

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

موضوع: نقش مدیریت منابع انسانی در شرکتهای چندبخشی

استاد راهنما: جناب آقای دکتر مکوندی

تهیه کننده: سیامک عرفانی

آذر ماه ۹۳

previous

NEXT

شرکت هلدینگ: شرکت مادری است که یک یا چند شرکت دیگر را کنترل میکند.

شرکت اقماری: شرکتی است که هلدینگ در آن سهام اکثریت را دارد و به عنوان شرکت تابعه هلدینگ محسوب میشود.

شرکتهای بزرگ برای موفق شدن و موفق ماندن از روش های مختلفی استفاده میکنند که یکی از این روش ها تقسیم یک شرکت بزرگ به شرکت های کوچکتر یا همان ((down sizing)) است. اگر روند کوچک سازی بدون تحلیل و تحقیقات مناسب و بدون توجه به تمام جوانب صورت گیرد آثار جبران ناپذیری در پی خواهد داشت .

مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر چهار محور خلاصه شده است:

- ۱-محور یکپارچه سازی سازمان بویژه از دید نیروی انسانی که سرمایه اجتماعی ایجاد میکند. سرمایه اجتماعی همان چسبندگی افراد جامعه یا کارکنان یک سازمان میتواند باشد. همانند اعتماد همکاران به هم - ترجیح منافع سازمان بر منافع شخصی
- ۲-انعطاف پذیری و قدرت انطباق-یکی از محدودیت ها یا تهدیدات بیرونی شامل طرح طبقه بندی مشاغل باشد که بسیار قدیمی است.
- ۳-محور تحول-فراموش نشود که وقتی امنیت شغل افراد در سازمان به هم بخورد دیگر به سازمان متعهد نخواهند بود.
- ۴-محور کیفیت-یعنی کیفیت منابع انسانی و استراتژی های سازمان در تحول ورشد کیفیت منابع انسانی خواهد بود.

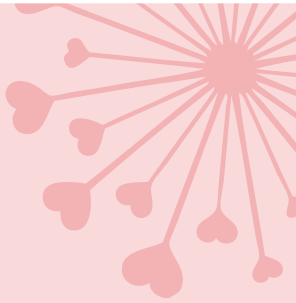
تغییرات سریع تکنولوژی و رقابت شدید بازارهای جهانی باعث شده است که سازمان ها به انعطاف سازی سیستم های روی بیاورند. منعطف کردن سیستم تولید وابسته به انعطاف در تنظیمات تولید-تدارکات-منابع انسانی و... دارد که در ساختارهای بروکراتیک امکان پذیر نخواهد بود. به همین جهت کوچک سازی شرکت های بزرگ و ساختار منابع انسانی به عنوان امری ضروری مطرح شده است. این طرح در شرکت های زیادی در ایران اعم از: تراکتورسازی- ذوب آهن اصفهان- صایران- شرکت نفت اجرا شده است.

اینکه چه وقت و چه شرایطی باید به بخشی کردن شرکت های بزرگ مبادرت شود-
چه حجم و اندازه در سازمان بزرگ تلقی میشود و اصولا اندازه مناسب چقدر است در
بین صاحب نظران اتفاق نظر وجود ندارد. اما در اینکه در سازمانهای خیلی بزرگ
ووظیفه ای مشکل و ناهماهنگی و ناکارایی هست مورد اتفاق همه است.

عوامل مداخله گر در شکل گیری تصمیمات سازمان:

تکنولوژی-استراتژی-ساختار سازمانی-ساختار منابع انسانی-شرایط محیطی

مدیریت منابع انسانی و روابط کار: مدیریت منابع انسانی و روابط کار سازمان های صنعتی با نگرش علمی در یک حوزه قرار گرفته است. در حالی که در گذشته نه چنان دور دو مقوله جدا از هم بودند: تحت عنوان مدیریت پرسنلی و کارگزینی و روابط صنعتی که مدیریت پرسنلی بر مسایلی چون تامین منابع انسانی - پرداخت حقوق و مزایا - خدمات رفاهی و... متمرکز بود و در حوزه دانش و مدیریت قرار دارد. و افراد را به صورت فردی مورد توجه قرار میدهند.



روابط صنعتی بر مسایلی چون رابطه کارگر و کارفرما تشکلهای کارگری و کارفرمایی متمرکز بود و در حوزه حوزه علم حقوق قرار دارد و افراد را به صورت دسته جمعی مورد توجه قرار میدهد. مدیریت منابع انسانی و روابط کار با نگرش استراتژیک ایجاب میکند که مجموع تصمیمات عمده در مورد کارکنان متأثر از اهداف و راهبردهای کلی سازمان باشد. با این تفاوت که اگر سازمان دارای ساختار وظیفه ایست. تصمیمات عملیات واحدهای اجرایی به طور کامل منبعت از استراتژی ستاد وظیفه ای خواهد بود.

در حالیکه در شرکتهای چند بخشی که از یک ستاد متعلق به شرکت مادر وستادهای بخشی متعلق به شرکتهای اقماری تشکیل می شود، هر بخش ضمن متأثر بودن از استراتژی شرکت مادر طرح ریزی جداگانه دارد که طبعاً بر کم و کیف ساختار منابع انسانی و روابط کار آنها تأثیر مستقیم می گذارد.



مدیریت منابع انسانی و روابط کار با نگرش استراتژیک ایجاب میکند که در شرکت های چند بخشی که از یک ستاد مرکزی متعلق به شرکت مادر و ستادهای بخشی متعلق به شرکت ها یا واحدهای اقماری خود گردان تشکیل میشود هر بخش ضمن متاثر بودن از استراتژی شرکت مادر طرح ریزی استراتژیک جداگانه داشته باشد که بر کم و کیف ساختار منابع انسانی تاثیر مستقیم میگذارد.

-فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار در شرکت های چندبخشی حداقل به سه سطح استراتژی ارتباط پیدا میکند:

سطح اول: استراتژی کلان و بلند مدت شرکت در راستای چشم انداز بلند مدت است که در آن مأموریت-اهداف-استراتژی های اصلی و... مشخص می شود.

سطح دوم: استراتژی واحدهای زیر مجموعه شرکت است که تحت عنوان شرکت های مستقل یا واحدهای خودگردان SBU سازماندهی میشوند.

سطح سوم: استراتژی حوزه های وظیفه است که تحت عنوان امور فنی-اجرایی-بازاریابی-منابع انسانی و... مطرح میشود.

مدل استراتژیک منابع انسانی

مدل استراتژیک منابع انسانی (نمودار شماره ۲)



منابع: کتاب مدیریت منابع انسانی در شرکتهای چندبخشی، پورسل و آسترانه

در نگرش سیستمی روابط میان استراتژی های منابع انسانی و روابط
کار و استراتژی های شرکت به صورت زیر است:

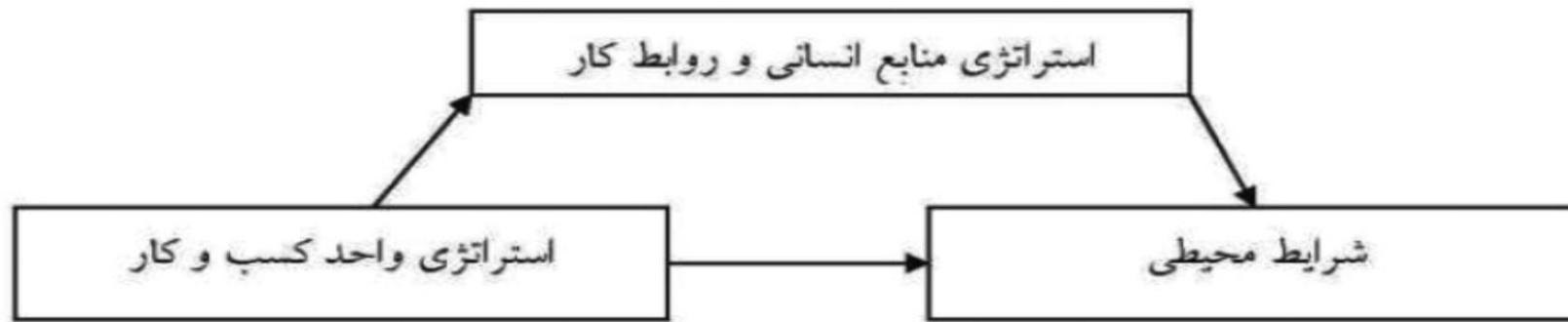
استراتژیهای منابع انسانی $\longleftrightarrow$ استراتژیهای شرکت

previous

NEXT

رابطه سه جانبه شرایط محیطی استراتژی منابع انسانی شرکت مادر واستراتژی واحد های اقماری:

رابطه سه جانبه شرایط محیطی ، استراتژی واحد و استراتژی منابع انسانی (نمودار شماره ۳)



تغییر جهت واحد کسب و کار
تغییر در ارزش های مدیریت
تغییر در استراتژی بازاریابی
تغییر در استراتژی آمیخته محصول
تغییر در استراتژی آمیخته سیستم
سرمایه گذاری
تغییر در ساختار سازمانی

تغییر حجم و اندازه از بازار کل و بازار هدف
تغییر تکنولوژی
شدت رقابت
قوانین و مقررات دولتی
شرایط بازار کار
شرایط شکل های کارگری
شرایط و گرایش های اجتماعی

در حالت های مختلف جمعی (ازچپ به راست) روابط سنتی کار مطرح است که ظاهراً کارگر و کارفرما هیچ گونه اختلافی باهم ندارند. و کارگر در مقابل ارزش کارش مزد میگیرد که نگرشی خوش بینانه است.

مرحله بعد واقع گرایانه است و مرحله اختلاف و تعارضات دسته جمعی است که عکس العمل آن بصورت شکل های کارگری مطرح است و کسب حقوق دیگران بصورت جمعی مورد توجه است. در مرحله پیشرفته تر بطور جمعی حقوق کارگران تامین میشود.

توسعه منابع انسانی (Development)			
مدیریت پدرگونه (Potemalist)			
زمینه های فردی کار			
به حداقل رساندن هزینه های (Cast) پرسنلی			

همزیستی دسته جمعی اختلاف و اعتراض اطاعت از کارفرما
زمینه های جمعی کار

کاربرد مدل ماتریس اقتضایی: اصولاً در شرکت های بزرگ برخورد
تشکلی و اتحادیه ای بیشتر اتفاق می افتد. وزمانی که تعداد پرسنل یک
شرکت چند هزار تن است قدرت دسته جمعی در چارچوب شوراهای
اسلامی اتحادیه ها و نظام های آن بیشتر خواهد بود

در کشور های صنعتی شرکت ها سعی میکنند با مطرح ساختن فلسفه های مدیریتی چون مدیریت کیفیت جامع (TQM) و کیفیت زندگی کاری (QWL) نقش اتحادیه های کارگری را کمرنگ کنند. با این اوصاف بخشی کردن شرکت های بزرگ به واحد های اقماری خودگردان میتواند این روند را بازسازی کند.

در شرکت های کوچکتر بعلت ارتباطات نزدیکتر کارگر و کارفرما و کمتر بودن سلسله مراتب سازمانی و امکان پاسخ دادن سریع تر به خواست کارکنان روابط مطلوب تر است.

در مورد ساختار منابع انسانی و روابط کار در شرکت های چند بخشی در پاسخ به پرسش های زیر الگوهای نظری میتوانند در عمل به کار گرفته شوند:

چرا بعضی شرکتهای چندبخشی دارای یک واحد ستادی بزرگ در ستاد مرکزی شرکت هستند و بعضی دیگر دارای واحد کوچک ستاد مرکزی و یا بطور کلی فاقد واحد ستادی منابع انسانی هستند؟

روندهای متداول سازماندهی واحد مدیریت منابع انسانی در شرکت های چند بخشی چگونه است؟

شرایط مناسب و نامناسب در ارتباط با سازماندهی واحد مدیریت منابع انسانی در ساختارهای چندبخشی کدامند؟

ازجمله :

۱-۳- چه وقت لازم است یک واحد پرسنلی قوی و همه جانبه در ستاد مرکزی شرکت

بوجود آید و یا چه وقت بهتر است واحد مدیریت منابع انسانی بخش ها و شرکتهای

تابعه کاملاً "تخصصی سازماندهی شوند؟

۲-۳- نقش مناسب واحد مرکزی مدیریت منابع انسانی چه باید باشد؟

۳-۳- چگونه می توان بخش ها را در زمینه مدیریت منابع انسانی خودکفا نمود بدون

اینکه کنترل و نظارت ستاد مرکزی نادیده گرفته شود؟

۴-۳- در صورتیکه ستاد مرکزی شرکت مادر فاقد یک واحد ستادی مدیریت منابع انسانی

مجهز باشد، مشکلات و موضوعات عمومی و دستجمعی منابع انسانی چگونه باید حل

و فصل شود؟

میزان دخالت ستاد مرکزی شرکت مادر در امور مربوط به منابع انسانی در شرکت های چند بخشی:

- همانگونه که اشاره شد ، میزان مداخله ستاد مرکزی در امور مدیریت منابع انسانی و روابط کار بخش های تابعه شرکت از قانونمندی کاملاً " مشخصی تبعیت نمی کند و عوامل متعددی در متمرکز بودن یا غیر متمرکز بودن آن دخالت دارد که به پاره ای از آنها به اختصار اشاره شده است . معهذا بطور اجمال می توان ادعا نمود که این نقش معمولاً شامل موارد زیر می باشد :
از جمله :
- ایجاد و تقویت فرهنگ و ارتباطات سازمانی .
- خط مشی گذاری کلی و نظارت در اجرای خط مشی های مرتبط با منابع انسانی و روابط کار .

- ایجاد اطمینان در رعایت فلسفه و اجرای تصمیمات هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت مادر .
- پرورش مدیر و طرح ریزی مسیر شغلی برای مدیران .
- دفاع در مقابل حملات به شرکت از خارج از سازمان .
- هماهنگ کردن اطلاعات بخش ها در ارتباط با منافع خارج از شرکت و هزینه های کلی شرکت بویژه در امور مربوط به روابط کار و بطور مثال با وزارت کار و امور اجتماعی در شرایط ایران .
- انجام مشاوره های داخلی و کمک به رفع اختلافات درون بخشی بین مدیران بخش و مشکلات روابط کاری در بخش ، بعنوان میانجی .
- ارائه خدمات پرسنلی و رفاهی به واحدهای کوچک تحت پوشش شرکت که توان خدماتی و مالی آنها برای تامین کلیه خدمات پرسنلی و رفاهی برای پرسنل خود کافی نیست .
- آموزش (بویژه آموزش مدیران ارشد) از طریق برنامه ریزی و برقراری سمینارها ، کنفرانس های علمی مورد نیاز پرسنل تخصصی بخش ها . در این صورت ممکن است یک تا دو درصد از درآمد بخش ها برای آموزش های خاص مدیران ارشد متخصصین ویژه در اختیار دفتر مرکزی شرکت مادر قرار گیرد .
- ایجاد و یا نظارت در امور بازنشستگی و یا احیانا تعدیل پرسنل بخش ها به منظور هماهنگ کردن و متعادل کردن سن و شرایط بازنشستگی بخش ها .

- لازم به ذکر است که اگر برای دریافت خدمات فوق الذکر توسط بخش ها هزینه ای به ستاد مرکزی پرداخت شود . اغلب این سؤال مطرح می گردد که در مقابل اینگونه پرداخت ها خدمات ملموسی دریافت نمی شود و طبعا بخش ها از پرداخت چنین هزینه هایی خوشحال نیستند .
- برای کاهش اینگونه مشکلات راه حل های مختلفی مطرح شده است که دو راه حل عمده آن به شرح زیر در خیلی از شرکتهای چند بخشی اعمال شده است :
- پرداخت هزینه خدماتی که از امور پرسنلی شرکت مادر دریافت می شود پس از انجام خدمات و مشروط به راضی بودن مدیر پرسنلی بخش از خدمت دریافت شده ، پرداخت انجام گیرد .
- بوجود آوردن یک شرکت یا واحد خودگردان مستقل که بتواند بعنوان یک مرکز درآمد به بخش ها ، خدمات پرسنلی ، رفاهی ، آموزشی و حتی ایمنی و بهداشتی ارائه نماید .

- اجمالاً می توان گفت که نقش واحد مرکزی در حوزه مدیریت منابع انسانی و روابط کار در شرکتهای چندبخشی در زمینه روابط کار بیشتر از مقوله های مدیریت منابع انسانی باید باشد ، زیرا همانگونه که در الگوی فرایند مدیریت استراتژیک منابع انسانی (نمودار ۲) و ماتریس نگاه مدیریتی ، امور فردی و دستجمعی کارکنان (نمودار ۳) ملاحظه می شود . امور دستجمعی شرکتهای چندبخشی بیش از امور فردی آن نیاز به دخالت ، نظارت و هماهنگی دارد .

- درست است که هدف از چند بخشی کردن شرکت های بزرگ کارآتر ساختن و پاسخگو نمودن آنها در شرایط رقابتی بازار است ولی این هدف نباید به قیمت توجه و تاکید بر منافع یک بخش و فراموش شدن منافع بخش های دیگر و کل منافع شرکت مادر ، تمام شود . و یا اینکه منجر به محدود کردن استفاده مؤثر از منابع انسانی متخصص و کمیاب گردد که تامین اینگونه منابع برای بخش ها کمتر امکان پذیر و بسیار پرهزینه است . و بالاخره اینگونه خودگردانی نباید تا آنجا پیش رود که خاصیت هم افزایی (Sinergy) را از مجموعه بگیرد .^{۱۲}

- مسلما بحث در شناخت شکل های مختلف تقسیم وظایف در شرکت های چندبخشی و چگونگی انتخاب مناسبترین راه مقتضی با شرایط محیط داخلی و خارجی سازمانها نیاز به تحلیل ها و تحقیقات مفصل دارد که طبعا در یک مجال نمی گنجد .
- آنچه که از مجموع مطالب ارائه شده می توان استنباط نمود این است که :
- اولاً " شباهتهائی د حوزه مدیریت منابع انسانی سازمانهای کوچک ، متوسط و شرکت های چندبخشی وجود دارد که می توان تدابیر مدیریتی مشابهی برای آنها بکار برد .
- ثانياً " سازمانهای کوچک و متوسط نقش بسیار مهمی در امور اقتصادی ، بویژه ایجاد اشتغال دارند .
- ثالثاً " شرکتهای چندبخشی در عین حال که از سیاست های شرکت مادر تبعیت می کنند باید دارای اختیاراتی در حوزه مدیریت منابع انسانی و روابط کار داشته باشند که رسالت آنها در ایجاد قابلیت انعطاف و نهایتاً " کارائی بیشتر تحقق یابد در غیر اینصورت سازمان بوروکراتیک تر و در نتیجه عملکرد آنها کندتر خواهد شد

نقش های مدیریت منابع انسانی در یک شرکت اقماری:

واحد مدیریت منابع انسانی در یک شرکت اقماری که دارای چندین شرکت زیر مجموعه است باید قابلیت های لازم برای خلق ارزش متناسب با یک ترکیبی از ۴ رویکرد زیر را داشته باشد وگرنه در صورت فقدان قابلیت لازم اتخاذ هر یک از رویکردهای چهارگانه ذیل به جای خلق ارزش موجب تخریب ارزش شده و به کل شرکت صدمه میزند.

❖ خلق ارزش برای هریک از شرکت ها به صورت جداگانه:

- ۱- کمک به تدوین استراتژی و خط مشی های مدیریت منابع انسانی برای یک شرکت
- ۲- ارائه مشاوره های تخصصی با توجه به نیازهای خاص مدیریت منابع انسانی متناسب با کسب و کار آن شرکت
- ۳- پشتیبانی و ایجاد شرایط و تسهیلات برای به کار گیری کارکردهای مدیریت منابع انسانی متناسب با ویژگی خاص شرکت مادر مستقل از کارکردهای مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده برای سایر شرکت های اقماری.

❖ خلق ارزش یا ایجاد ارتباطات پیوستگی بین مدیریت منابع انسانی شرکت های مختلف با رویکرد تولید سینرژی:

- ۱- تامین منابع انسانی برخی شرکت ها از خروجی شرکت های دیگر اقماری براساس یک برنامه و مسیر شغلی بین شرکت های اقماری
- ۲- ایجاد فرصت های گردش شغلی پاره وقت در سایر شرکت های اقماری به منظور استفاده از تخصص های مورد نیاز و نیز اقدامات توسعه ای
- ۳- ایجاد شرایطی برای یادگیری شرکت های اقماری از یکدیگر در حوزه های مدیریت منابع انسانیو سایر حوزه های مدیریتی کلیدی در کسب و کار شرکت های اقماری

❖ خلق ارزش با ایجاد خدماتی مشترک هر شرکت با توجه به صرفه در مقیاس:

۱-انجام اقداماتی فراگیر و مشترک برای تقویت برند کارفرما برای کل شرکت

۲-ارائه خدمات مشترک به همه شرکت های اقماری با ایجاد منابع مشترک مانند تاسیس و مدیریت مراکز ارزیابی شایستگی برای کل شرکت , انجام نظر سنجی ها و ارزیابی های عمومی - خدمات مشترک کارمندیابی و استخدام

۳-شناسایی شرکت هایی برای برون سپاری برخی اقدامات حوزه منابع انسانی و مدیریت و نظارت بر عملکرد ایجاد برون سپاری

❖ پشتیبانی از اقدامات مدیریت منابع انسانی در سطح کل شرکت در راستای استراتژی های سطح شرکت:

- ۱- تدوین استراتژی های , خط مشی ها و ارزش ها مدیریت منابع انسانی کل شرکت متناسب با استراتژی ها و ارزش های در نظر گرفته شده برای کل شرکت
- ۲- پشتیبانی از کلیه اقدامات مدیریت منابع انسانی در سطح شرکت مانند ادغام شرکت های اقماری-انحلال آن ها-کوچک سازی در سطح شرکت ها...



با تشکر از توجه شما

پایان