

لقد كانت دراسة تطور خطابات إدارة الموظفين مسألة محل اهتمام العديد من المؤلفين. أشار بارلي وكوندا (1992) إلى أن تاريخ الفكر الإداري الأمريكي يبدو أقل تقدماً من المصارعة المستمرة مع الموضوعات غير المحددة. يمكن تجميع الخطابات الإدارية في مجموعتين متناقضتين من حيث الموضوع: خطاب السيطرة العقلانية وخطاب السيطرة المعيارية. يجادل الأول بأن الأساليب والأنظمة المفصلة يمكنها تحسين عمليات العمل. وقد أيد الأخير فكرة أنه يمكن تحسين الإنتاجية من خلال تشكيل هوية الموظفين وعواطفهم ومواقفهم. هذه الموجات من الخطاب الإداري توازي دورات التوسع الاقتصادي، مما يدل على أن الأداء الاقتصادي للدول يؤثر على الممارسات الإدارية المعتمدة. حدد أبراهامسون (1997) أطروحتين لشرح ظهور وانتشار خطابات إدارة العمل. وتشير فرضية البندول إلى أن الخطاب العقلاني يرتبط بالارتفاعات في موجات طويلة من أنشطة الاقتصاد الكلي، والخطاب المعياري بالانحدارات. تنص أطروحة فجوة الأداء على أن الأيديولوجيات الإدارية تتقلب استجابة لانتشار فجوات الكفاءة في المنظمات. فقد تم استخدام الثنائيات الثقافية بشكل متكرر من قبل العلماء لشرح انتشار أفكار إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى الخطاب الثنائي القطب للسيطرة العقلانية والمعيارية، نشأ خلال الثمانينيات وتوتر بين النهج الناعم والصلب لإدارة الموارد البشرية. تم الترويج للرؤية الناعمة من قبل مدرسة هارفارد، التي كانت مهتمة بالتأثير على إدارة الموارد البشرية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. رأى هذا النهج أن إدارة الناس عبارة عن تفاوض تعددي بين المصالح (Beer et al). وشددت النظرة الصارمة لإدارة الموارد البشرية، على أهمية التوافق الاستراتيجي وإدارة الأداء (Fombrun et al). ميز جودرهام ونوردهاج ورينغدال (1999) بين ممارسات الإدارة الحسابية، التي تهدف إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية، التي تهدف إلى تعزيز أهداف كل من الموظفين وأصحاب العمل. شهدت التسعينيات أيضاً معارضة ثنائية نظرية بين وجهات النظر العالمية والطارئة. تركزت النظرة العالمية على فكرة أن هناك ممارسات عامة لإدارة الموارد البشرية تكون فعالة بغض النظر عن السياق. ومع ذلك فإن جمهور العلماء اتبعوا وجهة النظر الطارئة. اعتبرت مناهج الطوارئ أن السياق عامل مهم يتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء. وتوسط هذه الرؤى المنظرون التكوينيون اشتقت تكوينات متسقة داخليا لممارسات الموارد البشرية (الملاءمة الأفقية)، من خلال منظور تكاملي، رأى رودريغيز رويز ومارتينيز لوسيو (2010) ظهور تناقض خطابي من حيث النهج الأمريكية / الصعبة / الشاملة / الأقل توجهها نحو العلاقات الصناعية من ناحية ومنظور العلاقات الصناعية الأوروبية / الناعمة / التكوينية / الأكثر من ناحية أخرى. أثبتت كل هذه الرؤى أن المجتمعات تنظم الفكر الاجتماعي في أنماط الأضداد (ماييري لويس وألماغور 1989)،

2.2. وعقلانية النظم؛ والثقافة التنظيمية. تم تحليل تطور النموذج الإسباني للإدارة من قبل (Guille'n 1994). تتكيف هذه الورقة وتوسع الموجات المختلفة في ظهور خطابات أصحاب العمل إلى مجال إدارة الموارد البشرية. من خلال القيام بذلك، يتم تحديد أربع مراحل في تطوير فكر إدارة الموارد البشرية: أيديولوجيات السيطرة العقلانية (1939-1953)؛ أيديولوجيات الرقابة المعيارية (1953-1973)؛ والخطاب العقلاني الجديد لممارسات العمل عالية الأداء (الثمانينيات وما بعدها). أشرح الخصائص الرئيسية لهذه المراحل، وتحليل سياق الفترة، وتطوير أيديولوجية إدارة الموظفين وممارسة إدارة الموارد البشرية. أيديولوجيات السيطرة العقلانية في إسبانيا ما بعد الحرب (1939-1952) 3.1. أصول خلال الثلث الأول من القرن العشرين، كانت الاضطرابات العمالية واحدة من الاهتمامات الرئيسية للمديرين الإسبان (Guille'n 1994). منذ منتصف القرن العشرين، من أجل الحد من المستويات العالية من الصراع الصناعي، ظل هذا النظام المؤسسي قائماً، مع تغييرات طفيفة، خلال الجمهورية الثانية. في العقود الثلاثة الأولى من القرن، كان لدى عدد قليل من الشركات إدارات شؤون الموظفين. لم يطوروا أنشطة رسمية للموارد البشرية. اعتبر التعامل مع الموظفين جانباً عرضياً من جوانب الإدارة وكان هناك "انتقائية في الأساليب" (Guille'n 1994) والتي تضمنت الإدارة العلمية والتوجيه المهني وعلم النفس الصناعي. 3.2 خطاب السيطرة العقلانية 1. سياق بعد الحرب الأهلية، فرض نظام فرانكو نموذجاً اقتصادياً استبدادياً يعتمد على تصنيع البلاد. المتأثرة بألمانيا النازية والفاشية الإيطالية، إلى خفض كبير في الواردات (152). (Biescas 1989). كانت العديد من المؤسسات العامة ضرورية في نشر وتنفيذ مبادئ تايلور. (INI)، الذي تم إنشاؤه في عام 1941 على غرار نموذج المعهد الإيطالي لإعادة البناء الصناعي (IRI). تم إنشاء المعهد الوطني لترشيد العمل (Instituto Nacional de Racionalización en el Trabajo، INRT) بهدف تعزيز التوحيد القياسي وعلم النفس الصناعي. في عام 1952، تم افتتاح اللجنة الوطنية للإنتاجية الصناعية (Comisión Nacional de Productividad، CNPI) مهمتها تطوير آليات التدريب والدعم لتقنيات الإدارة العلمية. خلال هذه الفترة، كان تنظيم العمل استبدادياً وتدخلياً. تم حظر الأحزاب السياسية والنقابات العمالية وجمعيات أرباب العمل وكانت الإضرابات غير قانونية منذ عام 1936. كانت لوائح العمل (Ordenanzas)

(laborales) هي الجزء الرئيسي من نظام العلاقات الصناعية. استكملت المجموعة الداخلية من القواعد لكل شركة (Reglamento de régimen interior) القواعد التي تحكم جميع الحالات التي حدثت داخل الشركة. فكر إدارة الموارد البشرية برزت الأبوية والعسكرة كنهج أساسي لتأكيد هيمنة أيديولوجية تايلور للسيطرة العقلانية. سيطر على وظيفة الموظفين "القيادة الاستبدادية العسكرية" التي نفذها "قادة الصناعة" (Puchol 1997، 25). على سبيل المثال، حدثت الحياة الصناعية في بيئة هرمية، وكما ذكر أعلاه، يمثل هذا نموذجا صعبا لإدارة الموارد البشرية يعتمد على قمع القوى العاملة. خلال هذه السنوات، اتبع خطاب أصحاب العمل نهجا عالميا، يدعم الرؤية القائلة بأن إدارة القوى العاملة لا يمكن أن تكون علمية إلا إذا كانت مدعومة بمبادئ المعايير. وبالتالي، ممارسة إدارة الموارد البشرية بشكل عام، تم تنفيذ تايلور في جزء مهم ولكنه محدود من الطيف الصناعي، يضم شركات الإنتاج الضخم الصناعية والبنوك وشركات النقل (هيرانز 1991). القائم على السلطة الهرمية، تعريفات دقيقة للوظائف المختلفة لأداء مهام بسيطة نسبيا. وبهذه الطريقة، سهلت البيروقراطية المتزايدة اعتماد نظام سعر القطعة، قامت بعض الشركات، مثل بيغاسو وجون ديري وباريروس ديزل، على الرغم من أن تقنيات مثل دراسات الوقت والحركة أدت إلى تكثيف غير عادي للعمل، إلا أن الأشكال الجديدة لتنظيم العمل كانت مختلة في العديد من الجوانب. وبالمثل، تم إهمال مشكلة القوى العاملة ذات المهارات المنخفضة، مما يجعل من الضروري استخدام تقنيات صارمة للغاية. كان مدير الموارد البشرية عادة ضابطا في الجيش كان مسؤولا عن الانضباط وكشوف المرتبات والضرائب والتأمين الاجتماعي في العمليات اليومية للشركة. كان ينظر إلى الموظفين في كثير من الأحيان على أنهم سلعة في عملية الإنتاج، وكان الترويج يستند إلى الأقدمية والولاء للإدارة. كان مدير شؤون الموظفين عادة تحت ولاية الإدارة المالية أو الإدارية أو الإنتاجية. منخفض في التسلسل الهرمي للإدارة، نتيجة لهذه الديناميكية، انتهى الأمر برئيس الموارد البشرية إلى التصرف كـ "حارس بريتوري" للإدارة، وقمع الاحتجاج العمالي واتخاذ قرارات أبوية حول الترقيات والرواتب والحوافز. تم إهمال الصراع التقليدي بين العمل ورأس المال من قبل رأسمالية مخططة ومكتوبة، يمكن القول أنه حتى منتصف الخمسينيات، كان هناك عدد من الشركات التي لديها إدارات لإدارة التوظيف، ومع ذلك، في نهاية هذه الفترة، تصبح المراحل الأولى من التدريب المتخصص مرئية. وهكذا، بدأ العمل الاجتماعي الريادي (Acci'n Social Espanola) وهي منظمة كاثوليكية لصاحب العمل، استكملت هذه المبادرات عمل مدارس العمل الاجتماعي (Escuelas de Trabajo Social)، التي ركزت على الأبعاد الإدارية والقانونية لإدارة الناس. حصل العامل "البشري" للمؤسسة على درجة معينة من الاهتمام خلال تحرير الاقتصاد الإسباني في نهاية الخمسينيات. كان الوضع الاقتصادي الرهيب في الفترة 1958-1959، الذي تميز بتزايد التضخم وارتفاع العجز الخارجي، يعني نهاية النموذج الأوتارشي للتنمية. دخلت البلاد دورة التنمية القائمة على صعود السياحة والاستثمار الأجنبي المباشر. كان انضمام إسبانيا إلى منظمة العمل الدولية في عام 1951 حدثا حاسما، استتبع التزام النظام الديكتاتوري بإدخال نوع من المفاوضة الجماعية التي تقودها الدولة. أدى إقرار قانون الاتفاق الجماعي (Ley de Convenios Colectivos) في عام 1958 إلى إنشاء لجان مشتركة بين العمال والإدارة. أصبحت الاتفاقات الجماعية التي تفاوضت عليها النقابات الرسمية المنظم الرئيسي لظروف العمل (هيرانز 1991، 179)، على الرغم من أن النظام القمعي ظل قائما. كما يشير دوبيين (2002)، السيطرة على العمل من خلال تعزيز النقابات التي ترعاها الدولة وإنشاء هيكل الشركات للتمثيل الزائف والمساومة. من الناحية السياسية، فكر إدارة الموارد البشرية سمح تطور النظام السياسي ببعض المناقشات في الدراسات الإدارية واستيراد المعرفة من الخارج، وخاصة من الولايات المتحدة الأمريكية (Ferna'ndez-Rodr'iguez and Gantman 2011). وبالتالي، تم تلقي تقنيات العلاقات الإنسانية كنوع من "القرض الثقافي" (كاستيلو 1963). أعرب أحد أوائل الكتب المدرسية لكلية إدارة شؤون الموظفين في ذلك الوقت عن الحاجة إلى دراسة متوازنة "لمشكلة العلاقات الإنسانية بأكملها في المؤسسة" (Cun'at 1958، 10). زارت مجموعات من كبار المديرين وموظفي الخدمة المدنية والعلماء الإسبان الولايات المتحدة الأمريكية بهدف التعرف على نماذج الإدارة الجديدة. تم الترحيب بمفهوم العلاقات الإنسانية بحرارة في المجموعات الكاثوليكية الاجتماعية وبين الشخصيات ذات الصلة من الفكر الليبرالي، مثل (Ortega y Gasset (Guille'n 1996). كقوة مقابلة للرؤية العسكرية للعمل، وهكذا، خلال هذه المرحلة، تم دعم إدارة الموارد البشرية من خلال أيديولوجيات الرقابة المعيارية. كان للأفكار الإنسانية لمايو وبارنارد حول التعاون مع الموظفين تأثير كبير في مجال العلاقات الصناعية (غارسيا رويز 2003). عام 1984). كانت هناك مفارقة واضحة لخطاب العلاقات الإنسانية في سياق ديكتاتورية بدون نقابية حرة ومستقلة. ألفت CNPI أولويات مبادراتها التدريبية في الإدارة العلمية وقدمت دورة لمديري الشركات المتخصصة في العلاقات الإنسانية. المستوحاة من

برامج التدريب داخل الصناعة وتبسيط العمل التي طورها الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية، في SEAT، والشركة المصنعة للطائرات CASA، و Banco de Vizcaya. في عام 1957، صممت ASE دورة للسكرتاريات الاجتماعية وقدمت حلقات دراسية حول المقابلات المتعمقة واستقصاءات مناخ العمل وصناديق الاقتراحات وغيرها من التقنيات. خلال الستينيات، تم تلبية الطلب على تدريب المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في وقت واحد من قبل أقسام الاقتصاد وعلم النفس من جهة، من ناحية أخرى. إنشاء كلية علم النفس والتكنولوجيا النفسية (Escuela de Psicología y Psicotecnia) في الجامعة ساعدت مدريد، في إنشاء نهج أكثر علمية لتدريب الموارد البشرية، مما منح وضع العبادة للاختبار النفسي. في نهاية الستينيات، قدمت معظم إدارات الاقتصاد مواضيع تتعلق بوظيفة الموظفين، مثل العلاقات الإنسانية، والعوامل البشرية في الإنتاجية والعلاقات الصناعية. كانت هناك مجموعة من الأدلة التي تهدف بوضوح إلى المجال المهني. من بينها، كانت كتب كون (1958) (at) ولوكاس أورتويتا (1960) منتشرة على نطاق واسع. فشلت الجامعات العامة في توفير التعليم المناسب على مستوى الدراسات العليا (Fernaández-Rodríguez and Gantman 2011). احتلت هذه المساحة كليات إدارة الأعمال الخاصة. كانت أول كلية إدارة أعمال هي مدرسة (Escuela de Organización Industrial (EOI) (1955). تم إنشاؤها في عام 1955 من قبل وزارة الصناعة، وكانت لاعبا مهما في تنفيذ دورات العلاقات الإنسانية. قدمت برنامجها لتحسين الموظفين (Programa para el perfeccionamiento de personal). قدمت EOI مساهمة رئيسية في عملية أمركة الفكر الإداري، واستقبلت بانتظام زوارا من المؤسسات الأمريكية وقدمت منحا دراسية للمحاضرين الإسبان لتلقي التدريب في الجامعات الأمريكية. كما كانت المدارس التي تسيطر عليها الكنيسة الكاثوليكية بمثابة وسائل لنشر اتجاهات إدارة الموارد البشرية الجديدة. درس عدد كبير من كبار المديرين في مؤسسات مثل معهد الدراسات العليا (IESE)، (ICADE) والمدرسة العليا لإدارة الأعمال والإدارة (ESADE). أطلقت ICADE أيضا دورة دراسات عليا في إدارة شؤون الموظفين. مثل أوبوس داي أو الاتحاد الصناعي مجموعة موندراغو التعاونية، لتنفيذ جدول أعمال الموارد البشرية مع وجهة نظر خاصة جدا للعدالة الاجتماعية. لعب ظهور جمعيات المديرين المحترفين دورا هاما في تطوير الفكر الإداري. على وجه التحديد، في عام 1956، أسس 10 مديرين تنفيذيين مؤثرين مشبعين بفلسفة حركة العلاقات الإنسانية جمعية تقدم الإدارة (رابطة تقدم المديرية، APD). تهدف هذه المؤسسة، المستوحاة من جمعية الإدارة الأمريكية، إلى إضفاء الطابع المهني على إدارة الأعمال وتسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين المديرين. نشأت الجمعية الإسبانية لإدارة وتنمية الناس (Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas)، كان الأمر حاسما في إضفاء الشرعية على هؤلاء المهنيين، وتزويدهم بهوية مشتركة، ظهرت AEDIPE في نفس الوقت مع جمعيات إدارة شؤون الموظفين المماثلة في البلدان الأوروبية الأخرى مثل البرتغال (1964) وهولندا (1965) والنرويج (1967). صممت على غرار الرابطة الأوروبية لإدارة شؤون الموظفين (EAPM)، ممارسة إدارة الموارد البشرية كانت الآلية المؤسسية لنشر سياسات إدارة الموارد البشرية الجديدة هي التماثل المعياري. أنشأ التدريب الرسمي والمهني مجموعة من القواعد المشتركة التي دفعت المنظمات إلى اعتماد ابتكارات محدودة. بدأت الشركات في القيام بممارسات الموظفين المختلفة بطريقة أكثر عقلانية. الإدارة والتاريخ التنظيمي (263 أنشأ 1960) (Sevillana de Electricidad) و (1965) (Renault) أنظمة توظيف أكثر احترافا. تم تنفيذ نهج مختلفة لتقييم الوظائف في شركات مثل Union Fenosa و Alfa Iberduero. في الستينيات، بدأت العديد من الشركات، في تطبيق أدوات القياس النفسي التي تم تقديمها قبل سنوات. في الواقع، كان تدفق الأفكار من الأوساط الأكاديمية إلى الصناعة مكثفا بشكل خاص خلال هذه الفترة. في كثير من النواحي، عزز ظهور إدارة الموارد البشرية في كل من الشركات والجامعات المجال كمجال للممارسة الإدارية ومجموعة من المعارف. وفقا لدراسة استقصائية روجت لها وزارة الصناعة في بداية الستينيات، بالنظر إلى هذه الظروف، بشكل عام، والتي تضم إلى حد كبير الفلاحين المعينين من المناطق الأقل نموا (كاستيلو 1963). تم تجاهل مسائل مثل ارتفاع معدل دوران الموظفين والنساء اللواتي يغادرن القوى العاملة عندما تزوجن تماما. خلال هذه الفترة، كان الاستثمار الأجنبي المباشر مهما للغاية لدمج أحدث تقنيات إدارة الموارد البشرية وإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية. حيث أحضرت أدلة الموظفين الخاصة بها (Puchol 1997). على سبيل المثال، استخدمت سيسترو هيسبانيا اختبارات القياس النفسي التي تم إنشاؤها في مقرها الفرنسي. في مجال الاستشارات، تطورت الاستشارات الإدارية في وقت لاحق، بسبب وجود مكافئات وظيفية مثل (INI) (Faust and Kordon 2008). يبدو أنه لم تكن هناك أفكار واضحة حول إدارة الموارد البشرية في إسبانيا حتى الستينيات (Matute Butraguen 1975). في بلدان أخرى مثل فرنسا، تم إضفاء الطابع المؤسسي

على إدارة شؤون الموظفين على نفس مستوى المبيعات أو المجال المالي قبل 10 سنوات. وفقا لدراسة أجراها لينز ودي ميغيل (1963أ)، لم يكن لدى ربع الشركات الإسبانية سوى مدير لشؤون الموظفين. تم توحيد هذه المنطقة بعد سنوات. في عام 1967، كشفت دراسة مهمة أجرتها EAPM عن ضعف تطور وظيفة الموظفين في الشركات الإسبانية (Frederick and Haberstroh 1969). علاوة على ذلك، لم يكن لدى سوى 60٪ سوى 10 سنوات من الخبرة في إدارة الموارد البشرية. على الرغم من هذا المعدل الباهت للتنمية، عقد الاجتماع الأول ل EAPM في إسبانيا في عام 1968. على الرغم من أن التأخير في تطوير إدارة الموارد البشرية كان كبيرا، فقد تم التخلي عن الخطابات الميكانيكية والعقلانية. تم ممارسة بعض أشكال "التحسين الصناعي" كجزء مهم من إدارة العمل. تم استخدام مجموعة متنوعة من الخدمات مثل التأمين الصحي ودروس اللغة والمنح وغرف غداء الموظفين والمحلات التجارية التعاونية للشركة "كأجور خفية" (Linz and De Miguel 1963b). كانت نيتهم الرئيسية هي ربط العمال بالشركة - وهي رسالة حاولت مجالات الشركة العديدة في تلك الحقبة نشرها. ومع ذلك، فإن الحجم الصغير للشركات الإسبانية، لينز ودي ميغيل (1963أ). كان من الواضح أن أقلية صغيرة فقط من الشركات لديها مبادرات تقدمية في مجال إدارة الموارد البشرية. 5. المنافسة بين السيطرة العقلانية وأيديولوجيات الرقابة المعيارية: فترة العلاقات الصناعية (1973-1980) في السنوات الأخيرة من نظام الجنرال فرانكو، كانت إدارة الموارد البشرية أكثر اهتماما بالحالة العامة للعلاقات بين صاحب العمل والموظف أكثر من اهتمامها بتطوير أدوات وتقنيات جديدة. السياق تسببت الأزمة الدولية لعام 1973 في تغييرات جذرية في نظام التوظيف ووجدت وظيفة الموظفين نفسها في مواجهة مشكلة العمل. منذ الستينيات، تم تهميش النظام الرسمي للعلاقات الصناعية وتفاوض العديد من المديرين بشكل غير رسمي مع ممثلي النقابات السرية (هيرانز 1991). كان لدى العديد من المديرين التنفيذيين لشؤون الموظفين خبرة مباشرة في التوتر السياسي والضغط الاجتماعي. بحلول منتصف السبعينيات، كان معدل الإضراب الإسباني، من بين أعلى المعدلات في أوروبا الغربية (هامان ومارتينيز لوسيو 2003). كان أيضا وقتا للشراكة الاجتماعية، تم خلاله، بسبب الفراغ القانوني، إنشاء ظروف العمل بطريقة مركزية من قبل الدولة وأرباب العمل والنقابات. في سياق الاتفاقات الاجتماعية الوطنية واسعة النطاق (Pactos de la Moncloa)، كانت Union'n General de Trabajadores (UGT و Comisiones Obreras (CCOO))، صاغ الدستور الإسباني لعام 1978 مبادئ تأسيس نظام "غربي" للعلاقات العمل، مما يؤكد الحاجة إلى نهج جديدة في إدارة الموارد البشرية؛ ولكن في عام 1980، مع مرور قانون العمال (Estatuto de los Trabajadores)، تم إنشاء الإطار القانوني الرئيسي لأرباب العمل والعمال. فكر إدارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة المتوترة في العلاقات الصناعية، تنافست خطابات السيطرة العقلانية وخطابات السيطرة المعيارية على الهيمنة. لم تتماشى أمركة إدارة الموارد البشرية الإنسانية ولكن ذات الميول الإدارية في عهد فرانكو مع نهج إدارة الموارد البشرية الجديدة التي ظهرت مع الأزمة الاقتصادية العالمية. يفسر التأثير القوي لنظام لوائح سوق العمل هيمنة قانون العمل ضمن التقاليد المختلفة لإدارة الموارد البشرية في هذه الفترة. فيما يتعلق بالتدريب، وهو مدرسة أعمال تم إنشاؤه مؤخرا، برنامج دراسات عليا في العلاقات الصناعية (Programa Superior de Administracio'n de Personas y Relaciones Laborales). من الجدير بالملاحظة أيضا أنه في عام 1977، عقد المؤتمر الأوروبي لإضفاء الطابع الإنساني على العمل في مدريد. سعت هذه المبادرة إلى إثارة أسئلة بشأن الدور الجديد للعمل في المجتمع. تاريخ الإدارة والتنظيم 5.3 265. ممارسة إدارة الموارد البشرية خلال هذه المرحلة، أكد مديرو شؤون الموظفين الذين لديهم معرفة عميقة بالقضايا القانونية على دورهم كمستكشفين لاستكشاف الأخطاء وإصلاحها. غالبا ما تم تقديم المشورة لإدارات شؤون الموظفين من قبل مكاتب محامي العمل (Porret Gelabert 1997). في تلك المرحلة، مكرسة لتوظيف العمال وتدريبهم وتقييمهم، ومنطقة علاقات العمل التي تتعامل مع القضايا القانونية، والصراع الفردي والجماعي. في الثمانينيات، انضمت إسبانيا إلى الاتجاهات الدولية الرئيسية في إدارة الموارد البشرية. واستبدال احتكارات الدولة بالمنافسة الشديدة بين الشركات المدرجة، في غضون سنوات قليلة، السياق في عام 1983، عادت الأزمة الصناعية إلى الظهور، ونتيجة للوضع الحرج، تم تفكيك القطاعات غير التنافسية (إعادة التحول الصناعي). تحكم سلسلة من الاتفاقات محتوى المفاوضات الجماعية، وكان على الشركات أن تتبع نظاما تنظيميا شاملا ومفصلا في مجال إدارة الموارد البشرية (غودرهام، نوردهاوغ، وريندال 1999). لطالما كانت معدلات البطالة المرتفعة عاملا محبطا في النضالات العمالية وعنصرا تأديبيا في المؤسسات (هيرانز 1991). منذ بداية التسعينيات، تم تنفيذ خطط إعادة هيكلة واسعة النطاق في الشركات الوطنية الرئيسية مثل Telefonia و Iberia. ومع ذلك، حدث المساومة النقابية من بعض العواقب السلبية للتغيير التنظيمي (Marín Lucio et al.).

6.2. (2001). فكر إدارة الموارد البشرية منذ أوائل الثمانينيات، نما الاهتمام بالدراسات الإدارية بسبب إعادة الهيكلة الصناعية وإلغاء الضوابط التنظيمية. فتحت هذه الظروف الطريق لخطاب قوي حول فوائد القدرة التنافسية (Ferna uez-Rodríguez and Gantman 2011). تم استخدام مفاهيم مثل القيادة والجودة والالتزام للاستفادة من الصناعات. تبحث الشركات الإسبانية الكبرى بنشاط عن تفاهم متبادل مع موظفيها المؤهلين لتحديد ثقافة مؤسسية جديدة تتميز بتوجيه العملاء وإعادة الهيكلة الداخلية وخفض التكاليف. تؤكد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الصلة بين إدارة الموارد البشرية وسياق الأعمال التجارية واستراتيجية الشركة (Festing 2012). أصبح هذا النمط العقلاني الواضح لإدارة الموظفين شائعاً بفضل الأعمال الأساسية لمدرسة ميشيغان ونظرتها الصعبة لإدارة الموارد البشرية. كما 266 أو. رودريغيز-رويز يشير غودرهام ونوردهاوغ وريندال (1999) إلى أن أرباب العمل الإسبان محافظون بشكل أساسي، أثرت هيمنة إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على مدى السنوات الثلاثين الماضية تأثيراً عميقاً على تكوين إدارة العمل. يكشف هذا التطور أن الاتجاه الدولي نحو "التخارج وإعادة تسويق العمالة" في الثمانينيات والتسعينيات (كوفمان 2008، ومن المقارقات أن الحماس مع إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يحدث في بلد لا يشارك فيه مديرو الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية. تؤكد البيانات هذا الاتجاه: في عام 1989، اعترف اثنان من كل ثلاثة مديري الموارد البشرية بأنهم لم يشاركوا في القرارات الاستراتيجية للشركة (Rodríguez Porrás et al). تمت رعاية النهج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من قبل كليات إدارة الأعمال الإسبانية. ممارسة إدارة الموارد البشرية تم نشر سياسات السيطرة العقلانية الجديدة من خلال تقليد ابتكارات إدارة الموارد البشرية للشركات متعددة الجنسيات (MNCs) والشركات الاستشارية (التماثل المتماثل). تم تعزيز اعتماد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال عمل الشركات متعددة الجنسيات والشركات الاستشارية. تمثل ابتكارات العمل مثل "التويتية" والإنتاج الرشيق مساهمة مهمة. دعمت بعض الشركات متعددة الجنسيات إنشاء دوائر الجودة أو بعض متغيراتها. كان هذا هو الحال مع فورد (1979) ويستغهاوس (1983) وألكاتيل ستاندرد إلكترونيكا (1984) وبيجو سيترو (1986) و en (1987) وسيات (1987) (Pe rez-D íaz and Rodríguez 1994). في موازاة ذلك، دفع التوسع في الشركات الوطنية الكبرى الرئيسية مثل Grupo Santander و Telefónica هذه الشركات إلى اعتماد ممارسات عمل عالية الأداء مستوحاة من التأثيرات الأجنبية. في هذه الفترة، ساهم الاستخدام المتزايد للتحليل المالي لسياسات الموارد البشرية في تكوين تقليص الحجم كاستراتيجية منح. منذ الثمانينيات، زادت إدارات الموارد البشرية في الشركات الإسبانية من طلبها على الخدمات الاستشارية التي توفر المزيد من الحلول الموجهة نحو أصحاب العمل. قدمت مجموعة هاي نهجاً جديداً لتقييم الوظائف. خلال التسعينيات، وبريس ووترهاوس، وميرسر، وبيرينز. كان الاستبدال النهائي لإدارات شؤون الموظفين التقليدية من قبل إدارة الموارد البشرية في الإدارة العليا تطوراً كبيراً خلال هذه الفترة (Porret Gelabert 1997). في بعض الشركات الصناعية الكبيرة، تم تشكيل قسم الموارد البشرية، بدأ ينظر إلى المدير التنفيذي للموظفين ليس على أنه فني ولكن كمدير. اعتبر من الضروري نقل تدريبه من المجالات الناعمة (القانون وعلم النفس وعلم الاجتماع) إلى المناطق الصعبة (الاقتصاد والهندسة). إلا أن وظيفته أصبح أكثر تركيزاً على المنطقة الاستراتيجية. كجزء من خطابهم المنتشر والمزخرف حول قيمة رأس المال البشري، يمكن رؤية العودة إلى السيطرة العقلانية في السياسات الوظيفية المختلفة لإدارة الموارد البشرية. فيما يتعلق بالأجور، عززت الشركات متعددة الجنسيات مخططات الأجر مقابل الأداء التي تم إدخالها في نهاية السبعينيات. تم استخدام المكافآت والمكافآت الموجهة نحو الأهداف والمزايا والامتيازات المشتركة بشكل متزايد كأدوات للاحتفاظ بالعمال المؤهلين وتحفيزهم. يمكن تفسير إدخال خيارات الأسهم كشكل من أشكال الدفع على أنه علامة أخرى على الأمركة. وبنفس الطريقة، في سياق التنمية الاقتصادية السريعة، كانت هناك زيادة مذهلة في مبادرات التدريب التي يدعمها مالياً الصندوق الاجتماعي الأوروبي والمؤسسات الوطنية للتدريب الدائم. زادت بعض البنوك أو شركات الطاقة أو الخدمات مثل Repsol و Iberdrola و El Corte Ingles من جهودها لتدريب الموظفين ذوي الياقات البيضاء باستخدام دورات قصيرة (Rodríguez Pe rez-D íaz 1994). وهكذا، استفادت مجموعة مستقرة من العمال الرئيسيين من هذه الإجراءات، مما وسع فرصهم في التطوير المهني. من بين هذه المجموعة، جعلت شريحة طرفية من الموظفين من الممكن المرونة العديدة والوظيفية للشركة. خلال هذه المرحلة الحالية،