

بهبودی نیروی انسانی چاره‌ساز مشکل اثربخشی سازمانی

نویسنده: ر.ن. شارما
مترجم: دکتر غلامعلی رمزگویان

نفر دوم پس از تحقیق، چنین گزارشی نوشت:
«این جزیره بهترین مکانی است که شرکت ما می‌تواند در آن فعالیت کند، زیرا در اینجا نه تنها هیچ‌کس کفش ندارد، بلکه در سراسر جزیره حتی یک فروشگاه کفشی دیده نمی‌شود. بنابراین ما می‌توانیم در یک منطقه بدون رقیب به راحتی فعالیت کنیم. به همین علت من اکنون مشغول آماده کردن یک طرح عملی هستم تا محصولات خودمان را معرفی کنم و در این رابطه می‌خواهم درباره استفاده از کفش و فواید آن آموزشهایی بدهم. به هر حال، فعالیت در این جزیره، واقعاً یک فرصت طلایی است.»

انسان با نوع نگرش بدبینانه یا خوش‌بینانه‌اش، سرنوشت خویش را رقم می‌زند. در این باره، مثالی می‌آوریم:
یک شرکت تولیدکننده کفش، دو نفر از فروشندگان خود را به جزیره‌ای ناشناخته و دوردست فرستاد تا زمینه فروش کفش را در آن جزیره بررسی و گزارش کنند. یکی از آنها نتیجه تحقیق خود را چنین گزارش کرد:
«در این جزیره، کسی کفش به پا نمی‌کند و اصلاً کفش را نمی‌شناسند. من فکر نمی‌کنم بتوان در این جزیره حتی یک جفت کفش فروخت.»

مقدمه

۲۰۰۰۰۰ تن اولیه به بیش از ۸۶۳۰۰۰ تن تا سال ۷۱ برساند. ضمناً به افت تدریجی بهره‌گیری از ظرفیت توجهی نداشت. این افت از ۱۰۹/۷٪ در سال ۶۴-۱۹۶۳ به پایین‌ترین سطح، یعنی ۴۷/۲٪ در سال ۷۴-۱۹۷۳ رسیده بود. شرکت، از بدست آوردن سود مناسب، بخاطر وضعیت مطلوب بازار سیمان راضی بود. شرکت در دو دهه آغازین عملکرد مولدش، قادر بود سهام سرمایه‌ای را از ۱۰۰ روپیه به ۴۰۰ روپیه افزایش دهد. این عمل از طریق انتشار سهام متوالی انجام گرفت. با از دست دادن قدرت نوجوانی خود، تزلزل شرکت از سال ۱۹۸۱ آغاز شد. تأخیر در اجرای برنامه نوسازی عملیاتش را بی‌ثبات کرد، در نتیجه سطح تولید کاهش یافت. شرکت به سبب کهنگی تکنولوژی و نداشتن سلامت کافی که از سیستم مدیریت اقتدارگرایانه و پدرسالارانه ناشی می‌شد، قادر به بهره‌گیری از ظرفیت خود نبود و این امر شرکت را به بیماری دچار نموده و سیستم مدیریت شرکت که بر مدیر آن تمرکز داشت، مفهوم مدیریت را به‌طور قابل ملاحظه‌ای تضعیف کرده بود.

دستورها و فرامین صادره از بالا به پایین صرف‌نظر از اعتبارش، براساس ترس و واهمه، مورد قبول واقع می‌شد. شیوه «استخدام و اخراج»، عدم تعامل با کارکنان، نبودن ساختار اجتماعی پایین‌تر و عدم انگیزش، موجبات فرسایش سریع نیروهای حرفه‌ای مجرب را که می‌توانست به ایجاد

آیا از یک واحد صنعتی که در اندوه و مصیبت غرق شده، سلامت مالی و عمومی خود را از دست داده و برای تنفس در فضای سالم نفس نفس می‌زند، می‌توان انتظار داشت که در مدتی کمتر از سه سال به یکی از ماندگارترین واحدها تبدیل شود؟ شرکت سیمان ساراشترا امکان شدن چنین امری را ثابت کرده و راهبردهای^۱ به‌موقع تغییر روابط فردی، تحول کلی در نوسازی فنی و مدیریتی، سلامت شرکت را در قالب نمونه عالی اثربخشی و سودآوری سازمانی شکوفا ساخته است. این گزارش تلاشی است برای روشن کردن تجربه بی‌نظیری در موارد زیر:

- ۱- ادراک، شناخت و تجزیه و تحلیل تقاضای محیط
- ۲- ایجاد تغییر به منظور سازگاری با این تقاضاها
- ۳- تشریک مساعی فعال هر یک از کارکنان که در رساندن شرکت به اوج موفقیت خود، علاقه نشان می‌دهند.

شرکت سیمان ساراشترا و صنایع شیمیایی محدود (گروه مهتا) تولیدکننده سیمان، در رانوا، نزدیک بندر در گجرات، قرار دارد و دارای مزیت نزدیکی و همجواری با معادن است که بهترین نوع سنگ آهک از آنجا استخراج می‌شود. گروه مهتا با داشتن ۵۰٪ سهام شرکت، تمرکز خود را بر توسعه ظرفیت تولید سالیانه قرار داده بود تا آن را از

سازمان منبع قدرت است و راز آن قدرت، اطاعت از مقررات است. هدایت و جهت‌دهی مانند یک عامل واسطه‌ای عمل می‌کند تا نیروی کار را با اهداف متغیر سازمان منطبق سازد. رشد صنعتی، ضمن نیاز به موارد دیگر، از طریق همکاری مطلوب کارکنان صنعت در انجام وظایف، امکان‌پذیر می‌شود، به‌طوریکه فعالیتهای نیروی انسانی، به‌جای اینکه هیچ ارتباطی با کارکنان نداشته باشد، با یکدیگر ترکیب و به‌شکل فعالیتهای گروهی تجلی می‌کند و شرایطی را که ممکن است موجب کشمکش بین گروهها بشود، از بین می‌برد. بنابراین ضروری است که یک محیط کار و فرهنگ¹ سازمانی بوجود آید که انگیزش لازم را برای انجام کار فراهم سازد. این امر از وظایف مهم مدیریت در فرآیند بهسازی نیروی انسانی است.

نیاز به روش علمی

یکی از وظایف مدیریت عبارت است از ارائه تغییرات همراه با خنثی کردن مقاومت کارکنان، بوسیله تقویت و افزایش نتایج حاصله از تغییرات. انجام این کار، در کارکنان احساس قدرشناسی بوجود می‌آورد و از ترس آنان می‌کاهد. مدیریت شرکت، پیش از آغاز تغییرات، وضعیت را مشاهده و چنین ارزیابی کرد که فقط تلاش‌های انگیزشی می‌تواند در برانگیختن کارکنان برای انطباق با اهداف معتبر سازمانی مانند یک واسطه

سلامت سازمان کمک کنند، فراهم ساخت. کارکنان در رسیدن به اهداف سازمانی سهم اندکی داشتند و افراد حتی زمانی که در عملیات اشتباه وجود داشت، نمی‌توانستند چیزی بگویند یا عملی برخلاف آن انجام دهند. نظرات و پیشنهادهای کارکنان سازمان خارج از محدوده شغلی آنها مورد توجه و عنایت نبود. احساسات شخصی و نیازهای فردی نفی شده بود، در نتیجه سازمان در حال رکود و زنجوری قرار داشت و وضع کارکنانش نیز همینگونه بود.

بررسی نیاز روز شرکت

از نقطه نظر نوسازی که با اخذ وام از مؤسسات مالی انجام گرفت، بجز تغییر در مدیریت شرکت و سبک رهبری و عملکردش برای حفظ بقاء و پیشرفت، لازم بود به منظور مداوای بیماری شرکت به «بهبودی نیروی انسانی» پرداخت. یک هندی غیربومی مقیم به نام «شری مهتا»، ریاست مدیریت جدید را در دست داشت. وی با تعهد قوی و پرداختن به صنعتی کردن و اصلاح اجتماعی شرکت، هم برای خودش شهرتی کسب کرد و هم برای فرآیند بهسازی نیروی انسانی اعتباری بوجود آورد. او با آوردن شواهد بسیار نشان داد که حجم سرمایه‌گذاری و کیفیت تجهیزات و ماشین‌آلات، هنگامی دارای اهمیت کافی خواهد بود که عامل انسانی، مقررات سازمانی را رعایت کند و نقش خود را ایفا نماید.

جدید بهسازی نیروی انسانی منجر می شود تا بتوان مرحله به مرحله، هدف عمده خارج کردن سازمان را از وضع نامطلوبش دنبال کرد.

به هر حال این وظیفه فقط پیچیده نبود، بلکه چنان مشکل بود که انجام آن از صلاحیت شرکت خارج بود، زیرا نگرشهای کهنه و ارزشهای کارکنان قدیمی تر در تمام سطوح، سد راه آن بود.

ارتباط دادن بهبود سازمانی با عملکرد شرکت

در شیوه کوشش ما برای بهسازی، مدیریت باید تمرکز خود را از آموزش استقرایی، به آموزش برای ترفیع، حرکت به سوی انگیزش فزاینده، اثربخشی و تعهد تغییر دهد. نقش مشاور در چنین وضعیت دشواری چه خواهد بود؟ بویژه هنگامی که شرکت به وضعیت رکود برگشته است. این سؤال بوسیله مشاور چنین پاسخ داده شد: هدفهای مداخله بهبود سازمان، مربوط است به سروکار داشتن با مشکلات رفتاری در سطوح مختلف سازمان، از جمله فرد، گروه کار، بخش ها و تمام مؤسسه، بنابراین فرآیند کامل بهبود سازمان عبارت است از: تسریع در آهنگ تغییر، کاهش قیمت تمام شده، تقویت استاندارد کیفیت و بهره‌وری.

بنابراین آموزش برای سطوح مختلف کارکنان، ابتدا از مدیریت عالی سازمان «مانند قائم مقام، رئیس، مدیران کل، معاونان مدیران کل، معاون مدیران، مهندسان و سرپرستان آغاز گردید و تا کارگران در سطح کارگاه ادامه یافت. این برنامه‌ها در مورد موضوعات زیر تنظیم شده بود: مهارتهای انسانی رفتار سازمانی، ارتباطات،

عمل کند. بنابراین باید به جستجوی متخصصان حرفه‌ای مستقل می رفت تا در موارد زیر از آنها کمک بگیرد:

گسترش حرفه‌ای، اجرای تغییرات، تقویت علاقه‌مندی شرکت در جهت پویایی بیشتر و ارتقای آهنگ رشد و پیشرفت مدیریت. بنابراین شرکت پس از کسب اطلاعات درباره پرفسور مهان که یک مشاور مورد اعتماد بود، به او مراجعه کرد.

او پس از شنیدن اظهارات مدیر، پیشنهاد کرد که پیش از عهده‌دار شدن وظیفه، بهتر است برای ارزیابی توانایی‌ها و ضعف‌های سازمانی به یک بررسی سریع دست بزند تا بتواند یک طرح عملی تهیه کند. بنابراین در خلال ملاقات غیررسمی خود، با کارکنان مختلف سازمان روبه‌رو شد تا وضعیت موجود را درک کند. پس از این بررسی مقدماتی، برای ارزیابی سلامت سازمان یک مطالعه جامع و مشروح انجام گرفت که به صورت بررسی روحیه / رضایت شغلی و جو سازمانی نمایان گردید. این بررسی از طریق بحثهای مفصل با کارکنان انجام شد. مشاور می‌خواست توجه خود را بر موارد زیر متمرکز کند:

- ۱- حقایق محیط که بر فعالیت‌های شرکت تأثیر داشت.

۲- روشی که برای بهسازی پرسنل در سطوح مختلف به کار رفته است.

۳- نقشهای سنتی کارکنان که بر اثر کهنگی و فرسودگی تکنولوژیکی، رقابت و تورم قیمت تمام شده برای نوسازی، در حال تغییر است.

شناخت سلامت سازمان به ایجاد روش

بنابراین برای حفظ روحیه کارکنان از طریق تشخیص مستمر نیازها و پرداختن به آنها، کوششهایی انجام شد. برای این امر، مشاور و مدیرکل پرسنلی، به عنوان یک تیم منسجم با یکدیگر کار کردند و نه تنها با پرسنل سطوح مختلف برخوردی مثبت داشتند، بلکه با مدیریت عالی نیز در رابطه بودند.

فرصتهایی که بوسیله روش بهسازی منابع انسانی ایجاد شد، بر همکاری مؤثر کارکنان و موفقیت چشمگیر شرکت، بسیار تأثیر گذاشت. به طوری که اینک اهداف انفرادی و سازمانی با هم هماهنگی مطلوبی دارند و افراد می دانند از آنها چه انتظار می رود. تأثیر تجمعی روش بهسازی نیروی انسانی بر عملکرد افراد و سازمان، نتایج خود را اینگونه ظاهر ساخته است: انضباط کاری - کار گروهی در طرح ریزی، انضباط کار و عملکرد، رقابت سالم میان افراد، تغییر قابل توجه روابط صنعتی، ایجاد انعطاف در سازمان به عنوان یک مجموعه.

اقدامات انجام شده باعث گردید شرکت بتواند خود را با فرصتهای زودگذر سازگار کند. فرآیند بهبود سازمان اکنون از طریق اجرای برنامه های «مدیریت بر مبنای هدف»، با اهداف شرکت مرتبط شده و در بالا بردن روحیه، افزایش بهره وری و انجام هدفهای شرکت، کمک مؤثرتری کرده است. آموزش همزمان و شناخت مشکلات سازمانی باعث شد جو هماهنگی روابط انسانی که مسئولیت عمده شرکت بوده، ایجاد شود. این اقدامات، با موارد زیر ترکیب شده است:

روابط انسانی و روابط مدیر و کارکنان، برنامه های خودسازی مربوط به نیازهای انفرادی، برنامه هایی در مورد فشار وارد بر مدیران اجرایی، انگیزش، دوایر کیفیت، مدیریت تعارضات، سبکهای رهبری برای گروههای مناسب.

یکی از اولین توصیه های مشاور به مدیریت این بود که باید اداره کردن بخش پرسنلی و اداری به فردی سپرده شود که دارای کیفیت مطلوب، تجربه و رشد حرفه ای باشد و در سیستمهای بهسازی نیروی انسانی دارای توانایی و نگرشی مثبت باشد. این شخص نباید از لحاظ ارشدیت از مدیرکل پایین تر باشد. مدیریت عالی با پیشنهاد پرفسور مهان موافقت کرد و براساس توصیه او، رئیس کنونی شرکت که ارائه کننده این گزارش است، در آن قسمت منصوب شد.

با تمام این داده های آموزشی، سیستمهای بهسازی منابع انسانی توسط مشاور و با همکاری مدیرکل و سایر رؤسای بخشها طراحی شد (سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان، سیستم استخدام پرسنل جدید، سیستم رسیدگی به شکایات پرسنل، طرح پیشنهادی کارکنان). این سیستمهای بهبود منابع انسانی به طور موفقیت آمیز در سازمان مستقر شد و نتایج آن ملموس بود. از طریق این داده های بهسازی منابع انسانی، مفاهیم قدیمی در جهت ارزشها و نگرشهای جدید به آرامی شروع به تغییر کرد. این امر برای کارکنان مکاتب قدیمی یک چارچوب آموزشی فراهم ساخت. قبل از آن در سیستم گزارش دهی، نیاز به تغییر ساختار سازمانی احساس شده بود.

شکلهای تشریک مساعی کارکنان در بهسازی
سازمانی.

نقش رهبری کارکنان در نوسازی، امور
رفاهی، ورزش‌ها، آموزش نوباوگان و سایر