

نویسنده: دکتر ناصر میرسپاسی

«مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک»

چکیده مقاله

با اینکه ۹۹/۷٪ تعداد کارگاههای صنعتی کشور، سازمانهایی هستند که کمتر از ۵۰ نفر پرسنل دارند و این سازمانها کوچک ۵۳/۸٪ ارزش تولیدات صنعتی کشور را تشکیل می دهند، معذالک در زمینه مدیریت اینگونه سازمانها کمتر تحلیل و نظریه پردازی شده است. در این مقاله کوشش شده است، ضمن اشاره به اهمیت این دسته از سازمانها و نقش آنها در توسعه اقتصادی-اجتماعی، چگونگی و شیوه های بهتر اداره کردن و بویژه اداره مؤثر امورکارکنان آنها مورد تأکید و تحلیل قرار گیرد.

نظر به اینکه مدیریت سازمانهای کوچک از جهات متعدد با مدیریت سازمانهای بزرگ تفاوت دارد، در نگارش حاضر این تفاوتها مورد اشاره قرار گرفته اند و ضمن توصیه هایی در جهت تأمین و نگهداری منابع انسانی به صاحبان و مالکان این نوع سازمانها، وظایف سازمانهای مسئول دولتی در حمایت از اینگونه صنایع کوچک و نهایتاً لزوم نظریه پردازی و تحلیل های علمی توسط شاگردان و صاحب نظران مدیریت مورد توجه قرار گرفته است.

کاربرد مؤثر از منابع انسانی سازمانی صنعتی خدماتی و بازرگانی با حجم عملیاتی زیاد را تجزیه و تحلیل کرده است. طبیعی است که امکانات و شرایط کار، در اینگونه سازمانها، با شرایط

بیشتر نگارشهای موجود در متون مدیریت، بویژه متونی که به فارسی برگردانده شده مدیریت منابع انسانی را در حوزه سازمانهای بزرگ، مورد توجه قرار داده است و مسائل جذب، بهسازی، نگهداری و

در فعالیتهای مختلف مقیاس‌های گوناگونی به کار برده می‌شود، از جمله تعاریفی که در زمینه‌های مختلف بیان شده است، عبارتند از:

۱- در خرده‌فروشی معمولاً سازمانی کوچک تلقی می‌شود که فروش سالیانه آن از ۳/۵ میلیون دلار تجاوز نکند.

۲- در عمده‌فروشی، سازمانی کوچک نامیده می‌شود که تعداد پرسنل آن از ۵۰۰ نفر بیشتر نباشد.

۳- در خدمات، سازمانی کوچک نامیده می‌شود که درآمد سالیانه آن، از ۳/۵ میلیون دلار تجاوز نماید.

۴- در واحدهای صنعتی، سازمان کوچک سازمانهایی هستند که بیش از ۵۰۰ نفر پرسنل نداشته باشند.

۵- در حمل و نقل و انبارداری، به سازمانی کوچک می‌گویند، که درآمد سالیانه آن از سقف یک میلیون دلار بالاتر نرود.

۶- در شرکت‌های ساختمانی، شرکت‌هایی کوچک به حساب می‌آیند که درآمد سه سال متوالی آنها از ۱۷/۵ میلیون دلار بیشتر نباشد.

۷- در مؤسسات کشاورزی، سازمانی کوچک تلقی می‌شود که درآمد سالیانه آن از یکصد هزار دلار تجاوز نکند.

البته مقیاس‌هایی که برحسب پول مطرح شده است، تحت تأثیر تغییرات اقتصادی بویژه تورم، قابل تفسیر است. خلاصه اینکه این تعاریف، مفاهیمی نسبی هستند نه تعاریفی مطلق و غیرقابل تغییر.^۱

امکانات سازمانهای کوچک و متوسط، که حجم عملیات آنها کم است و به تعداد کمتری کارمند و کارگر نیاز دارند، کاملاً متفاوت است این تفاوت به اندازه‌ای است که تدابیر ویژه‌ای را در همه زمینه‌ها، از جمله در زمینه مدیریت منابع انسانی می‌طلبد.

قبل از مبادرت به تحلیل ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک، ذکر دو مقدمه مختصر ضروری است:

۱- ارائه تعریفی از یک سازمان یا صنعت کوچک و مشخص کردن تفاوت‌های عمده اینگونه سازمانها با سازمانهای بزرگ.

۲- شرحی پیرامون اهمیت سازمانهای صنعتی، خدماتی و بازرگانی کوچک در کشورهای در حال توسعه و نقش اینگونه سازمانها در تولید ملی، اشتغال و کاهش مهاجرت‌های داخلی.

سازمانهای کوچک چگونه سازمانهایی هستند؟

برای سازمانهای کوچک، تعریفی مشخص و مورد قبول وجود ندارد، در متون مربوط به مدیریت سازمانهای کوچک، تعاریف مختلف برحسب این موارد ارائه شده است: میزان فروش، حجم عملیات تولیدی یا خدماتی، سرمایه و فعل و انفعالات پولی و بانکی، ارزش ماشین‌آلات وسعت فیزیکی و جغرافیایی، کثرت ارباب رجوع، تعداد پرسنل و نظیر اینها. گرچه هر یک از این مقیاسها می‌تواند معرف اندازه یک سازمان باشد، ولی معمولاً

۱- تعریف‌های هفتگانه ذکر شده از گزارش سالیانه مدیریت واحدهای کسب و کار کوچک (SBA, Small Business Administration) آمریکا اقتباس شده است. لازم به یادآوری است که سازمان دیگری نیز، به نام کمیته توسعه اقتصادی (CED, Committee of Economic Development) تعاریف دیگری دارد که برای جلوگیری از طول کلام، از ذکر آنها، خودداری شده است.

از طریق سازمانهای محلی و بومی انجام می شود. ویژگی های پنجگانه فوق، تفاوت های مهم سازمانهای کوچک و بزرگ را مشخص می کند و به علت همین تفاوت ها، مدیریت اینگونه سازمانها طالب تدابیر و روش هایی هستند متناسب با این شرایط و به همین جهت مطالعات و نظریه پردازی های جداگانه را طلب می کند.^۳

اهمیت سازمان های کوچک صنعتی خدماتی و بازرگانی در کشورهای درحال توسعه :

در اغلب کشورهای درحال توسعه، بخش عمده ای از تولیدات و خدمات، توسط سازمانهای کوچک و متوسط انجام می شود و در پاره ای از این کشورها بیشترین حجم تولید و بیشترین نیروی کار، در اینگونه واحدها متمرکز است.^۴ رشد و گسترش تعداد واحدهای کوچک، بویژه واحدهای کوچک صنعتی، در این کشورها تا حد زیادی به علت متمرکز بودن واحدهای بزرگ صنعتی و حتی تجاری در بخش دولتی است. در این کشورها نه تنها بخش خصوصی، معمولاً به صورت سازمانهای کوچک و متوسط فعالیت می کند، بلکه، مانند پاره ای از سازمانهای بزرگ کشورهای صنعتی، سعی بر آن است که برای تهیه و تأمین کالاهای

در مطالعه ای که توسط مرکز توسعه صنعتی بین المللی انجام شده است، سازمانهای کوچک را سازمانهایی تلقی کرده اند که کمتر از ۱۰۰ نفر پرسنل دارند.^۲

و سرانجام به استناد بعضی مدارک، (UNIDO) شرکت هایی که دارای ۱۰، تا ۱۰۰ نفر پرسنل و ارزش ماشین آلات آنها، کمتر از ۷/۵ میلیون ریال (به قیمت ۱۳۵۰) باشند، در دایره شرکت های کوچک قرار می گیرند.

علاوه بر تعداد پرسنل و میزان دارائی، سازمانهای کوچک، ویژگی هایی به شرح زیر دارند:

- معمولاً مدیریت سازمانهای کوچک، توسط یک نفر انجام می گیرد، که غالباً مالک همان واحد نیز هست. بنابراین در سازمانهای کوچک، مدیریت حرفه ای و تخصصی، چندان اعمال نمی شود.
- بین مدیر و کارکنان، تماس مستقیم و مستمر وجود دارد.

- معمولاً دسترسی به منابع سرمایه ای وسیع، از طریق بانک ها و سازمان های پولی، کمتر است.
- در مورد نوع کالا یا خدمتی که انجام می دهند، در بازار، نقشی تعیین کننده و هدایت کننده، ندارند.
- تماس بیشتر تجارتي و معاملاتی، در زمینه تأمین مواد اولیه و سایر منابع و تکنولوژی مورد نیاز،

۲- تعریف سازمان کوچک با تعداد کمتر از ۱۰۰ نفر، از منبع زیر گرفته شده است:

J.E. Stepanek Managers for small Industry An International Study International Industrial Development Center (The Free Press, 111; 1960) P.XII.

۳- در گزارش UNIDO تحت عنوان The Horizon of Industrialization in Iran همانگونه که در متن مقاله آمده است دو معیار بررسی تعیین صنایع کوچک، مطرح شده است: الف- تعداد پرسنل ۱۰ نفر. ب- ارزش ماشین آلات کمتر از ۷/۵ میلیون ریال. ج- به منبع زیر مراجعه شود: The Role of small and Medium Scale Industries in OIC. UNIDO Rublication No.1153.

حتی اگر سازمانهای کوچک را سازمانهایی در نظر بگیریم که کمتر از ۵۰ نفر پرسنل دارند، ۹۹/۷ درصد تعداد از کارگاههای صنعتی با ۵۳/۸ درصد ارزش تولیدات صنعتی کشور را تشکیل می دهند.^۶ وجود صنایع کوچک و فعالیت اقتصادی، در واحدهای کوچک و متوسط در اغلب کشورها، از جمله کشور خودمان، سابقه ای کاملاً قدیمی و تاریخی دارد، ولی اگر در چارچوب توسعه صنعتی کشورمان دیده شود پدیده ای نسبتاً جدید به حساب می آید.

طبق گزارش سازمان توسعه صنعتی وابسته به

صنعتی، کارخانه های بزرگ، به سازمانهای کوچکتر شکسته شوند. و به دلیل کمبود امکانات و توان مالی در کشورهای جهان سوم، معمولاً صنایع کوچک و متوسط از سوی دولت حمایت می شوند. تعداد کارگاههای کوچک و متوسط موجود در کشور خودمان، و همچنین گرایش وزارت صنایع، صنایع سنگین، جهادسازندگی و بقیه سازمانهای ذیربط به صدور موافقت های اصولی برای ایجاد واحدهای کوچک و متوسط می تواند شاهد این ادعا باشد.^۵ دو جدول زیر نمایانگر تعداد کارگاههای کوچک صنعتی و ارزش تولیدات صنعتی در کشور است:

| تعداد کارکنان | نفر ۱-۹ | نفر ۱۰-۴۹ | نفر ۵۰-۹۹ | نفر ۱۰۰-۴۹۹ | نفر ۵۰۰-۹۹۹ | نفر ۱۰۰۰ بیشتر | جمع |
|---------------|---------|-----------|-----------|-------------|-------------|----------------|--------|
| تعداد کارگاه | ۳۲۷۷۱۵ | ۱۰۳۶۷ | ۴۰۶ | ۵۸۹ | ۱۴۹ | ۱۰۸ | ۳۳۹۳۳۴ |
| درصد | ۹۶/۶ | ۳/۱ | ۰/۱ | ۰/۲ | - | - | ۱۰۰ |

تعداد کارگاههای صنعتی کشور برحسب طبقات تعداد کارکنان سال ۱۳۶۶ می باشد. مأخذ: گزارش طرح جامع آمارگیری صنعتی در سال ۱۳۶۷.

| تعداد کارکنان | نفر ۱-۹ | نفر ۱۰-۴۹ | نفر ۵۰-۹۹ | نفر ۱۰۰-۴۹۹ | نفر ۵۰۰-۹۹۹ | نفر ۱۰۰۰ بیشتر | جمع |
|-------------------------------|---------|-----------|-----------|-------------|-------------|----------------|------|
| تولیدات صنعتی به میلیارد ریال | ۱۶۱۰ | ۶۰۹ | ۱۱۵ | ۵۹۳ | ۳۷۱ | ۸۲۸ | ۴۱۲۴ |
| درصد | ۳۹ | ۱۴/۸ | ۲/۸ | ۱۴/۴ | ۹ | ۲۰/۱ | ۱۰۰ |

ارزش و درصد ارزش تولیدات صنعتی در کارگاههای صنعتی کشور، برحسب طبقات تعداد کارکنان مأخذ گزارش طرح جامع آمارگیری صنعتی در سال ۱۳۶۷.

اطلاعات جدول های بالا حاکی از آنست که سازمان ملل متحد (UNIDO) سیاست کمک کردن

۵- طبق اظهار نظر یکی از مسئولان وزارت جهادسازندگی در سال گذشته متجاوز از سه هزار موافقت اصولی برای ایجاد واحدهای کوچک صنعتی در روستاها صادر شده است ۶- آمار کارگاههای صنعتی کشور سال ۱۳۶۶، طرح جامع آمارگیری صنعتی سال ۱۳۶۷ مرکز آمار ایران، صفحات ۱ و ۲.

۱۴- بعضی قطعات رادیو، تلویزیون و تلفن و وسایل تصویری و عکاسی.

۱۵- وسایل تهویه، خنک کننده و گرم کننده تأسیسات.

۱۶- یخچال و فریزر و سایر وسایل مشابه.^۷ علاوه بر حوزه صنعتی، تعداد بیشماری از سازمانهای کوچک و متوسط در فعالیت های کشاورزی، خدماتی و تجاری شرکت دارند که برای جلوگیری از طولانی شدن مقاله، از ذکر عناوین اینگونه فعالیت ها خودداری می شود.

یکی دیگر از علل رشد سازمانهای کوچک در جهان تأمین نیاز صنعتی سازمانهای بزرگ، از طریق ایجاد سازمانهای اقماری خودگردان کوچک است.^۸ ایجاد اینگونه سازمانهای اقماری، از وسعت و پیچیدگی سازمانهای بزرگ، که خود باعث ایجاد بوروکراسی و کاهش کارآئی است، می کاهد و سیستم های کاری مؤثر کوچک تری را، با حداقل مسائل کارگری و اختلالات روابط کاری بوجود می آورد.^۹

از دیگر ویژگی های مطلوب رشد سازمانهای کوچک، تقویت روحیه و زمینه کار آفرینی و نوآفرینی است. مطالعات انجام شده توسط سازمان

به صنایع کوچک در ایران، از سال ۱۹۶۳ میلادی با کمک سازمان مزبور آغاز شد و برای اولین بار در منطقه خوزستان مورد آزمایش قرار گرفت و به عنوان یک مدل کلی در سال ۱۹۶۸ میلادی در سطح کشور گسترش داده شده است.

به استناد گزارش (UNIDO) و مرکز آمار ایران، صنایع کوچک و متوسط ما، در تولید پاره ای از تجهیزات صنعتی اقلام زیر، و ساختن قطعاتی برای تجهیزات مزبور فعالیت دارند.

۱- ماشین آلات صنعتی.

۲- ماشین آلات کشاورزی

۳- ابزار مکانیکی.

۴- بعضی از ابزارهای دقیق.

۵- بعضی قطعات لوکوموتیو، کشتی و هواپیما.

۶- دوچرخه و موتورسیکلت.

۷- دیگ بخار و تجهیزات مربوط به آن.

۸- قطعات موتور و توربین های کوچک.

۹- قطعات اتومبیل.

۱۰- وسایل خانگی غیربرقی.

۱۱- بعضی قطعات الکترونیکی.

۱۲- ابزار و بعضی قطعات برقی.

۱۳- وسایل برقی خانگی و صنعتی.

۷- به گزارش (UNIDO) تحت عنوان زیر مراجعه شود:

The Horizon of Industrialization in Iran small-Scale Industry Development.

۸- برای آشنایی بیشتر با ویژگی های این نوع سازمانهای کمکی و اقماری به منبع زیر مراجعه شود:

Ancillary and Sub-Contracting Industries in the small-scale Sector-problems and prosspects in India Small Industry Bulletin for Asia and for East No.10.

۹- تقسیم کردن سازمانهای بزرگ به سازمانهای کوچک چندی است که در کشورهای صنعتی و مخصوصاً در شرکت های بزرگ چند ملیتی که به علت بزرگی زیاد از حد ایجاد بوروکراسی های غیر کارآرا نموده مطرح است، آقای سلون شاید جزء اولین دسته مدیرانی است که سیاست تقسیم GM به شرکت های کوچک را اعمال کرد. به کتاب شوماخر، «اقتصاد با ابعاد کوچک انسانی زیباست» مراجعه شود.

اغلب، با استخدام در سازمانهای بزرگ، مقداری سرمایه کسب و بلافاصله با دلی چون دریا، کار خصوصی صنعتی مفیدی را آغاز می‌کنند.

بعد از طبقه فوق، به ترتیب، طبقات زیر قرار گرفته‌اند: بازرگانان خرده‌فروش، واردکنندگان و صادرکنندگان کالاها، فرزندان صاحبان صنایع کوچک، کارمندان نخبه دولت، و نظامیان، که معمولاً به صورت بازنشستگی زودرس، استعفا و ترک خدمت به ایجاد واحدهای کوچک صنعتی، بازرگانی و خدماتی اقدام می‌کنند. تحقیقات انجام شده، نشان می‌دهد که درصد کمتری از نوآفرین‌های صنعتی از کارمندان دولت هستند.^{۱۰}

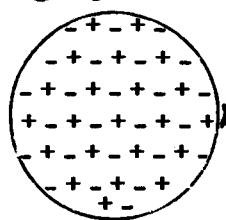
و سرانجام، از جمله نقش‌هایی که صنایع کوچک، بویژه در روستاها و شهرهای کوچک دارند، جلوگیری از مهاجرت بی‌رویه نیروی کار به شهرهای بزرگ است، که این خود، باعث کاهش توان تولیدی روستا و افزایش تورم، بیکاری پنهان و آشکار، در سطح شهرهای بزرگ می‌گردد. یکی از مدل‌هایی که مهاجرت روستائیان به شهرها را مورد مطالعه قرار داده مدل «لی» می‌باشد.

توسعه صنعتی، (UNIDO) حاکی از آن است که نوآفرینی، (Entrepreneurship) یکی از عوامل عمده (Inputs) در توسعه اقتصادی کشورهای درحال توسعه به حساب می‌آید.^{۱۰}

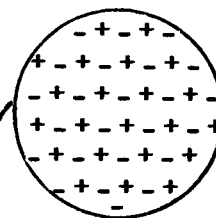
تجربه در تمام کشورهای جهان، حتی در بلوک شرق، که سالها مبلغ اقتصاد برنامه‌ای بوده است، حاکی از آنست که: هیچ چیز، اعم از سرمایه، تجهیزات، برنامه‌ریزی‌های دولتی و مشاوران خارجی یا داخلی، نمی‌تواند جایگزین اشتیاق و انگیزه نوآفرین‌های خطرپذیر (Entrepreneurs) در رشد و توسعه اقتصادی باشد. ایجادکنندگان سازمانهای کوچک، اشخاصی هستند که با قبول مخاطرات زیاد، کارگری و کارمندی را رها کرده‌اند و همراه با اندیشه‌ای خلاق و کاری شبانه‌روزی، با ایجاد واحدهای کوچک یک حرکت ارزنده صنعتی یا خدماتی را به جلو هدایت می‌کنند.

طبق مطالعات انجام شده توسط سازمانهای بین‌المللی، بیشترین نوآفرین‌های صنعتی که ایجادکننده اصلی صنایع کوچک و متوسط به حساب می‌آیند مهندسان و صنعتکارانی هستند، که

عوامل مثبت و منفی مقصد



عوامل مثبت و منفی مبدا



موانع مداخله‌کننده

عوامل منطقه مبدا، مقصد و موانع مداخله‌کننده در مهاجرت

۱۰- به این منبع مراجعه شود:

MIS Juneja Structuring an Entrepreneurship Development program for small-Industries: Some Lessons From India.

۱۱- به کتاب Stepanek منبعی که قبلاً ذکر شد صفحات ۲۲ الی ۲۹ مراجعه شود.

برای طرح اهمیت مدیریت و هرچه بیشتر کارآ کردن اینگونه سازمانها است که به لحاظ ویژگی های ذکر شده بالا، اداره امور آن، با سازمانهای بزرگ متفاوت است.

مدیریت در سازمانهای کوچک:

مشخصات ذکر شده فوق، در مورد سازمانهای کوچک، حاکی از آنست که مدیران اینگونه سازمانها، مالکان آنها هستند و معمولاً یک نفر و گاهی چند نفر بیشتر نخواهند بود. طبیعی است که مالک یک سازمان کوچک، با مهارت های لازم در مدیریت، آشنایی چندانی ندارد و بعضاً از طریق تجربه، آگاهی های خود را بدست آورده اند. از طرفی به علت کوچک بودن سازمان، و کمبود توان مالی، امکان استفاده از ستادهای تخصصی و یا کمک گرفتن از سازمانهای مشاوره ای، برای آنها وجود ندارد.

درست است که در سازمانهای کوچک، به فعالیت های تخصصی مدیریت و تشکیلات ستادی کمتری نیاز است، اما نباید فراموش کرد که در این سازمانها نیز مانند سازمانهای بزرگ فعالیت هائی نظیر: خرید و تدارکات، فروش، بازاریابی عملیات مالی و مالیاتی، بیمه، استخدام، آموزش و فعالیتهای از این قبیل لازم است انجام گیرد، بنابراین، تردید نیست که آموزش اینگونه مدیران که تعداد آنها در کشورهای درحال توسعه، از جمله کشور خودمان فراوان است، در توفیق اقتصادی جامعه بسیار مؤثر می باشد.

طبق مدل «لی»^{۱۲}، سه عامل زیر در مهاجرت دخالت دارند:

الف- عوامل منطقه مبداء، ب- عوامل منطقه مقصد، ج- موانع مداخله کننده.

در رابطه با مدل فوق، در مبداء و مقصد، عوامل متعدد مثبت و منفی و موانع مداخله کننده وجود دارند که باعث کندشدن و یا تسریع و افزایش حجم مهاجرت می شوند «لی» در زمینه مدل خود ۱۱ فرضیه، ارائه نموده که فرضیه هفتم آن به شرح زیر به نقش صنایع کوچک در روستاها بیشتر مرتبط است: «شدت جریان خالص مهاجرت (یعنی جریان منهای ضدجریان)، با اهمیت عوامل منفی در مبداء نسبت مستقیم دارد. یعنی عوامل دافعه مبداء، مهمتر از عوامل جاذبه مقصد است».

بالاترین دافعه مبداء، یعنی روستاها و شهرهای کوچک، نبودن امکان اشتغال و پائین بودن سطح درآمد است که ایجاد سازمانهای کوچک صنعتی خدماتی، می تواند تا حد زیادی از این نیروی دافعه بکاهد.

لازم به یادآوری است که ارائه دلایلی برای نشان دادن اهمیت سازمانهای کوچک و مدیریت آنها، دال بر توصیه نگارنده در انتخاب الگوی توسعه، از طریق توسعه صنایع کوچک نیست. به عبارت دیگر، اینکه آیا اقتصاد با ابعاد کوچک زیباست^{۱۳} یا با ابعاد بزرگ، از چارچوب بحث این مقاله خارج است و به تحلیل جداگانه ای نیاز دارد. توضیحاتی که مقدمتاً به منظور مشخص کردن اهمیت اقتصادی-اجتماعی اینگونه سازمانها ارائه شد، تنها

۱۲- مهاجرت داخلی در کشورهای در حال توسعه، نوشته مایکل تودارو، ترجمه مصطفی سرمدی، پروین رئیس زاده از انتشارات دفتر بین المللی

کار، (تهران: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، نشریه شماره ۲۶، ۱۳۶۷) صفحه ۲۴.

۱۳- ای. اف شوماخر، اقتصاد، با ابعاد انسانی کوچک زیباست، (تهران انتشارات سروش، ۱۳۶۵) صفحات ۴۹-۵۱.

ملاحظات از قبیل رعایت قانون کار، تأمین اجتماعی و بیمه، رعایت حداقل مزد و حداکثر ساعات کار هفتگی و غیره، مانند سازمانهای بزرگ مورد تأکید نیست.

از لحاظ محیط درون سازمانی نیز تفاوت‌های کاملاً فاحشی، بین سازمانهای کوچک و بزرگ وجود دارد. ساده‌تر بودن روش کار، کم بود حجم عملیات، محدود بودن وسعت سازمان و کم بودن تعداد پرسنل و غیررسمی بودن روابط سازمانی، محیط کار در سازمانهای کوچک را همچون روابط یک خانواده جلوه می‌دهد.

به‌طور کلی اگر مدیریت منابع انسانی را، اعمال تدابیر و اقدامات لازم در جذب و تأمین نگهداری، بهسازی و کاربرد مؤثر این منبع (نیروی انسانی)، با توجه به ویژگی‌های فرهنگی جامعه و در جهت انجام مأموریت سازمان بدانیم،^{۱۴} تمام اقدامات چهارگانه ذکر شده، در این تعریف در سازمانهای کوچک نیز با تفاوت‌هایی مطرح است.

۱- جذب و تأمین نیروی انسانی:

یکی از عوامل عمده در جذب نیروی انسانی، پرداخت حقوق و مزایای منصفانه و قابل رقابت در بازار کار می‌باشد. حقوق و دستمزد منصفانه، تعریف مشخص و مطلق ندارد و تابعی است از شرایط محیط و استانداردهای زندگی هر جامعه، ولی تعریفی که اخیراً مورد توجه محافل و جوامع صنعتی قرار گرفته، به شرح زیر است:

«مزد منصفانه، مزدی است که علاوه بر تأمین هزینه‌های متعارف جاری زندگی، امکان پرداخت هزینه‌های بیمه‌ای ضروری، آموزش فرزندان، و

لازم به یادآوری است که هدف از نگارش مقاله حاضر، نشان دادن اختلاف مدیریت سازمانهای کوچک و بزرگ، بویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی است. ولی در عین حال، سعی شده است توصیه‌هایی ارائه شود، که دولت برای تقویت این سازمانها به مرحله اجرا درآورد. بنابراین مخاطب این مقاله اشخاص زیر خواهند بود:

۱- مدیران صنایع کوچک به منظور توجه بیشتر به نقش خود و تقویت توانائی‌ها و کسب دانش مدیریت، که به کارآ کردن و توسعه سازمانشان کمک می‌کند.

۲- مسئولان دستگاههای دولتی که بطور مستقیم و غیرمستقیم با سازمانهای کوچک سر و کار دارند، به منظور پشتیبانی و حمایت‌های قانونی از آنها، بویژه در امر آموزش مدیران این سازمانها که به علت کوچک بودن، برای خود و پرسنل خود امکانات آموزشی ندارند.

۳- مدرسان، دانشجویان و علاقه‌مندان رشته مدیریت، به منظور تحلیل و بررسی نظریه‌های مناسب، برای اداره کردن سازمانهای کوچک.

با توجه به مقدمه‌ای که گذشت، اینک بخشی از ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک شرح داده می‌شود.

مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک:

با اینکه سازمانهای کوچک و بزرگ در یک کشور، با یک نوع شرایط سیاسی، اقتصادی اجتماعی و فرهنگی مواجه هستند، معذالک شرایط محیط بر سازمانهای کوچک تأثیر کمتری دارد و

۱۴-تعریف فوق از مدیریت منابع انسانی در چند مقاله از نوشته‌های نگارنده و در مجله‌های شماره ۱ و ۳ مدیریت دولتی شماره ۲ اقتصاد و مدیریت ارائه گردیده است.

تقاضا، معمولاً مدیران سازمانهای کوچک، بویژه در صنایع کوچک، بطور تجربی و ذهنی عمل می‌کنند. این مدیران برای افزایش اعتبار تصمیم خود از منحنی رشد Maturity curve نیز می‌توانند استفاده نمایند.

براساس روش منحنی رشد، مدیران باید بطور رسمی یا غیررسمی، از حقوق و دستمزد مشاغلی که در سازمان خود دارند، برحسب سن، سابقه کار، تحصیلات و عوامل دیگر، نرخ مزد و روند تغییرات آنرا در بازار کار بدست آورند و متوسط مزد، حداقل و حداکثر مزد همان شغل را، در سابقه مختلف کاری مشخص نمایند. و برحسب مزایای نقدی و غیرنقدی که می‌توانند برای کارکنان خود در نظر بگیرند، بین حداقل و حداکثر مزد نقطه‌ای را انتخاب کنند که نسبت به شرایط بازار کار، جذابیت کافی داشته باشد.

نمودار صفحه ۱۴ نمونه‌ای است از تحلیل نموداری تعیین مزد با استفاده از روش منحنی رشد.^{۱۵} طبیعی است که مزد در سازمانهای کوچک باید دارای مطلوبیتی بیش از سازمانهای بزرگ باشد. تا بتواند نقاط منفی استخدام در چنین سازمانهایی را جبران کند. در غیراینصورت، کارمندان یک سازمان کوچک، فقط اعضای خانواده مالک آن خواهند بود. مدیران سازمانهای کوچک، باید متوجه این نقطه ضعف در جذب نیروی انسانی باشند و دولت نیز در جهت حمایت از اینگونه سازمانها، لازم است از طریق ایجاد باشگاههای عمومی، تعاونی‌های عمومی

پس انداز لازم، برای زمان از کارافتادگی را بوجود آورد و افزایش تدریجی حقوق و مزایا، به صورتی باشد که با گذشت زمان و افزایش سنوات خدمت، کارمند بتواند از زندگی مرفه‌تری برخوردار شود.^{۱۵}

با اینکه تعریف فوق، مورد تأیید همه جوامع می‌باشد، معذالک عملاً، آنچه که انجام می‌شود با آنچه که در تعریف مزبور آمده، کاملاً متفاوت است.

در سازمانهای کوچک و متوسط، بلحاظ نبودن یک سیستم استخدامی مدون و مقررات ثابت، وضع خدمتی و پرداختی حقوق و مزایای کارکنان، دستخوش تغییرات بیشتری است، همین ویژگی، باعث می‌شود که تمایل استخدام در سازمانهای بزرگ، نسبت به سازمانهای کوچک بیشتر باشد. زیرا داوطلبان استخدام، علاوه بر آگاهی از «امنیت بیشتر در دریافت مزد ماهیانه»، به این موضوع نیز واقفند که استخدام در سازمانهای بزرگ، منافع و مزایای جنبی دیگری دارد مانند: خانه سازمانی، باشگاه و رستورانهای خانوادگی، امکانات ورزشی و تفریحی و تعاونی‌های مصرف و غیره که بهیچوجه در سازمانهای کوچک موجود نیست.

علیرغم توصیه زیبای تعریف فوق از مزد، در عمل از شیوه‌های دیگر استفاده می‌شود. استفاده از اصل عرضه و تقاضا، از جمله شیوه‌های معمول تعیین حقوق و دستمزد برای سازمانهای کوچک است. برای تشخیص میزان مزد جذاب در ارتباط با عرضه و

۱۵- به منبع زیر مراجعه شود:

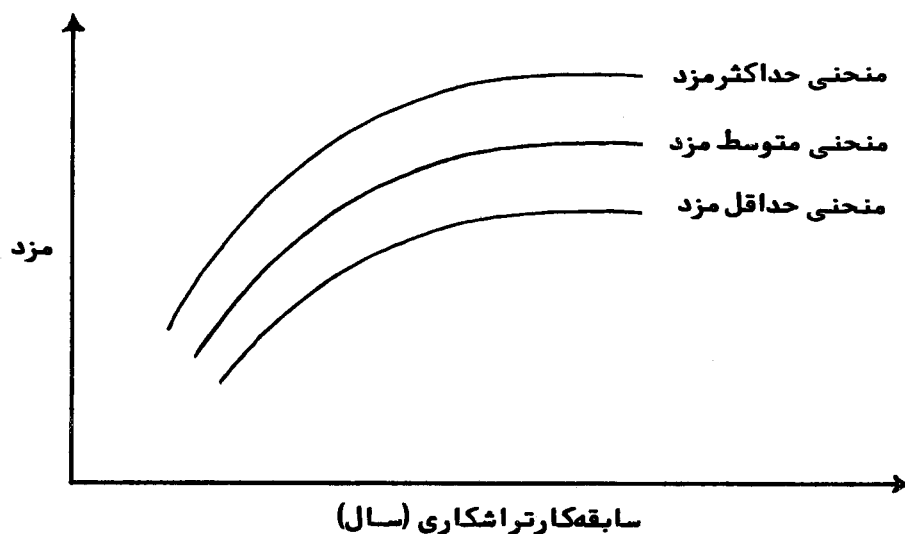
Dan Steinhopf, Yohn F. Burgess, Small Business Management. Fundamentals (New York: Mc Graw-Hill Book Company 1986) pp. 248,257.

۱۶- به این منبع مراجعه شود:

Zollitsch and Langsner, Wage and Salary Administration. (On annati: South-Western put lucation Co.1970) P.712.

اطلاعات تخصصی و آگاهی‌های لازم باعث شده است که صنایع کوچک به مسائل بهداشت و ایمنی پرسنل خود توجه چندانی نداشته باشند. در نتیجه، حوادث ناشی از کار، در این سازمانها بسیار زیاد است و به علت منعکس نشدن در آمار حوادث، کاملاً ناشناخته مانده است. متأسفانه در کشورهای جهان سوم به علت نیاز

مسکن، و فروشگاههای تعاونی، برای کارکنان سازمانهای کوچک، تسهیلات و پشتیبانی‌هایی ایجاد کند تا با جذب تعداد بیشتری از نیروی کار کشور در سازمانهای کوچک، از تورم نیروی انسانی در سازمانهای بزرگ، کاسته شود. زیرا به دلیل همین مزایا که در سازمانهای بزرگ وجود دارد، کارکنانشان حاضر به ترک آنها نیستند.



"منحنی رشد، برای تعیین مزد تراشکار در بازار آزاد"

شدید مادی کارکنان و کافی نبودن سیستم تأمین اجتماعی و بیمه، اغلب اشخاص اعم از کارکنان سازمانهای بزرگ و کوچک، تا آن درجه به جنبه‌های مادی شغل و کار خود توجه دارند که مسائل بهداشت و ایمنی را به کلی فراموش می‌کنند و حتی در سازمانهای بزرگ، اغلب کارگران وسائل ایمنی خود را می‌فروشند و با حداقل ایمنی به کارهایی که کاملاً حادثه آفرین است، می‌پردازند. در صنایع و سازمانهای کوچک، مخصوصاً در ایران، توجه به مسائل ایمنی و دادن لباس و وسایل ایمنی، چندان متداول نیست و کارکنان، صرفاً به حقوق و

۲- نگهداری نیروی انسانی:

نگهداری کارکنان، در سازمانهای بزرگ و کوچک، دو جنبه اساسی دارد: «الف» تأمین بهداشت تن. «ب» تأمین بهداشت روان. سازمانهای کوچک، در مورد اول، از توانایی کمتری برخوردارند، ولی شرایط تأمین بهداشت روان و تقویت روحیه در سازمانهای کوچک، از جهاتی مناسب‌تر است. تندرستی و تأمین شرایط بهداشتی کار، به هزینه و ابزار ایجاد ایمنی و کنترل و نظارت نیاز دارد. امکانات سرمایه‌ای سازمانهای کوچک، و نبودن

این فرصت در سازمانهای کوچک بسیار کم است. کسب موقعیت‌های شغلی و سازمانی مناسب، علاوه بر درآمد بیشتر، پرستیژ و موقعیت اجتماعی برای افراد بوجود می‌آورد که در نوع خود یک نیاز برای انسان است. این فرصت در سازمانهای کوچک بسیار نادر است.

عدم برخورداری از تشکلهای کارگری درون سازمانی و عدم امکان در عضویت تشکلهای آزاد کارگری، عدم وجود سیستم‌های بازنشستگی و بیمه مطمئن و نبودن امکان شرکت در سازمانهای تعاونی، و عواملی اینچنینی، برای کارکنان سازمانهای کوچک ایجاد نگرانی و دغدغه خاطر می‌نماید.

۳- بهسازی منابع انسانی:

ضعیف‌ترین جنبه سازمانهای کوچک، عدم امکان و توجه به آموزش است. متأسفانه به دلایل مختلف، کارکنان و کارفرمایان بجز از طریق طولانی «استاد شاگردی» در پی یادگیری نیستند. البته در اداره کردن سازمانهای کوچک با مقایسه با سازمانهای بزرگ، به تنوع تخصص و اطلاعات وسیع نیازی نیست. ولی کارفرمائی که کوچکترین اطلاعاتی از مدیریت یک واحد کسب و کار ندارد، مسلماً با کارآئی، حداقل سرمایه خود را به گردش درمی‌آورد. آموزش می‌تواند مدیران سازمانهای کوچک را در تقویت توان کاری یاری کند. از این راه، کارفرمایان، کارکنان و طبعاً جامعه نیز سود خواهد برد.

علت اصلی عدم گرایش کارفرمایان سازمانهای کوچک به آموزش، از یک سو کمبود اطلاع و از سوی دیگر در اختیار نداشتن امکانات آموزشی است. به همین جهت سازمانهای بین‌المللی توسعه مانند

دستمزد توجه دارند. برخی از کارفرمایان سازمانهای کوچک نیز، از عدم آگاهی و بی‌توجهی کارگران به مسائل ایمنی، چندان حُسن استفاده نمی‌کنند. کارفرمایان سازمانهای کوچک که در واقع، نقش پدر یک خانواده کسب و کار را ایفا می‌کنند باید توجه داشته باشند که معلول شدن یک کارگر به علت حادثه، یک عمر نگرانی وجدان و ناتوانی یک فرد و مختل شدن اقتصاد خانواده‌اش را در پی دارد. دولت نیز در جهت حمایت از کارگران سازمانهای کوچک و تقویت جنبه حمایتی و امکانات کنترل و بازرسی از طریق ارگانهای مسئول، می‌تواند نقشی بسیار مؤثر داشته باشد. باید توجه داشت که کنترل و بازرسی کار و مسائل بهداشتی و حفاظت صنعتی، ویژه سازمانهای بزرگ نیست. همه سازمانها باید از اینگونه مراقبت‌های اجتماعی برخوردار باشند.

از نظر تأمین بهداشت روان و تقویت روحیه، یکی از تفاوت‌های عمده سازمانهای کوچک نسبت به سازمانهای بزرگ، نبودن ضوابط کافی برای ایجاد امنیت شغلی است. طبیعی است که نبودن اطمینان از ادامه خدمت عدم آسایش خیال بوجود می‌آورد. با تصمیم موردی و روزمره کارفرما پیرامون مدت کار روزانه، یا هفتگی و کارکردن در روزهای تعطیل و تصمیمات مشابه، کارکنان سازمانهای کوچک احساس امنیت نمی‌کنند.

از دیگر مسائل روانی کار کردن در سازمانهای کوچک، عدم امکان ترقی و پیشرفت است. در سازمانهای بزرگ، کارکنان، بویژه آنهایی که دارای مهارت و تحصیلات لازم هستند، با گذشت زمان پله‌های ترقی را طی می‌کنند و مشاغل بهتر و حقوق بالاتری را به خود اختصاص می‌دهند. در صورتیکه

کارگران و خانواده آنها حسن استفاده نمایند. نه اینکه به انگیزه دریافت مزد بیشتر، هیچگونه فرصتی برای تفریح، ورزش و رسیدگی به امور خانواده، برای کارکنان خود باقی نگذارند.

دولت هم در زمینه حمایت از کارگران سازمانهای کوچک از طریق ایجاد و اعمال مقررات خاصی در این زمینه می تواند از کارکنان آنها حمایت کند.

جنبه های مثبت استخدام در سازمانهای کوچک و متوسط، در مقابل جنبه های منفی آن:

علیرغم جنبه های منفی ذکر شده، استخدام در سازمانهای کوچک و متوسط در مقابل استخدام در سازمانهای بزرگ، دارای جنبه های مثبت نیز می باشد. که در واقع همین جنبه هاست که باعث جذب نیروی انسانی در اینگونه سازمانها می شود. از جمله مهمترین امتیازات کارکردن در سازمانهای کوچک، موارد زیر است:

- ۱- امکان استخدام و کارکردن در کنار و یا نزدیک به محل زندگی و سکونت.
- ۲- ایجاد ارتباط اجتماعی و خانوادگی بیشتر، برای کارکنان به علت زندگی در جوار یکدیگر و همسایگی.
- ۳- نزدیک بودن کارکنان با مدیران و صاحبان کارگاه و بهمین دلیل کم بودن مشکلات در رسیدگی به گرفتاری ها و شکایات.
- ۴- به چشم آمدن و منعکس شدن فوری کارهای مثبت و فوق العاده کارکنان برجسته و جبران آن، بدون لزوم اقدامات اداری و بوروکراتیک طولانی

SPD, UNIDO, ILO، می کوشند با تصویب مقاله نامه ها و توصیه نامه ها، ایجاد سازمانهای آموزشی، ارائه بورس های تحصیلی و... سازمانهای کوچک را از لحاظ آموزش، یاری دهند.

تأکید بر لزوم آموزش مدیران و کارکنان سازمانهای کوچک، به بحثی مفصل نیاز دارد که از حوصله مقاله حاضر خارج است ولی همین قدر یادآوری می شود که بیشترین پشتیبانی آموزشی را به سازمانهای کوچک، مؤسسات و نهادهای دولتی می توانند ارائه نمایند زیرا از اینگونه امکانات، بیشتر در اختیار دارند.

۴- کاربرد مؤثر منابع انسانی:

انتخاب و انتصاب در سازمانهای کوچک با نظارت و تصمیم مستقیم کارفرما انجام می گیرد و تغییر وضعیت شغلی حتی بطور روزانه امکان پذیر است.

گردش مشاغل (Job Rotation) بطور ساعتی نیز می تواند انجام شود. برخلاف سازمانهای بزرگ، کارفرما قبل از کارگران در محل کار حضور می یابد و بعد از کارگران محل کار را ترک می کند، بنابراین شروع واقعی کار، همزمان با ساعت قانونی شروع کار است و ضایعات زمانی در حداقل می باشد.

عوامل ذکر شده فوق و سایر عوامل مشابه، اگر با اعمال مدیریت مؤثر همراه باشد باعث می شود که کارایی در سازمانهای کوچک بمراتب از سازمانهای بزرگ بیشتر باشد و ضایعات مواد، منابع مالی و منابع انسانی به حداقل کاهش یابد.

با توجه به اینگونه آزادی عمل، کارفرمایان سازمانهای کوچک باید از این شرایط بنفع خود،

و وقت گیر.

۵- وجود امکان و فرصت جابجائی شغلی و تخصصی، به علت کم و زیاد شدن حجم کار و دریافت سفارشات موردی و تعداد کم و در نتیجه شناخت بهتر استعداد و توانایی کارکنان، در یک حوزه کار.

۶- امکان مشارکت بیشتر کارکنان، در تصمیم گیری و اداره امور کارگاه و مورد توجه قرار گرفتن نظریات افراد.

۷- دریافت مزد معادل و یا نزدیک به سطح مزدها در سازمانهای بزرگ در عین حال برخورداری از منافع کار کردن در یک سازمان کوچک.

سیاست‌های پرسنلی مطلوب در سازمانهای کوچک و متوسط:

صاحبان مؤسسات کوچک و متوسط می‌توانند با اتخاذ سیاست‌ها و خط‌مشی‌های پرسنلی مناسب و مطلوب، نیروی انسانی کارآمد و علاقه‌مند را جذب کنند و با استفاده از نوآوری‌ها و قوه خلاقه آنها، شایسته‌ترین نتایج را بدست آورند. در سیاست‌گذاری‌های مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک و متوسط، توجه به نکات زیر کارساز است:

۱- ایجاد یک زمینه ذهنی خوب برای مردم، در اینکه مؤسسه موردنظر محل مناسب و محیط مطلوبی است برای اشتغال و کارکردن. طبیعی است که ایجاد شهرت و شناساندن مؤسسات کوچک به تلاش و هزینه نیاز دارد، و مدیران صنایع و مؤسسات کوچک، باید اینگونه هزینه‌ها را زائد ندانند.

۲- برقراری یک روش مناسب استخدام و

استفاده از فنون کارمندیابی و انتخاب با استفاده از روش‌های دستیابی به منابع انسانی ارزنده، از طریق مراجعه به مدارس فنی و حرفه‌ای و سایر مراکز آموزشی، استفاده از آگهی استخدامی و معرفی اشخاص برجسته و شناخته شده توسط کارکنان موجود سازمان.

۳- انجام مصاحبه‌های دقیق استخدامی و انتخاب متقاضی مناسب برای کار مناسب.

۴- استفاده از فرم‌های نسبتاً مفصل درخواست شغل، به نحوی که تمام اطلاعات لازم از متقاضی دریافت شود و به موقع، مورد استفاده قرار گیرد.

۵- حتی المقدور، برای هر یک از کارکنان، شرح شغل و شرایط احراز شغل تهیه شود، و در این اسناد، قابلیت انعطاف بیشتری در نظر گرفته شود.

۶- توجه کارگران و کارمندان جدیدالاستخدام و آشنا کردن با کارکنان قدیمی‌تر، برای جلوگیری از شبهه‌های احتمالی و نگرانی کارکنان قدیمی.

۷- در نظر گرفتن ساعاتی در هفته برای مذاکره و گفت و شنود با کارکنان.

۸- پیش‌بینی برنامه‌های آموزشی ضمن کار توسط استادکاران یا سرپرستان.

۹- پرداخت حقوق و دستمزد هم سطح یا بالاتر از بازار کار.

طرح مسائل مقدماتی فوق در مورد مدیریت، بویژه مدیریت منابع انسانی در سازمانهای کوچک، طبعاً آغازی است برای احیاء و تقویت آموزش مدیریت در این سطح، تأکید بر مدیریت سازمانهای کوچک به علت تعداد و نقش آن در توسعه اقتصادی و افزایش ارزش تولیدی اینگونه سازمانها، ارزش

کوچک» ایجاد و انتشار نشریه ای تحت همین عنوان، به طرح و توسعه اینگونه آموزش ها در سطح کشور کمک نماید. امید است این تلاش در بهبود مدیریت سازمانهای کوچک و افزایش توان بهره‌وری آنها و رضایت نسبی کارکنان اینگونه سازمانها مؤثر افتد.

تجزیه و تحلیل و صرف وقت را دارد. بهمین مناسبت نگارنده برآن است که با ادامه نگارشات در این زمینه و مذاکره با مراکز آموزشی مدیریت و طرح آن در رسانه‌های گروهی و تشویق مسئولان در ایجاد انجمنی تحت عنوان «انجمن مدیران صنایع

«فهرست منابع و مآخذ»

منابع خارجی

- Yuneka, M. Structuring an Entrepreneurship Development program for small-Industscos: Some lessons of some India.
- Steinhopf, Fan John F Burgess Small Business Management Fundlmentals (New York: Mc Graw- Hill Book Company 1986).
- Stepanck, J.E., Managers for small Industry An International study, International Industrial Development center (I11: The Free Press 1960).
- Samll Industry Bullentin for Doie and for fast No10 Ancillary and sub Contracting Industries in the small scale sector-problems and Pros— pacts in India.
- UNIDO Publication, the Horison of Industri— alization in Iran.
- UNIDO Publication No1153; The Role of small and Medium Scale Industries in OIC.
- Zollitoch and Langsmen, Wage and Salaroy Administration (On annali: South-Western — Publication Co. 1970.)

منابع فارسی

- ۱- تودارو، مایکل، مهاجرت داخلی در کشورهای در حال توسعه، ترجمه مصطفی سرمدی و پروین رئیس‌زاده (تهران: مؤسسه کار و تأمین اجتماعی نشریه شماره ۲۶ (۱۳۶۷).
- ۲- شوماخر، ای- اف- اقتصاد با ابعاد انسانی کوچک زیباست. (تهران: انتشارات سروش ۱۳۶۵).
- ۳- مرکز آمار ایران، طرح جامع آمارگیری صنعتی سال ۱۳۶۷، آمار کارگاههای صنعتی کشور در سال ۱۳۶۶.
- ۴- میرسپاسی ناصر، آیا در مدیریت دولتی، اثربخشی بر کارآئی تقدم دارد، مجله شماره ۱ مدیریت دولتی ۱۳۶۶.