی، تحولات اجتماعی و اقتصادی، تعدد مراجع سیاستگذاری، بحران منابع مالی که متأثر از برنامه ها و تصمیمات شورای حقوق و دستمزد شورای عالی اداری و سازمان مدیریت و برنامه ریزی است، نقش تعیین کننده و سرنوشت سازی در چالش های کنونی تعلیم و تربیت ایفا می کنند.

همچنین نباید از تاثیر برخی چالش های درون سازمانی نظیر حاکمیت نظام اداری متمرکز سنتی، رواج برنامه ها و روش های کهنه و ناکارآمد و وجود فضاهای آموزشی فرسوده و نا مطلوب چشم پوشی کرد.

در شرایط کنونی مهم ترین الزام جدی تاکید بر بهسازی منابع انسانی است. ضروری است اقدامات موثر و بهینه ای جهت اصلاح نظام جذب و بکارگماری، آموزش و ارتقاء مهارت های حرفه ای معلمان، انگیزش و نگهداشت آنان صورت پذیرد.

در شرایط کنونی شواهد دقیقی در دست نیست که نشان دهد:

۱- معلمان آینده کشور بر مبنای رویکردی راهبردی و نظام گرا از میان علاقه

مندترین و شایسته ترین داوطلبان انتخاب می شوند.

۲- شرکت ها همه اهتمام خود را برای بهبود بخشیدن به وضع آموزش و ارتقاء

علمی و حرفه ای معلمان به کار می گیرد.

۳- از طریق پیاده سازی نظام جبران خدمات معلمان و بهره گیری از الگوی ارزیابی و مدیریت عملکرد موثر، انگیزش لازم در معلمان ایجاد می شود و آنان تشویق می شوند تا با آمادگی کافی عهده دار دشوارترین مشاغل کشور گردند.

۴- از طریق طرح جامع رفاه و نگهداشت نیروی انسانی به مسایل سلامت (جسمی و روانی) و امنیت معلمان و برقراری مناسبات بهینه در فرایندهای ارتباطات سازمانی توجه کافی مبذول می گردد.

بر پایه نکات یاد شده، بحث بهسازی منابع انسانی و اصلاح کیفیت فرایندهای مدیریت منابع انسانی نه تنها یک اولویت جدی است، بلکه یک ضرورت ملی و عینی است. از این رو تحقیق درصدد است تا با ارزیابی راهبردی نظام مدیریت منابع انسانی به برخی از عمده ترین نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید در این عرصه اشاره نماید و راهکار مناسبی را برای رفع چالش های کنونی منابع انسانی ارائه دهد.

## مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی در حقیقت استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیتهایی نظیر کارمند یابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی می شود مدیریت منابع انسانی

### ارزش از نگاه مشتری در مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتریان ( CRM ) که گاهی اوقات از آن به عنوان مدیریت مشتریان، مدیریت ارزش مشتریان، مشتری محوری و یا مدیریت مشتری محور نام برده می شود، برای مدت زمان طولانی اصطلاح متداول جهت بیان تمایل شرکتها در برقراری ارتباط یک به یک مداوم و همیشگی با تمام مشتریان بوده است. بنابراین مدیریت مؤثر و کارآمد رابطه با مشتری و خلق و ارائه ارزش به او از مهمترین مباحث مورد علاقه و توجه محققان و مدیران سازمانها محسوب می شود. در این مقاله ابتدا به تعریف مشتری می پردازیم و سپس به تعریف مدیریت ارتباط با مشتری، تاریخچه مدیریت ارتباط با مشتری، مزایای مدیریت ارتباط با مشتری و در نهایت ارزش از نگاه مشتری می پردازیم.

در دنیای امروز بایستی از بازارهای بالغ و به حد کمال رسیده ای سخن گفت که ویژگیهای متفاوتی نسبت به گذشته دارند و از مهمترین ویژگیهای آنها می توان به مهارت و قدرت مشتری و کاهش تاثیر تبلیغات بر وی اشاره نمود. امروزه عرضه کنندگان در بازار کالاهای صنعتی و مصرفی با مشتریانی مواجه اند که تقاضاهای نامحدودی دارند اما کمتر تحت تاثیر ابزار های سنتی بازاریابی قرار می گیرند. از سوی

دیگر محصولات بازار از دید مشتری تفاوت زیادی با یکدیگر ندارند چنان‌که نام تجاری محصول موردنظر مشتری در دسترس وی نباشد به راحتی «برند» دیگری را جایگزین آن می‌کند و این نشان‌دهنده کاهش وفاداری مشتریان است. رقابت قیمتی نیز معنی سابق را از دست داده است و سازمانهای بازار گرا و مشتری مدار به جای رقابت بر سر قیمت به حفظ و ارتقای وفاداری مشتری به عنوان ابزاری جدید در بازاریابی می‌اندیشند.

## تعریف مشتری

با اینکه به نظر می‌آید که تعریف مشتری خیلی ساده است ولی عملاً اینطور نیست. بعضی مواقع گفته می‌شود که مشتری کسی است که در ازای سرویس و کالایی که از شما دریافت می‌کند، هزینه پرداخت می‌کند. تعریف دیگری هم داریم که می‌گوید مشتری فرد یا گروهی که شما با او **value** رد و بدل می‌کنید. تعریف عجیبی است. چون طبق این تعریف حتی **Supplier** های شما هم مشتری شما به حساب می‌آیند در حالیکه طبق تعریف اول شما مشتری **Supplier** هستید!

## مدیریت ارتباط با مشتری

**CRM** عبارت از یک استراتژی تجاری است که افراد، فرآیند و فن آوری را به یکدیگر پیوند داده و موجب ارتقای ارتباط با مشتریان، شرکاء، توزیع کنندگان، عرضه کنندگان و کارکنان و در نتیجه افزایش رشد درآمد و سهم بازار می‌گردد. در واقع **CRM** ابتکار جامعی است که میان فروشندگان، خدمات، پشتیبانی خدمات و سایر تابع‌های مرتبط با مشتری هماهنگی و تعادل ایجاد می‌کند و به مدیریت روابط ارزشمند با مشتریان پرداخته و در آن مشتری مرکزیت دارد.



تاریخچه مدیریت ارتباط با مشتری شاید بتوان تاریخچه ظهور CRM مباحث مرتبط را در سه دوره زیر خلاصه کرد :

### **دوره انقلاب صنعتی (تولید دستی تا تولید انبوه)**

ابتکار فورد در به کارگیری روش تولید انبوه به جای روش تولید دستی، یکی از مهمترین شاخص های این دوره است. هر چند تغییر شیوه تولید باعث شد که محدوده انتخاب مشتریان از نظر مشخصه های محصول کاهش یابد (نسبت به تولیدات صنایع دستی)، اما محصولات تولید شده به روش جدید از قیمت تمام شده پایین تری برخوردار شدند. به عبارتی دیگر، در انتخاب روش تولید انبوه از سوی فورد، افزایش کارایی صرفه اقتصادی، مهمترین اهداف پیش بینی شده بودند.

### **دوره انقلاب کیفیت (تولید انبوه تا بهبود مستمر)**

این دوره همزمان با ابتکار شرکت های ژاپنی مبنی بر بهبود مستمر فرایند آغاز شد؛ این امر به نوبه خود به تولید کم هزینه تر و با کیفیت تر محصولات منجر شد. این دوره با مطرح شدن روشهای نوین مدیریت به اوج خود رسید. اما با افزایش تعداد شرکت های حاضر در عرصه رقابتی و گسترش ، TQM کیفیت مانند فرهنگ حفظ و بهبود کیفیت محصول (از طریق ابزارهای مختلف کیفیتی)، دیگر این مزیت رقابتی برای شرکت های پیشرو کارساز نبود و ضرورت یافتن راههای جدیدی برای حفظ مزیت رقابتی حساس میشد .

### **دوره انقلاب مشتری (بهبود مستمر تا سفارش سازی انبوه)**

در این دوره با توجه به افزایش توقع مشتریان، تولیدکنندگان ملزم شدند محصولات خود را با هزینه کم، کیفیت بالا و تنوع زیاد تولیدکنند؛ به معنای دیگر، تولیدکنندگان مجبور بودند توجه خود را از تولید صرف به یافتن راه هایی برای جلب رضایت و حفظ مشتریان قبلی خود معطوف کنند.

## مزایای مدیریت ارتباط با مشتری

بهترین خدمات به مشتری، آگاهی از نیاز های او و پاسخگویی موثر به این نیاز هاست. CRM به درک نیاز های مشتری، پیشگویی و پاسخگویی مستمر به آنها کمک می کند. به مرحله اجرا در آوردن مدیریت روابط با مشتریان (CRM)، یک نظام داخلی یکپارچه و موثر تجاری رت طلب می کند. بسیاری از حرفه ای های تجاری، از اصول سازمان CRM و فن آوری بهره مند می گردند. CRM ابزار مفیدی است برای آنکه بتوان از مشتری اطلاعات بیشتری کانال های ارتباطی بهتری آکسب نمود و به او خدمات بیشتری ارائه داد. CRM می تواند اطلاعات بسیار مهمی مانند جزئیات مربوط به مشتری و سوابق سفارشات وی ایجاد نمود. نمودارهای دقیق تهیه نماید از جمله برای مواردی که برای مشتری آرا جمع آوری کند. فرصت دسترسی سریع به سوابق مشتری را در سطح شرکت فراهم نماید. ارجحیت دارد. جدید فروش را معرفی نماید.

## مدل های ارزش از دید مشتری

تعاریف موجود در زمینه ارزش از نظر مشتری را می توان در چند مدل اصلی طبقه بندی کرد:

- مدل مؤلفه های ارزش
- مدل نسبت هزینه- فایده
- مدل وسیله- نتیجه
- مدل ابعاد کلیدی ارزش

هیچ یک از این مدل‌ها لزوماً جامع و کامل نیستند. هر یک به یک سری مفاهیم خاص پرداخته و در عوض از سایر مفاهیم غافل مانده‌اند. در خیلی از موارد نیز می‌توان همپوشانی و اصطکاکهایی را بین این مدل‌ها مشاهده کرد که بدین وسیله می‌توان با ترکیب هدفمند آنها به دیدگاه منسجم و جامعی در رابطه با ارزش از دید مشتری دست یافت.

### ارزش از نگاه مشتری

اخیراً در بین محققان مدیریت گرایش عمده‌ای به سمت ارزش از دید مشتری به چشم می‌خورد و این مساله از جنبه‌های متعددی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. مفهوم ارزش یکی از پرکاربردترین مفاهیم در علوم اجتماعی به طور عام و در ادبیات مدیریت به طور خاص است. این مفهوم در متون حسابداری و مالی، اقتصاد، مدیریت، سیستم‌های اطلاعاتی، علم اخلاق و... هم مورد استفاده قرار گرفته است (Huber et al). P.42. ۲۰۰۱، ولی در متون بازاریابی در مباحثی تحت عناوین بازاریابی رابطه‌ای، سیاست‌های قیمت‌گذاری و رفتار مصرف‌کننده بیش از بقیه مطرح شده است. مساله مهم این است که ارزش از دید مشتری در بازار و به وسیله ادراک مشتری از آنچه می‌پردازد و آنچه دریافت می‌کند، تعیین می‌شود و نه در کارخانه و از طریق تمایلات و مفروضات عرضه

کننده. ارزش آنچه تولید می شود نیست بلکه آن چیزی است که مشتری به دست می آورد. [۵] سه راه متمایزی که سازمانها بدان وسیله قادر به ایجاد ارزش و اجرای مدل عملیاتی ارزش در بازار و ارائه آن به مشتریان خواهند بود را در بر می گیرد. این راهها به شرح زیر هستند. ۱- برتری عملیاتی: چنین سازمانهایی مثل وال مارت به دنبال ارائه محصولات با قیمت مناسب و خدمات مفید و کمترین سردرگمی برای مشتریان هستند. - ۲ رهبری محصول: سازمانهایی مثل اینتل و نایک به دنبال ارائه بی نظیرترین محصول در نوع خود به مشتریان می باشند و به همین خاطر در این سازمانها نوآوری و تغییرات سریع برای حفظ موقعیت برتر در بازار محصول غیر قابل اجتناب است. ۳- صمیمیت با مشتری: این سازمانها درک عمیقی از مشتریان خود دارند و خواهان ارائه بهترین راه حل به مشتری و برقراری رابطه نزدیک با او هستند که از این دست می توان به برخی از بانکهای خصوصی اشاره کرد. انتخاب هر یک از این راهبردهای ارزشمند یک انتخاب استراتژیک رقابتی است که مشتری را محور بسیاری از تصمیمات و برنامه های سازمان قرار می دهد و این انتخاب استراتژیک تلاشهای سازمان را به سمت ارائه ارزش برتر به مشتریان سوق می دهد.

## نقش آموزش در مدیریت

امروزه پیشرفت و توسعه کشورها، سازمانها و موسسات کوچک و بزرگ درگرو علم و دانش بشری است. افزایش علم و دانش و تغییرات پرشتاب سبب شده است که

سازمانها، آموزش و پرورش را در راس برنامه های خود قرار دهند. زیرا آموزش و پرورش یکی از مهمترین عوامل توسعه کشورهاست .

زیربنای توسعه کشورها و سازمانها باخلاقیت و نوآوری منابع انسانی مرتبط است .  
در سازمانهای بهداشتی - درمانی که رسالت حفظ، تامین و نگهداری ، اعتلای سلامت ، کنترل و پیشگیری از بیماریها را برعهده دارند، این نیاز بیشتر احساس می شود .

آموزش و پرورش در سازمانهای بهداشتی - درمانی از دو دیدگاه آموزش کارکنان و آموزش مدیران برای بهسازی منابع انسانی مدنظر قرار می گیرد .

با این منطقی که یکی از اجزاء مهم سازمانهای بهداشتی - درمانی ، مدیریت است و مدیر کلید حل بسیاری از مشکلات تلقی می شود. مدیران خدمات بهداشتی - درمانی علاوه بر داشتن وظایف عام مدیریت نظیر برنامه ریزی ، سازماندهی ، هدایت و کنترل ، نوآوری و انگیزش ، هماهنگی و بودجه بندی و... دارای وظیفه ای مهم تر هستند. آنها باید پاسخگوی نیازها و تقاضاهای بهداشتی - درمانی افراد جامعه بوده و در نجات جان و یا ارتقاء سلامتی آنها بکوشند. و این موضوع بر حساسیت و اهمیت کار آنها می افزاید. نظر به ماهیت پویا، زنده و متحول بهداشت و درمان باید مدیران این بخش بتوانند خود را با تغییرات و پیشرفتهای همگام سازند . توسعه روشهای آموزش و پرورش مدیران گامی در افزایش آگاهی مدیران و بهره دهی سازمانهای خدمات بهداشتی - درمانی است. در سالهای اخیر به توسعه و پیشرفت مدیریت توجه بسیاری شده و طی برنامه های آموزشی سعی شده که مدیران و صاحبان مقام ، تحت آموزشهای ویژه قرار بگیرند تا بتوانند بازپرستان ، مصرف کنندگان ، مددجویان و سایر افراد جامعه ارتباط برقرار سازند. زیرا نتایج مطالعات عدم رضایت از مبانی قدرت را به دست می دهد . بنابراین

توسعه روشهای آموزش و پرورش مدیران گامی در افزایش آگاهی آنها و بهره دهی به سازمانهای بهداشتی - درمانی است . محتوای آموزش مدیران باید بر مبنای نیاز آنها و اهداف سازمان تنظیم گردد .

موضوع هایی را که باید در آموزش مدیران گنجانیده شود شامل عناوین ذیل در نظر گرفته اند :

- نظام سیاسی
- علم اقتصاد
- عوامل فرهنگی ، عاطفی موثر بر رفتار
- اتحادیه های صنفی
- شیوه ها و روشهای کارگزینی
- تصمیم گیری
- روشهای ارتباطی
- حل تضادها و کشمکشها
- تغییر و نحوه به وجود آوردن آن
- تنظیم قراردادهای کاری
- حکمت
- قاطعیت
- پویایی گروه

- ارزشیابی عملکرد
- روش تدوین اهداف و مقاصد
- روش تنظیم گزارشها
- روش مصاحبه
- تجزیه و تحلیل و آمار

مسئله نیازهای آموزشی مدیران جنبه بین المللی ندارد و در فرهنگهای مختلف بایستی برنامه های خاص آن و سازگار با آن فرهنگ تدوین شود. ولی موضوع هایی مانند علم ارتباطات ، مصاحبه ، پویایی گروهها جزء نیازهای آموزشی مدیران است . بی شک موفقیت مدیران در استفاده از آموزش بستگی به میزان دانش ، مهارت و توانمندی آنها دارد که وسعت بینش ، حدود دانش و سطح اطلاعات و توانایی دررده های مختلف مدیریت متفاوت است .

هدفهای آموزشی برای مدیران شامل اهداف زیر است :

- هدفهای اجتماعی
- هدفهای سازمانی
- هدفهای کارکنان .

**هدفهای اجتماعی**

اولین هدف که در ارتباط با آموزش مدیران مطرح است این است که چگونه مدیر و سازمان را اثربخش تر سازیم . سازمانها میلیاردها دلار برای توسعه مدیریت و آموزش خرج می کنند. آموزش ممکن است بر افزایش تولید ، رضایت کارکنان ، بهبود روابط میان فردی و گسترش افق دید افراد متمرکز باشد به این امید که سرانجام بهره وری یا اثربخشی را افزایش دهد .

فیدلر و شمرز می نویسند؛ خودیابی مدیر یا بهبود روابط کارکنان نیز در زمره اهداف آموزشی است . اما در تحقیقی که توسط انگلند انجام شد از تعداد ۹۷۲ نفر مدیر پرسیده شد که کدامیک از اهداف سازمانی اهمیت بیشتری دارد. ۶۰ درصد از پاسخ دهندگان افزایش کارایی و بهره وری را با اهمیت خواندند. در حالی که رفاه اجتماعی و کارکنان به ترتیب ۲ و ۴ درصد را شامل شد. به همین دلیل و بر مبنای پژوهشهای انجام شده عملکرد سازمانی را می توان به عنوان مهمترین هدفهای آموزشی از دیدگاه مدیران در نظر گرفت . در پژوهشی که توسط کمپل و همکاران انجام شد نتایج حاکی از همبستگی مثبت بین آموزش مدیران و اثربخشی فعالیت در مدیران بود .

## هدفهای سازمانی

هدف دیگر آموزش مدیریت ، افزایش توانایی دستیابی به اهداف سازمانی است . برای دستیابی به معیار کافی عملکرد باید نشان داد که یک برنامه آموزشی چگونه از فرد، مدیر بهتری می سازد. مثلا برای نشان دادن اینکه نگرش مثبت به جنبه های روابط انسانی کار به اثربخشی رهبری کمک می کند، چنین نگرشی باید در تغییر عملکرد منعکس شود و اینکه آموزش زیاد موجب عملکرد بهتر می شود، مطالعاتی را در مقایسه عملکرد مدیران



آموزش دیده و آموزش ندیده می طلبد. درنتایج برخی از تحقیقات رابطه معنی داری بین عملکرد مدیران آموزش دیده و آموزش ندیده مشاهده نشده است. البته سخن درباره آموزش سرپرستی است و با آموزشهای فنی که مدیر باید آن را طی کرده باشد، متفاوت است .

مشهورترین مطالعات درباره تاثیر آموزش سرپرستی در شرکت بین المللی هارستر "HARRESTER" انجام شده است. این مطالعه توسط فلشمن ۱۹۵۵ و همکارانش انجام شد. در این پژوهش به مدیران آموزش داده شد که به روش ملاحظه کارا تر و ساخت ده تر رفتار کنند. آموزش برپایه معیارهای درونی نتیجه ای پایدار به دست نداد. اما در مورد معیارهای برونی مثل غیبت ، حوادث ، شکایات ، چرخش و ارزیابی توسط فرادستان و آموزش تاثیر مثبت داشته است . در قسمت تولید نیز آموزش تاثیر منفی داشت .

گروهی از محققان بر این نظرند که برنامه آموزش و رهبری اثربخش باید مدیر را انعطاف پذیرتر کند تا بتواند خود را با نیازهای در حال تغییر موقعیت ، هماهنگ سازد. و با ایجاد توانایی حساسیت بیشتر نسبت به نیازهای دیگران ، انگیزه رهبر در رابطه با عملکرد بهتر، افزایش یابد. که این امر مستلزم درک جدید، نگرش جدید و حتی تحریکات جدید فکری است

شمرز و فیدلر "۱۳۷۲" می نویسند ؛ از آنجایی که این فرض منطقی است که افراد انعطاف پذیر، بدون توجه به وظیفه ، باید همواره عملکرد بهتری داشته باشند. درحالی که افراد بدون انعطاف ممکن است در یک کار خوب و در یک کار دیگر ضعیف باشند. باید این انتظار را داشت که در گروههایی که توسط چنین اشخاصی اداره می شود، بین وظایف و

عملکرد خوب همبستگی متوسط وجود داشته باشد. اما هیچ دلیلی مبنی بر اینکه عملکرد رهبرانی که در مقیاس انعطاف پذیری نمره بالایی دارند، بهتر از عملکرد رهبرانی باشد که در این مقیاس نمره پائینی به دست آورده است، در دست نیست. همچنانکه با مدل اقتضایی نشان داده می شود، انواع مختلف رهبران در موقعیتهای متفاوت، بهترین عملکرد را دارند. بنابراین نمی توان نتیجه گرفت که یک نوع رهبری در همه موقعیتهای موفق باشد و نتیجه دیگر اینکه با یک نوع آموزش رهبری نمی توان برای تمام شرایط اثربخشی داشت. اما هدف آموزشهای رهبری، به طور ضمنی ساختن یک رهبر ایده آل است.

## هدفهای کارکنان

فرض برنامه های آموزش روابط انسانی این است که بهترین رهبر کسی است که ملاحظه کار باشد و نسبت به نیازهای کارکنان خود حساس باشد. در برنامه های متعارف سرپرستی، رهبر کسی است که به روش روشن برنامه ریزی کند و با ایجاد ساختار و تفویض وظایف با قاطعیت برنامه اش را اجرا کند. برخی از برنامه های آموزشی درباره رفتار مناسب رهبر ایده آل بسیار صریح هستند. از مشهورترین این برنامه ها "شبکه مدیریت" تدوین شده توسط بلیک و موتون است. در این شیوه، آموزش بر پایه این نظریه استوار است که رهبر ایده آل باید به وظیفه و به رابطه میان فردی توجه بسیاری داشته باشد.

فیدلر و شمرز می نویسند "تجربه رهبری" آموزش هنگام کار "از دیگر روشهای آموزش مدیران است. با فرض اینکه شخص با برعهده داشتن پست مدیریت به مدت چند

سال مطالبی را می آموزد و از مدیران بالاتر نیز به شکل راهنمایی و توصیه تعداد زیادی آموزش غیررسمی کسب می کنند. "رهبری اثربخش نتیجه مطالعه ای در ۱۳ سازمان نظامی، پژوهشی، پست و..." شامل ۳۸۵ مدیر از گروه های مختلف نشان داد که عملکرد مدیران جوانتر از عملکرد افراد سالمند و باتجربه بهتر است. حال باید گفت که نتیجه تجربه و آموزش رهبری تاچه اندازه ای می تواند مفید باشد، این امر با تبیین مدل اقتضایی که روشی اثربخش تربرای استفاده از تجربیات و برنامه های آموزش مدیریت امکان پذیر می کند، قابل بحث است "سوکا، ۱۹۷۲".

آموزش رهبری بر این فرض استوار است که رهبر باید تا حد امکان نفوذ و کنترل بیشتری داشته باشد و هرچه نفوذ و کنترل بیشتری داشته باشد بهتر می تواند در اعضا گروه انگیزه ایجاد کند و آنان را در انجام کارهای مشخص خود راهنمایی کند. پس مدیران باید خود را نسبت به نیازهای دیگران و اثر خودشان بر آنها حساس تر کنند تا در ایجاد انگیزه اثربخش تر باشند. آموزش در این دوره ها برای موارد انضباطی، برطرف کردن تعارض با کارکنان و حل مسائل بین فردی در محیط کار مدتها و راهنمایی را ارائه می دهد. رهبر می آموزد چگونه مشکلات را برطرف کند و در صورت بروز مشکل به چه کسی رجوع کند. انجام پژوهشهایی در زمینه مشکلات، ایفای نقش، بحث و ارائه سخنرانی از نیاز رهبر به جستجوی راه حل است. چنین روشهایی به ساختار شغل می افزاید و موقعیت را مناسب تر می کند. "فیدلر، رهبری اثربخش ۱۹۷۲".

اگر فرض بیشتر برنامه های آموزشی مدیران این باشد که مدیران مسلطتر و بانفوذتر عملکرد بهتری خواهند داشت. براساس موقعیت اقتضایی باید گفت که به نوع موقعیتی بستگی دارد که مدیر در آن باید انجام وظیفه کند. نتایج مطالعه "مک نامارا" نشان داد که

موقعیت ممکن است تحت تاثیر تجربه قرار گیرد". فیدلر، رهبری اثربخش ۱۹۷۲" به احتمال زیاد شخصی که فاقد آموزش فنی است، یا تجربه ها و آموخته هایش ناکافی است، وظیفه را بدون ساختار می بیند. در واقع آموزش و تجربه برای وظیفه، ساختار را ایجاد می کند. بدین معنی که بر اثر آن اقدامات مختلف، تکراری و ساده می شود و دیگر نیازی نیست که فرد روشهای ابتکاری برای انجام وظیفه ابداع کند بنابراین آموزش و تجربه مربوط به وظیفه موقعیت را در رابطه با ساختار مناسب تر می کند.

همچنین نتایج پژوهشها نشان می دهد که تنها مدیران باهوش از تجربه سود می برند و برای رهبرانی که روابط آنها با اعضا خوب است، تنها در صورتی موقعیت بسیار مناسب است که باهوش و باتجربه باشند

بنابراین آموزش در رهبران رابطه گرا و وظیفه گرا تاثیر متفاوتی دارد و مدل اقتضایی توضیح مدلی برای این یافته های پیچیده ارائه می دهد.

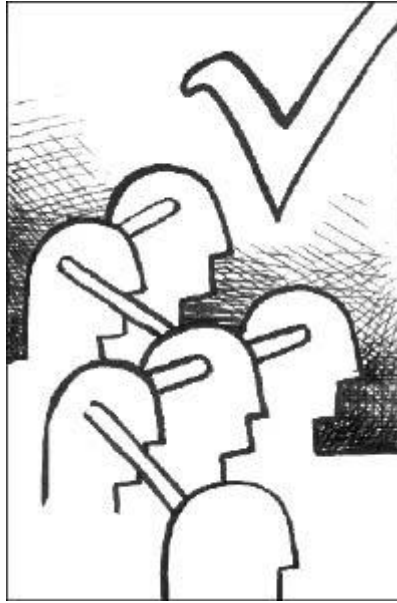
ویلیام اچ دراپر می گوید: بنیان توسعه در مفهوم عام آن بر اساس آموزش و پرورش استوار است. آموزش و پرورش زیربنای توسعه منابع انسانی و اولین عامل توسعه دهنده کشورهاست. پیشرفت کشورها و سازمانها نیاز به اندیشیدن، تفکر انتقادی و

خلاقیت و نوآوری منابع انسانی دارد. در سازمانهای بهداشتی - درمانی خصوصاً بیمارستانها وسایل مدرن، بودجه کلان و معماری زیبا پاسخگوی داوطلبان علم و دانش و مددجویان نیست زیرا ایجاد جامعه سالم به عهده سازمانهای بهداشتی و درمانی است. بنابراین ضروری است که مدیران در این سازمانها به مهارتهای نوین و برنامه ریزیهای کوتاه مدت و بلندمدت مجهز شود. مثلاً نیازهای آموزشی مدیران جنبه

بین‌المللی ندارد و در فرهنگهای مختلف بایستی برنامه‌ای خاص آن سازگار با آن فرهنگ تدوین کرد که هدف آن افزایش اثربخشی در سازمان باشد .

### تاثیر آموزش مدیریت منابع انسانی بر قدرتمندی شرکتهای کوچک

مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز، دانش و تخصص است. آینده از انقلابی خبر می‌دهد که نیروی حرکت آن از اندیشه‌های انسانها سرچشمه می‌گیرد. بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمانهاست و متولیان این سازمانها، انسانها هستند. انسانهایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیمترین منبع قدرت یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمانها را پدید آورند. در فضای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که منجر به کسب مزیت رقابتی سازمانها می‌گردد، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست. از این رو در عصر حاضر، منابع انسانی دانشگر به عنوان مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد می‌شوند و باید کارکنان را کلید طلایی بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرایندهای سازمانی دانست. سازمانهای پیشرو با تلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و به‌کارگیری نیروهای دانشگر و زبده، مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین می‌کنند. بنابراین با توجه به ارزش روزافزون منابع انسانی در این مقاله برآنیم تا به اهمیت مدیریت منابع انسانی در این شرکتهای کوچک و متوسط بپردازیم. توجه به این مقوله در مدیریت این شرکتها که در آینده اقتصادی کشور جایگاه ویژه‌ای دارند، می‌تواند به کسب فرصتهای بالقوه بازار و رشد پایدار اقتصادی کشور کمک شایانی نماید.



تمامی نظامهای تدوین شده در امر کیفیت، تلاش خود را معطوف به کسب اهداف استراتژیک و مزیت رقابتی گردانیده‌اند. اما آنچه در این میان مهم به نظر می‌آید، اهمیت منابع انسانی در این نظامها و نقش آن در تحقق اهداف مورد نظر است. توجه ژرف به منابع انسانی به عنوان برجسته‌ترین عامل مزیت رقابتی در رشد و توسعه کارآفرینی و متعاقب آن تمایز سازمانها از یکدیگر نقش کلیدی ایفا نموده است. (Hyman,2006,p.456 & Jack) در همین راستا، الگوی تعالی سازمانی، توسعه و مشارکت کارکنان و همچنین یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر را جزء مفاهیم بنیادین خود قلمداد می‌کند و اشاره دارد که سازمانهای پیشرو، اهمیت روزافزون سرمایه‌های فکری کارکنان خود را دریافته‌اند و از دانش آنان در جهت تحقق اهداف کمی و کیفی خود بهره می‌برند. این سازمانها دانش کارکنان را جذب، حفظ و گسترش می‌دهند تا از این طریق یادگیری در طول و عرض سازمان به بیشترین میزان خود برسد. همچنین سازمانهای پیشرو براساس الگوی تعالی سازمانی، کارکنان خود را ترغیب می‌کنند تا نگاهشان به سازمان و قابلیت‌های فردی، بلند مدت و فراتر از نیاز امروز باشد. بنابراین

ضمن حفظ و نگهداری دقیق سرمایه‌های فکری و حمایت از توسعه آنها، در زمان مقتضی و متناسب با تغییرات مورد نیاز از این سرمایه‌ها برای کسب نتایج تجاری استفاده می‌کنند.

گری پکر، برنده جایزه نوبل در اقتصاد می‌گوید: همان طور که کارخانه‌ها، ماشین‌آلات و دیگر سرمایه‌های مادی بخشی از ثروت ملل شمرده می‌شوند، سرمایه‌های انسانی نیز بخش دیگری از این ثروت هستند. (Hyman, 2006, p.461 & Jack) بدون شک اموری چون فناوری، ائتلاف‌های جهانی و نوآوری، در آینده بر مزیت رقابتی سازمانها اثر می‌گذارند، اما فراموش نکنیم که گردش هر یک از این امور در گرو استعداد و توانایی نیروی انسانی است. بنابراین به نظر می‌رسد در آینده مزیت راهبردی و اقتصادی نصیب سازمانهایی خواهد شد که بتوانند در بازار بهتر از سایرین، گروهی متنوع از بهترین و درخشانترین استعداد‌های انسانی را جذب کنند، پرورش دهند و ضمن به کارگیری اثربخش، نگهداری کنند.

هرچند اصول حاکم بر مدیریت منابع انسانی در شرکتهای کوچک و بزرگ تفاوت چندانی ندارند، ولی تفاوت زیادی در روشهای رسیدن به اهداف مدیریت منابع انسانی وجود دارد.

امروزه شرکتهای بزرگ به دست موریانه‌های کوچک در حال فروریزش هستند. شرکتهای کوچک با قابلیت انعطاف بالا و واکنش سریع به متغیرهای محیطی و توانایی بالا در همسویی با نیازهای بازار، روز به روز سهم بیشتری از دست رقبای غول پیکر خود می‌ربایند. این حقیقت بازار کسب و کار در قرن پیش روی ماست. بازار رقابتی تنها

به کسانی اجازه بقا می‌دهد که بهتر و نه الزاما بیشتر کار می‌کنند. امروزه در جای جای جهان، صنایع کوچک مورد توجه دوباره دولتمردان و اقتصاددانان هستند. بانک جهانی مدتی است که پرداخت وامهای خرد را برای کسب و کارهای کوچک آغاز کرده است و در ایران نیز برخی سازمانهای غیردولتی و صنایع کوچک در حال مذاکره برای بهره‌مندی از این وامها تحت عنوان صنایع اشتغالزا و زودبازده هستند. در اقتصادهای رو به رشد از جمله کشور ما، نقش شرکتهای کوچک و متوسط بسیار حائز اهمیت است، چرا که شرکتهای کوچک و متوسط از مکانیسم‌های اصلی بخش خصوصی در کشف و ایجاد بازارهای جدید هستند.

با وجود اهمیت منابع انسانی و لزوم برنامه‌ریزی برای جذب، نگهداشت و ارتقای توانمندیهای نیروی انسانی، به دلیل محدودیتها و نیز عدم نگرش مبتنی بر مدیریت منابع انسانی در شرکتهای کوچک و متوسط، به این حوزه توجه کافی نمی‌شود. این مسئله همچنانکه در سطح جهانی وجود دارد، به صورت ملموسی در داخل کشور نیز مشاهده می‌شود. با توجه به ویژگیهای اقتصاد امروز کشور ما، اهمیت این مجموعه‌ها بیش از پیش شده و فرهنگ‌سازی برای رشد این شرکتها بسیار کلیدی است.

جایگاه برنامه‌ریزی بلند مدت منابع انسانی در شرکتهای کوچک و متوسط تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمانهایی که به مدیریت منابع انسانی می‌پردازند، مطلوبتر و بالاتر از دیگر سازمانهاست. شرکتهای کوچک در عمل ممکن است به شکل غیررسمی و به طور نامرتب برنامه‌ریزی کنند. مدیر عامل و گروهی از مدیران ارشد ممکن است به طور اتفاقی دور هم جمع شوند تا به حل مسائل استراتژیک بپردازند و

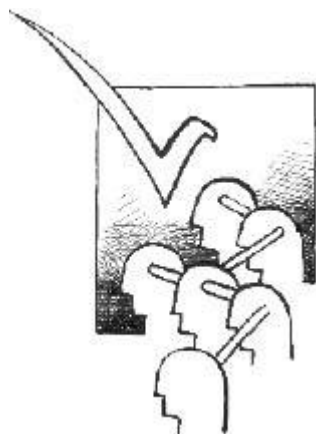


قدمهای بعدی را برنامه‌ریزی کنند. شرکتهای کوچک نیز به منظور دستیابی به خروجیهای مطلوب نیاز دارند تا رویکردها و روشهای انتخابی خود را با یک رویکرد استراتژیک پایه‌ریزی کنند؛ درحالی که این شیوه نگرش به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکتهای کوچک کمتر دیده می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت منابع انسانی، الگوی استفاده بهینه از منابع انسانی موجود و برنامه‌ریزی برای تعیین نیازهای آتی برای توانمندسازی سازمان در کسب اهداف است. این امر به این معنی است که چگونه منابع انسانی می‌توانند به عملکرد و بقای شرکت و کسب مزیت رقابتی یاری رسانند. یک شرکت زمانی دارای مزیت رقابتی است که منابع آن یکتا و بین رقبا، متمایز باشد و تقلید کردن از رفتار و روش شرکت توسط رقبا امری بعید به نظر آید. تمامی دانش، تجربه، مهارت، تعهد کارکنان شرکت و روابط آنان با یکدیگر و با مرزهای خارج از سازمان، مزیت رقابتی محسوب می‌شوند.

امروزه سؤال مورد مجادله بسیاری از محققان این است که آیا می‌توان مدیریت منابع انسانی را به همان نحوه و ماهیتی که در سازمانهای بزرگ اعمال می‌شود، در سازمانهای کوچک نیز اجرا کرد؟ (Hyman, 2006, p.461 & Jack) نحوه مدیریت منابع انسانی با تغییر در اندازه سازمان تغییر می‌کند و در نتیجه مدیریت منابع انسانی در شرکتهای بزرگ و کوچک متفاوت است. به طور مثال در شرکتهای کوچک به لحاظ نبود سیستم و سیاستهای رسمی منابع انسانی، استخدام کارکنان دارای نارساییهایی است. (Stevens, 2004, p.297 & Carden) در رابطه با چگونگی استخدام، پاداش و ایجاد انگیزه در کارکنان، درک چگونگی آموزش، مدیریت عملکرد، بهبود تغییر سازمانی و

روابط نیروی کار در شرکت‌های کوچک، اطلاعات اندکی در دست است. نقش مؤسس و بنیانگذاران شرکت از قبیل سبک رهبری، کارایی فردی، پشتکار و قدرت ریسک‌پذیری آنان در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر زیادی دارد و نحوه مدیریت در هر یک از این شرکتها متناسب با شرایط مقتضی متفاوت خواهد بود.



واضح و مبرهن است که از نظر ماهیت و اصول حاکم بر مدیریت منابع انسانی تفاوت چندانی بین شرکت‌های کوچک و بزرگ نیست، ولی از نظر روش‌های رسیدن به اهداف تعیین شده یعنی در قالب اجرایی تفاوت‌هایی بین شرکت‌های بزرگ و کوچک دیده می‌شود. باید توجه داشت که عبارت شرکت‌های کوچک و متوسط با وجود نشان دادن تمایز اصلی با شرکت‌های بزرگ، خود حاوی طیف وسیعی از مجموعه‌هاست. پرواضح است که نیاز مدیریتی برای هدایت ۱، ۱۰، ۵۰ و ۲۵۰ کارمند با یکدیگر متفاوت است. (Stevens, 2004, p.300 & Carden) پس با وجود قائل شدن تمایز میان شرکت‌های کوچک و بزرگ، نحوه مدیریت در شرکت‌های کوچک نیز با توجه به تعداد کارکنان دارای تفاوت‌های اجرایی با یکدیگر است. شرکت‌های کارآفرین با هزینه سربار ناشی از اندازه کوچک و جوانی مواجه‌اند که چالش‌هایی را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد می‌کند. لذا

مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک به لحاظ ویژگی‌های خاص این قبیل شرکتها از جمله کمبود منابع، ویژگی‌های خاص خود را داراست و اهمیت کیفی نیروی انسانی در سازمانهای کوچک محسوستر است. به منظور تبدیل سازمانهای کوچک به شرکت‌های کارآفرین، مدیران وظیفه‌ای خطیر برعهده دارند. تشویق کارکنان به ریسک بالاتر، ایجاد اعتماد در دوران عدم قطعیت و دادن انگیزه بیشتر به منظور افزایش بهره‌وری کارکنان از جمله فعالیت‌هایی است که باید توسط مدیران صورت پذیرد.

وظایف کلیدی مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط در شرکت‌های کوچک قوانین و مقررات، غیررسمی است و توسط مالک تنظیم می‌شود، پس آزادی عمل کارکنان بیشتر است. (Hyman,2006,p.462 & Jack) مدیران شرکت‌های کوچک دروازه‌بان‌هایی هستند که ورودیها را کنترل می‌کنند و بر پایه ترجیحات و باورهای فردی، تعصبات و شرایط موجود تصمیم می‌گیرند. (Taylor,2006,p.483) در این وضعیت با توجه به ساختار تخت شرکت‌های کوچک که موجب تسهیل ارتباط مدیران سطوح بالا با سطوح عملیاتی می‌شود، مدیران در ارتباط نزدیکتری با کارکنان خود هستند. به طور مثال مدیر منابع انسانی می‌تواند در دادن مرخصی به کارکنان بیش از حد تعیین شده در قانون کار اقدام کند که این انعطاف‌پذیری به رضایتمندی کارمندان کمک می‌نماید. با توجه به نکات فوق، بذل توجه مدیران شرکت‌های کوچک به وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی راهگشا خواهد بود:

## ۱- جذب و استخدام

در شرکتهای کوچک عموماً فرایند استخدام به صورت غیر رسمی است. همین موضوع می‌تواند بستر ایجاد عواقب وخیمی در سازمان گردد، زیرا مهارت‌های مورد نیاز سازمان تنها از طریق منابع غیررسمی قابل تأمین نیست. نبود سیاست‌های رسمی منابع انسانی و متخصصان این حرفه در شرکتهای کوچک باعث ایجاد روابط غیررسمی و مخالفت با مقررات می‌شود.

ممکن است سیاست دولت ایجاد فرصت‌های برابر برای استخدام باشد، ولی استخدام در شرکتهای کوچک غیررسمی باشد و به تناسب با گروه کاری، به مراتب بیش از تناسب با نیازمندی‌های آن شغل توجه شود. (Barrett,2006,p.452 & Mayson) شرکتهای کوچک برای جذب کارکنان ریزش شده از شرکتهای بزرگ تلاش می‌کنند، ولی هنگامی که شرایط کار مجدد آن کارکنان در شرکتهای بزرگ فراهم آید، آنان اقدام به ترک شرکت می‌کنند و این بیانگر منفعل بودن شرکتهای کوچک است. (Taylor,2006,p.488) ۲۵ درصد از شرکتهای کوچک فاقد کارکنان با کیفیت هستند و این موضوع نه تنها مانع رشد و توسعه آنان است، بلکه تهدیدی برای بقای آنان نیز محسوب می‌شود. استخدام در شرکتهای کوچک به دلیل محدودیت منابع مالی مشکل است و فقدان مشروعیت و جذابیت لازم نیز بر جذب کارکنان متخصص تأثیر می‌گذارد.

یک راه حل جدید استفاده از خدمات شرکتهای استخدامی حرفه‌ای است که با صرف زمان و هزینه کمتر نیروی متخصص مورد نیاز را برای شرکت فراهم می‌آورند و کلیه خدمات مربوط به نیروی انسانی را به عنوان یک برون سپار برای شرکتهای کوچک انجام می‌دهند. امروزه در سطح جهانی بسیاری از شرکتهای کوچک از خدمات شرکتهای

مشاوره از قبیل ارزیابی عملکرد، پرداختهای تشویقی، طراحی شغل و حتی برنامه‌ریزی مالی استفاده می‌کنند.

یکی از پتانسیل‌های مهم در استخدام، بهره‌گیری از نیروهای پروژه‌ای و پاره‌وقت است. استخدام رسمی بتدریج در حال منسوخ شدن است و جذب نیروی کار به صورت پروژه‌ای- پیمانی صورت می‌پذیرد. شرکتهای کوچک از این توان انعطاف بهترین بهره را برده‌اند، زیرا شرکتهای بزرگ در دوران رکود کاری و اقتصادی همچنان مجبور به پرداخت هزینه نیروی کار خود هستند. این مسئله در کنار بهره‌وری پایین، آنها را در وضع شکننده‌ای قرار می‌دهد.

ارائه دوره‌های آموزشی منابع انسانی برای مدیران شرکتهای کوچک با حمایت دولت می‌تواند به تقویت بنیه مدیریت منابع انسانی در این شرکتهای بیانجامد.

## ۲- نظام حقوق و دستمزد

در شرکتهای کوچک پرداخت حقوق به طور میانگین کمتر از شرکتهای بزرگ است، ولی کارکنان به لحاظ آزادی نسبی، تنوع کار و مسائل اخلاقی آن را پذیرفته‌اند و به این دلیل، فعالیت در شرکت کوچک را ترجیح می‌دهند. (Taylor, 2006, p.483) اهمیت حقوق و دستمزد از آن جهت که تلاشهای استخدام و نگهداشت در شرکتهای کوچک را تحت تأثیر قرار می‌دهد، قابل بررسی است. پرداخت در شرکتهای کوچک نه تنها به لحاظ کمبود منابع بلکه به دلیل ابهام آنها در رابطه با آینده، متفاوت از شرکتهای بزرگ است؛ چرا که

شرکتهای کارآفرین نرخ بقای پایین تر و چرخه حیات کوتاهتری دارند. سطح پرداخت، ساختار و ترکیب آن بر نحوه تصمیم‌گیری افراد تأثیر می‌گذارد. (Stevens, 2004, p.307 & Carden) همچنین ساختار پرداخت در شرکتهای کوچک و بزرگ متفاوت است. در شرکتهای کوچک تلاش برای ایجاد یک ساختار تخت است، پس تفاوت چندانی میان پرداختهای کارکنان وجود ندارد. افزایش نرخ پرداخت آنچنانکه در شرکتهای بزرگ رایج است، به لحاظ عدم استطاعت مالی، در شرکتهای کوچک مرسوم نیست. در عوض تشویقهایی که به کارکنان در ازای عملکرد فردی داده می‌شود، به موفقیت سازمان کمک می‌کند. (Earnshaw, 1999, p.240 & Carroll) در یک اقتصاد دانش محور، پرداخت مزایای تحصیل به منظور تشویق کارکنان و همچنین کسب مهارت و دانش صورت می‌گیرد که شرکت هزینه‌های تحصیل کارکنان در دانشگاه، شرکت در سمینارها و کارگاههای گروهی را تقبل می‌کند. به هر حال ضرورت اتخاذ شیوه‌هایی از قبیل پاداشهای روانی، فرصتهای یادگیری و شناسایی، علاوه بر هدایای مالی، ضروری است.

### ۳- آموزش و بهسازی نیروی انسانی

یکی دیگر از وظایف کلیدی مدیران منابع انسانی آموزش است که با توجه به تغییرات سریع در محیط و تکنولوژی‌های مورد استفاده ضروری می‌نماید. کارکنان شاغل در شرکتهای کمتر از ۲۵ نفر آموزشهای کمتری به نسبت کارکنان شرکتهای بزرگتر دریافت می‌دارند. (Hyman, 2006, p.462 & Jack) چشم‌پوشی از مزایای آموزشی و هزینه آموزش عواملی است که تمایل مدیران شرکتهای کوچک را برای برنامه‌ریزی آموزشی

تحت تأثیر قرار می‌دهد، در نتیجه آموزش کارکنان بندرت برنامه‌ریزی می‌شود و به صورت موقت است. یادگیری کارکنان در شرکتهای کوچک بیشتر به صورت غیررسمی و در حین انجام شغل صورت می‌پذیرد.

در شرکتهای کوچک، آموزش غیرساختاری، دستورالعملهای غیررسمی ضمن شغل و اجتماعی‌سازی به عنوان جانشینی برای فرایند رسمی آموزش به کار گرفته می‌شود. البته از محدودیتهای آموزش در شرکتهای کوچک، هزینه برنامه‌های آموزشی و زمانی است که به دور از کار صرف یادگیری می‌شود. توفیق هر برنامه آموزشی در درجه اول به نیازسنجی درست آموزشی مرتبط است. در شرکتهای کوچک به علت تعداد کم نیروی انسانی و ارتباط مستقیم بین مدیران و کارکنان، مدیران منابع انسانی از نیاز کارکنان راحت‌تر اطلاع پیدا کرده و به منظور رفع آن درست برنامه‌ریزی می‌کنند و به سبب دریافت بازخورهای بموقع نسبت به ادامه یا تغییر روند برنامه‌های آموزشی بسرعت اقدام می‌کنند. باید در نظر داشت، هرگونه تغییری در شرکت بدون تغییر در رفتار و نگرش کارکنان امری غیر ممکن است؛ چون سازمان متشکل از افراد شاغل در آن بوده و آموزش شیوه‌ای برای تغییر در نگرش و کردار کارکنان است.

#### ۴- نگهداشت کارکنان

محیط کار صمیمی و آرام موجب نگهداشت کارکنان در شرکتهای کوچک می‌شود. جنبه‌های روانشناختی- اجتماعی از جمله مالکیت سهام، آموزش، مدیریت عملکرد، روابط نیروی کار، فرهنگ سازمانی، تعادل بین کار و زندگی عوامل دیگری برای نگهداشت کارکنان در شرکتهای کوچک‌اند. در شرکتهای کوچک به دلیل ساختار تخت و وجود

ارتباطات صمیمی حاکم بر جو سازمانی، همچنین آزادی عمل کارکنان در مقایسه با شرکتهای بزرگ، جابه جایی و غیبت کمتری در بین کارکنان وجود دارد، زیرا افراد اختلاف قابل توجهی بین درآمدها نمی بینند و این موضوع موجب می شود تا همگی به عنوان اعضای یک تیم در کسب اهداف سازمان تلاش نمایند که این امر به سهولت کار مدیر منابع انسانی در جهت هماهنگی آنان کمک می کند. در صورت به کارگیری اقدامات مناسب جهت ایجاد انگیزه و بالفعل کردن استعدادهای نهفته کارکنان از یک سو و انگیزشی کردن محیط و متمایز گردیدن از رقبا از سوی دیگر، سازمان توان منحصر به فردی جهت کسب مزیت رقابتی به دست خواهد آورد که البته استمرار آن مستلزم به کارگیری فعالیتهای هدفدار جهت نگهداشت نیروی انسانی شرکت است. در نهایت باید خاطر نشان کرد با دانستن نقاط ضعف شرکتهای کوچک می توان در جهت رفع آن تلاش نمود تا بتوان هر چه بیشتر از مزایای کارا بودن این گونه شرکتهای بهره جست. بنابراین اگر سیاستی مناسب در راستای جذب و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و نگهداشت منابع انسانی وجود داشته باشد و در راستای بهره گیری از مزایای کوچک بودن قرار گیرد، شرکتهای کوچک براحتی توان ربودن گوی رقابت از شرکتهای بزرگ را خواهند داشت. بر مبنای مباحث ارائه شده در این مقاله و با عنایت به ویژگیهای شرکتهای کوچک و متوسط در داخل کشور، پیشنهادهایی برای تقویت مدیریت منابع انسانی در این سازمانها عرضه می شود:

۱) ارائه دوره های آموزشی منابع انسانی برای کارآفرینان و مدیران شرکتهای کوچک و متوسط با حمایت و یارانه دولت بویژه در پارکهای علم و فناوری و مراکز رشد؛



۲) تشکیل مجموعه‌های تخصصی که خدمات مدیریت منابع انسانی را به شرکتهای کوچک و متوسط ارائه کنند، به نحوی که این شرکتها بدون صرف هزینه تأسیس یک واحد منابع انسانی از بخشی از مزایای مدیریت منابع انسانی برخوردار شوند؛

۳) تشویق محققان برای مطالعه و بررسی مدیریت منابع انسانی در شرکتهای کوچک و متوسط و جمع‌آوری اطلاعات در زمینه ویژگیهای کارکنان این شرکتها.

## نتیجه گیری

هر زمان که شرکتی شکل می‌گیرد، سازمانی پا به عرصه گذاشته است که شرط تداوم فعالیت آن توجه به منابع انسانی و مدیریت مطلوب این سرمایه کلیدی است. برای افزایش احتمال بقای شرکتهای کوچک و متوسط و خلق ارزش افزوده ضرورت دارد، از مراحل ابتدایی فعالیت، چشم‌اندازی از منابع انسانی ترسیم و بر مبنای آن برنامه‌ها چیده شود. اگرچه ویژگیهای سازمانهای بزرگ تفاوت‌های چشمگیری با شرکتهای کوچک و متوسط دارد، ولی مفاهیم و قواعد مدیریت منابع انسانی همچنان در این مجموعه‌ها قابل استفاده است و تنها روش اجرایی دستیابی به اهداف متفاوت می‌نماید. تاکنون به بهبود منابع انسانی در شرکتهای کوچک توجه کافی صورت نگرفته است، درحالی که با توجه به این حوزه می‌توان برخی نقاط ضعف را از میان برداشت، و رشد و گسترش این شرکتها را تسهیل کرد. انجام فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک و متوسط الزامی‌ناپذیر است. ایجاد یک واحد و استخدام نیروی مربوطه نیست و می‌توان به این اهداف و فعالیتهای آموزش مؤسسان، صاحبان و مدیران این مجموعه‌ها اقدام کرد. باید توجه نمود که روشها و الگوهای دستیابی به اهداف مدیریت منابع انسانی در سازمانهای بزرگ با شرکتهای کوچک و متوسط تفاوت‌های قابل توجهی دارند که توجه نکردن به آن می‌تواند موجب خسارتهای جبران ناپذیری شود. از سویی با توجه به اینکه بخش عمده‌ای از دانش و تجربه مدیریت منابع انسانی بر روی شرکتها و سازمانهای بزرگ شکل گرفته است، توجه بیش از پیش محققان برای بررسی منابع انسانی در سازمانهای کوچک و متوسط حائز اهمیت است.

## منابع:

1. Cardon, M & Stevens, C. 2004, "Managing human resources in small organizations: What do we know?", Human Resource Management Review ,vol. 14.
2. Jack, S & Hyman, J & Osborne, F. 2006, "Small entrepreneurial venture culture, change and the impact on HRM: A critical review", Human Resource Management Review, vol. 16.
3. Marlow, S. 2006 "Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms?", Human Resource Management Review, vol. 16 .
4. Mayson, C & Barrett, R. 2006 "The 'science' and 'practice' of HRM in small firms", Human Resource Management Review, vol. 16.
5. Taylor, S. 2006, "Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations", Human Resource Management Review, vol. 16.
6. Carroll, M & Earnshaw, J. 1999, "Recruitment in small firms: process, methods and problems", Employee Relations, vol. 14.
7. Christopher Martin (1996) , "From brand values to customer value" ,Journal of marketing Practice,Vol 2 ,No 1, pp.55-66. مجله بانک 2 .  
ملی ایران.شماره ۱۱۰ . خرداد ۱۳۸۴

۸. شرکت گسترده نگار

۹. مجله بانک ملی ایران.شماره ۱۱۰ . خرداد ۱۳۸۴

10. Huber Frank , Herrmann Andreas, Morgan Robert E.( 2 0 0 1)," Gaining competitive advantage through customer value oriented management", Journal of Consumer Marketing , Vol.18, No.1, p p . 4 1 - 5 3.
11. Bick Geoffery, Brown Andrew B., (2004),"Customer perceptions of the value delivered by retail Banks in South Africa", International Journal of Bank Marketing, 22, 5, PP301. 7 .
- Mascarenhas et al. (2004) ,"Customer value-chain involvement for co-creating customer delight" , Journal of customer marketing ,Vol 21, No 7,pp. 486-496. 8 . Sawhney and Piper ,(2002),"Value creation through enriched marketing-operations interface",Journal of operations management, Vol , 20 , pp. 259-272. 9 . Huber Frank , Herrmann Andreas, Morgan Robert E.( 2 0 0 1)," Gaining competitive advantage through customer value oriented management , "Journal of Consumer Marketing , Vol.18, No.1, p p . 4 1 - 5 3.

