

مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح

سید عبدالرضا حسینی

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

hosseini.1102@gmail.com

چکیده

عصر امروز، عصر تغییرات پرشتاب و عدم اطمینان نسبت به آینده و نبود اطلاعات در دسترس کافی جهت تصمیم گیری برای مدیران است. تغییراتی که اگر سازمان خود را با آن همراه نسازد، چه بسا سازمان را به ورطه نابودی بکشاند. مدیریت منابع انسانی برای مدیریت دانش بستری فراهم میکند که در آن کسب اطلاعات و دانش و به اشتراک گذاشتن آن در سرتاسر سازمان نهادینه می شود و نیز در دنیای امروزی می کوشد که آموزش و توسعه کارکنان، بهبود سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی را درهم آمیزد تا افراد، گروهها و سازمانها به شیوه ای اثربخش رشد کنند. در این مقاله سعی بر آن است که به بررسی موضوعات مرتبط بامدیریت منابع انسانی و نیز تعاریف؛ وظایف، اهداف و مدل‌های مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح پرداخته شود.

کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی، مدل های منابع انسانی، نیروهای مسلح

مقدمه

انسان‌ها از گذشته‌های دور، برای ادامه چرخه حیات و کنار آمدن با پدیده‌ها، مبادرت به تأسیس و گسترش سازمان‌های مختلفی کرده‌اند تا از طریق آنها بتوانند اهداف و نیازهای خود را محقق سازند. با وجود پیشرفت‌های عظیم دوره اخیر در عرصه‌های مختلف، انسان‌ها همچنان عناصر اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند به طوری که موفقیت سازمان‌ها در نیل به اهدافشان، وابسته به نحوه نگرش آن‌ها به انسان و چگونگی بکارگیری نیروهای انسانی است. اهمیت و حساسیت ایجاد مدیریت منابع انسانی، آن را به عنوان یک دانش مطرح می‌سازد. اما شایان ذکر است علاوه بر قبول اطلاق دانش برای مدیریت این منابع، باید آن را هنر و مهارت نیز دانست. منظور از مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح؛ سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت استراتژیک است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان؛ بویژه برای کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش، و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان بستگی دارد.

مدیریت امور کارکنان حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان، مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد. از آنجا که یکی از مهمترین ارکان هر سازمانی سرمایه‌های انسانی آن سازمان است، هدف از این مقاله بررسی مدیریت منابع انسانی و موضوعات پیرامون آن در نیروهای مسلح است.

اهمیت و ضرورت تحقیق

به واسطه تغییرات محیطی در منطقه و سطح بین المللی، نقش واحد منابع انسانی در نیروهای مسلح و سازمان های نظامی باید تغییر کند. زمانی واحدهای منابع انسانی به عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می شدند که سازمان ها را در زمینه های استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان یاری می رساندند؛ یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می شد. در طول ۲۰ سال گذشته، اهمیت نیروی کار منعطف، بسیار ماهر و خوب برانگیخته شده آشکار شده است. در واقع عصر امروز، عصر تغییرات سریع و عدم اطمینان نسبت به آینده و نبود اطلاعات در دسترس کافی جهت اتخاذ تصمیم توسط مدیران است. تغییراتی که اگر سازمان خود را با آن همراه نسازد، چه بسا سازمان را به سوی نابودی می کشاند. (جزئی، ۱۳۷۸) از این رو یک سازمان نظامی باید تنها یک ویژگی ثابت داشته باشد: تغییر و تطبیق مداوم. ساختن محیطی یادگیرنده و افزایش شایستگی و قابلیت منابع انسانی، لازمه ایجاد هر سازمان نظامی است که فرماندهان عالی رتبه و ارشد نظامی و خود کارکنان، هر لحظه به دنبال یافتن اطلاع از نیاز برای تغییر، کسب اطلاعات و دانش لازم، رصد و پایش تحولات منطقه ای، ارائه ایده مناسب و به کارگیری آن ایده در عمل، برای تطبیق دادن خود و سازمان با تغییرات ایجاد شده در محیط خارجی است. مدیریت منابع انسانی برای مدیریت دانش بستری فراهم می کند که در آن کسب اطلاعات و دانش و به اشتراک گذاشتن آن در سرتاسر سازمان نهادینه می شود و زمینه را برای پیشرفت سازمان و مدیریت هر چه بهتر منابع انسانی را نیز فراهم می سازد.

تعاریف مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست ها، اقدامات و سیستم هایی است که رفتار، طرز فکر، و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهند.

مدیریت منابع انسانی عبارت است از رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند (Armstrong, 1993).

مدیریت منابع انسانی فرآیندی شامل چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است. مقصود از مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح، سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت استراتژیک است که با جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد. فعالیتهایی از جمله کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان. این سیاست ها و اقدامات در برگیرنده موارد ذیل می باشد:

۱. تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)
۲. برنامه ریزی منابع انسانی و کارمندیابی
۳. گزینش داوطلبان واجدالشرايط
۴. توجه و برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان جدیدالورود
۵. مدیریت حقوق و دستمزد (جبران خدمت کارکنان)
۶. ایجاد انگیزه و مزایا
۷. ارزیابی عملکرد
۸. برقراری ارتباط با کارکنان
۹. توسعه نیروی انسانی
۱۰. متعهد نمودن کارکنان به سازمان (گری، ۱۳۸۱)

مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارکنان در نیروهای مسلح

برای سالهای متمادی، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می شدند. اما اکنون حوزه ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آنطور که در حال حاضر درک می شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندی های سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. هم چنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است. (Sherman, et al, 1988)

مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ میلادی ظهور کرد و توسط طرفداران آن به عنوان فصل جدیدی در مدیریت نیروی انسانی تکامل یافت. اکنون این توافق وجود دارد که مدیریت منابع انسانی جایگزین مدیریت کارکنان نمی شود بلکه به فرآیندهای مدیریت کارکنان از منظر متفاوتی می نگرد. همچنین فلسفه های اصلی آن تا حد قابل ملاحظه ای متفاوت از مفاهیم سنتی مدیریت کارکنان است. با این همه برخی از رویکردهای خاص مدیریت کارکنان و روابط کارکنان می توانند تحت عنوان رویکردهای مدیریت منابع انسانی توصیف شوند زیرا در راستای فلسفه اساسی مدیریت منابع انسانی هستند. (Armstrong, 1993)

مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت استراتژیک منابع کلیدی سازمان یعنی نیروی انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دو طرفه بودن ارتباط دارد.

عملکرد مطلوب واحدهای نظامی و کل نیروهای مسلح به این امر بستگی دارد که اقدامات منابع انسانی به بهترین وجه انجام شده، رضایت کارکنان، افسران و فرماندهان نظامی حاصل شود، نوآوری ها و خلاقیت باعث بهره وری بیشتر گردد و در نهایت موفقیت و اعتبار سازمان را به ارمغان آورد. برخلاف بسیاری از سازمان های انتفاعی که می توانند با استفاده از فناوری و مکانیزه کردن بسیاری از فعالیت ها، نیروی کار خود را کاهش دهند، سازمان های نظامی بیشتر بر شایستگی، تخصص، تعهد و عملکرد کارکنانشان مبتنی هستند. در بخش نظامی فعالیت ها تا حد زیادی توسط قوانین، مقررات، آئین نامه و دستورالعمل محدود می شوند. تصمیم گیری ها براساس اسناد بالادستی و تحت تأثیر نفوذهای بعضاً سیاسی و غیر رسمی قرار می گیرند؛ هدف ها سیاسی و به عبارتی چندگانه هستند و صرفاً منافع را ملاک قرار نمی دهند و برپایه آرمان های انقلاب اسلامی و دکنترین دفاعی تنظیم می شوند و این اهداف و مأموریت های محوله، خاص و انحصاری می باشند.

در بسیاری از کشورها حرکت هایی در جهت اصلاح مدیریت منابع انسانی در بخش های نظامی صورت پذیرفته است و پیشنهاد شده است به جای انحصار در قوانین، مقررات، خط مشی ها و رویه ها؛ بر نقش مدیریت منابع انسانی به عنوان شریک استراتژیک تأکید شود. برای مثال پرداخت ها بیشتر براساس سابقه کار و نه با توجه به شایستگی صورت می پذیرد. (Budhwar, 2000) در بخش نظامی، در بسیاری از موارد، واحد منابع انسانی بیشتر وقت خود را صرف اطمینان حاصل کردن از اجرای قوانین و مقررات می کند.

پایه و اساس مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح، مفهوم شایسته سالاری است. نظام شایستگی را می توان با استفاده از دو مدل تبیین کرد. مدل اول، دارای رویکرد گذشته نگر است و براساس آن، شایستگی برحسب موفقیت های گذشته فرد تعریف می شود. مدل دوم دارای رویکردی آینده نگر است و بر اساس آن فردی برای انجام یک شغل مناسبتر است که به نحو کارآمدتری از جایگاه و امکانات استفاده نماید. (Selden et al, 2001) در سازمان های نظامی طبق شایسته سالاری، مبنای استخدام، تجربه و تخصص و تعهد است و رابطه در این بین حتی الامکان نقشی ندارد. در پس از استخدام نیز کارکنان نظامی برای کسب توانایی لازم برای کار، مستلزم گذراندن دوره های آموزشی از پیش تعیین شده ای هستند و

جبران خدمات و ترفیع افراد براساس شایستگی مرتبط با شغل و ترفیعات سالانه قانونی براساس مؤلفه های ارزشی صورت می پذیرد.

فلسفه مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح

با توجه به دلایل زیر مدیریت منابع انسانی در سازمان های نظامی دارای اهمیت و نقش قابل توجهی می باشد و مدیریت اثربخش آن کلید موفقیت سازمان است.

۱. اگر سیاست ها و رویه های مربوط به کارکنان، افسران و فرماندهان سازمان با همدیگر تطابق داشته و سهم قابل ملاحظه ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه های استراتژیک داشته باشند؛ دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل تر است.

۲. فرهنگ و ارزش های کلی با توجه به اسناد بالادستی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشأت می گیرد، تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است، بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آنها صرف شود.

۳. دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند.

رویکردهای مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح

دو رویکرد کلی در مدیریت منابع انسانی وجود دارد: رویکرد سخت و رویکرد نرم

رویکرد سخت: به کارکنان، افسران و فرماندهان نظامی مانند دیگر منابع نگرینسته می شود و باید معادله ورودی - خروجی برقرار شود و به صورت کارآمد اداره شوند. این نگاه بیشتر در ارتشهای غیر مکتبی و فاقد ایدئولوژیهای موحده اعتقادات قوی جریان دارد. یعنی نگاهی صرفاً مادی و ماشینی در آنها جریان دارد.

رویکرد نرم: بیشتر به این حقیقت توجه دارد که نمی توان با کارکنان مانند دیگر منابع رفتار کرد زیرا برخلاف دیگر منابع، منابع انسانی دارای فکر، تعقل و باورهای خاص خود می باشند و عکس العمل نشان می دهند. در این رویکرد بر استراتژی هایی برای دستیابی به تعهد از طریق آگاه ساختن کارکنان و افسران از مأموریت های محوله، ارزش ها، برنامه های سازمان و شرایط منطقه ای و فرمانطقه ای، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری در مورد چگونگی انجام امور و تقسیم کارکنان واحدهای نظامی دریگان ها همراه با آزادی عمل تعریف شده در سلسله مراتب و چارچوب مقررات و بخشنامه های نظامی تأکید بیشتری می شود.

درواقع رویکرد سخت بر فرآیند مدیریت امور کارکنان تمرکز می کند در حالی که رویکرد نرم بر طرز تلقی کارکنان و چگونگی رفتار با آنان تأکید می کند. رویکرد سخت؛ سیستم ها، رویه ها و دستورالعمل ها، آئین نامه ها، بخشنامه ها و چگونگی انجام فرآیند ها را مورد بررسی قرار می دهد ولی رویکرد نرم عوامل انسانی و رفتاری را در نظر می گیرد.

اهداف مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح

اهداف اساسی مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح، حصول نتایج مطلوب از تلاش های مستمر و جمعی کارکنان و رضایتمندی فرماندهان ارشد و بلند پایه نظامی در مسیر نیل به اهداف والا و استراتژیک نظامی می باشد که می توان به صورت زیر آن را بیان نمود:

۱. جذب، گزینش و به طور کلی تأمین نیروی انسانی متعهد، مکتبی و انقلابی واجدالشرایط با حداقل هزینه های مادی و معنوی

۲. شناخت استعدادها و پرورش و توسعه مهارت ها و تبدیل توانائی های بالقوه به بالفعل
۳. حفظ و نگهداری نیروهای لایق و ایجاد روابط مطلوب بین آنان
۴. برطرف ساختن احتیاجات مادی و معنوی و جلب رضایت پرسنل واحدهای نظامی به طوری که همسوئی لازم بین اهداف شخصی و اهداف سازمانی ایجاد و در نهایت منجر به هم افزائی گردد .
۵. بهره وری بیشتر
۶. رضایت شغلی بیشتر
۷. کاهش و به حداقل رسانیدن نارضایتی شغلی

وظایف مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح

وظایف مرتبط را می توان در ۷ بخش به شرح ذیل تقسیم نمود :

۱. سازماندهی

- ۱-۱) طراحی سازمان
- ۱-۲) طراحی شغل
- ۱-۳) تجزیه و تحلیل شغل
- ۱-۴) طبقه بندی مشاغل
- ۱-۵) تعیین مشاغل صفی و ستادی
- ۱-۶) تعیین جایگاه و رتبه

۲. جذب منابع انسانی

- ۲-۱) برنامه ریزی
- ۲-۲) عضوایی
- ۲-۳) انتخاب
- ۲-۴) استخدام

۳. توسعه و منابع انسانی

- ۳-۱) آموزش قبل خدمت
- ۳-۲) مدیریت عملکرد
- ۳-۳) آموزش حین خدمت
- ۳-۴) آموزش های طولی - عرضی
- ۳-۵) آموزش های عرضی - توجیهی

۴. مدیریت پاداش

- ۴-۱) حقوق و دستمزد (تعیین نظام پرداخت حقوق و حق مأموریت)
- ۴-۲) ارزشیابی مشاغل
- ۴-۳) پاداش (نظام تشویقات)
- ۴-۴) مزایا

۵. روابط کارکنان

- ۵-۱) روابط کلاسیک نظامی
- ۵-۲) مشارکت
- ۵-۳) ارتباطات (رسمی و غیر رسمی)

۶. بهداشت، ایمنی، رفاه

- ۶-۱) بهداشت و ایمنی
- ۶-۲) خدمات رفاهی، روانی
- ۶-۳) خدمات تأمین مسکن

۷. امور اداری استخدام و کارکنان

- ۷-۱) چارچوب قانونی و مقررات ستاد کل نیروهای مسلح
- ۷-۲) رویه ها، شیوه نامه ها، آئین نامه ها و اقدامات استخدام
- ۷-۳) سیستم اطلاعاتی منابع انسانی (یکپارچه کردن سامانه های مورد نظر) (گری، ۱۳۸۱)

عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح

الف) عوامل بیرونی

- قوانین، مقررات، آئین نامه های ابلاغی از ستاد کل نیروهای مسلح
- شرایط سیاسی و اجتماعی حاکم بر جامعه
- سطح توان دفاعی ج.ا.ایران
- تهدیدات و فرصتهای منطقه ای و فرامنطقه ای
- میزان شدت و ضعف تحریم ها
- رقبا
- همپیمانان
- فناوری های نظامی، دفاعی

ب) عوامل درونی

- قوت ها و ضعف های سازمانی
- اهداف اساسی یا رسالت سازمانی
- خط مشی ها
- جو و فرهنگ سازمانی
- حجم مأموریت های محوله

چالش ها و اشکالات حوزه منابع انسانی در نیروهای مسلح

۱. عدم برنامه ریزی صحیح برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی : به دلیل تمرکز فرماندهی و اخذ تصمیمات در سطوح عالی نظامی ؛ اکثر نظامیان و کارکنان در سطوح پائین تر از استراتژی کلان سازمان اطلاع ندارند . بعضاً در سازمان های

- نظامی، استراتژی های جامع و بلند مدت برای سیستم منابع انسانی تدوین نشده است و اگر باشد در طول زمان با تغییر مؤلفه های درونی و بیرونی تغییر می یابند .
۲. ساختار و تشکیلات در حال تغییر و شرح شغل های قدیمی : به فراخور تصمیمات رهبران نظامی و سیاسی، تحولات منطقه ای و فرمانطقه ای، تغییر دولت ها، خط مشی و سیاست گذاری دفاعی و نظامی آنان و . . . ساختار سازمانی واحدها و بخش های نظامی تغییر می یابند . اما نکته حائز اهمیت در این تغییرات، افزایش نیروی انسانی مورد نیاز در ساختار سازمانی است و کمتر پیش می آید که تغییرات در راستای حذف و یا کاهش باشد .
۳. تغییرات حاصله ؛ شامل شرح شغل، احراز شرایط و صلاحیت ها، سازمان حقوق و مزایا و . . . نیز می شود .
۴. نظام جذب و استخدام و ایفای نقش معیارهایی جدای از شایستگی : یکی از معضلات مهمی که بعدها و در حین خدمت برای کارکنان بخش های نظامی ایجاد شده و سبب دلسردی آنان می شود این است که در بدو ورود به سازمان و در حین طی کردن مراحل گزینش، مسئولین امر توضیح روشنی از آینده کاری به متقاضیان ارائه نمی دهند و این با تصویری که افراد از سازمان برای خویش ترسیم نموده اند مغایرت دارد .
۵. از موارد دیگر که بعضاً مشاهده می شود، استخدام سفارشی و یا استخدام برحسب جایگاه معرف می باشد که این امر سبب می شود نیروهایی که از این طریق وارد سیستم می شوند از کارآیی و اثربخشی مطلوبی برخوردار نباشند .
۶. سنتی بودن نظام ارزشیابی و ارتقاء : در نیروهای مسلح براساس استعلامات چندگانه هر ۳، ۴ و ۵ سال یکبار و به فراخور طیف خدمتی کارکنان و افسران، ترفیع و ارتقاء اعمال می شود . در بررسی های به عمل آمده علاوه بر موضوعات استعلامی؛ میزان ایفای نقش مؤثر، کارآیی، بهره وری، ابراز لیاقت فردی و سایر مؤلفه هایی که حاکی از شایستگی فرد در نظام شایسته سالاری باشد، چندان اهمیتی ندارد و حتی در بعضی از موارد، نزدیکی افراد به کانون های رانت، قدرت و تصمیم گیری، سبب رشد و تعالی در سازمان و حضور افراد نالایق در سطوح مدیریتی شده و سبب از بین رفتن انگیزه می شود.
۷. نظام آموزشی قدیمی : یکی از موضوعاتی که سبب می شود کیفیت نیروهای استخدامی در بدو ورود به سازمان بویژه در یگان های عملیاتی از سطح قابل قبولی برخوردار نباشد ؛ پایین بودن استانداردهای دوره های آموزشی است که سالیان متمادی تغییر پیدا نکرده است . بنابراین در ساختار، محتوا و متون آموزشی باید تجدید نظر گردد .
۸. در خصوص آموزش، واحدهای نظامی به برگزاری دوره های توجیهی، طولی و عرضی ملزم هستند که می بایست این دوره ها را براساس سابقه خدمتی، جایگاه خدمتی و مسیر ارتقاء فرد در سازمان تبیین و اجرا نمایند .

پیشنهادات

- ۱) به منظور استقرار نظام جامع منابع انسانی در نیروهای مسلح، لازم است استراتژی های شفاف و مشخصی برای کلیه زیرسیستم های منابع انسانی تدوین گردد و در این راستا، به همسویی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های کلان سازمانی توجه شود .
- اینگونه به نظر می رسد که یکی از مشکلات بخش های نظامی، عدم ثبات ساختار و مشاغل باشد . از آنجائیکه بسیاری از اقدامات حوزه ساختار و منابع انسانی منوط به ثبات ساختار و مشاغل سازمان است، لازم است برای جلوگیری از بسیاری از دوباره کاری ها و همپوشانی وظایف با یکدیگر، فرآیندهای اصلی سازمان و نقش های افراد به طور شفاف تعریف شوند تا از این طریق، برخی از مشاغل قدیمی که دیگر به وجود آنها نیازی نیست و یا قابل ادغام شدن با سایر مشاغل هستند حذف شده و مشاغلی که عملاً بار بیش از یک شغل را در درون خود دارند، تفکیک شوند . لازم به ذکر است که گرچه تجزیه و تحلیل مبتنی بر وظایف به عنوان مبنای طراحی بسیاری از سیستم های منابع انسانی به شمار می رود، در مشاغل مدیریتی و پیچیده در سازمان های نظامی، تغییر نگرش از رویکرد مبتنی بر وظیفه به رویکرد مبتنی بر شایستگی ها مشاهده می شود .
- ۲) وجود نظام برنامه ریزی نیروی انسانی و جذب کارآمد در سازمان های نظامی به تخصص گرایی و شایسته سالاری در سازمان می انجامد و نبود آن، نظام شایستگی و تخصص گرایی را تضعیف می کند. از آنجائیکه شایستگی کارکنان، عامل

مهمی در تعیین عملکرد سازمان است، کارکردهای استخدام و انتخاب نقش مهمی در موفقیت یا شکست سازمان ایفا می کنند. (Mann, 2006)

۳) به منظور جذب و استخدام کارآمد در سازمان نظامی لازم است ابتدا برای پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز به صورت دقیق و بلند مدت برنامه ریزی شود و اولویت و جهت گیری جذب نیروی انسانی از درون و یا سایر منابع گسترده کارمندیابی در نظر گرفته شود. به منظور استقرار نظام جذب و استخدام کارآمد در سطح نیروهای کارشناسی، لازم است علاوه بر برگزاری آزمون های استخدامی، یکسری مصاحبه های تخصصی با افراد صورت پذیرد و معیارهای مشخصی برای این مصاحبه های تخصصی تدوین شود تا از این طریق سلیقه شخصی مدیران و فرماندهان در جذب نیروهای کارشناسی حداقل شود.

۴) نظام های ارزیابی عملکرد، اغلب به دلیل آنکه بیشتر کارکنان را با میانگین متوسط ارزیابی می کنند، در برخی موارد بی معنا دانسته شده و با انتقاد مواجه شده اند. علاوه بر آن، بسیاری از کارکنان از ارزیابی عملکرد ناراضی هستند زیرا معتقدند معیارهای مناسبی برای آن وجود ندارد و مدیران براساس قضاوت و تعصب های خود به ارزیابی کارکنان می پردازند. بسیاری از مشکلات عدم موفقیت در پرداخت مبتنی بر شایستگی و پرداخت در اداء عملکرد نیز، به ناکارآمدی ارزیابی عملکرد باز می گردد. (Selden, et al, 2001)

خط مشی های جبران خدمات در بیشتر سازمان های نظامی به بهره وری مرتبط نشده اند، بنابراین انگیزه لازم برای کارکنان را فراهم نمی سازند. سیاست های پرداخت بیشتر بر پرداخت های ثابت مبتنی هستند و به پرداخت های متغیر که با بهره وری و رشد در ارتباطند، چندان توجه نمی شود. (Namazie and Frame, 2007) به نظر می رسد ساختار پرداخت در بیشتر سازمان های نظامی، سلسله مراتبی است. به عبارت دیگر، تفاوت های قابل توجهی میان بسته جبران خدمات افراد بالای هرم سازمانی و افراد پایین هرم سازمانی وجود دارد که این امر خود بر تمرکز و عدم انعطاف پذیری سازمان ها می افزاید.

برای توسعه یک سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و جبران خدمات لازم است از فرهنگ مبتنی بر عملکرد پیروی شود. به این منظور باید کارکنان، افسران و فرماندهان به همراه هم اهداف و مقاصد را تعیین و اولویت بندی کنند، سهم هر یک از افراد و تیم ها را در تحقق اهداف سازمانی مشخص شود، نقاط قوت و ضعف عملکرد افراد شناسایی گردد و به افرادی که دارای عملکرد مناسبی هستند پاداش داده شود. (Selden, et al, 2001)

نکته مهم آن است که در طراحی فرم های ارزیابی عملکرد به تفاوت میان مشاغل ستادی و صفی توجه شود چرا که تدوین معیارهای عملکرد در مورد مشاغل ستادی به دلیل کیفی بودن دشوارتر است که در این راستا می توان قابلیت ها و شایستگی های موردنیاز برای مشاغل را به عنوان معیارهای ارزیابی عملکرد مدنظر قرار داد.

۵) وجود نظام مشخص برای ارتقاء و ترفیع در سازمان منجر به بهبود شایسته سالاری خواهد شد و نبود آن روابط سلسله مراتبی را تشدید خواهد کرد. اینگونه به نظر می رسد که در بیشتر بخشها و سازمان های نظامی، سازوکار جامعی برای جانشین پروری در نظر گرفته نشده است و در برخی موارد، در ارتقاء افراد، معیارهایی جدای از شایستگی در نظر گرفته می شوند.

در طراحی نظام ارتقاء و ترفیع باید معیارهای مشخصی براساس شایستگی افراد تعریف شود تا از این طریق سلیقه شخصی مقامات مافوق و مواردی چون حزب گرایی و خویشاوندگرایی دخالت داده نشوند. طراحی مسیرهای شغلی سازمانی و فردی برای مشاغل و افراد واجدالشرايط در این زمینه راهگشاست. به این منظور لازم است برنامه ریزی های جامعی جهت شناسایی و انتخاب کارکنان حائز شرایط برای انتصاب های احتمالی آتی انجام شود. لازم است مکانیزم مشخصی جهت شناسایی استعدادها، شایستگی و توانمندی های کارکنان و ترسیم کارراهه های شخصی و همسو سازی آن با اهداف و برنامه های پیشرفت شغلی تعریف شود و نظام مشخصی برای جانشین پروری براساس قابلیت ها و شایستگی های افراد طراحی شود تا در صورت خالی شدن یک پست، برنامه مشخصی برای پر کردن آن وجود داشته باشد.

۶) نظام آموزش، یکی از زیر سیستم های حوزه منابع انسانی است که بر افزایش سطح تخصص کارکنان و انجام بهتر وظایف توسط آنان تأثیرگذار است. هرچند برای کارکنان سطوح مختلف سازمان های نظامی دوره های آموزشی تدوین شده است اما در تدوین این دوره ها چندان به نیازهای کارکنان و افزایش بهره وری آنان توجه نشده است و رویه نظام مندی برای آموزش کارکنان در نظر گرفته نشده است.

۷) نظام جامع آموزش؛ حوزه های نیازسنجی آموزشی، برنامه ریزی و اجرای آموزش و سنجش اثربخشی آموزشی را در بر می گیرد. در تدوین استانداردهای آموزشی، لازم است به تناسب میان نیازهای شغلی و دوره آموزشی توجه شود و اهمیت دوره های تخصصی از نظر دور نماند. به این منظور بهتر است دانش، مهارت ها، توانائی ها و شایستگی های مورد نیاز برای شغل تدوین گردد و با توجه به نیازهای فعلی و آتی سازمان و نیازهای شغل و شرح وظایف مشاغل به تدوین استانداردهای مورد نیاز برای مشاغل اقدام گردد. همچنین در این زمینه از سایر زیرسیستم های حوزه منابع انسانی از قبیل زیر سیستم تا دوره های آموزشی در جهت رفع نقایص کاری برگزار گردند. در اجرای دوره های آموزشی نیز باید به کیفیت برگزاری دوره و استاد مربوطه توجه شود و دوره ها براساس استانداردهای آموزشی مربوط به هر شغل و نه براساس سلیقه شخصی فرماندهان در فرستادن افراد به دوره های آموزشی برگزار گردند.

۸) نظام مدیریت دانش در سازمان می تواند در حوزه زیر سیستم های منابع انسانی و یا سیستم ها و فناوری اطلاعات بگنجد. چرا که رویه هایی که مبتنی بر حفظ تجارب سازمانی و اجتناب از خطاهای تکراری هستند یا رویه هایی که به تدوین تجارب برتر سازمانی بها می دهند، مفید هستند و کارکنان را به انجام بهتر وظایف خود قادر می سازند و تعهد آنان را افزایش می دهند. (Adler and Borys, 1996) هنگامی که از دانش استفاده شود، یادگیری اتفاق می افتد که این امر به نوبه خود، منجر به انتقال و بهبود دانش موجود در سازمان می شود. (Darroch and McNaughton, 2003)

ساختارهای سلسله مراتبی و انعطاف ناپذیر، تصمیم گیری های بی برنامه، بی توجهی به ارتباط میان پرداخت و عملکرد برخی از ویژگی های متداول مدیریت منابع انسانی در سازمان های نظامی دانسته شده اند.

صحبت پایانی

اندیشمندان بسیاری معتقدند در آینده، نوآوری در فناوری، تغییر در انتظارات نیروی کادر، رویکردهای جدید خصوصاً دولتی، فشارهای سیاسی، راهبردهای بازآفرینی دولت، سیاست خارجی دولت، دکترین دفاعی، تحولات منطقه ای و فرمانطقه ای و عواملی نظیر آن، تأثیر بسزایی بر کارکردهای منابع انسانی در بخش نظامی خواهد داشت. انتظار می رود طبقه بندی سنتی پستها، آزمون های استخدامی و رویه های ارزیابی عملکرد سنتی، با رویکردهای نوین تری چون آزمون های استخدامی مبتنی بر کامپیوتر، تهیه بانک های اطلاعاتی مشخصات افراد، پرداخت های انعطاف پذیر و مبتنی بر انتخاب کارکنان و رویکردهای ارزشیابی عملکرد که معیارهای مختلفی را در نظر گیرند جایگزین شوند. (Hays and Kearney, 2001)

مدیران منابع انسانی بخش نظامی باید بدانند در راهبری عملکردشان به چیزی فراتر از زبان سلسله مراتب فرماندهی و قوانین و آئین نامه ها نیاز دارند. سازمان های نظامی باید منعطف و با نیازهای جامعه هم راستا باشند و با بکارگیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی، کیفیت خدمات خود را افزایش دهند.

نباید از نظر دور داشت که مدیریت منابع انسانی همانند دیگر فعالیت های سازمانی، از عوامل محیطی تأثیر می پذیرد و شاید بتوان وضع کنونی مدیریت منابع انسانی در سازمان های نظامی را تا حدی متأثر از عوامل سیاسی، اقتصادی، بویژه فرهنگی و رخدادهای بین المللی دانست. شاید بتوان ساختار پرداخت در بیشتر سازمان های نظامی را سلسله مراتبی دانست. به عبارت دیگر، تفاوت های قابل توجهی میان بسته جبران خدمت افراد بالای هرم سازمانی و افراد پایین هرم سازمانی وجود دارد که بی ارتباط با فاصله زیاد قدرت در فرهنگ نیست.

تردیدی نیست که صرفنظر از عوامل اقتصادی و سوءمدیریت تصمیم سازان و تصمیم گیرندگان؛ متغیرهای محیط سیاسی و اجتماعی نیز بر وضعیت نسبتاً نامطلوب موجود اثر گذاشته اند. در مجموع می توان گفت عوامل داخلی و خارجی متعددی می توانند باعث مشکلات مدیریت منابع انسانی در نیروهای مسلح شده باشند که می تواند محور پژوهش ها و مطالعات آتی قرار گیرد.

منابع

- ۱) جزئی، نسرين. ۱۳۷۸. مدیریت منابع انسانی ویرایش دوم. تهران. نشرنی
- ۲) دسلر، گری. ۱۳۸۱. مبانی مدیریت منابع انسانی. چاپ دوم. ترجمه علی پارسائیان سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
- 3) Armstrong, m. 1993. A handbook of personnel management practice. 4th ed London. kongan page.
- 4) Sherman, A. W. bohlander, G. W, and Churden, H. J. 1988. Managing Human resource .
- 5) Hays, S. W. and R. C. Kearney. 2001. " Anticipated changes in human resource management: Views from the field", Public administration Review, 61, 5: 585-597
- 6) Selden, S. C, I. P. Wallace and W. Jacobson. 2001, "Human resource practices in state government : Findings from a national survey " , Public Administration Review , 61(5): 598-607
- 7) Budhwar, P. S. 2000. " Human resource management in Indian organizations: A comparison between public and private sectors :, Management Research News , 23: 30-31 .
- 8) Mann, G. A. 2006. " A Motive To Serve : Public Service Motivation in Human
- 9) Resource Management and the role of PSM in the nonprofit sector :, Public Personnel Management , 35 (1) : 33-48 .
- 10) Namazie, P and Frame, P. 2007. "Developments in Human resource management in Iran", International Journal of Human Resource Management, Vol. 18 No. 1, pp. 159-171.
- 11) Adler, P and B. Borys. 1996. "Two types of bureaucracy : Enabling and coercive", Administrative Science Quarterly, 41: 61-89 .
- 12) Darroch, J. & McNaughton, R. 2003. "Beyond market Orientation Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms :, European Journal of Marketing , 37, (3/4): 572-593 .

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی