

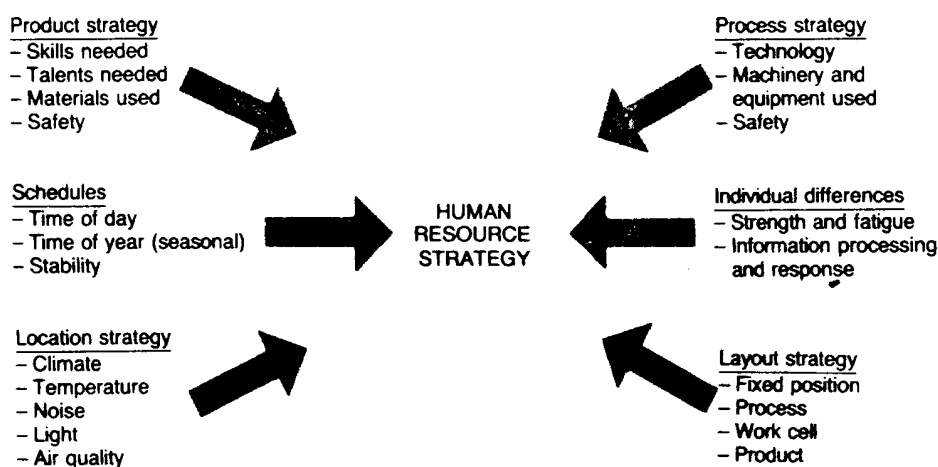
فصل ۸- استراتژی منابع انسانی

- ✓ برنامه‌ریزی نیروی کار
- ✓ سیاستهای استخدام و بیکاری نیروی کار
 - ✓ نیروی کار متغیر
 - ✓ نیروی کار ثابت
- ✓ برنامه زمانی نیروی کار
- ✓ طراحی شغلها
 - ✓ تخصصهای کارگری
 - ✓ گسترش شغلها
 - ✓ گسترش طولی شغلها
 - ✓ گسترش عرضی شغلها
 - ✓ محدودیتهای گسترش طولی و عرضی شغلها
- ✓ مؤلفه‌های روان‌شناختی در طراحی شغلها

استراتژی منابع انسانی (Human Resources Strategy)

هدف از استراتژی منابع انسانی برنامه‌ریزی نیروی کار و طراحی شغل‌ها به صورت کارا و مؤثر در رابطه با سایر تصمیم‌های استراتژیک مدیریت عملیات است. ایجاد شرایط مناسب کاری همراه با تعهد و اعتماد متقابل بین کارکنان از هدفهای مهم استراتژی منابع انسانی است.

اکثر تصمیم‌ها در مدیریت منابع انسانی به نحوی متأثر از سایر تصمیم‌های استراتژیک در مدیریت عملیات است. به عنوان مثال تنوع محصولات تولیدی و تقاضای فصلی آنها در برنامه‌ریزی نیروی کار مؤثر بوده و از طرف دیگر فن‌آوری استفاده شده در فرآیند تولید در بهداشت و ایمنی محیط کار و سلامتی کارکنان مؤثر است. به صورت مشابه نحوه استقرار بخش‌های تولیدی و خدماتی در محتوا و اجزای کاری کارکنان مؤثر است. عوامل مؤثر بر استراتژی منابع انسانی در شکل ۸-۱ نشان داده شده است.



شکل ۸-۱ محدودیت‌های تأثیرگذار بر استراتژی منابع انسانی در مدیریت عملیات

استراتژی منابع انسانی در این فصل در سه بخش مستقل تحت عنوان برنامه‌ریزی نیروی کار، طراحی شغل‌ها و استانداردهای کاری بحث می‌شود.

۱- برنامه‌ریزی نیروی کار (Manpower Planning)

برنامه‌ریزی نیروی کار، سیاست‌های استخدام و بیکاری نیروی کار مورد نیاز و برنامه زمانی کار آنها را مشخص می‌کند. توضیح هر کدام به صورت زیر است.

۱-۱ سیاست‌های استخدام و بیکاری نیروی کار

(Employment Stability Policies)

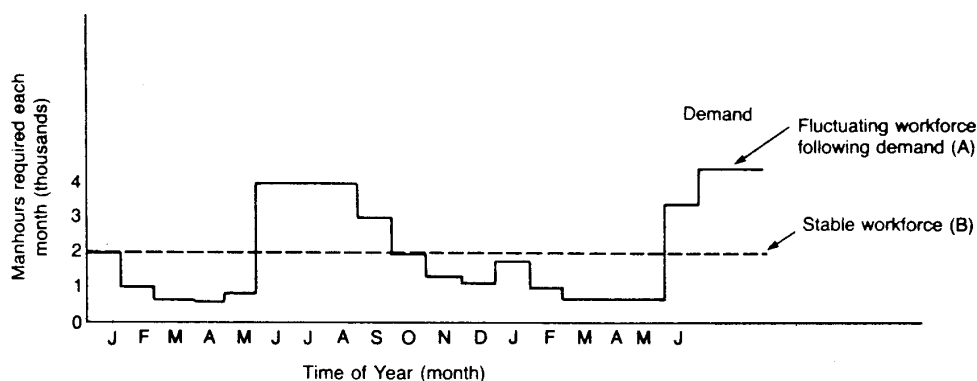
سیاست‌های استخدام و بیکاری نیروی کار به یکی از دو صورت نیروی کار متغیر و نیروی کار ثابت است.

۱-۱-۱ نیروی کار متغیر (Follow Demand Exactly)

در این روش نیروی کار نزدیک مطابق با تغییرات تقاضا افزایش و یا تعدیل می‌شود. در این روش هزینه مستقیم نیروی کار مطابق تغییرات تقاضا بوده اما هزینه استخدام و بیکاری نیروی کار موقت و بیمه بیکاری بالا است. دستمزد نیروی کار موقت نیز بیشتر از دستمزد نیروی کار دائم است.

۱-۱-۲ نیروی کار ثابت (Hold Employment Constant)

در این روش نیروی کار متخصص و آموزش دیده ثابت فرض شده و هزینه‌های استخدام و بیکاری نیروی انسانی کمتر از روش قبل است. نیروی کار ثابت بر اساس متوسط تقاضا تعیین می‌شود. مثال نمونه‌ای نیروی کار ثابت در شکل ۲-۸ نشان داده است.



شکل ۸-۲ سیاست‌های نیروی کار ثابت و متغیر

۱-۲ برنامه زمانی نیروی کار (Work Schedule)

برنامه زمانی نیروی کار ساعات روزانه و روزهای هفتگی کار را مشخص می‌کند. انواع برنامه زمانی کار به یکی از صورت‌های زیر است.

برنامه زمانی استاندارد کاری (Standard work schedule) در صنایع آمریکا ۵ روز کاری ۸ ساعته است.

ساعت شروع کار ممکن است. به صورت انعطاف‌پذیر (Flexitime) مثلاً $(۸ + ۲)$ و یا $(۸-۲)$ صبح در نظر گرفته شود. در بعضی از مشاغل روش فوق ممکن است باعث افزایش رضایت کارکنان و افزایش بهره‌وری نیروی کار شود.

هفته کار انعطاف‌پذیر (Flexible work week) به مفهوم روزهای کاری کمتر در هفته با ساعت کاری بیشتر است. مثال آن چهار روز کاری ۱۰ ساعته است.

کار نیمه وقت (Part - time) به برنامه کاری کمتر از ۳۲ ساعت هفتگی اطلاق شده و استفاده از نیروی کار نیمه وقت در بخش‌های خدماتی مثل رستوران‌ها و بانک‌ها متداول است. در بخش‌های خدماتی فوق در ساعتهای تراکم کار از نیروی کار نیمه وقت استفاده می‌شود.

(Job Design)**۲- طراحی شغل‌ها**

طراحی شغل‌ها، وظایف و تکالیف در نظر گرفته شده برای شغل‌های انفرادی یا گروهی را مشخص می‌کند. طراحی شغل‌ها شامل تخصص‌های کارگری، گسترش شغل‌ها، مؤلفه‌های روان شناختی در طراحی شغل‌ها، سیستم‌های انگیزش و پاداش و روش‌های انجام کار و مهندسی فاکتورهای انسانی (ارگونومی) است.

(Labour specialization)**۲-۱ تخصص‌های کارگری**

اهمیت طراحی شغل‌ها به عنوان یک مؤلفه مدیریتی نخستین بار توسط آدام اسمیت در قرن هیجدهم میلادی مورد توجه قرار گرفته است. از نظر آدام اسمیت بخش‌های کارگری و تخصص‌های شغلی از طریق عوامل زیر باعث کاهش هزینه‌های کارگری می‌شود.

- چابکی بیشتر و یادگیری سریع کار به خاطر تکرار کار.
 - کاهش زمان تلف شده به خاطر عدم تغییر شغل و یا ابزارهای که کارگر با آن کار را انجام می‌دهد.
 - توسعه ابزارهای تخصصی و کاهش سرمایه مورد نیاز جهت تهیه ابزارهای تولید.
- کارگران در شغل‌های تخصصی کار خود را با ابزارهای محدود طراحی شده انجام می‌دهند.

نظرات چالز بابیج انگلیسی در قرن نوزدهم مکمل نظرات آدام اسمیت است. از نظر بابیج بین دستمزد کارگران و مهارت‌های آنها همبستگی وجود داشته و دستمزد پرداختی باید متناسب با تخصصی اصلی مورد نیاز در شغل مورد نظر باشد. یافته‌های آدام اسمیت و بابیج هنوز هم معتبر هستند.

¹ - A. Smith , on the creation of the wealth of Nations (London 1776).

² - C. Babbage, on the Economy of Machinery and Manufacturers (London: c.knight, 1832),chapter 18.

مثال نمونه‌ائی تخصص‌های کارگری و شغل‌های تخصصی خطوط مونتاژ در صنایع اتومبیل سازی و لوازم خانگی است. در خطوط مونتاژ کارگران کار تخصصی خود را به صورت مکرر در سطح کارایی خواسته شده انجام داده و دستمزدها پرداختی به آنها نیز معمولاً بالا است. توجه داریم که دستمزد بالا و تخصص متوسط انگیزه کافی برای عرضه قابل توجه نیروی کار در خطوط مونتاژ بوده و برای مدیران امکان انتخاب بهترین آنها نیز میسر است.

۲-۲ گسترش شغلها (Job Expansion)

امروزه تلاش مدیران منابع انسانی در جهت کیفیت زندگی کاری (Quality of work life) از طریق گسترش طولی و عرضی شغلها است. گسترش شغلها بصورت نظری عامل رضایت کارگران و بهبود بهره‌وری در سازمان است. گسترش شغلها به دو صورت گسترش طولی و عرضی امکان‌پذیر بوده و توضیح آنها به صورت زیر است.

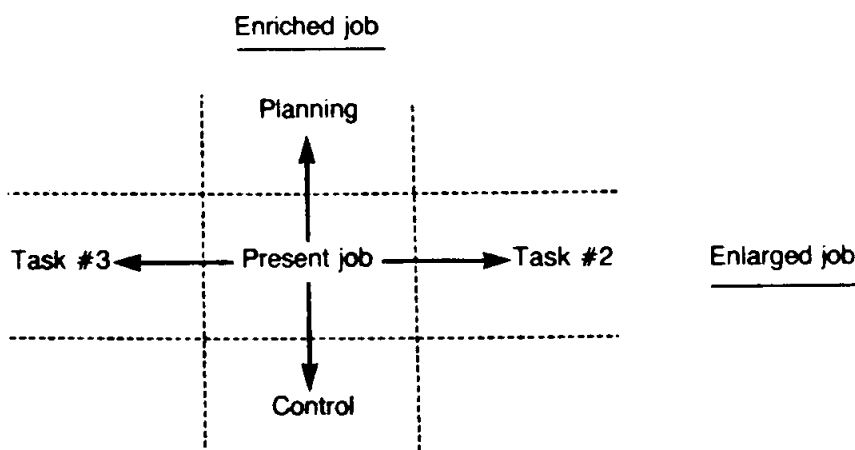
۲-۲-۱ گسترش طولی شغلها (Job Enlargement)

گسترش طولی شغلها به مفهوم اضافه شدن کارها (tasks) با تخصص‌های و مهارت‌های مشابه به شغل فعلی افراد است. در دیدگاه اخیر کارها و وظایف تخصصی یکسان و نزدیک به هم در یک طبقه قرار گرفته و شغل موردنظر را گسترش می‌دهند. گردش شغلی (Job Rotation) یکی از روش‌های گسترش طولی شغلها بوده که در آن به کارگران اجازه جابجایی در شغلها با تخصص‌های مشابه داده می‌شود.

۲-۲-۲ گسترش عرضی شغلها (Job Enrichment)

گسترش عرضی شغلها به مفهوم اعطای اختیارات بیشتر برنامه‌ریزی و کنترل محیط کار به اپراتور است. در گسترش عرضی شغلها به کارگران مسئولیت بیشتر برنامه‌ریزی و کنترل محیط

کار داده شده و از این طریق به بهبود بهره‌وری نیروی کار کمک می‌شود. مثال نمونه‌ای از گسترش طولی و عرضی شغل‌ها در شکل ۸-۳ نشان داده شده است.



شکل ۸-۳ گسترش طولی و عرضی شغل‌ها

محدودیت‌های گسترش طولی و عرضی شغل‌ها

محدودیت‌های اصلی در گسترش طولی و عرضی شغل‌ها به صورت زیر است.

۱- هزینه سرمایه‌ای بالا: توسعه و گسترش طولی و عرضی شغل‌ها ممکن است نیاز بکارگیری تجهیزات جدید در سازمان‌ها داشته و تدارک تجهیزات فوق نیاز به سرمایه‌گذاری بالا داشته و سرمایه‌گذاری فوق باید از دیدگاه اقتصادی قابل توجیه باشد.

۲- استقبال کارگران از شغل‌های ساده نسبت به شغل‌های پیچیده: تحقیقات مدیریتی نشان دهنده استقبال کارگران از شغل‌های ساده نسبت به شغل‌های پیچیده است. از طرفی دانش بشری حکایت از اختلاف در توانایی‌ها و استعداد‌های انسانی داشته و تفاوت‌های فوق آزادی عمل مدیران عملیات در طراحی شغل‌ها و گسترش آنها را فراهم می‌کند.

³ - M. Fein , "Job Enrichment Does Not Work" , Atlanta Economic Review November – December 1975, pp. 50 – 54.

۳- دستمزدهای بالاتر: بر اساس نظریه بابیچ، دستمزد دریافتی افراد معمولاً متناسب با بالاترین تخصص آنها بوده، لذا به طور طبیعی دستمزد پرداختی برای شغل‌های گسترش یافته بیشتر از شغل‌های عادی خواهد بود.

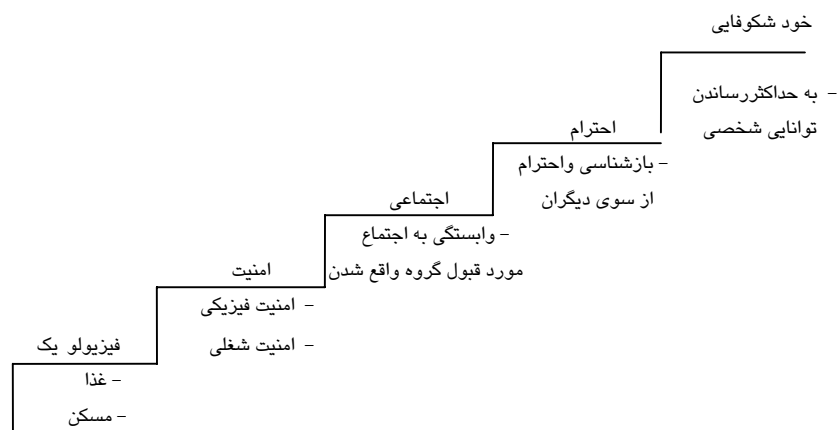
۴- کمبود عرضه نیروی کار: گسترش طولی و عرضی شغل‌ها مستلزم قبول مسئولیت بیشتر بوده و ممکن است در بعضی از کشورها محدودیت عرضه نیروی کار برای خواسته فوق موجود باشد.

۵- افزایش حوادث احتمالی: شغل‌های گسترش یافته ممکن است عامل بروز حوادث و سوانح کارگری شده و عامل فوق ممکن است به نحوی باعث افزایش هزینه‌های دستمزد و بیمه در سازمان‌ها شود.

۶- در بعضی از صنایع فن‌آوری موجود ممکن است مانع گسترش طولی و عرضی شغل‌ها شود. مثال نمونه‌ای آن کشتارگاه‌های صنعتی است، که در آنها کارگران فقط در قسمت‌های ذبح و یا فرآوری و بسته‌بندی مشغول بوده و گسترش عرضی شغل‌ها به صورت جدی در آنها قابل طرح نمی‌باشد.

۳-۲ مؤلفه‌های روان‌شناختی در طراحی شغل‌ها

استراتژی مؤثر منابع انسانی نیاز به رعایت مؤلفه‌های روانشناسی در طراحی شغل‌ها داشته و رعایت مؤلفه‌های روانشناسی در طراحی شغل‌ها عامل بهبود بهره‌وری نیروی کار در سازمان‌ها است. تحقیقات مربوط به شناسایی مؤلفه‌های روانشناسی در طراحی شغل‌ها به مطالعات هاترن (Hawthorne) در صنایع آمریکا مربوط شده است. مطالعات تکمیلی در باب شناخت مؤلفه‌های روانشناسی در طراحی شغل‌ها بعدها توسط مازلو (Maslow) انجام شده و او به نیازهای فیزیولوژیک و روان‌شناسی انسان‌ها در انجام شغل‌ها اشاره کرده است. سلسله نیازهای فیزیولوژیک و روان‌شناسی انسان‌ها در انجام مشاغل در شکل ۴-۸ نشان داده شده است. از دیدگاه مازلو نیازهای فیزیولوژیک و روان‌شناختی به طور توأم باید در طراحی شغل‌ها رعایت شود.



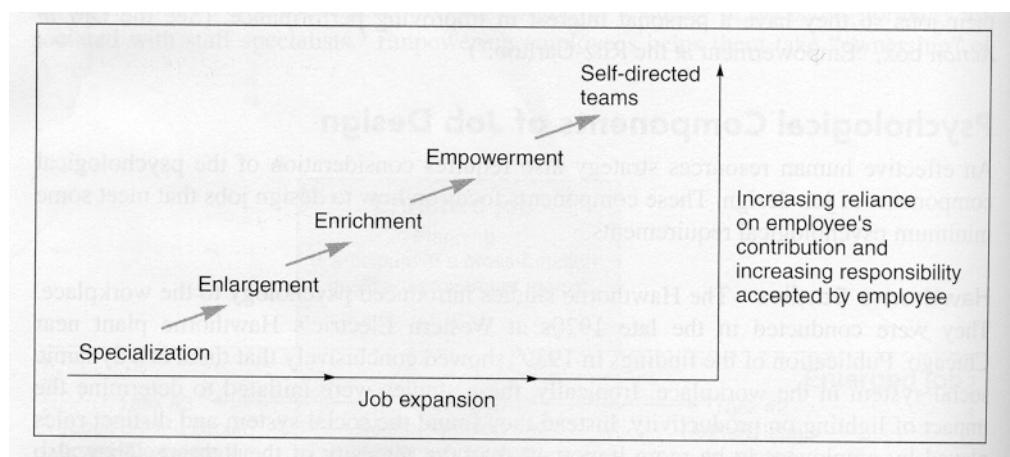
شکل ۴-۸ سلسله مراتب نیازها (نظریه مازلو)

مشخصه‌های کلیدی مشاغل از نظر Hackman بصورت زیر است.

- ۱- تنوع مهارت‌ها (Skill Variety): ضرورت استفاده کارگر از مهارت‌ها و استعداد‌های مختلف خود.
- ۲- هویت شغلی (Job identity): درک کارگر از شغل به عنوان یک مجموعه واحد با شروع و ختم مشخص.
- ۳- اهمیت شغل (Job significance): احساس مبنی بر تأثیرگذاری شغل او بر سازمان و جامعه.
- ۴- خودگردانی (Autonomy): اعطای خودگردانی و استقلال در تنظیم امور و حل مسائل داخلی شغل.
- ۵- بازخورد (Feed back): فراهم کردن اطلاعات بازخوردی به موقع از عملکرد کار.

⁴ - Hackman, R. and Oldham, G. R. "Motivation Through the Design of Work", Addison-Wesley, 1980.

ملاحظات پایه ای فوق با ایده گسترش طول و عرضی شغلها کاملاً سازگار بوده و مصداق عملی آنها تیمها با گروههای کاری خود هدایت شده (Self-directed team) است. گروههای کاری خود هدایت شده، گروههای کاری کارکنان با اهداف مشترک کوتاه مدت و یا بلند مدت در سازمانها با رعایت سلسله نیازهای فیزیولوژیک و روانشناختی انسانها در مشاغل است. زنجیره تحول در طرح مشاغل در شکل ۸-۵ نشان داده شده است.



شکل ۸-۵ زنجیره تحول در طرح مشاغل