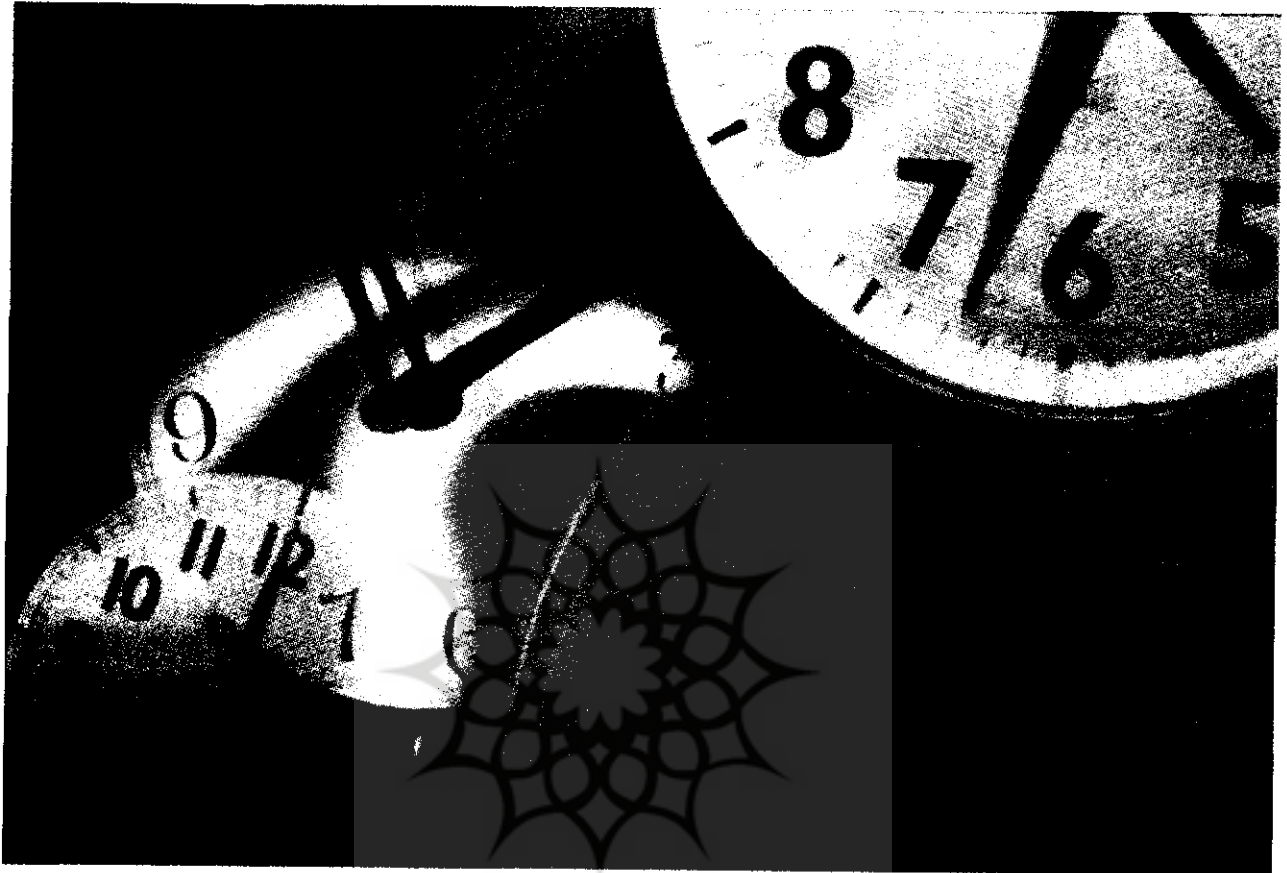


# مدیریت و توسعه منابع انسانی؛ نگرش‌ها و راهبردها

دکتر سید مهدی میرحسینی زواره\*



مفروضات رویکرد روابط انسانی را به شرح زیر می‌توان عنوان کرد: ● بهره‌وری، بیش از آنکه به طرح شغل و پاداش‌های اقتصادی بستگی داشته باشد به عوامل اجتماعی و روانی مربوط می‌شود. ● فلسفه مدیریت باید بر موارد زیر تأکید داشته باشد: ● ارتباطات ● همکاری‌ها ● درگیر کار شدن یا دخالت افراد در کار ● ایجاد احترام برای افراد ● انسان یک موجود اجتماعی است و میل دارد با دیگران ارتباط داشته باشد. ● آموزش سرپرستان، پشتیبانی از کارکنان و ایجاد اتحادیه‌ها در اولویت قرار دارند.

## نتیجه بررسی‌ها

روابط انسانی در ایجاد محیط خوب برای کار، مؤثر بود ولی در افزایش بازده و حتی رضایت شغلی کارکنان تأثیر قابل توجهی را به وجود نیاورد. زیرا: ● فرض این بود که کارگر یا کارمند خوشحال، پرکار نیز هست این حکم فقط در برخی موارد صدق می‌کرد. ● این رویکرد، به تفاوت‌های فردی کارکنان توجه لازم را نداشت. ● این رویکرد، به ساختار شغل، مقررات و استانداردها که توجه افراد را به اهداف سازمان

و کارایی. ۳- کارایی و اثربخشی و نیز عواملی مانند: کیفیت کار، غیبت، ترک کار و رضایت ارباب رجوع.

## تاریخچه مختصر مدیریت منابع انسانی

۱- قبل از مدیریت علمی:

● کارکنان از لحاظ توان انجام کار برابر تلقی می‌شدند. ● نظارت مستمر از جمله ضروری‌ترین اقدام‌های کارفرما بود. ● در صورت کم‌کاری، کارکنان تهدید به اخراج می‌شدند. ● نگاه به انسان مانند نگاه به مواد خام، ماشین‌آلات و نظایر آن بود.

۲- رویکرد مدیریت علمی:

● طراحی کار به شکل مؤثر ● مطالعه حرکت و زمان صرف شده برای انجام کار ● بررسی ابزار ● تدوین استانداردهای عملکردی منصفانه ● پرداخت مالی ● توجه بیشتر مدیر به نتیجه کار و فنون رسیدن به آن معطوف می‌شد. ● کارها تقسیم‌بندی و تکراری شد. افراد در تصمیم‌گیری‌ها و قضاوت‌ها دخالت نمی‌کردند زیرا تصور می‌شد آنان فاقد صلاحیت لازم برای حل مسایل هستند.

۳- رویکرد روابط انسانی:

اشاره: توسعه سرمایه انسانی نقش مؤثری در افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها دارد. درآموزه‌های نوین مدیریتی، توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فرآیندها و فعالیت‌ها را دربر می‌گیرد که امکان شکوفایی و ظهور و بروز قابلیت‌ها و استعدادها را فراهم می‌سازد. مقاله حاضر با آرایه مدل مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، یادگیری سازمانی و... را به بحث و بررسی می‌گذراند.

## تعاریف

مدیریت منابع انسانی: برنامه‌ها، خط‌مشی‌ها و اقداماتی که موجب اداره نیروی کار در یک سازمان می‌شود.

## توانمندسازی

۱- آرایه ابزارها و منابعی به کارکنان که بتوانند منافع خود و سازمان را گسترش دهند. ۲- فرآیند تقویت باورهای خود-کارآمدی کارکنان. ۳- میزان برخورداری کارکنان پایین‌ترین سطح سازمان از اختیارات و توان تصمیم‌گیری.

## بهره‌وری

۱- نسبت برون‌داد به درون‌داد. ۲- ترکیبی از اثربخشی

معطوف می‌سازند عنایت لازم را نداشت.

روابط انسانی، رویکردی خوب ولی ناظر بر یکی از عوامل توسعه بهره‌وری بود.

باید توجه داشت که عوامل دیگر مانند: ● گروه‌های کار ● توسعه مسیر شغلی ● برنامه «توانمندسازی» و نظام‌های انتخاب و جایگزینی نیز در ایجاد «بهره‌وری» مهم و مؤثر هستند.

۴- رویکرد منابع انسانی: اهداف اساسی این رویکرد و باورهای محوری آن به شرح زیر قابل ذکر است:

اهداف:

۱- افزایش اثربخشی سازمانی ۲- تأمین نیازهای افراد باورها:

۱- افراد، سرمایه‌های اصلی سازمان هستند و سهم مثبت و محوری در فعالیت‌های تولیدی (خدمات، کالا و حتی دانش) دارند. ۲- خط مشی‌ها و برنامه‌ها باید نیازهای اقتصادی و نیازهای عاطفی کارکنان را تأمین کنند. در عین حال توازن میان رفع نیازهای سازمان به وجود آورند. ۳- شرایط محیطی برای توسعه مهارت‌ها فراهم شود. رشد و تکامل افراد، ایجاد شغل‌های چالش‌انگیز و کارهای جالب، مورد توجه قرار گیرند.

### توسعه منابع انسانی

یکی از مفاهیم، موضوعات و حتی کارکردهایی که در زمره تحولات عمیق در دنیای مدیریت منابع انسانی از آن یاد می‌شود، مفهوم، موضوع و کارکرد «توسعه منابع انسانی» است. این مهم از طریق آموزش، توسعه (رشد افقی شغلی)،

توسعه سازمان و سایر روش‌ها صورت می‌پذیرد.

در آموزه‌های نوین مدیریت منابع انسانی، وقتی صحبت از توسعه منابع انسانی می‌شود، منظور مجموعه‌ای از فرآیندها و فعالیت‌هایی است که سبب می‌شوند قابلیت‌ها و استعدادهایی که هنوز فرصت شکوفا شدن نیافته‌اند، عینیت و امکان ظهور پیدا کنند.

توسعه منابع انسانی را اگر یک سامانه و فرآیند تصور کنیم، مشتمل بر سامانه‌های فرعی متعددی است که مدیریت مؤثر این موضوع مهم در

مجموعه مدیریت منابع انسانی، مستلزم شکل‌دهی و استقرار شایسته این سامانه‌های فرعی

به شرح زیر است: ۱- سامانه تجزیه و تحلیل

نیازهای آموزشی. ۲- سامانه مسیر پیشرفت شغلی.

۳- سامانه تخصیص منابع برای توسعه کارکنان و سرمایه‌گذاری در این راه. ۴- سامانه ارتباطات و

تعامل. ۵- سامانه آموزش‌های توجیهی و آشناسازی کارکنان. ۶- سامانه نظارت و مراقبت

دایمی به ویژه در رابطه با چگونگی به کارگیری آموخته‌ها در عمل و تأثیر آن بر کارایی و بهره‌وری.

۷- سامانه ارزشیابی و پی‌گیری تأثیر آموخته‌ها روی عملکرد و پیامدها.

در برخوردی امروزی‌تر و غنی‌تر اگر کارکنان را «سرمایه انسانی» سازمان بدانیم و این سرمایه را متشکل از: ۱- حقایق

و واقعیت‌ها که از آموزش‌های کلاسیک و تحصیل علم کسب می‌شوند. ۲- مهارت‌ها که از آموزش‌های کاری، تمرین‌ها و

تجربه‌ها به دست می‌آیند. ۳- ورزیدگی و کارکشتگی که از درس‌آموزی از موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته حاصل

می‌شود. ۴- قضاوت‌های ارزشی که متکی بر باورها، مفروضات و ادراک‌های شخصی است. ۵- شبکه‌های

اجتماعی که از طریق ارتباط با دیگران (همکاران، هم‌ردیفان، مراجعان و دیگر ذی‌نفعان) شکل می‌گیرند.

تصور کنیم، راهبردها و راهکارهای توسعه سرمایه انسانی سازمان‌ها به عنوان مهم‌ترین عامل افزایش بهره‌وری و کارایی

آنها، مقابل روی مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرد. راهبردها و راهکارهای یاد شده به طور عمده شامل موارد زیر است: ۱-

برنامه‌ریزی منظم سرمایه انسانی. ۲- برنامه‌ریزی و توسعه نیروی کار. ۳- نظام پاسخگویی ۴- مدیریت استعداد. ۵-

توسعه رهبری و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری. ۶- مدیریت دانش و توسعه کارکنان. ۷- مدیریت عملکرد. ۸- مدیریت

تفاوت‌های فردی و برابری فرصت‌های استخدامی و حقوق انسانی. ۹- مدیریت روابط نیروی کار. ۱۰- مدیریت تعارض.

در این میان یادگیری چه در وجه فردی چه در وجه سازمانی آن از اهمیت و موقعیت خاصی برخوردار است. تأثیر یادگیری

بر عملکرد سازمان‌ها، فرض مسلم و اصلی پذیرفته شده است. اینکه، نیروی انسانی به وجود آورنده تمایز و کلید برتری

سازمانی بر دیگر سازمان‌هاست نیز امکان پذیر تلقی می‌شود. علاوه بر آن، آموزش و یادگیری امری متعلق به موقعیت‌ها و

قابل انتقال از فردی به فرد دیگر ارزیابی می‌شود. بنابراین یادگیری برای هر موقعیت و در هر موقعیت، ضرورتی جدی و

نیازی غیرقابل گذشت، تعریف می‌شود.

در یادگیری به عنوان یکی از وجوه یا عوامل مهم توسعه منابع انسانی، قبل از هر چیز بررسی و دستیابی به راهبردهای

گوناگون آن به خصوص در شکل فردی و سازمانی این مهم، ضرورت دارد که بدین منظور، راهبردهای شناخته شده و

معمول یادگیری به شرح زیر معرفی شوند.

### راهبردهای یادگیری فردی

۱- چرخش شغلی ۲- مأموریت خاص و ویژه ۳- مربی‌گری ۴- رایزنی خردمندان ۵- مدیر به منزله معلم ۶- طرح توسعه فردی ۷- گروه‌های یادگیری ۸- خود یادگیری

### راهبردهای یادگیری سازمانی

۱- جلسه ۲- یادگیری در عمل ۳- گروه‌های میان وظیفه‌ای ۴- برنامه‌ریزی راهبردی ۵- ساختارهای یادگیری

موازی ۶- ترازایی و به‌گزینی (الگوگیری) ۷- کنفرانس از راه دور ۸- یادگیری از توفیق پایدار ۹- یادگیری گروه محور

۱۰- ارزیابی متوازن

اگر مدیریت دولتی را اداره کارآمد و اثربخش سازمان‌های بخش دولتی و امور عمومی از طریق انجام وظایف پنج‌گانه

مدیریت یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، رهبری و نظارت، بدانیم، کارآمدی سازمان و توانمندی

کارکنان سازمان هم وسیله آن و هم نتیجه و نشانه آن خواهد بود. به این منظور این نوشته را با اشاره به بعضی

از نشانه‌های فقدان توانایی در کارکنان یک سازمان، ویژگی‌های کارکنان توانمند و مشخصات سازمان‌های

توانمند به پایان می‌بریم و تحلیل و تفسیر بیشتر موضوع را به مجال دیگری محول می‌کنیم.

### ویژگی‌های کارکنان توانمند

۱- احساس می‌کنند وجودشان لازم است. ۲- احساس مسؤلیت می‌کنند. ۳- عضوی از گروه هستند. ۴- استعداد و توانشان به کار گرفته می‌شود.

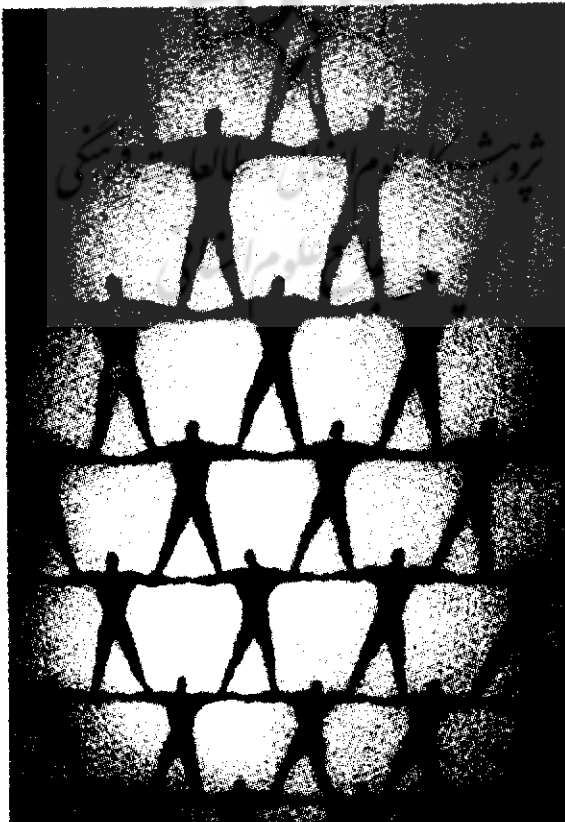
۵- بر نحوه انجام کار خود کنترل دارند. ۶- ابداع و نوآوری دارند.

### ویژگی‌های سازمان‌های توانمند

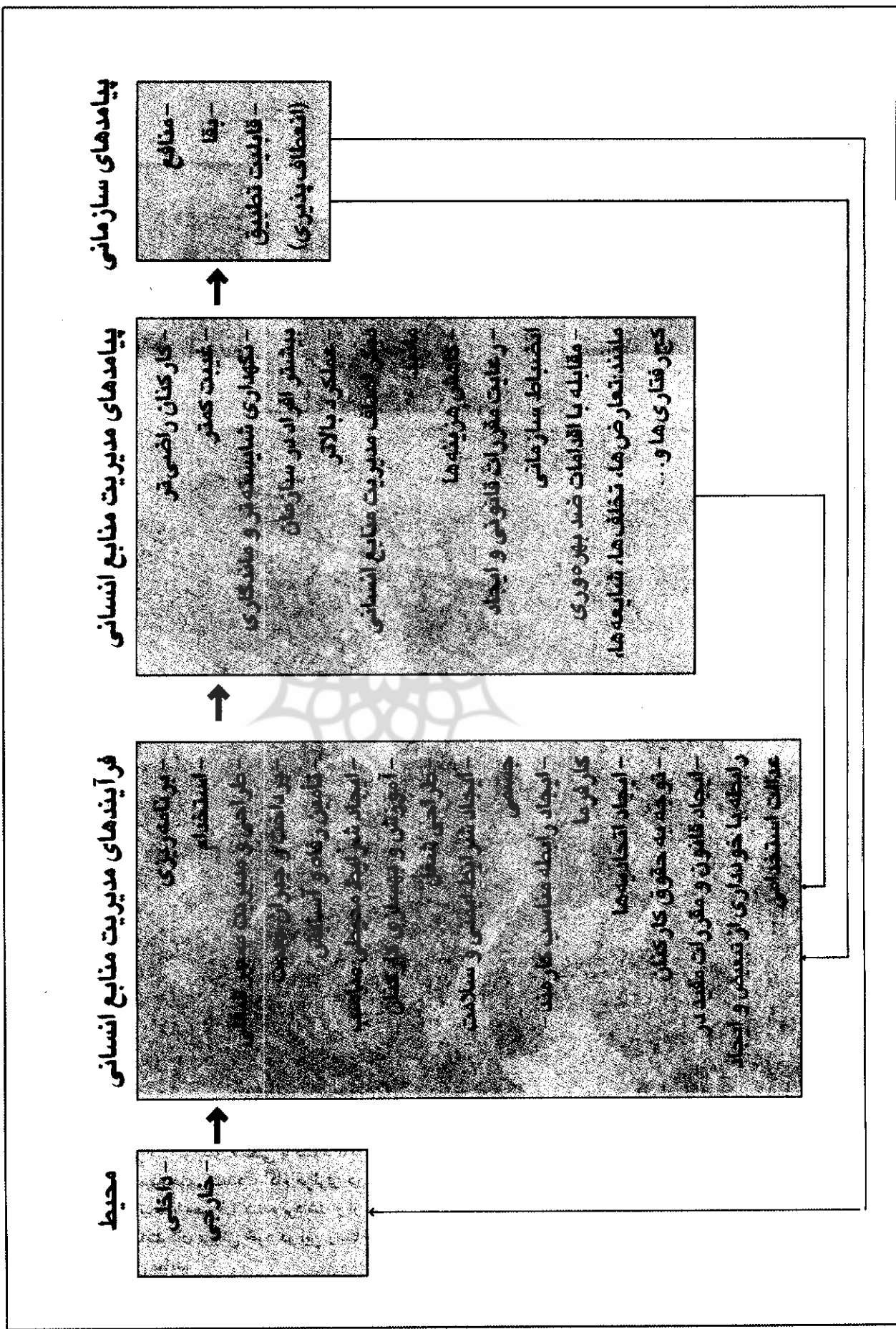
۱- روحیه بالا. ۲- رفتار عادلانه. ۳- شناخت و قدردانی. ۴- کارگروهی. ۵- مشارکت. ۶- ارتباطات. ۷- دارا بودن محیط سالم.

● مشاور معاونت توسعه مدیریت و سرمایه‌انسانی

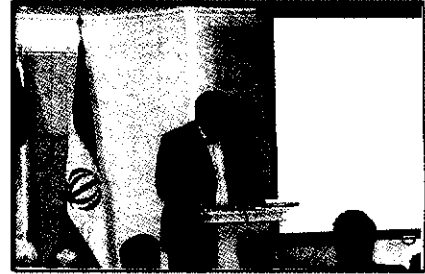
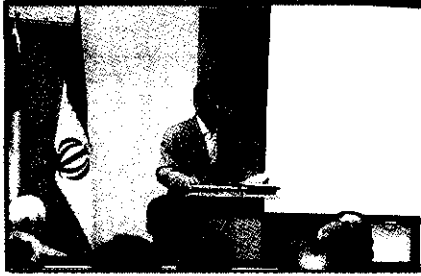
مدل مدیریت منابع انسانی در صفحه بعد



## مدل مدیریت منابع انسانی



# PAKSHOMA



همکاری و تعامل دو سویه و سازنده  
اتحادیه تعاونیهای مصرف فرهنگیان  
ایران با شرکت های لوازم خانگی  
نقش قابل توجهی در ارائه خدمات  
بهرتر و بیشتر به اعضا دارد.

شرکت تولیدی صنعتی پاکشوما با برگزاری  
سمینارهای متعدد، گام موثری در جهت  
ارتباط با مصرف کننده برداشته و از نظرات  
نمایندگان فروش خود در این راستا استفاده  
می نماید.