

نظام کاربرد منابع انسانی

مقدمه

نگرش استراتژیک به قلمروی مدیریت منابع انسانی که ساختار نظری کتاب حاضر را تشکیل داده است بر تعامل بین اجزاء سیستم با یکدیگر و تعامل سیستم با محیط بیرونی خود، تأکید ویژه دارد. بنابراین زیر مجموعه‌های چهارگانه نظام مدیریت منابع انسانی باید متوازن کننده فعل و انفعالات یکدیگر در راستای تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان باشند. هرگونه نارسائی و محدودیتی که باعث شود زیر مجموعه‌های دیگر نظام مدیریت منابع انسانی (نظام تأمین و تعدیل، نظام بهسازی و نظام نگهداری) نتوانند بطور موثر وظایفشان را به انجام برسانند، نظام کاربرد منابع انسانی باید درصدد جبران آن باشد.

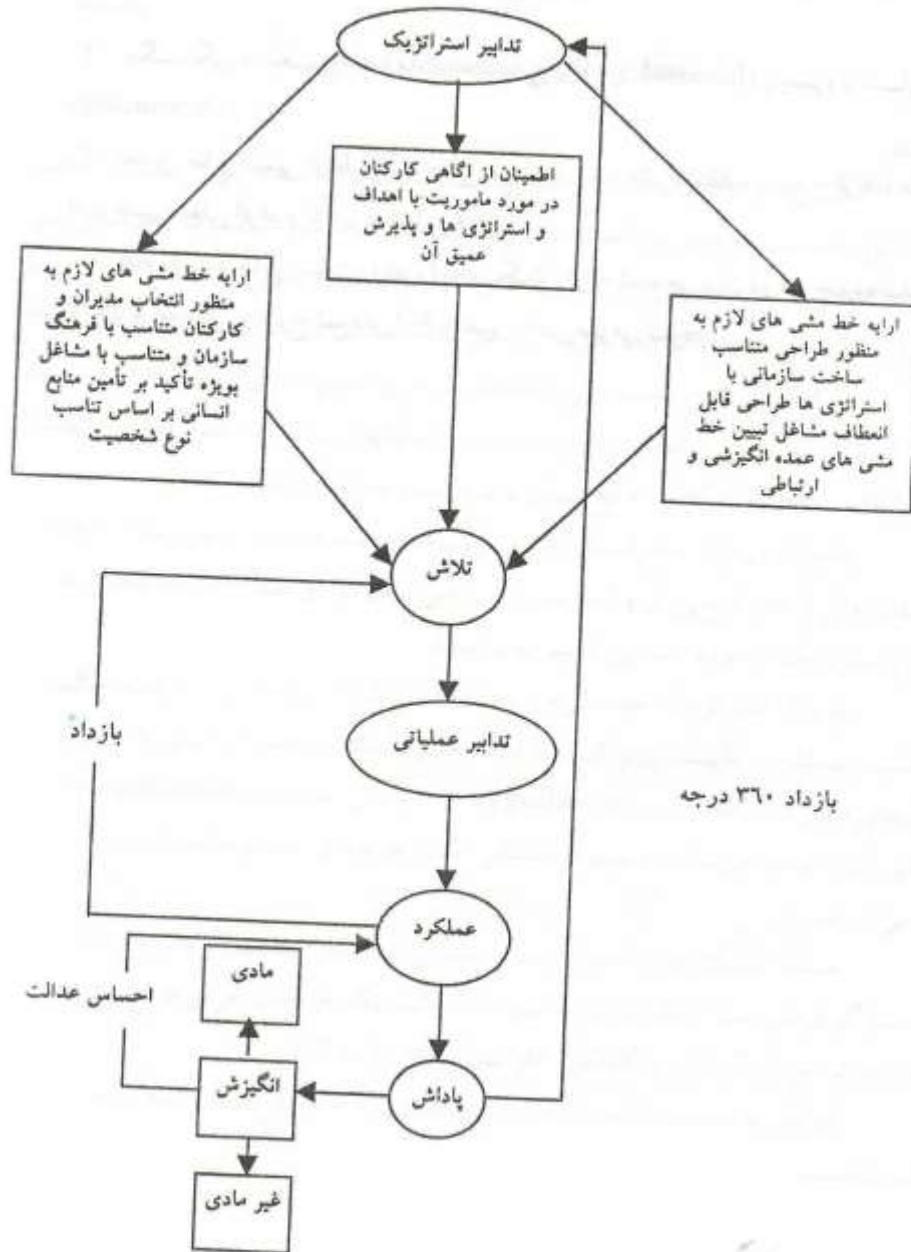
بکارگیری مؤثر منابع انسانی از مسئولیت‌های همه مدیران و سرپرستان سازمانها می‌باشد ولی از نظر طرح‌ریزی و اجرا مدیران را می‌توان در دو حوزه عمده، تحت عنوان حوزه استراتژیک و حوزه عملیاتی تقسیم بندی نمود.

مدیران استراتژیک خط‌مشی‌ها و هدف‌های کلان سازمان را در زمینه چگونگی جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد ارائه می‌نمایند و راهنمایی‌های لازم در زمینه جابجائی‌های درون سازمانی (Intraorganization) و بین سازمانی (Interorganization) و نظایر آن را توصیه می‌نمایند و مدیران عملیاتی عمدتاً طرح‌های استراتژیک را به مرحله عمل درمی‌آورند.

مسلماً تفکیک حوزه استراتژیک و عملیاتی بدان معنی نیست که مدیران اجرایی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نباید دخالت داشته باشند بلکه طرح‌های موفق طرح‌هایی هستند که قابلیت اجرایی آنها از دیدگاه کلیه کارکنان سازمان تأیید گردد.

در حوزه تصمیمات استراتژیک مرتبط با کاربرد مؤثر منابع انسانی سه زمینه زیر حائز اهمیت است.

- ۱- متناسب نمودن منابع انسانی، استراتژی‌های سازمان و در صورت لزوم ارائه توصیه‌هایی در جهت کوچک‌سازی (Downsizing)، متناسب سازی (Wightsizing) سازمان.
 - ۲- چگونگی دریافت خدمات پشتیبانی از درون (Inhouse) و بیرون سازمان (Outsourcing).
 - ۳- تعدیل منابع انسانی از طریق جابجائی‌های درون سازمانی، انتقال، ترفیع - ارتقاء مقام، تغییر مسیر شغلی افراد و تدابیری از این قبیل.
- نظام کاربرد منابع انسانی را در راستای نگرش ارائه شده می‌توان در دو حوزه تدابیر استراتژیک و عملیاتی به شرح نمودار ۱-۶ با تعبیر خاص معرفی نمود.



نظام کاربرد منابع انسانی

آثار و نتایج تلاش‌های سه‌گانه‌ای که در جذب، بهسازی و نگهداری منابع انسانی انجام می‌گیرد عمدتاً در بکارگیری مؤثر این منبع استراتژیک در سازمان متجلی می‌گردد. این نقش را مهارت‌های انسانی و یا دانش بکارگیری منابع انسانی نیز نامیده‌اند.

بر مبنای پاره‌ای تحقیقات انجام شده، مشکل اصلی فارغ‌التحصیلان مؤسسات و مدارس عالی بازرگانی ضعف آنان در نوشتن، بررسی‌های تحلیلی یا تصمیم‌گیری نیست بلکه ضعف اصلی آنان در مهارت‌های انسانی و روابط عمومی است.^۱

یکی از تفاوت‌های نگرش‌های جدید مدیریت نسبت به گذشته این است که مدیریت منابع صرفاً یک وظیفه ستادی منظور نمی‌شود و همه مدیران در سطوح مختلف سازمان، در این امر دخالت دارند، و واحد ستادی مربوطه را پشتیبانی کننده مدیران در زمینه‌های مختلف تلقی می‌کنند، بویژه در زمینه بکارگیری و پرورش منابع انسانی که بطور قطع مدیران اجرایی ارتباط مستقیم‌تر با این امر را دارند.

مدیران سازمانها را می‌توان در سه سطح تحت عنوان مدیران عالی، مدیران میانی و سرپرستان اجرایی تقسیم‌بندی نمود. در بکارگیری مؤثر منابع انسانی سه سطح بطور مؤثر دخالت دارند. با این تفاوت که مدیران عالی در راستای استراتژی‌های سازمان خط‌مشی‌های استراتژیک را که می‌توانند راهنمای واحد ستادی مسئول در طرح ریزی‌های منابع انسانی و راهنمایی سرپرستان اجرایی در هدایت کارکنان باشد ارائه نمایند. دو سطح دیگر بعلاوه تردیکتر بودن با کارکنان اعمال رهبری مستقیم نمایند.

با توجه به وظایفی که برای مدیران، بویژه مدیران ارشد مطرح می‌شود. از جمله وظایف نه‌گانه مطرح شده توسط میتزبرگ عنوان گردیده در تمام وظایف مدیران به نحوی توجه به کاربرد مؤثر منابع انسانی مطرح است.

^۱ - این ادعا که در صفحه ۱۲ کتاب مدیریت رفتار سازمانی ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی آمده

از منبع زیر اقتباس شده است.

L. W. Porter and L. E. McKibbin, Future of Management Education and Development: Drift or Thrust into the sixteenth century McGraw - Hill.

میتنزرنگ وظایف نه گانه زیر را برای مدیران مطرح ساخته که البته این وظایف بیشتر به مدیران عالی و میانی سازمانها مربوط می شود.

نوع وظیفه		
روابطی	ارتباطی	تصمیمی
بعنوان رئیس	بعنوان نظارت کننده	بعنوان کارآفرین
ایفای نقش اجتماعی، تشریفاتی و برقرار کننده روابط با سایر سازمانها	کنترل کننده عملکرد و پیشرفت کار	هدایت کننده مستقیم یا غیر مستقیم خلاقیت ها و تلاش ها
بعنوان رهبر	بعنوان توزیع کننده	بعنوان اداره کننده بحران
هدایت کننده و ایجاد کننده انگیزه برای زیردستان و ایجاد کننده همسویی بین اهداف کارکنان و سازمان بعنوان رابط	انتقال اطلاعات به داخل و خارج سازمان بر حسب نیاز	پذیرش مسئولیت، زمانیکه تمام و یا بخشی از سازمان در معرض مخاطره و بحران باشد.
بعنوان رابط	بعنوان سخنگو	بعنوان توزیع کننده منابع
همساز کننده واحدهای مختلف سازمان و محیط اطراف سازمان.	برقرار کننده روابط عمومی مؤثر و مبلغ سازمان	تعیین کننده اولویت ها و تخصیص دهنده منابع

همانگونه که در مقدمه اشاره شده کاربرد مؤثر منابع انسانی را می توان با شاخص بهره‌وری نیروی کار اندازه گیری نمود و این شاخص عبارت است برون داد منابع انسانی (LO) به درون داد آن (LI)، از آنجا که برون داد منابع انسانی بطور خالص، به سختی قابل اندازه گیری است و در شرایطی این محاسبه معنی دار است که سایر عوامل تولید و محیط کاملاً ثابت بوده، هیچگونه تغییری بوجود نیاید، که این امر تقریباً غیر ممکن است، بنابراین ناچاراً یا ارزش تولید محصولات و خدمات (به قیمت ثابت) در نظر گرفته می شود و یا ارزش افزوده. محاسبه درون داد منابع انسانی نیز چندان آسان نیست. از جمله شاخص هایی که می توان برای این منظور بکار برد: متوسط ساعات کار، متوسط تعداد کارکنان در محدوده زمانی خاص (مثلاً یک سال) و یا هزینه های منابع انسانی که بصورت هزینه های ثابت و متغیر قابل محاسبه است. اگر در نظر باشد بهره‌وری نیروی کار با دقت محاسبه شود بهتر است قبلاً تعطیلات موردی و مرخصی های استعلاجی و غیراستعلاجی، ساعات کار در شیفت کاری، ساعات استراحت و نظیر اینها را در نظر گرفت. نقش میزان مهارت کارکنان و ارتقاء مهارت بعلت تجربه کاری و آموزش نیز از جمله متغیرهایی است که در بهره‌وری نیروی کار تأثیر گذار است.

با همه این دشواریها، محاسبه میزان بهره‌وری نیروی کار شاخص مناسبی برای مشخص کردن مدیریت مؤثر منابع انسانی کاربرد مؤثر منابع انسانی می‌باشد.

لازم به یادآوری است که در اغلب کشورهای صنعتی بیشترین سهم در بهای تمام شده کالا و خدمات متعلق به هزینه منابع انسانی است (حدود ۵۰ درصد) در حالیکه در ایران سهم نیروی کار در بهای تمام شده حدود ده تا پانزده درصد است و لذا عمده‌ترین هزینه را تشکیل نمی‌دهد ولی از آنجا که کاهش هزینه‌های دیگر چندان مقدور نیست معمولاً توجه به کاهش هزینه‌های مربوط به منابع انسانی و ارتقاء بهره‌وری آن بیشتر است.

باید اشاره شود که در بکارگیری مؤثر منابع انسانی رعایت تناسب شغلی در انتصابات و مدیریت عملکرد که در فصل چهارم کتاب به ویژگیهای آن اشاره شده، اثر کاملاً چشمگیر داشته و باعث تقویت محرکهای درون‌زا برای کارکنان می‌گردد.

مطالب این فصل در چارچوب نگرش سیستمی که نمودار ۲-۶ تصویری از آن ارائه نموده در سه بخش تنظیم گردیده است. بخش اول به نقش رهبری اثربخش در بکارگیری مؤثر منابع انسانی اختصاص داده شده. بخش دوم ارتباطات و انگیزش که در واقع ابزار استفاده مؤثر از منابع انسانی به شمار می‌آید، مورد بحث قرار گرفته و بالاخره بخش سوم مقوله انضباط کار، جایجائی و نهایتاً جداسازی افراد از سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

پرسشنامه تعیین کیفیت زندگی کاری (QWL)

چه نوع محیط کاری را دارای کیفیت می‌دانید؟ برای کمترین اهمیت ۱ و برای بیشترین اهمیت ۴ را در نظر گرفته و در داخل مربعها علامت × بگذارید.

محیطی دارای کیفیت است که در آن:

۴ ۳ ۲ ۱

- ۱- احساس امنیت شغلی شود.
- ۲- احساس آرامش روانی شود.
- ۳- مشارکت در تصمیم گیری وجود داشته باشد.
- ۴- شاغل یا شغل تناسب داشته باشد.
- ۵- همکاران سازگار باشند.
- ۶- امکان ارتقاء وجود داشته باشد.
- ۷- محل کار مناسب باشد.
- ۸- شرایط کار مطلوب باشد.
- ۹- فرصتهایی برای ترقی و پیشرفت وجود داشته باشد.
- ۱۰- تعداد روزهای کار کمتر و تعطیلات آخر هفته بیشتر باشد.
- ۱۱- رئیس از شایستگی لازم برخوردار باشد.
- ۱۲- حقوق و دستمزد کافی باشد.
- ۱۳- امکانات رفاهی وجود داشته باشد.
- ۱۴- امکانات ورزشی و برنامه ریزی برای آن وجود داشته باشد.
- ۱۵- امکانات آموزشی لازم باشد.
- ۱۶- پاداشهای نقدی کافی وجود داشته باشد.
- ۱۷- کمکهای غیر نقدی لازم داده شود.
- ۱۸- سایر مزایای غیر مستقیم وجود داشته باشد.
- ۱۹- استفاده از مرخصیهای تشویقی امکان پذیر باشد.
- ۲۰- میزان حوادث ناشی از کار کم باشد.
- ۲۱- محیط کار بهداشتی باشد.
- ۲۲- سرپرست مستقیم لایق باشد.
- ۲۳- خط مشی های سازمان مشخص باشد.
- ۲۴- شغل متنوع و همراه با مسئولیت باشد.