

مدیریت منابع انسانی در جامعه علمی و فنی

بخش خصوصی - مطالعه تطبیقی (الگو برداری)

رحله چهارم



چکیده

استخدام و مدیریت نیروی کار - بخش علمی و فنی در کشور کانادا مورد بررسی قرار گرفته تا چهارچوبی را جهت تحقیق مدیریت منابع انسانی در رابطه با نیروی کار علمی و فنی ارائه دهد و نتایج آن به منظور مقایسه با مدیریت کار بخش عمومی به کار می‌رود. اجزای مهم مدیریت نیروی کار با سطوح سه گانه در نمودار هرمی ترسیم شده است و نمونه‌گیری از شرکتهای کانادایی توسط یک تحقیق کتابخانه‌ای و مشاوره با نمایندگانها و بخشهای همکاری کننده در این پروژه انجام گرفته است.

بخشهای خصوصی و عمومی نمی‌توانند نیروی انسانی علمی و فنی مورد نیاز در پست‌های سازمانی خود را به سرعت تأمین کنند. مطالعه تطبیقی (الگو برداری) این اجازه را به ما می‌دهد که روشهای به کار گرفته شده توسط بخش خصوصی جهت شناسایی این مسئله را جستجو کرده و امکان به کارگیری آنها را در بخش عمومی ارزیابی کنیم. در این تحقیق، فعالیتهای بخش خصوصی در زمینه

مقدمه

treasury board secretariat دولت در پاسخ به ایده نویسنده گزارش عمومی، مشاوره و همکاری با نمایندگی‌ها، اتحادیه‌ها و بخشهایی با مسئولیت علمی و فنی را عهده‌دار گردیده تا چهارچوبی را جهت بهبود مدیریت منابع انسانی در رابطه با نیروی کار علمی و فنی گسترش دهد. چهارچوب مدیریت منابع انسانی در کمیته فنی و علمی فدرال بر پنج بخش ویژه متمرکز است: آموزش و توسعه، طبقه‌بندی و کاهش نیرو، قدردانی و پاداش، نیروی کار و تغییرپذیری، استخدام و تجدید نیرو. در محدوده این چهارچوب کمیته خدمات عمومی، مطالعه تطبیقی از شرکتهایی با عملکرد بالا و معرفی نیروهای کاری فنی و علمی مهم را به

هم‌اکنون به طور تقریبی ۲۰۰۰۰ کارمند در پست‌های فنی و علمی دولت فدرال مشغول کار هستند. در سالهای اخیر این گروه فنی خصوصاً تحت تأثیر سازمانهای متعدد و برنامه کاهش نیروی متخصص قرار گرفته است. نویسنده گزارش سالانه عمومی به نیاز دولت جهت توجه بیشتر به استخدام، آموزش حرفه‌ای، توسعه نیروی فنی و علمی و بهبود توانایی آنها در مدیریت تحقیق برای حفظ سطح عالی تحقیق در محدوده مؤسسات فدرال تأکید می‌کند.

اهداف مطالعه تطبیقی

هدف از این مطالعه، شناسایی روندها و بهترین فعالیتهای بخش خصوصی در زمینه استخدام و مدیریت نیروی کار مربوط به جامعه علمی و فنی بوده است.

روش شناسی

نمونه معرف شرکتهای کانادایی با عملکرد بالا، توسط یک تحقیق کتابخانه‌ای و مشاوره با نمایندگان و بخشهای همکاری‌کننده در این پروژه با تضمین treasury board secretariat مشخص شده است. انتخاب شرکتهای بر اساس معیارهای زیر بوده است.

- یک درصد بزرگ از کارکنان شاغل در بخش علمی یا فنی
- شهرت سازمان به فعالیتهای مدیریت منابع انسانی مؤثر
- سرمایه‌گذاری با ارزش در تحقیق و توسعه

داده‌ها از طریق مصاحبه با متخصصان مدیریت منابع انسانی شاغل در شرکتهای جمع‌آوری شده است که مایل به همکاری در این پروژه بودند.

مشخصات شرکتهای مشارکت‌کننده

شرکتهایی در حوزه‌های مختلف علمی و فنی و به ویژه تکنولوژی برتر، علم محض و کاربردی، حمل و نقل و ارتباطات انتخاب شدند.

کارکنان شرکتهای مشارکت‌کننده کانادایی از ۱۳۰ کارمند تا ۲۰۰۰۰ کارمند متغیر است. درصد مهمی از نیروی کار، متشکل از دانشمندان و تکنسین‌ها در رشته‌های مختلف است. مانند مهندسی هوانوردی، الکترونیک، شیمی، ژئوفیزیک، زمین‌شناسی، داروسازی، ریاضیات، تکنولوژی پیشرفته، صنایع غذایی و غیره. متوسط سن کارکنان حدود ۲۸ سال تا ۴۸ سال است و کمترین سن مربوط به بخشهایی است که با کمبود عرضه مواجه‌اند مانند تکنولوژی پیشرفته و برخی بخشهای مهندسی. در مقابل سن بخشهایی که تقاضای کم است گرایش به افزایش دارد. حضور زنان از روندهای بازار تبعیت می‌کند. زنان در مقام علمی و فنی هنوز در اقلیت قرار دارند.

نرخ ترک شغل در شرکتهای تحت بررسی با متوسط تقریبی ۳ درصد در سال می‌باشد.

یافته‌ها

برنامه‌ریزی منابع انسانی

بر خلاف نرخ بیکاری عظیمی که در برخی از رشته‌های فنی و علمی وجود دارد، افزایش زیادی در پست‌های مهم به وجود آمده است. بنابراین اکثر شرکتهایی که در رشته‌های برتر تخصص دارند مشکل تأمین نیروی انسانی مورد نیاز با توجه به تقاضای بازار را دارند. تعادل نیروی کار شرکتهای همواره منفی است که آنها را مجبور می‌کند تا به روش انفعالی عمل کنند. هر چند آنها سعی می‌کنند تا از این روش‌های پابند. در نهایت شرکت، تبادل نظر میان مدیریت پرسنلی و مدیران پروژه را تشویق می‌کند. این روش، مدیریت پرسنلی را قادر می‌سازد تا از نیازهای آینده آگاه شده و بتواند نیازهای منابع انسانی شرکت را به طور مؤثر پیش‌بینی کند. در اکثر بخشهای سنتی، برنامه‌ریزی منابع انسانی به صورت بلندمدت ترجیح داده می‌شود.

در این بخشهای فعال، اثرات رکود دهه ۱۹۸۰ احساس می‌شود. در اکثر شرکتهای یک جمعیت مسن مشاهده می‌شود و تعداد اندکی جایگزینهای متخصص وجود دارند.

دو شرکت مذکور، به دلیل کاربرد استراتژی منابع انسانی با تأکید بلندمدت از اثرات نامطلوب دهه ۱۹۸۰ متضرر نمی‌شود. در حقیقت در زمان رکود هنوز ابتکار استخدامی خود را ادامه می‌دهند. در کوتاه مدت، این روش فعالیت هزینه بر است اما هم‌اکنون شرکتهای مزایای استراتژی را بهره‌برداری می‌کنند.

استخدام

دامنه روشهای استخدام بسیار گسترده است. در رشته‌هایی که عرضه بازار متجاوز از تقاضا باشد، شرکتهای خلاصه سوابق افراد را به طور منظم دریافت می‌کنند. در پست‌های بالا خلاقیت مورد نیاز جهت جذب نیروهای جدید قابل ملاحظه است. برای مثال دیسکت‌هایی میان دانشجویان توزیع شده است که نشان‌دهنده جذابیت‌های شرکت است. حتی شرکتهای شانس موفقیت برای آینده را در سراسر دانشکده مهندسی تبلیغ می‌کنند تا شتوندگان را مجذوب کنند. در جایی که با کمبود نیرو مواجه است دو روند استخدامی متفاوت ملاحظه شده است. استراتژی متمرکز بر فارغ‌التحصیلان جدید و داوطلبان با تجربه.

فارغ‌التحصیلان جدید

بدیهی است که رابطه نزدیکی بین بخش خصوصی و دانشگاهها وجود دارد. این روابط به بخش خصوصی اجازه می‌دهد تا نیازهای صنعت را انتقال دهد. در مقابل دانشگاهها بهترین منصبی هستند که برنامه‌هایی را جهت پاسخ به نیازهای بازار توسعه و معرفی می‌نمایند.

روشهای برتر برای جذب فارغ‌التحصیلان جدید بدون استثنا شامل فعالیتهای استخدامی دانشگاه و جذب دانشجویان طبق برنامه coop می‌باشد. حضور شرکتهای در دانشگاهها و توانایی ارائه پیشنهادات در مدت زمان کوتاه ثابت گردیده که می‌تواند بسیار سودمند باشد. بازدید از صنایع برای داوطلبان بالقوه ترتیب داده می‌شود. به علاوه برای به دست آوردن بهترین شانس موفقیت در بلندمدت، شرکت تلاش می‌کند تا طی ملاقات خود در دانشگاه به دانشجویان همه سطوح دسترسی داشته باشد. در این روش دانشجویان با رسالت و مزایای شرکت قبل از فارغ‌التحصیلی به خوبی آشنا می‌شوند.

اهداف شرکتهای در رابطه با متقاضیان در سالهای اخیر توسعه یافته است. اکثر شرکتهای همچنین به CEGEP (in Quebec) سطوح دوم طبقه نیز توجه می‌کنند. هدف از این دیدگاه کمک به افراد جوان در انتخاب شغل می‌باشد. برای مثال شرکت از افراد جوان در آزمایشگاه خود دعوت به عمل می‌آورد تا دانش شیمی را در آن به کار گیرند.

بخش خصوصی، برنامه coop را به خوبی درک کرده است. آنها اغلب از فارغ‌التحصیلان برنامه دعوت به عمل می‌آورند تا عضو دائمی سازمان گردند. شرکتهای به آن جهت اقدام به این کار می‌کنند که کارمندان گرایش دارند تا مدت طولانی در آن شرکت بمانند و این کارکنان اغلب با شرکت آشنا بوده و زمانی که آنها پست دائمی در سازمان را می‌پذیرند انتخاب روشفکرانه انجام داده‌اند.

داوطلبان با تجربه

مطابق مجموع نظریات، دانشگاهها به طور پیوسته فارغ‌التحصیلان را به اندازه نیاز بازار کار آماده می‌کنند. هر چند کمبود افراد با تجربه وجود دارد بر خلاف فارغ‌التحصیلان جدید افراد با تجربه نیاز کمتر یا بدون نیاز به سرپرستی می‌باشند. بدیهی است که آنها همچنین متقاضی حقوق بالا هستند. رقابت در جهت دسترسی به این منابع انسانی اساساً نه تنها در سطح شرکتهای کانادایی بلکه در شرکتهای آمریکایی هم وجود دارد. پدیده فرار مغزها بارها مشاهده شده است با توجه به وضع موجود برخی از بهترین فعالیتهای موجود را مشخص کرده‌ایم.

■ از آنجا که میزان موفقیت شرکتهای از طریق تبلیغات در رسانه‌ها در مقایسه با سرمایه‌گذاری مستقیم شرکت کم است، رسانه‌ها به ندرت به کار می‌روند. شرکت محیط کاری خود را توسعه داده و چالش می‌کند و از افراد می‌خواهد تا سوابق کاری خود را بفرستند. داوطلبان تأیید شده را انتخاب کرده و به شرکت جهت همکاری دعوت می‌کند. ■ بازار شغلی: به عنوان یکی از روشهای قدیمی است.

این روش رابطه بهینه هزینه و منفعت را نشان می‌دهد که به شکل‌های مختلفی انجام می‌شود. برای مثال بازارهای شغلی مدیران، در روزنامه‌ها و شرکت‌های متعدد تبلیغ می‌شود. در بازار داخلی از کارکنان شرکت دعوت بعمل می‌آید تا دوست خود را به عنوان کارمند بالقوه معرفی کنند و در نهایت شرکتها در مناطق مشابه کارشناسانی را به کار می‌گیرند تا کنترل رقابت‌های استخدامی را در سایر شهرهای کانادایی به عهده بگیرند.

■ در سایر شرکتها، اینترنت به عنوان یک ابزار استخدامی آغاز به کار کرده است. اما هنوز در ابتدای راه است. شغل‌های مورد نیاز در وب سایت شرکتها تبلیغ شده و افراد علاقه‌مند به صورت الکترونیکی تقاضای کار می‌دهند.

■ دیدگاه رجوع به کارمند روشی است که توسط برخی شرکتها به کار می‌رود. با تشویق این عمل شرکتها به کارمندی که یک نفر را جهت ملحق شدن به سلسله مراتب سازمانی پیشنهاد می‌کند پاداش می‌دهند.

■ از آن جهت که بازار کانادا در سالهای اخیر با کمبود تقاضا مواجه بوده است، بخش خصوصی ضرورت هدایت فعالیت استخدام را در خارج کشور مطرح می‌کند. نمایندگان شرکت با سفر به خارج از کشور، پیشنهاداتی را ارائه داده و داوطلبان زیادی را با هدف کاهش دادن هزینه‌ها استخدام می‌کنند.

نیروی کار

مشاهده گردیده است که کارکنان به مدت طولانی در شرکت باقی می‌مانند، به همان دلیلی که از ابتدا جذب شرکت شده‌اند. محققان درباره اهمیت سرمایه‌گذاری وسیع جهت تلاش برای نگهداری نیروی انسانی از لحظه‌ای که به شرکت ملحق می‌شوند، اتفاق آراء دارند.

هزینه اولیه آموزش یک فارغ‌التحصیل جدید به طور تقریبی ۴۰۰۰۰ دلار تخمین زده می‌شود. بنابراین اگر یک کارمند جدید در چند سال اول استخدام، کار خود را ترک کند شرکت، یک زیان قابل ملاحظه‌ای متقبل می‌شود. بر اساس مذاکرات با شرکتهای مشارکت‌کننده جدول زیر تهیه شده تا ترکیب ضروری و مطلوب را در ارتباط با مدیریت منابع انسانی مؤثر در بخش علمی و فنی نشان دهد.

سطح اول - پایه‌ها

پایه هرم نشان‌دهنده اجزائی است که ضروری است تا بخش خصوصی جهت رقابتی بودن در بازار علمی و فنی به آن توجه کند.

حقوق پایه

اگر چه حقوق یک عامل ضروری و اغلب جذاب در جذب و نگهداری نیروی انسانی است، اما به ندرت یک عامل تعیین‌کننده است. حقوق از یک شرکت به شرکت دیگر حالت رقابتی دارد و افزایش آن براساس عملکرد است. بیشتر رقابت حقوقی با کشور آمریکا است. بر خلاف تلاشهای انجام شده در این منطقه، بازار کانادا نسبت به حقوق پیشنهادی

آمریکا در سطح پایینی قرار دارد. جهت اجتناب از فرار مغزها، شرکت کارکنانی را که احتمالاً به نماینده‌های بازار آمریکا جذب می‌شوند شناسایی کرده و به آنها حقوق بالاتر پیشنهاد می‌کند تا آنها را به نگهداری در شرکت تشویق کند و برخی شرکتها تا زمانی که مقیاس حقوق متعادل نباشد، پادشاهی را با شرایط استثنایی پیشنهاد می‌کنند. لازم به ذکر است که بخش خصوصی در رابطه با حقوق بسیار انعطاف‌پذیر است و هزینه‌های شرکت زیاده بوده و قیمت محصولات توسط بازار تعیین می‌شود. تنها راه از قوه به فعل درآوردن مزایا کنترل هزینه‌هاست که به طور آشکار این پدیده اثر مستقیم بر انعطاف‌پذیری حقوق دارد.

مزایای کارمندان

مزایای کارمندان شامل چیزهایی است که شرکت‌های کانادایی را از رقبای آمریکایی آنها جدا می‌کند. پایه اساسی یک پیشنهاد، مزایا هستند. شرکتها یک سلسله از مزایا را با تفاوت‌های کم پیش بینی می‌کنند به خصوص مرخصی تعطیلات، مرخصی بیماری و زایمان، بیمه دندان، برنامه بازنشستگی و غیره. در این حوزه مطالعه تطبیقی اولیه میان شرکتها در منطقه مشابه و رشته‌های مرتبط انجام می‌شود و شرکتها جهت مشورت در مورد حقوق و مزایا طبق برنامه منظم همدیگر را ملاقات می‌کنند.

استخدام دایمی

تحقیقات نشان داد که استخدام رسمی در زمینه فنی و علمی قطعاً ترجیح داده می‌شود. مفهوم استخدام رسمی، بخش ذاتی فلسفه برخی شرکتهاست. بعضی شرکتها تأکید می‌کنند که کارکنان رسمی موجب تکامل تدریجی و موجودیت سازمان می‌شوند. بعلاوه در سرمایه‌گذاری هزینه بر اولیه برای آموزش کارمند جدید، مقرون به صرفه است که برای مدت طولانی در شرکت بماند البته این مطلب نادیده گرفته شده است که حرکت به سمت فعالیت پیمانکاری در سایر رشته‌ها وجود دارد. این روش در مقیاس کوچک در علم و تکنولوژی وجود دارد که به نیازهای فوری بازار پاسخ می‌گوید و به صورت یدکی به کار می‌رود. شرکتها مراقبند که درصد پیمانکاران با گروه کارکنان رسمی در حالت تعادل باشند.

بالاخره در نهایت آنها تلاش می‌کنند تا نیروی کار دایمی درباره موقعیت و نیت شرکت نسبت به پیمانکاران اطلاع بیشتری داشته باشند.

مسیرهای شغلی موازی

مسیرهای شغلی موازی، توسط مشاوران شرکتها پیشنهاد می‌شود. آنها کارکنان حرفه‌ای را تشویق می‌کنند تا مسیرهای شغلی خودشان را انتخاب کنند. اگر رشته مدیریت را انتخاب کنند به آنها آموزش‌های لازم داده می‌شود تا به اهدافشان برسند. اگر آنها ترجیح دهند که علمشان را در زمینه رشته تخصصی خود افزایش دهند زمانی که جنبه‌های مدیریت را نادیده می‌گیرند، یک مسیر شغلی موازی بدون جریمه مالی کارکنان امکان‌پذیر است. سقف حقوق از یک شرکت به شرکت دیگر

**جهت اجتناب
از فرار مغزها، شرکت
کارکنانی را که احتمالاً
به نماینده‌های بازار
آمریکا جذب می‌شوند
شناسایی کرده و به آنها
حقوق بالاتر پیشنهاد
می‌کند تا آنها را به
نگهداری در شرکت
تشویق کند و برخی
شرکتها تا زمانی که
مقیاس حقوق متعادل
نباشد، پادشاهی را با
شرایط استثنایی پیشنهاد
می‌کنند**

متفاوت است. اما این سقف های حقوق بالا است. برای مثال آنها را با سطح دوم مدیریت در یکی از شرکتهای مشارکت کننده مقایسه می کنند.

تحقق و توسعه

همه شرکتهای اهمیت سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه را متذکر می شوند. افراد شاغل در بخش علم و تکنولوژی به وسیله پروژه های جالب، نوآور، مختلف و پیچیده جذب می شوند. برای اکثر آنها چالشی بودن پروژه عامل تعیین کننده در انتخاب یک شرکت است. شرکتهای همچنین اهمیت آگاه نگهداشتن کارمندان از پروژه های آینده را بیان می کنند تا علاقه کارمندان نسبت به شرکت را حفظ کنند.

سطح دوم - محیط سازمانی

اجزای بخش دوم هرم در شناسایی محیط سازمانی نقش دارد. این عوامل در همه شرکتهای حضور دارد. اما تفاوت های اساسی در ایجاد محیط منحصر به فرد هر شرکت مشاهده می شود.

فرهنگ شرکت

تشخیص اینکه چه چیزی به طور وضوح فرهنگ سازمانی یک شرکت را تشکیل می دهد، مشکل است. اکثر شرکتهای تلاش می کنند تا روحیه تیم و هویت منحصر به فرد شرکت را پرورش دهند.

برخی درباره مفهوم خانواده صحبت می کنند، برخی تلاش می کنند تا کارفرمایی ممتاز باشند و بیانیهای صادر می کنند حاوی اینکه حق دارند چه انتظاری از شرکت داشته باشند و شرکت چه انتظاری از کارکنان دارد. شرکت دیگر سعی می کند تا سندی بیانگر ارزشها، اهداف، استراتژی و عملیات سازمان را بین همه کارکنان توزیع کند. فرهنگ سازمانی سالم معتقد به رفاه کارکنان و

تشویق آنها به وفاداری سازمان است. با وجود این شرکتهای بر اهمیت عمل کردن به جای سخن گفتن تأکید می کنند. در حقیقت عمل کردن موجب تجسم فرهنگ سازمانی می گردد.

آموزش و توسعه

علاوه بر آموزش شغلی، برخی شرکتهای معتقدند که سرمایه گذاری در آموزش و توسعه جهت نگهداری نیروی کار فنی و علمی در رشته تحصیلی شان با اطلاعات بهنگام و همچنین به دست آوردن مهارتهای جدید ضروری است.

■ شرکت، معیارهای مشخص را جهت راهنمایی مدیران ارائه می دهد که لازم است مدیران اجرا کنند. هدف از این ابتکار تأمین توسعه فارغ التحصیلان جوانی است که استخدام گردیده اند. برنامه مزبور چند سال اول استخدام را در بر می گیرد. (سه سال تا هفت سال بعد از استخدام) که شامل پانزده مرحله مشخص و یک جدول زمان بندی می باشد. این ابتکار به کاهش نیروی کار مازاد کمک کرده که شرکت را در مدت پنج سال بعد از استخدام ترک می کنند.

■ مراکز آموزشی در برخی شرکتهای وجود دارد و به کارکنان، رشته هایی در ارتباط مستقیم با کار یا زمینه تحصیلی شان پیشنهاد می شود.

■ شرکت در کنفرانسها به توسعه اجتماع علمی و فنی کمک می کند و اجازه می دهد روابط میان هم قطاران برقرار و پایدار بماند.

■ برخی کارکنان مختارند که دانش خود را در مراکز دانشگاهی



بهبود ببخشند. اکثر شرکتهای مشاوره ای این فعالیت را تشویق می کنند و هزینه های آموزشی را متقبل می شوند. شرکت همه هزینه ها را پرداخت می کند، حتی اگر رشته تحصیلی مرتبط با کار کارمند نباشد. و به این فعالیت به عنوان وسیله به دست آوردن توانایی انجام کار توجه می شود.

قدردانی و پاداشها

همه شرکتهای اهمیت قدردانی از مشارکت کارمند و در برخی موارد اهمیت پاداش را تصدیق می کنند و به عنوان یک عامل مهم رفاه کارمند در محیط کاری به آن توجه می شود. شرکتی بیان می کرد که به قدردانی بیشتر از پاداش اهمیت می دهد و نتیجه اش آن است که کارکنان از مشارکت یک کارمند نمونه آگاه می شوند. علاوه بر قدردانی سایر شرکتهای، پاداش را با بهترین کار انجام شده مرتبط می دانند. راهها و ابزار مدیریت این فعالیت، برای هر شرکت منحصر به فرد است. برخی شرکتهای، دیدگاه سنتی را با یک سیاست تعدیلی مناسب می پذیرند و یک گروه از پاداشها از پاداش جاری (شامل رستوران، بلیط های تئاتر) تا پاداش ریاست را عرضه می کنند.

شرکت با تفویض اختیار مدیران که به صورت آزادانه پاداش مناسب را بر اساس موقعیت و کار انجام شده تعیین می کنند خود را از این کار معاف می کند. سایر فعالیتهایی که کمتر عمومیت دارند شامل پاداشها بر اساس کار تیمی، پاداش برای حق انحصاری یک اختراع و بالاخره قدردانی برای پذیرش ریسک حتی اگر تجربه شکست داشته باشند. در ضمن ما باید این نکته را بیان کنیم که شرکت امیدوار است کارکنان از اشتباهات خود درس

گرفته و آن را تکرار نخواهند کرد.

ارتباطات

طی مذاکره انجام شده، افراد نسبت به اهمیت وضوح و شفافیت ارتباطات در سازمان، متفق القول بودند. در این حوزه، تعریف و توصیف مشکل است. بوسیله تحقیقات انجام شده اکثر شرکتها، گوش دادن فعال را در سازمان هدایت می کنند ولی این روش ممکن است خطرناک باشد. اگر مدیریت مایل نباشد که براساس نظریات کارمندان فعالیت کند، این روش ممکن است اثرات منفی بر روحیه کارکنان داشته باشد. جهت اجتناب از این وضعیت، یک شرکت مراقب است تا طبق معیار صحیح با کارمندان ارتباط برقرار کند. شرکت دیگر، روشهای غیررسمی زیادی را به کار می گیرد تا نبض کارمندان را در اختیار گرفته و مدیریت شفاف و تذکر دهنده به وسیله سیاست درهای باز و نظارت بر اطراف را ترویج دهد. حتی محل کار رئیس با کارکنان یکسان است. راجع به عملکرد کارکنان، آگاهی از اینکه موقعیت آنها در ارتباط با انتظارات شرکت کجاست، برای کارکنان با اهمیت فرض می شود. بنابراین اکثر شرکتها دایمی و تکمیل ارزیابی های آنها بعد از هر پروژه ضروری است. به علاوه بر اهمیت، آگاه نگه داشتن کارکنان از طرحهای شرکت تأکید می شود. در این روش کارکنان احساس می کنند که درگیر مسائل بوده و تکمیل کننده سازمان می باشند. شرکت در ارتباطات خارجی، اثر مثبت ناشی از تعامل مستقیم متخصصان و مشتریان را مشاهده می کند و برای دانشمندان امکان پذیر می گردد که در انزوا کار نکنند و نیازهای بازار را شناخته و در جهت پاسخگویی به آن نیازها عمل کنند.

سطح سوم - انعطاف پذیری

واحد مشترک میان اجزای سطح سوم، اندیشه انعطاف پذیری است. نتایج مذاکرات نشان می دهد که انعطاف پذیری جایی است که شرکتها خودشان را بیشتر می شناسند. انعطاف پذیری در بخش خصوصی یک حوزه دست نخورده است و برخی شرکتها تمایل به ایجاد انعطاف پذیری در سازمان دارند.

مزایای کارکنان با سبک کافه تریا

همه شرکتها مشارکت کننده به استثنای دو شرکت، حوزه مشابهی از مزایای کارکنان را بدون حذف اختیار به کارکنان پیشنهاد می کنند که با انعطاف پذیری زیاد به وجود می آید. پیشنهاد شامل دو نوع مزایا است. مزایای اصلی و مزایای اختیاری. در مزایای اختیاری به کارکنان مطابق نیازها و ترجیحات شغلی شان تعدادی از امتیازات واگذار می شود و برای مثال یک کارمند ممکن است تصمیم بگیرد که به جای بیمه دندان و تهیه دارو، پول موجود را در برنامه پس انداز بازنشستگی سرمایه گذاری کند. شرکتی که این فعالیت را پذیرفته، رضایت بالای کارکنان را با این برنامه نشان داده و نایل شدن به اهداف سازمان را تضمین کرده است.

تغییر پذیری

تغییر پذیری در داخل شرکتها تشویق می شود و مدیران لازم است

تشویق تغییر پذیری داخلی به کارکنان اجازه می دهد تا دانش جدید کسب کنند و کمتر در پی چالش های خارج از شرکت باشند. در این خصوص دو عمل ابتکاری توجه ما را به خود جلب کرده است.

اولین فعالیت حفظ

بازارهای شغلی داخلی است. هدف از این ابتکار، آگاه ساختن کارکنان از برنامه های متعدد و به معنی تشویق پذیری است.

دومین فعالیت، تمرکز مدیریت منابع انسانی در ارتباط با چندین فعالیت می باشد ولو اینکه در بیش از چهار منطقه توزیع شده باشند. این عمل اجازه می دهد، فرصتهای تغییر پذیری میان سایتها به صورت بهینه بررسی شود.

به منابع داخلی بیشتر از منابع خارجی توجه کنند. پستهای سازمانی تبلیغ می شود و کارمندان برای کار دعوت می شوند. اصل تغییر پذیری توسط بخش خصوصی جهت سودآوری شرکت به کار می رود. اگر فعالیت کارمند اثر منفی بر عملیات شرکت بگذارد عملیات ممکن است به تأخیر بیفتند یا راکد بماند. در هر حال بر این موضوع تأکید می شود که هر فعالیتی باید استثنایی باشد. ما آموختیم که فکر رایج درباره تغییر پذیری ظاهراً عوض می شود. برخی از شرکتها این عقیده را دارند که فکر رایج درباره تغییر پذیری ممکن است یک مزیت رقابتی باشد. تشویق تغییر پذیری داخلی به کارکنان اجازه می دهد تا دانش جدید کسب کنند و کمتر در پی چالش های خارج از شرکت باشند. در این خصوص دو عمل ابتکاری توجه ما را به خود جلب کرده است.

اولین فعالیت حفظ بازارهای شغلی داخلی است. هدف از این ابتکار، آگاه ساختن کارکنان از برنامه های متعدد و به معنی تشویق پذیری است. دومین فعالیت، تمرکز مدیریت منابع انسانی در ارتباط با چندین فعالیت می باشد ولو اینکه در بیش از چهار منطقه توزیع شده باشند. این عمل اجازه می دهد، فرصتهای تغییر پذیری میان سایتها به صورت بهینه بررسی شود.

برنامه های کاری

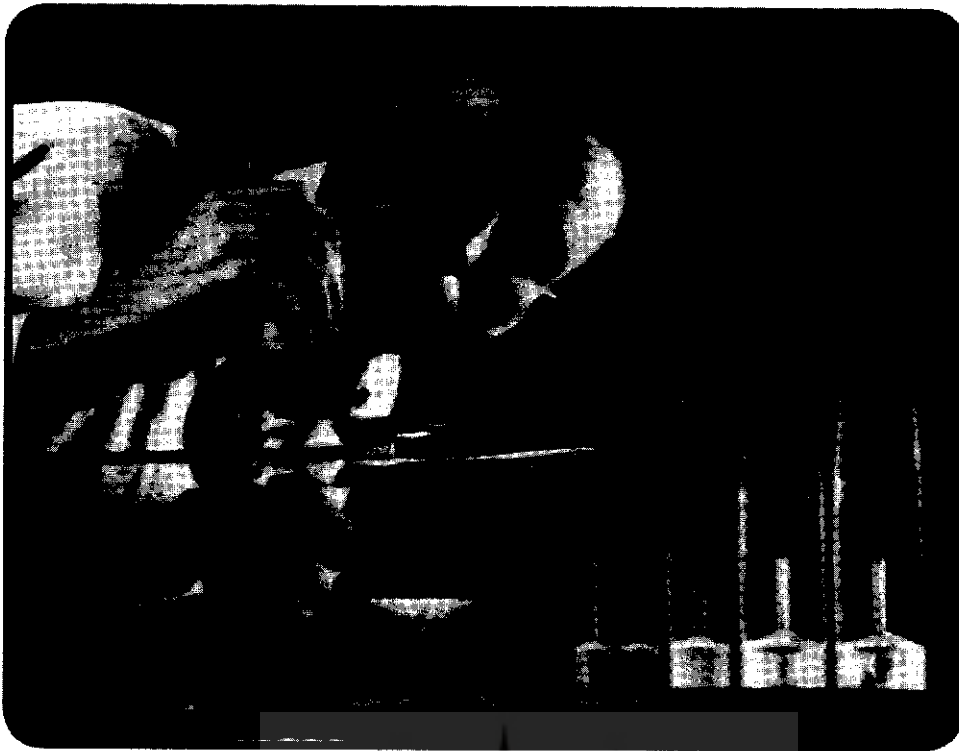
انواع مختلف برنامه های کاری در بخش خصوصی وجود دارد. اما فلسفه آن به طور قابل ملاحظه متفاوت است و دامنه آن از سیستم سنتی و یکنواخت تا یک برنامه طراحی شده که پاسخگویی نیازهای فردی کارکنان است را شامل می شود. برخی شرکتها از خطوط راهنمای منتشر شده استفاده می کنند.

برنامه بسیار رایج، جدول زمانی انعطاف پذیری است که زمانهای شروع و اتمام کار حول یک زمان اصلی می چرخد (برای مثال از ساعت ۹ الی ۱۵).

از کار نیمه وقت و مشارکت در کار استفاده چندانی نمی شود. انجام کار از راه دور، در یک شرکت آزمایش شده و موفقیت آن ثابت گردیده است. این برنامه کاری به شکل منظم در نیامده

است ولی براساس نیازها به کار می رود. بر خلاف تلاش برخی شرکتها به نظر می رسد که تعداد کمی از کارمندان از مزایای اختیارات کاری برخوردارند. به این دلیل که تصویب برنامه های کاری غیر قراردادی با نظر مدیر انجام می شود.

اکثر مدیران، ابراز نگرانی می کنند که چنین عملی ممکن است اثر منفی در عملیات سازمان داشته باشد. کارکنان به برنامه های کاری خصوصاً از نوعی که مشکلات آنها را به سرپرست بلافصلشان نشان دهند، علاقه مندند. این درخواست اثر منفی بر عملیات شرکت نخواهد داشت و مدیر باید تصمیم نهایی را اتخاذ کند. شرکتی که به نظر می رسد بیشترین موفقیت را در برنامه های کاری انعطاف پذیر دارد یک دیدگاه متفاوت نسبت به اختیارات تصمیم گیری مدیران در شرکت دارد. در



مدیریت نیروی کار

نمودار هر می، نشان دهنده اجزای مهمی است که بخش خصوصی را در حوزه های مدیریت نیروی کار طبقه بندی می کند و در کل اجزای مهم رقابتی ماندن و عوامل تشویق کارکنان جهت ابقاء در شرکت را نشان می دهد. جهت بهنگام کردن نتایج این مطالعه، تعیین درجه اهمیت ارتباط بخش خصوصی با هر عامل، برای خدمات عمومی فدرال مطلوب خواهد بود. در بخش عمومی می توان جدولی را که نشان دهنده موقعیت بخش عمومی در ارتباط با بخش خصوصی است تهیه کرد. این عمل به ما اجازه می دهد تا مزیت های رقابتی را مشخص کنیم.

اطلاعات ما را قادر می سازد تا با تلاش در مبارزه استخدامی با قدرت بیشتر منجر به ایجاد انگیزه در افراد برای انتخاب شغل در محدوده خدمات عمومی گردیم. برای مثال آیا به اندازه کافی بر تحقیقات منحصر به فرد انجام شده در خدمات عمومی فدرال در طول فعالیت استخدام تأکید شده است؟

در نهایت به ما اجازه می دهد تا عوامل محدودکننده و مطالعه امکان پذیری شروع تغییرات مشخص را تعیین کنیم. یک مطالعه مناسب، پیشرفت مسیرهای شغلی موازی را برای پرسنل فنی و علمی بخش عمومی منجر می شود. حتی چنانچه بخش عمومی الهاماتش را از مدل های صنعت خصوصی در اصلاح دیدگاهش نسبت به استخدام و مدیریت کارکنان اخذ کند، با وجود آن هنوز تفاوت های اساسی بین این دو وجود خواهد داشت. این تفاوتها، ضرورتاً به زیان بخش عمومی نیست. در هر دو صورت شناختن تفاوتها و ارزیابی نقاط ضعف و قوت مهم است.

نتیجه گیری

یافته های پژوهش نشان می دهد که بدون توجه به تفاوت های موجود بین بخش خصوصی و عمومی، بخش عمومی قادر است با اطلاعات به دست آمده از نمودار هر می که نشان دهنده اجزای مهم حوزه های مدیریت نیروی کار بخش خصوصی است و مقایسه آن با بخش عمومی، مزیت های رقابتی را شناسایی کرده و در جهت جذب نیروی انسانی کارآمد، علمی و فنی، تشویق کارکنان و ایجاد انگیزه از آنها و نیز جلوگیری از فرار مغزها تلاش کند.

حقیقت از نظر این شرکت یک جواب یکسان برای همه کارکنان وجود ندارد.

بنابراین از کارکنان درخواست می شود به منظور تعادل بین زندگی شغلی و کاری خود، نیازهای برنامه کاری را به مدیر خود انتقال دهند. اگر مدیر درخواست کارمند را رد کند او باید تصمیم و نظر خود را برای مدیر مربوطه توجیه کند. فلسفه شرکت، تلاش جهت سازش با درخواست کارکنان در حد ممکن است، نه فعالیت در سایر زمینه ها. به خاطر اینکه این عمل به او اجازه می دهد در عملکرد، انگیزش و روحیه کارکنان بهبود حاصل کند، شرکت موفق خواهد بود.

و در بخش عمومی چگونه است؟

این مطالعه تطبیقی (الگوبرداری) در کل تصویری از چگونگی فعالیت مدیریت استخدام و نیروی کار برای کارکنان فنی و عملی بخش خصوصی ارائه می دهد و ما نتایج به دست آمده از خدمات عمومی فدرال را جهت اطمینان مورد رسیدگی قرار می دهیم. بخش خصوصی با چالش های مشابه کشمکش دارد و ممکن است موازی با دولت فدرال باشد که می تواند راهی را برای مدیریت این مسائل ترسیم کند. در هر حال انجام مذاکرات گوناگون مهم است.

استخدام

در حوزه استخدام چنین می نماید که هنوز دانشگاهها به اندازه کافی فارغ التحصیلان را عرضه می کنند و حفظ ارتباط فعال با دانشکده ها مهم است. این عمل دانشگاهها را قادر می سازد که با توجه به نیازهای بازار بهنگام باشند و بتوانند دانشجویان را مطابق آن آموزش دهند و مشکلی که بخش خصوصی تجربه می کند، استخدام و نگهداری افراد با تجربه است. فرار مغزها به آمریکا یک تهدید واقعی است و اثر منفی در بخش تکنولوژی پیشرفته احساس می شود. برای حل این مشکل بخش خصوصی، وسیله استخدامی مؤثر و سریع را به کار می گیرد که بر نتایج تأکید دارد نه بر فرآیند و منجر به مزایای اجتماعی متنوع و جالبی می گردد.

جهت تعیین نتایج، آیا فعالیت های بخش عمومی را باید در حوزه هایی که توسط بخش خصوصی مهم شناخته شده، مجدداً آزمود؟