

## بهسازی منابع انسانی

از: علی مفتخر

در این مقاله کوشش شده است تا درباره فرایند و زمینه‌های بهسازی منابع انسانی بحث و گفتگو شود و در نهایت، مدل یا الگویی ارائه گردد که براساس آن بتوان نقاط قوت و ضعف یک نظام مدیریتی را در این جهت شناسایی کرد.

مبحث توسعه منابع انسانی یا بهسازی منابع انسانی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین، و در عین حال شیرین‌ترین، ظریف‌ترین و مشکل‌ترین مباحث و فسرایندهای مدیریت است که مدیران و کارشناسان را در تمام مکاتب و دیدگاه‌های مدیریت در جهان به‌خود مشغول ساخته است. پیچیدگی و اهمیت موضوع در اینجاست که عنصر و عامل اصلی بحث انسان است، با رفتارها، کنش‌ها و واکنش‌های غیرقابل پیش‌بینی و در عین حال با توانایی رسیدن به اوج فضیلت و کمال انسانیت، و یا برعکس، با امکان سقوط به رذایل اخلاقی. مسأله مهم انسان است، که به‌عنوان مهم‌ترین، باارزش‌ترین، مفیدترین و حیاتی‌ترین دارائی و سرمایه هر سازمانی قادر است باعث موفقیت یا عدم موفقیت سازمان گردد.

بهسازی منابع انسانی، یکی از وظایف مهم هریک از قسمت‌ها و بخش‌های مختلف سازمان، بخصوص قسمت‌های پرسنل و آموزش هر سازمان یا شرکت می‌باشد.

اخیراً در سطح جهانی توجه خاصی به این مقوله مبذول گشته است و سازمان‌های موفق متوجه شده‌اند که چنانچه در زمینه بهسازی منابع انسانی سازمان پیشرفت کنند و نظام‌های پرسنلی و آموزشی و سیستم‌های موجود خود را بهبود بخشند، در کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمان و نیروی انسانی آن، نتایج بسیار خوبی بدست خواهد آمد.

چرا بهسازی منابع انسانی در سالهای اخیر از

اهمیت ویژه‌ای برخوردار گشته است؟ دسته‌ای از دلایل به‌شرح ذیل می‌باشند:

- رقابت شدید سازمان‌ها در سطح بین‌المللی.
- کم‌هویت‌شدن انسان‌ها به‌دلائل بزرگی و پیچیدگی سازمانها و دیوان‌سالاری (بوروکراسی) در سطح وسیع.

- رشد کند برخی از سازمانها و از دست‌دادن بازارهای آنان سبب شده تا به کارکنانی که توانایی و استعداد کار بهتر و بیشتری دارند توجه مخصوص بشود.

- سطح دانش و تحصیلات کارکنان بالاتر رفته است، و لذا توقعات آنها نیز افزایش یافته است.
- نظام ارزشی کارکنان تغییر کرده و می‌خواهند در سرنوشت خود و مقررات سازمان حرفی برای گفتن داشته باشند.

- کارکنان امروزی، بیشتر از گذشته، درباره زندگی کاری و حرفه‌ای خود فکر می‌کنند و نگران هستند. آنها شغلی مطمئن، درازمدت و ارضاءکننده می‌خواهند و مایلند در شغل خود رشد و توسعه پیدا کنند.

- نوع نیروی کار در حال تغییر است، بخصوص در بعضی از ممالک، زنان، اقلیت‌ها، و کسانی که قبلاً کمتر در نیروی کار بودند، حالا در مشاغل و مسئولیت‌های حساس فعالیت می‌کنند و مسئولیت بیشتری دارند.

- دخالت بیشتر دولتها در امور کارکنان، مثلاً اتحادیه‌ها و نگرانی دولتها برای امنیت شغلی کارکنان و بازنشستگی آنان باعث توجه بیشتر به منابع انسانی شده است.

تعریف بهسازی منابع انسانی

بهسازی منابع انسانی عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از طرف سازمان و مدیریت در جهت بهبود و افزایش کارایی، بهره‌وری، انگیزش، توسعه

کیفی، ارزیابی عملکرد، رضایت شغلی، بالندگی، خلاقیت، تلاش، و بطور کلی رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی، با توجه به اهداف سازمان و کارکنان، به‌کار گرفته می‌شوند.

شکافتن اجزای این تعریف مارا به زمینه‌ها و عناصر مهم مدیریتی در بحث بهسازی منابع انسانی، به‌شرح زیر هدایت می‌کند. زمینه‌های اصلی فعالیت بهسازی منابع انسانی که در اکثر سازمان‌ها و مدیریت‌ها مشاهده می‌شود عبارتند از:

۱ - برنامه‌ریزی سازمانی

۲ - برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۳ - کارمندیابی / تامین نیروی انسانی (انتخاب، استخدام و کارایی)

۴ - آشناسازی و توجیه و جامعه‌پذیرنمودن نیروی انسانی

۵ - آموزش و پرورش نیروی انسانی

۶ - بهسازی و بالندگی مدیریت (آموزش مدیریت)

۷ - برنامه‌ریزی مسیر شغلی و خدمتی

۸ - تعیین استانداردهای عملکرد

۹ - ارزیابی عملکرد

۱۰ - نظام پرداخت و مزایای شغلی

۱۱ - انگیزش و رضایت شغلی

۱۲ - بهره‌وری

۱۳ - بهداشت روانی و شغلی و ایمنی

۱۴ - روابط کارگری (اتحادیه‌ها) و روابط صنعتی

۱۵ - بهسازی و توسعه سازمان (بالندگی سازمانی)

۱۶ - کاربرد تکنولوژی اطلاعات در حوزه مدیریت منابع انسانی

بندهای (۲)، فعالیت‌های «برنامه‌ریزی» هستند، و بند ۳ فعالیت «کارمندیابی» بندهای ۴ تا ۹ فعالیت «بهسازی نیروی انسانی»، و بندهای

۱۰ تا ۱۶ فعالیت‌های «نگهداری نیروی انسانی» نامیده می‌شوند.

کل این فرایند، با توجه به اهداف کلان و استراتژیک سازمان و برنامه‌های راهبردی آن در جهت:

- \* رشد کمی و کیفی و بقاء سازمان
- \* بهره‌وری
- \* سود
- \* خدمات و...

انجام می‌شود، و با تجزیه و تحلیل مشاغل و وظایف مورد نیاز سازمان و ارائه نتایج و داده‌ها به برنامه‌ریزان در جهت برآورد و تامین نیاز به منابع انسانی، خلاصه می‌گردد.

پس از آن، تجزیه و تحلیل استراتژیک (راهبردی) منابع انسانی، حاصل از تجارب و اندوخته‌های مدیریت سازمان و متخصصین منابع انسانی در جهت نیل به اهداف سازمان، به عمل می‌آید و از راه‌های متفاوت و کارساز برای رسیدن به اهداف سازمان بهره‌گرفته می‌شود.

برنامه‌ریزی انسانی، نوع روابط و ساختار سازمانی و شکل گزارش‌دهی و مسئولیت و اختیارات را تعریف و مشخص می‌سازد و ساختار سازمانی مناسب فعالیت سازمان را در هر زمان خاص طراحی می‌کند. در اینجا هماهنگی لازم بین وظایف و مسئولیت‌ها و کانا‌های ارتباطی، حیطه نظارت و غیره مشخص می‌گردد. در طراحی ساختار سازمانی می‌بایست به انتظارات سهام‌داران، مدیران، کارکنان، دولت، هیات مدیره و سایر سازمان‌های مرتبط توجه شود.

انواع ساختارهای سازمانی عبارتند از ساختار سازمانی متمرکز، ساختار وظیفه‌ای، ساختار وظیفه‌ای متمرکز، ساختار غیرمتمرکز براساس منطقه جغرافیایی، غیرمتمرکز براساس نوع محصول یا خدمات، ساختار ماتریس (شبکه‌ای)، ساختار اقتضایی، و ساختار براساس هوشمندی سازمان برای سازمان‌های فراگیرنده که دارای متخصصین سطح بالا هستند.

برنامه‌ریزی نیروی انسانی تعداد و نوع تخصص نیروی انسانی مورد نیاز سازمان را در یک زمان خاص و برای آینده سازمان مشخص می‌کند. چنین وظیفه‌ای اهداف و مقاصد سازمان را تبدیل به نیاز به نیروی انسانی کرده و برنامه‌ها و راه‌کارهای لازم برای رفع این احتیاجات را پیشنهاد می‌کند. ترکیب و تعداد نیروی انسانی

موجود و آینده سازمان، چگونگی تامین این منابع از داخل و خارج از سازمان، چگونگی تامین و جایگزینی ترک خدمت، بازنشستگی، فوت و بیماری نیروی انسانی، و برنامه توسعه و پیشرفت این انسانها طی سالیان خدمت در سازمان، از جمله فعالیت‌های برنامه‌ریزی در این بخش می‌باشد.

**بخش کارمندیابی (استخدام و انتخاب و کاریابی)** نیروی انسانی را از بازار کار جذب می‌کند و واجد شرایط ترین فرد را برای استخدام انتخاب می‌کند و یا از داخل سازمان پست‌های خالی را با فرد مناسب پوشش می‌دهد. چنین وظایفی، تامین نیروی انسانی ماهر و کاردان و توانا و باتجربه، برای انجام صحیح کارها را پیدا می‌کند و در مشاغل صحیح قرار می‌دهد. داشتن شرح شغل دقیق، جامع و کامل برای هر شغل قبل از استخدام و انتخاب فرد برای آن شغل، داشتن مشخصات داوطلب از قبیل تحصیلات، تجربه، سن، جنسیت، دانش، مهارت، استعدادهای ویژه، داشتن روش‌های انتخاب مناسب از قبیل آزمون‌های هوش، استعداد، شخصیت، مراکز ارزیابی، خط‌شناسی و غیره. داشتن آگهی مناسب و جامع استخدامی، و انجام مصاحبه صحیح و کامل استخدامی از جمله اقدامات مهم و لازم می‌باشند. این مرحله کارمندیابی و انتخاب صحیح اولیه بقدری مهم است که بسیاری از سازمان‌های موفق مبالغ زیادی را چه از نظر هزینه و چه از نظر وقت نیروی انسانی صرف می‌کنند تا مناسب‌ترین افراد را در بدو استخدام برای سازمان پیدا کنند.

بخش بعدی با آشناسازی و توجیه و فرایند جامعه پذیرنمودن نیروی انسانی آغاز می‌گردد. در اینجا افراد تازه‌وارد با فرهنگ سازمانی آشنا و اخت می‌شوند. نظام ارزشی و رفتاری سازمان را می‌آموزند. افراد و مشاغل کلیدی شرکت را می‌شناسند و با آنان آشنا می‌شوند. در اینجا است

● آموزش یک فرایند دایمی و مادام‌العمر است و تمام افراد سازمان به آن نیاز دارند.

● بهره‌وری یک فرهنگ است که می‌بایست در روح و جان کارکنان و سازمان جایگزین شود.

● سازمان باید اطلاعات صحیح، سریع، دقیق و بهنگام داشته باشد.

که فرد تازه‌وارد بایستی با فلسفه و آرمان شرکت آشنا شود و به آن متعهد گردد و در جهت آن کار کند. بسیاری از سازمانها، این مرحله را جدی نمی‌گیرند و بصورت زودگذر آنرا طی می‌کنند. در حالیکه این فرایند در ایجاد تعهد و وفاداری فرد نسبت به سازمان بسیار مهم است. در این مرحله است که می‌کوشیم به فرد تازه‌وارد نشان بدهیم که فعالیت درخشان او چه امتیازاتی برای سازمان و برای خود او خواهد داشت.

بسندهای ۵ و ۶، یعنی آموزش و پرورش نیروی انسانی و بهسازی و بالندگی مدیریت، اقداماتی است که می‌بایست همواره به صورت پویا در زندگی سازمانی جریان داشته باشد. آموزشهای تخصصی شغلی، آموزشهای رفتاری، آموزشهای مهارتی، آموزشهای روانی - حرکتی و هرگونه آموزشی که برای بهتر انجام دادن کارها لازم باشد، در این بخش دیده می‌شود. یک مجموعه مستقل و مهم، آموزشهای مربوط به بهسازی و بالندگی مدیریت است، که مخصوص روسا و مدیران شاغل می‌باشد و نیز برای کسانی که سازمان در نظر دارد در آینده از آنان به عنوان مدیر استفاده کند. این آموزشها نیز، با توجه به فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی و نظام سیاسی، اعتقادی، اقتصادی و فلسفه و نظام مدیریتی حاکم، می‌بایست برنامه‌ریزی و اجرا گردند. باید به‌خاطر داشته باشیم که آموزش یک فرایند دائمی و مادام‌العمر است و تمام افراد سازمان به آن نیاز دارند.

به‌طور کلی تعریف آموزش عبارت است از تغییر و بهبود در دانش یا شناخت، مهارت و نگرش به‌شکلی که موجب افزایش کارایی، بهره‌وری و توانایی انجام کار بهتر و سریعتر، با عنایت به اهداف و راهبرد (استراتژی) کلان سازمان و نظام ارزشی پایدار و فرهنگ سازمانی شود. موضوع پرورش نیروی انسانی، بیشتر با تغییر و بهبود نگرشها و گرایشها، رفتارها، هنجارها و تفکر و نظام ارزشی فرد سروکار دارد که حتی المقدور می‌بایست به آن توجه شود.

موضوع بعدی برنامه‌ریزی مسیر شغلی یا خدمتی برای افراد است. انسانها نباید در تاریکی حرکت کنند. باید بدانند که تلاش ۳۰ ساله آنان در سازمان به چه تقاطعی می‌تواند ختم شود. باید دید و بینش روشنی از نحوه ترفیعات و پیشرفت شغلی خود داشته باشند، تا چنانچه به‌نحو برجسته‌ای کار کنند بدانند که کجا خواهند رسید. از چه امتیازاتی برخوردار خواهند شد و چه

جایگاه و پایگاه شغلی را می‌توانند در آینده برای خودشان متصور شوند.

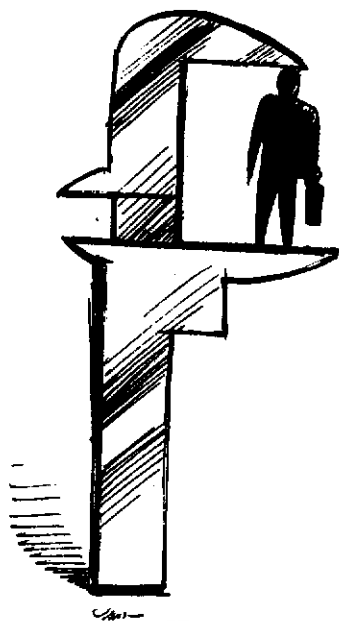
تعیین و تدوین استانداردهای عملکرد برای هر شغل و ارزیابی عملکرد براساس استانداردهای تعیین شده، به‌عنوان قدمهای بعدی، فرایندی است که لازم است به‌طور مستمر در سازمان در جریان باشد. انسانها مایلند بدانند چگونه کار می‌کنند، مایلند بازخورد دریافت کنند. مایلند بهتر کار کنند و برای کار خوب تشویق شوند، و برای کار نه‌چندان خوب، به آنها توضیح و توجه لازم داده شود. اگر سازمان به این نکات توجه کند، باعث انگیزش بیشتر در انسانها می‌گردد، و اگر توجه نکند، انسانهایی متفاوت می‌شوند. اگر پیشرفت و ترقی در سازمان براساس یک نظام منصفانه و عادلانه و سیستم صحیح ارزیابی عملکرد نباشد، دیری نمی‌گذرد که بی‌علاقگی به کار و بی‌تفاوتی ایجاد می‌شود. نظام ارزیابی عملکرد باید به‌نحوی طراحی شود که یک نظام ارشادکننده و هدایت‌کننده باشد، و نه یک نظام کنترل و مچگیری.

چرا سازمانها ارزیابی عملکرد انجام می‌دهند؟

- برای بهتر انجام دادن کارها
- برای تمیز دادن کارکنان ساعی و تشویق آنان
- برای مشخص کردن نیازهای آموزشی و پرورشی کارکنان
- برای انتخاب مدیران بالقوه برای آینده سازمان
- برای انگیزش کارکنان و جهت‌دهی به کار آنان
- برای تقسیم عادلانه دست‌آوردهای سازمان (حقوق و مزایا) بین کارکنان با توجه به نتایج کار آنان

• برای پیگیری نحوه انجام کار فرد در سازمان طی یک مدت زمان طولانی

نظام پرداخت و سیستم‌های مزایای شغلی، بعنوان بخش بعدی، نیز می‌بایست قابل رقابت در بازار کار و تامین‌کننده فرد باشد. نظام حقوق و دستمزد، همراه با نظام مزایای سازمان، چنانچه به‌شکل مطلوب، با توجه به وضعیت اقتصادی سازمان و مملکت طراحی شده باشند و برای جبران حداقل نیازهای معیشتی کارکنان پیش‌بینی‌های لازم بعمل آمده باشد و برای کارهای فوق‌العاده و برجسته کارکنان، جبران زحمات و تشویق‌های مادی و معنوی در سطح بسیار بالا، در آن دیده شده باشد، می‌تواند نیروی انسانی فعال و خلاق را هرچه بیشتر و بهتر به تلاش وادارد و آنها را همراه با سازمان به حرکت درآورد. احساس رشد، مسئولیت، سازندگی،



شکل ۱

• بهسازی و توسعه سازمان، یا بالندگی سازمانی، یکی از مباحث پیچیده مدیریت است.

• انگیزش یعنی اینکه چکار کنیم تا کارکنان با میل و رغبت و علاقه و تمایل بیشتر کار کنند و کار آنها موجبات رضایت مادی و بخصوص رضایت معنوی آنان را فراهم سازد و به آنها احساس رشد و توانایی و سازندگی بدهد.

روانشناسی و مطالعات فرهنگی

موفقیت، بالندگی، همراه با پادشاهای کلان نقدی و جنسی برای کارهای فوق‌العاده، زمینه فعالیت بیشتر و بهتر نیروی انسانی هوشمند، توانا، متخصص و متعهد سازمان را فراهم می‌سازد.

مفهوم بعدی، موضوع انگیزش و رضایت شغلی نیروی انسانی است، که باید در مدیریت و بهسازی منابع انسانی به آن توجه خاص بشود. انگیزش یعنی اینکه چکار کنیم تا کارکنان با میل و رغبت و علاقه و تمایل بیشتر کار کنند و کار آنها موجبات رضایت مادی و بخصوص رضایت معنوی آنان را فراهم سازد و به آنها احساس رشد و توانایی و سازندگی بدهد. مطالعات و نظریات بسیاری در این زمینه ارائه شده است، از قبیل نظریه طبقه‌بندی سلسله مراتب نیازها که توسط «مازلو» عنوان شد، نظریه X و Y «مک‌گرو»،

نظریه عوامل بهداشتی/عوامل انگیزشی «هرزبرگ»، نظریه انتظار «ویکتور ورووم»، نظریه برابری یا انصاف، نظریه هدف‌گذاری، نظریه‌های رفتارگراییان (مانند «اسکینور» و دیگران) در مورد شرطی‌شدن و اکتنش‌های رفتاری، نظریه «مک‌لهند» در مورد نیازهای سازندگی، همبستگی، و قدرت، و نظریه اقتضائی انگیزش، می‌تواند مطرح باشد. ولی هر سازمان و هر مدیریتی در زمان و مکان و شرایط خاص، باید از سیستم یا مجموعه سیستم‌ها و نظریه‌هایی که برای آن شرایط و اوضاع و احوال، از نظر انگیزش کارکنان کارساز هستند، استفاده کند.

بهره‌وری، و توجه به این موضوع، مبحث

مهم دیگری در بهسازی منابع انسانی می‌باشد. چگونه از درون داده‌های ثابت و مشخص، برون‌دادهای بیشتری بدست آوریم؟ یا بطور کلی بهره‌وری عبارت است از نسبت بین ستاده و داده. یعنی مقدار ستاده‌ای که از مقدار معینی داده بدست می‌آید. چه از نظر کمی، کیفی و چه از نظر زمان و هزینه و غیره، بتوانیم تدابیری را بیندیشیم و سیستم‌هایی را طراحی کنیم که موجب بهره‌دهی بیشتر از منابع ثابت باشند. ایجاد روش‌های کاری مناسب و مفید، استفاده از تکنولوژی پیشرفته، جلوگیری از ضایعات و دوباره‌کاری‌ها، هماهنگی در کارها و مدیریت زمان و تمام این فرایندها و همچنین آموزش بیشتر برای نیل به این هدفها، می‌تواند در توجه بیشتر به عامل بهره‌وری موثر باشد. بهره‌وری یک فرهنگ است که می‌بایست در روح و جان کارکنان و سازمان جایگزین شود و تبدیل به یک فرهنگ و نظام ارزشی ملی شود، تا در تمام شئون زندگی به آن توجه شود.

بهداشت روانی و شغلی و ایمنی در کار از جمله عوامل مهم دیگر، در توجه به نیروی انسانی و بهسازی منابع انسانی می‌باشند. نیروی انسانی سازمان باید در محیطی امن و دور از خطرات جسمی و جانی و با ایمنی کامل و وسائل، تجهیزات و ماشین‌آلات، و حتی المقدور، فارغ از فشارهای عصبی، روحی، روانی و شغلی فعالیت کند. کارکنان باید با علل و عوامل سبب‌شونده فشارهای روانی کار از قبیل استرس، اضطراب و افسردگی آشنا شوند و نحوه مقابله و سازگاری با این بیماری‌های عصر حاضر را بیاموزند. نه تنها در محیط کار، بلکه خارج از محیط کار نیز، کارکنان با استرس‌های مختلفی روبه‌رو هستند که در بازده کاری و شغلی آنان

تأثیر مستقیم دارد. لذا توجه به این عوامل از طرف سازمان می‌تواند در افزایش و بهبود کارایی کارکنان و سازمان مفید و موثر باشد و سازمان را با صرفه‌جویی‌های زیاد، مثل غیبت کمتر، روحیه بهتر، نوسانات پرسنلی (اخراج، استعفاء) کمتر، مخارج درمانی و بیمارستانی کمتر و... مواجه سازد.

**توجه به روابط صنعتی (روابط کارگری و اتحادیه‌ها)،** در ممالکی که اتحادیه‌ها فعال هستند، از جمله عوامل دیگر بهسازی منابع انسانی محسوب می‌گردد. تفکیک عادلانه مشاغل از نظر طبقه‌بندی و پرداخت‌های مساوی برای کار و زحمت مساوی، و توجه به نیازهای کارکنان از نظر روابط صنعتی و داشتن نمایندگان کارکنان و اتحادیه‌ها در جلسات و هیات‌های مدیره شرکت‌ها، تا هم منافع کارکنان و هم منافع سازمان تامین گردد.

**بهسازی و توسعه سازمان، یا بالندگی سازمانی،** که یکی از مباحث پیچیده مدیریت است، به‌عنوان زمینه مهم دیگر بهسازی منابع انسانی، با کاربردهای رفتار سازمانی سروکار دارد و بطورکلی با تغییرات برنامه‌ریزی شده در سازمانهای بزرگ مرتبط است. بسیاری از فعالیت‌هایی از قبیل ایجاد مراکز ارزیابی، تقویت و غناء شغلی، مدیریت بر مبنای هدف، تغییر رفتار سازمانی، گروه‌های کاری، تحلیل روابط متقابل و آموزش‌های حساسیت از جمله فعالیت‌های بهسازی و بالندگی سازمانی محسوب می‌شوند. یک تعریف از بالندگی سازمانی، از «وارن بنیس» بشرح زیر می‌باشد:

«واکنش در مقابل تغییر و یک استراتژی یا راهبرد پیچیده علمی که در جهت تغییر اعتقادات، باورها، گرایشها و ارزشها و ساختار سازمانی ایجاد می‌شود، تا بتواند پذیرش تکنولوژی، بازار و تغییرات جدید را تا حد ممکن تحمل کند و با آن سازگار باشد».

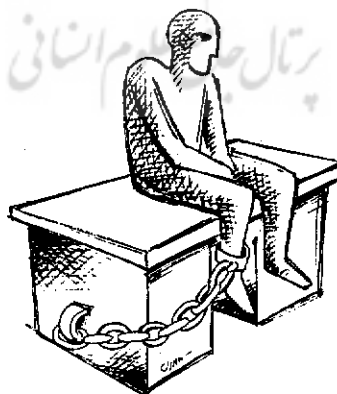
اهداف موردنظر و فواید فعالیت توسعه،

بهسازی و بالندگی سازمانی عبارتست از:

- بهبود روابط درون سازمانی و روابط کاری.
- افزایش اثربخشی کل نظام سازمانی.
- حل مشکل و سازگاری بیشتر عوامل انسانی.
- ایجاد فرصت برای انسانها تا مشارکت و تأثیر خود را در تصمیمات افزایش دهند.
- هماهنگ و هم‌جهت ساختن اهداف فرد و سازمان.
- و بالاخره، کاربرد تکنولوژی اطلاعات در حوزه.

مدیریت منابع انسانی که در سالهای اخیر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار گشته است. سازمان باید اطلاعات صحیح، سریع، دقیق و بهنگام داشته باشد. ما باید همواره بدانیم چه نیروهایی با چه مشخصاتی و در چه قسمتهایی داریم. باید بتوانیم سریعاً تصمیم‌گیری کنیم که برای مشاغل و مسئولیت‌های جدید چه نوع نیروی انسانی و با چه ویژگیهایی نیاز داریم و بتوانیم سریعاً آنان را از بین کارکنان موجود انتخاب کنیم. تکنولوژی اطلاعات همراه با سیستم‌ها و نرم‌افزارهای پیشرفته کامپیوتری جدید باید این امکان را به سازمان بدهد تا کلیه مدیران بتوانند در هر لحظه از نیمیخ تخصصی و توان و هوشمندی سازمان خویش آگاه شوند. وضعیت تجربه، تخصص، تحصیلات و مهارتهای ویژه نیروی انسان چیست؟ در کجا نیاز به نیروی انسانی بیشتر داریم؟ در کجا، احیاناً نیروی انسانی مازاد داریم؟ و تمام این قبیل سوالات می‌بایست با یک سیستم جامع و مناسب اطلاعاتی کامپیوتری قابل پاسخ باشند. بنابراین، کاربرد تکنولوژی اطلاعات در بهسازی منابع انسانی و برای برنامه‌ریزی آینده و کلان سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است.

### • کاربرد تکنولوژی اطلاعات در بهسازی منابع انسانی و برای برنامه‌ریزی آینده و کلان سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است.



• در طراحی ساختار سازمانی می‌بایست به انتظارات سهام‌داران، مدیران، کارکنان، دولت، هیات مدیره و سایر سازمان‌های مرتبط توجه شود.

به‌طور خلاصه، در این مقاله درباره زمینه‌های اساسی و نقش استراتژیک بهسازی منابع انسانی بحث و گفتگو کردیم. تقریباً مجموعه این عوامل را می‌توان در مدلی که تحت عنوان «نقش استراتژیک بهسازی منابع انسانی» ارائه شد، ملاحظه کرد. همانطوریکه مشاهده می‌شود، مدیریت می‌تواند در هر لحظه از زمان، فعالیت بهسازی منابع انسانی سازمان خود را با این مدل تطبیق دهد و ببیند در کجا نقاط قدرت یا ضعف وجود دارد. در کجا باید توجه و تأکید بیشتر معطوف کند و این فرایند مستمر را با همکاری سایر مدیران استراتژیک شرکت دنبال کند. کسب بازخورد از نیروی انسانی شرکت نیز نباید فراموش شود، چون آنها هستند که کارها را انجام می‌دهند و مهمترین سرمایه سازمان می‌باشند. اگر حقیقتاً به این مهم اعتقاد داشته باشیم که نیروی انسانی سازمان مهم‌ترین، باارزش‌ترین، حیاتی‌ترین و اصلی‌ترین سرمایه، منبع، یا دارایی سازمان می‌باشد، و بدون شعار، و از روی حسن نیت و بطور جدی و صمیمی، این نیروها را باور داشته باشیم، به آنها ارزش بگذاریم و تلاش کنیم تا شایستگی و شکوفائی این سرمایه‌های انسانی را افزایش دهیم، ضمن آنکه دقیقاً توجه کنیم اگر کسانی مایل به کار و کوشش نیستند و کارشکنی می‌کنند و یا به هر نحو تعلل می‌ورزند، با آنان نیز برخورد مناسب حالشان را داشته باشیم. در آن صورت و با عنایت به زمینه‌های بهسازی منابع انسانی که در این مقاله از آنها سخن گفتیم، می‌توانیم بگوئیم که مشغول فعالیت بهسازی منابع انسانی سازمان هستیم و در این راه قرار گرفته‌ایم. راهی که اگر تمام مدیران و مسئولان و کارکنان سازمان، با عزمی راسخ، آن را بپذیرند و دنبال کنند، موجب توفیق و سربلندی و بالندگی کارکنان، مدیریت، و سازمان خواهد شد. □

علی مفتخر

لیسانس جامعه‌شناسی از دانشگاه ایالتی کالیفرنیا در ساکرامنتو، فوق‌لیسانس مدیریت از سازمان مدیریت صنعتی، کارشناس آموزش مدیریت و بهسازی منابع انسانی، مدرس دانشگاه.