

بررسی جایگاه جعبه‌ی سیاه در مدیریت منابع انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۴/۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۶/۲۷

علی عطافر*، بیتا یزدانی**

چکیده:

در دهه‌ی گذشته، تلاش‌های زیادی صورت پذیرفت تا نشان داده شود که مدیریت نیروی انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد. اما در بیشتر تحقیقاتی که تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را سنجیده‌اند اثر نظام‌ها یا رویه‌های منفرد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان بررسی شده است. اصولاً، این تحقیقات مراحل میانه یا متغیرهای واسطه‌ای را که بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان قرار دارند نادیده گرفته‌اند. موضوعی که لازم است در ادبیات مدیریت نیروی انسانی توضیح داده شود فرایندها و راهکارهایی است که به وسیله‌ی آنها مدیر نیروی انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. این فرایندها و راهکارها عموماً تحت عنوان «جعبه‌ی سیاه» شناخته می‌شود. در این مقاله، مهم‌ترین تحقیقات صورت گرفته درباره‌ی جعبه‌ی سیاه بررسی خواهد شد. این مقاله با استفاده از مطالعه‌ی منابع کتابخانه‌ای، از جمله کتب و مقالات، تدوین شده است. در این مقاله، جعبه‌ی سیاه از شش دیدگاه الگوی پرسل (۲۰۰۳)، دیدگاه فاصله‌ی خروجی‌ها، دیدگاه مشاغل راهبردی، انعطاف‌پذیری نیروی انسانی، توجه به ارزش‌های مشترک و جو سازمانی و انگیزه‌ی داخلی کارکنان بررسی شده است.

کلیدواژه‌ها:

مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان، جعبه‌ی سیاه.

*. استادیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی دانشگاه اصفهان Yazdani1979@gmail.com

مقدمه

در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰ و اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰، تحقیقات در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی بر روی چند موضوع متمرکز شد. یکی از این موارد جنبه‌های نرم یا سخت مدیریت منابع انسانی و میزان اهمیت هر یک در سازمان‌ها بود. دسته‌ی دیگری از تحقیقات روی بهترین فرایندهای مدیریت منابع انسانی متمرکز شد. اما می‌توان گفت موضوع اصلی تحقیقات از دهه‌ی ۱۹۹۰ در زمینه‌ی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان است. یکی از انگیزه‌های اصلی برای این دسته تحقیقات این حقیقت است که مدیریت منابع انسانی در بحران قرار دارد؛ به میزان روزافزونی به آن حمله و انتقاد شده است و باید بتواند حقانیت خود را ثابت کند. دلیل اصلی این امر مواجه شدن با چشم‌اندازی است که ادعا می‌کند مدیریت منابع انسانی می‌تواند سهم شایانی از وظایف سنتی خود را برون‌سپاری کند (Edgar & Geare, 2009). هم‌چنین، در این میان، محققانی هستند که به تأثیر مثبت رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر افزایش رضایت شغلی، تعهد و عملکرد مثبت سازمانی مشکوک‌اند (Edwards & Wright, 2001). بنابراین، دانشگاهیان و اهل فن مدت‌هاست به توسعه‌ی نظریه‌هایی که چگونگی بهبود عملکرد فردی و سازمانی از طریق مدیریت نیروی انسانی را توضیح دهد توجه دارند. در دهه‌ی گذشته، تلاش‌های زیادی در این زمینه شده است (Harney & Jordan, 2008). اما به نظر می‌رسد که این تحقیقات به‌تنهایی کافی نیست. در چارچوب‌های نظریه، مشخص نیست که کدام یک از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان اثرگذاری بیش‌تری دارد. هم‌چنین، در بیش‌تر تحقیقاتی که تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را سنجیده است، اثر نظام‌ها یا رویه‌های منفرد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان بررسی نشده است. در این تحقیقات، اصولاً مراحل میانه یا متغیرهای واسطه‌ای که بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان قرار دارند نادیده گرفته شده است.

موضوعی که لازم است در ادبیات مدیریت منابع انسانی توضیح داده شود فرایندها و راه‌کارهایی است که به وسیله‌ی آن‌ها مدیریت نیروی انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. این فرایندها و راه‌کارها عموماً تحت عنوان «جعبه‌ی سیاه» معرفی می‌شود.

تحقیقات زیادی برای باز کردن جعبه‌ی سیاه در ادبیات مدیریت منابع انسانی آغاز شده است (Harney & Jordan, 2008). کاتو و بودوارد (۲۰۱۰) نتایجی را که بوسلی در سال ۲۰۰۵ از تجزیه و تحلیل ۱۰۴ تحقیق به دست آورده بود انعکاس می‌دهند. در بررسی بوسلی (۲۰۰۵) بیان شده بود که اختلاف زیادی در اجزای تشکیل‌دهنده‌ی جعبه‌ی سیاه در ادبیات مدیریت منابع انسانی وجود دارد.

در بسیاری از تحقیقات صورت‌گرفته در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، به جعبه‌ی سیاه توجه نشده است. ولی برخی از محققان نیز آن را مهم دانسته و در الگوهای متعدد پژوهشی خود در نظر گرفته‌اند. هم‌چنین هر یک از تحقیقات صورت‌گرفته در زمینه‌ی رابطه‌ی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان به جنبه‌های خاصی از این رابطه توجه کرده است. در مجموع، می‌توان گفت، با وجود اهمیت جعبه‌ی سیاه در تحقیقات مدیریت منابع انسانی، فقر ادبیات در این حوزه در میان مقالات انگلیسی مشهود است. با بررسی منابع فارسی موجود نیز مشخص شد که محققان ایرانی به رابطه‌ی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان توجه کمی داشته‌اند. علاوه بر این، شواهدی مبنی بر بررسی جعبه‌ی سیاه در ادبیات فارسی یافت نشد. بنابراین، با در نظر گرفتن اهمیت این موضوع در مدیریت منابع انسانی و فقر ادبیات فارسی بر آن شدیم تا، با مرور بررسی‌های صورت‌گرفته در این زمینه، دریچه‌ای به روی محققان مدیریت منابع انسانی در ایران بگشاییم. در مقاله‌ی حاضر، اهم تحقیقات صورت‌گرفته درباره‌ی جعبه‌ی سیاه بررسی خواهد شد.

در این مقاله، ابتدا ادبیات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان بررسی می‌شود. سپس، مفهوم جعبه‌ی سیاه در مدیریت منابع انسانی شرح داده می‌شود. در قسمت آخر، به باز کردن جعبه‌ی سیاه در مدیریت منابع انسانی پرداخته می‌شود. برای باز کردن جعبه‌ی سیاه از شش الگو استفاده می‌شود که عبارت است از الگوی پرسل (۲۰۰۳)، دیدگاه فاصله‌ی خروجی‌ها، دیدگاه مشاغل راهبردی، انعطاف‌پذیری نیروی انسانی، توجه به ارزش‌های مشترک و جوّ سازمانی و انگیزه‌ی داخلی کارکنان. هر یک از این الگوها به صورت مشروح در مقاله شرح داده شده است. در پایان، به نتیجه‌گیری مطالب می‌پردازیم.

مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان

از دهه‌ی ۱۹۹۰، موضوع اصلی تحقیقات مدیریت منابع انسانی تأثیر نظام‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان بوده است (Edgar & Geare, 2009). در این دهه، محققان زیادی پذیرفتند که مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر دارد (Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Becker & Gerhart, 1996). تفکر پذیرفته‌شده این بود که بهترین رویه‌های مدیریت منابع انسانی آن‌هایی است که دانش، مهارت‌ها و توانایی کارکنان را افزایش دهد؛ در نتیجه، رضایت شغلی و بهره‌وری بیش‌تر، ریزش و گردش کارکنان کم‌تر و تصمیم‌گیری‌ها بهتر و سریع‌تر خواهد شد. این امور، سرانجام، موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (Combs & Liu, 2006).

تایرنیو و همکارانش (۲۰۰۷) با استفاده از ادبیات مدیریت راهبردی منابع انسانی توانستند ارتباط بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی و خروجی‌های سازمان را در سه سطح تعریف کنند. این دیدگاه‌ها با سه عنوان جهانی، اقتضایی و پیکربندی معرفی شده است. پایه‌ای‌ترین دیدگاه دیدگاه جهانی است. بر اساس دیدگاه جهانی، برخی از رویه‌های منابع انسانی، مانند آموزش، رویه‌های کاری هستند که تقریباً همگان بر افزایش اثربخشی سازمان‌هایی که از آن‌ها استفاده می‌کنند معترف‌اند. فرض اولیه‌ی دیدگاه جهانی آن است که استفاده‌ی بیش‌تر از رویه‌های خاص مدیریت منابع انسانی باعث عملکرد بهتر سازمان می‌شود (Tharenou et al., 2007). دیدگاه دوم به عنوان دیدگاه اقتضایی شناخته می‌شود. فرض عمومی دیدگاه اقتضایی آن است که بین رویه‌های خاص مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی بر اساس عوامل کلیدی در بستر سازمان و هم‌چنین راهبردهای سازمان ارتباط وجود دارد. بنابراین، سازمان‌های با راهبردهای خاص به رویه‌هایی خاص در مدیریت منابع انسانی بیش‌تر نیاز دارند تا سازمان‌هایی که راهبردهای متفاوتی دارند. دیدگاه اقتضایی از دیدگاه جهانی پیچیده‌تر است، زیرا ارتباط بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عوامل سازمانی را مد نظر قرار می‌دهد. سازمان‌هایی که تجانس بیش‌تری بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی آن‌ها با راهبردهایشان یا با دیگر عوامل مرتبط با بستر سازمان وجود دارد عملکرد بهتری را نشان خواهند داد (Tharenou et al., 2007). دیدگاه سوم، دیدگاه پیکربندی

است. طبق پیشنهاد این دیدگاه، انواع ایدئال یا پیکربندی‌های ایدئال منابع انسانی وجود دارد که نظام‌های منابع انسانی را که منجر به عملکرد بالا می‌شود تشکیل می‌دهند. در نظام‌های عملکرد بالا، رویه‌های منابع انسانی باید مکمل و به‌هم‌وابسته باشند تا بتوانند با هم کار کنند و ظرفیت‌های منابع انسانی با ارزش و کمیاب را برای افزایش اثربخشی سازمان توسعه دهند (Tharenou et al., 2007). با توجه به دسته‌بندی سه‌گانه‌ی فوق — که ادبیات مدیریت راهبردی منابع انسانی از ارتباط بین مدیریت نیروی انسانی و عملکرد سازمان ارائه می‌کند — می‌توان نوعی ارتباط بین این دو مقوله را پیش‌بینی کرد.

تعدادی از رویه‌های مدیریت منابع انسانی، که بیش‌ترین تأثیر را بر عملکرد سازمان داشته‌اند، به عنوان رویه‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا یا مدیریت عملکرد بالا معرفی شده‌اند. هدف مدیریت عملکرد بالا تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان، از طریق افزایش بهره‌وری، افزایش کیفیت کار و خدمات ارائه‌شده، افزایش کیفی سطح خدمات مشتری، افزایش سود، رشد بیش‌تر و ارزش بیش‌تر برای سهام‌داران، به کمک کارکنان سازمان است (آرمسترانگ، ترجمه‌ی اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۶).

بهترین تعریف رویه‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا را وزارت کار آمریکا (۱۹۹۳) ارائه کرده است. مشخصات این رویه‌ها به شرح زیر است (آرمسترانگ، ترجمه‌ی اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۶):

- نظام‌های دقیق و گسترده‌ی جذب نیرو، انتخاب و آموزش؛
- نظام‌های دقیق رسمی تسهیم اطلاعات با افرادی که در سازمان کار می‌کنند؛
- طراحی دقیق مشاغل؛
- فرایندهای مشارکت گسترده؛
- بررسی دیدگاه‌ها؛
- ارزیابی عملکردها؛
- رویه‌های کاری مناسب؛
- طرح‌های پرداخت و پیشبردی که عملکرد خوب کارکنان را کشف کند و به آن‌ها پاداش مالی بدهد.

هم‌چنین بمبرگر و مشولام (۲۰۰۰)، با توجه به دیدگاه دلری و دتی (۱۹۹۶) و اسنل (۱۹۹۲)، رویه‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا را تشریح کرده‌اند. آن‌ها با توجه به دیدگاه منبع‌محور دلری و دتی (۱۹۹۶) گستره‌ای را که رویه‌های مدیریت منابع انسانی باعث تسهیل در توسعه‌ی داخلی کارکنان می‌شود - مانند آموزش و مسیرهای شغلی وسیع - به عنوان رویه‌های عملکرد بالا معرفی کرده‌اند. از سوی دیگر، اسنل (۱۹۹۲) اندازه‌گیری رویه‌های عملکرد بالا را با هدایت و نظارت بر عملکرد کارکنان توضیح می‌دهد. هر دو دیدگاه ناکافی به نظر می‌رسند و نمی‌توانند نیازهای سازمان‌های پیشرفته‌ی امروزی را در محیط‌های پُررقابت کنونی جواب‌گو باشند. بنابراین، بمبرگر و مشولام (۲۰۰۰) دو دیدگاه فوق را با هم در یک چارچوب واحد تلفیق کردند و ایده‌ی رویه‌های مدیریت منابع انسانی عملکرد بالا را توسعه دادند. رویه‌های مدیریت انسانی عملکرد بالا شامل قسمت‌های اصلی زیر است که عبارت است از (Zhang et al., 2008):

■ فرایندهای مرتبط با مسیرهای حرکت کارکنان در داخل سازمان که شامل استخدام انتخابی، آموزش، حرکت کارکنان (برای مثال مسیر شغل‌های وسیع، ارتقا در داخل سازمان) و تضمین امنیت شغلی است.

■ فرایندهای مرتبط با ارزیابی و پاداش‌ها که شامل جبران خدمات و دیگر منافع مانند پاداش‌های باز و زیاد است.

■ فرایندهای مرتبط با استخدام که شامل طراحی شغل (مانند شرح شغل‌های وسیع، شغل‌های انعطاف‌پذیر) و برانگیختن افراد برای مشارکت است.

پفر (۱۹۹۸) هماهنگی بین هفت رویه مدیریت منابع انسانی را باعث افزایش عملکرد سازمان می‌داند. این هفت فرایند عبارت است از (آرمسترانگ، ترجمه‌ی اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۶):

- امنیت کارکنان؛
- استخدام انتخابی؛
- تیم‌های خود مدیر؛
- جبران خدمات بالا بر اساس عملکرد؛
- آموزش؛

● از بین بردن تبعیض‌ها؛

● تسهیم اطلاعات.

اما، در این میان، محققانی وجود دارند که به تأثیر مثبت رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر افزایش رضایت شغلی، تعهد و عملکرد مثبت سازمانی مشکوک‌اند. برای مثال، ادواردز و رایت (۲۰۰۱) به شواهد زیادی اشاره می‌کنند که تغییر بهره‌وری اقتصاد بریتانیا در دهه‌ی ۱۹۸۰ را ناشی از خسارت‌های شغلی می‌دانند. هم‌چنین، فرنی و مت کالف (۱۹۹۵) به از دست رفتن امنیت شغلی و ارزیابی عملکرد اشاره می‌کنند. در ادبیات مدیریت نیروی انسانی، امنیت شغلی و ارزیابی شغلی هر دو به عنوان بهترین رویه‌ها شناخته می‌شوند؛ در حالی که، به نظر فرنی و مت کالف، بر عملکرد سازمان اثر تعیین‌کننده‌ای ندارند (Edgar & Geare, 2009).

از سوی دیگر، گره‌ارت و رایت کیفیت پژوهش‌های صورت‌گرفته‌ی مدیریت منابع انسانی - عملکرد را در مقالاتی که در مجله‌ی روان‌شناسی کارکنان منتشر شد زیر سؤال بردند. آن‌ها بیان کردند: «قبل از آن که محققان مدیریت منابع انسانی راهبردی بتوانند قویاً اثر مثبت مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را بیان کنند، باید ابزار بهتری برای کاهش خطاهای اندازه‌گیری - که در این دست پژوهش‌ها رخ می‌دهد - پیدا شود، چه این خطاها تصادفی و چه نظام‌مند باشد».

نگرانی دیگر به مسئله‌ی رابطه‌ی علت و معلولی بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی مربوط می‌شود. رایت و هاگرتی (۲۰۰۵) و پاو و بوسلی (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که همبستگی بین رویه‌های منابع انسانی و عملکرد می‌تواند ناشی از رابطه‌ی علت و معلولی برعکس باشد. یعنی ممکن است، به جای آن که رویه‌های مدیریت منابع انسانی باعث موفقیت اقتصادی شود، موفقیت اقتصادی باعث ایجاد این رویه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان شود.

صرف نظر از این واقعیت که مدیریت منابع انسانی عملکرد را بهبود می‌دهد یا خیر، موضوعات دیگری نیز باید توجه شود (Edgar & Geare, 2009). یکی از این موضوعات چگونگی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی است. به عبارتی دیگر، باید مشخص

شود که در فاصله‌ی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان چه عواملی وجود دارد که باعث تأثیر مثبت و یا حتی منفی رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان می‌شود. فاصله‌ی بین اصول زیربنایی نظری، برای ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان و خصوصیات تجربی این ارتباط، در تلاش‌های جاری، به منظور روشن شدن مفهوم جعبه‌ی سیاه بین منابع انسانی و عملکرد سازمان، منعکس شده است (Becker & Huselid, 2006). این قسمت بزرگ توضیح داده‌نشده که رابطه‌ی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را مشخص می‌کند، به دلیل ماهیت مجهولش جعبه‌ی سیاه نامیده شده است (Boselie et al., 2005). در ادبیات مدیریت نیروی انسانی، جعبه‌ی سیاه فرایندها و راه‌کارهایی است که به وسیله‌ی آن‌ها مدیریت نیروی انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. تحقیقاتی برای باز کردن جعبه‌ی سیاه آغاز شده است که متغیرهای واسطه‌ای مرتبط‌کننده‌ی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را توضیح می‌دهد (Harney & Jordan, 2008). اما درک کمی از راه‌کارهایی که در خلال آن رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد وجود داشته است (Edgar & Geare, 2009). این امر باعث شد تا برقراری ارتباط بین فرایندها و نظام‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان به یکی از مواردی تبدیل شود که در ادبیات بارها بحث و بررسی شده است. تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته بسیار گیج‌کننده است. یکی از دلایل این موضوع آن است که در پژوهش‌های گوناگون معیارهای اندازه‌گیری عملکرد بسیار متنوعی به کار برده شده است (Colakoglu et al., 2006). از این رو، هنوز محققان به ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی علاقه‌مندند و درباره‌ی آن تحقیق و پژوهش می‌کنند. در شکل شماره‌ی (۱)، جایگاه جعبه‌ی سیاه در ادبیات مشخص شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، جعبه‌ی سیاه به راه‌کارها و مراحل اشاره دارد که در طی آن‌ها رویه‌ها و نظام‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد.



شکل شماره‌ی (۱) - جایگاه جعبه‌ی سیاه در ارتباط مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان

درون جعبه‌ی سیاه

تحقیقات بسیار زیاد و متنوعی درباره‌ی جعبه‌ی سیاه صورت گرفته است. در هر یک از این تحقیقات جعبه‌ی سیاه از منظر متفاوتی بررسی شده است و، در هر یک، به متغیرهای خاصی توجه شده است. در این مقاله، سعی شده است که اهم تحقیقات صورت گرفته در این زمینه مختصراً بررسی شود.

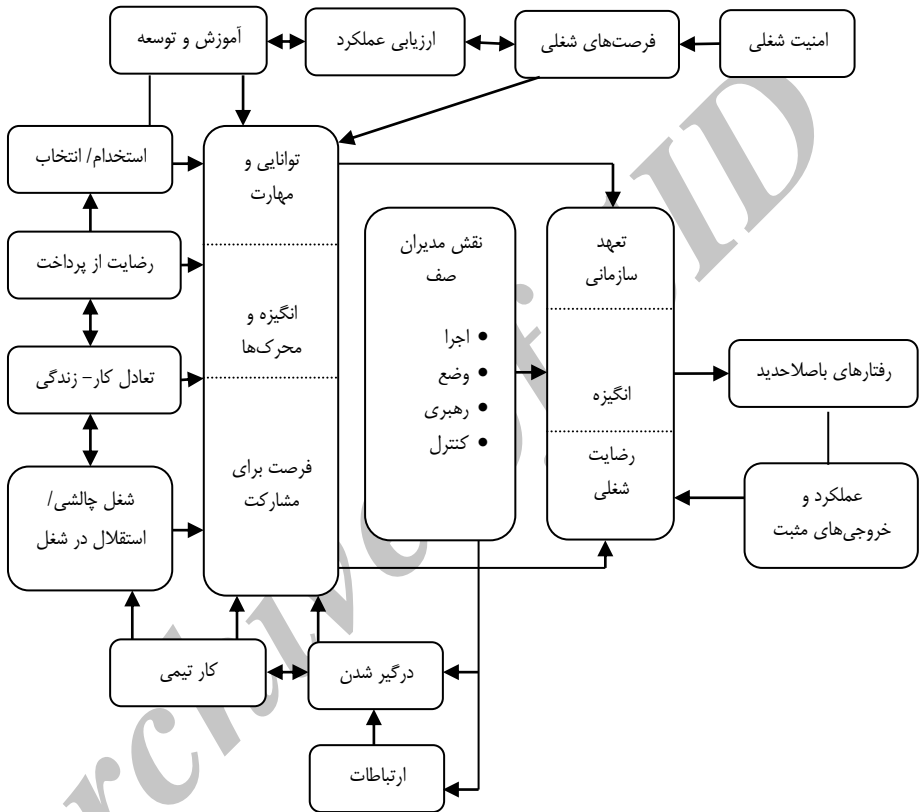
الگوی پرسل و همکارانش (۲۰۰۳)

تلاش‌های صورت گرفته، برای توضیح ارتباط مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی، بر ماهیت زنجیره‌ای این فرایند متمرکز شده که به صورت جریان‌ی از مدیریت منابع انسانی شروع شده است و، در خلال خروجی‌های کارکنان، به عملکرد سازمانی تبدیل می‌شود. یکی از بهترین الگوهایی که رویه‌های منابع انسانی و شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد سازمان را به هم پیوند می‌دهد الگوی پرسل و همکارانش (۲۰۰۳) است. آن‌ها الگوی خود را طی تحقیق گسترده‌ای در طول سی ماه در دوازده سازمان بزرگ اجرا کردند. این الگو، در کتاب «درک رابطه‌ی عملکرد و کارکنان: باز کردن جعبه‌ی سیاه»، به همراه نتیجه‌ی تحقیق، به صورت مشروح توضیح داده شده است. شکل شماره‌ی (۲) الگوی کارکنان- عملکرد پرسل و همکارانش را نشان می‌دهد. این الگو برای عملکرد بهتر سازمان طراحی شده است.

عموماً نظریه‌ها و تجارب کاری مدیریت منابع انسانی اجزای سه نظام کاری مستقل را پیشنهاد می‌کنند که خصوصیات فردی و جمعی کارکنان را برای دستیابی به موفقیت سازمانی شکل می‌دهد. این اجزا عبارت است از (Purcell et al., 2003):

- راه کارهایی برای حصول اطمینان از این که نیروی کار مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را داراست؛
- راه کارهایی برای انرژی و انگیزه‌دادن به نیروی کار به گونه‌ای که آن‌ها بتوانند رفتارهای مطلوب را بروز دهند، با بصیرت رفتار و انتظارات فرایندها را برآورده کنند.
- نظام‌های کاری که بتوانند در کارکنان ایجاد قدرت کنند، به گونه‌ای که تلاش‌های فردی و جمعی‌شان در جهت خروجی سازمان قرار گیرد و فرصت‌های کافی برای

به کارگیری مهارت‌هایشان در ایفای شغل و مشارکت در کارهای گروهی و موفقیت سازمان را داشته باشند.



شکل شماره‌ی ۲- الگوی کارکنان- عملکرد (Purcell et al., 2003)

این سه فرایند می‌تواند کلیدهایی را برای بازکردن جعبه‌ی سیاه در اختیار ما قرار دهد. در این الگو، عملکرد تابع توانایی^{۳۹}، انگیزش^{۴۰} و فرصت^{۴۱} است. سؤالی که ممکن است در این‌جا مطرح شود آن است که کدام سیاست‌ها و رویه‌ها «توانایی، انگیزش و فرصت» را به عملکرد

39. Ability
40. Motivation
41. Opportunity

تبدیل می‌کند؟ برخی شواهد استخدام، انتخاب و آموزش را با توانایی، پاداش‌ها را با انگیزه و درگیر شدن در شغل را با فرصت‌ها مرتبط می‌دانند؛ اما فقط وجود فهرستی از سیاست‌ها کافی نیست، بلکه لازم است درکی عمیق از سیاست‌های گوناگون حاصل شود تا بتوان از آن‌ها برای افزایش توانایی، انگیزه و فرصت استفاده کرد. یکی از دلایل اصلی این امر واکنش‌های گوناگون کارکنان به این سیاست‌هاست. درک این واکنش‌ها، به سیاست‌های «توانایی، انگیزش و فرصت»، کلیدی برای درک الگوهای افزایش‌دهنده‌ی عملکرد است (Purcell et al., 2003).

در بیش‌تر مشاغل ساده و تکراری، کارکنان صلاحیت لازم را برای انتخاب این‌که کار را چگونه و با چه کیفیتی انجام دهند دارند. رفتارهای باصلاحیت به معنی انتخاب‌هایی است که روی تعریف شغل، راه‌ایفای شغل، سرعت، دقت، نوآوری و نحوه‌ی تحویل شغل تأثیر می‌گذارد. این رفتارها قلب ارتباط کارمند و کارفرماست، زیرا برای کارفرما بسیار سخت است که میزان دقیق فعالیت‌های لازم برای ایفای شغل، میزان نوآوری و رفتارهای نوآورانه‌ی لازم را تعریف و پایش کند.

بیش‌تر مشاغل از فعالیت‌های زیادی تشکیل شده است؛ بنابراین، سطح پیچیدگی به میزان حیرت‌آوری افزایش می‌یابد. این موضوع برای مشاغل ساده نیز صادق است. انتخاب این‌که کارها چگونه و با چه کیفیتی انجام داده شود الزاماً سنجیده و آگاهانه صورت نمی‌گیرد، بلکه در بسیاری موارد ناآگاهانه و فقط بخشی از رفتار سازمان است.

رفتارهای باصلاحیت در برخی مواقع می‌تواند نوعی کناره‌گیری باشد: در پاسخ به بی‌توجهی سازمان به فرد، آینده‌ی او و عقایدش. انگیزه‌ها و مشوق‌هایی که سازمان سعی در استفاده از آن‌ها دارد، در تغییر این نوع رفتارهای باصلاحیت کناره‌گیرانه، نقشی ندارد. هنگامی که این نوع رفتارها به صورت جمعی ظاهر می‌شود، می‌تواند برای سازمان بسیار مخرب باشد. این هنگامی است که اخلاق در سازمان کمینه است و هر کارمندی سعی می‌کند تا آن‌جایی که ممکن است محل کار را زودتر ترک کند.

حال، این سؤال مهم طرح می‌شود که کارکنان را چگونه می‌توان متقاعد و تهییج کرد تا رفتارهای باصلاحیت را برای بهبود عملکرد شغلی به کار برند. جواب این سؤال در ارکان «توانایی، انگیزش و فرصت» است (Purcell et al., 2003).

- توانایی چیزی است که افراد، به دلیل داشتن آن، برای استخدام در سازمان اقدام می‌کنند (استخدام)، به دلیل داشتن توانایی‌ها و ویژگی‌هایی از سوی سازمان انتخاب می‌شوند (انتخاب) و مهارت‌ها و رفتارهای لازم برای ایفای شغل را می‌آموزند (آموزش و توسعه).
 - در انگیزش، فرض می‌شود که کارکنان در سازمان برانگیخته می‌شوند تا توانایی‌های خود را در راه بروز رفتارهای بهره‌ور به کار گیرند. آن‌ها در این راه به پاداش‌ها و محرک‌های درونی و بیرونی پاسخ می‌دهند.
 - در فرصت، فرض بر این است که کارکنان خدمات مشتری خوب و یا کاری با سطح کیفیت بالا را با میزان بالای رضایت شغلی عرضه می‌کنند. آن‌ها دوست دارند که فرصت مشارکت در فرایندهای حل مسئله‌ی سازمان و تصمیم‌گیری‌ها را داشته باشند. آن‌ها به فرصت‌های کافی برای به‌کارگیری مهارت‌ها و توانایی‌هایشان و نیز مشارکت در فعالیت‌های گروهی در سطح تیمی، واحدی و سازمانی نیاز دارند. به عبارتی دیگر، آن‌ها به دنبال فرصت‌های کافی برای مشارکت در شغلشان و سازمان هستند.
- کارفرمایان به سطح اولیه‌ای از سیاست‌های «توانایی، انگیزش و فرصت» برای برآورده کردن کمینه‌ی استانداردهای صنعت نیاز دارند تا بتوانند در آن صنعت باقی بمانند. این در حالی است که نگاه سازمان‌های اثربخش به مدیریت کارکنان پیچیده‌تر است. آن‌ها در صدد استفاده از رفتارهای باصلاحدید هستند و، با کمک آن‌ها، عملکرد خود را بالاتر از حد متوسط نگه می‌دارند.
- در حال حاضر، تمرکز بر رفتارهای باصلاحدید به یکی از حوزه‌های اصلی تحقیقات کارکنان و عملکرد سازمان تبدیل شده است. در حالی که اگر رابطه‌ی بین رفتارهای باصلاحدید و عملکرد را می‌پذیریم، باید بررسییم که چه عواملی باعث تقویت رفتارهای باصلاحدید می‌شود.
- پرسل و همکارانش (۲۰۰۳) ادعا می‌کنند که بین گروه وسیعی از سیاست‌های «توانایی، انگیزش و فرصت»، مانند انتخاب، آموزش، انگیزش و درگیر کردن کارکنان، و تقویت رفتارهای باصلاحدید، رابطه وجود دارد. هم‌چنین، آن‌چه در سازمان رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شود قویاً با ادراک کارکنان از کارفرمایان، میزان راضی بودن از شغل و انگیزاننده

بودن شغل در ارتباط است. از این رو، اگر شماری بسنده از کارکنان نسبت به سازمان تعهد داشته باشند، به گونه‌ای که با غرور درباره‌ی این که برای چه سازمانی کار می‌کنند صحبت کنند و تصمیم داشته باشند که برای طولانی‌مدت در سازمان بمانند، به احتمال زیاد، رفتارهای باصلاحیدی که برای موفقیت سازمان لازم باشد از خود نشان خواهند داد. در چنین حالتی معمولاً کارکنان دارای انگیزه‌های کافی‌اند و از شغل خود احساس رضایت کاملی دارند. برای برخی از کارکنان، صفات تعهد، انگیزه و رضایت با هم در ارتباط است، در حالی که در سایرین فقط یکی از آن‌ها می‌تواند منجر به بروز رفتارهای باصلاحید شود.

یکی از کارکردهای اولیه‌ی سیاست‌های «توانایی، انگیزش و فرصت» راهی است که به توسعه‌ی نگرش‌ها و احساسات رضایت، تعهد و انگیزش در بیش‌تر کارکنان کمک می‌کند و منجر به بروز رفتارهای باصلاحید می‌شود.

در این الگو، همان‌گونه که در شکل شماره‌ی (۲) نشان داده شده، «توانایی، انگیزش و فرصت» به صورت مستقیم به سه عنصر تعهد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی متصل شده است. این قسمت بخش اصلی الگوست؛ اما سه بُعد مهم دیگر نیز در این الگو وجود دارد. ابتدا، در حلقه‌ی خارجی، یازده سیاست و رویه‌ی مدیریت منابع انسانی وجود دارد که به صورت ورودی برای «توانایی، انگیزش و فرصت» تعریف شده است و معانی کاربردی به «توانایی، انگیزش و فرصت» می‌دهد. آن‌ها با یکدیگر نیز در ارتباط بوده و عبارت‌اند از:

- استخدام و انتخاب بادقت و پیچیده؛
- آموزش و یادگیری / توسعه؛
- تأکید بر فراهم آوردن فرصت‌های شغلی؛
- تسهیم اطلاعات و ارتباطات عمیق دوطرفه؛
- درگیر شدن در تصمیم‌گیری‌ها
- کارهای تیمی؛
- ارزیابی عملکرد فردی و توسعه؛
- رضایت از پرداخت‌ها؛
- امنیت شغلی؛

● شغل جالشی / استقلال شغلی؛

● تعادل کار و زندگی (Purcell et al., 2003).

با توجه به مرور تحقیقاتی پرسل و همکارانش (۲۰۰۳)، این یازده رویه به عنوان رویه‌های مهم معرفی شدند.

دومین جنبه‌ی مهم و بحرانی از الگوی کارکنان - عملکرد کادر میانی یعنی مدیران خط مقدم (مدیران صف) است که بین «توانایی، انگیزش و فرصت» و کادر تعهد، انگیزه و رضایت قرار گرفته است. این عنصر توجه ما را به این حقیقت جلب می‌کند که مدیران صف تمامی سیاست‌های منابع انسانی را اجرایی می‌کنند. این مدیران صف‌اند که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را زنده نگاه می‌دارند (Purcell et al., 2003). مدیریت منابع انسانی یکی از جنبه‌های تمام مشاغل مدیریتی است و مدیران صف در وظایف روزانه‌شان، به خصوص در فعالیت‌های تیمی، درگیر نوعی از فعالیت‌های مدیریت نیروی انسانی هستند. هم‌چنین، ادراک کارکنان از رویه‌های منابع انسانی، آن‌گونه که آن‌ها در طی تجاربشان و در خلال کارهای مدیران میانی درک کرده‌اند، بسیار اهمیت دارد. مدیران صف نقشی کلیدی در شکل‌دادن رویه‌های مدیریت نیروی انسانی و نیز موفقیت عمومی سازمان دارند (Gardner et al., 2001). تحقیقات از این‌که دقیقاً مشخص کنند کدام یک از رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد اثر می‌گذارند ناکام مانده‌اند. شواهد نشان می‌دهد که در این میان نه فقط به نظریه‌ی محکمی در مدیریت منابع انسانی نیاز است، به نظریه‌ای درباره‌ی عملکرد و نظریه‌ای که مانند پلی این دو را به یکدیگر متصل کند هم نیاز است. در این میان، تحقیقات پیشرفته‌ای صورت گرفته است که رفتارهای کارکنان و مدیران صف را با یکدیگر یکی می‌کند. مثلاً، در کاری که گاردنر و همکارانش (۲۰۰۱) انجام دادند، بر سطح رضایت و تعهد کارکنان و ارتباط آن با عملکرد تأکید شد؛ در کنار آن، به اهمیت مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در کنار رفتار سرپرستان نیز تأکید کردند. در این تحقیق، گاردنر و همکارانش (۲۰۰۱) به این نتیجه رسیدند که لازم است به نقش مدیران صف در ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی بیش‌تر توجه شود، زیرا آن‌ها می‌توانند نقش زیادی در شکل‌دهی خروجی‌های کارکنان داشته باشند. گاردنر و همکارانش در تحقیقشان جامعه‌ی عمل پوشاندن به ایده‌ی مشاغل راهبردی را، که بکر و هوسلید (۲۰۰۶) مطرح کرده بودند،

در گرو توجه به نقش حساس مدیران صف می‌دانند. هم‌چنین، در تحقیق آن‌ها بیان شده است که سرپرستانی می‌توانند روابط بهتری با کارکنان برقرار کنند که با احترام با کارکنان بر خورد می‌کنند، به مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های روزانه ارزش می‌دهند، دست به تشکیل شبکه‌های اجتماعی می‌زنند و موفقیت‌ها را جشن می‌گیرند. پرسل و همکارانش (۲۰۰۳) نیز، در مقیاسی وسیع‌تر، فرهنگ سازمانی و ارزش‌هایی را که به وسیله‌ی کارکنان تجربه می‌شود از طریق شیوه‌ی ادای احترام این مدیران به ارزش‌ها، اعتماد آن‌ها، نحوه‌ی پاسخ‌گویی آن‌ها به پیشنهادها، چگونگی مشخص کردن انجام یافتن کارها و رفتار آن‌ها به کارکنان منتقل می‌کنند. پرسل و همکارانش (۲۰۰۳) این موضوع را رهبری مدیران صف می‌نامند، که نشان‌دهنده‌ی نقش حیاتی مدیران صف در ترجمه‌ی سیاست‌ها و رویه‌های سازمان و تبدیل فرهنگ‌ها و ارزش‌های آن به عمل است. بیش‌ترین نقش مدیران صف در بروز رفتارهای باصلاحید است.

سرانجام، پیکان‌هایی که از عملکرد سازمان به سوی نگرش رفته‌اند نشان‌دهنده‌ی اهمیت نقش بازخورد در این فرایند است. مردم معمولاً دوست دارند که برای سازمان‌های موفق کار کنند و موفقیت، به‌خصوص موفقیت جمعی، را تجربه کنند. بازخورد به تقویت نگرش‌ها کمک می‌کنند. این نکته نشان‌دهنده‌ی این حقیقت است که مردم موفقیت‌ها را به سیاست‌ها ربط می‌دهند، حتی اگر واقعاً ارتباطی بین آن‌ها برقرار نباشد.

دیدگاه فاصله‌ی خروجی‌ها

در این دیدگاه، زنجیره‌ی شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد از نزدیک‌ترین شاخص‌ها به رویه‌های مدیریت منابع انسانی تا دورترین آن‌ها بررسی می‌شود. دیر و ریوز (۱۹۹۵)، با نگاه به شاخص‌های نهفته‌ی اندازه‌گیری اثربخشی منابع انسانی، پیشنهاد دادند که اندازه‌گیری‌های عملکرد سازمانی در تحقیقات منابع انسانی می‌تواند با در نظر گرفتن دوری یا نزدیکی این شاخص‌ها به فرایندهای منابع انسانی متنوع باشد. بر اساس دسته‌بندی آن‌ها، فرایندهای منابع انسانی بیش‌ترین تأثیر سریع را بر کارکنان دارند؛ از این‌رو، خروجی‌های کارکنان، مانند ریزش کارکنان، غیبت، رضایت شغلی و انگیزش، در فاصله‌ی نزدیک‌تری نسبت به فرایندهای منابع انسانی قرار دارند. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند فرایندهای منابع انسانی بیش‌ترین

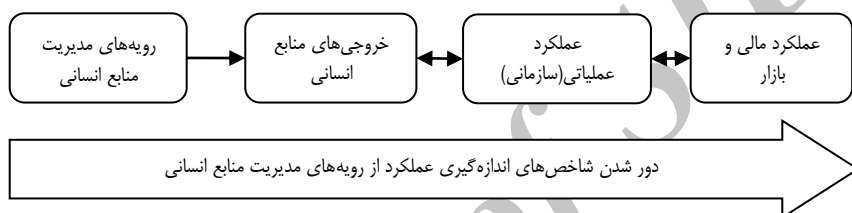
تأثیر را روی این قبیل خروجی‌های کارکنان دارد؛ بنابراین، می‌تواند به هدف اولیه‌ای برای طراحی فرایندهای منابع انسانی تبدیل شود. دسته‌ی دوم از عملکرد سازمانی که نسبت به خروجی‌های کارکنان از فرایندهای منابع انسانی دورتر است، شامل خروجی‌های سطح کلان‌تری می‌شود که با تلاش‌های کارکنان آمیخته است؛ مانند شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری، کیفیت محصولات و خدمات مشتریان. سومین دسته از شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد شامل خروجی‌های مالی و حسابداری مانند نرخ بازگشت دارایی‌ها و نرخ بازگشت سرمایه و سودآوری است؛ سرانجام، دورترین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد نسبت به فرایندهای منابع انسانی شامل خروجی‌های بازار سرمایه مانند قیمت سهام، رشد و برگشت‌هاست (Colakoglu et al., 2006).

پژوهشگران مدیریت منابع انسانی در تأکید بر سطح تجزیه و تحلیل اندازه‌گیری عملکرد متفاوت‌اند. در حالی که تحقیقات سنتی مدیریت منابع انسانی بیش‌تر روی خروجی‌ها در سطح فرد مانند عملکرد شغل، رضایت شغلی یا انگیزش تمرکز می‌کنند، تحقیقات مدیریت راهبردی منابع انسانی بر واحد سازمانی یا خروجی‌های سازمان مرتبط با بهره‌وری نیروی کار (Huselid, 1995)، نرخ ضایعات (Arthur, 1994)، رشد فروش (Guthrie, 2001)، نرخ بازگشت دارایی‌ها، نرخ بازگشت سرمایه (Delery, 1996) و عملکرد مرتبط با بازار (Huselid, 1995)، تأکید می‌کنند. این انبوه خروجی‌ها می‌تواند با تفاوت در سطوح عملکرد بخش‌های سازمان، کارخانه، کسب‌وکار و بنگاه تجاری افزایش یابد (Colakoglu et al., 2006).

اگرچه شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد سازمانی برای تحقیق مهم است، به‌سختی می‌توان گفت اهمیت کدام‌یک بیش‌تر است. یکی از دلایل اولیه‌ی این امر دور بودن نسبی شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد سازمان از فرایندهای منابع انسانی است؛ از این‌رو، ممکن است شاخص‌های مزبور تحت تأثیر یکی از شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد نزدیک‌تر به محرک‌های منابع انسانی قرار بگیرند. علاوه بر این، روجر و رایت (۱۹۹۸) اشاره می‌کنند که خروجی‌های نزدیک‌تر به منابع انسانی به مثابه وسیله‌ای برای دستیابی به خروجی‌های سطح بالاتر است. برای مثال، انگیزه‌های کارکنان می‌تواند باعث افزایش تلاش و عملکرد کارکنان شود که خود، سرانجام، مجموع عملکرد سازمان را افزایش خواهد داد. با وجود این،

شاخص‌های دور اندازه‌گیری عملکرد، هنوز بسیار مورد تأکید محققان و شاغلان است (Colakoglu et al., 2006).

در شکل شماره‌ی (۳)، ارتباط بین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد، که بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان وجود دارد، با توجه به دور شدن آن‌ها از رویه‌های مدیریت منابع انسانی نمایش داده شده‌اند.



شکل شماره‌ی (۳) - شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد بین رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان

دیدگاه مشاغل راهبردی

بکر و هوسلید (۲۰۰۶) جهت‌گیری جدیدی را برای تحقیقات مدیریت راهبردی منابع انسانی پیشنهاد داده‌اند که بر فرایندهای راهبردی زیربنایی در جعبه‌سیاه تمرکز می‌کند. آن‌ها این جهت‌گیری جدید را شغل راهبردی می‌نامند. بکر و هوسلید (۲۰۰۶) معتقدند که دیدگاه فاصله‌ی خروجی‌ها جعبه‌سیاه را از تمرکز زیربنایی راهبردی دور می‌کند. مشاغل راهبردی دیدگاهی برای اجرای اثربخش توانایی راهبردی به وجود می‌آورد و پیوند بین نظام متمایز منابع انسانی با آثار راهبردی آن را نشان می‌دهد. مشاغل راهبردی می‌تواند در هر سطحی از سازمان ظاهر شود، اما تمامی آن‌ها در ویژگی‌های زیر مشترک‌اند (Becker & Huselid, 2006):

- کم‌بایی (عموماً کم‌تر از پانزده درصد از مشاغل هر سازمان راهبردی است)؛
- اثر راهبردی (آن‌ها مستقیماً بر توان سازمان در اجرای راهبردهایش با استفاده از توانایی‌های راهبردی اثر گذارند)؛

- توانایی تغییر عملکرد (فاصله‌ی بین کارکنان با عملکرد بالا و عملکرد پایین را مشخص می‌کنند).

موضوع اصلی در راهبرد منبع‌محور آن است که توانایی‌های سازمان مهم‌ترین منبع برای مزیت رقابتی است. این توانایی‌ها خاص یک سازمان است، در بستر آن وجود دارد و تقلیدناپذیر است. مسئله‌ای مهم‌تر این که این توانایی‌ها، به مثابه کالاهای واسطه، می‌تواند ارتباط بین منابع انسانی و عملکرد سازمان را روشن کند. در حالی که گاهی به مفهوم توانایی‌ها، به دلیل ابهام و حاشیه‌ی زیاد، انتقاد می‌شود، بکر و هوسلید (۲۰۰۶) بر توانایی‌ها، به مثابه تعریف مناسبی از فرایندهای سازمانی (مانند توسعه‌ی محصول)، متمرکز می‌شوند. بر اساس نظری و همکارانش (۲۰۰۴)، ظرفیت رقابتی منابع و توانایی‌های سازمان در خلال فرایندهای سازمانی درک می‌شود و شایان بررسی است. درک ظرفیت رقابتی مفهوم دیگری را در ادبیات راهبرد توسعه می‌دهد که تأکید بر اجرای راهبرد است. همان‌گونه که بارنی (۲۰۰۱) بیان می‌کند، توانایی اجرای راهبردها به‌تنهایی منبعی است که می‌تواند باعث ایجاد مزیت رقابتی شود.

با توجه به توانایی‌های راهبردی و اجرای این توانایی‌ها، چارچوب نظری واضح‌تری از جعبه‌ی سیاه در پیوند منابع انسانی و عملکرد سازمان ایجاد می‌شود. این چارچوب پیشنهاد می‌دهد که اثر راهبردی منابع انسانی در خلال تمام نیروی انسانی عمل نمی‌کند، بلکه به طور نامتناسبی بر توانایی‌های راهبردی متمرکز می‌شود. این به آن معنی است که نظام راهبردی منابع انسانی به جای آن که فقط یک نوع راهبرد عمومی مانند پیشگامی هزینه‌ها یا استانداردهای صنعت را به‌تنهایی در نظر بگیرد باید الزامات سرمایه‌ی انسانی را، به مثابه توانایی‌های راهبردی سازمان، منعکس کند (Becker & Huselid, 2006). تأکید بکر و هوسلید (۲۰۰۶) تمرکز بر ساخت مزیت رقابتی است. تمایز در نظام منابع انسانی و نیروی کار به معنای توسعه‌ی نظامی تقلیدناپذیر از فرایندهایی است که باعث بهبود عملکرد در مشاغل راهبردی سازمان می‌شود. این نکته انتظارات را به سوی هدایت می‌کند که، در خلال آن، نظام‌های راهبردی منابع انسانی سازمان نمی‌توانند ساده‌لوحانه از الگوهای موجود در صنعت یا بهترین رویه‌های حرفه‌ای پیروی کنند. بکر و هوسلید (۲۰۰۶) اعتقاد دارند که رویه‌های سنتی منابع انسانی نوعی همانندسازی نشئت‌گرفته از نظریه‌های نهادی را منعکس می‌کنند.

معماری صحیح از مدیریت راهبردی منابع انسانی می‌تواند با برقراری ارتباطی مفهومی و مدیریتی این سنت را بشکند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که طراحی مشاغل راهبردی سازمان را به سوی ایجاد مزیت رقابتی سوق خواهد داد. دستیابی به چنین مزیت رقابتی سازمان را در بهبود شاخص‌های عملکردی کمک خواهد کرد.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی

در تحقیقی که کتکار و ست (۲۰۰۹) انجام دادند، انعطاف‌پذیری نیروی انسانی را یکی از بخش‌های جعبه‌ی سیاه معرفی کردند. در محیط رقابتی پویا، باید انعطاف‌پذیری نیروی انسانی دارایی راهبردی در نظر گرفته شود که مزیت رقابتی طولانی‌مدت را از طریق توسعه‌ی توانایی دستیابی به تناسب با نیازهای راهبردی مهیا می‌کند. با توجه به دیدگاه منبع‌محور بارنی (۱۹۹۱)، تصمیم‌گیری‌ها درباره‌ی نظام‌های منابع انسانی انعطاف‌پذیر ممکن است به مثابه سرمایه‌گذاری نگاه شود که سازمان‌ها باید آن را فرصتی برای دستیابی به فرایندهای تولیدکننده‌ی منابع جدید دارای ارزش، کم‌یاب و تقلیدناپذیر در نظر بگیرند.

مشابه انعطاف‌پذیری در نظام‌ها و فرایندهای سازمانی، رویه‌های منابع انسانی انعطاف‌پذیر و محرک‌های انعطاف‌پذیری در فرایندهای منابع انسانی به همراه هم می‌تواند به عنوان منابع توانایی پویا در نظر گرفته شود. مدیران به وسیله‌ی آن می‌توانند پایه‌های منابع انسانی خود را برای ایجاد مزیت رقابتی در محیطی پویا تغییر دهند هم‌چنین از آن‌ها برای پیکربندی دوباره‌ی منابع انسانی استفاده شود.

در زمینه‌ی تأثیر انعطاف‌پذیری نیروی انسانی بر عملکرد سازمانی و جایگاه آن در جعبه‌ی سیاه تحقیقاتی صورت گرفته است. در تحقیق گسترده‌ای که کتکار و ست (۲۰۰۹) در هند انجام دادند، ابعاد چندگانه‌ی انعطاف‌پذیری منابع انسانی، بُعد جدید محرک انعطاف‌پذیری نیروی انسانی - که خود آن‌ها توسعه داده بودند - و ارتباط آن‌ها با سطوح گوناگون عملکرد سازمانی - از جمله خروجی‌های کارکنان، خروجی‌های عملیاتی و شاخص‌های مالی - بررسی شد. در بررسی آن‌ها، ابعاد چندگانه‌ی انعطاف‌پذیری نیروی انسانی، که شامل انعطاف‌پذیری مهارتی، انعطاف‌پذیری رفتاری، انعطاف‌پذیری رویه‌های

منابع انسانی و محرک انعطاف‌پذیری در رویه‌های منابع انسانی است، و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمان مورد تأیید قرار گرفت.

کتکار و ست (۲۰۰۹) تأثیر رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان را از طریق انعطاف‌پذیری ممکن می‌دانند. آن‌ها بیان می‌کنند که همه‌ی بررسی‌هایی که قبل از آن‌ها صورت گرفته بود وجود تأثیر مثبت رویه‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمان را نشان می‌دادند، اما آن‌ها به رابطه‌ی رفتار و مهارت کارکنان و رویه‌های مدیریت منابع انسانی توجه نکرده بودند. آن‌ها از رویه‌های منابع انسانی به مثابه عاملی همگن‌کننده و ساختاری جهانی استفاده کرده بودند، بدون آن‌که درباره‌ی جعبه‌ی سیاه تحقیقی کنند. نتیجه‌ی پژوهش کتکار و ست به خوبی نشان داد که درست است که رفتار کارکنان سرانجام به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف راهبردی خود دست یابد، رویه‌های منابع انسانی مانند عناصری ساختاری است که به‌یقین به شکل‌دهی فرایندهای رفتاری کارکنان برای دست‌یابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند.

توجه به ارزش‌های مشترک و جو سازمانی

پورسل و همکارانش (۲۰۰۶) توجه به ساختن فرهنگ سازمانی قوی و ایجاد ارزش‌های مشترک بین کارکنان را از دیگر مؤلفه‌های جعبه‌ی سیاه در نظر می‌گیرند. آن‌ها به معرفی فرهنگ سازمانی قوی می‌پردازند: فرهنگی که از مأموریت و رسالت سازمان ناشی می‌شود؛ قویاً در بستر سازمان و ذی‌نفع‌هایش ریشه دارد؛ شامل مهم‌ترین ارزش‌های سازمان می‌شود و تمام اعضای سازمان در آن اشتراک دارند. چنین فرهنگی عاملی کلیدی در سازمان‌هایی با عملکرد بالا محسوب می‌شود. کمبود ارزش‌های ثابت و مشترک شاخصه‌ای برای سازمان‌هایی با موفقیت کم‌تر است.

یکی از دلایل تأثیر ارزش‌های مشترک در عملکرد سازمان آن است که سازمان‌ها شامل گروه‌هایی می‌شوند که از ساختار سازمانی نشئت می‌گیرند و این افراد و گروه‌ها نیاز به یکی شدن دارند تا از نتایج مخرب‌ی که ریشه در تضاد رفتارها دارد جلوگیری به عمل آید. نظام ارزشی مانند چسبی در درون گروه‌ها عمل می‌کند. کپس و دلری (۲۰۰۶) بیان می‌کنند: «اگر هر کارمند درک یکسانی از اهداف، سیاست‌های سازمان، رویه‌ها و فرایندهای مدیریت

منابع انسانی برای دستیابی به اهداف داشته باشد، احساس نابرابری و رفتارهای غیر وظیفه‌ای مرتبط با آن کاهش می‌یابد. در عوض، جوّ مثبت سازمانی تقویت می‌شود و اثربخشی‌های سازمانی افزایش می‌یابد. در این حالت، موقعیتی قوی خلق می‌شود که رفتار کارکنان را هدایت می‌کند.»

توسعه‌ی ارزش‌های مشترک بین افراد و سازمان بسیار با رویه‌های مدیریت منابع انسانی در ارتباط است و می‌تواند هم پیش‌نیاز و هم خروجی در نظر گرفته شود. به مثابه پیش‌نیاز، ارزش‌های سازمان برای مشخص شدن سیاست‌ها و رویه‌ها استفاده می‌شود و می‌تواند رفتارهای مطلوب در نیروی کار را به وجود آورد. به مثابه خروجی، این سیاست‌ها و رویه‌ها پیشنهاددهنده‌ی خط مشی‌ای است که از طریق آن پیامی ثابت و پذیرفته‌ی دو طرف به نیروی کار فرستاده می‌شود که در خلال آن نظام ارزشی سازمان تقویت می‌شود.

جوّ سازمانی نیز در برخی تحقیقات یکی از بخش‌های جعبه‌ی سیاه در نظر گرفته شده است. جوّ ادراک کارکنان از رویه‌ها و پاداش‌های سازمانی است و می‌توان آن را محیط پیرامون افراد - که آن‌ها می‌توانند مستقیماً هنگامی که وارد سازمان می‌شوند ادراک کنند - نامید. تحقیقاتی که در آن‌ها نشان داده می‌شود بین میزان علاقه‌ی اعضای سازمان، جوّ سازمانی و رضایت مشتریان ارتباط وجود دارد فراوانند. در بررسی وایلی و بروک (۲۰۰۰) گزارش شده است که ابعاد گوناگون جوّ کاری مانند مشتری‌گرا بودن، تأکید بر کیفیت، همکاری و کار تیمی و هم‌چنین درگیر کردن و قدرت دادن به کارکنان رابطه‌ی مستقیمی با میزان رضایت مشتریان دارد. برخی از جنبه‌های جوّ سازمانی به صورت مستقیم با رویه‌های مدیریت منابع انسانی ارتباط دارد. به طور نمونه، رویه‌های منابع انسانی باید برای خدمات مشتریان بر مواردی مانند درگیر شدن کارکنان، آموزش و مشوق‌های عملکرد - که متناسب با عملکرد کارکنان در بخش‌های خدماتی است - تأکید کنند (Colakoglu, 2006).

انگیزه‌ی داخلی کارکنان

نتیجه‌ی تحقیقات کواس و دیسویک (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که انگیزه‌ی داخلی کارکنان می‌تواند برای ارتباط بین بهترین رویه‌های منابع انسانی و خروجی‌های کارکنان حیاتی باشد. خصوصاً، میزان قدرت‌دهی و تسهیم اطلاعات ادراک شده، با توجه به ارتباطشان با عملکرد

کاری، تعهد سازمانی و نرخ گردش در سازمان، به وسیله‌ی انگیزه‌های داخلی تعدیل می‌شود. بر اساس تحقیقات این دو نفر، سه دیدگاه درباره‌ی تحقیقات مدیریت خرد منابع انسانی در سازمان مطرح می‌شود. نخست، وجود جایگزین‌هایی برای الگوهای میانجی ارتباط رویه‌های منابع انسانی ادراک شده و خروجی کارکنان پیشنهاد می‌شود. دوم، این که بهترین رویه‌های منابع انسانی ممکن است برای برخی از کارکنان بهتر از سایرین باشد. سوم و مهم‌تر از بقیه، این که آیا بهترین رویه‌های مدیریت منابع انسانی برای کارکنانی با انگیزه‌های داخلی بالا خوب است یا کارکنانی با انگیزه‌های داخلی پایین؛ نیز، این موضوع به رویه‌های خاص تحت بررسی و نوع خروجی منابع انسانی که بررسی می‌شود بستگی دارد یا خیر.

جمع‌بندی

در دهه‌ی ۱۹۹۰، محققان زیادی پذیرفتند که مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر دارد. تفکر پذیرفته‌شده این بود که بهترین رویه‌های مدیریت منابع انسانی آن‌هایی است که دانش، مهارت‌ها و توانایی کارکنان را افزایش می‌دهد، در نتیجه، رضایت شغلی بالاتر، ریزش و گردش کارکنان کم‌تر، بهره‌وری بالاتر و تصمیم‌گیری‌ها بهتر و سریع‌تر خواهد شد. تمام این موارد، سرانجام، عملکرد سازمانی را بهبود می‌دهند. صرف نظر از این واقعیت که مدیریت منابع انسانی عملکرد را بهبود می‌دهد یا خیر، به موضوعات دیگری باید توجه شود. یکی از این موضوعات چگونگی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان است. به عبارتی دیگر، باید مشخص شود که در فاصله‌ی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان چه عواملی وجود دارد که باعث تأثیر مثبت و یا حتی منفی رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان می‌شود.

فاصله‌ی بین اصول زیربنایی نظری برای ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان و خصوصیات تجربی این ارتباط، در تلاش‌های جاری، به منظور روشن شدن مفهوم جعبه‌ی سیاه بین منابع انسانی و عملکرد سازمان منعکس شده است. قسمت بزرگ توضیح داده‌نشده که رابطه‌ی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را مشخص می‌کند، به دلیل ماهیت مجهولش، جعبه‌ی سیاه نامیده شده است. در ادبیات مدیریت نیروی انسانی جعبه‌ی سیاه فرایندها و راه‌کارهایی است که به وسیله‌ی آن‌ها مدیریت نیروی انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. تحقیقاتی برای باز کردن جعبه‌ی سیاه آغاز شده است که متغیرهای

واسطه‌ای مرتبط‌کننده‌ی مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی را توضیح می‌دهد. اما درک کمی از راه‌کارهایی که در خلال آن رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد وجود داشته است؛ این امر باعث شد که برقراری ارتباط بین فرایندها و نظام‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمان به امری تبدیل شود که، در ادبیات، بارها بحث و بررسی شده است. در مقاله‌ی حاضر، تعدادی از مهم‌ترین تحقیقاتی که برای روشن شدن جنبه‌های گوناگون جعبه‌ی سیاه صورت گرفته است بررسی شد.

در برخی از تلاش‌های صورت گرفته برای توضیح جعبه‌ی سیاه، بر ماهیت زنجیره‌ای این فرایند متمرکز شده است که به صورت جریانی از مدیریت منابع انسانی شروع و در خلال خروجی‌های کارکنان به عملکرد سازمانی تبدیل می‌شود. یکی از بهترین الگوهای که رویه‌های منابع انسانی و شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد سازمان را به هم پیوند می‌دهد الگوی پرسل و همکارانش (۲۰۰۳) است. در این الگو، رویه‌های مدیریت منابع انسانی به گونه‌ای در نظر گرفته می‌شود که بتوانند مهارت‌ها و توانایی‌های لازم را در کارکنان ایجاد کنند، به کارکنان انگیزه‌ی کافی بدهند و فرصت‌های کافی برای مشارکت را برای آن‌ها فراهم کنند. در این صورت، سازمان می‌تواند شاهد تعهد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی در میان کارکنان خود باشد. وجود این عوامل در کنار هم باعث بروز رفتارهای باصلاحیت مثبت از سوی کارکنان می‌شود. در این میان، به نقش مدیران صف در اجرای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی توجهی ویژه شده است. هم‌چنین، دادن بازخورد مثبت سازمان به کارکنان در بهبود نگرش‌های کارکنان و بروز رفتارهای باصلاحیت اهمیت دارد.

به طور خلاصه، نکات مهم الگوی کارکنان عملکرد پرسل و همکارانش (۲۰۰۳) عبارت است از:

■ رویه‌های مرتبط با عملکرد منابع انسانی هنگامی به‌خوبی عمل می‌کنند که موجب بروز رفتارهای باصلاحیت مثبت شوند. این امر وقتی رخ می‌دهد که الزامات اولیه‌ی استخدام رعایت شده باشد.

■ رفتارهای باصلاحیت هنگامی بیش‌تر به وقوع می‌پیوندد که شماری بسنده از کارکنان به سازمان تعهد داشته و این احساس را داشته باشند که دارای انگیزه‌های

کافی کار برای تحقق اهداف سازمان هستند. در این هنگام است که سطح بالای رضایت شغلی در آن‌ها رخ خواهد داد.

■ هنگامی که کارکنان سازمان تجربه‌ی مثبتی از اجرای سیاست‌های مدیریت منابع انسانی - که نگرانی‌اش خلق نیروی کار توانا، انگیزاننده‌ی رفتارهای باارزش و فراهم‌آورنده‌ی فرصت‌هایی برای مشارکت است - داشته باشند، تعهد، انگیزه و رضایت شغلی در سازمان افزایش می‌یابد.

■ تجربه‌ی مثبت فوق در صورتی بهتر عمل خواهد کرد که محدوده‌ی وسیعی از سیاست‌های مرتبط با «توانایی، انگیزش و فرصت» در جای خود به کار گرفته شوند و بتوانند به صورت دو جانبه یکدیگر را تقویت کنند.

■ راهی که مدیران صف برای اجرای سیاست‌ها و رویه‌ها انتخاب می‌کنند و نیز روشی که مدیران ارشد برای بیان ارزش‌ها و وضع فرهنگ سازمانی در پیش می‌گیرند اثرگذاری سیاست‌های مدیریت منابع انسانی را در شکل‌دهی رفتارهای باصلاحیت تحت تأثیر قرار می‌دهد. این امر از طریق نگرش‌های ایجادشده در کارکنان رخ می‌دهد.

■ تجربه‌ی موفقیت مشاهده‌شده در عملکرد خروجی سازمان باعث تقویت نگرش کارکنان می‌شود.

دیدگاه دیگری که برای بازکردن جعبه‌ی سیاه مطرح شده است دیدگاه فاصله‌ی خروجی‌ها است. در این دیدگاه، زنجیره‌ی شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد - از نزدیک‌ترین شاخص‌ها به رویه‌های مدیریت منابع انسانی تا دورترین آن‌ها - بررسی می‌شود. دیر و ریوز (۱۹۹۵)، با نگاه به شاخص‌های نهفته‌ی اندازه‌گیری اثربخشی منابع انسانی، پیشنهاد دادند که اندازه‌گیری‌های عملکرد سازمانی در تحقیقات منابع انسانی می‌تواند، با در نظر گرفتن دوری یا نزدیکی این شاخص‌ها به فرایندهای منابع انسانی، متنوع باشد. بر اساس دسته‌بندی آن‌ها، فرایندهای منابع انسانی بیش‌ترین تأثیر سریع را بر کارکنان دارند؛ از این‌رو، خروجی‌های کارکنان - مانند ریزش کارکنان، غیبت، رضایت شغلی و انگیزش - در فاصله‌ی نزدیک‌تری نسبت به فرایندهای منابع انسانی قرار دارند. آن‌ها پیشنهاد می‌کنند که فرایندهای منابع انسانی هم‌چنین بیش‌ترین تأثیر را روی این‌گونه خروجی‌های کارکنان دارد؛ بنابراین، آن‌ها

می‌توانند به هدفی اولیه برای طراحی فرایندهای منابع انسانی تبدیل شوند. دسته‌ی دوم از عملکرد سازمانی، که نسبت به خروجی‌های کارکنان از فرایندهای منابع انسانی دورترند، شامل خروجی‌های سطح کلان‌تری می‌شود که با تلاش‌های کارکنان آمیخته است؛ مانند شاخص‌های اندازه‌گیری بهره‌وری، کیفیت محصولات و خدمات مشتریان. سومین دسته از شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد شامل خروجی‌های مالی و حسابداری، مانند نرخ بازگشت دارایی‌ها و نرخ بازگشت سرمایه و سودآوری، می‌شود؛ سرانجام، دورترین شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد نسبت به فرایندهای منابع انسانی، شامل خروجی‌های بازار سرمایه مانند قیمت سهام، رشد و برگشت‌هاست.

بکر و هوسلید (۲۰۰۶) مشاغل راهبردی را یکی از جنبه‌های مهم جعبه‌ی سیاه می‌دانند. آن‌ها جهت‌گیری جدیدی را برای تحقیقات مدیریت راهبردی منابع انسانی پیشنهاد داده‌اند که بر فرایندهای راهبردی زیربنایی در جعبه‌ی سیاه تمرکز می‌کند. آن‌ها این جهت‌گیری جدید را شغل راهبردی می‌نامند. بکر و هوسلید (۲۰۰۶) معتقدند که دیدگاه فاصله‌ی خروجی‌ها جعبه‌ی سیاه را از تمرکز زیربنایی راهبردی دور می‌کند. مشاغل راهبردی دیدگاهی برای اجرای اثربخش توانایی راهبردی به وجود می‌آورد و پیوند بین نظام متمایز منابع انسانی با آثار راهبردی آن را نشان می‌دهد. مشاغل راهبردی می‌توانند در هر سطحی از سازمان ظاهر شود، اما تمامی آن‌ها در ویژگی‌های کم‌یابی، اثرگذاری راهبردی و توانایی تغییر عملکرد مشترک‌اند. طراحی مشاغل راهبردی سازمان را به سوی ایجاد مزیت رقابتی سوق خواهد داد. دست‌یابی به چنین مزیت رقابتی سازمان را در بهبود شاخص‌های عملکردی کمک خواهد کرد.

علاوه بر دیدگاه‌هایی که جعبه‌ی سیاه را به صورت زنجیره‌ای یا از دیدگاه راهبردی بررسی می‌کند، تحقیقاتی نیز وجود دارد که بر روی یکی از اجزای آن متمرکز شده است و نقش میانجی‌گری آن جزء را، در ارتباط رویه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد، اثبات کرده است. یکی از این اجزا تأثیر انعطاف‌پذیری نیروی انسانی بر عملکرد سازمانی و جایگاه آن در جعبه‌ی سیاه است. در تحقیق گسترده‌ای که کتکار و ست (۲۰۰۹) در هند انجام دادند، ابعاد چندگانه انعطاف‌پذیری منابع انسانی، بعد جدید محرک انعطاف‌پذیری نیروی

انسانی که خود آن‌ها توسعه داده بودند و ارتباط آن با سطوح گوناگون عملکرد سازمانی از جمله خروجی‌های کارکنان، خروجی‌های عملیاتی و شاخص‌های مالی— بررسی شد. در بررسی آن‌ها، تأثیر ابعاد چندگانه‌ی انعطاف‌پذیری نیروی انسانی— که شامل انعطاف‌پذیری مهارتی، انعطاف‌پذیری رفتاری، انعطاف‌پذیری رویه‌های منابع انسانی و محرک انعطاف‌پذیری در رویه‌های منابع انسانی است— بر عملکرد سازمان تأیید شد. کتکار و ست (۲۰۰۹) تأثیر رویه‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان را از طریق انعطاف‌پذیری ممکن می‌دانند. نتیجه‌ی پژوهش کتکار و ست به خوبی نشان داد که رفتار کارکنان سرانجام به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف راهبردی خود دست یابد.

پورسل و همکارانش (۲۰۰۶) توجه به ساختن فرهنگ سازمانی قوی و ایجاد ارزش‌های مشترک بین کارکنان را یکی دیگر از کارکردهای جعبه‌ی سیاه در نظر می‌گیرند. آن‌ها به معرفی فرهنگی سازمانی قوی می‌پردازند: فرهنگی که از مأموریت و رسالت سازمان ناشی می‌شود؛ بسیار در بستر سازمان و ذی‌نفع‌هایش ریشه دارد؛ شامل مهم‌ترین ارزش‌های سازمان می‌شود و تمام اعضای سازمان در آن اشتراک دارند. چنین فرهنگی عاملی کلیدی در سازمان‌هایی با عملکرد بالا محسوب می‌شود. نتیجه‌ی تحقیقات کواس و دیسویک (۲۰۱۰) نیز نشان می‌دهد که انگیزه‌ی داخلی کارکنان می‌تواند برای ارتباط بین بهترین رویه‌های منابع انسانی و خروجی‌های کارکنان حیاتی باشد.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). مدیریت راهبردی منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه‌ی سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: پژوهش‌های فرهنگی.
- Alleyne, P., Doherty, L. & Greenidge, D. (2006), **Human Resource Management and Performance in the Barbados Hotel Industry**, *Hospitality Management*, 25, pp. 623-646.
 - Arthur, J. B. (1994), **Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover**, *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670-687.
 - Barney, J.B. (1991), **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, *Journal of Management*, 17, 1, pp. 99-120.
 - Becker, B. and Gerhart, B. (1996), **The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Progress and Prospects**, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 779-801.
 - Becker, B. E. & Huselid, M. A. (2006), **Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?**, *Journal of Management*, 32, pp. 898-925.
 - Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005), **Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research**, *Human Resource Management Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 67-94.
 - Colakoglu, S., Lepak, D., Hong, Y. (2006), **Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in A Global Context**, *Human Resource Management Review*, 16, pp. 209-218.
 - Combs, J., Liu, Y., Hall, A. and Ketchen, D. (2006), **How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance**, *Personnel Psychology*, Vol. 59, No. 3, pp. 501-28.
 - Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996), **Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management**, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 802-835.
 - Edgar, F., Geare, A., (2009), **Inside the Black Box and HRM**, *International Journal of Manpower*, Vol. 30, No. 3, pp. 220-236.
 - Edwards, P. and Wright, M. (2001), **High-Involvement Work Systems and Performance Outcomes: The Strength of Variable, Contingent and Context-Bound Relationships**, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 568-85.
 - Gardner, T., Moynihan, L., Park, H., Wright, P. (2001), **Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes**, *CAHRS WP*, pp01-12.

- Guthrie, J.P. (2001), **High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand**, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 180-90.
- Harney, B., Jordan, C. (2008), **Unlocking the Black Box: Line Managers and HRM-Performance in A Call Centre Context**, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57, No. 4, pp. 275-296.
- Huselid, M.A. (1995), **The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance**, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-72.
- Katou, A., Budhwar, P. (2010), **Causal Relationship between HRM Policies and Organizational Performance: Evidence from the Greek Manufacturing Sector**, *European Management Journal*, 28, pp. 25– 39.
- Ketkar, S. & Sett, P.K. (2009), **HR Flexibility and Firm Performance: Analysis of A Multi-Level: Causal Model**, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 5, pp. 1009–1038.
- Kuvaas, B., Dysvik, A. (2010), **Does Best Practice HRM only Work for Intrinsically Motivated Employees?**, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 13, pp.2339–2357.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000), **Moving HR to A Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness**, In K. J. Klein, & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (pp. 211-266), San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J. (2009), **Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box**, CIPD, London.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004), **Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View**, *Strategic Management Journal*, 25, pp. 23–37.
- Tharenou, P., Saks, A., Moore, C.(2007), **A Review and Critique of Research on Training and Organizational-Level Outcomes**, *Human Resource Management Review* 17, pp. 251–273
- Zhang, Z., Wan, D., Jia, M. (2008), **Do High-Performance Human Resource Practices Help Corporate Entrepreneurship? The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior**, *Journal of High Technology Management Research* 19, pp. 128–138