

## فصل پنجم نظام نگهداری منابع انسانی

### مقدمه

در کتابهای درسی مدیریت منابع انسانی، به ویژه کتبی که در دهه نود با نگرش راهبردی (استراتژیک) نوشته شده فصلی تحت عنوان نگهداری، یا مشابه آن ملاحظه نمی‌شود. مثلاً بخشی از مطالبی که در چارچوب این فصل آمده است تحت عنوان انگیزش و پاداش (کتاب لاندی و کولینگ ۱۹۹۷)، یا مشارکت کارکنان در موفقیت سازمان و اتصال پاداش به راهبردهای منابع انسانی (واکر ۱۹۹۲) و یا ایمنی و بهداشت و برنامه‌های یاری‌کننده کارکنان (کاسیو ۱۹۸۹) و نظیر اینها در کتابها منعکس است.

به عقیده نگارنده، نگهداری کارکنان سازمانها و به ویژه نگهداری مدیران، ابعادی وسیعتر از ارتباط دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی، یا تأمین بهداشت و ایمنی در محیط کار دارد. ضمناً نباید چنین تصور شود که توقعات کارکنان از سازمانهایشان در همه جا و در هر فضای کاری یکسان است و به راحتی می‌توان این توقعات را تشخیص داد. تصور هر فضای فرهنگی از کیفیت زندگی کاری (QWL) تصور ویژه‌ای است که مدیران باید در جهت شناخت آن تلاش نمایند. زمانی که از امور مربوط به حفظ و نگهداری کارکنان در یک سازمان صحبت می‌شود، لازم است ابعاد گوناگون و پیچیده‌ای که نیازها و تمایلات فردی، گروهی و سازمانی را به وجود می‌آورد و تفاوت‌های فردی و گروهی در تعییر از شرایط کار با کیفیت، مورد توجه قرار گیرد و انسانها با تمام ابعاد وجودشان در رابطه با کار و زندگی اجتماعی مورد مطالعه قرار گیرند. نگاه به انسان به عنوان یک سیستم و یا جزئی از یک سیستم کاری، نباید این تصور را به وجود آورد که می‌توان انسان را مانند یک سیستم مکانیکی مورد مطالعه قرار داد. بلکه شناخت ابعاد ناملموس انسان است که نگهداری او را دشوار می‌سازد.

۱- سید محمود شیاه‌پوش «مبانی اداره توجیدی» قسمت اول مبانی سازمان در اسلام، تهران: نشر ابجد

در مورد رضایت کارکنان از کار و محیط کاری نظریه‌های فراوان در متون رفتار سازمانی مطرح گردیده که این نظریه‌ها می‌تواند راهنمای اجمالی مدیران در عمل باشد ولی آزمون این نظریه‌ها در چارچوب فرهنگ و باورهای بومی جوامع مختلف از جمله قوم‌های مختلف کشور خودمان ضروری است.

لازم به ذکر است که بر اساس ادعای دانش مردم‌شناسی فرهنگی، نمی‌توان برای یک ملت متشکل از اقوام با فرهنگ‌های مختلف یک فرهنگ ملی کاملاً مشخص تعریف نمود. همین ادعا را تا حدی در مورد فرهنگ سازمان‌ها نیز می‌توان مطرح نمود. بنابراین باید دید زبان ساکت فرهنگ، کیفیت زندگی کاری را چگونه تفسیر می‌کند.<sup>۱</sup>

در کتاب حاضر مقوله نگهداری جدا از تدابیر کاربرد مؤثر منابع انسانی در یک فصل متمرکز شده است و توجه این سازماندهی تا حدی متأثر از نظریه دو عاملی هرزبرگ می‌باشد. بدین معنی که نگارنده نیز معتقد است که عوامل نگهدارنده کارکنان تا حدی با عوامل برانگیزاننده متفاوت است. در عین حال بر این عقیده نیز هست که عوامل نگهدارنده (بهداشتی) در همه جوامع و همه سازمانها همان عواملی که مورد نظر هرزبرگ بوده است، نخواهد بود و بر حسب اینکه فرهنگ جوامع و فرهنگ سازمانها مجهز به چه باورها و ارزشهای مشترکی باشد عوامل نگهدارنده و برانگیزاننده متفاوتند.

آنچه که در طراحی نظام نگهداری منابع انسانی حائز اهمیت است همسوئی تدابیر و راهبردهای نظام نگهداری با اهداف و راهبردهای سازمان می‌باشد.

از آنجا که دانش مدیریت راهبردی (استراتژیک) مؤکداً توصیه دارد که اهداف راهبردهای سازمانها با توجه به عوامل محیطی، به ویژه فرهنگ سازمانی تبیین شوند طبعاً

<sup>۱</sup> - در زمینه بومی‌سازی تئوری‌های مدیریت کار چندانی در ایران نشده است در حالیکه لزوم چنین مطالعاتی کاملاً مشهود است. دکتر اصغر زمردیان در شماره‌های ۳۵ و ۳۷ مدیریت امروز «انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی» دو مقاله تحت عنوان: لزوم تنظیم تئوری‌های مدیریت و مدیریت بومی از تئوری تا عمل در اوان انقلاب مطرح ساخته. در مقاله‌ای از نگارنده تحت عنوان کند و کاوی تئوریک در زمینه مدیریت بومی که در محل مدیریت روز آمد، به چاپ رسیده تفاوت‌های فرهنگی در این زمینه مورد تحلیل قرار گرفته است. (مدیریت روز آمد شماره ۹).

راهبردهای نگهداری منابع انسانی که تأکید کامل بر کیفیت زندگی کاری دارد، لازم است با اهداف و راهبردهای بلندمدت سازمانها همسوئی داشته باشد.

ذکر این نکته ضروری است که در بعضی سازمانها ممکن است به دلایل مختلف در طول عمرشان ویژگی‌های فرهنگی خاصی شکل گرفته باشد که با راهبردهای استراتژیست‌های سازمان همسوئی نشان ندهد و حتی گاهی با بعضی راهبردها مخالفت شدید وجود داشته باشد. در این صورت توصیه شده است بر حسب درجه اهمیتی که راهبرد مورد نظر برای سازمان دارد به متحول کردن فرهنگ سازمان اقدام گردد که اینگونه اقدامات نیاز به تأمل و تخصص‌های ویژه مردم‌شناسی فرهنگی دارد.<sup>۱</sup> زیرا نظام نگهداری منابع انسانی ابعاد متعددی را شامل می‌شود و در کنار ابعاد ملموس، ویژگی‌های عاطفی، احساسی و مفهومی ناملموس که در هر جامعه و هر سازمان به نحوی متجلی است، شناخت ابعاد نگهداری را در سازمان‌ها دشوار می‌سازد. به همین جهت در این نظام عوامل نگهدارنده را می‌توان به دو دسته تقسیم نمود:

- ۱- مواردی که بیشتر در رابطه با تندرستی و حفظ سلامت جسمی کارکنان است از جمله اقدامات بهداشتی، ایمنی و حفاظتی، تربیت بدنی، خدمات درمانی و نظیر اینها.
  - ۲- مواردی که تقویت‌کننده روحیه و حفظ شئون انسانی کارکنان می‌گردد که این عوامل عمدتاً جنبه روانی معنوی، ارزشی و اعتقادی دارد. جنبه‌های تقویت روحیه و یا به تعبیر نگارنده، رواندرستی کارکنان در فصل ششم مورد بحث قرار گرفته است.
- در تعبیری که در متون موجود، از کیفیت زندگی کار (QWL) شده است عمدتاً متأثر از مدیریت منابع انسانی در کشور این می‌باشد، که تأکید بر جنبه‌های روانی نگهداری در دو پدیده مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و مجهز کردن کارکنان به توانایی‌های علمی و اخلاقی و مشارکتی (Empowerment) است.

<sup>۱</sup> - در این زمینه به دو مقاله نگارنده مراجعه شود:

مدیریت فرهنگ سازمان تدبیری راهبردی (استراتژیک) در جهت توفیق سازمانها در کتاب تمرین و مقالات مدیریت منابع انسانی و روابط کار ۱۳۷۶ (صفحه ۱۹۸)

مردم‌شناسی فرهنگی در مدیریت رفتار سازمانی و مطرح شده در سمینار توسعه فرهنگ سازمان اداره کل صنایع زاهدان، توسط نگارنده.

شاید بی‌مناسبت نباشد در مقدمه این فصل به نکته‌ای اشاره نمود که بهمان اندازه به این فصل مرتبط است با فصل ششم کتاب، نظام کاربرد موثر منابع انسانی ارتباط دارد و آن عبارت است از تغییر و تحولاتی که در الگوی فکری (Paradigm) دانش مدیریت در حال رخ دادن است پیتر دراکر آنرا الگوی فکری جدید مدیریت نامیده است.<sup>۱</sup> از جمله این تغییرات که مسلماً تحولات جهانی عمدتاً باعث آن گردیده سه مورد زیر می‌باشد.

- ۱- تاکید بر نقش رهبری بجای مدیریت (اخلاقیت و ریسک‌پذیری در تصمیم‌گیری)
  - ۲- تاکید بر مسئولیت‌پذیری وسیع و تغییر در ماهیت مشاغل به نحوی که قابلیت انعطاف سازمانی را بوجود می‌آورد و با این تعبیر دیگر متصدی یک شغل بودن و از پله‌های ترقی مسیر شغلی خاص بالا رفتن و صرفاً وفاداری مادام‌العمر به یک سازمان، معنی و مفهوم ندارد.
  - ۳- تاکید بر شناخت و بهینه کردن فرهنگ سازمانی در راستای استراتژی‌های سازمانی بجای تاکید بر ساختار وظیفه‌ای و سلسله‌مراتبی.<sup>۲</sup>
- بنابر توضیحات مختصر ارائه شده، مطالعات وسیعی که در ارتباط با علایق افرادی که به ادامه دادن خدمت خود در سازمانها علاقمندند، تجربه نشان داده است که مردم محیط‌هایی را ترک می‌کنند که در رابطه با آنها فاقد علاقه و استعدادند و تیپ شخصیتی آنها با فرهنگ سازمان مربوطه و شغلی که به آن منتصب شده‌اند سازگاری ندارد.
- بنابراین نباید این طور تصور شود که ابزار نگهداری افراد در سازمان صرفاً حقوق و مزایای مادی است.<sup>۳</sup> در عین حال که حقوق و مزایا معمولی‌ترین ابزار نگهداری منابع انسانی احساس می‌شود.

<sup>۱</sup> - به منبع زیر که بفارسی نیز ترجمه شده (فصل اول) مراجعه شود.

Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21 st century (Harper business 1999).

<sup>۲</sup> - جان ای، جونز ویلیام برلی بازخورد ۳۶۰ درجه: راهبردها، رهیافت‌ها و شیوه‌ها برای ارتقاء مدیران (تهران، نشر سایکو ۱۳۷۹) فصل اول

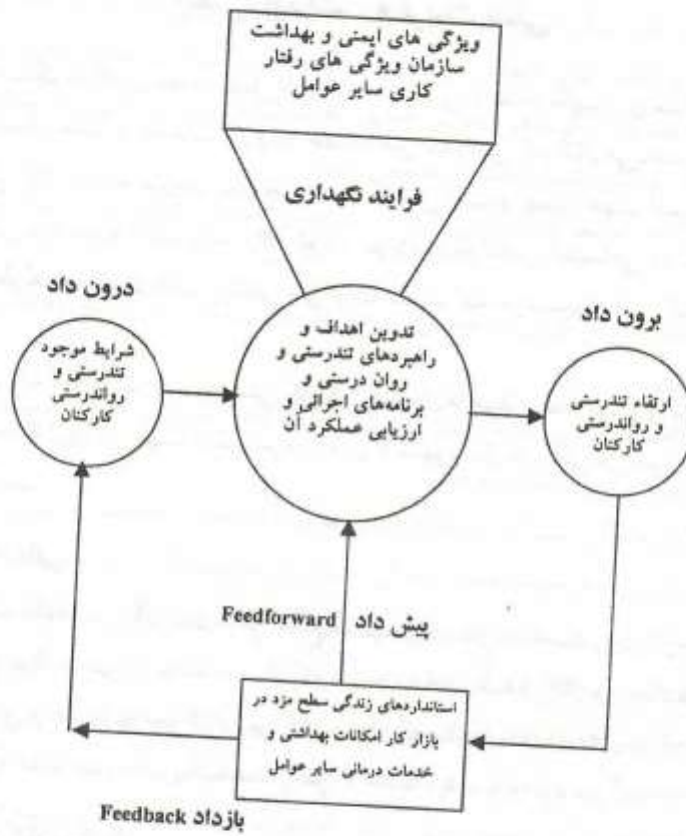
<sup>۳</sup> - جان ال هالند. حرفه مناست شما چیست؟ ترجمه دکتر سیمین حسینیان و دکتر سیده منور یزدی، تهران ۱۳۷۳ صفحه ۱۳۲.



با توجه به نکات ذکر شده ملاحظه می‌شود که نگهداری منابع انسانی نسبت به گذشته ابعاد جدیدتری پیدا کرده و طبعاً استراتژی که برای این منظور بویژه با نگرش به روند جهانی شدن باید اعمال شود نسبت به گذشته متفاوت خواهد بود.

با اینکه فطرت انسان در همه جای دنیا مشابه است معذالک نمی‌توان مانند نظریه پردازان سنتی یک شیوه برتر نگهداری منابع انسانی برای همه جهان توصیه نمود بلکه جوامع با فرهنگ‌های مختلف و حتی قوم‌های مختلف و فرهنگ سازمانی متفاوت شرایط خاصی برای محیط کار و زندگی خود می‌پسندند و مدیران لازم است این تفاوتها را تشخیص و بر اساس مبانی اقتضائی مدیریت که در مدیریت استراتژیک مورد تأکید است راه و روش متناسب را انتخاب نمایند ولی در عین حال، در صورت لزوم باعث تغییر و تحول شرایط محیط شوند. به هر حال شناخت دقیق شرایط محیط و اعمال تغییر در محیط از ویژگی‌های روند جهانی سازی است. نمودار ۱-۵ نمایی از نظام نگهداری منابع با تعبیری که در این کتاب مطرح است ارائه می‌دهد.

نمودار ۱-۵- نظام نگهداری منابع انسانی



با توجه به مقدمه فوق و الگوی سیستمی نظام نگهداری، در این فصل به ترتیب مقوله تندرستی و رواندستی را در سه مقوله تحت عنوان: نظام تندرستی، بیمه و بازنشستگی و بلاخره خدمات رفاهی مورد بحث قرار گرفته است.

## بخش اول

### ایمنی، بهداشت و تربیت بدنی

همانگونه که در مقدمه فصل اشاره شده بخشی از نظام نگهداری منابع انسانی در سازمانها، اعمال تدابیر و اقدامات لازم در جهت تأمین تندرستی کارکنان می‌باشد. با این توجه که وابستگی کارکنان به سازمان بتدریج در حال کاهش است و بهمین جهت اهمیت طرح‌های ملی و استانی باید مورد تاکید بیشتر واقع شود و بویژه نظام تأمین اجتماعی در تمام جهات مخصوصاً مقوله درمان، در قالب پوشش ملی ارائه نماید که خوشبختانه این کار در دست اقدام است.

سرمایه‌گذاری در راه تندرستی کارکنان سازمان‌ها همانند نظام بهسازی منابع انسانی نوعی سرمایه‌گذاری در جهت ارتقاء سرمایه‌های نا مشهود سازمان تلقی می‌شود و شامل سه دسته منافع است:

#### ۱- منافع سازمانی

سالم نگهداشتن کارکنان شامل منافع مستقیم برای سازمان است. زیرا از جدا شدن موقت یا دائم افراد مریض یا حادثه دیده از کارشان و متوقف شدن کار و ایجاد هزینه‌های احتمالی درمانی و نظیر اینها جلوگیری می‌کند. دوم اینکه مانع ایجاد اختلال در فرایند کاری می‌گردد که به علت عدم حضور اشخاص مریض یا حادثه دیده، به وجود می‌آید.

#### ۲- منافع کارکنان سازمان

شاید بتوان گفت از تدابیری که سازمان‌ها در راستای تندرستی کارکنان اعمال می‌نمایند نفع بیشتر آن نصیب کارکنان می‌گردد زیرا بالاترین نعمت برای انسانی سلامتی است و از این نعمت هم خود شخص و هم خانواده او برخوردارند که باعث ارتباطات مطلوب بین کارکنان نیز می‌گردد.

## ۳- منافع اجتماعی

حفظ سلامت و تندرستی کارکنان سازمانها حداقل به دو صورت دارای منافع اجتماعی است. اول اینکه نیروهای کار فعال با مهارت‌های ارزنده از چرخه تولید جدا نمی‌شوند. دوم اینکه باعث کاهش هزینه‌های سازمانها، شرکت‌های بیمه، تأمین اجتماعی و غیره نمی‌گردند، که اینگونه هزینه‌ها در حجم زیاد باعث افزایش بار مالی دولت نیز خواهد شد، بویژه اگر پوشش تأمین اجتماعی عمومی باشد.

اقدامات مرتبط با تندرستی را در دو سر فصل عمده به شرح زیر می‌توان تقسیم‌بندی نمود:

- ۱- اقدامات پیش‌گیری که معمولاً شامل دو سری تدابیر در زمینه بهداشت و تربیت بدنی است.
- ۲- اقدامات در مانی که در صورت ناکافی بودن اقدامات پیش‌گیری مسلماً در مقیاس وسیعتری مورد نیاز خواهد بود.

لازم به ذکر است که مقوله تندرستی به ویژه اقدامات حفاظت و ایمنی محیط کار پدیده جدیدی نبوده و همیشه همراه زندگی انسانی از بدو پیدایش او بوده است.

انسان حتی در دوران غارنشینی و زمانی که از ابزار سنگی یا شکستن شاخه‌های درخت برای تهیه مایحتاج زندگی خود استفاده می‌کرد، کم و بیش به فکر حفظ جان و مراقبت از سلامت اعضای بدن خود بوده است و حتی گفته شده که در یونان و رم قدیم کارگران معادن از پوست مثانه بز به عنوان ماسک برای جلوگیری از وارد شدن گاز و دود به داخل ریه استفاده می‌کرده‌اند.<sup>۱</sup> معه‌ذا اقدامات و تحقیقات جدی در زمینه امور ایمنی و بهداشت در محیط کار از پدیده‌های مربوط به انقلاب صنعتی در دنیا است. به اعتقاد عده‌ای از محققین اصولاً میزان سوانح و ضایعات انسانی قبل از انقلاب صنعتی قابل ملاحظه نبوده که فکر مسئولین را به طور جدی به خود جلب نماید.

<sup>۱</sup> - به مأخذ زیر مراجعه شود:

Y. Shafai- Sahrai, Determinants of Occupational Injury Experience.  
A study of Matched, pairs of Companies (Michigan: Michigan State University 1973).



ذکر سابقه تاریخی و سیر تحولات در زمینه میزان توجه به مسائل بهداشت و ایمنی در محیط کار خارج از فرصت و حوصله کتاب حاضر است ولی ذکر این نکته لازم است که کشورهای جهان سوم که در جهت صنعتی شدن گام برمی دارند از بعضی جهات به ویژه از لحاظ مواجه شدن با تکنولوژی و کار با ماشین های سنگین و مخاطره زای تقریباً با همان شرایط مواجه هستند که کشورهای صنعتی در گذشته یا آن مواجه بوده اند. با این تفاوت که انسانهای این سوی دنیا فرهنگ و رفتاری غیر از مردمان کشورهای صنعتی غرب دارند. به همین جهت می توان گفت الگوها، توصیه ها و تکنیک های احیاناً موفق در جوامع صنعتی غرب الزاماً پاسخ مسائل بهداشت و ایمنی واحدهای صنعتی ما نخواهد بود. ولی همانگونه که کراراً ذکر شده، وجود بعضی از ناسازگاریهای تکنیکی و متدولوژیکی بدان معنا نیست که آن اطلاعات و الگوها نادیده انگاشته شوند.

عوامل عمده مشابهی که جوامع در حال صنعتی شدن را مانند کشورهای صنعتی با

مشکل افزایش سوانح در محل کار مواجه می سازد عبارتند از:

- ۱- تمرکز ماشین آلات زیاد در فضاهای نسبتاً کوچک که باعث تراکم نیروی انسانی و در نتیجه سانحه و ضایعه می گردد.
- ۲- تراکم تعداد زیادی از کارکنان در فضاهای نسبتاً کوچک که باعث تراکم نیروی انسانی و در نتیجه سانحه و ضایعه می گردد.
- ۳- افزایش سرسام آور سرعت حرکات و افزایش احتمال ایجاد سانحه، به علت محدود بودن قابلیت عکس العمل به موقع انسان.
- ۴- افزایش قدرت ماشین آلات و پیچیدگی کار با آنها.
- ۵- تقسیم کار بیش از حد که البته این اقدام باعث می شود هر کارگر ساده بعد از دریافت آموزش مختصر، از عهده انجام گوشه کوچکی از کار برآید بدون اینکه تجربه و احساس کافی از کاری که انجام می دهد داشته باشد.
- ۶- کمبود آموزش و آشنائی با ماشین آلات سنگین و طرز کار با آنها.
- ۷- عدم آگاهی کامل از شرایط سانحه زای و اثرات سوء ناشی از آلودگی ها و راه های حفاظت و پیشگیری.
- ۸- غیر لازم دانستن هزینه های سنگین برای تحقیق و تنظیم طرح های ایمنی.