

مقدمه

با اینکه مقوله بخشش شدن شرکتهای بزرگ پدیده تازه‌ای نبوده و سالهاست که این تدبیر در کشورهای صنعتی به عنوان یک راه‌حل کاهش بوروکراسی‌های سازمانی و سرعت بخشیدن به پاسخگویی به تقاضاهای بازار، رایج است. مع‌هذا در دو دهه اخیر توجه ویژه‌ای در این خصوص حتی در شرکتهای نسبتاً کوچکتر و چندهزار نفری گردیده که دارای محصولات متنوع و بازارهای متفاوت هستند.

تغییرات سریع تکنولوژی و رقابت شدید بازارهای جهانی و داخلی، باعث شده است که تدابیری نظیر قابل انعطاف ساختن سیستم‌های تولید (FMS) و همراه با آن تولید به‌موقع (JIT) و نظایر آن، مورد تأکید قرارگیرد.

ایجاد اینگونه قابلیت انعطافها در تولید نیاز به ایجاد قابلیت انعطاف در تصمیمات مالی، تدارکاتی، منابع انسانی، تعمیر و نگهداری و غیره دارد که در ساختارهای بزرگ بوروکراتیک، امکان‌پذیر نخواهد بود. به همین جهت تدبیر کسوجک‌سازی شرکتهای بزرگ (DOWN SIZING) در راستای اهداف و استراتژیهای نو و پسا متناسب‌سازی ساختار سازمانی (WRIGHT SIZING) و ساختار منابع انسانی به عنوان امری ضروری مطرح شده است.^(۱)

شرکتهای زیادی در همه جای دنیا اینگونه تدابیر کوچک‌سازی و یا تقسیم‌کردن یک شرکت بزرگ به شرکتهای کوچک را تجربه کرده‌اند. در ایران نیز این تدبیر مدیریتی در چند شرکت بزرگ از جمله تراکتورسازی تبریز، ذوب آهن اصفهان، صابران، شرکت ملی پتروشیمی، شرکت ملی نفت، وزارت نیرو و سازمانهای بزرگ دیگر تجربه شده است که در بعضی موارد نتایج مطلوب بوده و در بعضی موارد دیگر چندان پاسخ مناسبی نداده است، که مسلماً پاسخ ندادن آن به ماهیت این تدبیر بستگی ندارد بلکه با انتخاب نامناسب سازمان و احیاناً چگونگی اجرای آن مربوط می‌شود. اخیراً شرکت پلی اکریل ایران مبادرت به انجام مطالعات لازم در چارچوب یک تغییر استراتژیک و تقسیم شرکت به چند شرکت مستقل بخش و چندواحد خودگردان کرده که نگارنده به عنوان مشاوره پسا مطالعات این شرکت همکاری داشته‌ام.

اما در اینکه چه وقت و در چه شرایطی باید به بخشش کردن شرکتهای بزرگ مبادرت شود و به



مدیریت منابع انسانی

و

روابط کار

در

سازمانهای چندبخشی

از: دکتر ناصر میرسپاسی*



تحلیلی مختصر در زمینه اینکه چه شرکت‌هایی مناسب چندبخشی شدن هستند. در صورتی که تحلیلهایی نظیر آنچه که در مقدمه آمد حاکی از ضرورت چندبخشی شدن شرکت‌های بزرگ باشد. مقوله جدا کردن وظایف زیر مجموعه‌های شرکت مطرح می‌شود که از جمله اهم آن حوزه منابع انسانی است.

مدیریت منابع انسانی و روابط کار در سازمان‌های صنعتی که با نگرش‌های علمی اخیر تقریباً در یک حوزه قرار گرفته است در گذشته نه‌چندان دور دو مقوله جدا از هم تحت عنوان مدیریت پرسنلی (کارگزینی) و روابط صنعتی مطرح می‌شد که مورد اول بیشتر بر تأمین منابع انسانی، چگونگی پرداخت و حقوق و مزایا، تأمین خدمات رفاهی و نظیر اینها متمرکز بود و در واقع کارکنان سازمان را بطور فردی مورد توجه و تأکید قرار می‌داد و مورد دوم بیشتر متمرکز بر امور دستجمعی کارکنان می‌گردید و در واقع رابطه کارگر و کارفرما را در چارچوب تشکلهای کارگری و کارفرمایی مورد نظر قرار می‌داد. در این تقسیم‌بندی مدیریت پرسنلی عمدتاً در حوزه دانش مدیریت و روابط صنعتی بیشتر در حوزه حقوق کار قرار می‌گیرد.

با اینکه هنوز حوزه‌های علمی این دو مقوله به‌جای خود باقی است ولی نگرش استراتژیک که تأکید خاص در بکارگیری رویکرد سیستمی دارد، تعاملات فردی و دستجمعی سازمان‌های صنعتی را یکجا و در یک الگوی نظری مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد.

مدیریت منابع انسانی و روابط کار با نگرش استراتژیک ایجاب می‌کند که مجموع تصمیمات عمده در مورد کارکنان شرکتها متأثر از اهداف و راهبردهای کلی شرکت باشد با این تفاوت که اگر ساختار شرکت وظیفه‌ای (FUNCTIONAL) است تصمیمات عملیاتی واحدهای اجرایی به‌طور کامل منبسط از استراتژی ستاد وظیفه‌ای خواهد بود، در حالی که در شرکت‌های چندبخشی که از یک ستاد مرکزی متعلق به شرکت مادر و ستادهای بخشی متعلق به شرکتها و یا واحدهای اقماری خودگردان تشکیل می‌شود، هر بخش ضمن متأثر بودن از استراتژی شرکت مادر، طرح‌ریزی استراتژیک جداگانه‌ای دارد که طبعاً بر کم و کیف ساختار منابع انسانی و روابط کار آنها تأثیر مستقیم می‌گذارد. قبل از اینکه به استراتژی و ساختار سازمانی و منابع انسانی شرکت‌های چندبخشی بپردازیم، بی‌متناسب نخواهد بود که

قوانین و مقررات حاکم بر نظام اقتصادی سیاستهای مالی و پولی و نظیر اینها را در سطح ملی و در راستای جهانی شدن اقتصاد، سطح جهانی، را بعضاً دیکته می‌کند.

بنابراین ضرورت کوچک‌سازی یا متناسب‌سازی سازمان‌های کسب‌وکار با توجه به شرایط برون‌سازمانی و درون‌سازمانی تابع مدل‌های اقتضایی متفاوت است.

از نظر محیط داخلی نیز راهنمایی‌های مختلفی در مستون موجود مطرح گردیده که مدیران استراتژیک را در انتخاب استراتژی مناسب تغییر ساختار می‌تواند یاری کند. اینگونه راهنمایی‌ها تاحدی در اتخاذ این تصمیم می‌تواند مدیران را یاری دهد.^(۲)

در صورتی که شرایط شرکت، منطقه سمت راست جدول فوق را قوی‌تر نشان دهد مسلماً، چند بخش‌ی کردن آن مطلوبتر و آسان‌تر خواهد بود و طبعاً برای تصمیم‌گیری دقیقتر می‌توان برای هر یک از متغیرهای ذکر شده رزنی قائل شد و با جمع وزنهای سمت راست و چپ جدول متغیرهای تصمیم‌گیری را تا حد کمی نمود و در این صورت می‌توان از روشهای چندعاملی تصمیم‌گیری (MADM) نیز استفاده کرد.^(۳) با اینکه اطلاعات مقدماتی ارائه شده برای توجیه چنین بخشی لازم به نظر می‌رسد ولی هدف و انگیزه نگارش حاضر ارزیابی متناسب بودن و یا نامناسب بودن استراتژی کوچک‌سازی شرکتها نیست، بلکه تأکید بر این مقوله است که اگر با مطالعه کافی مشخص شده باشد که تبدیل یک شرکت بزرگ به چند شرکت یا واحد استراتژیک کوچک، تحقق اهداف مورد نظر را بهتر تأمین می‌کند، چگونه وظایف و اختیارات ستاد مرکزی این مجموعه باید تبیین گردد و نقش ستاد شرکتها و یا بخشهای خودگردان آری به چه میزان باید باشد.

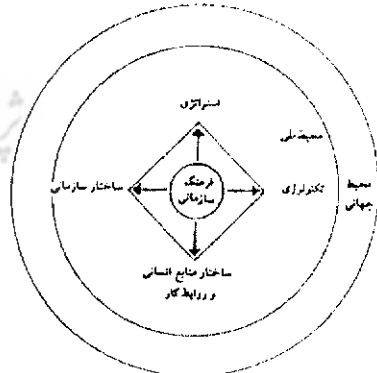
لازم است تأکید شود که در این مقاله وظایف مالی، فروش بازاریابی، فنی، تدارکات و غیره مورد بحث نبوده، بلکه صرفاً چگونگی سازماندهی ساختار منابع انسانی و روابط کار، در چنین شرکت‌هایی مورد نظر است. در عین حال به علت تعامل وظایف مختلف در مدیریت یک مجموعه صنعتی بزرگ برحسب مورد به سایر وظایف مرتبط با این حوزه اشاراتی گردیده است.

مدیریت منابع انسانی و روابط کار

آنچه که در مقدمه بحث مطرح گردید،

چه حجم یا اندازه سازمان بزرگ تلقی می‌شود که کوچک‌کردن و یا بخشی‌کردن آن ضروری است و اینکه اصولاً یک اندازه مناسب چه اندازه‌ای است، بین صاحب‌نظران اتفاق نظر وجود ندارد. ولی در اینکه تا چه میزان وظایف در یک واحد تولیدی به صورت یک بخش مستقل متمرکز شود اختلاف نظر بیشتر است. در عین حال در اینکه ساختارهای وظیفه‌ای (FUNCTIONAL) در سازمان‌های بزرگ با مشکل ناهماهنگی و ناکارایی مواجه است اتفاق نظر وجود دارد. بنابراین می‌توان ادعا کرد که اگر بخشی‌کردن و غیرمتمرکز کردن شرکت‌های بزرگ با انجام مطالعات لازم و امکان‌سنجیهای دقیق همراه باشد امکان توفیق در این راه زیاد است.

شاید بی‌متناسب نباشد اشاره شود که نمی‌توان ادعا کرد همیشه کوچک زیباست اما می‌توان ادعا کرد، کوچک زیباست، اگر... در واقع شرایط اقتضایی زیبا بودن کوچک باید وجود داشته باشد. در تشخیص مناسب بودن شرایط، تحلیل مختصر زیر ضروری است تجزیه و تحلیل تعامل پنج عامل عمده درون سازمانی و چگونگی شرایط محیط برون‌سازمانی در انتخاب گزینه ساختار سازمانی و طبعاً ساختار منابع انسانی و روابط کار می‌تواند به تصمیم‌گیران در چگونگی و مسیزان کوچک‌سازی و یا متناسب‌سازی کمک کند. نمودار ۱ تصویری از این عوامل را مشخص می‌کند.



نمودار شماره ۱ - عوامل مؤثر بر شکل‌گیری تصمیمات سازمان

به منظور کوتاه کردن سخن، تحلیل مفصل ارتباطات عوامل ذکر شده در نمودار ۱ مقدور نیست ولی همین قدر می‌توان گفت که هر نوع استراتژی و تکنولوژی خاص، ساختار سازمانی و ساختار منابع انسانی خاص خود را می‌طلبد، و شاید مهمتر از آن شرایط محیط بیرونی سازمانی است که چگونگی شرایط رقابتی و یا انحصاری،

عنصرهای عمده‌ای که در انتخاب مدل مقتضی می‌تواند راهنما باشد

گرایش‌های کلیدی:	گرایش وظیفه‌ای (متمرکز):	گرایش بخشی (عدم تمرکز)
آیا نمایندگی کسب و کار	تک محصولی است؟	الف - استراتژی شرکت و سازمان
آیا شرکت؟	تدوین بزرگ شده است؟	منطق است
آیا تولید بین کارخانجات شرکت یکپارچه و بهم	بله (شبهی زیاد)	بازوایم و خرید شرکت‌های دیگر بزرگ شده است
پرونده است؟	بله (شبهی زیاد)	خبر (شبهی کم)
آیا استراتژی آینده	دناهی و حفظ سهم بازار است؟	تجاری است؟
آیا سیستم حسابداری	متمرکز است؟	فوق‌متمرکز است (مركز در آمد)؟
آیا سیستم بازاریابی	یک وظیفه متمرکز شرکت است؟	به واحدهای شرکت محول شده است؟
آیا بازار محصولات	محدود است؟	متده است؟
آیا تغییرات فن	بطور متمرکز طراحی می‌شوند؟	کارگاهی طراحی می‌شوند؟
آیا لوگوک سازمان	لوی و یکپارچه است؟	هفت و منکی به عملکرد است؟
بطور منکی و در گذشته چندر اختیار به مدیران و مسد	خیلی کم	شبهی زیاد
داده شده است؟	رابطه‌های طراحی شده و بطور متمرکز هدایت می‌شود؟	ماتریسی طراحی شده است؟
آیا سیرهای شغل مدیران	ملی است؟	ب - بازار کار
بازار کار نیروهای کلیدی چگونه است؟	خیر	محل است
آسانفارت چشمگیری در بازارهای کارمحل وجود	دارد؟	بله
دارد؟	چقدر واحدهای شرکت از نظر جغرافیایی پراکنده	در مناطق مختلف جغرافیایی پراکنده است؟
استند؟	آیا استفاده از بازار کار داخل شرکت یک روش	خبر (نقط برای پارامی مدیران ارشد)
آیا استفاده از بازار کار داخل شرکت یک روش	مداول است؟	خبر اکثر پرسنل برینای مهارت و آموزشهای نیلی
آیا مهارتهای شغلی برای شرکت منحصر است؟	کارکنان شرکت خود را با چه اشخاصی مقایسه	آنها جذب می‌شوند.
کارکنان شرکت خود را با چه اشخاصی مقایسه	می‌کنند؟	با کارکنان سایر شرکتها
آیا تشکیل کارگروهی شخصی در شرکت وجود دارد؟	بله	ج - عوامل و روابط کار
آیا اکثریت پرسنل در تشکیل گیری تشکیل کارگروهی	بله (تقریباً همه)	خبر
مشارکت می‌کنند؟	وجود دارد؟	خبر (چندان گرومنی ندارد)
آیا سابقه کنترل و مذاخله زیاد تشکیل در امور شرکت	معمولاً شرکت با چه مقامی مذاکره دستجمعی	خبر
وجود دارد؟	در کدام مقام رسمی انتخاب شده	اشخاصی عادی
میرکند.	از طریق سلسله مراتب	از طریق خبررسمی و نهادهای
در گذشته اطلاعات در مورد مذاکره دستجمعی	پسگوشه ترویج و در اختیار پرسنل شرکت قرار	در تصمیمات سطوح پایین و واحدها مذاخله دارند؟
پسگوشه ترویج و در اختیار پرسنل شرکت قرار	سرگوشه؟	خبر
آیا شورا و کمیته‌های مرتبط به آن	آیا سابقه اینکه پرسنل حقوق و مزایای خود را با	باین
آیا شورا و کمیته‌های مرتبط به آن	سایر واحدهای صنعتی منطقه یا حتی کشور مقایسه	بله
آیا سابقه اینکه پرسنل حقوق و مزایای خود را با	کنند وجود دارد؟	بله
سایر واحدهای صنعتی منطقه یا حتی کشور مقایسه	اختلافات کارگری در چه سطحی حل و فصل	بله
کنند وجود دارد؟	می‌شود؟	بله
اختلافات کارگری در چه سطحی حل و فصل	آیا پرداخت حقوق و مزایا در قسمت‌های شرکت	بله
می‌شود؟	مطابقت است.	بله
آیا پرداخت حقوق و مزایا در قسمت‌های شرکت	آیا در حقوق و مزایا در ارتباط با مساحات کار	بله
مطابقت است.	مستحقی فرصت تفاوت چشمگیر وجود دارد؟	بله
آیا در حقوق و مزایا در ارتباط با مساحات کار	آیا سیستم پرداخت	بله
مستحقی فرصت تفاوت چشمگیر وجود دارد؟	آیا ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل	بله
آیا سیستم پرداخت	آیا تفاوت چشمگیری در بهره‌وری نیروی کار بین	بله
آیا ارزشیابی و طبقه‌بندی مشاغل	دستها و در مقایسه با سایر شرکت وجود دارد؟	بله
آیا تفاوت چشمگیری در بهره‌وری نیروی کار بین	آیا نیاز به پرداخت کارانه با پاداشهای انگیزشی	بله
دستها و در مقایسه با سایر شرکت وجود دارد؟	احساس می‌شود؟	بله
آیا نیاز به پرداخت کارانه با پاداشهای انگیزشی	آیا سیستم مدیریت منابع انسانی در شرکت به‌طور	بله
احساس می‌شود؟	لوی سازماندهی شده است؟	بله
آیا سیستم مدیریت منابع انسانی در شرکت به‌طور		
لوی سازماندهی شده است؟		

محور عمودی این ماتریس را توجه به منابع انسانی به عنوان فرد و محور افقی آن توجه به منابع انسانی به صورت دستجمعی تشکیل می‌دهد. در حالت‌های مختلف توجه به فرد (محور عمودی)، فرد در شرایط سستی به عنوان عامل انجام کار و هزینه مطرح است. بتدریج به آن توجه پدرانه (PATERNALISM) می‌شود و بالاخره به عنوان سرمایه شرکت به حساب می‌آید.

نقش را داراست و این مقوله در تحقیقاتی که انجام شده است کاملاً پشتیبانی می‌گردد. (۵) نباید فراموش شود که در نگرش سیستمی ارتباط استراتژی‌های منابع انسانی و روابط کار و استراتژی‌های شرکت لازم است دوسویه در نظر گرفته شود و حوزه منابع انسانی صرفاً یک منطقه اجرایی تصمیمات راهبردی به حساب نیاید، در عین حال که به عقیده نگارنده وزن تاثیر متقابل این دو، حداقل در ایران نباید یکسان در نظر

تحلیلی نظری از مدیریت منابع انسانی و روابط کار با نگرش استراتژیک ارائه گردد.

فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و که از یک ستاد مرکزی متعلق به شرکت مادر و ستادهای بخشی متعلق به شرکتها و یا واحدهای اقماری خردگردان تشکیل می‌شود، هریک از ضمن متاثر بودن از استراتژی شرکت مادر، طرح‌ریزی استراتژیک جداگانه‌ای دارد که طبعاً بر کم و کیف ساختار منابع انسانی و روابط کار آنها تاثیر مستقیم می‌گذارد. قبل از اینکه به استراتژی و ساختار سازمانی و منابع انسانی شرکت‌های چندبخشی بپردازیم، بی‌مناسبت نخواهد بود که تحلیلی نظری از مدیریت منابع انسانی و روابط کار با نگرش استراتژیک ارائه گردد.

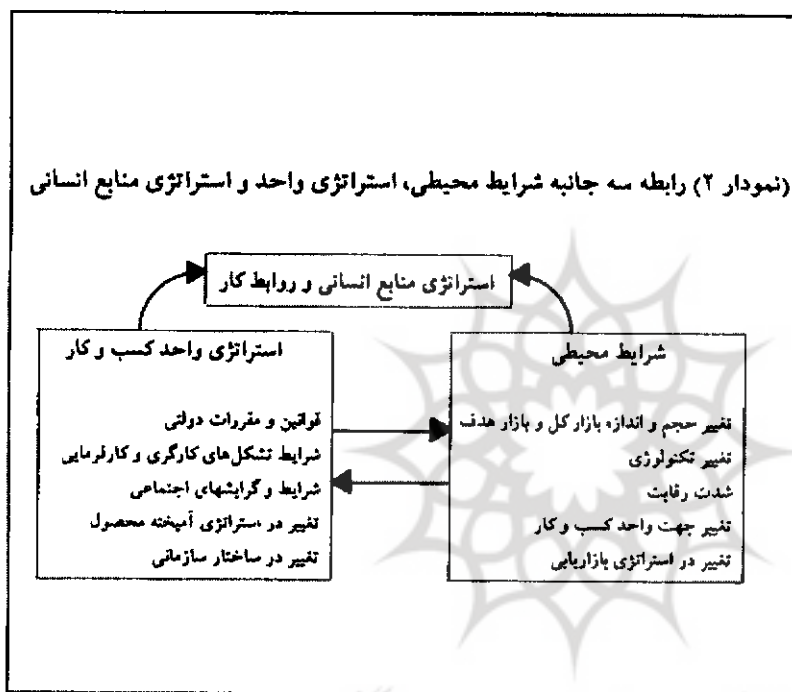
فرآیند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار در شرکت‌های چندبخشی حداقل به سه سطح استراتژی ارتباط پیدا می‌کند. سطح اول: استراتژی کلان و عمدتاً بلندمدت شرکت است که در آن مأموریت، اهداف و استراتژی‌های اصلی شرکت حوزه فعالیتها، بازارها، موقعیت جغرافیایی و مکانی و نظیر اینها مشخص می‌شود.

سطح دوم: استراتژی واحدهای زیرمجموعه شرکت است که تحت عنوان شرکت‌های مستقل و یا واحدهای استراتژیک خردگردان (SBU) و نظیر اینها سازماندهی می‌شود.

سطح سوم: استراتژی حوزه‌های وظیفه‌ای است که تحت عنوان: امور فنی و اجرایی، امور مالی، بازاریابی و فروش، تدارکات و لجستیک، منابع انسانی و نظیر اینها مطرح می‌شود.

سطوح سه‌گانه فوق را با تاکید بر حوزه مدیریت منابع انسانی به صورت نمودار زیرین (نمودار ۳) می‌توان روشن تر مشخص نمود: در این نمودار سطح سوم استراتژی به‌طور کلی مطرح گردیده در حالی که در شرکت‌های چندبخشی تصمیم‌گیری در موارد پنجگانه ذکر شده با درجات متفاوتی از میزان عدم تمرکز سازماندهی می‌شود که میزان خودگردانی و استقلال بخشها متأثر از عوامل مختلف است که در ادامه مقاله به آن اشاره شده است.

آنچه که لازم است اشاره شود این است که میزان اختیارات و استقلال بخشها، چه این بخشها به‌صورت شرکت‌های مستقل یا شخصیت حقوقی شکل‌گیری شوند و چه بصورت واحدهای استراتژیک (SBU) دیدگاه تصمیم‌گیران استراتژیک در این زمینه بیشترین



در حالت‌های مختلف جمعی (از چپ به راست محور افقی) روابط کار سستی مطرح است که ظاهراً کارگر و کارفرما هیچگونه اختلافی با هم ندارند و کارگر در مقابل ارزش کارش از کارفرما مزد می‌گیرد و به‌طور مسالمت‌آمیزی با هم همکاری می‌کنند، که نگرشی خوشبینانه است. مرحله بعد واقع‌گرایانه‌تر است این مرحله اختلاف و تعارضات دستجمعی را مطرح می‌سازد که عکس‌العمل آن به‌صورت تشکلهای کارگری مطرح و کسب حقوق کارگران به‌صورت جمعی مورد توجه قرار می‌گیرد و بالاخره در مرحله‌ای پیشرفته‌تر به‌طور جمعی حقوق کارگران تامین می‌شود که اینگونه تحلیلها در متون روابط کار تحت عنوان تئوری‌های روابط کار مطرح شده است. (۵)

گرفته شود. در راستای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی علاوه بر استراتژی‌های واحد کسب و کار و طبعاً استراتژی‌های شرکت مادر (در شرکت‌های چندبخشی) شرایط محیطی نیز مورد نظر قرار می‌گیرد. معمولاً این عوامل را متغیرهای مداخله‌گر برای تبیین استراتژی‌های منابع انسانی تلقی می‌کنند.

رابطه سه‌جانبه استراتژی منابع انسانی، شرایط محیطی و استراتژی‌های واحدهای کسب و کار نیز در تبیین استراتژی منابع انسانی حائز اهمیت است.

تحلیل نظری دیگری که در ارتباط با بخشی‌شدن شرکتها می‌تواند مورد توجه قرار گیرد مقوله توجه به منابع انسانی و روابط کار در چارچوب یک مدل ماتریسی اقتضایی است که

شرکتهای بزرگ وظیفه‌ای (FUNCTIONAL COMPANY) و ارائه مدل‌های اقتضایی منابع انسانی متناسب با استراتژی شرکتهای چندبخشی، دو مقوله اساسی این بخش از مقاله را تشکیل می‌دهد. در مورد ساختار منابع انسانی و روابط کار در شرکتهای چندبخشی در پاسخ به پرسش‌های زیر الگوهای نظری می‌توانند در عمل به کار گرفته شوند.

کسرت بودن سلسله مراتب سازمانی و امکان پاسخ دادن سریعتر به خواست کارکنان، روابط کار مطلوبتر است. و بالاخره قبل از اینکه چگونگی به کارگیری مدل‌های نظری در مدیریت منابع انسانی و روابط کار شرکتهای چندبخشی مورد تحلیل قرار گیرد، لازم است همانگونه که قبلاً اشاره شد به این نکته تاکید شود که توجه به میزان تاثیرگذاری بر محیط و یا تاثیرپذیری از آن که معمولاً در راستای در مکتب مدیریت

کاربرد این مدل ماتریسی در حوزه مدیریت منابع انسانی و روابط کار در شرکتهای چندبخشی بدین گونه است که اصولاً در شرکتهای بزرگ بر ضرورت تشکلی و اتحادیه‌ای بیشتر اتفاق می‌افتد و اصولاً زمانی که تعداد پرسنل یک شرکت چند هزار نفر است قدرت دستجمعی، چه در چارچوب اتحادیه‌های کارگری و چه در چارچوب شوراهای اسلامی کار نوعی تشکل کارگری در واحدهای صنعتی ایران به حساب می‌آید و نظایر آن، بیشتر خواهد

۱ - چرا بعضی شرکتهای چندبخشی دارای یک

توسعه منابع انسانی (DEVELOPMENT)			
	مدیریت پدرگونه		
	به حداقل رساندن هزینه‌های پرسنلی		
زمینه‌های فردی (مدیریت منابع انسانی) (PATERNALISM) (COST)	اطاعت از کارفرما	اختلاف و اعتراض	همزیستی دستجمعی
	زمینه‌های جمعی (روابط کار)		
	نمودار (۳) ماتریس منابع انسانی و روابط کار		

واحد ستادی بزرگ در ستاد مرکزی شرکت هستند و بعضی دیگر دارای واحد کوچک مرکزی و یا به طور کلی فاقد واحد ستادی هستند؟

۲ - روندهای متداول سازماندهی واحد مدیریت منابع انسانی در شرکتهای چندبخشی چگونه است؟

۳ - شرایط مناسب و نامناسب در ارتباط با سازماندهی واحد مدیریت منابع انسانی در ساختارهای چندبخشی کدامند؟

از جمله:

۱-۳ چه وقت لازم است یک واحد پرسنلی فوری و همه جانبه در ستاد مرکزی شرکت بوجود آید و

استراتژیک (تجربین - انطباقی و پیش تدبیری) مورد بحث قرار می‌گیرد، متفاوت خواهد بود. ادعای نگارنده در انتخاب مکتب مدیریتی برای شرکتهای در حال توسعه بویژه ایران که مبنای فرهنگی جامعه ایدئولوژیک است مکتب تلفیقی با گرایش به مکتب پیش تدبیری، مناسب‌تر باشد. که در زمینه شکل‌گیری ساختار مدیریت منابع انسانی و روابط کار در سازمانهای چندبخشی و چندشرکتی جایگاه ویژه‌ای دارد.

کاربرد تحلیل‌های نظری

مقایسه سیستم مدیریت منابع انسانی و روابط کار در شرکتهای چندبخشی (MULTI-DIVISIONAL COMPANY) و

بود. بانوجه به روندی که در کشورهای صنعتی در مورد مذاکرات و گفتگوهای کارگری و کارفرمایی پیدا شده و تحت عناوین و فلسفه‌های مختلف مدیریتی، شرکتها دنبال می‌کنند تدابیری نظیر مدیریت کیفیت جامع (TQM) و کیفیت زندگی کاری (QWL) و کاهش عضویت کارگران در تشکلهای کارگری، نقش اتحادیه‌های کارگری را کم رنگ تر نموده است، بخشی کردن شرکت بزرگ به شرکتها و واحدهای خودگردان کوچکتر امکان تقویت این روند را بیشتر نموده است.

بطور خلاصه شاید بتوان این فرضیه را مطرح ساخت که اصولاً در شرکتهای کوچکتر به علت ارتباطات نزدیکتر کارگر و کارفرما و

گرایش مربوطه را دیکته می‌کند به‌طور مثال طبق تحقیقات انجام شده در سال ۱۹۹۲ در انگلستان نسبت پرسنل متخصص منابع انسانی برای هر ۱۰۰۰ نفر، به‌طور متوسط ۱/۸ نفر بوده است. با افزایش تعداد پرسنل به ۱۰۰۰۰ نفر نسبت پرسنل متخصص منابع انسانی به ۰/۵ در هر ۱۰۰۰ نفر کاهش پیدا نموده، در عین حال مشاهده شده است که ۱۷ درصد از مجموع شرکت‌های مورد مطالعه که متجاوز از ۱۰۰۰ نفر پرسنل داشته‌اند تعداد مدیران پرسنل آنها در دفتر مرکزی شرکت حدود ۴ در هر ۱۰۰۰ نفر بوده و این در مواردی است که شرکت تشکیل‌های کارگری را در امور دستجمعی کارگران شرکت بیشتر دخالت داده‌اند. بنابراین متغیرهای متعددی در کاهش یا افزایش این نسبتها، از جمله باورها و نگرش مدیرعامل شرکتها و حتی سلیقه شخصی آنها در انتخاب استراتژی و غیرمتمرکز اداره کردن امور پرسنلی شرکت موثر می‌باشد. (STRATEGISTS VISSION)^(۱)

عوامل برون سازمانی محیطی نیز که در تعیین میزان دخالت ستاد مرکزی شرکتها در امور پرسنلی و روابط کار بخشهای تابعه دخالت دارند، متعددی که معمولاً این عوامل در فرایند اعمال مدیریت استراتژیک منابع انسانی که لزوم تجزیه و تحلیل محیط خارجی سازمان را اجتناب‌ناپذیر می‌کند مطرح می‌گردد.

از جمله اهم این موارد شرایط سیاسی - اقتصادی در چارچوب قانون اساسی، قوانین مرتبط با کار، قوانین گمرکی، قوانین مالیاتی، مقررات تجارت خارجی (واردات و صادرات) و نظیر آنهاست که در خیلی از موارد لزوم مداخله شرکت مادر را در این امور ضروری می‌سازد. بعضی از این امور بطور مستقیم مانند قانون کار و مقررات مربوط به روابط کار و بعضاً به‌طور غیرمستقیم مانند مسائل مربوط به امور مالیاتی و حتی تجارت خارجی به حوزه مدیریت منابع انسانی مرتبط می‌گردد.

میزان دخالت ستاد مرکزی شرکت مادر در امور بخش‌ها

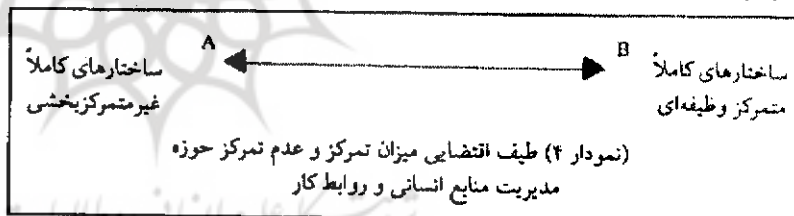
همانگونه که اشاره شد، میزان مداخله ستاد مرکزی در امور مدیریت منابع انسانی و روابط کار بخشهای تابعه شرکت از قانونمندی کاملاً مشخصی تبعیت نمی‌کند و عوامل متعددی در متمرکزبودن یا غیرمتمرکز بودن آن دخالت دارد که به پاره‌ای از آنها به‌اختصار اشاره شد، معهداً

تغییرات سریع تکنولوژی و رقابت شدید بازارهای بین‌المللی و داخلی باعث شده است که قابل انعطاف ساختن سیستم‌های تولید و نظام تولید به‌موقع مورد تأکید قرار گیرد.

تدبیر کوچک‌سازی شرکت‌های بزرگ در راستای اهداف نو و یا متناسب‌سازی ساختار سازمانی و منابع انسانی مطرح شده است.

کوچک‌سازی و با تقسیم‌کردن یک شرکت بزرگ به چند شرکت در دنیا تجربه شده است.

شامل عدم تمرکز خط‌مشی‌گذاری در حوزه مدیریت منابع انسانی و روابط کار خواهد بود. ۲ - تعداد پرسنل شرکت که معمولاً تحت عنوان اندازه سازمان از آن یاد می‌شود. (SIZE) عامل



دیگری در لزوم کوچک‌سازی و یا متناسب‌سازی سازمان به حساب می‌آید.

۳ - نوع مالکیت شرکت (OWNERSHIP) شرکت‌هایی که سهامداران عمده آنها خارجی هستند و یا شرکت‌های خصوصی معمولاً به تمرکز می‌نودن ستاد مرکزی گرایش بیشتری دارند. (۸) طبق آمارهای بدست آمده هر قدر پرسنل شرکتها بیشتر باشد، نسبت پرسنل متخصص هم در ستاد مرکزی شرکت و هم بخشها افزوده می‌شود و گرایش به عدم تمرکز پیدا می‌شود.

لازم به ذکر است که هیچ متغیر مداخله‌گری به‌تنهایی در ایجاد تمرکز یا عدم تمرکز شرکتها دخالت ندارد بلکه تعاملات چند متغیر است که

یا چه وقت بهتر است واحد مدیریت منابع انسانی بخشها و شرکت‌های تابعه کاملاً تخصصی سازماندهی شوند؟

۲-۳ نقش مناسب واحد مرکزی مدیریت منابع انسانی چه باید باشد؟

۳-۳ چگونه می‌توان بخشها را در زمینه مدیریت منابع انسانی خودکفا نمود بدون اینکه کنترل و نظارت ستاد مرکزی نادیده گرفته شود؟

۳-۴ در صورتی که ستاد مرکزی شرکت مادر فاقد یک واحد ستادی مدیریت منابع انسانی مجرب باشد، مشکلات و موضوعات عمومی و دستجمعی منابع انسانی چگونه باید حل و فصل شود؟

در مقایسه شرکت‌های مختلف، از ساختارهای سازمانی یکپارچه وظیفه‌ای گرفته تا ساختارهای بخشی، از لحاظ تمرکز یا غیرتمرکز بودن سیاستگذاری و عملیات پرسنلی و روابط صنعتی، می‌توان شرکتها را در امتداد طیفی قرار داد که یک انتهای آن شرکت‌هایی با ساختار متمرکز و وظیفه‌ای قرار دارد و در انتهای دیگر شرکت‌های چندبخشی کاملاً غیرمتمرکز که در ستاد مرکزی آنها واحدهای به‌عنوان منابع انسانی و یا روابط کار وجود ندارد و تمام تصمیم‌گیریها و عملیات این دو حوزه به شرکتها و یا واحدهای خودگردان تابعه واگذار می‌شود. (نمودار ۴)

در اینکه در روی یک طیف شرکتها به سمت نقطه A میل کنند یا نقطه B به عوامل مداخله‌گرهای درونی و بیرونی سازمانها مرتبط می‌شود. همانگونه که در فهرست نسبتاً مفصلی ارائه گردیده عوامل متعدد در انتخاب میزان استقلال بخشها قابل طرح است ولی بی‌مناسبت نیست که در ارتباط با حوزه مدیریت منابع انسانی و روابط کار به موارد خاص زیر اشاره مجدد شود:

۱ - میزان تنوع محصول و فعالیتها (DIVERSIFICATION)

تحقیقات نشان داده است که هر قدر تنوع محصول و فعالیت صنعتی بیشتر باشد شرکتها به‌سوی عدم تمرکز بیشتر میل می‌کنند. که طبقاً

CITY CA. 1999. P.P. 15, 19, 70, 189, 212.

۲ - منبع زیر شاید یکی از مرتبط ترین کتابهایی باشد که در زمینه مدیریت منابع انسانی و روابط کاربردی شرکتهای چندبخشی تالیف شده است.

J. PURCELL AND B. AHLSTRAND, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE MULT-DIVISIONAL COMPANY. OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1994. P.P. 147-150.

۳ - برای آشنایی بیشتر با بکارگیری روشهای تصمیمگیری چندعاملی به کتاب روشهای تصمیمگیری چندمعیاری محمدجواد اصغرپور انتشارات دانشگاه تهران مراجعه کرد.

۴ - به کتاب مدیریت منابع انسانی و روابط کار تالیف نگارنده چاپ شانزدهم فصل اول و فصل هفتم، انتشارات میر ۱۹۷۸ مراجعه شود.

۵ - به کتاب پرسرل همان منبع صفحه ۴۴ مراجعه شود.

۶ - برای آشنایی بیشتر با تئوریهای روابط کار به کتاب مدیریت منابع انسانی و روابط کار، فصل هفتم، تالیف نگارنده مراجعه شود.

۷ - به کتاب مدیریت منابع انسانی در شرکتهای چندبخشی همان منبع صفحه مراجعه شود. به مقاله نگارنده در مجله تدبیر تحت عنوان مقایسه دو مکتب مدیریت استراتژیک مراجعه شود البته نظر نگارنده در طرح این ادعا نیاز به مطالعات و پژوهشهای استقرایی وسیع دارد و در واقع می توان فعلاً آنرا به صورت یک فرضیه مطرح نمود.

۸ - به کتاب مدیریت منابع انسانی در شرکتهای چندبخشی صفحه ۹۱ مراجعه شود.

۹ - همان منبع صفحه ۹۸.

۱۰ - در کلاسها و سمینارهایی که نگارنده شرکت می کنم اغلب این سوال مطرح می شود که اگر کسوجک سازی لازم است پس چرا بسیاری از شرکتهای بزرگ سعی می کنند در هم ادغام شوند. (MERGING) پاسخ این است که ادغام شرکتهای توان سرمایه گذاری، تکنولوژی و تخصصی شرکتهای را تقویت می کند و طبعاً هم افزایی (SINERGY)

چشمگیریتر می گردد. ولی نباید فراموش شود که این شرکتهای استقلال و خودگردانی شرکتهای تابعه را در حد حفظ هم افزایی انرژی تامین می نمایند.

● دکتر ناصر میرسیاسی: دارای دکترای مدیریت دولتی از آمریکا، عضو هیات علمی واحد علوم و تحقیقات و مدیر گروه مدیریت، مدیرعامل موسسه بین المللی مدیریت نوآور و رئیس هیات مدیره انجمن علوم مدیریت ایران

ضرورت کسوجک سازی سازمانهای کسبوکار باتوجه به شرایط برون و درون سازمانی، تابع مدل های اقتضایی متفاوت است.

شرکتهای چندبخشی ضمن متاثر بودن از استراتژی شرکت مادر، طرح ریزی استراتژیک جداگانه ای دارد که بر کم و کیف ساختار منابع انسانی تاثیر مستقیم می گذارد.

مکتب مدیریتی برای کشورهای در حال توسعه بویژه ایران که مبنای فرهنگی جامعه ایدئولوژیک است، مکتب تلفیقی با گرایش به مکتب پیش تدبیری، مناسبتر است.

تقسیم وظایف در شرکتهای چندبخشی و چگونگی انتخاب مناسبترین راه مقتضی با شرایط محیط داخلی و خارجی سازمانها نیاز به تحلیلها و تحقیقات مفصل دارد که طبعاً در یک مقاله نمی گنجد.

نگاه اجمالی نگارش حاضر به چگونگی سازماندهی حوزه مدیریت منابع انسانی و روابط کار در شرکتهایی که به دلایل کافی بخشی کردن آنها ضروری است، صرفاً به منظور فتح بابی در این زمینه و طرح مسائلی برای انجام مطالعات و تحقیقات لازم در دانشگاهها و بررسیهای استراتژیک لازم در سطح واحدهای صنعتی می باشد. امید است با انجام پژوهشهای لازم و بررسی نتایج این اقدام در شرکتهای بزرگ کشور راهنمای علمی کافی در اختیار مدیران علاقه مند قرار گیرد. □

پانوشته

۱ - برای اطلاع بیشتر در زمینه لزوم و چگونگی قابل انعطاف ساختن ویژگیهای طراحی مشاغل و استخدام قابل انعطاف پرداخت حقوق و مزایا و زمان کار شناور گردش شغلی و موارد مرتبط با آن به کتاب زیر مراجعه شود.

MAX MESSMERS HUMAN RESOURCES KIT FOR DUMMIES, IDG BOOKS INC POFER

لازم به ذکر است که اگر برای دریافت خدمات پیش گفته توسط بخشها، هزینه ای به ستاد مرکزی پرداخت شود. اغلب این سوال مطرح می گردد که در مقابل اینگونه پرداختها خدمات ملموسی دریافت نمی شود و طبعاً بخشها از پرداخت چنین هزینه هایی خوشحال نیستند.

برای کاهش اینگونه مشکلات، راه حل های مختلفی مطرح شده است که در راه حل عمده آن به شرح زیر در خیلی از شرکتهای چندبخشی اعمال شده است:

۱ - پرداخت هزینه خدماتی که از امور منابع انسانی شرکت مادر دریافت می شود پس از انجام خدمات و مشروط به رضای بودن مدیر منابع انسانی، پرداخت انجام گیرد.

۲ - بوجود آوردن یک شرکت یا واحد خودگردان مستقل که بتواند به عنوان یک مرکز درآمد به بخشها، خدمات پرسنلی، رفاهی، آموزشی و حتی ایمنی و بهداشتی ارائه نماید.

بطور مثال در طرح ساختار پیشنهادی شرکت پلی اکریل ایران، در نظر بود که خدمات مدیریت و انفورماتیک خدمات آموزشی و حتی خدمات بهداشتی و طب صنعتی به صورت واحدهای خودگردان و مرکز درآمد در نظر گرفته شود.

اجمالاً می توان گفت که نقش واحد مرکزی در حوزه مدیریت منابع انسانی و روابط کار در شرکتهای چندبخشی در زمینه روابط کار بیشتر از مقوله های مدیریت منابع انسانی باید باشد، زیرا همانگونه که در الگویی فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی (نمودار ۳) و ماتریس نگاه مدیریتی، امور فردی و دستجمعی کارکنان (نمودار ۴) ملاحظه می شود. امور دستجمعی شرکتهای چندبخشی بیش از امور فردی آن نیاز به دخالت، نظارت و هماهنگی مرکزی دارد.

درست است که هدف از چندبخشی کردن شرکتهای بزرگ کارآتر ساختن و پاسخگوتر نمودن آنها در شرایط رقابتی بازار است ولی این هدف نباید به قیمت توجه و تاکید بر منافع یک بخش و فراموش شدن منافع بخشهای دیگر و کل منافع شرکت مادر، تمام شود و یا اینکه منجر به محدود کردن استفاده موثر از منابع انسانی متخصص و کمیاب گردد که تامین اینگونه منابع برای بخشها کمتر امکان پذیر و یا بسیار پرهزینه است و بالاخره اینگونه خودگردانی نباید تا آنجا پیش رود که خاصیت هم افزایی (SINERGY) را از مجمرعه بگیرد. (۱۰)

مسلماً بحث در شناخت شکلهای مختلف