

## پاره ای از مسائل مبتلا به نیروی انسانی

در سازمانهای مجازی

سعید فتاحی

### چکیده

بواسطه توسعه ارتباطات و تکامل دانش بشری، جهان امروز دستخوش تغییرات و تحولات سریعی شده است. این تغییرات در تمام ابعاد زندگی بشری مشهود است. سازمانها بعنوان بخشی از جامعه و نیروی کار-که مهم ترین منبع و عامل شکست یا موفقیت سازمان به حساب می آید- تحت تأثیر این تغییرات، الزامات جدیدی بر مدیران این واحدها تحمیل کرده است. شناخت این الزامات و چگونگی پاسخگویی به آن بعنوان ابزار لازم جهت حفظ استراتژی انعطاف و تطبیق با محیط متغیر امروزی از زمره ضرورتهای مهم در کسب مهارت های مدیریتی است. در این مقاله سعی بر آن است که به معرفی این چالش ها و الزامات پرداخته شود. در این راستا، بعضی مسائل مبتلا به نیروی انسانی شامل مهارت ها، روابط استخدامی و امنیت شغلی، الگو و حجم کار هفتگی، ریزش و ترک خدمت و عوامل انگیزشی متناسب با شرایط عصر جدید مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و در نهایت نتایج حاصل از این تجزیه و تحلیل، ارائه می گردد.

### مقدمه

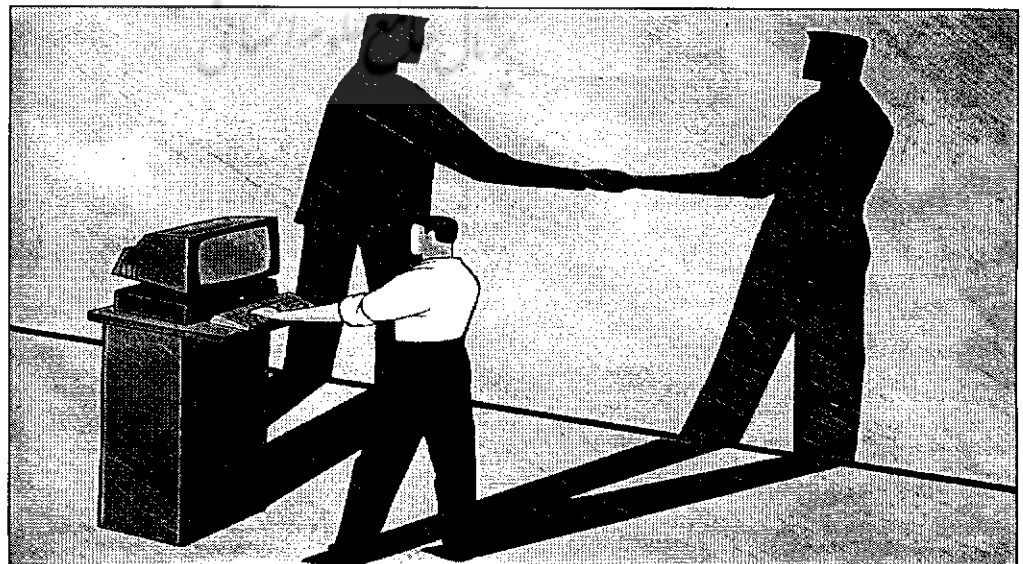
تکنولوژی ارتباطات از ابتدای تاریخ بشریت بطور مداوم و بصورت تدریجی به سمت تکامل، پیش رفته است. دانش بشری بدنبال ابتکارات و نوآوری های جدید در عرصه تکنولوژی، شبکه های

ارتباطی جدیدی در سطح ملی و بین المللی ایجاد نموده است. به موازات این روند، ابتکارات دانش بشری در عرصه توسعه علوم، طبقه بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز در قالب روندی تدریجی، منجر به افزایش دانش بشری بطور عام گردیده است؛ اما پدیده ای که امروزه در حال وقوع است و یا حتی می توان گفت در جهان غرب حادث گردیده، نه یک فرایند تدریجی و حرکتی آرام در تکامل جامعه بشری است که انقلابی عظیم در تمام شئون زندگی انسان محسوب می شود.

جامعه بشری به دنبال انقلاب عظیم اطلاعات و ارتباطات، دستخوش تغییر و تحولات عمیقی گردیده است. عواقب مثبت و منفی ناشی از این انقلاب در تمام شئون زندگی اجتماعی انسان اعم از بعد اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، علمی و ... در سطح کلان؛ و همچنین در زندگی کاری، سازمانی و روابط دوستانه در سطح میانی؛ و در روابط شخصی، خانوادگی، روحیه، تفکر و در سطح فردی اجتماعی مشهود است.

بسیاری از سازمانها بعنوان خرده سیستمهایی از نظام اجتماعی یک جامعه به نوبه خود زیر بار این موج تحول، پذیرای تغییرات فراگیری شده اند. در این راستا، پدیده ای که امروزه تحت تاثیر تحولات عصر

الکترونیک و با فراهم شدن شرایط آن، در عرصه سازمان و مدیریت، مطرح شده است، پدیده ای است تحت عنوان سازمانهای مجازی. سازمانهایی که بصورت مجازی عمل می کنند، و یا به عبارت دیگر بیشتر از سایر سازمانها از تحولات الکترونیکی تأثیر می پذیرند، مصداق بارزی از این تغییرات هستند. «چنانکه بواسطه تحولات اخیر در تکنولوژی، شرکتها به ادغام فعالیت های تجاری،



مستعارف وجود خواهند داشت. برخی از ویژگیهای این سازمان عبارتند از:

۱. بواسطه کاربرد تکنولوژی های مخابراتی، تسهیل می شوند.
۲. از شکلهای متنوع انعطاف سازمانی بهره می گیرد و موانع سنتی مکان و زمان برایش محدودیت به شمار نمی آید.
۳. به سطح بالاتری از اعتماد و اطمینان نیاز دارد زیرا افراد کارشان را در اکثر اوقات دور از دید سایر همکاران و مدیران انجام می دهند.

به منظور پیوستگی بحث لازم است نوع جدیدی از ارتباط بین سازمانها که تحولات عصر الکترونیک ایجاد آنرا تسهیل کرده است، مورد توجه قرار گیرد. این نوع ارتباط که در زیر مختصراً تشریح می گردد، در کشورهای سازمان و مدیریت، بنام ساختارهای شبکه ای شناخته می شود.

یک ساختار سازمانی در قالب شبکه پویای سازمانی (Dynamia networkorg) به جای اینکه به سلسله مراتب اختیارات (عمودی) توجه کند، به شیوه بازار آزاد عمل می نماید. در ساختار مبتنی بر شبکه پویا وظایف اصلی سازمان در شرکتها پراکنده و یا به افراد مختلف واگذار می شود که آنها می توانند از طریق دفاتر مرکزی سازمان، خود را هماهنگ نمایند. این شرکتها پراکنده یا افراد مختلف، بوسیله کانالهای الکترونیکی به یک دفتر مرکزی مرتبط می باشند. مقصود از بازار آزاد این است که مقاطعه کارها و شرکتهای طرف قرارداد، به صورت مرتب به این سیستم می پیوندند، یا از آن خارج می شوند و به عنوان جزئی از ساختار سازمانی (سلسله مرا" اختیارات) شرکت اصلی به حساب نمی آیند. در بسیاری از موارد به منظور اجرای طرحهای کوتاه مدت با این شرکتها قراردادهای کوتاه مدت بسته می شود.

#### مهارت و تخصص

به دنبال تأثیر انقلاب اطلاعات و ارتباطات بر عرصه سازمان و مدیریت و تغییراتی که در ساختار برخی سازمانها ایجاد گردید و به دنبال تبدیل سازمان از حالت فیزیکی به شکل مجازی، وظایف بازیگران این سناریو، یعنی مجریان نقشهای سازمانی، تحول زیادی به خود دیده است. « تغییرات حاصل در موقعیت بازار، تکنولوژی و فرایندهای کاری، تدریجاً نیاز به مهارت های سنتی را محدود کرده و مستلزم ایجاد و

اطلاعات و سیستم های تولیدی با سایر شرکتها روی می آورند، مرزهای سازمانهای سنتی محو گردیده و نفوذپذیر (Perm cable) می شود « گلدمن ۱۹۹۸ ». شبکه های الکترونیکی طرح چارچوبهای جدید سازمانی را که سازمانهای تار عنکبوتی نامیده می شوند، تسهیل کرده است. در این سازمانها قرن آینده، شبکه های الکترونیکی مرزهای سازمانی را تعیین می کنند و این سازمانها با تغییر شرایط و نیاز مشتری، تغییر شکل می دهند « کاتلین (Kathleen) و سیرکا (Sirikka) ». تغییرات عمیقی که در ساختارهای سازمانی و در سطح کلان در ساختار صنعتی جوامع رو به ظهور است، زندگی شغلی نیروی کار جامعه را تحت تأثیر خود قرار داده است. بنا به اظهار گروه کارتر - شرکت مشاوره تکنولوژی اطلاعات - طی چند سال آینده، ۷۵ درصد از کارگرانی که بنام کارگران دانش شناخته می شوند، مستقل از مکان فیزیکی به فعالیتهای خود می پردازند. نیازمندیهای این نیروی کار مستلزم نوعی از انعطاف پذیری و هماهنگی است که فقط از طریق همکاری سیار Mobile Computing قابل تأمین است. (رنس بدره ۱۹۹۸) عملکرد یک چنین نیروی کاری با الزامات خاص خود در قالب یک سیستم فیزیکی ثابت و یا یک کل واحد، کارآیی لازم را از این نیرو سلب خواهد کرد. از این حیث عدم رعایت مرزهای جغرافیایی و حقوقی سازمانها توسط نیروی کار جدید، اجتناب ناپذیر می نمایند. چنانچه بنا به نظر گروه کاتر « تا سال ۲۰۰۰ حدود ۵۵ میلیون نفر از کاربران وسائل الکترونیکی، در خارج از مرزهای شبکه سازمانی به فعالیت خواهند پرداخت ». (رنس بدر ۱۹۹۸)

#### سازمانهای مجازی و ساختارهای شبکه ای

همانطور که در مقدمه ذکر گردید، تحت تأثیر شرایط جدید که برای سازمانها فراهم شده است، دسته ای از سازمانها به شیوه جدیدی از کسب و کار روی آورده اند که در محیطی مجازی و نه واقعی، قابل اجراست. سازمانهای مجازی سازمانهایی هستند که در آنها لازم نیست همه یا برخی از افراد را در یک مکان داشته باشد تا بتواند خدمات خود را عرضه کند. سازمان وجود دارد ولی شما آنرا نمی بینید (چارلز هندی). سازمانهای مجازی بواسطه تکنولوژی های نوین ارتباطی و محاسباتی توانا می شوند و در ابتدا فقط به موازات ساختارهای سازمانی

پرورش مهارتهای جدید است. (آدلر ۱۹۹۲، کارنوال و گینر و شولتز ۱۹۹۰)

نوع مهارتهای ارتباطی و فنی نیروی انسانی در سازمان و به عبارتی نحوه ایجاد ارتباط با دیگران و چگونگی انجام وظائف سطوح عملیاتی، تحت تأثیر انعطاف پذیری نیروی انسانی در سازمانهای مجازی، الزامات خاصی برای نیروی کار ایجاد می کند که در زیر به آن پرداخته می شود. در بعد مهارتهای انسانی و ارتباطی، توانایی های لازم برای برقراری روابط صحیح با دیگران تحت تأثیر الزامات و فرصتهای عصر الکترونیک فرار گرفته است. در مطالعه ای بر روی تعدادی از دانشجویان دانشگاهها در دانشکده بازرگانی دانشگاه تگزاس انجام شد، نوع مهارتهای ارتباطی مورد نیاز برای اینگونه روابط گروهی نتیجه گیری شد. در این مطالعه، تعدادی دانشجویان و ۲۵ نفر از اعضای هیئت علمی یازده دانشگاه شرکت داشتند. این دانشجویان بصورت الکترونیکی با یکدیگر ارتباط برقرار می کردند و از این طریق دستورات لازم را از اساتید دریافت می نمودند.

در بعد مهارتهای فنی، کارکنان و نیروی کاری سطح عملیاتی سازمان از نظر عملکردی، تحت تأثیر مکانیزه شدن امور، مهارت های سابق و سنتی خود را اساساً از دور خارج شده می دانند و در شکل ایده آل ساختارهای جدید سازمانی، بیشتر به شکل سازمانهای مجازی یا شبکه ای از سازمانهای مرتبط به هم بروز پیدا می کند. عملاً یک کارمند الکترونیکی متعلق به شرکت یا سازمان خاصی نبوده و با اتمام دوره قرارداد خود ممکن است بلافاصله با سازمان دیگری برای ارائه خدمت قرار داد ببندد. در این راستا مهارتهای فنی مورد نیاز این نیرو مانند آنچه که در سازمانهای سنتی شاهد هستیم، متناسب با شرح شغلها و وظائف یک سازمان خاص، نیست. در این حالت هر فردی برای خود نوع خاصی از مهارتهای فنی لازم را پرورش می دهد که به کمک آن بتواند به اقتضای سیستم های مختلف در سازمان های گوناگون، از خود انعطاف پذیری نشان داده و مهارتهای خود را در قالب هر سیستمی طبق شرایط پیاده کند.

بنابراین با فراگیر شدن نتایج و اثرات انقلاب الکترونیکی در جامعه، مسائل مبتلا به مهارتهای نیروی انسانی از دو بعد مدنظر قرار می گیرد. ابتدا اینکه این نیرو باید مهارتهای لازم برای کارکردن از طریق وسایل ارتباطی (Teleworking) را که شامل مهارت کارکردن با وسایل

الکترونیکی و افرادی در سراسر جهان می باشد، کسب کند. از طرف دیگر نیروی انسانی در یک شکل کاملاً ایده آل این ساختارها نیروی مستقل از سازمان می باشد و توانایی برقراری ارتباط با سازمانهای مختلف و کسب مهارت هایی که قابلیت انعطاف در مقابل نیازمندیهای مختلف سازمان های گوناگون را داشته باشد، از جمله نیازمندیهای مهارتی است که در این عصر بر نیروی انسانی سازمانهای مجازی تحمیل می شود.

### روابط استخدامی و امنیت شغلی

در این عصر تغییر و تحول، مهمترین استراتژی تجاری برای مقابله و پاسخگویی به سرعت تغییرات محیط رقابتی، انعطاف پذیری سریع و قابلیت تطبیق با محیط است. از دید سازمان و کارفرما، یکی از ابعاد این انعطاف پذیری در عرصه نیروی انسانی مطرح است. کنار گذاشتن نیروی انسانی قدیمی، بکار گیری تخصصهای به روز و استفاده از نیروهایی که خود را با شرایط روز تطبیق می دهند، از الزاماتی است که برای کسب و کار در عصر الکترونیک بر سازمانها تحمیل می شود. از دید نیروی کار نیز آزادی و استقلال در انتخاب محل و سازمانی که بتواند خدمات خود را با حداکثر کارایی و اثربخشی ارائه کند و امکان خروج سریع از سازمانی که عوامل انگیزشی متناسب با این نیرو را در خود ندارد، از زمره نیازمندیهایی است که در این شرایط می تواند مزایای رقابتی خاصی برای نیروهای متخصص به دنبال داشته باشد.

«سازمانهای تار عنکبوتی که بیشتر به صورت گروهی از افراد و نیروهای کاری جدا از هم و مستقل فعالیت می کنند، بنابراین تغییرات حاصل در شرایط محیطی و نیازهای مشتری ترکیب خود-نوع نیروی انسانی فعال در گروه و شیوه ارتباطات بین آنها - را مجدداً تعریف می کنند. در این روند افراد و گروهها زمانی به شبکه خواهند پیوست که بتوانند ارزش افزوده متناسبی ایجاد کنند و هنگامی که در جهت دستیابی به اهداف شبکه نیاز به آنها نباشد، از شبکه خارج خواهند شد. (گاتلین و سیرکا ۲۰۰۰)

در پیش بینی چشم انداز آینده شرکتها بسیاری متخصصان بر این عقیده اند که اغلب سازمانها صرفاً هسته کوچکی از نیروهای انسانی تمام وقت و دائمی را در اختیار دارند. این سازمانها، اغلب مهارتها و تخصصهای مورد نیاز خود را به صورت قراردادی تأمین می کنند. این گونه تخصصها هم بوسیله افرادی که از طریق اتصال یک کامپیوتر و

بعنوان مثال در تحقیقی که توسط مؤسسه مدیریت و UMIST صورت گرفت (ورال و کوپر ۱۹۹۷ و ۱۹۹۸) در هر دو سال بیش از ۶۰٪ درصد مدیران مورد بررسی تغییرات اساسی مانند کوچک سازی (Down Sizing) و تأمین منبع ازخارج (Outsourcing) در سازمانهای خود ایجاد کردند. از عواقب این تغییرات ساختاری حتی در بین گروههای حرفه ای مانند مدیران میانی می توان، افزایش عدم امنیت کاهش روحیه، تحلیل رفتن انگیزش و وفاداری را نام برد (کوپر ۱۹۹۹). یکی از مهارتهای مورد نیاز نیروی انسانی در این عصر، بازاریابی برای تخصص و توانائی های خود است. بدین معنا که متخصصین با استفاده از اینگونه مهارتها و به روز نگه داشتن توانیها و تخصص خود و تبع آن جلب نظر سازمانهای مختلف جهت استفاده از

**امکان نظارت بیش از حد بر کارکنان، حذف نقش کارکنان در فرایندهای کاری و سپردن کار به دست کامپیوتر و ماشین از میزان علاقه به کار کارکنان خواهد کاست.**

تخصص، وی می تواند تا حد زیادی از عدم امنیت حاصله به نفع خود بهره گیرد.

**الگوهای کاری، حجم کار هفتگی و تأثیر آن بر تعادل روحی و روانی نیروی انسانی**

تحولات حاصل از تغییر تکنولوژی و اثرات آن بر فرایندهای سازمانی، الگوهای کاری فراد را در سازمانهای مجازی تحت تأثیر قرار خواهد داد. البته الگوهای جدید کاری، نقاط ضعف و قوت خاصی با خود به همراه دارد. از نقاط قوت آن می توان به مواردی مانند: انعطاف پذیری و به تبع آن قابلیت تطبیق بیشتر با محیط، تخصصی شدن کارها، جلوگیری از هدر رفتن منابع بخصوص نیروی انسانی و ... اشاره کرد. اما با این وجود، الگوی حاصل اثرات سوء قابل توجهی بر نیروی انسانی خواهد داشت که به دلیل اثرات منفی روانی حاصل از آن، هدف اصلی انسان از فعالیتهای کاری را زیر سؤال می برد.

یکی از معایبی که برای الگوی جدید کاری در سازمان مطرح کرده اند افزایش حجم کار و بالارفتن ساعات کاری کارکنان می باشد. «تأثیر [تغییرات سازمانی ناشی از تحولات تکنولوژی] بر الگوی کاری، بعد تنبیهی (Penal) بیشتری دارد. این تأثیرهم از نظر تجاری وهم از نظر زندگی خارج از سازمان مدیران مدنظر می باشد» (کوپر ۱۹۹۹)

مودم به شبکه سازمان از درون خانه با شرکت همکاری می کنند و هم از طریق استخدام موقت افرادی که بر مبنای قراردادهای کوتاه مدت برای انجام مشاغل یا پروژه های خاص استخدام می شوند، قابل تأمین است. بدینوسیله شرکتها قادر به حفظ انعطاف پذیری مورد نیاز برای غلبه بر دنیای متغیر امروز خواهند بود. (کوپر و جکسون ۱۹۹۷، هندی ۱۹۹۴، میکین، کوپر و کوکس ۱۹۹۶)

عرضه موقتی خدمات به سازمانها و کار بر مبنای قراردادهای کوتاه مدت، روز به روز بیشتر از شیوه کار سنتی و دائم رشد می کند. تعداد نیروی انسانی شاغل در مشاغل پاره وقت در دو دهه گذشته دو برابر شده است. این در حالی است که تعداد کارکنان تحت استخدام شرکتها با بیش از ۵۰۰ کارمند به ۱/۳ جمعیت شاغل نزول پیدا کرده است.

در قالب تغییرات مذکور در روابط کارمند و کارفرما، مزایای زیادی ناشی از انعطاف پذیری در سازمان وارد خواهد بود، اما در مقابل یکی از مهمترین و ابتدائی ترین نیازهای انگیزشی نیروی انسانی یعنی امنیت شغلی، تحت تأثیر روابط غیردائم و موقتی فوق، کم رنگ می شود. «تفاهم روانی بین کارمند و کارفرما مبنی بر استخدام دائم بعنوان عامل انگیزشی برای انجام بهتر کار، در حال تحلیل رفتن می باشد. به گونه ای که همواره تعداد بیشتری از کارکنان سازمانها با این نحوه استخدام، امنیتی برای شغل خود احساس نمی کنند.» (کوپر ۱۹۹۹). در سازمانهای مجازی افراد بنا به شایستگی هائی که دارند، با یکدیگر همکاری می کنند اما هر لحظه کارآیی و اثر بخشی اقتضا کند، بلافاصله از هم جدا خواهند شد. (گلدمن ۱۹۹۸)

طبق مطالعه ای که توسط ISR (۱۹۹۵) در ۱۷ کشور در مورد ۴۰۰ شرکت در اروپا صورت گرفت، بین سالهای ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۵ امنیت شغلی در کشورهای تحت مطالعه دچار کاهش قابل توجهی گردید: انگلستان از ۷۰٪ در سال ۱۹۸۵ به ۴۸٪ درصد در سال ۱۹۹۵، آلمان از ۸۳٪ به ۵۰٪ درصد، فرانسه از ۶۴٪ به ۵۰٪، بلژیک از ۶۰٪ به ۵۴٪ و ایتالیا از ۶۲٪ به ۵۷٪. این کاهش شدید در امنیت شغلی، خود ناشی از تغییرات و تحولاتی است که بنابر شرایط عصر جدید در ماهیت روابط بین نیروی کار و کارفرما حاصل می شود. علاوه بر این، تغییرات ساختاری که در سازمانها برای پاسخ به شرایط متحول محیطی داده می شود، خود عامل مهمی بر کاهش امنیت شغلی به حساب می آید.

جذب و حفظ نماید، نمی توان با استفاده از روشهایی شبیه به آنچه که ۲۵ سال پیش مورد استفاده قرار می گرفت، از عهده آن بر آمد. چرا که این نیروی کار به شیوه قبل فکر نمی کند.»

از طرف دیگر، اثرات سوء تکنولوژی روی نیروی انسانی از جمله نتایج منفی سازمانهای مجازی است که در قالب عدم امنیت شغل و فشار زیاد کار بر دوش کارکنان مورد بحث قرار می گیرد. یکی دیگر از مسائلی که بر انگیزه کاری پرسنل سازمان اثر می گذارد و می تواند منجر به مشکلاتی مانند غیبت و ترک خدمت شود، بکارگیری تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، علیه نیروی انسانی است. امکان نظارت بیش از حد بر کارکنان، حذف نقش کارکنان در فرایندهای کاری و سپردن کار به دست کامپیوتر و ماشین از میزان علاقه به کار کارکنان خواهد کاست. نگرانی که در این رابطه وجود دارد، اخراج کارکنان از سازمان بخاطر کاهش نقش آن در فرایندهاست؛ اما طبق نظر برخی مدیرانی که تجربه زیادی در استفاده از تکنولوژی های جدید در سازمان دارند، تأکید زیادی برای اخراج نیروی انسانی نیست.

نه تنها تکنولوژی همیشه علیه نیروی انسانی بکار نمی رود بلکه حتی خود تکنولوژی نیز مستلزم حذف کامل نیروی انسانی از فرایند کار نیست. بطوری که نوریسا و اکسلز (Nohria&Eccles) اظهار می دارند، با وجود اینکه تکنولوژی نقش مهمی در تغییر شکل سازمانهای شبکه ای بازی می کند، اما شبکه های الکترونیکی، جایگزین روابط مبتنی بر تعاملات چهره به چهره نخواهد شد. آنها بر این اعتقادند که برای انجام تعاملات بوسیله رسانه های الکترونیکی همچنان نسبتی از تعاملات چهره به چهره مورد نیاز خواهد بود (کاتکین و سیرکا)

#### عوامل انگیزشی در سازمانهای مجازی

انسان بعنوان پیچیده ترین منبع یک سازمان تحت تأثیر تغییرات جدید جهانی تا حدی رضایتمندی و تعادل روحی خود را از دست داده است. در تحقیقی که توسط ISR در سال ۱۹۹۵ صورت گرفت، کاهش شدید در رضایت کارکنان در انگلستان را از عواقب ناشی از عدم امنیت شغلی در عصر جدید به حساب می آورند. در این بررسی میزان کاهش رضایتمندی از سطح ۷۰٪ در سال ۸۵ به ۴۸٪ در سال ۱۹۹۵ محاسبه

آقای کوپر در مقاله خود علت این جریحه ای را که مدیران در مقابل انعطاف پذیری حاصله باید بپردازند، افزایش ساعات کاری آنها می داند، معتقد است افزایش ساعات کاری نه به خاطر تحمیل کار بیشتر بر مدیران که بخاطر نیاز مدیران به حفظ حضور خود در صحنه تجاری است. « مدیران برای نشان دادن تعهد خود نسبت به سازمانها مجبورند ساعات طولانی تری به کار بپردازند». (کوپر ۹۹) وی علت اصلی انتخاب این ابزار برای نشان دادن تعهد را در این می داند که کارکنان احساس می کنند این کار می تواند آنها را در مقابل موج طغیان آینده (از دست دادن شغل در مقابل تغییرات محیط کار) حفظ کند. بسیاری از مدیران حاضرند برای حفظ حضور خود در محیط کار، ساعات تعطیلی سازمان در عصر هنگام را نیز به کار مشغول شوند یا حتی در روزهای تعطیلی آخر هفته نیز به کار بپردازند.

بنابراین تحولات عصر الکترونیک با وجود نتایج مثبت و فواید قابل ذکری که برای نیروهای کاری سازمانها و کل کشور به همراه دارد، پیامدهای ناگواری نیز از بعد اجتماعی و زندگی خصوصی افراد به بار خواهد آورد. به گونه ای که با وجود سادگی بهبود فرایندهای ارتباطی فرد با سازمان، الزامات سازمانهای مجازی، تعادل در برآوردن نیازهای افراد را در بسیاری ابعاد بر هم خواهد زد. مشکلات اجتماعی و روانی ناشی از تغییرات سازمانی در عصر الکترونیک بیشتر به حجم کار افراد و الگوهای کاری آنها برمی گردد.

#### ریزش و ترک خدمت

از زمره مسائل مبتلا به نیروی انسانی در سازمان های مجازی مسئله ریزش و ترک خدمت کارکنان می باشد. مدیر بطور عام و مدیران منابع انسانی به طور خاص، علاقه مند به حداقل کردن میزان ترک خدمت و غیبت کارکنان و کاهش میزان ریزش می باشند. یکی از نگرانی هائی که با بروز سازمانهای مجازی مطرح گردیده، تضاد بین مسیر حرکت تحولات با این علاقه مدیران می باشد. البته باید متذکر شد که با عوامل سنتی و قدیمی انگیزش، نمی توان نیروی کاری عصر الکترونیک را به کار ترغیب کرد، اما آنچه اکنون باید بر آن تأکید کرد، سخن هنتون (۱۹۹۹) است که می گوید: «اگر مدیر منابع انسانی بخواهد این افراد را



گردید (کوپر ۱۹۹۸). از طرفی این نیرو بعنوان مهمترین نبردی تأثیرگذار بر اثر بخشی عملکرد سازمان باید با انگیزه ای قوی، برخاسته از رضایتمندی حاصل از کار و محیط کار به فعالیت در سازمان یا برای سازمان بپردازد. با این وجود از بحثهای قبلی این نتیجه حاصل شد که نیروی انسانی جدید را با عوامل انگیزشی ۲۵ سال قبل نمی توان حفظ کرد.

فردیک هرز برگ در تقسیم بندی خود، دو دسته از عوامل بهداشتی و انگیزشی را برای حفظ رضایتمندی کارکنان مطرح می کند. مازلو یک تقسیم بندی سلسله مراتبی از نیازهای انسان را ترسیم می کند که از نیازهای سطح اول تا نیازهای بالای انسانی طبقه بندی می شوند، اما آیا نیازهای نیروی انسانی جهان ارتباطات (دهکده جهانی) در کجای این سلسله مراتب قرار دارد؟ طبعاً عوامل بهداشتی هرز برگ یا نیازهای سطح پایین مازلو تأثیر قابل توجهی در حفظ این رضایتمندی ندارد. کوپر (۱۹۹۸) معتقد است توسعه و حفظ عامل «احساس خوب» در کار صرفاً ناشی از عوامل سطح پایین مانند کار کردن بیشتر، کاهش مالیات بر درآمد و سودآوری بیشتر حاصل نمی شود. این عوامل در یک جامعه متمدن شامل کیفیت خوب زندگی کاری مانند ساعات کار، صرف وقت برای خانواده، قابلیت کنترل حجم کار، کنترل فرد بر مسیر شغلی و نوعی احساس امنیت شغلی است. بنابر این آنچه باید بر آن تأکید کرد، لزوم پیاده سازی عوامل مذکور جهت حفظ نیازهای انسانی نیروی کار آینده است.

۱۵۰ سال پیش جان روسکین، اصول قابل ستایش زندگی کاری را شامل سه اصل اساسی دانسته است. او می گوید: «سه چیزی برای سعادت افراد در زندگی کاری لازم است؛ آنها باید با شغل خود تناسب داشته باشند، نباید حجم زیادی از کار را انجام دهند، آنها باید نوعی احساس موفقیت از انجام کار خود داشته باشند. در غیر این صورت انعکاس صدای «جهان را نگه دارید، می خواهم پیاده شوم» در ساختمان شرکتها خواهد پیچید.

بنابر این در نتیجه جبران خسارتهای روانی حاصل از تغییر الگوهای کاری و ارتباطات موقتی سازمانی با مد نظر قراردادن اهداف اصلی انسان از کار، زندگی و تأمین این اهداف در قالب فعالیتهای شغلی امکان پذیر است. عوامل انگیزشی لازم برای ارضای نیازهای انسان در شکل جدید سازمانها، عبارتست از: یک زندگی با معنا، تأمین قدرت شناخت و ایجاد شگفتی در زندگی کاری با همکاری طرفین قراردادهای کاری و با ایجاد شرایطی که خود فرد بتواند الگوی کاری خویش را

اداره کند و امنیت شغلی خود را تأمین نماید. بدین واسطه می توان امیدوار بود که کاهش نسبی رفاه نیروی انسانی تحت تأثیر شرایط جدید حداقل شود.

### نتیجه گیری

فرایندهای کاری و اقدام به انجام نقشها در رسیدن به اهداف سازمانی، در چارچوب تحولات تکنولوژیکی و علمی اخیر، تغییرات شگرفی به خود دیده است. این تغییرات هم بر سازمانها به عنوان کارفرما و هم بر نیروی کار بعنوان پرسنل، الزامات جدیدی، را مطرح می کند که پرداختن به آن مستلزم دیدگاهها، توانایی ها و شیوه های جدیدی برای اجرای نقش در سناریوهای جدید خواهد بود.

توانایی ها، تخصصهای فنی فرد و توان بازاریابی مشخص، فراگیری نحوه کار با وسائل الکترونیکی و چگونگی برقراری ارتباط از راه دور (mobil Gmpating)، تسلط فرد در اداره صحیح الگوی کار شخصی و نهایتاً بکارگیری و اعمال اصول سه گانه جان روسکین در اجرای نقشهای کاری، همگی از جمله ابزارها و راهکارهایی است که برای کاهش اثرات منفی ناشی از انقلاب جدید در عرصه کار و تجارت می تواند مورد استفاده قرار گیرد و از انعکاس شعار «جهان را نگه دارید، می خواهم پیاده شوم» کاسته شود. به سبب تغییرات برخی مسائل مبتلا به نیروی انسانی مسائلی را در سطح سازمان باید مدنظر قرار داد:

۱. مدیران منابع انسانی در سازمان باید نحوه اداره نیروی عصر الکترونیک را فرآ بگیرند و با به روز کردن تخصص خود، امکان اداره نیروی انسانی یک شبکه را در خود پرورش دهند.
۲. مدیران عالی سازمان باید به خاطر روابط جدید حاکم بر سازمان و سیستم های فرعی آن توانایی های جدیدی برای درک اینگونه روابط و عملکرد سیستم ها و خرده سیستم ها داشته باشند. شناسایی این توانایی های از جمله وظائف محققین سازمان و مدیریت است.
۳. با توجه به شرایط خاص کشور ایران، چه حدی از سازمانهای مجازی قابل پیاده سازی و بهره برداری است؟
۴. فرهنگ لازم برای کار در قالب سازمانهای شبکه ای باید دارای چه ویژگی هائی باشد؟
۵. مهارتها و آموزشهای مربوط به سطوح مختلف آموزش از ابتدائی تا دوره های تخصصی برای تطبیق با شرایط جدید چه تغییری می کند؟