

چکیده

ارائه الگوی پویایی مدیریت و توسعه منابع انسانی در نظام های پیمانکاری سازمانها

دکتر ایرج سلطانی

هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف

آباد و مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی

شرکت فولاد مبارکه

E.mail iso@mobarakeh-steel.ir

امروزه ترکیب و ماهیت فعالیت های تولیدی و صنعتی ایجاب می نماید با تعیین معیارها و شاخص ها بخشی از فعالیت ها و فرآیندهای کاری سازمان از طریق برون سپاری انجام شود. فلسفه به پیمان سپاری این است که مجموعه سازمان بهتر سیاست گذاری و کیفیت تولید را تضمین کند برای رسیدن به مزیت رقابتی و توسعه پایدار لازم است مجموعه فعالیت های ریز و درشت سازمان اعم از آنهایی که برون سپاری شده و آنهایی که به صورت فعالیت های سازمانی توسط کارکنان سازمان انجام شود در قالب یک نظام یکپارچه تحت مدیریت قرار گیرد، برای تولید کالا یا خدمات متناسب با نیاز مشتری حتماً بایستی پیمانکاران قوی، توانمند، دانش مدار وجود داشته باشند معمولاً در سازمانهای صنعتی و تولیدی برای کارکنانی که فعالیت های مشخص شده را انجام می دهند نظام مدیریت، توسعه و بالندگی وجود دارد ولی نظام های پیمانکاری از داشتن چنین سیستم های زیربنایی به لحاظ نیاز به سرمایه گذاری محروم و در نتیجه شکاف مدیریتی، فنی، مهارتی و سیستمی بین کارکنان سازمان و کارکنان پیمانکاری به وجود می آید این امر یکپارچگی فعالیت و فرآیندها را خدشه دار می نماید بر این اساس لازم نظام سازمانی با نظام پیمانکاری، فهم، زبان، تخصص و مهارت مشترک پیدا نمایند. جهت تحقق این امر بایستی برای نظام پیمانکاری ساز و کارهای مناسب و همسویی برای مدیریت و توسعه منابع انسانی ایجاد تا بر اساس شاخص ها و استانداردهای مورد نیاز سازمان کارکنان پیمانکاری بتوانند هم سطح با کارکنان به کار و فعالیت بپردازند. بر این اساس و با توجه به نقش و اهمیت مدیریت و توسعه کارکنان پیمانکاران در کمک به تحقق اهداف سازمان در این مقاله سعی بر آن است الگوی جامع و پویای مدیریت و توسعه منابع انسانی در پیمانکاران ارائه که این مدل مشتمل بر نظام های زیر است:

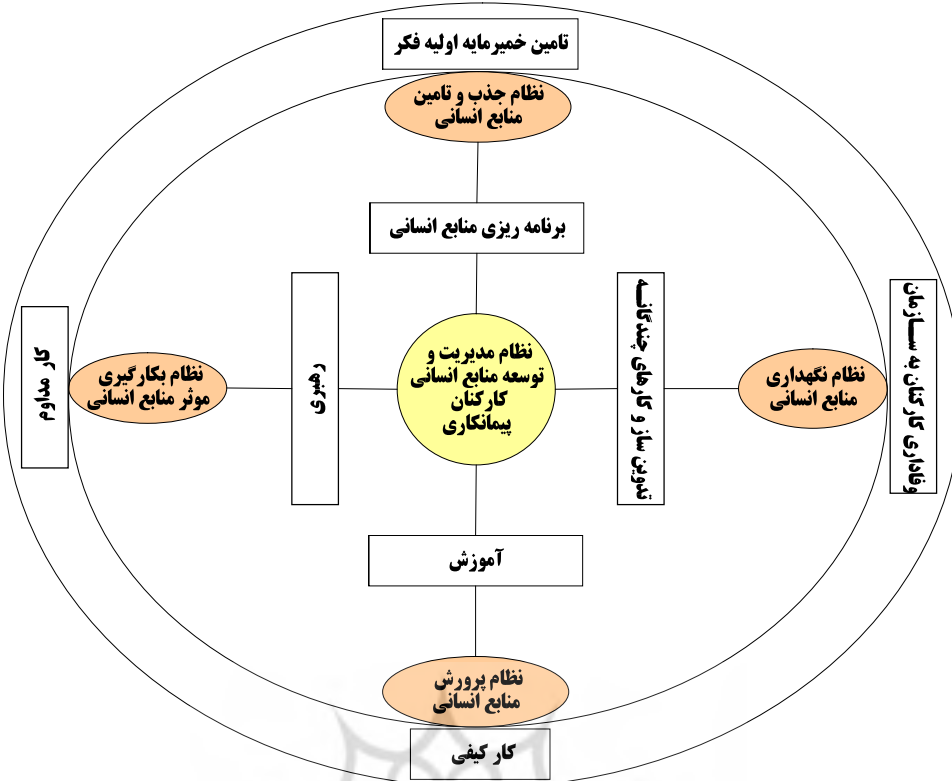
- نظام جذب کارکنان در پیمانکاران
- نظام نگهداری کارکنان در پیمانکاران
- نظام پرورش منابع انسانی در پیمانکاران
- نظام به کارگیری موثر کارکنان پیمانکاری

کلید واژه:

توسعه منابع انسانی، جذب، نیازسنجی آموزشی، توانمندی، رهبری

مقدمه

انجام فعالیت های سازمان برای تولید کالا و خدمات کیفی مستلزم ایجاد یکپارچگی و نگرش سیستمی در مجموعه سیاستگذار بیهای کلان و فعالیتهای عملیاتی است معمولاً در سازمان سیاستگذاری ها توسط خود سازمان انجام و عملیاتی کردن سیاست ها در اختیار پیمانکاران گذاشته می شود برای اینکه سیاست های تولیدی، اقتصادی و کسب و کار سازمان به خوبی اجرا شود لازم است نیروهای پیمانکار از توانمندی و قابلیت حرفه ای خوبی در سطوح مختلف برخوردار باشند بر این اساس همانند نظام های سازمانی کارکنان پیمانکار نیز بایستی در یک سیستم علمی، مدیریت شده و توسعه یابند. به طور کلی نظام مدیریت و توسعه منابع انسانی کارکنان پیمانکاری را می توان در قالب الگوی شماره ۱ نشان داد.



الگوی شماره ۱: نظام مدیریت و توسعه منابع انسانی کارکنان پیمانکاری

۱. نظام جذب و تامین کارکنان پیمانکاری

جذب کارکنان تنها به کارمندیابی و گزینش آنها محدود نمی شود بلکه به هر چیزی که به رفع نیازهای مهارتی و رفتاری شرکت منجر می گردد مربوط می شود یک استراتژی توسعه پایه مهارت ها می تواند با کارمندیابی و انتخاب آغاز گردد اما به مسائلی چون آموزش و توسعه برای تقویت مهارت ها و اصلاح رفتارها و روش های پاداش به کارکنان نیز تسری می یابد .

(اعرابی و ایزدی ، ۱۳۸۱ ، ص ۲۳۸)

برای همسطح سازی ، ایجاد زبان و فهم مشترک در بین کارکنان سازمان و کارکنان پیمانکاری بایستی نظام جذب هر دو مقوله تقریباً یکسان و شرایط آن همپوشی داشته باشد بر این اساس نظام جذب کارکنان پیمانکاری را می توان به شرح زیر بیان نمود .

۱.۱. برنامه ریزی نیروی انسانی

در این بعد برای جلوگیری از آشفتگی در منابع انسانی پیمانکاری لازم است اقدامات و فعالیت های زیر صورت پذیرد :

- مشخص کردن آن دسته از فعالیت هایی که بایستی از طریق پیمانکاری انجام شود .
- تعیین شرایط کیفی و صلاحیت های لازم برای انجام فعالیت های مذکور
- طراحی مشاغل استاندارد برای فعالیت های پیمانکاری در سطوح مختلف اپراتوری تا مدیریت .
- تدوین نمودار سازمانی حاوی کم و کیف مشاغل مورد نیاز برای فعالیت های پیمانکاری
- تعیین تعداد نیاز به نیروی انسانی از نظر کمی ، کیفی و صلاحیت ها



۲.۱. تدوین شرایط و شاخص های جذب نیروهای پیمانکار

در این مرحله با توجه به شرایط انسانی، تولیدی، فرهنگی و سازمانی بایستی شرایط و شاخص های لازم طراحی و تدوین تا بر اساس آن بتوان نیروی انسانی مناسب را جذب نمود. به طور کلی در این بعد شاخص های زیر پیشنهاد می گردد:

- سطح مطلوب مدرک تحصیلی
- سطح مطلوبی از سابقه کار و تجربه
- رعایت ضوابط سازمانی و قانونی

۳.۱. انتخاب و جذب نیروی انسانی پیمانکاران

یکی از ساز و کارهایی که موجب توسعه کیفیت کالا و خدمات در سازمان می گردد جذب علمی کارکنان پیمانکاری است بنابراین برای کسب مزیت رقابتی پایدار بایستی منابع انسانی پیمانکاری در سطوح مختلف و با لحاظ کردن شاخص های قانونی و تخصصی به صورت علمی جذب و انتخاب شوند. به طور کلی مراحل و فرآیند جذب علمی نیروی انسانی پیمانکاران را می توان به شرح زیر بیان نمود:

- شناسایی منابع انسانی مورد نیاز و منطبق با شاخصهای سازمانی از طریق برقراری ارتباط با مراکز آموزش مهارتی و ...
- انجام آزمون کتبی استاندارد در سطح ملی و یا منطقه ای برای احراز صلاحیت های علمی و ذهنی و بوجود آوردن فرصت های برابر برای اشتغال.
- انجام مصاحبه های میان رشته ای برای احراز شایستگی های اجتماعی، شخصیتی و سازمان پذیری کارکنان پیمانکاری
- انجام معاینات جسمی برای احراز صلاحیت های ارگونومیک کارکنان مطابق با شرایط کار سازمان.
- انجام معاینات روانی برای احراز شایستگی کارکنان در بعد سازگاری با سازمان.

۴.۱. انجام آموزشهای توجیهی در بدو ورود به سازمان

این مرحله از جمله فعالیت های مهم در نظام جذب کارکنان پیمانکاری است و این به خاطر آن است که کارکنان پیمانکاری در سازمان حضور یافته و با نظامها، ساختار، کارکنان و سازمان در تعامل بوده و نیاز است آشنایی مقدماتی با مجموعه سازمان داشته باشند بر این اساس در مرحله آموزش توجیهی لازم است فعالیت های زیر برای کارکنان پیمانکاری انجام شود.

- ارائه آموزش ایمنی عمومی و توجیه کامل در این زمینه
- آشنایی کارکنان پیمانکاری با ساختار سازمانی سازمان
- آشنایی کارکنان پیمانکاری با سیاست های کلی و نظام های سازمانی
- بازدید کارکنان پیمانکاری از کلیه فعالیت ها و خطوط تولید در سازمان
- آشنایی کارکنان پیمانکاری با چشم اندازهای آینده سازمان به طور کلی

۲. نظام نگهداری کارکنان پیمانکاری

در نظام مدیریت و توسعه کارکنان پیمانکاری نگهداری و حفظ کارکنان از جذب آنان مهمتر است یکی از چیزهایی که برای سازمانهای قرن ۲۱ خیلی مهم است تعهد دو جانبه کارفرما و کارمند است و بزرگترین چیز نگران کننده این است که افراد با استعداد از دست بروند. (محمدلو، ۱۳۸۳، ص ۳۱ و ۳۲)

به طور کلی با ساز و کارهای زیر می توان نگهداری و وفاداری کارکنان پیمانکاری را نسبت به سازمان تضمین نمود .

۱.۲. ساز و کار طراحی نظام پرداخت های مناسب

یکی از عوامل مهم و مشکل ساز در سازمانهایی که از نیروهای پیمانکاری استفاده می نمایند اختلاف شدید پرداخت ها در بین کارکنان سازمان و کارکنان پیمانکاری است . این امر میزان وفاداری و تعلق به کار را تحت تاثیر قرار داده است گر چه نگهداری فیزیکی کارکنان پیمانکاری با شرایط موجود و نامناسب بودن بازار کار حل شده است ولی نگهداری روانی ، ذهنی و وفاداری آنان دچار اشکال است . کارکنان پیمانکاری از یک نارضایتی عمیق رنج برده و آن را به صورت علنی بیان نمی کند بلکه در کار و فعالیت آن را جبران می کنند بنابراین بایستی نظام پرداخت ها برای کارکنان پیمانکاری به شکل اصولی و منطقی حل گردد در این زمینه انجام اقدامات زیر لازم به نظر می رسد .

- ☑ پیاده سازی طرح طبقه بندی مشاغل بر اساس ضوابط قانون کار .
- ☑ تعیین سطوح حقوق و مزایای افراد متناسب با سطح توانمندی مهارتی آنان و در چهارچوب ضوابط قانونی .
- ☑ پیش بینی حقوق و مزایای کارکنان پیمانکاری در قراردادهای برون سپاری فعالیت ها .

۲.۲. ساز و کار طراحی نظام تسهیلات رفاهی برای کارکنان پیمانکاری

یکی از عواملی که موجب بروز اختلاف بین کارکنان سازمان و کارکنان پیمانکاری گردیده عدم امکان استفاده کارکنان پیمانکاری از تسهیلات رفاهی است و این ذهنیت و برداشت همیشه کارکنان پیمانکاری را رنج می دهد که همه آنان در یک سازمان انجام وظیفه می نمایند ولی نمی توانند همانند کارکنان سازمان از حداقل تسهیلات استفاده نمایند این امر موجب شده کارکنان پیمانکاری به خود لقب شهروند دست دوم بدهند . این امر در روحیه ، نظام خانوادگی ، کار و فعالیت اثر نامطلوبی دارد بر این اساس لازم است با ساز و کارهای قانونی نظام تسهیلات رفاهی برای کارکنان پیمانکاری از طریق پیش بینی هزینه های مربوطه در قراردادهای طراحی شود به طور کلی طراحی و ایجاد تسهیلات زیر در وفاداری کارکنان پیمانکاری به سازمان نقش اساسی دارد :

- ☑ نظام سفرهای زیارتی و سیاحتی برای ترمیم روحیه کارکنان و انجام کار بهتر و کیفی تر
- ☑ نظام استفاده از تسهیلات ورزشی جهت ترمیم فرسودگی های جسمی و داشت جسم سالم برای کار .
- ☑ نظام تغذیه سالم برای داشتن بهره وری لازم در سازمان .
- ☑ نظام ایاب و ذهاب مطلوب و مناسب برای جلوگیری از امراض کمر و گردن و ...
- ☑ نظام کمک های غیر نقدی
- ☑ نظام معاینات دوره ای برای پیشگیری از بروز بیماریهای جسمی و روانی .
- ☑ نظام توجه به خانواده کارکنان پیمانکاری از طریق آموزش خانواده و ...
- ☑ نظام بهداشت و درمان مناسب و همسطح فردی و خانوادگی برای کارکنان پیمانکاری

۳. نظام پرورش کارکنان پیمانکاری

معمولاً در نظام های پیمانکاری به دلایل مختلف سرمایه گذاری کمتری روی نیروی انسانی انجام و این امر موجب بروز مشکلات ، اختلاف مهارتی و دیدگاهی بین کارکنان سازمان و کارکنان پیمانکاری می شود در این زمینه لازم است قابلیت های کارکنان پیمانکاری همانند کارکنان سازمان توسعه یابد . پرورش کارکنان پیمانکاری با عنایت به جهت گیری سازمانها به سمت سازمانهای دانش آفرین و یادگیرنده از اهمیت ویژه ای برخوردار است در سازمانهای امروزی توانمندسازی کارکنان

اعم از پیمانکاری و سازمانی مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی محسوب می شود در سازمانهای امروزی عوامل اصلی موثر بر توانمندسازی کارکنان را می توان به شرح زیر بیان نمود :

☑ سهمیم کردن همه کارکنان اعم از پیمانکاری و سازمان در اطلاعات سازمان

☑ ایجاد خود مختاری علمی و دانشی در کارکنان پیمانکار

☑ ایجاد تیم های خود گردان به جای سلسله مراتب در سطوح و بخش های مختلف (عباس زاده ، ۱۳۸۴ ، ص ۱۶)

در پرورش کارکنان پیمانکاری خودآموزی از اهمیت ویژه ای برخوردار است خودآموزی به یادگیری از رویدادها نیاز دارد یادگیری از رویدادها مشابه به یادگیری اتفاقی نیست مفهوم یادگیری از رویدادها بدین معنی است که هر واقعه ای به عنوان یک بررسی موردی که از آن می توان آموخت لحاظ شود . (ایران نژاد ، ۱۳۷۸ ، ص ۵۷) توسعه منابع انسانی کارکنان پیمانکاری به دنبال ایجاد هدفهای زیر است :

☑ ایجاد آگاهی علمی و ارتقاء سطح اطلاعات و دانش کارکنان

☑ ارتقای قابلیت ها و توانائی های کارکنان و سازمانها

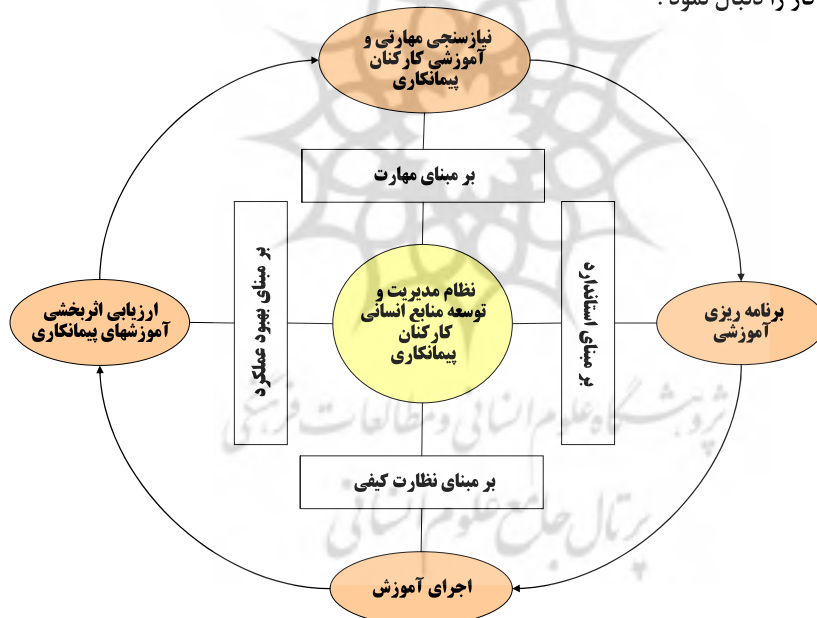
☑ ارتقای سطح آگاهی اجتماعی کارکنان پیمانکاری

☑ توسعه مهارت ها و توانائی های انجام کار

☑ بهبود عملکرد

☑ رشد شخصیت (سلطانی ، ۱۳۸۴ ، ص ۱۳) به طور کلی برای پرورش کارکنان پیمانکاری می توان بر اساس الگوی

شماره ۲ کار را دنبال نمود :



الگوی شماره ۲: فرآیند آموزش کارکنان پیمانکاری

۱.۳. مرحله نیازسنجی آموزشی کارکنان پیمانکاری

نیازسنجی آموزشی برای توسعه و بالندگی کارکنان پیمانکاری از اهمیت ویژه ای برخوردار است بر این اساس در این مرحله بایستی برای تدوین نیازهای آموزشی مراحل زیر اجرا و عملیاتی شود .

☑ تدوین مهارت های شغلی ، مدیریتی و کاری مورد نیاز سازمان

☑ تدوین استانداردهای آموزشی بر مبنای مهارت های شغلی

☑ استخراج بخشی از نیازهای آموزشی از استانداردهای شغلی

☑ استفاده از مشکلات موجود کاری و مهارتی در تدوین نیازهای آموزشی

۴. نظام به کارگیری موثر کارکنان پیمانکاری

معمولاً در نظام مدیریت و پرورش کارکنان پیمانکاری مراحل جذب، نگهداری و پرورش انجام ولی در استفاده موثر از توان، استعداد و قابلیت های کارکنان پیمانکاری مشکل وجود دارد و ظرفیت ها و توانمندیها بلااستفاده می نماید برای به کارگیری موثر کارکنان پیمانکاری نیاز به ساز و کارهای مناسب و علمی می باشد به طور کلی برای استفاده موثر از توان کارکنان پیمانکاری می توان از ساز و کارهای زیر استفاده نمود:

۱.۴. ساز و کارهای ارزیابی عملکرد کارکنان

طراحی و اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان پیمانکاری موجب می شود که توانمندیهای به کار گرفته شده و نشده شناسائی و دلایل عدم به کارگیری توانمندیها بررسی و رفع شود در این صورت مدیران و سرپرستان با ابزار ارزیابی عملکرد می توانند حداکثر توان کارکنان را به کار گیرند و آن را در خدمت اهداف سازمان قرار دهند ارزیابی عملکرد از دو طریق به تقویت انگیزه و در نتیجه به کارگیری توان کارکنان می پردازد یکی از طریق ارزیابی و تفاوت قائل شدن بین کسانی که کار می کنند و آنهایی که در حد استاندارد کار نمی کنند دیگری از طریق انعکاس نتایج ارزیابی کارکنان (سلطانی، ۱۳۸۳، ص ۷۳)

۲.۴. ساز و کار نظام پاداش دهی

فلسفه نظام پاداش دهی این است که به عملکرد افراد توجه و بر مبنای عملکرد به آنان مبالغی پرداخت گردد. در صورت به کارگیری نظام پاداش دهی عملکرد محور افراد در عمل تجربه می کنند که پاداش به عملکرد داده و در این صورت عملکرد کاری خود را تقویت و در این صورت ابزار پاداش دهی منجر به بکارگیری توان بیشتر کارکنان می گردد.

۳.۴. استراتژی اعمال رهبری اثربخش

برای به کارگیری کارکنان پیمانکاری بایستی رهبری اثربخش را جایگزین مدیریت نمود برای اعمال ساز و کارهای رهبری ابتدا رهبران بایستی مجهز به شیوه های رهبری گردند تا بتوانند با اعمال آن در سازمان توان و فکر کارکنان را به راحتی در اختیار اهداف سازمان قرار دهند در سازمانهای یادگیرنده که کارکنان پیمانکار جزئی از آن هستند برای دستیابی به آنچه که مورد توافق است به رهبری خردمند و تحول آفرین نیاز است (عسگری، ۱۳۸۳، ص ۳۷) رهبران سازمانهای پیمانکاری برای استفاده موثر از توان و قابلیت کارکنان خود بایستی حداقل توانمندیهای چهارگانه زیر را کسب نمایند.

☑ توان نفوذ و اثرگذاری روی کارکنان

☑ توان برانگیختگی کارکنان به شکل درونی

☑ توان تولید قابلیت و توانایی در کارکنان

☑ توان تولید چشم انداز برای کارکنان

۵. آثار و دستاوردهای پیاده سازی نظام مدیریت و پرورش کارکنان پیمانکاری در سازمان

زمانی که نظام مدیریت و پرورش کارکنان پیمانکاری در سازمان ایجاد شد آثار و سودمندیهایی دارد که مصداق های آن را می توان در سودآوری و کسب مزیت رقابتی جستجو نمود. به طور کلی آثار و دستاوردهای پیاده سازی نظام مدیریت و پرورش کارکنان پیمانکاری را می توان در سه مقوله زیر بیان نمود:

۱.۵. دستاوردهای فردی

زمانی که نظام مدیریت و پرورش منابع انسانی در شرکت های پیمانکاری با شاخص ها و استانداردهای علمی ایجاد شد دستاوردهای زیادی را برای تک تک کارکنان شرکت های پیمانکاری به دنبال دارد که به بخشی از آنها به شرح زیر اشاره می شود:

- احساس امنیت شغلی به لحاظ تقویت توانمندیها
- افزایش توان ، قابلیت ها و مهارت های فردی و کاری
- احساس شهروند درجه یک سازمانی داشتن
- رضایت شغلی قوی و پایدار

۲.۵. دستاوردهای سازمانی

به طور کلی دستاوردهای سازمانی ناشی از استقرار و پیاده سازی نظام مدیریت و پرورش منابع انسانی شرکت های پیمانکاری را می توان به شرح زیر به صورت فهرست وار بیان نمود:

- ایجاد آرمان مشترک بین کارکنان سازمان و کارکنان پیمانکاری
- ایجاد انسجام سازمانی از نظر فعالیت ها و فرآیندهای کاری
- به وجود آمدن سرنوشت مشترک سازمانی در کل سازمان
- تقویت تلاش مشترک و مشارکت کارکنان سازمان و کارکنان پیمانکاری
- تقویت احساس تعلق سازمانی مضاعف کارکنان سازمان و کارکنان پیمانکاری
- ایجاد سینرژی مشترک در تولید کیفیت

۳.۵. دستاوردهای اجتماعی

مجموعه دستاوردهای اجتماعی ناشی از استقرار نظام مدیریت و پرورش کارکنان پیمانکاری را می توان به شرح زیر برشمرد

- دفاع از سازمان توسط مجموعه کارکنان سازمان و کارکنان پیمانکاری
- حیثیت سازی برای سازمان توسط کارکنان پیمانکاری
- تحقق مسئولیت های اجتماعی سازمان در قبال نیروهای پیمانکاری
- کمک به اشتغال واقعی و پایدار
- کمک به جلوگیری از بروز ناهنجاریهای اجتماعی
- کمک به دوام و استحکام کانون خانواده

نتیجه گیری

تولید کالا و خدمات کیفی در سازمان نیازمند ایجاد یکپارچگی در مجموعه فعالیت ها و فرآیندهای کاری سازمان است اینکه در سازمانهای صنعتی و تولیدی بخشی از فعالیت ها به پیمانکار واگذار می گردد کار بسیار خوب و مناسبی است منتهی باید مراقب از بین رفتن انسجام و یکپارچگی فعالیت های سازمان بود معمولاً کارکنان سازمان با نظام های مدیریتی و آموزشی دائماً پرورش یافته و توانمندیهای آنان تقویت می شود ولی کارکنان پیمانکاری به دلایل مختلف از این گونه اقدامات کمتر برخوردارند این امر موجب به وجود آمدن اختلاف در جنبه های مختلف می باشد برای از بین بردن اختلاف سطح و ایجاد زبان ، فهم مشترک و انسجام سازمانی بایستی نظام مدیریت و توسعه کارکنان برای شرکت های پیمانکاری ایجاد و پیاده سازی شود تا کارکنان پیمانکاری نیز همانند کارکنان سازمان در ابعاد مختلف مادی ،



معنوی، آموزشی و مهارتی هم سطح گردند در مقاله حاضر نظام مدیریت و پرورش کارکنان به کارگیری موثر کارکنان پیمانکاری تبیین و در پایان دستاوردهای حاصل آن بیان شده است.

منابع

۱. آمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۲. بایایی، ایاز، (۱۳۷۸)، مدیریت سازمانهای یادگیرنده، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۲
۳. سلطانی، ایرج (۱۳۸۳)، مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی، اصفهان، انتشارات ارکان
۴. سلطانی، ایرج (۱۳۸۴)، بهره وری منابع انسانی، اصفهان، انتشارات ارکان
۵. عسگری، احمد (۱۳۸۴)، ایجاد یک سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت، شماره ۹۲-۹۱
۶. محمدلو، علی (۱۳۸۳)، مدیریت دانش و استعدادها، مجله تدبیر، شماره ۴۷

پی نوشت

^۱ *Investor in people*
^۲ *People developer standard*

