



برنامه ریزی منابع انسانی

انتخاب مقاله : **حمید اطهری نژاد**

مترجم: **مریم مؤذن احمدی**



الف. برنامه ریزی منابع انسانی چیست؟

همانند مدیریت استراتژیک و مدیریت سازمان، مدیریت منابع انسانی نیز در تداوم و طول عمر سازمان نقش بسزایی ایفا می‌کند. مدیریت منابع انسانی (HRM)^۱ برای تداوم سازمان اطمینان می‌دهد که نقش‌های سازمانی (از جمله بازاریابی و تولید) را پرسنل کارآموده دربرگرفته‌اند و این پرسنل قادر به همکاری در جهت موفقیت سازمان هستند. HRM با یک برنامه ریزی سیستماتیک منابع انسانی این کار را آسان می‌کند.

برنامه ریزی منابع انسانی (HRP)^۲ این گونه تعریف می‌شود: روشی برای تسهیل در فراگیری، بهره‌برداری، توسعه و حفظ منابع انسانی شرکت. منابع انسانی با ارزش‌ترین دارایی سازمان به حساب می‌آیند بنابراین نیاز است کارمندانی با حداکثر کارایی و بازده در سازمان مستقر شوند.

نقش برنامه ریزی منابع انسانی

نقش اصلی HRP تضمین این موضوع است که سازمان دارای کارمندانی است که از نظر کمی و کیفی مناسب بوده و درست‌ترین کارها را در مکانی مناسب، در زمانی مناسب و به هزینه‌ای مناسب برای سازمان انجام می‌دهند.

برای دستیابی به این اهداف، HRP نقش‌های خاص‌تری دارد که عبارتند از:

- تعیین و تسهیل سطوح و انواع شیوه‌های مورد نیاز برای جذب نیرو
- ارزیابی سطوح و ویژگی‌های پرسنل موجود و تشخیص آنکه آیا تعدیل نیرو لازم است (کارمند مازاد)
- ارزیابی آنکه آیا جابجایی نیرو می‌تواند بعنوان شیوه جایگزین برای کاهش نیرو باشد
- تشخیص نیاز به آموزش و توسعه
- ارزیابی هزینه‌های کنونی پرسنلی به نسبت سایر هزینه‌های سازمان (صورت‌حساب هزینه‌های دستمزد برای بیش از ۶۰٪ از هزینه‌های سازمان)

HRP در شکل‌گیری استراتژی در سازمان نقش حیاتی ایفا می‌کند. سازمان نمی‌تواند بدون افراد فعالیت کند از اینرو فعالیت‌های مربوط به برنامه ریزی منابع انسانی مهمترین فعالیت‌ها محسوب می‌شود چرا که پیش‌بینی می‌کند چه تعداد کارمند برای انجام فعالیت‌های سازمان مورد نیاز است و به سازمان کمک

^۱ Human Resource Management

^۲ Human Resource Planning



می کند تا تقاضای مشتری برای ارائه تولیدات و یا خدمات را برآورده کند. مدیران منابع انسانی معمولاً از اعضای هیئت مدیره هستند و در تنظیم اهداف منابع انسانی، سیاست ها، رویه و روال ها ، طرح ها و استراتژی نقش ویژه ای دارند. HRP ، انواع طرح هایی را پررنگ می کند که به کل طرح سازمانی و استراتژیکی، طرح مالی، طرح عملیاتی، طرح بازاریابی و نیز تنظیم کل طرح سازمانی و استراتژیکی کمک می کند.

HRP سخت و نرم

همانگونه که HRM ، جنبه سخت و نرم دارد، HRP نیز جنبه سخت و نرم دارد. بر طبق گفته **Torrington** و **Hall** (۱۹۹۱) ، **HRP نرم** دربرگیرنده ارزیابی ۴ مقوله یا حوزه است:

- تعیین موقعیتی که شرکت اکنون در آن قرار دارد
- تعیین موقعیتی که شرکت درنظر دارد در آینده به آن برسد
- تجزیه و تحلیل محیط خارجی، تأثیرات و رویدادهایی که بر آنها هیچ کنترلی وجود ندارد
- تنظیم طرح ها برای پیاده سازی تغییرات لازم

این ۴ مقوله مراحل مهمی در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک هستند. HRP نرم به تنظیم مأموریت ها، آرمان ها، اهداف و استراتژی سازمان و نیز به چگونگی تأثیر متغیرهایی چون توسعه HR ، رشد، تولید ، چرخه عمر یک محصول و مزیت رقابتی بر منابع انسانی می پردازد.

HRP سخت به تعیین آن دسته از فعالیت های دپارتمان منابع انسانی می پردازد که برای پی بردن به سطح مناسبی از منابع انسانی باید به انجام رسند؛ آیا سطح کنونی منابع انسانی کفایت: آیا در دپارتمانی نسبت به دپارتمان دیگر کمبود نیرو وجود دارد. بر طبق گفته **Hall** و **Torrington** ، فعالیت های HRP سخت شامل:

- **پیش بینی:** پیش بینی تعداد کارمندان مورد نیاز در آینده جهت پشتیبانی تقاضای مشتری برای تولیدات و یا خدمات سازمان. این پیش بینی همچنین شامل ارزیابی عرضه داخلی و خارجی منابع انسانی می باشد.
- **تجزیه و تحلیل:** تجزیه و تحلیل آنکه چه میزان از کارمندان کنونی بهره برده می شود و این بهره برداری چه میزان می تواند بر تقاضای مشتری تأثیر گذارند
- **بررسی و بازنگری:** تطبیق طرح های HR با واقعیت و تسهیل اصلاحات لازم برای طرح ها



ب. فرآیند برنامه ریزی منابع انسانی

برنامه ریزی HR ، فرآیند پیچیده ای است اما به ساده ترین شکل ، حول دو فعالیت اصلی متمرکز است:

- **تقاضا** _ پیش بینی نیاز به کارمند در پست های مختلف سازمانی که دربرگیرنده تجزیه و تحلیل اطلاعات و تعیین تعداد و ویژگی های (دانش، مهارت ها و خصوصیات) کارمندی است که در هر زمانی مورد نیاز خواهند بود

- **عرضه** _ اطمینان از آنکه سطح پیش بینی شده تقاضا را می توان برآورده کرد.

این فعالیت ها بجای آنکه واکنشی باشند باید پیش فعال باشند بدین معنا که باید از قبل طراحی شوند. این اقدام نیازمند اطلاعات وسیعی درباره ماهیت شغل ، کارمندان سازمان و نیز بازار نیروی کار خارج از سازمان است.

قصور در برقراری توازن صحیح بین عرضه و تقاضای نیروی کار در سازمان می تواند منجر شود به:

- **کمبود کارمند و یا مهارت ها:** اگر شرکت پرسنلی کمتر از میزان مورد نیاز خود استخدام کند بعید است که بتواند اهداف فروش و تولید خود را برآورده کند، ماشین آلات و انبار بلااستفاده خواهند ماند و سود تجاری شرکت احتمالاً کاهش خواهد یافت.

- **مازاد کارمند:** شرکتی که بیش از نیاز خود ، کارمند استخدام می کند متحمل هزینه های حقوق و دستمزد خواهد شد؛ هزینه هایی که نمی توان بودجه آنها را از طریق فعالیت های تولیدی کارمندان مذکور تأمین کرد.

مادامی که کارفرمایان باید طرح های تجاری خود را بر حسب تغییرات دائمی در شرایط بازار تعدیل کنند، این مشکلات و مشکلات دیگر مرتباً در شرکت اتفاق می افتد. HRP نمی تواند از سازمان در مقابل نیاز به تعدیل سیاست های پرسنلی در پاسخ به تغییرات بازار محافظت کند. با این حال، HRP می تواند تعدیل منظم تري داشته باشد بدین ترتیب که با شناسایی پیشاپیش نیازها برای تقاضا و عرضه کارکنان نشان می دهد که آیا نیازهای آتی بایستی با جذب نیرو و آموزش کارکنان جدید برآورده شود و یا با کاهش تعداد نیروی کار. اهمیت HRP در آن است که اطمینان می دهد سیاست های پرسنلی و اهداف آنها به طور مناسبی در سیاست ها، آما و اهداف شرکت گنجانده می شوند.

بنابراین می توان مشاهده کرد که فرآیند HRP شامل ۴ مرحله است:



• تجزیه و تحلیل منابع خارجی

عبارتند از شرح حال نیروی کار بر مبنای خصوصیات که مربوط به اهداف برنامه ریزی شده است (در برخی موارد با تجزیه و تحلیل موضوعاتی خاص مانند غیبت از کار و یا اضافه کاری تکمیل می شود)

• پیش بینی تقاضای HR

عبارتند از تجزیه و تحلیل نیازمندی های پرسنلی لازم برای سازمان جهت موفقیت در دستیابی به اهداف شرکت و در نظر گرفتن نیازمندی های طرح سازمانی

• پیش بینی عرضه HR

عبارتند از پیش بینی تغییرات در عرضه نیروی انسانی (این پیش بینی همچنین خسارات پیش بینی شده از سوی نیروی کار حاضر و نیز عرضه خارجی کارمندان مناسب از سوی منابع خارج از سازمان را در نظر می گیرد).

• طرح HR

با جمع بندی اطلاعات کسب شده در سه مرحله اول ، اقدام لازم جهت از میان بردن شکاف بین پیش بینی تقاضا و پیش بینی عرضه نیروی انسانی تجزیه و تحلیل می شود. این اقدام فعالیت هایی را که تحت یک سری سیاست های پرسنلی باید انجام شوند را تعیین می کند.

تمام این فعالیت ها پیوسته در جریان هستند. HRP نمی تواند فرآیندی باشد که انجام شده، به اجرا گذاشته شده و برای ۵ سال راکد باقی بماند. HRP برای آنکه ارزشمند باشد باید حفظ شود و به محض آنکه رویدادهای جدید پدیدار شد بر طبق آنها تعدیل شود. پیش بینی هایی که در هر زمانی صورت می گیرد هرگز نمی تواند پیشگویی دقیقی از اتفاقی باشد که قرار است برای تقاضا و یا عرضه نیروی انسانی بیفتد. از اینرو سیاست هایی که بر مبنای این پیش بینی ها هستند نمی توانند در مدت زمان نامحدودی حفظ شوند بلکه بایستی به محض آنکه اطلاعات جدیدی در دسترس قرار گرفت، تعدیل شوند.

تجزیه و تحلیل نیروی کار

یک برنامه ریزی مؤثر سازمانی به سیستم های اطلاع رسانی کارآ بستگی دارد و HRP نیز از این قاعده مستثنی نیست. یک تصویر دقیق از ترکیب نیروی کار و نیز تجزیه و تحلیل ویژگی های مهم استقرار نیروی کار برای برنامه ریزی HR بسیار ضروری است.



اطلاعات مورد نیاز به دو مقوله اصلی زیر طبقه بندی می شود:

- **لیستی از نیروی کار موجود** _ عبارتند از تحلیل آماری تعداد کارمندان که به سه طبقه مختلف تفکیک شده و شامل موارد ذیل است:

الف. تفکیک سنی کارمندان و تمرکز بر آن در هر دپارتمان. شرکت همچنین بایستی مشخص کند که آیا ناهماهنگی در سن وجود دارد (مثلاً تعداد زیاد کارمند مسن در مقابل تعداد کم کارمند جوان)

ب. تفکیک جنسیت کارمندان و تمرکز بر آن در هر دپارتمان. این مورد هر گونه ناهماهنگی جنسیتی را تشخیص می دهد (تعداد مردان بیشتر نسبت به زنان). همین کار برای گروه های نژادی نیز به کار برده می شود.

ج. تفکیک مهارت ها که ترکیب مهارت کارمندان را تعیین می کند. این اطلاعات می تواند توسط دپارتمان HR که مهارت ها را بررسی می کند کسب شود. این کار به مهارت های موجود در سازمان اشاره کرده و حوزه های کمبود مهارت را پررنگ می کند؛ همچنین منجر به جذب نیروی خارجی می شود تا این کمبودها را جبران کند و یا برای از بین بردن این شکاف، نوآوری های آموزشی و توسعه را اجرا می کند.

- **طرح های نوالی** _ جهت تعیین نوع و توانایی مدیران حاضر برای جانشینی مدیران میانی و ارشد که بازنشسته شده و یا شرکت را ترک کرده اند.

- **تغییر وضعیت کارمندان** در سراسر سازمان شامل ترفیع درجه ها، مأموریت ها و نقل و انتقال ها

- **استفاده از کارمند** _ در بسیاری موارد، سرشماری خام تعداد افراد استخدام شده بعنوان پایه و اساسی برای برنامه ریزی سیاست های پرسنلی آتی که باید هدف بهبود کارآیی در استفاده از کارمند را در نظر بگیرند، کافی نیست. به این منظور اطلاعات مربوط به یک و یا چند عنوان زیر مورد نیاز خواهد بود:

الف. اضافه کاری

ب. غیبت از کار

ج. زمان تلف شده و یا بی ثمر

د. بازده استفاده از نیروی کار

- **جابجایی نیروی کار** _ تحلیل میزان ترک کار کارمندان و نیز تحلیل گرایشات در خصوص مشخصات جابجایی مذکور



- **هزینه ها** _ سیاست های پرسنلی بایستی بر مبنای اطلاعاتی باشد که مفهوم هزینه های مربوط به روش های انجام کار را بیان می کند. بعنوان مثال، دانستن این موضوع که جذب نیرو در چه نقطه ای مقرون به صرفه تر خواهد بود نسبت به دانستن اضافه کاری افزایش یافته، مفیدتر خواهد بود.

جابجایی نیروی کار

جابجایی نیروی کار عبارت است از تعداد کارمندانی که سازمان را ترک می کنند. کارمندان به دلایلی سازمان را ترک می کنند:

- نارضایتی از کار
- نارضایتی از شرکت
- تغییر مکان زندگی
- عدم توانایی در از عهده برآمدن مسئولیت ها
- بازنشستگی
- عدم توانایی در داشتن ارتباط دوستانه با همکاران و مدیران خط
- پیشرفت شغلی
- داشتن فرزند

تمام این دلایل برای سلامتی سازمان مضر است و نیاز است سازمان میزان جابجایی کارمند (و اینکه آیا این میزان مقبول است و یا خیر) و دلیل ترک کارکنان را بداند.

دلایل جابجایی می تواند با روش های زیر مورد تحقیق و بررسی قرار گیرد:

- انجام مصاحبه های خروجی با افرادی که قصد ترک سازمان را دارند
- زمینه یابی نگرش ها ، که تلاش دارد شیوه ای بر اساس احساس افراد درباره کار، همکاران، شرکت و شرایط کاری آنها برقرار کند. این زمینه یابی تلاش می کند مانع تصمیم گیری فرد از ترک شرکت شود.

دو شیوه تحلیلی برای بررسی میزان جابجایی وجود دارد.

الف. شاخص جابجایی نیروی کار

این ابزار، میزان تعداد کارمندانی که سازمان را ترک می کنند را نشان می دهد و توسط فرمول ساده زیر محاسبه می شود:

$$\text{جابجایی \%} = ۱۰۰ \times \frac{\text{تعداد افرادی که سازمان را در یک دوره (بعنوان مثال یک سال) ترک می کنند}}{\text{میانگین تعداد افرادی که در یک دوره (بعنوان مثال یک سال) استخدام می شوند}}$$

بعنوان مثال ، اگر شرکت ABC در سال ۱۹۹۸ ، ۳۴۰۰ پرسنل را استخدام و در همان سال ۵۰ نفر شرکت را ترک کنند شاخص جابجایی نیروی کار خواهد بود:

$$\frac{5}{3400} \times 100 = 1/5\%$$

محاسبه شاخص جابجایی نیروی کار به شرکت ها این امکان را می دهد که مقایساتی با شرکت های دیگر در زمینه صنعتی مشابه انجام دهند و یا اینکه جابجایی کارمند در دپارتمان های مختلف شرکت را با هم مقایسه کنند.

ب. شاخص ثبات نیروی کار

دومین شاخصی که مدیران HR می توانند به کار برند **شاخص ثبات نیروی کار** است. این شاخص تعداد کارمندانی که در طی یک دوره مشخص (بعنوان مثال یک سال) در شرکت باقی مانده اند را اندازه گیری می کند. این شاخص این گونه محاسبه می کند که تعداد کارمندان دارای یک سال خدمت کامل را بر تعداد کارمندانی که دقیقاً یک سال قبل استخدام شده اند ، تقسیم می کند. سپس رقم بدست آمده ضربدر ۱۰۰ می شود تا درصد ثبات کارمندان تعیین شود:

$$\frac{\text{تعداد کارمندان دارای یک سال خدمت}}{\text{تعداد کارمندانی که دقیقاً یک سال قبل استخدام شده اند}} \times 100 = \% \text{ جابجایی}$$

این موضوع را می توان با مثالی شفاف ساخت. شرکت ABC در ابتدای سال ۱۹۹۸ ، ۱۵۰ کارمند را جذب کرد. همین شرکت در ابتدای سال ۱۹۹۹ ، ۱۰۰ کارمند با سابقه یک سال خدمت داشت. دقیقاً یک سال قبل ، ۳۴۰۰ نفر استخدام کرد و ۵۰ نفر در طی سال شرکت را ترک کردند. بنابراین شاخص ثبات خواهد بود:

$$\frac{100}{3400} \times 100 = 3\%$$

شاخص های جابجایی و ثبات نیروی کار، دپارتمان های HR را قادر می سازد رفت و آمد های کارمندان در شرکت را بررسی کنند. این شاخص ها همچنین با پیش بینی تعداد کارمندان مورد نیاز برای پیشبرد کارآیی شرکت ، به دپارتمان های HR کمک می کند.

تصور این موضوع که کارمندانی که شرکت را ترک می کنند مزیت محسوب می شود بسیار دشوار است اما جابجایی نیروی کار **مزایای** خود را دارد که شامل موارد زیر است:



- اجازه می دهد "فرد جدیدی" به شرکت ملحق شود. بدین معنا که شرکت را قادر می سازد با معرفی عقاید، دانش، مهارت ها و نگرش های جدید رشد کند. اگر کارمندان جدیدی به شرکت ملحق نشوند، شرکت راکد شده و نسبت به نوآوری، تغییر و فرآیند های جدید بی توجه می شود.
- امکان پیشرفت کارمندان در شرکت را بواسطه ترفیع درجه، ماموریت و جانشینی فراهم می سازد. همچنین روشی برای از عهده برآمدن مزاد کارمندان است (نیاز به کارمند مزاد را کاهش می دهد)

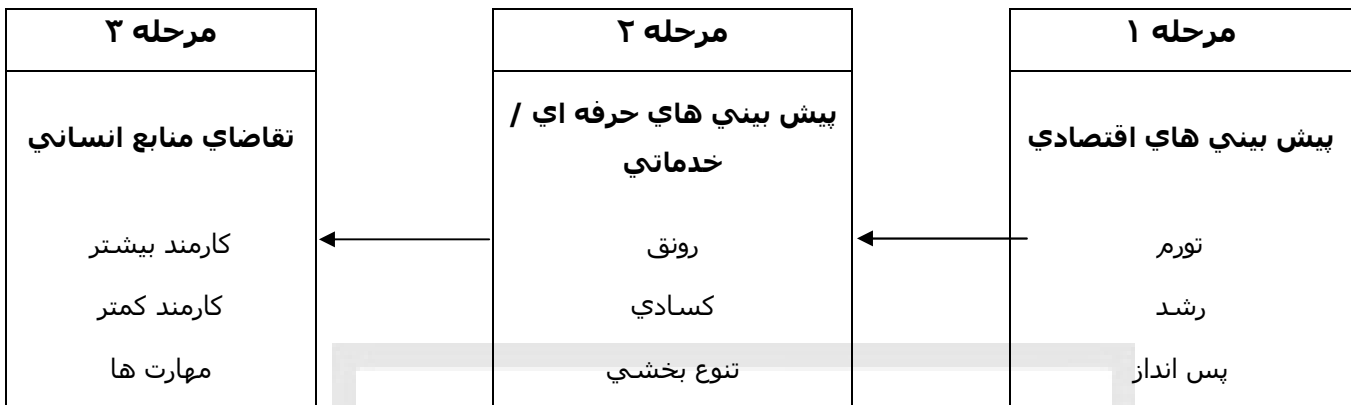
از طرف دیگر **معایبی** نیز دارد:

- قطع فعالیت های روزانه هنگامی که افراد شرکت را ترک کرده و دانش و مهارت های خود را با خود می برند. برخی معتقدند جابجایی نیروی کار یک عامل شغلی منفی محسوب می شود. بعنوان مثال، بسیاری از افراد، کارمندانی که شرکت را ترک می کنند را نشانه نارضایتی آنها از کار، شرکت و همکاران می دانند.
 - جابجایی روزافزون نیروی کار می تواند بر روحیه افراد و تولید اثر گذاشته و فرهنگ "سندروم کارفرمای بی توجه" را پرورش دهد. اصولاً این بدین معناست که اگر کارفرمایان جابجایی زیاد نیروی انسانی را بررسی نکنند و در جهت کاهش آن گامی برندارند این پیام به کارمندان القا می شود که مدیریت ارشد به رفاه و شرایط کاری آنها اهمیتی نمی دهد.
- جابجایی زیاد نیروی کار، پرهزینه است. دپارتمان HR باید با مدیران بخش های مختلف سازمان همکاری کند تا اطمینان حاصل کند جابجایی دقیقاً تحت نظارت است و نیز برای جلوگیری از تأثیر منفی که جابجایی زیاد بر شرکت دارد پیش بینی های مناسبی صورت گیرد.

پیش بینی تقاضا و عرضه HR

پیش بینی **تقاضای** HR عبارت است از برآورد تعداد کارمندان مورد نیاز جهت انجام میزانی از کار و یا خدمات پیش بینی شده. اساس و پایه آن بایستی یک پیش بینی سازمانی باشد که از طریق آن می توان به نیازهای نیروی انسانی دست یافت.

پیش بینی HR، پیش بینی در خصوص اقتصاد عمومی و پیش بینی در خصوص حرفه و یا سازمان خاصی را نیز در نظر می گیرد تا در نهایت نتیجه بگیرند که آیا تعداد کارمندان باید کم شود و یا زیاد و اینکه دقیقاً چه نوع کارمندی مورد نیاز است. این فرآیند در شکل ۸.۱ خلاصه شده است:



شکل ۸.۱: پیش بینی تقاضای HR

عرضه نیروی کار بستگی به میزان دسترسی به کارمندان مناسبی که می توانند از خارج از سازمان جذب شوند و نیز بستگی به استعداد بالقوه توسعه کارمندان موجود جهت دستیابی به نیازمندی های جدید دارد.

طرح HR

هنگامی که شرکت موقعیت خود را از نظر تعداد کارمندان کنونی و تعداد کارمندان احتمالی که جهت اطمینان از ادامه فعالیت های خود نیاز خواهد داشت را تجزیه و تحلیل کرد، تشخیص می دهد که آیا مازاد کارمند/مهارت دارد و یا کمبود آن. اگر تقاضا برای کالا/تولیدات و یا خدمات شرکت افت پیدا کند و منجر به بازده کم شود، مازاد کارمند تشخیص داده می شود. شرکت ها می توانند احتمال کمبود و یا مازاد کارمند را پیش بینی کنند.

الف. فقدان کارمند/ مهارت ها

در صورت فقدان کارمند/ مهارت ها، طرح مربوطه مختصاتی را در راستای موارد زیر ایجاد کند:

- **ترفیع درجه کارمند حاضر** _ که دربرگیرنده طرح های ارزیابی و توسعه است.
- **تغییر محل خدمت کارمند** _ ماموریت و نقل و انتقال ها می توانند مناسب باشند بویژه هنگامی که در بخشی از سازمان مازاد کارمند وجود دارد و در بخش دیگر وجود ندارد.
- **آموزش** _ تعیین تعداد کارمندان بخش های مختلف که نیازمند آموزش هستند، تعیین نوع آموزش های مورد نیاز و منابع لازم.
- **بهره برداری بیشتر از کارمندان حاضر** _ از طریق دادن فرصت اضافه کاری به کارمندان و تمدید قراردادهای موقت.



- **طراحی شغل** _ مشکلات جذب نیرو می تواند گاهی با طراحی مجدد مشاغل برطرف شود. بعنوان مثال، ممکن است تعداد کارمندان تکمیلی در بخشی که کمبود کارمندان باتجربه، مشکل محسوب می شود، ۵ نفر باشد. در این حالت می توان وظایف روزمره و آسان را از این مشاغل حذف کرد، تعداد کارمندان مکمل برای کارکنان باتجربه را به ۴ نفر کاهش داد و یک شغل جدید برای یک دستیار با مشخصات درخواستی کمتر ایجاد کرد که در این صورت دیگر مشکلات جذب نیرو ایجاد نخواهد شد.
- **جذب نیرو از خارج از سازمان** _ انجام شیوه خاصی از جذب نیرو و گزینش برای پست های بلا تصدی، تعیین تعداد نیروی مورد نیاز
- **جذب نیروی پاره وقت جهت انجام کار معین** _ افزایش تعداد کارمندان پاره وقت، استفاده از پیمانکار فرعی و کارمندان موقت و استخدام از طریق آژانس های کاریابی.

ب. مزاد کارمند

در صورت مزاد کارمند، طرح مربوطه قیودی را در راستای موارد زیر ایجاد می کند:

- توقف در جذب نیرو
- کاهش طبیعی کارمند _ هنگامی که کارمند سازمان را ترک می کند نیرویی، جایگزین وی نمی شود
- تغییر محل خدمت/ نقل و انتقال ها _ این وظیفه قانونی کارفرمایان است که برای کارمندانی که شغل آنها با مزاد کارمند تهدید می شود، شغل دیگری پیدا کنند. محدودیت (محدودیت جغرافیایی و شغلی) در انتقال کارمند، مانع از تغییر محل خدمت کارمند می شود اما احتمالات آتی بایستی مورد بررسی قرار گیرند.
- بازنشستگی های زودرس _ لیست کارمندان، تعداد پرسنلی که در موعد متعارف بازنشسته می شوند و تعداد افرادی که ممکن است زودتر از موعد بازنشسته شوند را می تواند نشان دهد. اگر برای بازنشستگی زودرس حقوق و مزایایی در نظر گرفته شود، این روش، شیوه ای گران برای کاهش تعداد کارمندان است.
- کاهش اضافه کاری _ مقدار قابل توجهی از اضافه کاری بر طبق قاعده و نظم است. اگر خطر کم کاری کارمندان وجود داشته باشد، بهتر است که اضافه کاری را کاهش داد و یا به طور کل حذف کرد. اتحادیه های تجاری با قدغن کردن اضافه کاری در مقابل خطر کم کاری عکس العمل نشان می دهد.
- کار کردن کوتاه مدت _ این گزینه معمولاً در شرکت های تولیدی به کار می رود. این شیوه عبارت است از به کار گماشتن نیروی کار برای یک هفته کاری کاهش یافته برای یک دوره محدود به امید آنکه کسب و کار بهبود یافته و از مزاد کارمند اجتناب شود. بسیار بعید است که کار کردن کوتاه مدت برای بیش از چند ماه ادامه پیدا کند اما در برخی موارد تنها چیزی است که برای نجات یافتن از یک دوره بی ثمر لازم



است. تشخیص وجود مزاد کارمند و سپس نیاز به جذب نیروی جدید در طی چندماه نامطلوب و پرهزینه است.

- مزاد کارمند _ که آخرین راه حل محسوب می شود. مزاد کارمند می تواند اجباری و یا داوطلبانه باشد که اگر داوطلبانه باشد بهتر است.
- کاهش کار با پیمانکار فرعی _ برخی شرکت ها کاملاً بر نیروی کاری خود تکیه ندارند بلکه بخشی از کار را که پیمانکار فرعی توانایی انجام آن را دارد ، به وی واگذار می کنند. هنگامی که کار کارمندان شرکت در معرض خطر قرار دارد ، سهم کمتری از کار بعهده پیمانکار فرعی واگذار می شود.

ج. گرایشات در استخدام

بازار نیروی کار

اگر شرکت ، منابع انسانی داخلی که برای ادامه فعالیت های خود نیاز دارد را دارا نمی باشد، بایستی از بازار نیروی کار خارجی کمک بگیرد. اصولاً بازار نیروی کار خارجی "منبعی" از کارمندان دارای استعداد بالقوه است که سازمان می تواند از آن استفاده کند. این بازار نیروی کار می تواند محلی، از داخل کشور و یا بین المللی باشد.

ویژگی های مهم بازار نیروی کار شامل موارد زیر است:

- تفکیک جمعیت در یک منطقه (جمعیت شناسی). جمعیت شناسی عبارت است از مطالعه جمعیت و تغییر مکان جمعیت، رشد، درون کوچی و مهاجرت از مکانی خاص . همچنین شامل تفکیک طبقه اقتصادی- اجتماعی، سن و جنسیت است. تمامی این فاکتورها، تأثیر مستقیمی بر نوع مهارت ها و غیره دارد که هر کدام از این مهارت ها در بخشی از بازار نیروی کار بر آن تمرکز شده است.
- میزان دسترسی به مهارت ها ، صلاحیت ها و غیره
- تعداد افراد در دسترسی که تحصیل را ترک کرده اند و واجد شرایط درخواست کار هستند
- شرکت های دیگر چگونه برای نیروی کار موجود و نوع خدماتی (حقوق، مزایا و پاداش) که برای جذب افراد ارائه می دهند، با هم رقابت می کنند.
- بیکاری در منطقه ای خاص (منطقه هایی با درصد بیکاری بالا، خوب نیستند. ممکن است نیروی کار موجود مهارت هایی که کارفرمایان خواستار آن هستند را نداشته باشند)



الف. تغییر جمعیت

در حال حاضر، واضح ترین ویژگی اقتصاد UK ، جمعیت سالخورده آن است که می توان آن را به دو عامل زیر نسبت داد:

- میزان زاد و ولد رو به افت است چرا که خانواده ها تمایل به داشتن فرزند کمتر دارند
- میزان مرگ و میر نیز رو به افت است چرا که پیشرفت در علم پزشکی ، طول عمر را افزایش می دهد.

این بدین معناست که جمعیت شاغل (به طور کلی بین ۱۶ تا ۶۵ سال) ، هم بعنوان سهمی از کل جمعیت و هم در کل جمعیت شاغل، تدریجا رو به کاهش است. **Charles Handy** در کتاب "The Age of Unreason" پیش بینی کرد که در یک دوره ۱۰ ساله تا سال ۲۰۰۰، جمعیت شاغل تا ۲۳٪ افزایش می یابد. این موضوع می تواند از سال ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ مشکل متضادی را موجب شود یعنی در طی این مدت در واقع جمعیت شاغل افزایش یافته و به بیکاری بیشتر محلی و ملی کمک می کند.

عواقب این افت در بازار نیروی کار:

- کارفرمایان ممکن است برای جذب نیروی کار در "بازار فروشنده" (بازاری که در آن اختیار معامله و تصمیم گیری در دست فروشنده است) حضور داشته باشند. هنگامی که جمعیت شاغل کاهش می یابد و نیروهای جدید بالقوه امکان "انتخاب شغل با دقت و وسواس بیشتری" را دارند نسبت به زمانی که در یک بازار کار با عرضه نیروی انسانی بیشتری هستند.
- کمبود مهارت ها اجتناب ناپذیر است (حتی هنگامی که ۲ میلیون فرد بیکار وجود دارد باز هم کمبود مهارت وجود دارد بنابراین این مشکل بدتر می شود)
- در ادامه مورد قبلی، علم اقتصاد اظهار می دارد که کمبود نیروی کار در بخش های خاصی از بازار، بهای (حقوق) آنها را بالا می برد
- پیش بینی مشکلات بلند مدت در تأمین بودجه طرح مستمری بازنشستگی. کارکنان ممکن است حقوق بازنشستگی و دیگر تقاضاهای مربوط به بازنشستگی را در موقعیت های چانه زنی در مورد حقوق، افزایش دهند.

گفته شده در هر زمانی در اقتصاد ، در بازار نیروی کار "اختلاف" وجود دارد. این بدین معناست که کارکنان همیشه از نوع مناسب، با مهارت های مناسب و در جای مناسب برای به انجام رسانیدن تقاضاها نیستند. در نتیجه، همیشه پست های بلا تصدی پر نشده ای وجود دارد.



ب. دیگر تغییرات بازار نیروی کار

بازار نیروی کار تغییرات دیگر را نیز تجربه می کند.

- بیشتر افرادی که ترک تحصیل کرده اند به تحصیل در مقاطع بالاتر وارد می شوند. در طی ۱۰ سال تا سال ۲۰۰۰، تعداد افرادی که ترک تحصیل کرده و مجدداً به تحصیل خود ادامه دادند از ۳ نفر در ۱۰ نفر به ۸ نفر در ۱۰ نفر رسید. بنابراین سطح عمومی تحصیل در بازار نیروی کار در حال افزایش است که بدین معنا خواهد بود که در رابطه با نوع شغل و پاداش ها، توقعات بالاتر خواهد رفت.
- بیشتر جوان ها آمادگی آن را دارند که خیلی زود خانه را ترک کرده و مستقل زندگی کنند که این موضوع موجب انعطاف پذیری و قابلیت نقل مکان بیشتر در بازار نیروی کار می شود
- عده زیادی (عمدتاً زن ها) تمایل دارند خانه و زندگی را در کنار کار داشته باشند که همین موضوع به شیوه های جدید کار کردن و زندگی کردن اشاره دارد.
- به طور کلی افراد زودتر از موعد، بازنشسته می شوند.

تغییر الگوهای اشتغال

خواسته های کارفرمایان نیز در حال تغییر است. مدیران منابع مختلفی در دسترس دارند _ منابع فیزیکی مانند زمین، مواد خام، ماشین آلات بزرگ، تأسیسات و تجهیزات و پرسنل. با این وجود، گران ترین منبع در کسب و کار، کارمند تمام وقت است.

بیشتر شرکت ها از توانایی تولیدی کارمندان خود اطلاع دارند اما مشکل اساسی آن است که تقاضا برای خروجی، همیشگی نیست. تقاضا با نوسان سطح فعالیت اقتصادی بین رونق و رکود بازار، بالا و پایین می رود. بنابراین، سازمان می تواند در یکسال نیروی کار تمام وقت به همراه اضافه کاری داشته باشد و در سال بعد نیروی کار بیکار باشد.

علاوه بر آن، پیشرفت در تکنولوژی بدین معناست که بسیاری از فرآیندهایی که قبلاً توسط بشر انجام می شد اکنون می تواند به ماشین ها واگذار شود. در نتیجه، فرآیندهایی که نیازمند نیروی کار زیاد هستند با وابستگی بیشتر به ماشین آلات و وابستگی کمتر به افراد، به موضوعی در گذشته تبدیل شد. برخی توسعه هایی که به این موضوع کمک کرده اند عبارتند از:

- استفاده از روپات در تولید ماشین
- طراحی و ساخت با کامپیوتر (CAD/CAM)

^۲ Computer Aided Design/Manufacture



- سیستم های بموقع تدارک مواد که نیاز به ذخیره سازی و رسیدگی به انبار را کاهش می دهد
- استفاده از مرکز جوابگویی به سفارشات تلفنی بجای خرده فروشی
- رشد تجارت الکترونیکی و دیگر کاربردهای اینترنت

یکی از تأثیرات این توسعه ها آن است که مادامی که بازار نیروی کار کوچک می شود و سطح تحصيلات بالا می رود، تقاضا برای نیروی کار بی تجربه نیز کاهش می یابد اما تقاضا برای کارمندان باتجربه و برای انعطاف پذیری بیشتر در الگوی کار روز به روز افزایش می یابد. در بخش بعدی به برخی از توسعه ها در الگوهای کاری خواهیم پرداخت اما يك توسعه چشمگیر در "اشتغال" وجود دارد که در اینجا ذکر خواهیم کرد.

روابط شغلی

برقراری يك رابطه شغلی شامل ایجاد طرفین قرارداد (کارفرما و کارمند) برای ارائه خدمات در ازای منفعت خاصی است.

زمان چنین روابطی و شکل گیری روابط صاحب و خدمتگذار به قرون وسطی برمی گردد که معمولاً فقط برای دوره های کوتاهی است. بازار نیروی کار ، بازاری بود با نمایشگاه های اجاره که در سراسر کشور برگزار می شد (نمایشگاه Nottingham Goose Fair ، مثال خوبی است).

پایه و اساس این روابط آن بود که يك فرد (صاحب) با فرد دیگری (خدمتگذار) قرارداد می بندد تا در ازای دادن دستمزد (بصورت نقدی یا طرق دیگر) خدماتی به وی ارائه شود. شرایط قرارداد بایستی بصورت شفاهی توسط طرفین پذیرفته شود و سپس با دست دادن ، قرارداد را محکم و لازم الاجرا می کنند.

قوانین حاکم بر تنظیم قراردادهای اشتغال ، بسیار رشد کرده اند تا جایی که شاخه ای از مطالعه را دربرمی گیرد. بیشتر این قوانین توسط دولت هایی ایجاد شده اند که در بازار نیروی کار دخالت می کنند تا آنچه که در يك قرارداد مقبول و یا مردود است را تعریف کرده و با پشتیبانی و تشویق علایق کارمندان ، دائماً تعادل قدرت را به نفع کارفرما اصلاح کنند.

جزئیات مربوط به قوانین اشتغال و قرارداد اشتغال بیش از اهداف کنونی ماست اما نیاز است که در اینجا دو نوع متفاوت از روابط شغلی را ذکر کنیم. اولی، شکل سنتی اشتغال است و دومی نشان دهنده ارتباطی است که روز به روز به اهمیت آن افزوده می شود.

• قرارداد خدمت

در اینجا مفهوم اشتغال ، روابطی را پوشش می دهد که قراردادهای "خدمت" هستند. این قراردادها هنگامی است که فرد برای همیشه با سازمان یا فرد دیگری قرارداد می بندد که نیروی کار وی را تأمین کند.



همچنین دربرگیرنده قراردادهایی برای دوره های مشخص (کار موقت) است که بر مبنای شرایط و ضوابطی مشابه شرایط و ضوابط قراردادهای دائمی هستند.

این نوع قراردادهای حاوی هزینه های مالیاتی ، بیمه درمانی ، راندمان کاری و مزایای تأمین اجتماعی می باشد.

این روابط توسط یک قرارداد شغلی مقرر می شود که تمام جوانب و ابزار ارائه خدمت، کار، حق الزحمه و مسئولیت های طرفین قرارداد را تعریف می کند و این قرارداد شدیداً تحت تأثیر قانون قرار دارد.

• قرارداد برای ارائه خدمات

لازم است که این نوع قرارداد را از قرارداد خدمت متمایز ساخت. این قراردادها بر مبنای یک قرارداد تجاری و برای ارائه خدمات (بجای یک قرارداد شغلی) بین سازمان ها و افراد شکل می گیرند. خدماتی که ارائه می شوند نوع خاصی از خدمات، در طی دوره مشخصی و برای دستمزد مشخصی خواهند بود. فرد احتمالاً ارباب خود خواهد بود (مسئول بدهی مالیاتی و بیمه ملی خود خواهد بود) و یا آنکه بواسطه یک آژانس کاریابی کار می کند.

سازمان همانگونه که لوازم التحریر از مغازه می خرد، خدمات را نیز خریداری می کند. در اینجا محصول نهایی خریداری می شود در حالیکه در قرارداد شغلی، کارمند خریداری می شود. این نوع قرارداد شکل متفاوتی از رابطه کاری را ایجاد می کند و توسط یک قرارداد شغلی مقرر نمی شود. تعادل قدرت ها در چنین روابطی به نفع سازمان است اما در برخی موارد ممکن است با هم برابر بوده و یا حتی بسمت افراد تمایل داشته باشد.

این نوع ارتباط شغلی در آن دسته ای از حوزه های کاری که تقاضای سطح بالایی از مهارت ها را دارند، اهمیت روزافزون دارد. همچنین بسیاری از کارکنانی که برای تعیین الگوهای کاری خود خواهان انعطاف پذیری هستند از این رابطه شغلی بهره بیشتری می برند نسبت به آنکه خود را با الگوهای ثابتی که قرارداد سنتی اشتغال ارائه می دهد ، سازگار سازند.

د. تغییر الگوهای کاری

همان گونه که مشاهده کردیم ویژگی قابل توجه محیط تجاری مدرن، تغییرات بی وقفه آن است. این تغییرات اشاره به این موضوع دارند که الگوهای اشتغال تغییر خواهند کرد که بر مبنای این الگوهای اشتغال ، کار انجام می شود. کار دائمی به سازمان ها فرصت می دهد که با **انعطاف پذیری بیشتر و هزینه کمتری** اقدام کنند (شیوه های جایگزین برای الگوی سنتی تمام وقت "ساعت ۹ صبح تا ۵ بعد از ظهر"). الگوهای



کاري متفاوت براي تک تک کارکنان فرصتي فراهم مي آورد که کار را با مسئوليت ها و علايق (شخصي و اجتماعي) خود سازگار کرده و نیز بر دوره فعاليت خود کنترل شخصي بيشتري داشته باشند.

الگوهاي جديد بسياري براي رشد کار وجود دارد. برخي از اين الگوها بر مبناي فن آوري هاي کامپيوتري است اما بسياري ديگر بر مبناي ايجاد انعطاف پذيري بيشتري در مشاغل سنتي است.

انواع اشتغال

الف. کارمندان پاره وقت

پرسنل پاره وقت معمولاً ارزان تر و انعطاف پذيرتر هستند. علاوه بر آن شرکت مي تواند در طي دوره هاي کسادي کار آسانتر به خدمت کارمندان پاره وقت خاتمه دهد و اين کارمندان حق و حقوق کمتری در خصوص وجه باز خريد خدمت دارند.

تکنولوژي ، ابداع شيوه هاي جديد کاري را براي شرکت ها آسانتر کرده است. بعنوان مثال، با استفاده از PC و مودم، شخصي که هر روز به دفتر کار مي آيد مي تواند از داخل منزل کار کند و از پست الکترونيکي و ابزارهايي با "تکنولوژي ساده تر" مانند دستگاههاي فکس استفاده کند.

ب. کارکنان با قرارداد کوتاه مدت / قرارداد زمان معين

در اینجا به کارکنان براي دوره مشخصي مسئوليت داده مي شود تا اطمینان حاصل شود هنگامی که نیازهاي سازمان تغيير مي کند، چهره نيروي کار مي تواند تغيير کند تا نیازهاي جديد را برآورده کند.

قراردادهاي زمان معين در موقعيت هايي مانند قرار ملاقات هاي خارج از کشور ، پست هاي اجرايي و پست هاي ارشد داخلي بسيار رايج هستند. در مورد اول، قرارداد زمان معين بدین معناست که فردي که وارد کار مي شود مي داند که کار تا زمان خاصي طول مي کشد و هم فرد و هم کارفرما را قادر مي سازد که بر طبق آن براي دوره زماني بعدي برنامه ريزي کنند. در مورد دوم، قرارداد زمان معين بدین معناست که موجب کاهش خساراتي مي شود که ممکن است توسط فردي که به اشتباه براي انجام کاري براي مدتي بيش از زمان مورد نیاز گماشته شده است ، انجام شود.

قراردادهاي زمان معين ، انعطاف پذيري خوبي دارند اما براي موارد زیر نیازمند برنامه ريزي دقيقي هستند:

- اجتناب از دوره اشتغال اشتباه. در غير اين صورت فرد ممکن است براي مدت طولاني بعنوان منبع بي ثمر باقي بماند و يا بايد قرارداد را به مدت زمان جديدي تغيير دهد
- اجتناب از ، از دست دادن افراد با ارزشي که ممکن است با برنامه ريزي دقيق باقي بمانند



- کاهش و یا حذف احتمال گرایش کارمند باهوش به سمت رقیب
- کسب تعهد کامل از فردی که نهایتاً تنها برای مدتی در کنار کارفرما باقی می ماند و نمی توان از وی انتظار داشت وفاداری یک "کارمند تمام وقت" را داشته باشد.

ج. پیمانکاران خارجی / پیمانکاران فرعی

در کار outsourcing با پیمانکاران مستقل مزایایی وجود دارد:

- شرکت تنها برای آنچه دریافت می کند، حقوق پرداخت می کند
- ممکن است بتوان با پیمانکار در خصوص مبلغ دستمزد و یا حق الزحمه مذاکره کرد مخصوصاً اگر شرکت برای قراردادهای مشابه با دیگر شرکت ها رقابت می کند
- قراردادها می توانند بگونه ای دقیق نوشته شوند که نیازها را منعکس کنند و می توانند شامل مفادی باشند که دربرگیرنده جرائم کیفی و یا زمانی است
- Outsourcing معمولاً موجب می شود که هم مشتری و هم ارائه دهنده خدمات، تخصص پیدا کنند
- ممکن است روابط بلند مدت بین مشتری و پیمانکار ایجاد شود
- بسیاری از نقش هایی که در حیطه نیروی کار داخلی بود اکنون به شرکت و یا فرد خارجی واگذار شده است که عبارتند از:
 - خدمات تهیه غذا
 - خدمات فن آوری اطلاعات
 - چاپ و لوازم التحریر
 - واحدهای مشاوره ای متخصص

د. نیروی کار خویش فرما

اکنون بسیاری شرکت ها، پرسنلی دارند که بر مبنای خویش فرمایی کار می کنند حتی اگر تمام کار توسط یک منبع تأمین شود. این مورد در نقش های فروش بیمه عمر رایج است که در آنها افراد خویش فرما، پرسنل مستقیم فروش بوده و قسمت عمده ای از کمیسیون را دریافت می کنند.

"کارفرما" باید کاملاً مراقب بوده و اطمینان حاصل کند که استانداردهای کیفی حفظ شده و هیچ گونه تضادی با منابع فرد خویش فرما ندارند. تصمیمات در خصوص آنکه از کدامیک از شیوه های پرداخت دستمزد استفاده شود و چه کسی تجهیزات و ماشین آلات را فراهم کند بایستی گرفته شود.



ه. دفاتر کاریابی

سازمان با استفاده از نیروی کار آژانس کاریابی می تواند انعطاف پذیری بیشتری داشته باشد. آژانس های شغلی بسیاری وجود دارد که برخی از آنها در رشته خاصی تخصص دارند.

خطرات مشهودی در خصوص کنترل کیفیت وجود دارد خصوصاً هنگامی که ارتباط با آژانس کاریابی محرز نیست. میزان جابجایی پرسنل آژانس نیز بسیار بالاست که می تواند منجر به استمرار مشکلات شود.

و. واداشتن مشتری به انجام کار

تکنولوژی شرکت ها را قادر می سازد که بر مبنای (do-it-yourself) DIY خدمات ارائه دهند.

- واریسی کالاهای خود در سوپرمارکت ها
- پر کردن باک بنزین خودرو در پمپ بنزین و پرداخت هزینه آن توسط کارت بدهی یا کارت اعتباری
- خرید اینترنتی

انواع کار کردن _ شیوه های مبنی بر زمان

الف. کار کردن شیفتی

کار کردن شیفتی موجب می شود فرآیند تولید ادامه داشته باشد به گونه ای که کار کارخانه هیچ گاه متوقف نمی شود (بجز در زمان تعطیلات). همچنین از کارمندان و ماشین آلات به طور مؤثری بهره برداری می شود.

انواع مختلف سیستم های کاری شیفتی شامل موارد ذیل است:

• سیستم های نوبت کاری

سازمان ها به طور روز افزونی به سمت الگوی نوبت کاری حرکت می کنند. بر مبنای این الگو کارمندان بر حسب یک برنامه نوبتی کار می کنند مثلاً در ابتدا دو روز صبح کار، سپس دو روز شب کار و بعد از آن دو یا سه روز استراحت دارند. در برخی شرکت ها، این بمعنای شیفت های کاری ۱۲ ساعته است و کارمندان "روزهای استراحت" دارند تا کمبود خواب و غیره را جبران کنند. این مورد برای برخی شرکت ها گزینه مناسبی است چرا که به کارمندان تنوع داده و نیز بدین معناست که کارکنان زمان بیشتری برای گذراندن با خانواده خود و پرداختن به فعالیت های اوقات فراغت دارند.



• سیستم سه شیفته

در اینجا کارمندان بر مبنای یک الگوی سه شیفته کار می کنند: صبح ها (از ۷ a.m تا ۲ p.m) ، بعداز ظهرها (از ۲ p.m تا ۱۰ p.m) و شب ها (از ۱۰ p.m تا ۷ a.m). هنگامی که کارمندان شیفت شب کار می کنند معمولاً ۴ شب کار می کنند (شامل دوشنبه تا پنج شنبه) و جمعه صبح به منزل می روند. شب های جمعه، آزاد هستند. همانگونه که می بینید شیفت شب موجب استرس روحی و فیزیکی زیادی بر فرد می شود.

ب. وقت کاری شناور

وقت کاری شناور به کارمندان این فرصت را می دهد که تعیین کنند چه زمانی سرکار بیایند و چه زمانی به خانه بروند (در طی پارامترهای خاص). "زمان هسته ای" زمانی است که کارمندان باید سر کار حضور داشته باشند (معمولاً بین ۱۰ a.m تا ۴ p.m). بعنوان مثال، اگر یک هفته کاری عادی ، ۳۷ ساعت است افراد می توانند حول زمان هسته ای تعداد ساعاتی را که در هر روز کاری ، کار می کنند را تعیین کنند به شرطی که در پایان هفته کل تعداد ساعات کاری به ۳۷ ساعت برسد. شرکت ها معمولاً یک مکانیسم ثبت ورود و خروج دارند تا اطمینان حاصل کنند که کارمندان از سیستم وقت کاری شناور سوء استفاده نمی کنند.

ج. تقسیم کار

یک کار تمام وقت معمولاً (و نه الزاماً) بین دو کارمند پاره وقت تقسیم می شود، زمان به طور مساوی بین آنها قسمت می شود. درآمد نیز تقسیم می شود. وظایف نیز به طور مساوی بین صاحبان کار تقسیم می شود بنابراین انعطاف پذیری شخصی کارمندان افزایش می یابد.

این شیوه برای افرادی که می خواهند تنها بخشی از هفته کاری عادی را کار کنند ایده آل است. مسلماً این مورد یک عامل محدود کننده برای کارمندانی است که محتاج درآمد یک کار تمام وقت هستند. در برخی موارد ممکن است در ارتباط بین دو کارمند پاره وقت سختی های عملی وجود داشته باشد اما می توان بر آنها غلبه کرد. در زمان تقسیم کار بیشتر به کارکنانی رجوع می شود که تعهدات خانوادگی دارند بنابراین کار پاره وقت را به تمام وقت ترجیح می دهند و یا به کارمندان مسن تری رجوع می کند که کار پاره وقت را تراضی بین کار تمام وقت و بازنشستگی می دانند.

تقسیم کار تا حدی به این دلیل رایج شد که به فرصت های برابر توجه دارد. این شیوه بویژه فرمتی برای زنانی که مسئولیت نگهداری از فرزندان را برعهده دارند، ارائه می دهد تا بتوانند کار خود را به طور پاره وقت ادامه دهند.



بسیاری از سازمان ها، از تقسیم کار انتقاد کرده و بر این باورند که راه اندازی آن گران بوده و مدیریت آن دشوار است. با این حال، شواهد نشان می دهد که افراد در تقسیم کار، سخت تر و بهتر کار می کنند چرا که کاری را که تمایل به انجام آن را دارند، انجام داده و دارای انگیزه بیشتری هستند.

تقسیم کار، ابزاری مؤثر در نگهداشتن کارکنانی است که ممکن است شرکت را ترک کنند چرا که دیگر نمی توانند و یا نمی خواهند به طور تمام وقت کار کنند. این شیوه همچنین می تواند هم به نفع کارفرما باشد و هم به نفع کارمندان به شرط آنکه کارمندان راضی به ادامه برنامه و ترتیب کارها باشند. مشکلات هنگامی به وجود می آید که کارمندی کار خود را ترک کند و یا تمایل به کار تمام وقت را داشته باشد.

د. ساعات کاری سالانه

قرارداد ساعتی سالانه نیازمند آن است که کارمند به تعداد ساعات کاری معین برای یک دوره ۱۲ ماهه کار کند. مرسوم است برنامه ای برای بررسی سه ماه یکبار و یا شش ماه یکبار داشت تا بدین ترتیب تغییرات شرکت در نظر گرفته شود. در مدت توافقنامه ساعات واقعی کارکرد می تواند از هفته ای تا هفته دیگر و یا از ماهی تا ماه دیگر متفاوت باشد. بعنوان مثال، مدت کارکرد یک روز کاری در یک دوره حداکثر تقاضا می تواند تا سقف ۹ ساعت متفاوت باشد. ساعات اضافه کاری در یک دوره پرمشغله می تواند با روزهای کوتاهتر کاری در یک دوره خلوت تر جبران شود و یا می توان این ساعت ها را جمع کرد و در نهایت مرخصی داد.

از این مثال می توان فهمید که ساعات کاری سالانه، استراتژی خوبی برای شرکت هایی است که تقاضای نیروی کار قابل پیش بینی اما نامنظم را دارند. ساعات کاری سالانه برای اولین بار در صنایع خمیر کاغذ و کاغذ در سوئد و فنلاند شکل گرفت. این روش به افراد اجازه می دهد در اوقات پرمشغله ساعات بیشتری کار کنند و در اوقات خلوت کمتر کار کنند بدون آنکه نیاز باشد سازمان با کارکنان بیشتری قراردادهای موقت ببندد و یا مبلغ زیادی بابت اضافه کاری پرداخت کند. همچنین برای استخدام والدینی که تمایل دارند زمان خود را بر مبنای ساعات مدرسه فرزندان و تعطیلات تنظیم کنند، بسیار مناسب است.

ساعات کاری سالانه در بین کارفرمایان و کارمندان محبوبیت پیدا کرده است (گرچه این نظریه وجود دارد که از نظر اجرایی، مدیریت آن پیچیده تر است). شیوه ساعات کاری سالانه می تواند در استراتژی مدیریت تغییر ایجاد کند هنگامی که هدف، تغییر رویه های کاری جهت کاهش هزینه ها، افزایش انعطاف پذیری و معرفی فرهنگ های جدید است.

مزایای ساعات کاری سالانه عبارتند از:

- کاهش اضافه کاری
- کاهش هزینه های نیروی کار
- کاهش غیبت از کار



- انعطاف پذیری بیشتر
- بازدهی بیشتر

نقاط ضعف این شیوه عبارتند از:

- بی میلی به کار کردن به مفهوم "کسری در ساعات مقرر کاری"
- دشواری در سازماندهی پوشش شیفتی
- پیچیدگی در برنامه ریزی تقسیم کار شیفتی
- مشکلات در زمانبندی تعطیلات

انواع کار کردن _ شیوه های مبنی بر موقعیت

الف. کار کردن از راه دور

کار کردن از راه دور عبارت است از کار کردن در فاصله ای به دور از کارفرما، چه در خانه یا جاده و یا در محلی داخل شهر. کارمندان راه دور برای ارتباط با کارفرمایان و مشتریان از پست الکترونیکی، تلفن همراه و فکس استفاده می کنند. آنها می توانند به طور مجازی توسط کنفرانس صوتی و تصویری، جلسات اینترنتی و نیز ارائه سریع اطلاعات دیگر پشتیبانی شوند.

پیشرفت در تکنولوژی مدرن این امکان را برای بسیاری از افراد فراهم آورده است که بدون آنکه نیاز باشد در دفتر حضور داشته باشند وظایف خود را انجام دهند. بعنوان مثال، یک شرکت بزرگ بیمه در Surrey ساختار فروش خود را مجدداً سازماندهی کرد و بسیاری از اداره های محلی خود را تعطیل کرد. ثابت شده است که تجهیز افراد به تکنولوژی مورد نیاز جهت کار در منزل بسیار ارزان تر از برپایی اداره های پرخرج در شهرهای بزرگ است. بسیاری از سازمان ها از این شیوه استفاده می کنند مانند سازمان Nationwide Building Society، شرکت بیمه Lloyds/TSB، شرکت Scottish Widows، بانک Co-operative و سازمان Britannia Building Society.

مشاغل خاصی، کار کردن از راه دور را آسانتر و مناسب تر می دانند از جمله پردازش اطلاعات، نمایندگان فروش، کار دفتری. در حالیکه برخی دیگر بهتر است در دفتر مرکزی انجام شوند. به همین ترتیب، کار از راه دور برای هر کسی مناسب نیست. به کارمندان راه دور بایستی نظم و ترتیب داده شده و سازماندهی شوند تا اطمینان حاصل شود کار به طور کامل انجام می شود؛ همچنین باید از اینکه اکثر اوقات تنها در منزل کار می کنند رضایت داشته باشند.

بسیار مهم است که کارکنان دفتر که کارمندان راه دور با آنها در ارتباط هستند را در نظر گرفت. آنها بایستی این حقیقت را درک کنند که کارمندان راه دور تنها ممکن است گهگاهی در دفتر حضور داشته باشند و اگر نیاز



است تا ملاقاتی با آنها داشته باشند بایستی برنامه خود را طوری سازماندهی کنند تا آنها را در آن روز خاص ملاقات کنند. به شیوه کار کردن آنها نیز بایستی نظم و ترتیبی داده شده و سازماندهی شود.

در برخی سازمان ها ، کارمندان راه دور همان کارمند باقی می ماند اما در برخی دیگر ، به طور مستقل کار می کنند بدین معنا که خود باید کسب و کار، بودجه های کنترل و غیره را به راه بیاندازند که این شیوه مناسب همه نیست. ممکن است به نفع کارفرما باشد که فردی را بعنوان یک پیمانکار مستقل استخدام کند تا اینکه یک کارمند تمام وقت را استخدام کند. مزایای کارکنان (بعنوان مثال، حقوق بازنشستگی) نباید پرداخت شوند و کارفرما نیاز نیست که نگران حق بیمه اجتماعی و یا مالیات باشد چرا که توسط پیمانکار انجام می شوند.

پیمانکاران بجای آنکه مانند کارمندان بر مبنای حق و حقوق اشتغال و کسب درآمد استخدام شوند بر مبنای یک سری قراردادهای کوتاه مدت استخدام می شوند. آنها می توانند تنها زمانی که کار موجود است استخدام شوند و سپس مجدداً در هنگام تقاضای دیگری استخدام شوند در حالیکه کارمندان در دوره های کسادی کار نیز استخدام باقی خواهند ماند.

مزایای کار از راه دور عبارتند از:

- افزایش قابل توجه بازدهی بدلیل انعطاف پذیری که کارمند در اختیار دارد در خصوص آنکه کی و کجا کار کند بدون آنکه به حدود ساعات بین ۹ a.m تا ۵ p.m محدود شود.
- عدم نیاز به رفت و آمد بر سر کار _ هیچ اتلاف وقتی برای انتظار برای مترو و یا ترافیک وجود ندارد و پولی نیز برای رفت و آمد خرج نمی شود.
- کاهش قابل توجه هزینه های عمومی شرکت

نقاط ضعف کار از راه دور عبارتند از:

- برخی سازمان ها نگران امنیت اطلاعات محرمانه و حساس خود هستند
- نگهداری از تجهیزات پیچیده، نیازمند پشتیبانی فنی است.
- آموزش به کارکنان بایستی از راه دور و یا با احضار کارکنان به دفتر مرکزی سازماندهی شود
- برخی افراد برای آنکه روی پای خود بایستند و کار کنند با مشکل حفظ انضباط فردی و انگیزه لازم مواجه هستند
- فقدان ارتباط حضوری با همکاران

ب. Hotelling / Hot Desking

بسیاری سازمان ها کارکنانی دارند که برای مدت زمان قابل توجهی از زمان کاری ، به خارج از سازمان فرستاده می شوند (بازدید از سایت ها، ملاقات با مشتریان/ خریدارها و غیره). درحالیکه شرکت های دیگر ممکن است مشاورانی استخدام کنند و یا از کارکنانی پشتیبانی کنند که گهگاهی به دفتر می آیند اما میز و وسایل خود را همیشه در اختیار دارند.

برای صرفه جویی در فضای کاری و هزینه های مربوط به آن، hotelling / hot desking یک نوع سیستم کاری است که در برخی شرکت ها مطرح شده است. بر طبق این سیستم، کارمند میز کار / ایستگاه کاری مخصوص به خود و کسوهایی که وسایل شخصی خود را در آنها بگذارد در اختیار ندارد؛ میزها "از حالت شخصی درآمده" و برای هر کسی که به دفتر می آید در دسترس است که معمولاً بایستی از پیش رزرو کرد. hotelling / hot desking بدین معناست که یک فضای کوچکتر ، بازدهی مشابه و یا بیش از قبل را خواهد داشت. صرفه جویی هایی که در نتیجه کاهش فضای لازم برای کار ایجاد می شود می تواند برای سازمان ها بسیار چشمگیر باشد اما برخی کارکنان درباره میز خود در اداره احساس عدم امنیت و عدم ثبات می کنند و اینکه احساس می کنند ارتباط خود با همکاران را از دست می دهند. دلیل پیشرفت هایی که در تکنولوژی ارتباطات حاصل شده است وقتی که کارکنان از hot desking استفاده نمی کنند می توانند یا از منزل کار کنند یا اگر در حال سفر راه دور هستند در قطار ، و یا در صورت لازم در ماشین.

ج. کار در منزل

کار در منزل ، به افراد مزایایی مشابه مزایای کار از راه دور می دهد بدون آنکه نیاز به شبکه پشتیبانی و نیاز به ارتباطات باشد. این شیوه در واقع توسط کارمندان خویش فرما به کار گرفته می شود که کل کسب و کار خود را از منزل انجام می دهند. بعنوان مثال افرادی که در منزل کار می کنند عبارتند از محققان بازار، گرافیست ها، ویراستارها، آرایشگرهای سیال، مشاوران مالی و غیره.