

چرا به نظام «جامع» مدیریت منابع انسانی نیاز داریم؟



نقص به تمامی حلقه‌ها منتقل خواهد شد. مثلاً اگر تجزیه و تحلیل شغل به درستی انجام نشود، فرایندهای سنجش عملکرد و آموزش نیز تا حدودی مختل خواهد شد. بنابراین در نظام جامع، ماتریس روابط فرایندها شناسایی و اجرایی می‌شود. نکته دیگر اینکه تمامی فرایندها با هم در ارتباط قرار دارند و یکی از معضلات رایج، پاسخ دادن جزیره‌ای به هر یک از پرسش‌های یادشده است. یعنی معمولاً واحدهای مجزا هر کدام به شکلی به این پرسش‌ها پاسخ می‌دهند. این امر موجب موازی کاری، ناهمخوانی و گاه تناقض‌های گوناگون می‌شود؛ به طوری که حتی همخوانی مناسبی میان بخشنامه‌های ادارات کل وجود ندارد. در نظام جامع باید این ناهمخوانی‌ها و جزیره‌ای بودن‌ها رفع شود. یکپارچگی از این لحاظ نیز ضرورت دارد که برخی فرایندها «وجه فرافریندی» دارند، یعنی برای مثال هر چقدر هم در فرایند آموزش ارزش‌های سازمانی و کدهای اخلاقی تأکید بر این نکته باشد که شأن انسانی همکاران باید پاس داشته شود، هنگامی که کارکنان جدیداً استخدام در فرایند جذب (آزمون کتبی یا مصاحبه استخدامی) با برخورد نامناسب یا تبعیض آمیز روبه‌رو شوند، در عمل آموزش می‌بینند که چنین ارزشی فقط یک شعار است و بس. حتی فرایند جذب و استخدام نیز دارای وجهی فرافریندی (وجه آموزش) است. در نظام جامع به رفع تمامی این کاستی‌ها توجه می‌شود.

منابع

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.

به طور کلی تمامی سازمان‌ها به مدیریت منابع انسانی نیازمندند، چون به بیان ساده، بدون منابع انسانی هیچ سازمانی به اهداف خود نمی‌رسد. «شرکت گوگل بدون منابع انسانی‌اش چیست؟ تعداد زیادی ساختمان، تجهیزات گران‌قیمت و چند حساب بانکی پُر و پیمان. این کارکنان هستند که یک سازمان را می‌سازند، نه ساختمان، تجهیزات یا برند سازمانی» (دیکنز و دیگران، ۲۰۱۶: ۳۰). مدیریت منابع انسانی، شامل فرایندهای گوناگونی است که امروزه برای تمامی سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های بزرگ و پیچیده و دارای حجم بالای روابط انسانی (کارکنان با یکدیگر، کارکنان با ارباب رجوع) ضروری به نظر می‌رسد. برای نمونه چنین سازمانی باید بتواند مواردی را تعیین کند. از آن جمله:

■ به چه تعداد نیرو، با چه کیفیت و توانایی‌ها و مهارت‌هایی نیازمند است و چه زمانی باید دست به استخدام بزند تا از معضلاتی مانند مزاد تعداد/کیفیت نیرو که اتلاف و اسراف در منابع است، کمبود تعداد/کیفیت نیرو که تحقق اهداف را تضعیف می‌کند و کاهش عملکرد مطلوب جلوگیری کند.

■ چه آموزش‌های بدو یا حین استخدامی نیاز است تا از معضلاتی مانند زمان‌بر شدن دوره جایگیری (onboarding) کارکنان در سازمان، رفع نشدن شکاف عملکردی، آماده نشدن کارکنان برای طی کردن کارراه شغلی و ارتقا، لنگ ماندن سیستم و جانشین‌پروری ممانعت به عمل آورد.

■ تناسب شغل با شاغل (اینکه مهارت و دانش شاغل نه خیلی کمتر و نه خیلی بیشتر از اقتضای شغل باشد) را چطور تعریف و پیاده کند تا مانع معضلاتی نظیر نارضایتی شاغل و همکارانش، نارضایتی خدمت‌گیرندگان و ایجاد تبعیض شود.

■ نظام ارتقا و انتصابات چگونه باید باشد تا مسائلی همچون تبعیض، عدم شفافیت، کاهش شایسته‌سالاری، نارضایتی کارکنان، کاهش عملکرد مطلوب و فراری دادن نیروهای شایسته به جای نگهداشت آنان ایجاد نشود.

■ جبران خدمات، پاداش و رفاهیات چگونه باشد تا تبعیض و بی‌عدالتی در پرداخت‌ها، نارضایتی کارکنان و تضعیف سیستم انگیزش به وجود نیاید.

■ مدیریت عملکرد چگونه باشد تا تشویق عملکرد نامطلوب و تضعیف عملکرد مطلوب در سازمان دیده نشود.

■ روابط کارکنان چگونه تنظیم شود تا تضعیف اخلاق حرفه‌ای، ایجاد تنش‌های بیهوده و انرژی‌بر، از دست رفتن امکان کار تیمی و ابهام در حدود انتظارات را در پی نداشته باشد.

حال باید دید منظور از جامع بودن نظام منابع انسانی چیست؟ در یک نظام جامع تمامی فرایندهای موجود برنامه‌مند می‌شوند و فرایندی دست‌نخورده نمی‌ماند مگر اینکه وضع موجود آن کاملاً مطلوب باشد. اگر یک فرایند ضروری وجود نداشته باشد ایجاد می‌شود. برخی فرایندها خوراک فرایندهای دیگر را تأمین می‌کنند و در صورت لنگ زدن یکی از حلقه‌های این زنجیره،

تعلق خاطر سازمانی و راهکارهای افزایش آن در سازمان

● در سازمان فضایی دوستانه ایجاد کنید: ایجاد فضای دوستانه به معنای هرج و مرج نیست، بلکه برای این است که یک ارتباط عاطفی عمیق و حمایتگر میان منابع انسانی به وجود آمده و همه انصاف و عدم تبعیض را لمس کنند و به رقابت مخرب نپردازند.

● فضای ترس و سخت‌گیری را از بین ببرید: نباید در مقام یک مدیر فضایی ایجاد کنید که کارکنان از شما بترسند و یا از سوی آن‌ها نامحرم تلقی شوید. بدون شک یک مدیر و رهبر سازمانی نباید اجازه دهد کنترل اوضاع از دستش خارج شود، اما این کنترل باید در سایه ایجاد تعلق سازمانی، اعتماد به نیروها و تفویض اختیار به وجود بیاید، نه سخت‌گیری‌های بی‌منطق و فشار بر کارکنان.

در نهایت ایجاد تعلق سازمانی می‌تواند در کم‌انگیزه‌ترین کارکنان نیز اشتیاق ایجاد کند. برخلاف تصور، تنها حقوق دریافتی نیست که سبب رضایت شغلی کارکنان می‌شود، بلکه منابع انسانی هر سازمان وقتی احساس تعلق به یک مجموعه داشته باشند به آسانی از آن سازمان خارج نمی‌شوند. در حقیقت معضل در نگهداشت نیروها نشانه‌ای از کمبود احساس تعلق سازمانی است.

ایجاد تعلق سازمانی از لحاظ مالی فعالیت‌هایی به‌زیه‌بر نیست، اما مستلزم این است که در یک نظام جامع منابع انسانی، به‌ویژه فرایندهای ارزیابی عملکرد، آموزش، جذب و استخدام و روابط کارکنان به درستی عمل شود و مدیران براساس کدهای رفتاری و اصول دیگری که این ویژگی را تقویت می‌کند، نسبت به این مهم حساسیت لازم را داشته باشند.



اجتماعی شدن سازمانی، کاهش بیگانگی از کار و افزایش احساس تعلق سازمانی می‌شود.

● در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها کارکنان را بیگانه و غیرخودی ندانید: در جریان قرارگرفتن منابع انسانی از هدف‌گذاری‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت سازمان و جلب مشارکت آنان در این راه، موجب می‌شود خود را جزئی از چرخه تصمیم‌گیری سازمان بدانند و برای دستیابی به اهدافی که خودشان هم تعیین‌کننده آن بوده‌اند، نهایت سعی و تلاش خود را به کار ببندند و پس از آگاهی از دستیابی به اهداف و ارائه راهکارهای ارزشمند و حتی در صورت شکست، اعتماد و احساس تعلق سازمانی آن‌ها افزایش یابد.

با توجه به پویایی‌های محیطی که وقت زیادی از مدیران می‌گیرد، معمولاً آن‌ها فرصت چندانی برای مدیریت منابع انسانی در اختیار ندارند. اما مهم‌ترین مزیت راهبردی در سازمانی همچون تأمین اجتماعی وجود کارکنان با انگیزه، وظیفه‌شناس، متعهد و دارای تعلق سازمانی است. از طرفی نبود این احساس در کارکنان و عدم درک صحیح مدیران از این عنصر مهم انگیزشی، باعث افت بهره‌وری نیروهای سازمان و مسائلی همانند بی‌تفاوتی به اهداف سازمان، غیبت، ترک خدمت، تخلف و... خواهد شد.

احساس تعلق سازمانی عاملی است که باعث می‌شود کارکنان معاش خود را به بهره‌وری و انجام‌شدن کارها و ارتقای سازمان گره بزنند و از این امور کسب هویت کنند. افزایش احساس تعلق سازمانی، نتایجی از قبیل تقلیل نیافتن کار به «کسب منفعت مالی» و بسط یافتن کار به «احساس مفید و مؤثر بودن به عنوان عضوی جدایی‌ناپذیر از سازمان» را در پی خواهد داشت. در واقع، نیروی انسانی باید احساس کند از نگاه سایر اعضای سازمان عضوی مفید و پذیرفته شده است و کارهای ارزشمندی انجام می‌دهد و سازمان قدر دان زحمات و از خودگذشتگی اوست.

راهکارهای ایجاد تعلق سازمانی در کارکنان

● محیطی برای افزایش شناخت کارکنان از هویت شغلی خود فراهم کنید: ایجاد تعلق سازمانی در سایه افزایش شناخت افراد از خودشان انجام خواهد شد. آگاهی از نقاط ضعف و قوت، به‌مدد بازخورددهی مناسب و ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه باعث