

# ساختار قابل انعطاف منابع انسانی در شرایط تولید بهنگام

نویسندگان: دکتر ناصر میرسپاسی  
مجتبی طبری

## چکیده

این مقاله در چارچوب یک طرح پژوهشی تنظیم گردیده که هدف آن سنجش امکان پذیری اعمال ساختار قابل انعطاف منابع انسانی در واحدهای صنعتی متناسب با به کارگیری چنین تدبیری می باشد. در این پژوهش، شرایط به کارگیری تولید بهنگام<sup>۱</sup> (J.I.T) و شرایط قابل انعطاف ساختار تولید (F.M.S)<sup>۲</sup> به عنوان پیشتاز حرکت های قابل انعطاف در واحدهای صنعتی و به تبع این دو پدیده لزوم قابل انعطاف ساختن ساختار منابع انسانی در این گونه سازمان ها، مطرح گردیده است.<sup>۳</sup>

در این مقاله سعی شده است ضمن ارائه علت انتخاب موضوع، فرضیه های تحقیق، روش تحقیق، جامعه آماری و ابزار جمع آوری اطلاعات، مدل استفاده شده برای تعیین درجه سازگاری واحدهای صنعتی با ساختار قابل انعطاف منابع انسانی تشریح شود و به ویژگی های ساختار قابل انعطاف منابع انسانی به طور خلاصه اشاره گردد.

امید است پس از خاتمه پژوهش، یافته های آن به صورت یک مقاله مکمل مقاله حاضر تقدیم صاحب نظران گردد.

---

1- Just in Time

2- Flexible Manufacturing System

۳- این مقاله از مرحله اول پژوهشی که در راستای تنظیم یک پایان نامه دکتری در واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی توسط مجتبی طبری انجام گرفته، تنظیم گردیده و پس از خاتمه پژوهش نتایج کامل آن به صورت مقاله ای دیگر تقدیم خوانندگان خواهد شد. استاد راهنمای این پایان نامه دکتر ناصر میرسپاسی می باشد.

## مقدمه

زیرمجموعه‌های چنین سازمان‌هایی، قابل انعطاف طراحی شود و مشکل‌ترین آن، قابل انعطاف ساختن نظام و ساختار منابع انسانی است که معمولاً در مقابل تغییرات مقاومت می‌کند، به‌ویژه زمانی که احساس شود، این نوع ایجاد قابلیت انعطاف، تأثیر حتی ناچیزی بر امنیت شغلی کارکنان داشته باشد.

## علت انتخاب موضوع و روش پژوهش

منابع انسانی مهم‌ترین و ارزشمندترین عامل در تولید کالاها و خدمات در سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. البته این ارزشمندی زمانی مشخص‌تر می‌شود که سازمان متناسب با نیاز واقعی خود، منابع انسانی متخصص و علاقه‌مند به کار را جذب کند، به‌نحو شایسته‌ای حفظ و نگهداری نماید و در پرورش آن تلاش ورزد و به‌موقع از مهارت‌های آن به‌گونه‌ای مؤثر بهره‌برستاند، در غیر این‌صورت همین منبع ارزشمند به‌عنوان سرباری زائد و مخل نظم در خواهد آمد. با ایجاد قابلیت انعطاف در ساختار منابع انسانی می‌توان زمینه را برای به‌کارگیری شایسته منابع انسانی در سازمان‌هایی که قابل انعطاف عمل می‌کنند، مهیا نمود.

در این پژوهش فرضیه‌هایی داتی بر امکان به‌کارگیری سیستم انعطاف‌پذیر منابع انسانی در صنایع الکترونیک که به‌نظر می‌رسد از لحاظ نوع تکنولوژی با چنین تدبیری سازگارتر است مطرح گردیده‌اند.

به‌منظور آزمون فرضیه‌ها از دو روش استفاده

هنگام تجاوز عراق به خاک کویت در سال ۱۹۹۱ میلادی و با بحرانی‌شدن منطقه، نیاز به تسلیحات از سوی کشورهای عرب حوزه خلیج فارس افزایش یافت. بسیاری از کشورهای تولیدکننده اسلحه برای تأمین نیازهای روبه‌تزايد منطقه، اقدام به فروش اسلحه اعم از سنگین و سبک نمودند. در این میان یک شرکت اروپایی که در آن زمان به تولید لوازم خانگی اشتغال داشت، تصمیم گرفت وارد این بازار پررونق شود. شرکت مذکور در ارزیابی‌های خود به این نتیجه رسید که بحران پدیدآمده می‌تواند سود سرشاری را عاید شرکت نماید، لذا تصمیم گرفت خط تولید خود را به تولید تسلیحات اختصاص دهد. شرکت مذکور با همان نیروی انسانی و با تجهیزات موجود و در کوتاه‌ترین زمان ممکن به این مهم فائق آمد و توانست بخشی از نیازهای منطقه را به‌خوبی تأمین نماید. آن شرکت به معنای واقعی از ساختار قابل انعطاف (Flexible) استفاده نمود. شرکت‌هایی از این دست با داشتن ساختار انعطاف‌پذیر و با پیروی از فلسفه تولید بهنگام (J.I.T) به‌راحتی می‌توانند خواسته‌های خود را جامه عمل بپوشانند. آنها در برابر تغییرات تقاضای بازار از خود انعطاف نشان می‌دهند و می‌توانند در مدت‌زمان کوتاهی خود را با شرایط محیطی تطبیق دهند. سیاست‌های انقباضی و انبساطی این سازمان‌ها بسیار سریع به اجرا در می‌آید.

طبیعی است که برای دستیابی به چنین شرایط قابل انعطاف تولید، لازم است تمام

شده است: روش تحلیل سلسله‌مراتبی<sup>۴</sup> (A.H.P) که به نظر می‌رسد روشی مناسب برای چنین پژوهشی باشد<sup>(۱)</sup> و روش تجربی<sup>۵</sup>. جامعه آماری پژوهش برای روش (A.H.P) متخصصان آشنا با سیستم تولید قابل انعطاف و تولید بهنگام و برای روش تجربی صنایع الکترونیک که به تولید U.P.S و مراکز تلفن اختصاص دارند، انتخاب شده است. صنعت الکترونیک در دنیای امروز آنچنان گسترش یافته است که برای مصرف‌کنندگان خود انبوهی از کالاها و خدمات را فراهم آورده است. همچنین بحران انرژی پیشرفت به‌سوی صنایع الکترونیک را تسریع خواهد کرد تا آنجا که بسیاری از این صنایع ما را به‌سوی محصولاتی هدایت خواهند کرد که به انرژی بسیار کمی نیاز دارند. شاید بتوان گفت که فعالیت اقتصادی کشورها ممکن است بر اثر انفجار الکترونیک از بنیان دگرگون شود<sup>(۲)</sup>. چون منابع انسانی متخصص در این میان نقش تعیین‌کننده دارد، بنابراین ضرورت دگرگونی در ساختار منابع انسانی این صنعت، بیشتر از صنایع دیگر احساس می‌شود. علاوه بر آنچه گفته شد موارد زیر را هم می‌توان به‌عنوان دلایل انتخاب این صنعت مطرح نمود:

- شدت تغییر و تحول در روند تکاملی صنعت
- نیاز شدید و روزافزون به نیروهای متخصص و چند مهارته در صنعت
- استفاده روزافزون از تکنولوژی‌های

غیریکنواخت در صنعت

به‌علت این ویژگی‌ها، به نظر می‌رسد که صنایع الکترونیک برای این منظور مناسب‌تر از سایر صنایع کشور می‌باشد.

برای تعیین میزان درجه سازگاری واحدهای تولیدی با سیستم انعطاف‌پذیر منابع انسانی، از مدل ریاضی تجزیه و تحلیل ابعادی<sup>۶</sup> استفاده شده است. این مدل به‌طور سیستماتیک چند مشخصه مختلف با ابعاد مختلف و اهمیت‌های نسبی متفاوت را به یک مقدار منفرد بدون بعد تبدیل می‌کند. با استفاده از مدل ریاضی فوق و تبدیل آن به فرم استاندارد که پاسخگوی نیاز این پژوهش باشد می‌توان در هر سطحی به ارزیابی اصول زیربنایی سیستم انعطاف‌پذیر منابع انسانی در هر واحد تولیدی پرداخت:

$$DA = \pi^n \left( \frac{X_i}{Y_i} \right)^{W_i}$$

DA = Dimentional Analysis

$X_i$  = وضعیت کنونی مشخصه در سیستم تولیدی  
وضعیت استاندارد مشخصه با توجه به

$Y_i$  = سیستم انعطاف‌پذیر منابع انسانی

$W_i$  = اهمیت نسبی مشخصه  
تعداد مشخصه‌های هر اصل

$i = ۱, ۲, ۳, \dots, n$  در سطح مورد نظر

اگر بخواهیم موقعیت یک واحد تولیدی دارای سیستم انعطاف‌پذیر منابع انسانی را نسبت به یکی از اصول زیربنایی آن به‌صورت درصدی یا عددی

متعدد است و تأثیرات مهمی بر حوزه‌های مختلف سازمان دارد. اقدام یا کار بهنگام (J.I.T) شرکت‌ها را قادر می‌سازد که با به کارگیری سیستم تولید قابل انعطاف (F.M.S) و ایجاد و توسعه مهارت‌های چندگانه در کارکنان، در کوتاه‌ترین زمان ممکن و با حداقل هزینه، نیازهای مشتریان را با کیفیت مطلوب برآورده سازند. اگرچه مفهوم اقدام بهنگام (J.I.T) واضح و قابل فهم است، ولی بسیاری از شرکت‌ها با منافع حاصل از آن آشنایی کافی ندارند. به همین دلیل نسبت به کاربرد آن بی‌علاقه و بی‌اعتنا هستند. دلایل این بی‌تفاوتی را شاید بتوان چنین برشمرد:

- ۱- تأکید مستقیم نویسندگان بر روی مدیریت موجودی به جای توضیح اثرات کلی اقدام بهنگام (J.I.T) بر کل سیستم سازمان (اعم از ساختار، تکنولوژی، مدیریت نیروی انسانی و ....)
- ۲- بسیاری از شرکت‌ها (خصوصاً تولیدی) به خاطر دوری از بازار رقابت ممکن است تهدیدات بازار را احساس نکنند.
- ۳- اکثر شرکت‌ها اگر تهدیدی موجودیت آنها را تحت تأثیر قرار ندهد، رقابت بر سر هزینه، کیفیت، تحویل به موقع و.... برای آنها ایجاد نخواهد شد و همچنین انگیزه‌ای برای تغییر سریع وجود نخواهد داشت.
- ۴- حقیقت این است که منافع حاصل از اقدام بهنگام (J.I.T) از سرچشمه‌های گوناگونی نشأت می‌گیرد ولی اکثر شرکت‌ها به بهبود جریان مواد که

بین صفر تا یک بیان کنیم، کافی است ریشه  $\sum W_i$  ام طرف راست DA را محاسبه و یا آن را در عدد ۱۰۰ ضرب کنیم و به صورت درصد بیان کنیم. در این صورت به عددی که موقعیت واحد تولیدی را از نظر سیستم انعطاف پذیر بیان می‌کند، دست می‌یابیم.

با توجه به اینکه تدارک بهنگام و تولید بهنگام که مبنای ایجاد سیستم قابل انعطاف سیستم تولید قابل انعطاف و ضرورتاً ایجاد سیستم قابل انعطاف منابع انسانی می‌باشد، این مفاهیم به اختصار تعریف می‌گردد.

### اقدام بهنگام (J.I.T) پاسخگو به دگرگونی‌های محیطی است.

فلسفه اقدام یا کار بهنگام (J.I.T) که به تولید یا ارائه خدمت بهنگام اشاره دارد، بستر مناسبی برای پاسخگویی به دگرگونی‌های محیطی سازمان به شمار می‌آید. افزایش ضایعات، بسیاری از شرکت‌ها را به فکر یافتن روش‌های علمی برای کاهش موجودی‌ها و اوقات تلف شده و در نهایت مقابله با افزایش هزینه‌های تولیدی انداخته است. بدین ترتیب با ترکیب اندیشه‌های نو و جدید نظیر تکنولوژی تولید جامع کامپیوتری<sup>۷</sup> (C.I.M) و فلسفه تولید بهنگام، شرکت‌ها قادر به بهبود کیفیت محصول و کاهش هزینه‌های عملیاتی خود به مقدار زیاد شده‌اند<sup>(۳)</sup>.

مزایای حاصل از اقدام یا کار بهنگام (J.I.T)

چند مهارت‌ه‌ا کردن کارکنان و ... که برای اجرای سیستم تولید قابل انعطاف (F.M.S) به کار گرفته می‌شود، می‌تواند برای اجرا و پیاده‌سازی موفق فلسفه اقدام بهنگام (J.I.T) نیز به کار گرفته شود. به‌طور کلی استقرار یک سیستم تولید قابل انعطاف (F.M.S) می‌تواند خود محل رشدی برای اعمال اقدام یا تولید بهنگام (J.I.T) باشد.

برای اجرای موفق سیستم تولید قابل انعطاف (F.M.S) استفاده از سیستم‌های فرعی انعطاف‌پذیر که بتوانند در موقعیت‌های مختلف، سیستم تولید قابل انعطاف (F.M.S) را حمایت و پشتیبانی کنند، از جمله سیستم قابل انعطاف منابع انسانی، ضروری است.

### سیستم انعطاف‌پذیر منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی به معنای وسیع کلمه قسمتی از قلمرو علم و هنر مدیریت را تشکیل می‌دهد و طرح‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل عملیات استخدامی، بهسازی، نگهداری و کاربرد نیروی انسانی را در جهت تأمین هدف‌های کارکنان، سازمان و جامعه شامل می‌شود (۵).

این تعریف یک تعریف عام و جامع است و می‌تواند سیستم منابع انسانی را هم در محیط ثابت و هم در محیط متغیر دربرگیرد. ولی برای تحقق هدف‌های سیستم انعطاف‌پذیر منابع انسانی در محیط اقدام بهنگام (J.I.T) باید وظایف و نقش‌های لازم به نحو معقول و مناسبی با یکدیگر درآمیخته و با توجه به عوامل داخلی و خارجی که به‌طور مداوم در فعل و انفعالات هر سازمان دخالت

تنها یک بخش کوچک از آنچه که اقدام بهنگام (J.I.T) می‌تواند به آنها هدیه کند، توجه دارند (۴).

### سیستم تولیدی قابل انعطاف (F.M.S)

سیستم تولید قابل انعطاف، سیستمی است که در یک محیط کار بهنگام (J.I.T) می‌تواند پاسخگوی تقاضاهای متفاوت مشتریان سازمان باشد. این سیستم از مجموعه جامعی ماشین‌آلات (با تاکید بر ماشین‌آلات کامپیوتری) و سیستم‌های طراحی‌شده که وظیفه تکمیل یک سلسله از عملیات را به شکل خودکار عهده‌دار می‌باشند، تشکیل شده است. این سیستم قادر است در برابر تغییرات محیطی از خود واکنش مناسب نشان داده و به راحتی خود را با آن تطبیق دهد.

به کارگیری سیستم تولید قابل انعطاف (F.M.S) می‌تواند تأثیرات عمیقی بر ابعاد ساختاری سازمان (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) و ابعاد محتوایی آن (سیستم منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و ...) به جای گذارد.

به‌طور طبیعی اجرای صحیح فلسفه اقدام بهنگام (J.I.T) می‌باید پیش‌نیازی برای ایجاد سیستم تولید قابل انعطاف (F.M.S) تلقی گردد. بنابراین در هر سازمان قبل از اینکه سیستم تولید قابل انعطاف (F.M.S) مستقر گردد، باید کوچک‌سازی و ساده کردن روش‌ها (با به کارگیری تکنیک‌های تجزیه و تحلیل سیستم‌ها) اعمال گردد. در غیر این صورت امکان موفقیت در سیستم قابل انعطاف تولید (F.M.S) کاهش می‌یابد. از طرفی آموزش کارگروهی، آموزش مهارت‌های ارتباطی، آموزش

ساختارهای قابل انعطاف نیاز به صرف وقت و هزینه زیادی دارد و تشکیل مراکز انتخاب کارمند کاملاً ضروری است. این سازمان‌ها از منابع مختلفی برای تأمین نیرو استفاده می‌کنند که برخی از آنها عبارتند از:

کارمندیابی عمدتاً از طریق ترفیع - جابه‌جایی و... انجام می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که تأمین نیرو از داخل سازمان در این نوع ساختارها ترجیح داده می‌شود، زیرا با تأمین نیرو از داخل، اثرات انگیزشی مثبت در عملکرد کارکنان ایجاد می‌شود<sup>(۱۳)</sup>. همچنین این سازمان‌ها در صدد جذب نیروهایی هستند که توانایی و عملکردشان طی دوره‌های متوالی توسعه پیدا کرده است و لازم به ذکر است که در ساختارهای قابل انعطاف، وجود افراد با تحصیلات بالاتر ضروری است و تأکید عمده بر بالا بودن تحصیلات کلاسیک است. زیرا افراد تحصیل کرده عمدتاً آمادگی یادگیری روش‌های پیچیده در محیط کار بهنگام (J.I.T) را دارند و می‌توانند مهارت‌های متعدد و گوناگونی را فراگیرند<sup>(۶)</sup>.

#### ب) روش‌های قابل انعطاف انتخاب

در روش‌های سنتی، منابع انسانی مورد نیاز بیشتر از طریق آزمون‌های کتبی و به شکل سراسری (آزمون ورودی) انتخاب می‌شوند. ولی در محیط کار بهنگام (J.I.T) برای انتخاب افراد از روش‌های خاصی استفاده می‌شود که عبارتند از: آزمون تنوع تخصص، مصاحبه میزگرد، مصاحبه رودر رو و نظیر اینها. این روش‌ها به منظور ارزیابی قابلیت

دارند آنچنان نظامی در ترکیب تلاش‌ها برقرار نماید که کلیه وظایف و فعالیت‌های مربوط به اداره امور پرسنلی را به صورت سیستم متعادل و پویا درآورد. سیستم انعطاف پذیر منابع انسانی با تکیه بر منابع انسانی چندمهارته، انعطاف پذیر، خودانضباط و وفادار به سازمان و... می‌تواند در محیط اقدام بهنگام (J.I.T)، نیازهای فرد و سازمان را برآورده ساخته و هدف‌های سیستم تولید قابل انعطاف (F.M.S) را تحقق بخشد. سیستم انعطاف پذیر منابع انسانی از چهار خرده سیستم تشکیل می‌شود:

#### ۱- سیستم انعطاف پذیر جذب و تأمین منابع انسانی

اگر بخواهیم منابع انسانی مورد نیاز محیط اقدام بهنگام (J.I.T) از انعطاف پذیری لازم برخوردار باشد، لازم است طرح‌های مربوط به جذب و تأمین در ارتباط با سایر اجزا و با توجه به تحولات داخلی و خارجی سیستم به طور مرتب مورد تجدیدنظر قرار گیرد و حالتی پویا و قابل تغییر داشته باشد. در محیط کار بهنگام چون نیازها به سرعت در حال تغییرند و سیستم تولیدی مورد استفاده نیز انعطاف پذیر می‌باشد، لذا شیوه کارمندیابی و انتخاب نیز شکلی متفاوت از شیوه‌های سنتی باید داشته باشد. از جمله این تفاوت‌ها موارد زیر می‌باشد:

الف) کارمندیابی؛ کارمندان چندکاره به جای کارمندان یک‌کاره مورد نیاز است  
 عملیات جذب و تأمین منابع انسانی در

مزایای مشابهی داده شود، در آن صورت چنین فرض می‌شود که همگی نیازهای همانند دارند. تردیدی نیست که این فرض نمی‌تواند درست باشد، بنابراین می‌توان با استفاده از طرح حقوق و مزایای انعطاف‌پذیر، انگیزه‌های لازم را در کارکنان ایجاد نمود<sup>(۷)</sup>. برخی از روش‌هایی که می‌توانند چنین قابلیت‌هایی را در سیستم حقوق و مزایا ایجاد کنند، عبارتند از: سیستم پرداخت قابل انعطاف بر حسب تعدد مهارت<sup>۸</sup>، بر حسب سطح دانش<sup>۹</sup>، پرداخت‌های گروهی<sup>۱۰</sup> و نظیر اینها.

#### ب) نظام بهداشت، ایمنی و خدمات رفاهی قابل انعطاف

بهداشت، ایمنی، خدمات رفاهی و تربیت بدنی از عوامل عمده حفظ و نگهداری منابع انسانی در سازمان به حساب می‌آیند و در واقع مکمل نظام جبران خدمت می‌باشند. فراهم آوردن امکانات بهداشتی، ایمنی و ارائه خدمات رفاهی، تسهیلات ورزشی و نشست‌های خانوادگی و نظیر اینها، از وظایف مدیر منابع انسانی در چنین سازمان‌هایی بوده و لازم است در راستای نیازهای نظام قابل انعطاف منابع انسانی سازماندهی شود.

با توجه به اینکه نیروهای جذب‌شده در این‌گونه سازمان‌ها عموماً دارای تحصیلات نسبتاً بالا و دارای مهارت چندگانه هستند بنابراین نسبت به کارکنان ساده متوقع‌تر و تأمین شرایط رفاهی

انعطاف در انجام وظایف و به‌ویژه ارزیابی دانش عمومی داوطلب مورد استفاده قرار می‌گیرند. بنابراین در روش‌های قابل انعطاف انتخاب، برداشتن یک تخصص خاص تأکید نمی‌شود، بلکه شعور علمی - اجتماعی داوطلب بسیار مهم است.

۲- سیستم انعطاف‌پذیر نگهداری منابع انسانی معمولاً سیستم نگهداری منابع انسانی در دو عنصر عمده تحت عنوان تأمین بهداشت روان و بهداشت تن در فضای کار تقسیم‌بندی می‌شود.

دو عنصر عمده نظام نگهداری که در سیستم قابل انعطاف منابع انسانی بیشتر مورد تأیید است عبارتند از: نظام جبران خدمت و نظام بهداشت، ایمنی و خدمات رفاهی که در اینجا به نوع انعطاف‌پذیری آنها اشاره شده است:

#### الف) نظام جبران خدمت قابل انعطاف

در محیط کار بهنگام (J.I.T) طرح‌های حقوق و مزایا باید از انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشد. با استفاده از چنین طرح‌هایی، کارگر یا کارمند می‌تواند از بین مزایای موجود، آنهایی را که می‌خواهد انتخاب کند. هدف این است که به هر کارگر یا کارمند فرصت داده شود با توجه به نوع نیاز و شرایط یا وضعیتی که در آن قرار گرفته است، مجموعه خاصی از مزایایی را که می‌خواهد از آنها بهره‌مند گردد، انتخاب نماید. اگر به همه کارکنان

8- Skill - Based system

9- Knowledge Based pay system

10- Group pay system

پرورش منابع انسانی قابل انعطاف است که مدیران، کارکنان و کارشناسان را در داخل سازمان، چندکاره می‌سازد. لازمه چنین شرایطی تغییر در فرهنگ سازمانی است. از جمله آموزش‌هایی که امکان ایجاد قابلیت انعطاف را تسهیل می‌کنند عبارتند از:

#### الف) آموزش مهارت‌های فنی چندجانبه

در آموزش مهارت‌های فنی چندجانبه به کارکنان، شیوه تغییر وظایف مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد به گونه‌ای که افراد در یک شغل مجموعه‌ای از وظایف نسبتاً متفاوت را عهده‌دار می‌شوند. اهمیت بخشیدن به هویت مشاغل و آموزش مهارت‌های چندجانبه به کارکنان موجب بالندگی و پرورش انسان در نظام انعطاف‌پذیر (محیط کار بهنگام) می‌شود.

#### ب) آموزش مهارت‌های ادراکی ارتباطی

در سیستم انعطاف‌پذیر منابع انسانی، آموزش مهارت‌های ادراکی ارتباطی به دو طریق بر رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد: ۱- فرد با آموزش مهارت‌های ارتباطی می‌آموزد که نظر و عقیده خود را در زمینه فعالیت‌های مختلف ابراز نماید که برای سایرین قابل درک و دریافت باشد. ۲- توقع و انتظاراتی که شخص از خودش دارد، افزایش می‌یابد که این خود موجب تقویت حس اعتماد به نفس خواهد شد و به صورتی به خود شکوفایی می‌انجامد.

آنان دشوارتر است.

مشارکت در تصمیم‌گیری، غنی‌سازی شغل و توسعه شغل به منظور افزایش رضایت شغلی از جمله اقداماتی است که می‌تواند در این زمینه بسیار مؤثر باشد. به مفهوم کلی‌تر، "کیفیت زندگی کاری"<sup>۱۱</sup> برای افراد با سطح دانش و توانایی وسیع‌تر با افرادی که کارهای محدودی را انجام می‌دهند و تخصص‌های محدودی دارند، تعریف متفاوتی دارد.

#### ۳- سیستم قابل انعطاف بهسازی منابع انسانی

بهسازی منابع انسانی در یک سیستم انعطاف‌پذیر (محیط کار بهنگام) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. استفاده از تکنولوژی غیر یکنواخت در سیستم‌های انعطاف‌پذیر ایجاب می‌کند که کارکنان در فواصل زمانی نسبتاً کوتاه (در مقایسه با محیط‌های ایستا) مهارت‌های جدیدی را فراگیرند و یا قابلیت‌ها و مهارت‌هایی که برای انجام وظایف محوله و ایفای نقش برای آنان لازم است به تناسب نیاز و ضرورت تقویت گردند.

در سیستم انعطاف‌پذیر علاوه بر آموزش تخصص‌ها و مهارت‌های فنی چندجانبه، آموزش مهارت‌های ارتباطی، آموزش نگرش سیستمی و کارگروهی، آموزش خودانضباطی و آموزش‌های دیگر نظیر اینها نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. تأکید اصلی در نظام بهسازی قابل انعطاف به



### ج) آموزش نگرش سیستمی

با آموزش نگرش سیستمی، مدیران و کارکنان خواهند توانست در تصمیم‌گیری‌های مربوطه کمترین خطا را مرتکب شوند و ظرافت‌های سازمان را بهتر درک کنند و ترکیب مناسب و معقولی بین عوامل تولید و سازمان برقرار نمایند. آموزش نگرش سیستمی به تقویت مهارت‌های ادراکی افراد کمک می‌کند، به همین سبب بیشتر مورد استفاده مدیران عالی سازمان قرار می‌گیرد. نگرش سیستمی به افراد این نکته را می‌آموزد که بخش‌های گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده و تغییر در هر یک از آنها الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. احتمالاً این نوع آموزش بر روحیه کارگروهی و خودانضباطی افراد نیز تأثیر مطلوب خواهد گذاشت. البته آموزش نگرش سیستمی در نظام‌های غیرقابل انعطاف هم مفید است ولی در نظام قابل انعطاف، داشتن چنین نگرشی برای مدیران ضروری به حساب می‌آید.

### د) آموزش کارگروهی

فرهنگ سازمان‌های جدید به شکل وسیعی از فرهنگ کارگروهی تأثیر می‌گیرد. هدف اصلی آموزش کارگروهی، وحدت میان هدف‌های فرد و گروه با هدف‌های سازمان و همچنین ایجاد حس تعلق و وابستگی نسبت به هدف‌ها و عملیات سازمان و بهره‌گیری از استعدادها، توانایی‌ها و خلاقیت کارکنان در امور سازمانی است.

آموزش کارگروهی، فرایندی است که افراد دارای نیازها و مهارت‌های گوناگون را گرد هم

می‌آورد و با بهره‌گیری از روش‌های کارآمد، توانایی‌ها و قابلیت‌های آنان را به شکل یکپارچه با هم ترکیب می‌کند و آن را در سمت دستیابی به هدف یا هدف‌های مورد نظر هدایت می‌نماید<sup>(۸)</sup>. ایجاد فرهنگ کارگروهی و جابه‌جا کردن افراد گروه به‌نحوی که بتوانند وظایف یکدیگر را به‌خوبی انجام دهند، به قابلیت انعطاف سازمان می‌افزاید و باعث هم‌افزایی (سینرژی) گروهی می‌شود.

### ه) آموزش خودانضباطی

اگرچه کارکنان در سیستم انعطاف‌پذیر، خودانضباطی را به تدریج و از طریق تجربه فرا می‌گیرند. ولی لازم است که در فواصل زمانی مشخص، آموزش‌های ویژه‌ای در این زمینه به کارکنان داده شود. هدف از این آموزش، ایجاد حالتی است که فرد را از درون به انجام وظایفش متمایل سازد بدون آنکه عامل خارجی او را تحت کنترل داشته باشد<sup>(۹)</sup>. با آموزش خودانضباطی فرد نسبت به انجام وظایفش معتقد و ملزم می‌گردد. کارکنان بدون آنکه نیازی به کنترل خارجی داشته باشند خود را وجداناً موظف می‌دانند که امور محوله را به‌نحو مطلوب انجام دهند. طبیعی است که چنین شرایطی امکان ایجاد کار قابل انعطاف را تسهیل می‌نماید.

### ۴- سیستم قابل انعطاف کاربرد مؤثر منابع

#### انسانی

قابلیت انعطاف در استفاده مؤثر از منابع انسانی

یک شبکه ارتباطی به یکدیگر ارتباط داد بدون آنکه حضور فیزیکی آنها به طور صددرصد در سازمان الزامی باشد<sup>(۱۰)</sup>. استفاده صحیح و بجا از این روش می تواند موجبات آرامش فکری کارکنان را به وجود آورد که طبیعتاً این امر به بهبود کیفیت کاری آنها و از آن مهم تر قابلیت انعطاف نظام منابع انسانی کمک می کند.

ب) شناور کردن ساعات و روزهای کاری هفته شناور کردن ساعات و روزهای کاری هفته یک نوع سیستم زمان بندی کاری است که به افراد سازمان اجازه انتخاب ساعت ها و روزهای کاری در هفته را برای انجام فعالیتشان با توجه به صلاحدید خودشان می دهد. این روش مشکلات ناشی از تعارض نقش ها را که در ساختارهای سنتی وجود دارد کاهش داده و ممکن است نقش تعیین کننده ای در پیشرفت کارکنان و حفظ نیروهای مولد در سازمان داشته باشد. این روش توسط خانم کریستل کامرر در سال ۱۹۶۷ مطرح و معرفی شد<sup>(۱۱)</sup>. چون این روش با خصوصیات بیولوژیکی افراد سازگارتر می باشد بنابراین می تواند هدف های سازمان انعطاف پذیر را به طور مؤثرتری تحقق بخشد.

چون این روش استقلال کارکنان را تا حد زیادی تأمین می کند بنابراین تقویت حس مسؤولیت پذیری، و وفاداری به سازمان را که از

ایجاد می کند که نظام جذب و تأمین نظام نگهداری - نظام بهسازی به صورت قابل انعطاف طراحی شود. بنابراین تمام تدابیری که در نظام های سه گانه به آن اشاره شد در نظام کاربرد نیز قابلیت انعطاف ایجاد می کند.

روش هایی که در سیستم انعطاف پذیر کاربرد مورد توجه و استفاده قرار می گیرند عبارتند از: کار از راه دور - شناور کردن ساعات و روزهای کاری هفته - شناور کردن مسیر شغلی - غنی سازی شغل - گسترش شغل - گردش شغلی و موارد نظیر اینها که به این موارد به اختصار اشاره شده است:

#### الف) کار از راه دور

یکی از روش هایی که در سیستم های انعطاف پذیر مورد استفاده قرار می گیرد کار از راه دور است. در این روش فرض بر این است که می توان کار را در محیط دیگری، مثلاً محیط منزل انجام داد. گسترش سیستم های اطلاعاتی به دنبال توسعه صنعت الکترونیک این امکان را فراهم ساخته است تا افراد بتوانند کار خود را حتی خارج از محیط سازمان انجام دهند. با استفاده از سیستم های ارتباطی پیشرفته نظیر پردازش الکترونیکی داده ها (E.D.P)<sup>۱۲</sup>، سیستم های اطلاعاتی مدیریت (M.I.S)<sup>۱۳</sup>، سیستم پشتیبان تصمیم گیری (D.S.S)<sup>۱۴</sup>، هوش مصنوعی (AI)<sup>۱۵</sup> می توان مدیریت و کارکنان ستادی وصفی را در

12- Electronic Data - Processing

13- Management Information System

14- Decision Support System

15- Artificial Intelligence

پیداست وزود به خدمت در هر سطحی از مدارج اداری را (چه از لحاظ نوع شغل یا مقام) امکان پذیر می داند.

در سیستم باز امکان پیشرفت و ارتقا به پست های بالاتر، از مسیرهای مختلف وجود دارد و از ورود انرژی جدید به سطوح مختلف سازمان ممانعتی به عمل نمی آید.

در سازمان های انعطاف پذیر بسیاری از افراد نمی خواهند و شاید نمی توانند کوشش خود را در به دست آوردن تعداد کمی از اهداف درازمدت (مثلاً معاون یک سازمان شدن تا سن ۵۰ سالگی) معطوف دارند. آنها مسیر شغلی خود را انعطاف پذیر می کنند تا از غافلگیر شدن در تغییراتی که موجب تفکیک وظایفشان می شود ایمن بمانند. آنها در سیستم انعطاف پذیر، فرا می گیرند که چگونه به بهترین وجه مسیر شغلی خود را تغییر دهند تا رضایت شغلی شان افزایش یابد. آنها با این کار مهارت ها و نیازهای انعطاف پذیری را که برای پاسخگویی سریع به نیازمندی های متغیر سازمان احتیاج است، گسترش می دهند. این مسأله که دیگر نمی توانیم روی یک مسیر شغلی ثابت و پایدار تکیه کنیم برای سازمان های انعطاف پذیر نویدبخش و راه گشا و برای سازمان های سنتی موجب ترس و وحشت می گردد (۱۴).

#### د) غنی سازی شغل<sup>۱۷</sup>

غنی سازی شغل به اقدامی گفته می شود که

جمله ضروریات نظام قابل انعطاف منابع انسانی است، تقویت می کند.

در این روش از شیوه هایی چون جدول کاری قابل انعطاف، شیوه اشتراکی کردن شغل، شیوه استفاده از کارکنان نیمه وقت (کارکنان اقتضایی) استفاده می شود.

#### ج) شناور کردن مسیر شغلی<sup>۱۶</sup>

واژه مسیر شغلی در بسیاری موارد به منظور نشان دادن روند پیشرفت و ترقی یک فرد در یک رشته شغلی در سراسر سال های عمر خدمتی او به کار برده می شود.

سیستم های مسیر شغلی را به چند دسته تقسیم نموده اند که برخی از آنها عبارتند از: سیستم مسیر شغلی باز - بسته، برنامه ای - سازمانی، مبتنی بر شغل - مبتنی بر موقعیت فرد و ...

در اینجا به سیستم بسته و باز اشاره می کنیم. در سیستم بسته فرض بر این است که فرصت های واقعی پیشرفت و ترقی برای کارکنان سازمان را در صورتی می توان تأمین کرد که کادر پرسنلی سلسله مراتب اداری از پایین تکمیل گردد و رده های بالا فقط برای رقابت کسانی محفوظ بماند که در خدمت دستگاه (۱۲) هستند. این سیستم امکان تغییر مسیر شغلی افراد در طول خدمتشان را منتفی می داند، و به این مورد اشاره دارد که افراد در طول خدمت خود باید یک مسیر را از طریق سلسله مراتب طی کنند. سیستم باز همان طور که از نام آن

شود تا از این طریق ضمن ایجاد انگیزه در آنها، نظام نگهداری نیروی انسانی در سازمان نیز تقویت گردد.

#### و) چرخش شغلی<sup>۱۹</sup>

چرخش شغلی یکی از روش‌هایی است که می‌توان بدان وسیله مسأله یکنواختی و روزمرگی کارها را حل کرد. اگر نوع کار یا وظیفه به گونه‌ای باشد که اهمیت خود را از دست داده باشد، کارگر یا کارمند در همان سطح به کار دیگری می‌پردازد که به مهارت مشابه نیاز دارد.

چرخش شغلی در مشاغل هم‌خانواده این امکان را فراهم می‌کند که کارگر یا کارمند مهارت‌های گوناگون خود را بیازماید و از طرفی سازمان نیز از این امر منتفع گردد. زیرا وجود کارکنان با تنوع مهارت موجب می‌شود که مدیر آسوده‌تر برنامه‌ریزی کند و در برابر تغییرات و برای پرکردن جای خالی اضطراراً به جابه‌جایی افراد اقدام زند و این شرایط برای ساختارهای قابل انعطاف منابع انسانی، حائز اهمیت بیشتری است.

#### خلاصه مطالب و نتیجه‌گیری

هدف از آنچه که به صورت مختصر در این مقاله تحت عنوان «ساختار قابل انعطاف منابع انسانی» مطرح گردید، پرداختن به روش‌های قابل انعطاف ساختن سیستم مدیریت منابع انسانی (بررسی ایجاد یک محیط کار بهنگام متناسب با

کارها یا وظایف افراد در سازمان از نظر عمودی بست و گسترش یابد. غنی‌سازی شغل موجب می‌شود که افراد در فرایند برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی کارهایشان نقش بیشتری ایفا کنند. با توجه به اینکه در سیستم‌های انعطاف‌پذیر آموزش خودانضباطی و خودکنترلی به افراد بسیار ضروری است، لذا انتظار می‌رود که مشاغل موجود در این سیستم نیز از آموزش‌های مذکور پشتیبانی کافی نمایند. غنی‌سازی شغل این امکان را برای کارکنان به وجود می‌آورد که آموخته‌های خود را عملاً در شغلی مستقل به‌بوته آزمایش بگذارند. شاید بتوان غنی‌سازی شغل را روشی تکمیلی قلمداد کرد، زیرا با استفاده از این روش نظام بهسازی کارکنان تقویت می‌گردد و آموزش‌های داده‌شده به‌طور مطلوبی بر قابل انعطاف ساختن رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد.

#### ه) گسترش شغل<sup>۱۸</sup>

به دلیل اینکه افراد در سیستم‌های انعطاف‌پذیر به‌طور چندمهارته پرورش می‌یابند، لذا آمادگی پذیرش مسؤلیت‌های بیشتر و انجام وظایف متنوع را دارند. مشاغل جزء‌جزء شده به مرور به روحیه کارکنان لطمه می‌زند، مخصوصاً کارکنانی که آمادگی پذیرش وظایف متنوع را ندارند بیشتر دچار لطمه روحی و روانی می‌شوند. لذا لازم است تا حد امکان در سیستم‌های انعطاف‌پذیر، به کارکنان وظایف متنوع و در عین حال هم‌خانواده واگذار

استفاده در سازمان ساده، یکنواخت و شرایط محیطی نیز نسبتاً کم تغییر و با ثبات باشد، استفاده از ساختار انعطاف پذیر منابع انسانی نمی تواند مؤثر و کارساز واقع شود.

در پژوهش در دست انجام امکان سنجی قابل انعطاف ساختن منابع انسانی در صنعت الکترونیک مورد نظر است که در صورت پشتیبانی شدن فرضیه های تحقیق، ایجاد ساختار قابل انعطاف منابع انسانی را برای سایر منابع که نیاز به قابلیت انعطاف در پاسخگویی به شرایط بازار دارنده می توان توصیه نمود.

سیستم تولید قابل انعطاف (F.M.S) و ضرورت استفاده از آن در شرایط محیطی متغیر می باشد. لازم به ذکر است که قابل انعطاف نمودن سیستم مدیریت منابع انسانی در شرایطی توصیه می شود که اولاً نوع تکنولوژی و نوع کار در سازمان متناسب با شرایط رقابتی انتخاب شده باشد، ثانیاً محیط برون سازمانی (محیط خارجی) آن چنان در حال دگرگونی باشد که سازمان مجبور شود در فواصل زمانی کوتاه در ساختار خود تغییرات گسترده ای به وجود آورد. بنابراین استفاده از ساختار انعطاف پذیر منابع انسانی برای همه سازمان ها توصیه نمی شود مخصوصاً اگر تکنولوژی مورد

## منابع و مآخذ

- ۱- دکتر عادل آذر - دکتر عزیزاله معماریانی "A.H.P تکنیکی نوین برای تصمیم‌گیری گروهی" فصلنامه دانش مدیریت شماره ۲۷ و ۲۸
- ۲- آکون تافلر - موج سوم - مترجم - شهیندخت خوارزمی - نشر نو - ۱۳۶۶ - چاپ سوم، صفحه ۱۹۵
- ۳- سید دانش، سیدیچی / مشکی، مهدی "فلسفه تولید بهنگام" فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۲۸
- ۴- نوری، سیامک "طراحی مدل تعیین درجه سازگاری واحدهای صنعتی با سیستم J.I.T" پایان‌نامه دکترای مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۵
- ۵- دکتر میرسپاسی، ناصر "مدیریت منابع انسانی و روابط کار" ناشر: مؤلف، ص ۴۲
- ۶- دکتر میرسپاسی، ناصر "قابلیت انعطاف در ساختار منابع انسانی" ماهنامه تدبیر، شماره ۴۶
- ۷- رایینز، استیفن "رفتار سازمانی" مترجمین: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، ناشر: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی صفحه ۴۱۰-۴۱۱
- ۸- دکتر زمردیان، اصغر "مدیریت تحول" ناشر: سازمان مدیریت صنعتی، صفحه ۶۲-۶۴
- ۹- دکتر الوانی، مهدی "مدیریت عمومی" ناشر: نشرنی، صفحه ۱۰۶-۱۰۷
- ۱۰- موریه / گریفین "رفتار سازمانی" مترجمین: سیدمهدی الوانی - غلامرضا معمارزاده، ناشر: مروارید. صفحه ۴۷۳-۴۷۴
- ۱۱- زالی، محمدرضا "ساعات کار شناور" ماهنامه تدبیر، شماره ۵۵
- ۱۲- استال، گلن "اداره امور استخدامی عمومی" مترجم: منوچهر کوچک، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی، صفحه ۱۵۶-۱۵۷
13. Damodar Y Golher. Production and inventory management journal Fourth Quarter 1993 P. 28-31
14. Journal of management Development vol, 14 No. 9 1995, P.P و 11