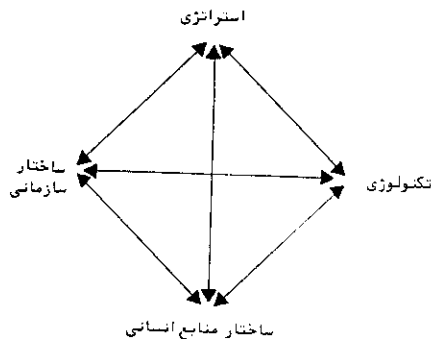




قابلیت انعطاف در ساختار منابع انسانی

از: دکتر ناصر میرسیاسی



نمودار شماره ۱ -

ارتباط متقابل چهار عامل

مفهوم این تعامل به اختصار این است که در صورت تغییر هر یک از این عوامل سه عامل دیگر تحت تاثیر واقع خواهد شد. و یا به عبارت دیگر، تغییر هر یک از این عوامل لزوم تغییر در سایر عوامل را ایجاد می‌نماید. طبیعی است که اگر هر یک از این چهار عامل قابلیت انعطاف لازم، را برای اینکه خود را با سه عامل دیگر هماهنگ نماید، نداشته باشد، نظام کلی سازمان از تعادل خارج و نهایتاً از اثربخشی و کارایی آن کاسته خواهد شد.

باتوجه به اینکه هر سازمان تحت تاثیر شرایط محیط برون سازمانی و درون سازمانی است، در صورتی که محیط خارج سازمان بطور مستمر در تغییر باشد و این تغییر به صورت نوسان‌های اقتصادی، پیشرفت‌های تکنولوژیک، فشار رقابت‌های داخلی، خارجی و مواردی از این قبیل مواجه باشد، ناچار است برای ادامه حیات و توفیق خود قابلیت انعطاف لازم را برای پاسخ دادن به فشارهای ناشی از تغییر و تحول دارا باشد. ذکر این نکته نیز لازم به نظر می‌رسد که برخورد با تدابیر مدیریتی و لزوم اعمال یا عدم اعمال هر اندیشه و فن متأثر است از مکتبی که در

متخصص و دل‌بند به کار را جذب، به نحو بایسته نگهداری و پرورش دهد. و میان منافع و مصالح سازمان و منافع و مصالح کارکنان فصل مشترک عمیق ایجاد کنند. در غیراینصورت این منابع ارزشمند بصورت سربار و مخل سازمان درخواهند آمد. و بجای این که باعث افزایش ارزش سازمان‌ها شوند عامل سرزنش سازمان‌ها می‌گردند.^(۱)

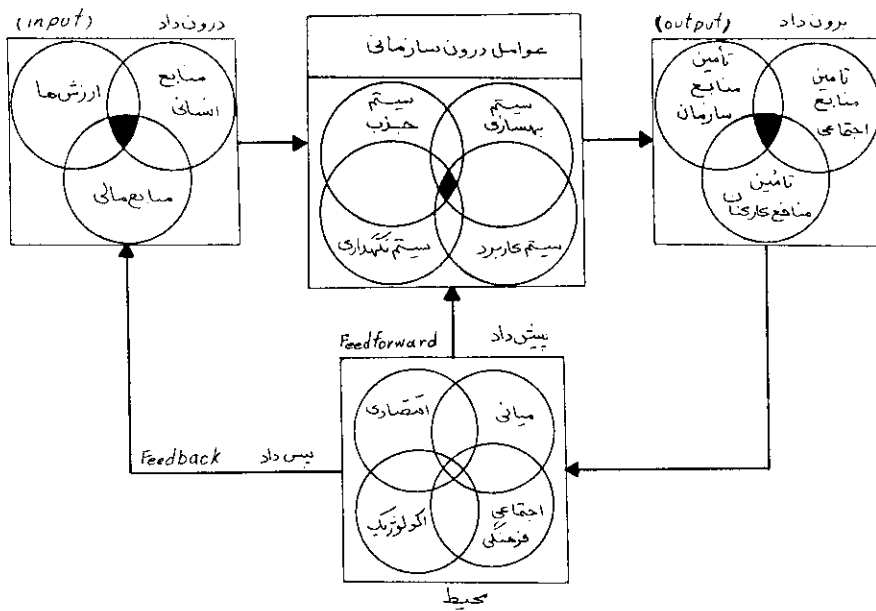
هدف از نگارش این مقاله یادآوری اهمیت برنامه‌ریزی موثر منابع انسانی متناسب با شرایط فعلی کشور و ارائه توصیه‌هایی اقتضائی به مدیران صنایع در لزوم تغییر و تحول ساختارهای سازمان‌های کسب و متحول کردن ساختار منابع انسانی و به فعل درآوردن بخش عمده‌ای از توانائی‌های بالقوه کارکنان است.

منابع انسانی و ساختار آن بطور قطع امر مستقلی در سازمان‌های کسب و کار نیست و در یک تحلیل مختصر حداقل سه عامل عمده دیگر با ساختار منابع انسانی هر سازمان متعامل است. این سه عامل عبارتند از استراتژی سازمان (ماهیت رسالت، اهداف و راههای عمده تحقیق اهداف) روش کار یا تکنولوژی^(۲) و ساختار سازمانی (چگونگی تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف و مسئولیت‌ها). (نمودار شماره ۱)

اشاره:

طراحی ساختار منابع انسانی در سازمان‌ها از زمان شکل‌گیری دانش مدیریت به عنوان یک دسیپلین آموزشی و کاربردی دچار تغییر و تحول شده است از جمله این تغییر و تحول، می‌توان به لزوم یا عدم لزوم انعطاف‌پذیری ساختار منابع انسانی اشاره کرد در این نوشتار به طور خلاصه مورد بحث قرار گرفته است. در این مقاله ضمن اشاره به همبستگی متقابل استراتژی تکنولوژی، ساختار سازمانی و ساختار منابع انسانی در چارچوب نگرش سیستمی اقتضایی، بر لزوم انعطاف‌پذیری لازم در ساختار منابع انسانی و در شرایط مساعد در سازمان‌های کسب و کار تاکید می‌شود و نهایتاً در صورت مقتضی بدون ایجاد ساختار قابل انعطاف منابع انسانی، در مورد شیوه‌هایی که در سازمان‌ها ایجاد انعطاف می‌کند توضیح داده خواهد شد.

منابع انسانی یکی از عوامل عمده و استراتژیک تولید هر سازمان، به‌ویژه سازمان‌های کسب و کار است. که بدون وجود آن سازمان پدیده‌ای بی‌جان خواهد بود. ولی این ارزشمندی زمان خودنمایی می‌کند که سازمان‌ها متناسب با نیاز واقعی خود، منابع انسانی مشخص و



نمودار شماره ۲ - سیستم مدیریت منابع انسانی

چارچوب آن اندیشه و فن ارائه می‌شود. در شرایط فعلی صاحب‌نظران مدیریت استراتژیک در اردوگاه‌های مختلف قرار گرفته‌اند. بعضی مکاتب تغییرپذیری از محیط را اجباری و غیرقابل اجتناب می‌دانند (مکاتب انطباقی و تجربی (DETERMINISTIC AND EMERGING SCHOOLS) و بعضی دیگر حرکت، آینده‌سازی و ایجاد تغییر، (البته با انجام پیش‌بینی‌های لازم و مطالعه شرایط محیط) (مکاتب انتخاب استراتژیک و پیش‌تدبیری STRATEGIC CHOICE AND DESIGN SCHOOLS) را برای توفیق سازمان‌ها توصیه می‌کنند.

انتخاب هریک از جهت‌گیرهای فوق، طراحی سیستم منابع انسانی را به سوی ساختارهای متفاوت سوق می‌دهد. در عین حال به نظر نگارنده امکان قرار گرفتن در فصل مشترک این دو دیدگاه نیز وجود دارد، بدین صورت که برحسب قابلیت و امکان پیش‌بینی، شرایط توسعه یافتگی و خودانگاشی تکنولوژیک هر سازمان بصورت اقتضائی بسوی یکی از این جهت‌گیری‌ها متمایل شد.^(۳)

ادعا می‌شود که اکثر سازمان‌ها در کشورهای صنعتی و فراضعتی مکتب تجربی - انطباقی را گزیده‌اند. اگر این‌طور باشد - که به عقیده مکتب مقابل عمده‌تأینطور نیست - آیا کشورهای جهان سوم و درحال توسعه باید از این انتخاب، بدون تحلیلی بومی و اقتضائی تبعیت کنند؟

ساختار قابل انعطاف منابع انسانی

اگر ساختار منابع انسانی در یک الگوی سیستمی تصویر شود، شاید بتوان چگونگی ایجاد قابلیت انعطاف را در آن بهتر توصیف کرد. نگارنده الگوی سیستمی خاصی را برای نشان دادن فعل و انفعالات پرسنلی در یک سازمان معرفی کرده‌ام که فرآیند آن در چهار عنصر عمده: برون‌داد (OUTPUT)، فرایند (PROCESS)، درون‌داد (INPUT) و پس‌داد (FEEDBACK) تشکیل شده‌است طبعاً این سیستم تحت تأثیر عوامل درون سازمانی و برون سازمانی قرار دارد. در صورتی که سیستم با مکانیزم پیش‌داد (FEED FORWARD) نیز تجهیز شود عکس‌العمل‌های محیط خارج سازمان را هم به فرایند عملیات پرسنلی و هم به درون داده‌های سیستم منتقل می‌سازد. (نمودار شماره ۲)

دارند که دسته اول تاحدی قابل کنترل است در حالی که بر عوامل دسته دوم کنترل کمتری وجود دارد و در بعضی موارد غیرقابل کنترل هستند. نهایت اینکه تصمیم درمورد بخش عمده‌ای از تصمیمات درون سازمانی و قابل کنترل نیز به عوامل غیرقابل کنترل مرتبط می‌شود.

بطور مثال انتخاب سطح و نوع تکنولوژی تولید به ظاهر یک تصمیم درون سازمانی است، ولی درواقع عوامل اصلی تأثیرگذار بر این تصمیم برون سازمانی و بعضاً برون مرزی است. بنابراین لازم است چگونگی قابلیت انعطاف عوامل تولید از جمله تکنولوژی، ساختار منابع انسانی و مدیریت سازمان‌های کسب و کار با توجه به میزان کنترل بر این عوامل انتخاب شود.

شاید بی‌مناسبت نباشد که در مقدمه اشاره شود که ایده این تحلیل یعنی لزوم ساختار قابل انعطاف منابع انسانی از زمان معرفی یک نوع تکنولوژی پیشرفته تولید، تحت عنوان سیستم تولید قابل انعطاف (FLEXIBLE MANUFACTURING SYSTEM) در ذهن نگارنده تقویت شد درحالی‌که از سالها قبل نیز در این زمینه مطالبی نوشته‌ام.^(۴)

اجمالاً می‌توان گفت که میزان قابلیت انعطاف در ساختار منابع انسانی هر سازمان تحت تأثیر انعطاف‌پذیری‌های عوامل دیگر قرار دارد ولی

تحلیل ساختار منابع انسانی در چارچوب مدل سیستمی معرفی شده معرف این واقعیت است که سازمان‌ها بطور مستمر تحت تأثیر دو دسته عوامل درون سازمانی و برون سازمانی قرار



- منابع انسانی یکی از عوامل عمده و استراتژیک تولید هر سازمان، به‌ویژه سازمان‌های کسب و کار است.
- سه عامل عمده با ساختار منابع انسانی هر سازمان متعامل است: استراتژی سازمان، روش کار یا تکنولوژی و ساختار سازمانی.
- میزان قابلیت انعطاف در ساختار منابع انسانی هر سازمان تحت تأثیر انعطاف‌پذیری‌های عوامل دیگر قرار دارد ولی خود به تنهایی نیز می‌تواند عامل تغییر باشد.

خود به تنهایی نیز می‌تواند عامل تغییر باشد. افرادی که در بلندمدت در ساختارهای غیرقابل انعطاف انجام وظیفه می‌کنند خود نیز از یک فرهنگ و اندیشه غیرقابل انعطاف برخوردار می‌شوند که دیگر هیچ نوع تغییر و تحولی بدست آنها نمی‌تواند، صورت گیرد.

لزوم قابلیت انعطاف در سیستم‌های تولید و سازمان‌های کسب و کار را عمدتاً محیط برون سازمانی به ویژه شرایط اقتصادی بحرانی، و از جمله شرایط رقابت شدید ایجاد می‌کند و برخلاف روش‌های سنتی که سازمان‌ها به دنبال به حداکثر رساندن کارآئی هستند، هدف سیستم‌های تولیدی در شرایط رقابتی بازار فعلی، «تولید کالا یا خدمت مناسب در زمان مناسب» است.

PRODUCING THE RIGHT ITEM AT THE RIGHT TIME⁽⁵⁾

بی‌شک میزان قابلیت انعطاف تکنولوژی و در ارتباط با آن، ساختار سازمانی و ساختار منابع انسانی کاملاً متأثر از شرایط بازار است. بنابراین برای تولید بعضی کالاها که تحت آن شرایط رقابت و تنوع محصول چشمگیر است، حرکت به سوی انعطاف‌پذیری امری غیر قابل اجتناب است.

با توجه به توجیه مختصر فوق، اینک به چگونگی ایجاد قابلیت انعطاف در ساختار منابع انسانی در رابطه با هر یک از زیر مجموعه‌های چهارگانه الگوی سیستمی ارائه شده، می‌پردازیم. لازم به ذکر است که ساختار منابع انسانی سازمان‌های کوچک و متوسط به لحاظ تفاوت‌هایی که در شرایط استخدامی، خدمتی، حقوق و مزایا و غیره، با سازمان‌های بزرگ دارند، ساختار منابع انسانی خیلی پیچیده نیست و بنابراین تغییر و تحول در آنها چندان دشوار نمی‌باشد. به همین دلیل در این مقاله سعی شده است عمدتاً تأکید بر واحدهای بزرگتر کسب و کار باشد.

۱- ایجاد قابلیت انعطاف در نظام تامین و تعدیل منابع انسانی

منابع انسانی مورد نیاز هر سازمان از لحاظ کمی و کیفی علاوه بر تکنولوژی به نوع سازماندهی و شیوه طراحی مشاغل بستگی دارد. ساختارهای وظیفه‌ای (FUNCTIONAL) و بوروکراتیک معمولاً نیاز به ساختار قابل انعطاف منابع انسانی ندارد، در حالی که در ساختارهای ماتریسی و مدولار (خودگردان و اقماری) قابل انعطاف بودن منابع انسانی ضروری است.

در طراحی مشاغل نیز، برحسب نگرش می‌توان تقسیم‌بندی‌های مختلف داشت. از جمله

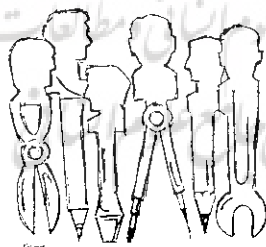
این تقسیم‌بندی‌ها موارد زیر را می‌توان نام برد:
الف - نگرش مدیریت علمی (SCIENTIFIC MANAGEMENT APPROACH) که در این نگرش وظایف به‌طور کاملاً ساده و یکپارچه طراحی می‌شود و تولید انبوه کالاهای صنعتی با استفاده از این نوع طراحی مشاغل، اقتصادی‌ترین روش خواهد بود.

ب - نگرش ارگونومیک (ERGONOMIC) که در این نگرش مشاغل براساس مطالعات دقیق مهندسی ایمنی، بیومکانیک، بیوریتیم و سیرکادین ریتیم بدن انسان طراحی می‌شود. این نوع مشاغل مانند مشاغلی که با نگرش مدیریت علمی طراحی می‌شوند، تقریباً فاقد قابلیت انعطاف هستند.

ج - نگرش انگیزشی (MOTIVATIONAL APPROACH) که در این نگرش مشاغل بر مبنای تئوری‌های انگیزش طراحی می‌شود و معمولاً به دو دسته عمده قابل تقسیم است:

۱ - تأکید بر تحرک شغلی (JOB ACTIVATION) که فنون متداول مربوط به آن عبارتند از گردش شغلی (JOB ROTATION)، جابجایی دوره‌ای (PERIODIC MOVEMENT)، شناور کردن پرسنل (FLOATING STAFF)

۲ - تأکید بر ویژگی وظایف (JOB CHARACTERISTIC APPROACH) که فنون متداول مربوط به آن، تنوع مهارت، افزایش اهمیت وظایف، افزایش هویت وظایف و



● افرادی که در بلندمدت در ساختارهای غیرقابل انعطاف انجام وظیفه می‌کنند، خود نیز از یک فرهنگ و اندیشه غیرقابل انعطاف برخوردار می‌شوند که دیگر هیچ نوع تغییر و تحولی بدست آنها نمی‌تواند صورت گیرد.

شغل، استقلال در انجام وظایف و ایجاد سیستم باز داد (FEEDBACK) است.

در طراحی مشاغل با روش انگیزشی باعث ایجاد قابلیت انعطاف شغلی و قابلیت انعطاف ساختار منابع انسانی می‌شود.

د - نگرش سیستمی و گروهی: در این نگرش تأکید بر گروهی کارکردن است. سیستم کارگروهی، ایجاد می‌کند که همه اعضای گروه کار یکدیگر را بدانند و مهارت‌های متعدد انجام دادن یک کار کامل را، از اول تا انتها دارا باشند و این روش طراحی مشاغل، مناسب‌ترین روش طراحی ساختار منابع انسانی برای سیستم‌های تولید قابل انعطاف است.

با توجه به روش‌های مختلف طراحی مشاغل، که به اختصار به آن اشاره شد ملاحظه می‌شود که تامین منابع انسانی یک ساختار قابل انعطاف دارای مشخصات ویژه‌ای است که با مشخصات افراد مورد نیاز در یک ساختار بوروکراتیک متفاوت است.

در ساختارهای قابل انعطاف ضرورتاً افراد با تحصیلات بالاتر مورد نیاز است و تأکید عمده بر بالا بودن تحصیلات کلاسیک است (EDUCATION) زیرا افراد با تحصیلات بالا آمادگی یادگیری روش‌های کارکردن با ابزارهای پیچیده و سیستم‌های کامپیوتری را بیشتر دارا هستند.

نکته‌ای که در جذب افراد برای ساختارهای قابل انعطاف توصیه شده است اینکه افراد گردش سازمانی بیشتری داشته باشند تا گرایش حرفه‌ای پیدا کنند. زیرا افرادی که گرایش و تعصب حرفه‌ای و تخصصی دارند، اهداف تخصصی خود را بر اهداف سازمانی جایجا ترجیح می‌دهند.

برای جذب افراد در سیستم‌های قابل انعطاف، لازم است آموزش‌های جامعه‌پذیری (SOCIALIZATION) لازم قبل از ورود افراد به سازمان ارائه شود تا فرهنگ پذیرش تنوع وظایف و چندکاره بودن از بدو ورود به سازمان ایجاد شود. بطور کلی عملیات کارمندیابی و گزینش برای ساختارهای قابل انعطاف نیاز به صرف هزینه و فرصت بیشتر دارد و تشکیل مراکز انتخاب کارمندان کاملاً ضروری می‌شود (ASSESSMENT CENTER)⁽⁶⁾

تعدیل منابع انسانی که بحث روز سازمان‌های صنعتی و اداری کشور است در ساختارهای قابل انعطاف به علت چند مهارته به بودن افراد با ممانعت کمتر مواجه می‌شود. زیرا جابجایی افراد

هم از لحاظ مهارت و هم زمینه ذهنی آماده‌تر است در صورتی که نهایتاً این سیاست پرسنلی ایجاب کند که تعدادی از سازمان جدا شوند، به علت داشتن مهارت‌های مختلف، برای افراد نگرانی روانی ایجاد نمی‌شود.

۲ - ایجاد قابلیت انعطاف در نظام نگهداری منابع انسانی

نگهداری منابع انسانی در ساختارهای قابل انعطاف به لحاظ اینکه در افراد تمهد بیشتری در مقایسه با هدف‌های تخصصی خود، نسبت به ماموریت و رسالت سازمان پیدا می‌شود، با مشکلات کمتری روبروست، البته به شرط آنکه شرایط قابل انعطافی نیز در زیر مجموعه‌های این نظام طراحی شود. از جمله اهم اینگونه تدابیر، موارد زیر حائز اهمیت است:

الف - ایجاد سیستم جبران خدمت قابل انعطاف (FLEXIBLE COMPENSATION SYSTEM) سیستم پرداخت حقوق و مزایا در ساختارهای قابل انعطاف، باید از انعطاف قابل ملاحظه برخوردار باشد و در واقع بخش عمده‌ای از مزایا بصورت شناور تعیین و پرداخت شود. از جمله تدابیری که اینگونه قابلیت را در سیستم جبران ایجاد می‌کند موارد زیر قابل ذکر است:

۱ - پرداخت برحسب تعداد مهارت (SKILL BASED PAY)

۲ - پرداخت برحسب سطح دانش (KNOWLEDGE BASED PAY)

۳ - پرداخت پاداش‌های گروهی (GROUP PAY)

۴ - پرداخت مزایای کیفیت فراگیر (TOTAL QUALITY PAY)

۵ - پرداخت بر مبنای ارزش مقایسه‌ای (COMPARABLE WORTH)

طبعاً در ساختار قابل انعطاف اگر ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل به نحوی هر شغل دارای وظایف محدود و ثابت و شرایط احراز شغل نیز برای همان وظایف محدود و مهارت خاص در نظر گرفته شود، قابل استفاده نخواهد بود. (۷) بنابراین یک تفاوت عمده در ساختارهای قابل انعطاف منابع انسانی این است که بر پاداش بهره‌وری و یا به تعبیر دیگر پاداش افزایش تولید تاکید چندانی نمی‌شود. (۸)

ب - ایجاد محیط کار بهداشتی و حفاظت صنعتی در ساختارهای قابل انعطاف منابع انسانی دشوارتر است. زیرا به علت چند مهارت کردن مشاغل، سیستم ایمنی باید مجهزتر و متناسب با

● میزان قابلیت انعطاف تکنولوژی و در ارتباط با آن، ساختار سازمانی و ساختار منابع انسانی کاملاً متأثر از شرایط بازار است.

● نباید بدون مطالعات و مقدمات لازم به ایجاد ساختارهای قابل انعطاف اقدام کرد.

چند وظیفه متنوع پیش‌بینی شود. افراد با سوادتر و تخصص بالاتر و متنوع نسبت به کارگرهای ساده متوقع‌تر هستند در نتیجه از نظر خدمات رفاهی و تربیت بدنی، ساختار قابل انعطاف منابع انسانی نیاز به تسهیلات و امکانات بیشتری دارد.

یکی از اقدامات رفاهی مهم که معمولاً در ساختارهای قابل انعطاف مورد توجه قرار می‌گیرد شناور کردن ساعات کار روزانه و روزهای کار هفتگی است. در صورتی که با برنامه‌ریزی‌های لازم برای خطوط تولید، عملیات پشتیبانی و ستادی ساعات کار قابل انعطاف شود بدون ایجاد بار مالی برای موسسات، رفاه قابل ملاحظه‌ای برای زندگی کاری (QUALITY OF WORKING LIFE) و همچنین کیفیت زندگی خانوادگی و اجتماعی افراد ایجاد می‌شود. (۹)

۳ - ایجاد قابلیت انعطاف در نظام بهسازی منابع انسانی

قابلیت انعطاف نظام بهسازی منابع انسانی از دو جهت قابل توجه است:

الف - آموزش‌هایی که برای ورود به خدمت و آموزش‌هایی که در حین خدمت در یک نظام قابل انعطاف لازم است به افراد داده شود. طبیعی است که به علت لزوم ایجاد چند مهارت در افراد و انجام کارها بطور گروهی و گردش در مشاغل و اقداماتی از این قبیل، برنامه‌ریزی و طبعاً قبول هزینه‌های این آموزش‌ها، حائز اهمیت است.

البته لازم به تذکر است که هزینه‌های آموزشی به‌ویژه در شرایطی که سازمان‌ها در مسیر تحول و تغییر هستند باید یک نوع سرمایه‌گذاری تلقی شود و همانگونه که مدیران، هزینه‌های خرید ماشین‌آلات قابل انعطاف و یا تعمیر و نگهداری آنها را سرمایه‌گذاری تلقی می‌کنند، ساختن و پرورش انسانهایی که با آن ابزار کار کنند، نیز باید برای سازمان یک سرمایه‌گذاری محسوب شود.

ب - جنبه مهمتر آموزشی ساختار قابل انعطاف،

لزوم مشاغل چند مهارت، گردش مشاغل و تقویت ماهیت مشاغل است. اهمیت بخشیدن به هویت مشاغل و ایجاد فرهنگ کار گروهی و روش‌های مشابه اینها، خود باعث بالندگی و پرورش انسان می‌شود. بنابراین خدمت کردن در یک ساختار قابل انعطاف، خود به خود یک نوع آموزش است و مهمترین آموزشی که در چنین شرایطی داده می‌شود، تغییر رفتار از توجه و تاکید بر کار انفرادی به کار گروهی و دست‌جمعی است که طبعاً این تغییر، آثار اجتماعی و ایجاد فرهنگ تعاون را به دنبال خواهد داشت. (۱۰)

۴ - ایجاد قابلیت انعطاف در نظام کاربرد منابع انسانی

جذب، تامین، آموزش و پرورش کارکنان و مدیران نگهداری موثر منابع انسانی و همه تلاش‌هایی که در سه زیر مجموعه قبلی به آنها اشاره شد عمدتاً در جهت استفاده موثر از این منبع ارزنده است. در واقع قابلیت انعطاف در کاربرد منابع انسانی ایجاب می‌کند که نظام جذب و تامین، نگهداری و آموزش قابل انعطاف طراحی شود. بنابراین تمام تدابیری که در نظام‌های سه‌گانه به آنها اشاره شد در نظام کاربرد نیز قابلیت انعطاف ایجاد می‌نماید. (۱۱)

- شناور کردن ساعات کار و روزهای کار هفته به هر یک از صورت‌های زیر:

- تور شغلی قابل انعطاف (FLEXTOUR) در این روش مدیر روزهای کار هفته و ساعات کار روزانه را تعیین می‌کند، کارگر با سلیقه خود انتخاب می‌کند.

- قابلیت انعطاف ماکزیم MAXIFLEX در این روش مدیر، کار را معین و کارگر روزها و ساعات کار را انتخاب می‌کند.

- شیفت قابل انعطاف FLEXSHIFT در این روش کارگر روز و ساعت کار مورد نظر خود را پیشنهاد می‌کند. مدیر طبق آن برنامه کار را تنظیم می‌کند.

- شناور کردن مسیر شغلی (FLEXIBLE CAREER PATH)

- چند مهارت کردن افراد - گردش شغلی و غنی‌سازی و توسعه شغل

- حقوق و مزایای قابل انعطاف (CAFETERIA OR FLEXIBLE PAY)

- مشارکت دو یا چند نفر در یک شغل (JOB SHARING)

- اشتغال از راه دور با انجام دادن وظایف یک

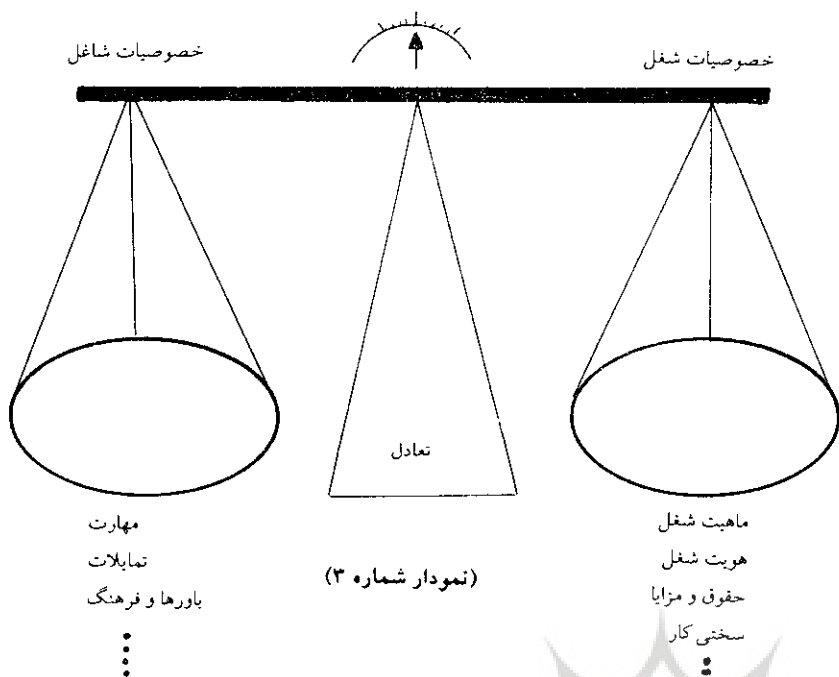
و کلمه تدابیری که قبلاً نیز ذکر شد^(۱۲) کاربرد قابل انعطاف افراد در سازمان‌ها را تسهیل و سازمان را از شکل بوروکراتیک و یکنواخت، تکراری بودن کار، مجری محض بودن و نداشتن اختیار تصمیم‌گیری خارج می‌سازد و نتیجه نهایی این اقدامات این است که بجای همبسته کردن کارکنان به یک حرفه تخصصی محدود، آنها را با سرنوشت سازمان به یک همبستگی عاطفی می‌رسانیم.

نکته اساسی در کاربرد قابل انعطاف منابع انسانی این است که چون افراد در سازمان‌ها دارای پتانسیل و توانائی‌های متفاوت، نیاز و خواست‌های متفاوت و آرزوی‌های گوناگون هستند و خلاصه هر انسانی یک دنیای ویژه خود را داراست، نباید تصور شود که همه تدابیری که باعث قابلیت انعطاف می‌شود، در همه شرایط و برای همه افراد بطور یکسان انگیزه‌زا و کارساز است. توصیه مهم این که در طراحی ساختار قابل انعطاف به منظور کاربرد موثرتر منابع انسانی لازم است تناسب معقولی بین شغل و شاغل برقرار شود و در طراحی مشاغل نیز این تعادل رعایت شود.^(۱۳) (نمودار شماره ۳ تصویری از چگونگی این تعادل است).

با اینکه رعایت تعادل بین ویژگی‌های شغل و شرایط شاغل قابلیت انعطاف را در کاربرد منابع انسانی محدود می‌کند، نظر نگارنده به عنوان فرضیه این نگارش، این است که ایجاد قابلیت انعطاف که معمولاً در کار تیمی و گروهی بیشتر شکل می‌گیرد اجمالاً پرورش‌دهنده انسان‌ها و توسعه‌دهنده تفکر و اندیشه‌ها است. بنابراین برای تحقق این هدف باید سرمایه‌گذاری کرد و به عنوان اینکه ایجاد ساختار قابل انعطاف در کوتاه مدت پاسخ نمی‌دهد، نباید از یک تلاش استراتژیک برای بالنده ساختن افراد سازمان‌ها خودداری کرد. محاسن کاربرد تیمی و قابل انعطاف منابع انسانی متعدد است و ذکر همه این موارد در یک مقاله کوتاه مقدور نیست. ولی موارد مهم را می‌توان برشمرد:

الف - منصدیان ماشین‌آلات علاوه بر اینکه اپراتور ماشین‌ها هستند، تشخیص بعضی نواقص و رفع آن‌که در سطح نسبتاً پایین تعمیر و نگهداری

قابلیت انعطاف و تطبیق



(نمودار شماره ۳)

فکری آنها می‌شود. که البته در شرایطی ممکن است باعث کندی کار و یا ایجاد هزینه‌های سرمایه‌ای شود.

بطور خلاصه آثار مطلوب ایجاد قابلیت انعطاف در ساختار منابع انسانی را به شرح زیر می‌توان خلاصه کرد:

- الف - کاهش هزینه عملیات
 - ب - عملکرد بهتر
 - پ - تشخیص سریع‌تر مشکلات
 - ت - افزایش توان عکس‌العمل کارکنان
 - ث - بهبود کیفیت از طریق پرسنل با آموزش برتر
 - ح - ایجاد نیروی کار با سواد تر و خودکار
 - خ - کاهش اتکاء به مقررات و روش‌ها
 - ج - ایجاد حس خود ارزیابی
 - چ - کاهش تعداد مشاغل
 - د - افزایش حس اعتماد و مشارکت کارکنان
 - ذ - همبستگی و اتکای بیشتر افراد به یکدیگر
 - ر - کاهش نرخ ترک کار و غیبت
- در مقابل محاسن فوق، ایجاد ساختار قابل انعطاف منابع انسانی دارای معایب و ایراداتی نیز می‌باشد. پاره‌ای از این معایب عبارتند از:
- الف - کاهش درجه مهارت در انجام یک کار خاص و تقسیم تلاش تخصصی
 - ب - مشکل پرداخت بر مبنای ارزش شغل و استفاده از طرح‌های ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل موجود

است به آنها سپرده می‌شود و این نوع غنی‌سازی مشاغل باعث جلوگیری از توقف‌های ناشی از نواقص کوچک ماشین‌آلات و معطل ماندن مشتری و ارباب رجوع می‌شود^(۱۴)

ب - اعضای تیم نسبت به کیفیت کار یکدیگر حساس هستند، زیرا همه اعضای تیم مهارت لازم برای انجام تمام کارهای تیم را دارا هستند. به اعضای تیم حتی روش‌های آماری کنترل کیفیت آموزش داده می‌شود و از آنها خواسته می‌شود از تولید کالای ناقص جلوگیری کنند.

ج - روش درخواست قطعه، نحوه پیدا کردن شماره فنی قطعه و مهارت‌هایی از این قبیل به همه همکاران یک گروه کاری آموزش داده می‌شود.

د - و بالاخره با منعطف کردن و تنوع وظایف سطح تصمیم‌گیری و مسئولیت افزایش می‌یابد.

نتیجه

تاکید بر قابل انعطاف ساختن تکنولوژی، ساختار سازمانی و ساختار منابع انسانی از پدیده‌های دهه هشتاد میلادی است که شرایط محیط برون سازمانی و رقابت شدید آن را دیکته کرده‌است.

صرف‌نظر از ارتباط تنگاتنگ ساختار منابع انسانی با تکنولوژی و ساختار سازمانی، اصولاً ایجاد قابلیت انعطاف در ساختار منابع انسانی باعث پرورش افراد و توسعه توانائی‌های ذهنی و

۹ - به مقاله نگارنده تحت عنوان لزوم شناور کردن ساعات کار در شهرهای بزرگ و سازمان‌های بزرگ، مجله شماره ششم و هفتم دانش مدیریت مراجعه شود.

۵ - ادعا شده است که در حال حاضر سازمان‌های کشورهای صنعتی به دنبال به حداکثر رساندن سود نیستند بلکه به دنبال پاسخ دادن به موقع به مشتری هستند.
"MAXIMIZING OF EFFICIENCY AND OUTPUT IS REPLACED BY PRODUCING THE RIGHT ITEM AT THE RIGHT TIME".
W. W. LUGGEV, FLEXIBLE MANUFACTURING CELLS AND SYSTEMS, PRENTICE-HALL INTERNATIONAL EDITIONS, 1991, PP.109-110

۱۱ - برای اطلاعات بیشتر در زمینه‌های مختلف قابلیت انعطاف به منبع زیر مراجعه شود:

W.F. CASCIO, MANAGING HUMAN RESOURCES: PRODUCTIVITY, QUALITY OF WORK LIFE, PROFITS, SECOND EDITION, MCGROW-HILL, INTERNATIONAL EDITIONS 1989, PP.419-440

۱۲ - برای اطلاعات بیشتر در این زمینه به منبع زیر مراجعه شود:

T.L. LEAP AND M.D. CRINO, PERSONNEL/HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MAYWELL MACMILLAN INTERNATIONAL EDITIONS, 1990, PP.148-50

۱۳ - به مقاله نگارنده تحت عنوان تناسب متقابل شخص، شغل و سازمان در شماره ده و یازده مجله اقتصاد و مدیریت مراجعه شود.

۱۴ - نگارنده برای یک کنترل پزشکی در سال گذشته با بیمارستان قلب مراجعه کردم و دکتر معالج دستور عکس‌برداری از ریه داد. وقتی که به قسمت رادیوگرافی مراجعه کردم شاهد این صحنه شدم که تعداد زیادی مریض منتظر نشسته و تکنسیس رادیوگرافی نیز پشت میز خود نشسته و مشغول مطالعه کتاب است. پس از مدتی انتظار یکی از آشنایان تکنسیس مزبور که او نیز برای عکس گرفتن آمده بود با او مشغول صحبت شد و من هم به صحبت‌های آنها گوش می‌دادم. تکنسیس رادیولوژی به دوستش گفت: من می‌دانم دستگاه چه عیبی دارد، فیوز قسمت بالای آن سوخته است و در اینجا هم فیوز مربوط وجود دارد و من به راحتی می‌توانم آن را عوض کنم. ولی این جزء وظایف من نیست اگر اتفاقی بیفتد در دسترس برای من ایجاد می‌کند. بنابراین باید صبر کنیم تا تکنسیس تعمیرات بیاید و با این وضع همه تا حدود سه ساعت منتظر شدیم. این نمونه عینی یک ساختار غیرقابل انعطاف منابع انسانی است.

۱۵ - به کتاب لوگین همان منبع صفحات ۱۱۴ الی ۱۱۷ مراجعه شود.

۴ - به مقاله نگارنده تحت عنوان: لزوم شناور کردن ساعات کار در شهرهای بزرگ و سازمان‌های بزرگ، مجله شماره ششم و هفتم دانش مدیریت مراجعه شود.

۵ - ادعا شده است که در حال حاضر سازمان‌های کشورهای صنعتی به دنبال به حداکثر رساندن سود نیستند بلکه به دنبال پاسخ دادن به موقع به مشتری هستند.

"MAXIMIZING OF EFFICIENCY AND OUTPUT IS REPLACED BY PRODUCING THE RIGHT ITEM AT THE RIGHT TIME".

به مقاله جانسون و منوچهری، همان منبع مراجعه شود.

۶ - در شرکت تویوتا در ایالت کنتاکی امریکا برای انتخاب کارگر خط تولید در ساختار قابل انعطاف منابع انسانی، حدود ۱۸ ساعت وقت صرف می‌شود، شرکت دیاموند و استار برای انتخاب هر کارگر خود ۱۳۰۰۰ دلار هزینه می‌کند. جانسون همان منبع صفحه ۵ - ۸

۷ - خواننده مقاله ممکن است این پرسش را مطرح سازد که باتوجه به لزوم اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل مشخصی که وزارت کار و امور اجتماعی دیکته کرده است مطرح کردن چنین بحث‌هایی چه فایده دارد؟ ایجاد ساختار قابل انعطاف منابع انسانی نیاز به محیط قابل انعطاف قانونی و مقرراتی دارد ولی به عقیده نگارنده با همین شرایط هم امکان ایجاد انعطاف وجود دارد.

۸ - تاکید بر پرداخت براساس ارزش شغل، البته بصورت قابل انعطاف. جایگزین پاداش بهره‌وری می‌شود. به منبع زیر مراجعه شود:

S.P. ROBBINS, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, SIXTH EDITION, PRENTICE



پ - افزایش فشار کاری به کارکنان

ت - افزایش بیش از حد مسئولیت

ث - مشکل برنامه‌ریزی کار

ج - کاهش ارتباطات بین افراد برای سیستم‌های قابل انعطاف تولید FMS

چ - زندگی خصوصی افراد در معرض مخاطره قرار می‌گیرد. (۱۵)

آنچه که تاکید آن لازم به نظر می‌رسد ایجاد این باور در مدیران سازمان‌های صنعتی و تجاری بزرگ است که در هر صورت تدابیر مدیریت منابع انسانی از مقررات و ضوابط خشک و غیرقابل انعطاف بوروکراتیک باید به تدریج خارج شود و برای پاسخگویی به بازارهای رقابتی خشن امروز، و پرورش منابع انسانی، ساختار پاسخگویی شرایط روز به تدریج بوجود آید. البته چنین تحول و تغییراتی نیاز به مطالعات و برنامه‌ریزی کارشناسی دارد و نباید بدون مطالعات و مقدمات لازم به ایجاد ساختارهای قابل انعطاف اقدام کرد. □

پانویس‌ها:

۱ - مشکل ورود شرکت‌های دولتی به بازار بورس سهام و با فروش شرکت‌ها به بخش خصوصی در ایران بعضاً به این موضوع ارتباط داده شده است.

۲ - لزوم تغییر در ساختار منابع انسانی در شرایط تغییر تکنولوژی در منابع بسیاری منعکس است. از جمله مقاله زیر این ارتباط را تجربی توضیح می‌دهد.

T.W. JOHNSON AND G.H. MANOOCHHEHRI
ADOPTING JIT: IMPLICATION FOR
WORKER ROLES AND HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT, INDUSTRIAL
MANAGEMENT 1990 PP. 1-9

۳ - به مقاله نگارنده تحت عنوان مقایسه دو مکتب مدیریت استراتژیک، مجله شماره ۴۳ تدبیر مراجعه شود. یادآور می‌شود که نگارنده در این مقاله مکتب تلفیقی (MERGING SCHOOL) را توصیه کرده‌ام.