



روابط کارکنان

اثر: الیزابت آیلتوت

ترجمه‌ی: سید عبدالرسول حسینی

(عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور)

انتشارات ارسطو (چاپ و نشر ایران)

۱۳۹۵

سرشناسه: آیلوت، الیزابت Aylott, Elizabeth
عنوان و نام پدید آور: روابط کارکنان/مؤلف الیزابت آیلوت؛ مترجم سیدعبدالرسول حسینی.
مشخصات نشر: مشهد: ارسطو، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری: ۲۳۰ص: مصور، نمودار.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۰۰۵-۴
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی: Employee relations
یادداشت: کتابنامه.
موضوع: روابط کارگر و کارفرما
شناسه افزوده: حسینی، سیدعبدالرسول، ۱۳۵۹-، مترجم
رده بندی کنگره: ۱۳۹۵ ۹۹ الف/۵/HD۶۹۵۸/۵
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳
شماره کتابشناسی ملی: ۴۱۹۴۱۳۷

نام کتاب: روابط کارکنان

مؤلف: الیزابت آیلوت

مترجم: سیدعبدالرسول حسینی

ناشر: ارسطو (چاپ و نشر ایران)

ویراستار و طراح جلد: سیده زهرا سجادیان

صفحه آرایشی و تنظیم: پروانه مهاجر

تیراژ: ۱۰۰۰

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۵

چاپ: مدیران

قیمت: ۱۴۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۲-۰۰۵-۴

تلفن های مرکز پخش: ۳۵۰۹۶۱۴۵ - ۳۵۰۹۶۱۴۶ - ۰۵۱

www.chaponashr.ir

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به مترجم می باشد.



انتشارات ارسطو



چاپ و نشر ایران

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۹	پیشگفتار
۱۱	مقدمه
۱۷	بخش ۱: مفاهیم بنیادین
۱۹	فصل ۱: مفهوم روابط کارکنان
۱۹	مقدمه
۲۰	پیشینه: روابط صنفی و روابط کارکنان
۲۰	مفهوم روابط صنفی و روابط کارکنان
۲۱	بازار نیروی کار
۲۳	مطالعه موردی: فعالیت های جهانی در HSBC
۲۴	اشکال کار
۲۵	روابط کار
۲۵	دیدگاه اقتصادی
۲۷	دیدگاه حقوقی
۲۷	دیدگاه اجتماعی
۲۸	مطالعه موردی: روابط کار در بریتانیا
۲۹	مطالعه موردی: سیاست های مقررات زدایی

۳۰	قرارداد ذهنی
۳۲	نقش قدرت و اختیار در روابط کار
۳۳	عوامل کلیدی در روابط کارکنان
۳۴	اتحادیه های صنفی
۳۵	انجمن های کارگری
۳۵	هیئت های ملی بریتانیا
۳۸	هیئت های اروپایی
۳۹	هیئت های کلیدی بین المللی
۴۰	مطالعه موردی: لغو ممنوعیت برگزاری اعتصاب ۲۵ اکتبر ۲۰۱۲ از طریق فشار اتحادیه
۴۱	همکاری و مشارکت
۴۱	همکاری
۴۳	مشارکت
۴۴	حق اظهار نظر کارکنان
۴۶	تعارض
۴۶	تعارض در محیط کار
۴۶	تقابل و برابری
۵۱	مطالعه موردی خرابکاری
۵۳	پایان رابطه کار
۵۳	اخراج
۵۵	اخراج نیروی کار مازاد
۵۶	نتیجه گیری
۵۷	مطالعه موردی: نقش سازمان های مدنی در روابط کارکنان

فصل ۲: اهمیت روابط کارکنان	۵۹
مقدمه	۵۹
روابط کارکنان و رابطه کار	۶۰
حق مدیریت کارکنان	۶۰
حفاظت از حقوق کارکنان	۶۰
مطالعه موردی: سانحه دیپواتر هوریزون	۶۱
ضروریات اخلاقی	۶۲
ضروریات حقوقی/قانونی	۶۵
مطالعه موردی: شنود تلفنی و ورد نیوز	۶۷
مزیت رقابتی و کارفرمای مطلوب	۶۸
همکاری و مشارکت کارکنان (EIP)	۷۰
همکاری و مشارکت و عملکرد کارکنان	۷۰
همکاری و مشارکت کارکنان و عملکرد سازمانی	۷۲
ضروریات قانونی	۷۴
تعارض	۷۵
نقش تعارض در نوآوری	۷۵
هزینه تعارض - فردی و جمعی	۷۸
مطالعه موردی: روابط کنونی کارکنان و روش های اتحادیه های صنفی در بریتانیا	۸۰
نتیجه گیری	۸۱
مطالعه موردی: سرکل	۸۲
فصل ۳: روابط کارکنان و راهبرد	۸۵
مقدمه	۸۵

۸۷ مرور راهبرد کسب و کار
۸۷ سطوح راهبرد کسب و کار
۹۰ مطالعه موردی: راهبردهایی برای رشد: آمازون
۹۲ بررسی راهبرد نیروی انسانی
۹۴ اثر چرخه زندگی شرکت بر راهبرد نیروی انسانی
۹۷ اثر ارزشها و فرهنگ شرکت بر راهبرد نیروی انسانی
۹۷ همسوسازی راهبرد روابط کارکنان
۹۸ گزینه ها - نمایندگی و پذیرش نمایندگی
۹۸ گزینه ها - مدیریت تضاد و حل تعارض
۹۸ گزینه ها - روش های همکاری و مشارکت
۱۰۲ نتیجه گیری
۱۰۲ مطالعه موردی: ملیت و راهبرد روابط کارکنان
۱۰۴ پرسشنامه تشخیصی - راهبرد
۱۰۷ بخش ۲: در عمل
۱۰۹ فصل ۴: روابط کارکنان در عمل
۱۰۹ مقدمه
۱۱۰ همکاری و مشارکت
۱۱۱ ارتباطات با سطوح پایین سازمان
۱۱۴ تعارض - حل تعارض فردی
۱۱۴ رویه های طرح شکایت و دادخواهی
۱۲۰ مطالعه موردی: قانون کار در زمینه طرح شکایت
۱۲۱ آیین نامه های انضباطی

۱۳۲ مطالعه موردی: قانون کار در زمینه عملکرد ضعیف
۱۳۴ تعارض: حل تعارضات جمعی
۱۳۴ مذاکره جمعی
۱۳۷ اقدامات صنفی
۱۳۹ مطالعه موردی: قانون کار و اقدامات غیر از اقدامات صنفی
۱۳۹ نتیجه گیری
۱۴۰ مطالعه موردی: ابلاغ خبرهای بد
۱۴۱ پرسشنامه تشخیصی - ارتباطات و اطلاع رسانی
۱۴۳ فصل ۵: برنامه ریزی و عمل
۱۴۳ مقدمه
۱۴۵ همکاری و مشارکت
۱۴۵ فعالیت مشارکتی
۱۴۷ مطالعه موردی: کتابخانه های شورای شهر بریستول
۱۴۸ حلقه های کیفیت
۱۵۰ تعارض - حل تعارض فردی
۱۵۵ مطالعه موردی: شرکت کورتهندز
۱۵۷ وساطت
۱۸۷ فصل ۶: اندازه گیری
۱۸۷ مقدمه
۱۸۸ چالش اندازه گیری
۱۸۸ منطق اندازه گیری
۱۸۸ پایایی و روایی

۱۹۰	اصول طراحی پرسشنامه
۱۹۱	استفاده از پرسشنامه
۱۹۲	شاخص های ملی روابط کار
۱۹۲	نحوه اجرای مطالعه روابط کاری در محیط کار
۱۹۳	مهمترین یافته های مطالعه روابط کاری در محیط کار ۲۰۱۱
۱۹۸	اندازه گیری سازمانی روابط کار
۱۹۸	اندازه گیری کیفی
۱۹۹	اندازه گیری کمی
۱۹۹	ترک کار اختیاری
۲۰۲	غیبت از کار
۲۰۳	نتیجه گیری
۲۰۴	مطالعه موردی: غیبت از کار در بین نیروی پلیس
۲۰۶	پرسشنامه تشخیصی - اندازه گیری روابط کار
۲۰۸	نتیجه گیری
۲۱۵	فهرست منابع و مأخذ

پیشگفتار

مدیریت روابط کارکنان (ERM)، روند نوظهوری را در رابطه با مدیریت منابع انسانی با ساخت و حفظ روابط فردی و متقابلاً روابط ارزشمند با کارکنان بر مبنای فناوری اطلاعات تشکیل می‌دهد. اگرچه این روند تازه تأسیس و رو به رشد است، ولی با توجه به مدیریت روابط کارکنان، دانش و توافقات کمی در رابطه با مدیریت روابط کارکنان (ERM) موجود می‌باشد. برای برهه‌ای از زمان، پیشنهادهاتی مبتنی بر چگونگی مدیریت منابع انسانی شکل گرفت که به آن ERM یا مدیریت ارتباط با ارباب رجوع می‌گویند. در واقع، ERM با استفاده گسترده‌ای از مدیریت روابط کارکنان یا CRM بوجود آمده و هدفش در انتقال اصول ساختار ارتباط بر اساس فناوری برگرفته از ارباب رجوع تا حیطة پرسنل می‌باشد. در نتیجه یک مفهوم کلی از ERM را به عنوان راهکار، برنامه و فناوری کارآمدی در مدیریت اینکه شرکت‌ها چگونه با کارکنان فعلی و سابق خود مرتبط هستند، برداشت می‌کند. مانند هر مفهوم جدید دیگری از مدیریت، ERM به عنوان یک رویکرد کارآمدی مورد بررسی قرار می‌گیرد که ارزش‌های متقابلی را برای کارمندان و کارفرمایان ارائه می‌دهد. ارزش‌های عمده‌ای که به کارکنان وعده داده شد، داشتن بیشترین رضایت مندی از نیازهای فردی شان بود، در حالی که تمایل، بقا، انگیزه و عملکرد فزاینده‌ی کارکنان، ارزش‌های وعده داده شده به کارفرمایان هستند.

روابط کارکنان اهمیت بنیادین برای نیروی انسانی دارد، زیرا باعث احیای قراردادهای رسمی یعنی قرارداد کار می‌شود. به عنوان کارشناسان نیروی انسانی نیاز به درک قانون کار را درک می‌کنیم، اما قانون کار فقط به خاطر چالش‌های تضمین روابط مناسب کار وجود دارد. ممکن است اقدام به آموزش و توسعه کارکنان کنیم اما بدون روابط خوب کار، بهترین نتیجه نصیب ما نشود. ممکن است به کارکنان حقوق خوبی پرداخت کنیم اما باز هم روابط مناسب کار است که باعث می‌شود بهترین نتیجه را از کارکنان حاصل کنیم.

هدف این کتاب ارائه یک راهنمای عملی در زمینه روابط کارکنان، و بیان اهمیت روابط کارکنان و محور ایجاد روابط کارآمد است؛ به طوری که کارشناسان نیروی انسانی بتوانند به اطلاعات جهت استفاده عملی دسترسی داشته باشند. دسترسی به منابع جهت کسب اعتبار مدیران اهمیت دارد، زیرا به ما امکان می‌دهد کار متفاوتی را انجام دهیم به طوری که به توسعه شغلی خود بپردازیم و آگاهی بیشتری در اختیار متخصصان روابط کارکنان و تولید کنندگان نیروی انسانی قرار دهیم. بنابراین این کتاب با هدف برآوردن نیازهای تخصصی که به تازگی وارد حوزه روابط کارکنان شده‌اند، به نگارش درآمده است.

سید عبدالرسول حسینی

عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور

مقدمه

روابط کارکنان

تنها نقطه تماس عموم مردم با روابط کارکنان پوشش خبری اعتصاب‌ها و اعتراضات است که در آن اعضای اتحادیه صنفی در مورد مناقشات خود صحبت می‌کنند. مردم به سخنان دو طرف و استدلال‌های تحریف شده آنان گوش می‌دهند و بر اساس این استدلال‌ها و مشکلاتی که در زندگی خود داشته‌اند، دیدگاه‌های خود را شکل می‌دهند.

تازه ترین اقدام هماهنگی که عامه مردم به خاطر دارند زمانی است که کارگران علیه اقدامات ریاضتی اتخاذ شده توسط دولت‌های اروپایی دست به اعتراض زدند. کارگران در ایتالیا، پرتغال، اسپانیا و یونان در نوامبر ۲۰۱۲ دست به اعتصاب زدند. اما در بریتانیا که قوانین باعث محدودیت اقدامات ثانویه می‌شوند و بنابراین شروع یک اعتصاب عمومی دشوارتر است، کارگران در لندن اقدام به تظاهرات کردند. برخی از مردم از اعتراض علیه اقدامات ریاضتی دولت حمایت کردند زیرا اثر این اقدامات بر زندگی خود را احساس می‌کردند و کارفرمایان حقوق کارگران را کاهش می‌دادند و یا نیروی کار مازاد را اخراج می‌کردند اما در عین حال برخی از مردم از اقدامات دولت حمایت کردند.

برای مثال در بریتانیا، اتحادیه ملی معلمان و NASUWT به خاطر تغییرات در مقرری، حقوق عملکرد، تاخیر بازنشستگی و افزایش حجم کار در ژوئن ۲۰۱۳ دست به اعتصاب زدند. اکنون که در حال نگارش این کتاب هستیم، خطر اعتصاب‌های بیشتری در پاییز ۲۰۱۳ احساس می‌شود. دیدگاه‌های مردم به تجارب و ارزشها، وابستگی سیاسی و دیدگاه‌های آنان در ارتباط با اتحادیه‌های صنفی، مدیریت و دولت مرکزی بستگی دارد.

با این حال ممکن است افراد از این مسأله آگاهی نداشته باشند که روابط کارکنان بسیار فراتر

از رابطه بین اتحادیه‌های صنفی، عضویت، کارفرمایان و دولت می‌باشد و روابط کارکنان به رابطه کارمند با کارفرما از طریق قرارداد، مدیر خطی و نیروی انسانی اطلاق می‌شود.

روابط کارکنان اهمیت بنیادین برای نیروی انسانی دارد زیرا باعث احیای قراردادهای رسمی یعنی قرارداد کار می‌شود. به عنوان کارشناسان نیروی انسانی نیاز به درک قانون کار را درک می‌کنیم، اما قانون کار فقط به خاطر چالش‌های تضمین روابط مناسب کار وجود دارد. ممکن است اقدام به آموزش و توسعه کارکنان کنیم اما بدون روابط خوب کار، بهترین نتیجه نصیب ما نشود. ممکن است به کارکنان حقوق خوبی پرداخت کنیم اما باز هم روابط مناسب کار است که باعث می‌شود بهترین نتیجه را از کارکنان حاصل کنیم.

این کتاب به ما کمک می‌کند اهمیت روابط کارکنان و محور ایجاد روابط کارآمد را توضیح

دهیم.

هدف کتاب

هدف این کتاب ارائه یک راهنمای عملی در زمینه روابط کارکنان است، به طوری که کارشناسان نیروی انسانی بتوانند به اطلاعات جهت استفاده عملی دسترسی داشته باشند. دسترسی به منابع جهت کسب اعتبار مدیران اهمیت دارد، زیرا به ما امکان می‌دهد کار متفاوتی را انجام دهیم به طوری که به توسعه شغلی خود پردازیم و آگاهی بیشتری در اختیار متخصصان روابط کارکنان و تولید کنندگان نیروی انسانی قرار دهیم. بنابراین این کتاب با هدف برآوردن نیازهای تخصصی که به تازگی وارد حوزه روابط کارکنان شده‌اند، به نگارش درآمده است.

همچنین در این کتاب تلاش می‌شود که منبعی برای افرادی که در حال گذران سطح ۵ مدرک متوسطه مدیریت نیروی انسانی یا سطح ۵ طرح کارآموزی هستند، ارائه گردد. این کتاب با هدف ارائه طیف گسترده‌ای از پیامدهای یادگیری برای هر دو سطح به نگارش درآمده است. پیامدهای یادگیری هر دو سطح مؤسسه رسمی کارکنان و توسعه در جدول ۱، ۰ ارائه شده است. مطالب این کتاب برای دانشجویانی که به دنبال یافتن یک راهنمای عملی در زمینه درک روابط کارکنان هستند، سودمند می‌باشد. هر چند که این کتاب با هدف پشتیبانی سطح علمی ۷ نوشته نشده است اما مطالب پایه را برای دانشجویانی که تجربه‌اندکی در زمینه روابط کارکنان دارند و دروس این دوره را می‌گذرانند، فراهم می‌آورد. همچنین این کتاب آگاهی پایه و مقدماتی را در زمینه حوزه پیچیده و ارزشمند نیروی انسانی فراهم می‌آورد.

در اینجا باید تأکید کرد که این کتاب باید به همراه کتاب مبانی نیروی انسانی: قانون کار (آیلوت، ۲۰۱۴) مطالعه شود. روابط کارکنان را نمی‌توان بدون آگاهی از حقوق و به خصوص قوانین بکار گرفت. به همین خاطر قوانین موردی در زمینه دادخواهی و شکایات در این کتاب ارائه شده است.

ساختار کتاب

سه فصل اول این کتاب مبانی دانش را ارائه کرده، و سه فصل آخر نحوه بکارگیری عملی این دانش را توصیف می‌کنند. در سه فصل اول تعریف روابط کارکنان و اهمیت آن برای کسب و کارها و افراد ارائه شده است. سپس ارتباط روابط کارکنان با راهبرد کسب و کار و نیروی انسانی مورد بحث قرار می‌گیرد، و در نهایت نحوه عملکرد جنبه‌های مختلف روابط کارکنان بررسی می‌شود. دو فصل آخر کتاب مطالب عملی را ارائه کرده و مهارت‌های مورد نیاز جهت بکارگیری روابط کارکنان و نحوه اندازه‌گیری این روابط را مورد بحث قرار می‌دهد.

در هر فصل از تعداد محدودی اصطلاحات تخصصی استفاده شده است تا نیازهای دانشجویان سطح ۵ برآورده شود. همچنین مطالعات موردی جهت تشریح مطالب و ارائه مثال‌های عملی مورد استفاده قرار گرفته است. در انتهای هر فصل یک پرسشنامه جهت استفاده کارشناسان نیروی انسانی به منظور به کارگیری مطالب ارائه شده در هر فصل در سازمان مربوطه و یا افزایش تجربه آنها گنجانده شده است.

در فصل ۱، روابط کارکنان تعریف شده و نحوه تفاوت آن با روابط صنفی سنتی تشریح شده است. همچنین سازمان‌های کلیدی فعال در زمینه روابط کارکنان هم در سطح ملی و هم بین‌المللی معرفی می‌شود. نقش قرارداد ذهنی و قدرت در روابط کار و علل تعارض مورد بحث قرار می‌گیرد. فصل ۱ یک مبنای نظری را برای فصول بعدی فراهم می‌کند.

در فصل ۲ ضرورت روابط کارکنان، نقش آن در حفاظت از حقوق کارکنان و تضمین رفتار قانونی و اخلاقی آنها مورد بحث قرار می‌گیرد. همچنین اثر نقش و مشارکت کارکنان بر عملکرد سازمانی و فردی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در فصل ۳، اطلاعات پایه در زمینه راهبرد کسب و کار و نیروی انسانی و گزینه‌های راهبردی

مربوط به روابط کارکنان مورد بحث قرار می‌گیرد. در گذشته روابط کارکنان یک مفهوم منفعلانه و بدون طراحی بود و بندرت در مأموریت، فرهنگ و اهداف سازمان مورد استفاده قرار می‌گرفت. در این فصل مفهوم روابط کارکنان اصلاح شده تا رویکرد حرفه‌ای در روابط کارکنان مورد پشتیبانی قرار گیرد.

در فصل ۴ نحوه عملکرد جنبه‌های مختلف روابط کارکنان مورد بحث قرار می‌گیرد، و روش‌های ارتباط با سطوح پایین سازمان و نیز الزامات رویه‌های شکایت و دادخواهی مورد بررسی قرار می‌گیرد، و مفهوم دشوار اخراج ضمنی روشن می‌شود. در بحث روابط کارکنان به بررسی فرایند شناسایی اتحادیه می‌پردازیم و قوانین مربوط به اقدامات صنفی و اقدامات غیر مرتبط با اعتصاب مورد بحث قرار می‌گیرد.

در فصل ۵ به بررسی مهارت‌های مورد نیاز جهت طراحی و اجرای روابط کارکنان می‌پردازیم. در مبحث اتحادیه‌های صنفی، رویکرد روابط جمعی کارکنان و مشارکت کاری با اتحادیه‌های صنفی را مورد بحث قرار می‌دهیم. همچنین مهارت‌های مورد نیاز جهت بررسی شکایت و نحوه مدیریت آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. طرح‌های وساطت در محیط کار که از سوی دولت به عنوان مکانیسم‌های جایگزین حل تعارض جهت کاهش هزینه‌های سنگین دادرسی کارکنان مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد به طور خاص مورد توجه قرار می‌گیرد. همچنین نیاز به مهارت‌های مذاکره با اتحادیه‌های صنفی و نحوه مدیریت اعتصاب‌های کارکنان مورد بحث قرار می‌گیرد.

در فصل ۶ به بررسی نحوه اندازه‌گیری روابط کارکنان و به عبارت دقیق‌تر روابط کار می‌پردازیم. ارزیابی روابط کار برای کارکنان دشوار است، زیرا این روابط تحت تأثیر متغیرهای متفاوتی می‌باشد. علاوه بر این، نحوه انجام مطالعات پیمایشی در داخل سازمان و نحوه استفاده از سایر شاخص‌ها مانند ترک خدمت جهت ارائه داده‌های بیشتر مورد بحث قرار می‌گیرد. اولین یافته‌های مطالعه پیمایشی روابط کارکنان در محیط کار در سال ۲۰۱۱ (وت وانروی و همکاران، ۲۰۱۳) که اطلاعاتی را در مورد نمونه‌ای از شرکت‌های انگلیسی فراهم می‌کند، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

بخش ۱:

مفاهیم بنیادین

فصل ۱ :

مفهوم روابط کارکنان

مقدمه

روابط کارکنان به مدیریت و حفظ روابط کار و به خصوص نحوه تعامل بین مدیریت و کارکنان هر سازمان می‌پردازد. در این فصل به توسعه روابط کارکنان پرداخته و موارد زیر را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

- تفاوت بین روابط صنفی و روابط کارکنان
- روابط کار و قرارداد ذهنی
- نقش قدرت در روابط کار
- عوامل کلیدی در سطح ملی، اروپا و بین‌المللی
- همکاری، مشارکت و حق اظهار نظر کارکنان
- مبنای تعارض در سازمان
- پایان روابط کار

پیشینه: روابط صنفی و روابط کارکنان

مفهوم روابط صنفی و روابط کارکنان

روابط صنفی اصطلاحی است که جهت توصیف رابطه بین کارکنان در اتحادیه‌های صنفی به عنوان حق اظهار نظر جمعی کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ریشه روابط صنفی در بریتانیا به سال ۱۸۷۵ باز می‌گردد؛ یعنی زمانی که شش کارگر کشاورزی، که به عنوان شهدای تالپودل نامیده می‌شوند، در نظر داشتند که یک اتحادیه صنفی تشکیل دهند، دستگیر شده و به استرالیا تبعید شدند. امروزه در بریتانیا یک مجسمه اتحادیه وجود دارد که نمایانگر کارکنان و قوانین کار در حمایت از روابط مناسب کارکنان و کار می‌باشد. نقش اتحادیه‌های صنفی و حوزه قوانین کار در کشورهای مختلف متغیر می‌باشد و به تاریخچه و فرهنگ آن کشور بستگی دارد. چشم انداز صنفی در بسیاری از کشورها تغییر کرده است و در سال‌های اخیر عضویت در اتحادیه‌ها کاهش یافته است و نرخ عضویت در کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) از ۲۰٫۸ درصد جمعیت در سال ۱۹۹۹ به ۱۷٫۵ درصد جمعیت در سال ۲۰۱۰ کاهش یافت (OECD، 2010).

با این حال، روابط کارکنان به رابطه بین کارکنان و کارفرما و معمولاً از طریق یک نماینده اغلب بدون نقش، اتحادیه صنفی اطلاق می‌شود. ما به عنوان کارشناسان نیروی انسانی و مدیران میانی نقش نماینده کارکنان را ایفا می‌کنیم و اغلب روابط اصلی با کارفرما از طریق مدیر میانی خواهد بود. ارتباطات بین طرفین مانند تمام روابط اهمیت دارد، اما به خاطر عدم تعادل قدرت بین کارکنان و کارفرما، مدیران اغلب با سطوح پایین تر سازمان با کارکنان ارتباط برقرار می‌کنند و وقت بسیار کمی به شنیدن سخنان کارکنان اختصاص داده می‌شود. با این حال اگر به آنها حق اظهار نظر بدهیم و آنها را در کارها مشارکت دهیم، میزان انگیزش شان بیشتر شده و پیشنهادات ارائه شده از سوی کارکنان باعث بهبود عملکرد کسب و کار می‌شود.

بنابراین روابط کارکنان به ارتباطات بین کارکنان و نیز مشارکت آنان اطلاق می‌شود، اما در برخی از مواقع این رابطه دچار مشکلاتی می‌شود که باید برطرف شوند. روابط کارکنان همچنین تعارض بین کارفرما و کارکنان را دربر می‌گیرد و به رویه‌های شکایت و رسیدگی به کارکنان از طرف مدیریت در این مناقشات کمک می‌کند. اگر اتحادیه صنفی نماینده کارکنان باشد، آنها می‌توانند از دستورالعمل‌های اتحادیه در رسیدگی‌های رسمی به شکایات بهره‌مند شوند. ممکن است اتحادیه صنفی با کارفرما مذاکره کند و اگر نتایج مذاکرات برای اتحادیه قابل قبول نباشد، ممکن است شرایطی پیش آید که اتحادیه تصمیم به انجام اقدامات صنفی بگیرد. اگر در زمینه روابط کارکنان دارای تجربه باشیم می‌توانیم در مذاکرات شرکت کنیم و یا از مدیران میانی که تلاش می‌کنند حتی در زمان اعتصاب به فعالیت بپردازند، حمایت کنیم.

تمام این اقدامات باید در چارچوب قانون انجام شود و این مهمترین دغدغه ما به عنوان کارشناسان نیروی انسانی است. ممکن است تضمین الزامات قانونی رابطه بین مدیران میانی و کارکنان دشوار باشد، اما نمی‌توانیم این امر را کنترل کنیم. با این حال علیرغم اینکه مدیر میانی به توصیه‌های ما توجه نکرده است، ممکن است در دادگاه کار از کارفرما دفاع کنیم.

بازار نیروی کار

بازار کار شرایطی را فراهم می‌آورد که کارکنان از طریق آن می‌توانند مشغول به کار شوند و در مورد حقوق خود به توافق برسند. کارکنان بالقوه در بازار به دنبال یافتن کار هستند و کارفرمایان به دنبال پر کردن شغل‌های خالی شان. بازار باعث ایجاد رقابت شده تا کارکنان بهترین پیشنهاد شغلی را بپذیرند و عرضه و تقاضای کارکنان بر دستمزدها تأثیر می‌گذارد. وضعیت بازار کار را می‌توان از طریق اقداماتی مانند میزان بیکاری و حقوق مورد ارزیابی قرار داد.

کارفرمایان باید اطمینان حاصل کنند که سازمان سوددهی دارد و بنابراین باید کارکنان ماهر را که دارای عملکرد کارآمد هستند با پایین‌ترین دستمزد ممکن استخدام کنند. کارکنان باید جهت تأمین معاش خود و خانواده و پرداخت بدهی‌های خود کار کنند. اما انگیزه افراد از طریق هویت و ارتباط اجتماعی که از طریق کار تأمین می‌شود و نیز شهرت و جایگاه ناشی از شغل افزایش می‌یابد. همچنین فرصت توسعه فردی از طریق آموزش و چالش ارتقا وجود دارد (مازلو، ۱۹۸۷).

مقررات در محیط کار جهت حفاظت از کارکنان می‌باشد و به عقیده دبین، کلرک و وود (۲۰۱۱:۱۲) هدف این مقررات انگیزش الگوهای رفتاری خاص (یعنی ترغیب کارفرمایان و کارکنان جهت انجام رفتارهای خاص) از طریق اعمال هزینه و پاداش می‌باشد. در انگلستان قوانین در سطح ملی به عنوان اساسنامه و مقررات موردی تصویب می‌شود، اما تحت تأثیر هیئت‌های بین‌المللی مانند اتحادیه اروپا و عضویت در سازمان ملل و سازمان بین‌المللی کار می‌باشد.

وسعت مقررات بازار بستگی به توانایی کشور جهت جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی دارد. استخدام و اخراج کارکنان در کشورهای دیگر آسانتر است، در این صورت این شرایط به سود شرکت‌های چند ملیتی است. اگر نیاز به مشاوره کارکنان و محدودیت‌های زمانی کاری مشکل‌آفرین باشد، ممکن است شرکت‌های چند ملیتی از سرمایه‌گذاری منصرف شوند. شرکت‌های چند ملیتی هزینه‌های نظارت، هزینه‌های نیروی کار و سایر الزامات عملیاتی را جهت پشتیبانی از تصمیمات خود متعادل می‌کند.

یک مثال در زمینه تصمیم‌گیری در مورد تعیین مکان کسب و کار شرکت هوور (Hoover) در سال ۱۹۹۹ می‌باشد. میزان تولید در کارخانه هوور در اسکاتلند افزایش یافت و مکان تولید در شهر فرانسوی دیزون تعطیل شد. کارفرمایان اسکاتلندی با وجود مذاکره با کارکنان فرانسوی انعطاف‌پذیری بیشتری در زمینه قانون کار و به خصوص مقررات مستمری و ساعات کاری داشتند و این امر برای شرکت هوور این امکان مالی را فراهم می‌کرد که مکان کسب و کار را در اسکاتلند انتخاب کند (EIRR، 1993).

همچنین می‌توان استدلال کرد در صورتی که یک کشور مقررات کار را محدود کند، کارفرمایان قدرت دارند که کارکنان را هر طور که می‌خواهند گزینش و استخدام کنند و هزینه نیروی کار کاهش می‌یابد. در حالیکه ممکن است این شرایط باعث جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی شود، اما باعث حمایت از کارکنان نمی‌شود. دولت‌ها باید بین نیازهای کارکنان به حمایت و پشتیبانی و محدودیت‌های قانونی اعمال شده در بازار تعادل ایجاد کنند.

در نهایت، جهانی شدن به این معنی است که کارکنان در سراسر جهان می‌توانند کار کنند. این فعالیت‌های به معنی ارائه یک شغل جدید از سوی کارفرمای جدید نیست، بلکه به معنای نقش در یک شرکت چند ملیتی واحد است که در سراسر جهان دارای شعبه است. عضویت در اتحادیه

اروپا به کارکنان امکان می‌دهد که به راحتی در کشورهای مختلف اتحادیه اروپا نقل مکان کرده و مشغول بکار شوند. کارکنان در بیرون از اتحادیه اروپا در معرض سیاست‌های مهاجرت کشور هدف قرار می‌گیرند. مطالعه موردی زیر نقش‌های جهانی را در HSBC توصیف می‌کند.

بنابراین بازار نیروی کار در سال‌های اخیر به طور چشمگیری توسعه یافته است. در حالیکه مسافت طی شده بین خانه و محل کار برای بسیاری از کارکنان نشان دهنده وسعت بازار کار می‌باشد، اما بازار نیروی کار در اتحادیه اروپا بسیار گسترده است، زیرا یک بازار کار جهانی گسترده تر وجود دارد. مطالعه موردی زیر بازار گسترده نیروی کار و قابلیت‌های گروه HSBC را برای کارکنان علاقمند جهت پذیرش این نقش جهانی نشان می‌دهد.

مطالعه موردی: فعالیت‌های جهانی در HSBC

گروه HSBC یک برنامه مدیریت بین‌المللی را برای فارغ‌التحصیلان واجد شرایط فراهم می‌کند. بر اساس گزارش گروه HSBC، مدیران بین‌المللی ما یک پرتفوی مهارت‌های بانکداری و مدیریت جهانی را ساخته‌اند که در حال توسعه طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های چالش برانگیز است. ممکن است این پرتفوی در یکی از ۸۷ کشور و سرزمین‌هایی باشد که در بازارهای توسعه یافته و نوظهور آن فعالیت می‌کنیم. پس از یک ماه آموزش، هر مدیر یک نقش جهانی را می‌پذیرند و هر ۱۸ ماه یکبار این نقش عوض می‌شود. این فرایند ادامه می‌یابد تا نوعی پویایی جهانی از نظر شغلی فراهم آید. یکی از مدیران بین‌المللی که مدیر فروش شبکه‌ای در قزاقستان است، تجارب خود را اینگونه توصیف می‌کند:

از سالی که وارد قزاقستان شدم نقش من به طور چشمگیری توسعه یافته است. من با دریافت یک ابلاغیه کوتاه به اینجا آمدم تا فرایند اکتساب و ادغام بانک آر بی اس و سبد سهام آن را توسعه دهم. این کار دربرگیرنده انتقال ۴۵۰۰۰ مشتری و ۴۵۰ کارمند در یک دوره زمانی بسیار کوتاه شش ماه بود. به دلیل اینکه یک تیم کوچک در قزاقستان در اختیار داشتیم، نقش من دربرگیرنده ارتباط با حوزه‌های بسیار مختلفی از جمله ارزیابی کسب و کار، ثبت موارد کسب و کار، درک مسائل مالیاتی، راه‌اندازی محصولات جدید، ارائه گزارش به مدیریت ارشد، ارتباط با کارکنان و مشتریان و حتی در برخی از مواقع فراهم آوردن منابع بیشتر برای شعبات بانک در اواخر هفته می‌شد.

اکنون که فرایند ادغام به پایان رسیده است، مسئولیت ایجاد یک رویکرد منسجم و مدیریت بانکداری مستقیم از جمله مرکز مخابرات، عابر بانک‌ها و بانک داری اینترنتی و پیامکی برعهده من می‌باشد. این یک فرصت بی نظیر است، زیرا سرپرستی یک گروه ۴۰ نفری برعهده من می‌باشد و از آنجا که یک شعبه کوچک را در قزاقستان در اختیار داریم، بانکداری مستقیم نقش یک بانک کوچک را برای بیشتر مشتریان ما ایفا می‌کند. این یک چالش بزرگ و یک فرصت مناسب جهت فراگیری بسیاری از مطالب در یک دوره زمانی کوتاه است.

منبع (گروه HSBC ۲۰۱۲، a، b).

اشکال کار

همه کارها تمام وقت و دائمی نیستند. سازمان‌ها باید انعطاف پذیری خود را حفظ کنند، و با انجام این کار می‌توانند تعداد کارکنان را در هر زمانی تغییر دهند. تعداد کارکنان اصلی این سازمان‌ها مشخص است و کارکنان متخصص، دائمی و معمولاً تمام وقت می‌باشند. این سازمانها دارای مجموعه‌ای دوره‌ای از کارکنان با قراردادهای موقت یا قراردادهای شرایط ثابت یا نیمه وقت-تمام وقت هستند. از آنجا که این کارکنان دوره‌ای تمایل دارند کارهای دارای حساسیت پایین تر را انجام دهند توسعه و انعقاد قرارداد با استفاده از این مجموعه کارکنان آسانتر است.

استفاده از نیروی کار دوره‌ای به سازمانها امکان می‌دهد در برابر تغییرات شرایط اقتصادی، تغییر تقاضا برای محصولات و خدمات از خود محافظت کنند. این امر همچنین بر تصمیم‌گیری‌های شرکت‌های چند ملیتی در مورد تعیین مکان تولید تأثیر می‌گذارد. این امر برای شرکت‌های چند ملیتی و سایر شرکت‌ها جذابیت دارد، زیرا این شرکت‌ها دارای قوانین کار هستند که به سازمان‌ها امکان می‌دهد از نیروی کار انعطاف پذیر برخوردار شوند. برای مثال بخش فروش باید دارای انعطاف پذیری جذب کارکنان بیشتر جهت پوشش افزایش تقاضای کریسمس باشند.

از سوی دیگر، کارکنان نیازمند امنیت شغلی هستند. برخی از کارکنان دوست دارند قراردادهای کاری غیرمعمول باشند، و کارکنانی که دارای مسئولیت‌های مراقبتی هستند قراردادهای کاری نیمه وقت یا دوره‌ای را ترجیح می‌دهند؛ برخی دیگر از کارکنان قراردادهای با شرایط ثابت را با پذیرش پروژه‌های کوتاه مدت ترجیح می‌دهند، زیرا آنها می‌توانند خود را با زمان بیکاریشان سازگار کنند.

جهت تضمین انعطاف پذیری کارفرما، به برخی از کارکنان فقط قراردادهای کاری غیر معمول بدون هیچ گزینه‌ای پیشنهاد می‌شود. در حال حاضر در بریتانیا در حالیکه میزان بیکاری کاهش یافته است، تعداد بسیار زیادی از افرادی که به تازگی استخدام شده‌اند ناچارند کارهای نیمه وقت را بپذیرند، زیرا این تنها نوع کاری است که به این افراد پیشنهاد می‌شود (کلوه، ۲۰۱۲). شرایط مشابهی در نروژ وجود دارد که دولت در آن مداخله کرده و دولت در بخش خدمات درمانی بودجه لازم جهت کاهش تعداد کارهای نیمه وقت و غیرارادی را فراهم می‌آورد (نرگاد، ۲۰۱۱).

جهت محافظت از کارکنان، قوانینی باید تصویب شود تا اثرات نامطلوب بر قراردادهای کاری غیرعادی کاهش یابد. آیین نامه کارگران سازمانی مصوب ۲۰۱۲ تلاش می‌کند که با کارکنان موقت و دائمی یکسان رفتار شود، اما این قانون باعث کاهش انعطاف پذیری کارکنان می‌شود. به همین ترتیب آیین نامه کارکنان نیمه وقت (پیشگیری از رفتارهای نامطلوب) در سال ۲۰۰۰ جهت حمایت از کارکنان نیمه وقت به تصویب رسیده است.

اگر قانون امنیت هر دو گروه را تأمین کند، بدون اینکه احساس شود توافقی بین آنها صورت گرفته است، در این صورت مبنای مناسبی جهت ایجاد روابط کارکنان ایجاد می‌شود.

روابط کار

شرکت‌ها بدون کارکنان نمی‌توانند به حیات خود ادامه دهند، زیرا کارکنان به آنها امکان می‌دهند کالاها و خدمات را به مشتریان ارائه کنند. رابطه‌ای که از طریق این کار صورت می‌گیرد، روابط کار نامیده می‌شود. روابط کار را می‌توان در قراردادهای رسمی کار، ارتباطات بین سازمان و کارکنان، سیستم‌ها و قوانینی که این ارتباط را اعمال می‌کنند، مشاهده کرد. سه روش جهت مشاهده روابط کار، یعنی دیدگاه اقتصادی، قانونی و اجتماعی، وجود دارد.

دیدگاه اقتصادی

نظریه تبادل اقتصادی (بلاو، ۱۹۶۴) روابط کار را به عنوان نوعی مبادله تلقی می‌کند که در آن ارزش واقعی رابطه از طریق متعادل سازی هزینه‌ها در برابر مزایا مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این