

حاکمیت رویه‌ای رفتار

ابوالفضل نعمت زاده

مشاور و مدرس و مدیر منابع انسانی

چکیده

در محیط‌های کسب و کار رقابتی، منابع انسانی برای ایفای نقش استراتژیک خود، هم زمان با دو چالش اساسی مواجه است: اولاً، تضعیف اقتدار ساختاری و حرفه‌ای که منجر به نادیده گرفتن مرزهای وظیفه‌ای و مداخلات غیرحرفه‌ای می‌شود؛ و ثانیاً، نیاز به ابزاری منسجم و عادلانه برای مدیریت رفتارهای سمی و غیرحرفه‌ای کارکنان. این پژوهش با هدف پاسخ به چگونگی حل این چالش‌ها، یک چارچوب دو محوری تلفیقی را ارائه می‌دهد. این چارچوب شامل مدل EPOHA (مدل اقتدار حرفه‌ای و اجرایی) برای تثبیت قدرت ساختاری و مرزهای منابع انسانی، و مدل RESPOND (مدل رفتاری واکنش در برابر رفتار سمی) برای ارائه یک پروتکل عادلانه و قاطع در مداخله‌های رفتاری است. روش تحقیق، کیفی و توسعه‌ای-کاربردی بوده و بر مبنای تحلیل تجربیات عملی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی و اصول عدالت رویه‌ای، نقش شریک استراتژیک و مفاد حقوقی قانون کار جمهوری اسلامی ایران استوار است. نتایج حاکی از آن است که اجرای موفق مدل RESPOND (مداخله قاطع و عادلانه)، مشروط به تحقق اقتدار پیشین در مدل EPOHA است؛ به این معنی که اقتدار ساختاری (EPOHA) مجوز عملیات رفتاری (RESPOND) را صادر می‌کند. این چارچوب، راهکار جامعی برای مدیران ارشد جهت توانمندسازی HR و متخصصان منابع انسانی برای اجرای عادلانه قوانین انضباطی ارائه می‌دهد و مستقیماً به موضوعات رهبری و مدیریت در کنفرانس پاسخ می‌گوید.

واژگان کلیدی:

منابع انسانی استراتژیک، اقتدار سازمانی (EPOHA)، رفتار سمی (RESPOND)، عدالت رویه‌ای، قانون کار، مدیریت روابط کارکنان

۱-مقدمه

بیان مسئله و ضرورت تحقیق:

در ادبیات مدیریت منابع انسانی نوین، از واحد HR انتظار می‌رود که فراتر از نقش سنتی و اداری خود (Administrative Expert)، به یک شریک استراتژیک (Strategic Partner) و قهرمان کارکنان (Employee Champion) تبدیل شود. با وجود این توقعات، متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی به صورت مکرر با پدیده‌ای روبه‌رو هستند که قابلیت عملیاتی شدن این نقش‌های استراتژیک را تضعیف می‌کند: بحران اقتدار و مداخلات رفتاری ناکارآمد. ضعف اقتدار منابع انسانی منجر به خلاء حاکمیت وظیفه‌ای (Functional Sovereignty) می‌شود. در چنین شرایطی، تصمیمات منابع انسانی (مانند جبران خدمات، انتصاب‌ها یا اقدامات انضباطی) به سادگی توسط مدیران ارشد یا میانی نادیده گرفته شده یا وتو می‌شود. این مسئله ساختاری (مدل EPOHA)، مستقیماً توانایی HR را برای مدیریت چالش‌های رفتاری جدی، نظیر رفتارهای سمی، آزار و اذیت‌های شغلی و بی‌احترامی‌های سازمانی، به شدت کاهش می‌دهد. نقص در مواجهه با رفتارهای سمی (مدل RESPOND) به دو شکل بروز می‌کند: یا واکنش‌ها به قدری تند هستند که به شکایت‌های قانونی (ماده ۲۷ قانون کار) منجر می‌شوند، یا به قدری ضعیف هستند که فرهنگ سازمانی تخریب می‌شود. این پارادوکس، ضرورت ارائه یک چارچوب منسجم و دو-محوری را ایجاب می‌کند که: اولاً، به ریشه ساختاری (EPOHA) بپردازد و ثانیاً، یک پروتکل عملیاتی و حقوقی (RESPOND) برای اجرا در بستر آن اقتدار فراهم سازد.

اهداف و سؤالات پژوهش:

هدف اصلی: طراحی و ارائه چارچوب دو-محوری EPOHA و RESPOND برای تقویت جایگاه استراتژیک منابع انسانی و مدیریت اثربخش رفتارهای سازمانی سمی در بستر قوانین جمهوری اسلامی ایران.

سؤالات کلیدی:

مدل اقتدار حرفه‌ای و اجرایی منابع انسانی (EPOHA) چگونه قابلیت تثبیت جایگاه HR به عنوان شریک استراتژیک را در سازمان‌های ایرانی فراهم می‌سازد؟

مدل رفتاری RESPOND با تکیه بر اصول عدالت رویه‌ای، چه الگویی برای واکنش منسجم و حرفه‌ای در مواجهه با رفتارهای سمی ارائه می‌دهد؟

چگونه می‌توان با استناد به مفاد حقوقی قانون کار (مانند ماده ۲۷) و بخشنامه‌های تأمین اجتماعی و مالیاتی، قدرت اجرایی مدل‌های EPOHA و RESPOND را تضمین کرد؟

رابطه ساختاری و عملیاتی بین اقتدار (EPOHA) و مداخله رفتاری (RESPOND) در یکپارچگی استراتژیک منابع انسانی چگونه تعریف می‌شود؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک و نظریه اقتدار:

مفهوم شریک استراتژیک (Ulrich, ۱۹۹۷) HR بر این اصل استوار است که HR باید در تدوین و اجرای استراتژی‌های سازمان مشارکت فعال داشته باشد. اما این نقش نیازمند اقتدار مبتنی بر تخصص (Expert Power) و اقتدار رسمی (Legitimate Power) است. در نبود اقتدار، واحد HR به یک «دپارتمان خدمات اداری» تنزل می‌یابد. مدل EPOHA درصدد است تا این اقتدار رسمی و تخصصی را بازتعریف و تثبیت کند و HR را به سطح رهبری و مدیریت ارشد سازمان بکشانند.

مبانی نظری عدالت رویه‌ای و تعهد سازمانی:

مدل RESPOND شدیداً به مفهوم عدالت رویه‌ای (Thibaut & Walker, ۱۹۷۵) وابسته است. عدالت رویه‌ای بر کیفیت فرآیندها، شفافیت، ثبات و بی‌طرفی در تصمیم‌گیری‌ها تأکید دارد. مطالعات نشان می‌دهد که رعایت عدالت رویه‌ای، تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان به مدیریت را افزایش می‌دهد. در مواجهه با رفتارهای سمی، اگر فرآیند تحقیق و تنبیه، عادلانه، ثابت و بدون سوگیری‌های شخصی اجرا شود (اصول اصلی RESPOND)، فرد خاطی احتمال بیشتری دارد که تصمیم را بپذیرد.

تعریف رفتار سمی و لزوم مداخله انضباطی:

رفتار سمی سازمانی شامل هرگونه رفتار مخرب، توهین‌آمیز، پرخاشگرانه یا تضعیف‌کننده روحیه کارکنان است که در بلند مدت منجر به فرسودگی شغلی و کاهش بهره‌وری می‌شود. (Einarsen et al., ۲۰۰۳) منابع انسانی در اینجا نقش تنظیم‌کننده فرهنگ (Culture Regulator) را بر عهده دارد و موفقیت آن در مدیریت این رفتارها، کاملاً وابسته به اقتدار ساختاری‌اش (EPOHA) در اجرای قاطع مدل (RESPOND) است.

مدل اقتدار حرفه‌ای و اجرایی منابع انسانی (EPOHA)

مدل EPOHA یک چارچوب ۵ بُعدی برای تعریف، تثبیت و محافظت از مرزهای صلاحیت منابع انسانی طراحی شده است.

بعد اول: توانمندسازی (E - Empower)

تعریف: اعطای رسمی و مکتوب اختیارات تصمیم‌گیری (Decision-Making Authority) در حوزه‌های اصلی (مانند تعیین سقف حقوق، تصویب مدل‌های جبران خدمات و تأیید/رد استخدام‌های کلیدی) توسط هیئت مدیره. اهمیت: این بُعد، HR را از نقش مشورتی صرف خارج کرده و به یک نهاد اجرایی با حق وتوی تخصصی تبدیل می‌کند.

بعد دوم: محافظت (P - Protect)

تعریف: حفاظت از مرزهای وظیفه‌ای و حوزه‌های تخصصی منابع انسانی در برابر مداخلات غیرتخصصی و همچنین حفاظت از حقوق قانونی کارکنان، استناد قانونی: HR موظف است از حقوق قانونی کارگر و کارفرما بر اساس قانون کار جمهوری اسلامی ایران و قانون تأمین اجتماعی محافظت کند. این به معنای عدم پذیرش دستورات اجرایی مغایر با قانون (مانند اخراج شفاهی، عدم پرداخت حق بیمه) است.

بعد سوم: عملیات (O - Operate)

تعریف: اجرای دقیق، استاندارد و شفاف تمامی فرآیندهای عملیاتی منابع انسانی (جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات) بر اساس سیاست‌های مدون. استناد قانونی (مالیات و بیمه): اجرای عملیات حقوق و دستمزد باید کاملاً منطبق بر مواد ۸۲ تا ۹۲ قانون مالیات‌های مستقیم (برای محاسبات مالیات حقوق و معافیت‌ها) و ماده ۳۴ قانون تأمین اجتماعی (برای کسر حق بیمه) باشد.

بعد چهارم: هم راستایی (H - Harmonize)

تعریف: تضمین هماهنگی بین سیاست‌های منابع انسانی با استراتژی‌های کلان کسب و کار و فرهنگ سازمانی. این بعد، اقتدار HR را به عنوان عاملی برای پیشبرد اهداف سازمان پذیرفته می‌کند.

بعد پنجم: تأکید/ابراز قاطعیت (A - Assert)

تعریف: توانایی ایستادگی حرفه‌ای و قاطعانه در برابر رفتارهای تضعیف‌کننده (مانند مداخلات مدیران یا سرپیچی کارکنان) و دفاع از تصمیمات تخصصی. HR این بعد، قدرت استفاده از پروتکل‌های تنبیهی مانند RESPOND را فراهم می‌سازد.

مدل رفتاری واکنش در برابر رفتار سمی (RESPOND)

مدل RESPOND یک پروتکل ۶ مرحله‌ای برای مداخله قاطع، حرفه‌ای و مبتنی بر عدالت رویه‌ای در مواجهه با رفتارهای سمی سازمانی است.

R (Recognize) رفتار فرار از پاسخ‌گویی، نافرمانی، و عدم التزام به ساختار سازمانی شناسایی شد.

E (Evaluate) شدت تخلف بالا، اثرگذاری منفی بر جایگاه منابع انسانی، و ارسال پیام منفی به سایر کارکنان.

S (Select) واکنش اولیه باید هشدار رسمی همراه با ثبت جلسه و تکرار تخلف در پرونده باشد.

P (Personalize) با توجه به ویژگی‌های رفتاری فرد، گفت و گوی فردی با تمرکز بر احترام و حفظ ساختار توصیه می‌شد.

O (Own) منابع انسانی باید به‌طور روشن مالکیت جلسه و بازخورد را بپذیرد و از تحریف موضع خود توسط فرد خاطی جلوگیری کند.

N (Navigate) پیشنهاد شد گفت وگویی سه‌جانبه بین کارمند، مدیریت و منابع انسانی برای تعیین مرزها و اصلاح رفتار برگزار شود.

D (Document) مستند سازی جلسه، دلایل تصمیم‌گیری، و ثبت رفتار فرد در سیستم منابع انسانی باید انجام می‌شد.

گام‌های تحلیلی (Identify & Study)

در این مرحله، بی‌طرفی مطلق و حفظ حریم خصوصی شاکی و متهم الزامی است. هدف، جمع‌آوری شواهد عینی، مصاحبه با شاهدان و بررسی تاریخچه انضباطی فرد خاطی است. عدم رعایت این دقت و عدالت رویه‌ای در گام Study، تصمیمات بعدی را در مراجع قانونی تضعیف می‌کند.

گام‌های اجرایی و حقوقی (Prepare, Execute, Note, Document)

Prepare بر اساس شدت و تکرار رفتار، HR باید مشخص کند که آیا اقدام صرفاً اصلاحی (آموزش، مشاوره) است یا تنبیهی (اخطار کتبی، کسر حقوق، اخراج). هر گونه تصمیم تنبیهی باید بر اساس آیین‌نامه انضباطی مصوب وزارت کار و مستندات قوی باشد.

Execute: اقدام انضباطی باید مستقیماً توسط فرد با صلاحیت در HR یا مدیریت ارشد (با تأیید HR) انجام شود. اجرای ضعیف یا با تأخیر، اقتدار را از بین می‌برد.

Note & Document از دیدگاه حقوقی، مستندسازی (Documentation) ستون فقرات مدل RESPOND است. تمام نامه‌ها، اخطارها، جلسات بازخورد، شواهد و حتی جلسات مشاوره باید در پرونده پرسنلی ثبت شوند. بر اساس تبصره ماده ۲۷ قانون کار، موافقت و استناد به آیین‌نامه انضباطی و سوابق کتبی برای اثبات قصور در اخراج، حیاتی است و این گام‌ها، آن مستندات را فراهم می‌کنند.

تحلیل تلفیقی: ساختار (EPOHA) مجوز عمل (RESPOND)

رابطه پیش نیاز و مکمل

مدل‌ها رابطه علت و معلولی دارند EPOHA: یک شرط لازم (Necessary Condition) برای اجرای موفق RESPOND است. واحد منابع انسانی که اقتدار آن در بُعد توانمند سازی (E) و محافظت (P) تثبیت نشده باشد، در هنگام اجرای گام اجرا (Execute) در مدل RESPOND با مقاومت و وتوی مدیریتی مواجه خواهد شد. فقدان عملیات (O) استاندارد در EPOHA، باعث می‌شود که مستند سازی‌های مدل RESPOND به دلیل عدم یکنواختی، در مراجع قانونی دچار خدشه شود. تأکید قاطعیت (A) در EPOHA، به HR اجازه می‌دهد که تنبیه یا اصلاح لازم را بدون ترس از تلافی یا نفوذ سازمانی اجرا کند.

تأمین عدالت رویه‌ای از طریق اقتدار ساختاری

تنها در سایه اقتدار EPOHA است که HR می‌تواند اصول عدالت رویه‌ای (بی‌طرفی و ثبات) را در مدل RESPOND پیاده‌سازی کند. اگر HR فاقد قدرت باشد، مدیران با نفوذ می‌توانند مانع اجرای عادلانه گام Study شوند یا در گام Execute دخالت کنند. بنابراین، چارچوب دو-محوری، اقتدار ساختاری را با فرآیند رفتاری پیوند می‌زند و تضمین می‌کند که منابع انسانی، هم حرفی برای گفتن داشته باشد (EPOHA) و هم ابزاری برای عمل کردن (RESPOND)

بحث و بررسی حقوقی: پشتوانه‌های قانون کار، بیمه و مالیات

قوانین ایران، پشتوانه اصلی قدرت اجرایی مدل‌های EPOHA و RESPOND هستند و این قوانین باید در بخش‌های مختلف چارچوب نمود داشته باشند.

قدرت اجرایی و قطع رابطه کار (ماده ۲۷ قانون کار)

اصلی‌ترین ابزار تنبیهی در مدل RESPOND، اخراج قانونی است. ماده ۲۷ قانون کار تنها مرجع قانونی برای اخراج کارگر به دلیل قصور یا عدم رعایت آیین نامه‌ها است. مدل RESPOND کاملاً در راستای الزامات این ماده عمل می‌کند:

قصور: رفتارهای سمی (به شرط تعریف در آیین‌نامه انضباطی) مصداق قصور هستند.

تذکر کتبی: گام‌های Note و Document در RESPOND، مستندات و تذکرات لازم را به صورت کتبی تهیه می‌کنند.

آیین نامه انضباطی: مدل RESPOND مشروط به وجود آیین‌نامه انضباطی مصوب وزارت کار است.

اخطار حقوقی: اجرای گام Execute در RESPOND (اخراج/تنبیه) بدون رعایت حق دفاع متهم و فرآیند رسمی هیأت انضباطی، منجر به ابطال رأی در مراجع حل اختلاف و محکومیت کارفرما به پرداخت حق‌السعی ایام تعلیق و بازگشت به کار (یا حق سنوات مضاعف) خواهد شد. مدل RESPOND از این ریسک حقوقی جلوگیری می‌کند.

انطباق جریان خدمات (بیمه و مالیات) در مدل EPOHA

اقتدار در بُعد عملیات (O) و محافظت (P) مدل EPOHA، با قوانین مالی و بیمه‌ای سازمان پیوند خورده است:

مالیات حقوق: تمام تصمیمات HR در مورد حقوق، مزایا، پاداش‌ها و معافیت‌های مالیاتی (مانند حق مسکن و خواربار) باید بر اساس مواد ۸۲ تا ۹۲ قانون مالیات‌های مستقیم و بخشنامه‌های سالانه باشد. توانایی HR در اجرای دقیق این قوانین، اقتدار آن را در برابر مداخلات برای «دور زدن مالیات» تقویت می‌کند.

تأمین اجتماعی HR: باید در بُعد محافظت (P)، رعایت ماده ۳۴ قانون تأمین اجتماعی (مبنی بر الزام کسر و واریز حق بیمه بر اساس حقوق مشمول) را تضمین کند. هر گونه تخلف در این زمینه، موجب تضعیف اقتدار HR و جریمه کارفرما خواهد شد.

نتیجه گیری و پیشنهادات

این مقاله نشان داد که منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی نمی‌تواند بدون اقتدار ساختاری (EPOHA)، به طور مؤثر با رفتارهای سمی (RESPOND) مقابله کند. مدل EPOHA با تعریف ۵ بُعد (توانمند سازی، محافظت، عملیات، هم راستایی و قاطعیت)، جایگاه HR را در چارت و فرآیندها تثبیت می‌کند و مدل RESPOND با ۶ گام متمرکز بر عدالت رویه‌ای، ابزار عملی و حقوقی لازم برای مداخله در رفتارهای غیر حرفه‌ای را فراهم می‌آورد. اجرای این چارچوب دو-محوری، نه تنها فرهنگ سازمانی را بهبود می‌بخشد، بلکه ریسک‌های حقوقی کارفرما در مراجع حل اختلاف (ناشی از تصمیمات انضباطی شتاب‌زده) را به حداقل می‌رساند.

پیشنهادهای فنی، کاربردی و تخصصی

پیشنهاد ساختاری (EPOHA): مدیریت ارشد باید با اصلاح چارت سازمانی و صدور حکم رسمی اقتدار (مانند ایجاد حق وتوی HR در تصمیمات پرسنلی حساس)، بُعد توانمندسازی (E) مدل EPOHA را به طور مکتوب تضمین کند.

پیشنهاد انضباطی (RESPOND): سازمان‌ها ملزم هستند آیین‌نامه انضباطی داخلی خود را بر اساس آخرین بخشنامه‌های وزارت کار به‌روزرسانی کرده و رسماً آن را به اطلاع کارکنان برسانند. این آیین‌نامه باید صراحتاً رفتارهای سمی (به تفکیک شدت) را تعریف کند تا اجرای گام Study و Prepare در مدل RESPOND با پشتوانه قانونی صورت گیرد.

پیشنهاد حقوقی: برای تضمین بُعد محافظت (P) در EPOHA، متخصصان منابع انسانی باید حداقل هر سه ماه یک‌بار نسبت به آرای صادره از هیأت عمومی دیوان عدالت اداری در خصوص تفسیر مواد قانون کار (به‌ویژه ماده ۲۷) آگاهی یابند تا عملیات انضباطی سازمان، در برابر آرای قضایی مستحکم باشد.

پیشنهاد توسعه‌ای: طراحی داشبوردهای منابع انسانی که فرآیندهای انضباطی RESPOND را به صورت الکترونیکی و با قابلیت مستندسازی خودکار (Auto-Documentation) ثبت کنند، برای تضمین عدالت رویه‌ای و سهولت استناد حقوقی ضروری است.

مقاله منبع	فارسی	انگلیسی
یک نویسنده	(نعمت زاده، ۱۴۰۴)	Ulrich, D. (۱۹۹۷)
	(نعمت زاده، ۱۴۰۴)	Thibaut, J., & Walker, L. (۱۹۷۵)
	(نعمت زاده، ۱۴۰۴)	Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (۲۰۰۳)

منابع انتهایی مقاله:

- قانون کار جمهوری اسلامی ایران (مصوب ۱۳۶۹) و اصلاحیه‌های بعدی.
- قانون تأمین اجتماعی (مصوب ۱۳۵۴) و اصلاحیه‌های بعدی.
- قانون مالیات‌های مستقیم (مصوب ۱۳۶۶) و اصلاحیه‌های بعدی.
- آیین‌نامه انضباطی کارگاه‌ها و دستورالعمل‌های وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.
- Ulrich, D. (۱۹۹۷). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press
- Thibaut, J., & Walker, L. (۱۹۷۵). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (۲۰۰۳). The concept of bullying at work: The European tradition. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ۱۲(۱), ۱۵-۳۰.