

زده شده است. با این وجود، آنها در نقش جدید خود بعنوان کارشناسان اداری باید تصورات سنتی خود را در خصوص سیاست قانونگذاری دور بیندازند و در عین حال باز هم تضمین کنند که کل کار عادی و روزمره شرکتها بخوبی انجام شود. کارکنان منابع انسانی باید هم کارایی و وظیفه خودشان و هم کارایی کل سازمان را بهبود بخشند تا بتوانند از نقش قدیمی خود بعنوان گردانندگان امور خارج شوند و نقش جدیدی را بعهده گیرند.

وظیفه منابع انسانی شامل چندین فرآیند است که می توان آنها را بهتر، سریع تر و ارزان تر به اجرا درآورد. یافتن و تثبیت کردن این فرآیندها بخشی از کار منابع انسانی جدید است. اخیراً بعضی از شرکتها این وظایف را با آغوش باز پذیرفته اند و نتایج آن مؤثر بوده است. یک شرکت، برنامه کاملاً اتوماتیک و انعطاف پذیر سود و مزایا را راه اندازی کرده است که کارکنان می توانند بدون تشریفات اداری آن را اداره کنند؛ شرکت دیگری، از تکنولوژی بمنظور بررسی بیوگرافی شغلی و آموزشی کارکنان و کاهش زمان ادواری استخدام داوطلبان جدید استفاده کرده است؛ و شرکت سوم یک تابلوی الکترونیکی اعلانات را ساخته است که به کارکنان اجازه می دهد تا با مدیران اجرایی ارشد ارتباط برقرار کنند. در هر سه مورد، انجام اقدامات و استفاده از تکنولوژی بعنوان اهرم معمولاً موجب شد که کیفیت کار منابع انسانی بهبود یابد و هزینه ها کم شود.

اما کاهش هزینه ها تنها مزیتی نیست که منابع انسانی با متخصص شدن در امور اداری سازمان بدنبال داشته است.

# اعطای مسئولیت های

## جدید

## به

## شایستگان

(قسمت دوم)

گروه مترجمین ابا سازمان صنایع و معادن بنیاد

(دکتر احمدپور - باقری - افتخاری)

- کارشناس شدن در امور اداری: بمدت چندین دهه، به

متخصصین منابع انسانی، برجسب گرداننده امور (مدیر)



۹۹

مدیران اجرایی منابع انسانی همچنین می‌توانند با تفکر مجدد راجع به نحوه انجام کار در سراسر سازمان، ارزش خود را بعنوان کارشناسان امور اداری به اثبات برسانند. برای مثال، آنها می‌توانند سیستمی را طراحی و اجرا کنند که به واحدها اجازه دهد تا از خدمات اداری سهم ببرند. مثلاً در شرکت "آموکر"، منابع انسانی به ایجاد یک سازمان "خدمات مشترک" کمک کرد. این سازمان شامل ۱۴ واحد تجاری بود. منابع انسانی همچنین می‌تواند مراکز تخصصی و کارشناسی را ایجاد کند. این مراکز اقدام به گردآوری، تطبیق دادن و اشاعه اطلاعات ضروری دربارهٔ مثلاً روندهای بازار یا فرآیندهای سازمانی می‌کنند. چنین گروههایی نه تنها با پس انداز کردن پول شرکت بلکه با بهبود بخشیدن موقعیت رقابتی آن می‌توانند نقش مشاوران داخلی را برای شرکت ایفا کنند.

بهبود کارایی، اعتبار منابع انسانی را موجب خواهد شد و این اعتبار نیز به نوبه خود به منابع انسانی فرصت می‌دهد تا در اجرای استراتژی شریک شود. مدیر عاملی را در نظر بگیرید که پس از آنکه کارکنان منابع انسانی شرکت او نامه‌ای را برای یکی از داوطلبان شغل ارسال کردند و در آن یک رقم حقوقی را ارائه دادند که نقطه اعشاری آن در جای اشتباه قرار داده شده بود، کمی نسبت به آنها ظنن شد. (آن داوطلب به مدیر عامل فوق تلفن زد و به شوخی گفت که تصور نمی‌کند آن شغل او را میلیونر کند). تنها پس از آن بود که کارکنان منابع انسانی ثابت کردند که می‌توانند سیستم‌ها و رویه‌های اجرایی شرکت را اصلاح کنند و خدمات اداری بی‌نقص و کاملی ارائه دهند و در نهایت مدیر عامل آسوده‌خاطر شد و یکی از کرسی‌های جلسه اتخاذ استراتژی را به منابع انسانی اختصاص داد.

مشتریان برقرار می نمایند. موارد فوق الذکر عیناً سه مزیتی می باشند که این کارکنان نسبت به کارکنان دیگر دارند.

متخصصین منابع انسانی در نقش جدید خود باید نسبت به تضمین اشتغال به کار کارکنان (و تضمین احساس تعهد آنها به سازمان و مشارکت کامل آنها در کار) جوابگو باشند. در زمانهای گذشته، منابع انسانی با توجه نشان دادن به نیازهای اجتماعی کارکنان (مثل تفریحات، میهمانی ها، برنامه های تبلیغی -

ملی و غیره) این تعهد را جستجو می کرد. در حالی که آن فعالیت ها بساز هم باید سازماندهی شوند، دستور جلسه جدید منابع انسانی آنها را لغو می کند. هم اکنون منابع انسانی باید مسئولیت توجیه کردن و آموزش دادن به مدیر صف درباره اهمیت روحیه بالای کارکنان و نحوه دستیابی به آن را

بعده بگیرد. علاوه بر این، منابع انسانی جدید باید سخنگوی کارکنان در جلسات مدیریت سازمان باشد، فرصتهای رشد شخصی و حرفه ای را برای کارکنان فراهم سازد و منابعی را که به کارکنان کمک می کند تا تقاضاهای

حمایت از کارکنان: امروزه، کار بیش از پیش خواهان دارد. (از کارکنان دائماً خواسته می شود تا با امکانات کمتر کار بیشتری انجام دهند). هنگامی که شرکتها قرارداد استخدامی قدیمی را که برپایه ضمانت و ارتقاء قابل پیش بینی استوار است باطل می کنند و قراردادهای ضعیف مبتنی بر اعتماد را جایگزین آن می کنند، کارکنان عیناً به آن واکنش نشان می دهند؛ و ارتباط آنها با شرکت تراکمی می شود. لذا

آنها وقت خود را صرف کار می کنند اما نه خیلی زیاد.

این نوع مشارکت کوتاه مدت به شکست سازمانی منجر می شود. لذا شرکتها نمی توانند پیشرفت کنند مگر اینکه کارکنان آنها



بطور کامل به کار خود اشتغال ورزند. کارکنانی که مشغول به انجام کار خود می باشند (یعنی آنهایی که معتقدند با ارزش هستند) در ارائه ایده ها و پیشنهادات مشارکت دارند، بیش از حد لازم کار می کنند و ارتباط بهتری با

است در برگیرنده پیشنهاد مبنی بر استفاده از تیم‌های بیشتر در بعضی از پروژه‌ها یا اعطای اختیار بیشتر به کارکنان در برنامه‌های زمان‌بندی کارشان باشد. این امر ممکن است به معنی پیشنهاد مبنی بر این باشد که مدیران اجرایی صف به احتمال درخواست از کارکنان برای انجام کار خسته‌کننده یا

خود را برآورده کنند برای آنها تأمین نماید. توجیه کردن و آموزش دادن به مدیر صف درباره نحوه دستیابی کارکنان به روحیه بالا می‌تواند با استفاده از چندین ابزار مثل کارگاه، گزارش‌های کتبی و تحقیقات کارکنان انجام شود. چنین ابزاری می‌تواند به مدیران کمک کنند تا منشأها و علل پایین بودن روحیه را در داخل سازمان (نه صرفاً بطور خاص، بلکه بطور مفهومی) شناسایی نمایند. برای مثال، منابع انسانی ممکن است به مدیر صف

## وظیفه منابع انسانی شامل چندین فرآیند است که می‌توان آنها را بهتر، سریعتر و ارزان‌تر به اجراء آورد.

تکراری توجه نشان دهند. برای مثال، منابع انسانی در شرکت "Boxter Healthcare" کار خسته‌کننده را یک مشکل توصیف کرد و سپس با طراحی مجدد فرآیندهای کاری به حل این مشکل کمک کرد تا ارتباط مستقیم‌تری بین کارکنان و مشتریان برقرار شود.

کارکنان منابع انسانی علاوه بر آموزش دادن به مدیران عملیات درباره روحیه، باید از کارکنان طرفداری کنند (آنها باید کارکنان را به مدیر معرفی کرده و بشناسانند و سخنگو و نماینده آنها در جلسات مدیریت سازمان باشند). کارکنان باید اطمینان داشته باشند که هنگام اتخاذ تصمیماتی که بر روی آنها تأثیر می‌گذارد (مثل تعطیلی کارخانه)، دخالت منابع انسانی در فرآیند تصمیم‌گیری بوضوح نشان‌دهنده دیدگاه‌های کارکنان می‌باشد و از حقوق آنها دفاع می‌کند. این طرفداری نمی‌تواند نامشهود باشد. کارکنان باید بدانند که قبل از اینکه عقاید و نظرات خود را به مدیران منابع انسانی ابلاغ کنند، منابع انسانی سخنگو و نماینده آنهاست. ۱۵مه دارد

اطلاع دهد که ۸۲ درصد کارکنان تعدیل اخیر و کم شدن اندازه سازمان دارای روحیه پایینی هستند. اما بالاتر از آن، منابع انسانی باید مسئول آموزش دادن به مدیر صف درباره علل پایین بودن روحیه کارکنان باشد. برای مثال، متخصصین رفتار سازمانی عموماً اتفاق نظر دارند که روحیه کارکنان در صورتی پایین می‌آید که آنها به این باور برسند که تقاضاهایشان بیش از منابع موجود برای برآوردن آن تقاضاها باشد. همچنین هنگامی که اهداف نامعلوم باشند، اولویت‌ها مورد توجه قرار نگیرند یا سنجش عملکرد مبهم باشد منابع انسانی نقش مهمی را در منعکس کردن ایده‌های مدیران اجرایی ارشد ایفا می‌کند.

منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی را در پیشنهاد دادن راههایی برای غلبه بر مشکلات روحیه و بالا بردن آن ایفا کند. این پیشنهادها می‌توانند به اندازه اصرار بر استخدام کارکنان حمایتی اضافی، ساده باشند و به اندازه پیشنهاد مبنی بر در نظر گرفتن مهندسی مجدد برای بعضی از وظایف، پیچیده باشند. نقش جدید منابع انسانی نیز ممکن