

سامانه چهاربخشی مدیریت منابع انسانی

مرتضی مجدفر

مطالعات موردی در اداره بهینه واحدهای پیش دبستانی

«در دوره کارشناسی، درس هایی داشتیم که هنگام مطالعه آنها، اصلاً فکر نمی کردم بتوانم در فعالیت های مدرسه ای کوچک ترین استفاده ای از محتوای آنها به عمل بیاورم. ولی در عمل این گونه نشد و بسیاری از مطالب، راهنما و راهگشای کار مدیریتی من در کودکان پویا شد. برای مثال، در درس مدیریت، محتی داشتیم با عنوان «مدیریت منابع انسانی» که در ارتباط با این درس، با چهار کارکرد مهم، یعنی جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد آشنا می شدیم. از وقتی مدیر واحد پیش دبستانی و کودکان پویا شدم، تا امسال که ۲۱ سال از آن زمان می گذرد، از آموزه های علمی این چهار کارکرد، بارها و بارها در ارتباط با منابع انسانی دور و بر خودم استفاده کرده و از نتایج خوب آنها بهره بردارم.

حالا اگر بخواهم همه تجربه های این سال ها را بیان کنم، مثنوی هفتاد من کاغذ می شود. پس سعی می کنم برخی از ناب ترین تجربه هایم را درباره هر یک از این چهار کارکرد برایتان توضیح دهم. البته قبل از ذکر هر بخش از تجربه ها، برای آشنایی بیشتر شما، مفهوم علمی هر یک از چهار کارکرد را اندکی شرح می دهم و پس از اتمام بیان تجربه ها، بحث را با جمع بندی مختصری به پایان می رسانم.»

این ها گفته های خانم نیک پرور برای شروع بحث خود در این شماره است. تجربه های وی را مرور می کنیم.

کارکرد جذب

«جذب» به تمام عملیاتی اطلاق می شود که برای گزینش، استخدام و به کارگیری کارکنان و نیز آشنایی آنها با محیط کار، همکاران، نوع کار، تسهیلات و امکانات، مشکلات و تنگناهای موجود در محیط کار، نوع و چگونگی ارتباطات انسانی و اداری و هم چنین سامانه های کنترلی طراحی شده در محیط کار انجام می شوند. البته بعضی از این آشنایی ها با توجه به ماهیتی تشریحی که با خود به یکدک می کشند، در زمره بهسازی، آموزش ضمن خدمت و ارتقای معلومات (یعنی کارکرد بعدی) نیز قرار می گیرند. در واقع، این نوع آشنایی ها، شکل خاصی از آموزش به شمار می روند.

تجربه های جذب

قبل از این که برگزاری «جشن شکوفه ها»

و نیروهای جدیدی وارد مجموعه شوند. هر وقت نیروی جدیدی اعم از مربی، کمک مربی، خدمت گزار و... وارد کودکان پویا می شوند، خودم را ملزم می بینم که لااقل یک روز کاری کامل را با او بگذرانم. در تمام مدت این روز، همراه با فرد مذکور به تمامی قسمت های آموزشگاه سرکشی می کنم و با معرفی همکاران، تجهیزات و امکانات آموزشگاه، تلاش می کنم به طور ضمنی مقررات، آیین ها و ضوابط داخلی و جاری را هم به وی یادآوری کنم. تا حالا سابقه نداشته است همکار جدیدم را بلافاصله به سر کلاس یا محلی که باید در آن جا کار کند، اعزام کنم. به این طریق به همکار جدید و نیز دیگران نشان می دهم که حضور فرد جدید در مجموعه چه قدر اهمیت دارد و با این فعالیت ها، سعی می کنم فرد جدید را جذب و وابسته سازمان کودکان پویا کنم. برای اولیای دانش آموزان هم برنامه های

به عنوان یکی از فعالیت های عملیاتی کارکرد جذب در حوزه دانش آموزان کلاس اول ابتدایی باب شود، ما اولین هفته کاری کودکان پویا را با برنامه های جذابی آغاز می کردیم، به طوری که کم انگیزه ترین کودکان هم با رغبت در آموزشگاه حاضر می شدند. این برنامه را سال هاست اجرا می کنیم و به رغم زحمات زیادی که در تأمین هزینه ها و آماده سازی گروه های سرود و نمایش حرفه ای متحمل می شویم و نیز فعالیت های فشرده و فراوانی که کادر کودکان پویا در ابتدای سال تحصیلی انجام می دهند، به دلیل اثربخشی خوبی که مشاهده می کنیم، لحظه ای در اجرای این برنامه تردید نمی کنیم.

کودکستان واحدی تربیتی است و نیروهای گوناگونی در آن مشغول به کارند. طبیعی است همه ساله تعدادی از کارکنان به دلایل گوناگون از سازمان کودکان پویا

خاصی در کارکرد جذب به اجرا می‌گذارم. برای مثال در چند جلسه اولیه «انجمن اولیا و مربیان»، به هیچ عنوان از ضرورت کمک‌های مردمی سخنی به میان نمی‌آورم و سعی می‌کنم با امکانات و تسهیلاتی که کودکانم فراهم کرده است، آن‌ها را جذب آموزشگاه کنم. برای نمونه، کتابخانه مجهزی برای اولیا فراهم کرده‌ایم که آن‌ها می‌توانند کتاب‌های آن را به امانت بگیرند و در منزل بخوانند. علاوه بر این، اولیا اجازه دارند در دو هفته اول، تا هر وقتی که دلشان بخواهد در کودکانم و نزد فرزندان خود حضور داشته باشند. این قبیل فعالیت‌ها، در جذب و علاقه‌مند شدن آن‌ها به محل حضور فرزندشان تأثیر فراوانی دارد.

کارکرد بهسازی

«بهسازی» به همه اقداماتی گفته می‌شود که به نوعی در ارتقای شخصی

و شغلی کارکنان و نیز به‌روز در آوردن آگاهی‌های آن‌ها نقش داشته باشد. بعضی از این آموزش‌ها را می‌توان به شکل کلاسیک در کلاس‌های آموزش ضمن خدمت و طبقه‌بندی شده (دانشگاهی-آموزشی) برگزار کرد. برخی دیگر نیز به صورت نمایش فیلم‌های آموزشی و علمی، انتشار مجله، برگزاری اردو و بازدیدهای علمی و فرهنگی-هنری، بازدید از محیط‌های کاری مشابه، شرکت در مجامع علمی و تشکیل گروه‌های کاری خودجوش توسط نیروی انسانی خواهند بود. در هر حال، هدف به‌دست آوردن اطلاعات مورد نیاز کارکنان، برای بهبود کیفیت در امور است.

تجربه‌های بهسازی

◀ مثال کتابخانه اولیا که آن را در زمره تجربه‌های جذب ذکر کردم، علاوه بر کارکرد مذکور، کارکرد بهسازی نیز دارد. به عبارت

دیگر، کارکرد بهسازی این فعالیت، قوی‌تر از کارکرد جذب آن است. برای اولیا، علاوه بر کتابخانه، قفسه فیلم‌های آموزشی مرتبط با تربیت کودکان را هم مهیا کرده‌ایم که این اواخر اکثر آن‌ها را به صورت سی‌دی در آورده‌ایم. قبلاً اولیا فقط می‌توانستند فیلم‌ها را به امانت بگیرند، ولی از هنگامی که نسخه سی‌دی اغلب فیلم‌ها آماده شده است، اکثر اولیا تمایل دارند نسخه‌ای از فیلم‌های مورد علاقه برایشان تکثیر شود. البته از این کتابخانه و قفسه فیلم، مربیان و کارکنان کودکانم هم استفاده می‌کنند که به طور قطع در بهسازی آن‌ها نقش دارد.

◀ در دفتر همکاران، تابلویی داریم که هر هفته با نصب سه تراکت در قطع A4، پیام‌های آموزشی مورد نظرمان را به اطلاع همکاران می‌رسانیم. در این تابلو، به غیر از این تراکت‌ها، هیچ چیز دیگری نصب نمی‌شود. در



جایی خواندم که نوشته بود اگر این پیام‌های آموزشی به درستی و با نیازسنجی انتخاب شوند، بعضی وقت‌ها اثر بخشی آن‌ها از یک دوره آموزش ضمن خدمت ۳۰ - ۲۰ ساعتی بیشتر است.

چند سال پیش، سمیناری را توسط کودکان پویا برگزار کردیم که همه سخنرانان و ارائه‌دهندگان مقاله آن از میان همکاران پیش دبستانی ما انتخاب شده بودند. البته چند نفری از مسئولان پیش دبستانی منطقه و اداره کل هم در سمینار ما سخنرانی کردند.

برای آن که همه کارکنان در این حرکت بهسازی شرکت داشته باشند، آن‌ها را در گروه‌های دو نفری سازمان دهی و به هر گروه، موضوعی از مباحث مرتبط با واحدهای پیش دبستانی را احاله کردم. قرار شد آن‌ها به طور مشترک روی موضوع‌ها کار کنند و مقاله‌های خودشان را در دو بخش ارائه دهند.

آن‌ها می‌باید در بخش اول، به مبانی علمی هر موضوع اشاره و سپس در بخش دوم، تجربه‌های کاری خودشان را درباره همان موضوع ارائه می‌کردند؛ درست مثل همین شیوه‌ای که من در مورد تشریح چهار کارکرد مدیریت منابع انسانی به کار گرفته‌ام.

این سمینار بسیار مورد توجه قرار گرفت و شرکت‌کنندگان در آن که از میان مربیان واحدهای پیش دبستانی منطقه انتخاب شده بودند، همکاران ما را بسیار مورد لطف قرار

دادند. با این کار، ما هم فعالیت بهسازی انجام دادیم و هم غیرمستقیم کمی سرک کشیدیم به سه کارکرد دیگر مدیریت منابع انسانی.

کارکردنگهداری

«نگهداری»، از جمله اقدامات تأمینی مرتبط با نیروی انسانی است که اموری چون بیمه، بازنشستگی، صندوق تعاون و امداد، تعاونی مسکن و مصرف، مهدهای کودک و ویژه فرزندان کارکنان، توجهات شغلی خاص و تکریم شخصیت را در بر می‌گیرد. شاید بتوان توجه به پرداختی‌های حقوقی مناسب را نیز در زمره این اقدامات قرار داد. تمهید ساز و کارهایی به منظور ایجاد تسهیلات رهبری و مدیریت برای مدیران نیز از این دست امور است. هم‌چنین در مدیریت اسلامی، توجه به بعد معنوی انسانی و نیازهای روحی - روانی او نیز از امور نگهداری محسوب می‌شود.

تجربه‌های نگهداری

از سال‌ها پیش در کودکان پویا، صندوق قرض الحسنه‌ای راه انداخته‌ایم که با پرداخت‌های مستمر همکاران و دریافتی از برخی افراد خیر، در حد امکان توانایی پرداخت وام به همکاران را داریم. این صندوق کوچک، خیلی از وقت‌ها مشکلات کوچک و بزرگ همکاران مدرسه را حل کرده است.

اعتقاد دارم فعالیت‌های مربوط به کارکرد نگهداری، نباید خیلی عجیب و غریب و دور از ذهن باشند و با کارهای ساده‌ای هم می‌توان به تحقق این کارکرد کمک کرد. برای مثال، تا حالا اجازه نداده‌ام همکاران پیش دبستان برای کارهای کوچک اداری خود، مثل دریافت گواهی اشتغال به کار، تعویض دفترچه بیمه، اعلام شماره حساب و چندین و چند کار ساده دیگر که معمولاً در ادارات آموزش و پرورش باید انجام دهند، دائماً در حال رفت و آمد به اداره باشند. این قبیل کارها را هر مدرسه‌ای می‌تواند بخشی از فعالیت‌های نامه‌رسانی و اداری خود قلمداد کند و اجازه دهد همکاران به کارهای مهم‌تر تربیتی خود برسند. به نظر من، این قبیل کارها هم نوعی

فعالیت نگه‌دارنده محسوب می‌شوند. هر ماه در پایان هر یک از شوراهایی که در کودکان تشکیل می‌شود، بخشی را هم به فعالیت‌های نگهداری اختصاص می‌دهیم. در این بخش که معمولاً با پایان جلسه مقارن می‌شود، به همکارانی که در همان ماه به دنیا آمده‌اند، هدیه می‌دهیم و از کسانی که به مناسبتی در طی ماه، خود یا اعضای خانواده‌شان موفقیتی کسب کرده‌اند، تجلیل می‌کنیم. هم‌چنین سعی‌مان بر این است که حتماً هر سه ماه یک بار، یکی از همکاران بازنشسته یا به عبارتی پیشکسوت را به کودکان دعوت و شورا را با حضور او برگزار کنیم. درخواست صدور تقدیرنامه از اداره و اعطای آن به همکاران و نیز هم‌فکری در مورد راه انداختن اردوهای زیارتی - سیاحتی کوتاه مدت برای کارکنان و خانواده‌های آنان، از جمله اقدامات تأمینی است که سعی می‌کنیم در جلسه‌های صمیمی درون مدرسه‌ای، آن‌ها را انجام دهیم یا مقدمات اجرای آن‌ها را فراهم کنیم

کارکرد کاربرد

«کاربرد» حاصل جمع سه کارکرد قبلی است؛ یعنی نیرویی که جذب شده، آموزش‌های لازم را دیده و بهسازی علمی و عملی در او حاصل شده و با اقدامات تأمینی مناسب و در حد مقدرات، از خروج او از سازمان جلوگیری شده است، باید با اقدامات مناسبی چون ارتقای شغلی، تغییر در محل جغرافیایی و فیزیکی خدمت، سپردن پست‌های مدیریتی و تسهیلات بیش‌تر، از همراهی او تشکر و سپاس‌گزاری کرد و نیز سازمان را از تجربه‌های فراوان او در سمت‌های سرپرستی و مسئولیت بهره‌مند ساخت. کاربرد در واقع به کار بردن تجربه‌های فرد در سمت‌ها و مسئولیت‌های گوناگون، از جمله سرپرستی، مدیریت و مشاوره است.

تجربه‌های کاربرد

اگرچه این کارکرد مدیریت منابع انسانی، بیشتر ناظر بر اعطای تسهیلات مدیریتی و



ارشدیت به کارکنان است و تحقق آن در درون واحدهای آموزشی چندان میسر نیست، با وجود این سعی کرده‌ام در حد مقدرات، این کارکرد را در کودکان پویا محقق سازم. برخی از این تجربه‌ها، به شرح زیرند:

▶ در سال‌های اولیه حضورم در سمت مدیریت، به تجربه خانم **پیروی**، معاون کودکانستان احترام گذاشتم سعی کردم تا زمانی که خود او به کار معاونت علاقه و به همکاری با من تمایل دارد، از او در همین سمت استفاده کنم.

▶ همان‌طور که در یکی از تجربه‌های نگه‌داری ذکر کردم، دعوت از همکاران پیشکسوت، ضمن این که در عمل به سایر همکاران در حوزه امنیت شغلی آرامش می‌داد و به نوعی یک اقدام تأمینی محسوب می‌شد، در عمل فعالیتی مرتبط با حوزه کاربرد و بهره‌گیری از تجربه‌های فراوان قدیمی‌ها، مشاوره گرفتن از آن‌ها و احترام گذاشتن به آن‌ها بود.

▶ خانم **محبوبه عابدی**، مربی بهداشت کودکانستان پویا، بعد از خانم پیروی، قدیمی‌ترین نیروی واحد پیش دبستانی ماست. او نماینده همکاران هم است و سال‌هاست که در انتخابات ابتدای سال، بقیه او را به عنوان نماینده انتخاب می‌کنند. من اکنون سال‌هاست که پذیرفته‌ام هیچ تصمیمی را در مدرسه، بدون مشورت با خانم عابدی اتخاذ نکنم و فکر می‌کنم این هم نوعی از تحقق کارکرد کاربرد در واحدهای پیش دبستانی باشد.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در مدیریت منابع انسانی، دوره عملیات کارکردهای چهارگانه جذب، بهسازی، نگه‌داری و کاربرد، بسته به شرایط، می‌تواند از چند سال تا چند ده سال متغیر باشد. هر قدر طول دوره زمانی جذب تا کاربرد نیروی انسانی کوتاه‌تر باشد، می‌تواند نشانه جابه‌جایی سریع مدیریت‌ها و نبود سازوکارهای مناسب ارزش‌یابی در ارتقای شغلی باشد. البته این مورد را می‌توان در سازمان‌هایی که پیچیدگی سازمانی زیادی

ندارند و هرم سازمانی آن‌ها دارای ارتفاع کم‌تری است، مثبت تعبیر کرد. طولانی بودن طول دوره جذب تا کاربرد نیروی انسانی، نشان از نبود شتاب در جابه‌جایی مدیریت‌ها، وجود سازوکارهای قابل اطمینان برای ارتقا و ارزش‌یابی شغلی، و سپردن کار به دست افراد با تجربه دارد. این مورد را با دید منفی نیز می‌توان این‌طور تعبیر کرد که سازمان بسته است، شاغلی از آن خارج نمی‌شود، ارتقا محدود و کار در دست باتجربه‌هایی است که بقیه را کم‌تجربه می‌دانند و از دادن مسئولیت به آن‌ها ابا دارند و یا این که هرم سازمانی بسیار مرتفع است و رسیدن به رأس یا قله هرم، به زمان زیادی احتیاج دارد.

در هر حال، در چهار کارکرد جذب، بهسازی، نگه‌داری و کاربرد، عامل ایجاد انگیزه بسیار مهم و قابل توجه است. با ایجاد انگیزه در هر یک از این چهار مرحله، می‌توانیم همیشه تنور تلاش‌های منابع انسانی را گرم نگه داریم و نیروهای انسانی را برای گذر از مرحله‌ای به مرحله بعد مهیا سازیم. اقدامات انگیزشی مناسب می‌توانند کار را جذاب، آموزش و بهسازی را مفید، اقدامات تأمینی را ضروری و ارتقا و کاربرد را قابل دسترسی سازند. اقدامات انگیزشی، روغن زلالی است که در هر یک از مراحل عملیاتی موتور چهارزمانه مدیریت منابع انسانی، بر پیکره آن تزریق می‌شود و به طور قطع به محض قطع این اقدامات، موتور دچار آسیب می‌شود و از کار خواهد افتاد. از کار افتادن سیستم مدیریت منابع انسانی، می‌تواند به جذب انسان‌های بدون انگیزه، بدون معلومات، بدون تعلق خاطر و انگیزه شغلی و بدون تأمین روحی و مادی و در نهایت بدون عشق به ارتقا و ترفیع شغلی و کاری (کاربرد) بینجامد. بدون اقدامات انگیزشی مناسب و بدون کارکردهای چهارگانه مدیریت منابع انسانی، در نهایت افرادی غیر کارآمد نصیب سازمان ما خواهند شد که به طور قطع مطلوب نظرمان نیست.

پرسش‌هایی برای بحث، گفت‌وگو و تبادل نظر

۱. با توجه به تجربه‌هایی که در مورد کارکرد جذب عنوان شده است، پنج فعالیتی را که می‌توان برای جذب اولیای نوآموزان به مشارکت در فعالیت‌های کودکانستان طراحی کرد، به طور کامل شرح دهید. هم چنین، پنج فعالیت را برای جذب نوآموزانی که با دوستان، مربیان و کارکنان کودکانستان مشکل ارتباطی دارند، توضیح دهید.

۲. برای مربیان کودکانستان، درباره ضرورت آشنایی با روش‌های جدید تربیت کودک و لزوم استفاده از نگرش‌های روان‌شناختی جدید در امر نگه‌داری و تربیت نوآموزان سخن می‌گویید. مربیان از سخنان شما استقبال می‌کنند و از شما می‌خواهند اطلاعات و مهارت‌های آن‌ها را در این مورد ارتقا دهید. با توجه به مفهوم کارکرد بهسازی، برنامه‌هایی را که در این زمینه طراحی می‌کنید، توضیح دهید.

۳. تجربه‌های انگیزشی طرح شده در متن مطالعه موردی را به دقت بخوانید و معایب و محاسن هر یک را در جدولی فهرست کنید.

۴. به پایان سال تحصیلی نزدیک می‌شویم. عده‌ای از مربیان کودکانستانی، با مراجعه به کارشناس پیش دبستانی در اداره، از وی درخواست می‌کنند که محل خدمت سال آینده آن‌ها را عوض کند. به نظر شما در مورد این عده، بیشتر کدام بخش از کارکردهای مدیریت منابع انسانی تحقق نیافته است. چرا؟ بحث کنید.

۵. معاون یک کودکانستان، پس از ۲۷ سال سابقه خدمت و ۱۷ سال فعالیت در امر معاونت، به رغم دارا بودن شرایط احراز پست مدیریت، از مدیر خود می‌خواهد که از سال آینده اجازه دهد او در سمت مربی یا کمک مربی فعالیت کند. او در مقابل پرسش مدیرش، مبنی بر این که چرا چنین درخواستی دارد، سکوت می‌کند. به نظر شما، بیشتر کدام بخش از کارکردهای مدیریت منابع انسانی در مورد وی محقق نشده است و برای دلگرمی او به کار، چه باید کرد؟

