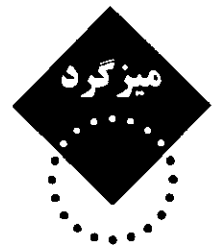
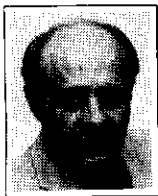


توسعه منابع انسانی؛ چالشها و راهکارها



شرکت کنندگان در
میزگرد

بخش اول



محمود نظاری



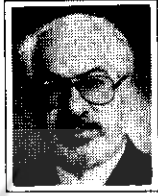
حلی محمدگوردزی



سیداحمد طباطبایی



نسرتین جزینی



قاسم انصاری رناتی



بهزاد ابرالمعای



غداپار ایللی

فارغ‌التحصیل رشته مدیریت، مدیرعامل و یکی از بنیانگذاران گروه شرکت‌های همکاران سیستم

دکترای روانشناسی بالینی، عضو شورای جهانی روان‌درمانی، عضو هیات رئیسه فدراسیون آسیایی روان‌درمانی، استاد دانشگاه، مدیر جذب و آموزش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

دکترای مدیریت دولتی با گرایش توسعه، دارای مقالات علمی در مدیریت و توسعه در نشریات تخصصی، مدیرکل دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور

دکترای مدیریت دولتی از کالیفرنیا، جنوبی، عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی، دارای بیش از ۲۵ سال تجربه تدریس، پژوهش و مشاوره در حوزه‌های مختلف منابع انسانی

دکترای مدیریت رفتار سازمانی، دانشیار دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی، قائم‌مقام سازمان ملی بهره‌وری ایران

دکترای مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی، دارای پانزده سال سابقه مدیریت در حوزه مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های خودروسازی، قائم‌مقام مدیرعامل ایران خودرو در برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی

فوق دکترای مدیریت آموزش عالی از آمریکا، دانشیار دانشگاه تهران، عضو هیات علمی کارشناسی ارشد و مشاور مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی

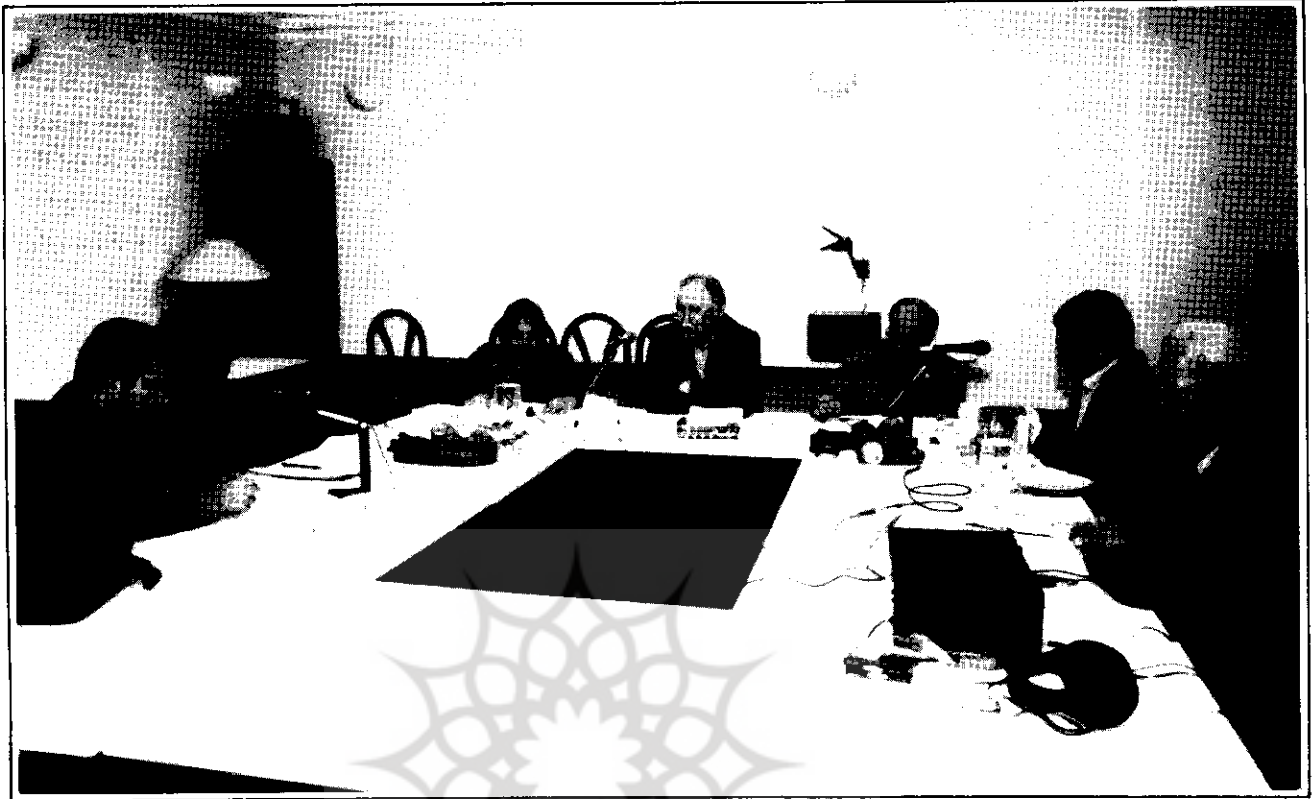
اشاره

در جهان متحول و پرشتاب امروز، سازمانها و بنگاههای کسب و کار در تلاشند برای رسیدن به اهداف سازمانی و اقتصادی و تداوم حیات خود از الگوها و شیوه‌های مختلف بهره‌گیرند. به بیان دیگر هریک سعی می‌کنند در پی کسب مزیت رقابتی جدیدی باشند تا از سقوط و واژگونی و خطرات ناشی از دگرگونیهای سریع در امان بمانند.

بی‌شک در میان مزایای رقابتی، توجه تمام عیار به انسان و بهره‌گیری از دانش توسعه منابع انسانی، از دیدگاه اندیشمندان یک مزیت ارزشمند رقابتی است. صاحب‌نظران تعاریف گوناگونی از توسعه منابع انسانی ارائه داده‌اند. پاره‌ای آن را مجموعه‌ای از فعالیتهای مستمر دانسته‌اند که با ایجاد تغییر در پارادایمها و افزایش سطح خودآگاهی در افراد و ارتقای توانمندی، موجب ارتقای بهره‌وری و حفظ و تقویت مزیت رقابتی سازمانها و بنگاهها می‌شود. بعضی دیگر توسعه منابع انسانی را مجموعه‌ای از فرایندها و فعالیتهایی دانسته‌اند که موجب می‌شوند استعدادهایی که هنوز فرصت شکوفاشدن پیدا نکرده‌اند، عینیت پیدا کنند. اما آنچه در این میان اهمیت دارد این است که مهمترین وظیفه هریک توسعه منابع انسانی، ارتقا و افزایش سطح خودآگاهی نیروی انسانی در سازمان است. براین اساس دوظیفه «ایجاد یک سازمان سالم و ایجاد سازمان یادگیرنده» از وظایف اصلی توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود.

ماهنامه تدبیر برپایه رسالت خود که همواره تبیین تنگناها و چالشهای مدیریت در کشور و ارائه راهکارها را در بخشهای مختلف مجله بویژه میزگرد در معرض دید خوانندگان قرار می‌دهد، این بار با پرداختن به ابعاد گوناگون دانش توسعه منابع انسانی و ضرورت بهره‌گیری بیشتر از سیستمها و رویکردهای مختلف آن، سعی کرده است، مجموعه نیروی انسانی سازمانها بویژه مدیران و برنامه‌ریزان را با سطوح ناشناخته این دانش آشنا سازد. اهمیت و گستردگی دامنه بحث موجب شد که مباحث این میزگرد در دو بخش تقدیم خوانندگان شود. در بخش اول علاقه‌مندان با مباحثی نظیر مفهوم‌شناسی توسعه منابع انسانی، پارادایم‌های توسعه منابع انسانی، ضرورت تفکر سیستمی و ارزیابی تاثیر برگزاری اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی در توسعه دانش منابع انسانی آشنا خواهند شد و در بخش دوم، سیاستهای دولت، ابعاد فرهنگی و ارزشی و چند موضوع دیگر در رابطه با توسعه منابع انسانی به آگاهی خوانندگان خواهد رسید.

ضمن سپاس از شرکت‌کنندگان در بحث، آنچه در پی می‌آید حاصل بخش نخست میزگرد است.



دکتر ایبلی: به نام خدا و باتشکر از استادان و مدیران ارجمندی که دعوت ماهنامه تدبیر را برای شرکت در این میزگرد پذیرفته‌اند، در مقدمه بحث باید عرض کنم که توسعه منابع انسانی در بنگاهها و سازمانها نوعی تعهد متقابل و وظیفه دوجانبه بین فرد و سازمان تلقی می‌شود. از طرفی، افراد در ارتباط با این تعهد متقابل ضمن اینکه خود را به انجام وظایفی در راستای اهداف سازمان موظف و متعهد می‌دانند و ارزشها و رفتارهایی را در چارچوب نظامنامه رفتاری سازمان خود محترم می‌شمارند، حقوق متقابلی را نیز برای خود تعریف می‌کنند که از اهم این حقوق بهره‌مندی آنان از فرصت توسعه مستمر دانش و مهارت کاری و تکامل جنبه‌های مختلف شخصیتی‌شان است.

از سوی دیگر، سازمانها و بنگاهها نیز رشد و توسعه همه‌جانبه خود را در گرو ارتقا و اعتلای منابع انسانی خود می‌دانند و لذا، سازمانهایی خواهند توانست در جهان پرچالش و رقابتی امروز به حفظ و تقویت مزیت‌های رقابتی خود توفیق یابند که در آنها هم سازمان و هم فرد بر اهمیت توسعه منابع انسانی به عنوان حق و وظیفه متقابل، واقف باشند.

دلیل دیگر اینکه، سازمانها هم تاکید فراوان دارند که برای ایجاد مزیت رقابتی از طریق نیروی

انسانی بتوانند به این هدف برسند و به اصطلاح از تمام شدن تاریخ مصرف توان دانش افراد جلوگیری کنند و نهایتاً بتوانند با توجه به ویژگیهای بالقوه خلاقیت و نوآوری در افراد به روز شوند. بنابراین بحث توسعه منابع انسانی هم از دیدگاه فردی و هم از بعد سازمانی حائز اهمیت است.

در ابتدای بحث درخواست این است که با کمک دوستان به یک تعریف عملیاتی حداقل از توسعه منابع انسانی یا HRD (HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT)

در چارچوب محورهای مورد بحث برسیم. همان گونه که استحضار دارند بسیاری از اندیشمندان، این مقوله را خیلی وسیع تعریف کرده‌اند به طوری که توسعه منابع انسانی بحثهایی از قبیل روانشناسی؛ مدیریت عملکرد و حتی آموزش و یادگیری را دربر می‌گیرد.

باید دید ما در کجای این تعریف می‌خواهیم باشیم و خوانندگان تدبیر با حداقل چارچوب مفهومی ما برای بحثهای توسعه منابع انسانی آشنا شوند.

بنابراین از دوستان خواهش می‌شود که تعریف مورد نظر خود را از HRD ارائه دهند تا متعاقب آن به سایر محورها بپردازیم.

دکتر ابوالعلایی: من سعی می‌کنم برای رسیدن به این تعریف از دیدگاه سازمانی به فرایند توسعه منابع انسانی بپردازم. علاوه بر این بد نیست اندکی هم به استانداردهای معتبر جهانی که در این حوزه تدوین و طراحی شده‌اند و در حال حاضر مورد استفاده قرار می‌گیرند اشاره‌ای داشته باشم.

در حال حاضر حداقل دو استاندارد معتبر و رایج در دنیا در مورد ارزیابی حوزه توسعه منابع انسانی سازمانها وجود دارد. یکی از آنها تحت عنوان سرمایه‌گذاری در منابع انسانی یا IIP (INVESTING IN PEOPLE) است که در انگلستان طراحی شده و توسعه پیدا کرده‌است و آلان در بسیاری از سازمانهای کشورهای دیگر از این استاندارد استفاده می‌کنند. دیگری هم تحت عنوان استاندارد توسعه منابع انسانی یا PDS (PEOPLE DEVELOPER STANDARD) است که در سال ۱۹۷۷ در سنگاپور تدوین و طراحی شده و در سازمانهای این کشور استفاده می‌شود.

وظیفه این استانداردها دو چیز است: یکی اینکه در حوزه توسعه منابع انسانی امکان یک به‌گزینی (BENCHMARKING) را فراهم کند یا یک معیار جامع در سازمانها به دست بدهد که سازمانها بتوانند خودشان را با آن معیار مقایسه

کنند و بتوانند تشخیص بدهند که در توسعه منابع انسانی در چه وضعیتی قرار دارند. دیگر اینکه امکان مقایسه و انتخاب برترین سازمانها در حوزه توسعه منابع انسانی فراهم می شود و در نهایت انگیزه ای را در سازمانها برای تلاش در حوزه منابع انسانی ایجاد می کند.

بخشهای سه گانه

استاندارد PDS، فرایند توسعه منابع انسانی را مشتمل بر سه جزء اصلی می داند، به عبارت دیگر ممیزین این استاندارد در سازمانهایی که تحت ممیزی قرار می گیرند به دنبال پیدا کردن شواهد و قرائن در سه بخش اصلی هستند:

بخش اول مربوط به تعهد سازمان یا تعهد مدیریت ارشد سازمان نسبت به توسعه منابع انسانی است. برای مثال در چارچوب این معیار اصلی سوال می شود که آیا در سازمان، برنامه منطقی و منظمی برای تجزیه و تحلیل نیازهای توسعه ای و آموزشی کارکنان وجود دارد یا خیر؟ و آیا این برنامه حداقل هر سال یک بار به روز می شود یا خیر؟ آیا همزمان با برنامه جامع آموزش، طرحی هم برای توسعه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان طراحی شده و به اجرا در می آید یا خیر؟ آیا منابع لازم برای آموزش و توسعه کارکنان اعم از بودجه یا امکانات و نیروی انسانی مورد نیاز فراهم شده و یا تخصیص پیدا کرده است یا خیر؟ البته در نسخه جدید استاندارد اشاره ای در خصوص بودجه یا امکانات نشده است، اما در نسخه قبلی پیش بینی شده بود که بایستی حداقل ۴ درصد حقوق و دستمزد کارکنان سازمان، صرف توسعه شود و حداقل هر کدام از کارکنان سازمان باید ۴۰ ساعت در سال برنامه های آموزشی را گذرانده باشند. بنابراین بخش اول این استاندارد به اندازه گیری تعهد سازمان و مدیریت ارشد سازمان به توسعه منابع انسانی اختصاص دارد.

بخش دوم مربوط به اجرای طرحهای توسعه منابع انسانی است. در این بخش استاندارد به دنبال شواهدی می گردد تا نشان دهد که آیا سازمان در جهت برنامه های توسعه منابع انسانی به خوبی قدم برداشته است؟ آیا طرحهای آموزشی و فرصتهای توسعه به اطلاع همه کارکنان می رسد؟ به عبارتی اگر توسعه را یک فرصت تلقی کنیم، اصل بر این است که همه کارکنان سازمان در جریان اطلاعات مربوط به فرصتهایشان برای رشد و توسعه قرار بگیرند. همچنین در این مورد سوال می شود که آیا

کارکنان تازه استخدام یا کارکنانی که از قبل در سازمان هستند اما شغل آنها تغییر می کند از آموزشهای لازم برخوردار هستند؟ آیا توسط یک مرجع ذی صلاح نسبت به مقتضیات شغلی شان آموزش می بینند؟ آیا درباره سوابق مشارکت کارکنان در برنامه های توسعه، نظارت مستمر انجام می شود؟ به نظر من مهمترین بخش در این قضیه این است که اگر کارکنان قابلیت، نگرش و مهارت جدیدی به دست آورده اند، آیا فرصت به کارگیری آنها را در سازمان دارند؟ آیا مرجعی برای فراهم آوردن این فرصتها وجود دارد؟

بخش سوم، استاندارد مربوط به پیگیری فعالیتهای توسعه است، یعنی اتفاقاتی که در سازمانها باید بیافتد تا نشان بدهد که سرمایه گذاری هایی توسعه منابع انسانی باطل نبوده و در سازمان به کار گرفته شده است. در این بخش هم سوال می شود که آیا بین کارکنانی که در برنامه های توسعه شرکت می کنند و کسانی که در این برنامه ها شرکت نمی کنند از نظر سازمان تفاوتی وجود دارد یا خیر؟ به عبارت دیگر آیا از کارکنان از بابت مشارکت در فرایند توسعه منابع انسانی تقدیر به عمل می آید یا خیر؟ آیا افرادی که وارد فرایند توسعه می شوند، توسط سازمان یا توسط سرپرستان مستقیم شان مورد بازبینی یا ارزیابی قرار می گیرند؟ آیا واحدهای سازمانی که کارکنانشان در برنامه های توسعه منابع انسانی شرکت کرده اند، عملکردشان قبل از شروع آموزشها و برنامه های توسعه و بعد از برنامه های آموزش و توسعه، ارزیابی شده است؟ و بالاخره اینکه آیا نظامی برای استفاده از بازخورد کارکنان به این منظور که بتوانیم برنامه های آتی توسعه منابع انسانی را غنی تر، کاربردی تر و پرمحتواتر تنظیم بکنیم وجود دارد؟

در چارچوب این استاندارد برای اینکه تصویر کلی از فرایند توسعه منابع انسانی در سازمان داشته باشیم، چندین سیستم فرعی دنبال می شود که با کنار هم چیدن آنها می توان تصویری از فرایند کلان توسعه منابع انسانی در سازمانها به دست داد.

ابیلی: تعریف فرایند توسعه منابع انسانی از بُعد تعهد سازمانی، تعهد اجرای برنامه های پیش بینی شده و نهایتاً در ابعاد نظارت، ارزیابی و ارائه بازخورد، کمک زیادی به روشن شدن مفهوم خواهد کرد.

لذا درخواست من از دوستان این است که در همین چارچوب مفهومی به ادامه تعریف خود از

توسعه منابع انسانی از دیدگاه تئوری و عملی مبادرت کنند.

دکتر گودرزی: باتوجه به اینکه موضوع این نشست ارجمند، در گستره توسعه اندیشه انسانی و دانشورزی است، اجازه بفرمایید که سخنان خودم را با الهام از اقیانوس بی انتهای معنا یعنی مثنوی ملای رومی آغاز کنم

ای خدای فضل تو حاجت روا

بی تو نام هیچ کس نبود روا،

آن قدر ارشاد تو بخشیده ای

تا بدین بس عیب ما پوشیده ای،

قطره دانش که بخشیدی زپیش

متصل گردان به دریا های خویش.

وقتی صحبت از انسان به عنوان عزیزترین کیمیای خداوند است، باید بگویم که شاید در هیچ مقطعی از تاریخ، همانند امروز انسان آن قدر هوشمند، فرهیخته و فرزانه نبوده است. به بیان دیگر تمام استعدادها، میراث فرهنگی و تمدن گذشته بشری امروز در هوش، ذکاوت و آگاهی انسان و بویژه در فرآورده های انسانی خود را نشان داده است. ناگفته نماند که این تحول، روز به روز و دم به دم است.

لستر تارو اقتصاددان معروف در کتاب «ثروت آفرینان» مهمترین مزیت رقابتی را برای سازمانها در هزاره سوم، میزان هوش و دانایی و دانش خردمندان انسانی می داند. او معتقد است که دیگر نفت و منابع طبیعی نمی توانند منبع ثروت آفرینی باشند، بلکه هوش و خرد انسانهاست که می تواند جامعه را به سمت رشد و تعالی حرکت دهد. اگر انسانها می خواهند در این چالش جدید، یعنی فرایند جهانی شدن نقش داشته باشند هیچ راهی ندارند، مگر اینکه به نقش دانایی و هوشمندی در توسعه جامعه خود تمام عیار اندیشه کنند.

از سال ۱۹۸۰، بحث هایی در منابع انسانی با چند ملاحظه و پرسش مطرح شد. اینکه چگونه می توانیم بین زیرسیستم های منابع انسانی مثل کارمندیابی، آزمون و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد جبران خدمات و روابط کارکنان، سیستم یکپارچه ایجاد کرد؟

سوال اساسی تر اینکه چگونه می توانیم بین سیستم های منابع انسانی با سایر سیستمها مانند سیستم های مالی، تولید، بازاریابی، فروش و مسائل اقتصادی و اطلاعات، یکپارچگی ایجاد بکنیم.

در گذشته رویکرد سنتی به توسعه منابع

تاکید داشتند، الان کاملاً بر شاخصهای کیفی و فراگیر تاکید دارند.

اگر قبلاً زمان انجام کار، زمان مزدی و ساده و محدود بود، الان کارها موقتی، پیچیده و گسترده است. اگر آینده شغلی قبلاً محدود بود و به نظر مدیر ارتباط داشت، الان کاملاً به تواناییهای بالقوه و مهارتی دانش و خلاقیتهای فردی ارتباط مستقیم دارد.

اگر در نگاه به مشتری قبلاً معیار قابل قبولی نبود، الان محور اصلی مشتری است. اگر دیدگاه نسبت به انسان قبلاً ساده‌انگارانه بود، الان کاملاً انسان‌گرایانه و بر مبنای قابلیت‌های انسانی است. اگر در گذشته دسترسی به اطلاعات کاملاً محدود بود، الان مشکلی به نام استرس به اطلاعات وجود ندارد و پردازش اطلاعات و کاربری درست از اطلاعات، الان حرف اصلی را می‌زند. اگر در گذشته فرصتها و رشد و ارتقا محدود بود، الان شرایط و بستر برای رشد همه هموار است. اگر مدل‌های توسعه تقریباً تقلیدی بود، الان کاملاً درون‌زا است، یعنی پیچیدگیهای فرهنگی و ویژگیهای جوامع مختلف ایجاد می‌کند که جوامع، خصوصیات درونی خودشان را مورد توجه قرار بدهند. اگر در گذشته سرمایه فیزیکی و ابزار بود، الان سرمایه‌های انسانی و اجتماعی حرف اول را می‌زند.

رفتار دانشگران و متخصصان اگر در گذشته کسب علم و دانش بود، امروز کشف علم و دانش است و این کشف، قابلیت‌های جدیدی را برای نیروهای متخصص فراهم می‌کند.

اگر تاکنون ما از درون می‌توانستیم برنامه و راهبرد تدوین کنیم، الان باید نگاه به بیرون هم داشته باشیم و کاملاً به‌صورت فراکنشی به موضوع نگاه کنیم.

نهایتاً همه این ویژگیها باعث شده است که بحث توسعه منابع انسانی در ادبیات مدیریت، تحت عنوان توسعه استراتژیک منابع انسانی مطرح شود.

به‌طور خلاصه تعریف توسعه منابع انسانی با گسترش مفهوم آموزش، عملیاتی‌تر می‌شود. منظور از گسترش آموزش، در واقع توسعه قابلیت‌ها و ظرفیتهای پیدا و نهان انسانها است که مدیریت توسعه منابع انسانی باید در این جهت حرکت خودش را سامان بدهد. همچنین از طریق طراحی نظامهای زیر مجموعه‌ای، باید برنامه‌های مدونی برای توسعه فردی و سازمانی افراد به کار گرفته شود.



دکتر طباطبایی:

تحولاتی که اتفاق افتاده است، اساساً توجه به انسان را در همه ابعاد نسبت به گذشته بیشتر کرده است.

پیشرفت شغلی در گذشته پلکانی بود، ولی امروز بسیار جهشی، مفهومی، رقابتی و مبتنی بر دانش و مهارتهای انجام کار است.

اگر دیدگاه نسبت به انسان قبلاً ساده‌انگارانه بود، الان کاملاً انسان‌گرایانه و بر مبنای قابلیت‌های انسانی است.

در گذشته فرصتها و رشد و ارتقا محدود بود، ولی الان شرایط و بستر برای رشد همه هموار است.

توسعه منابع انسانی که با گسترش مفهوم آموزش عملیاتی‌تر می‌شود، باید حرکت خودش را در جهت توسعه قابلیت‌ها و ظرفیتهای پیدا و نهان انسان، سامان دهد.

سازمانها حتی در بخش دولتی از ساختارهای وظیفه‌ای جدا می‌شوند و به سمت ساختارهای فرایندگرا حرکت می‌کنند.

برای جاری شدن تفکر سیستمی، لازم است نظامهای توسعه منابع انسانی و مدیریت توسعه منابع انسانی و نظامهای مشابه با یکدیگر وحدت داشته باشند.

رویکرد فرایندگرا در بحث توسعه منابع انسانی، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است.

انسانی، کم اهمیت‌ترین جایگاه را داشت. واحدی به نام واحد رفاه در سازمانها بود که فقط به امر پرسنلی می‌پرداخت، ولی امروزه می‌بینیم که پیوند زیرسیستم‌های منابع انسانی با سایر سیستم‌ها، نقش استراتژیک پیدا کرده است. ملاحظه بسیار بنیادی‌تر اینکه چگونه می‌توانیم بین استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های بالادستی مثل استراتژی‌های کسب و کار و بنگاه، پیوند ایجاد کنیم.

رویکردهای جدید دانش توسعه منابع انسانی به ما می‌گوید که مسئله کیفیت و انعطاف‌پذیری و شایستگی نیروی انسانی یک مزیت رقابتی است. به همین دلیل مدلها و تئوری‌هایی مطرح شده است که دانش توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی می‌تواند روی قیمت تمام شده محصولات و خدمات در بنگاه اثر بگذارد. حتی نیروی انسانی توسعه یافته نیز می‌تواند روی کیفیت و زمان تحویل کالا اثرگذار باشد. من گمان می‌کنم که پیوند مدیریت استراتژیک منابع انسانی با استراتژی بنگاه و نظام‌دادن و یکپارچگی بین سیستم‌های منابع انسانی با سایر سیستم‌ها، از چالشهای امروز رهبران در عصر جدید است.

براین اساس اگر مدیران با رویکرد به این بینش که توسعه منابع انسانی راه بنیاد اساسی در توسعه سازمانها تلقی کنند، در آن صورت شاید ما بتوانیم به یک تعریف جامع و اساسی درباره توسعه منابع انسانی دست پیدا کنیم.

دکتر طباطبایی: اساساً تحولاتی اتفاق افتاده است که توجه به انسان را در همه ابعاد نسبت به گذشته بیشتر کرده است. من برخی نمونه‌ها را می‌گویم و بعد می‌خواهم براین مبنا تعریفی ارائه دهم.

به‌طور کلی در گذشته اگر پیشرفت شغلی به‌طور پلکانی بود و فترت پیشرفت شغلی وجود داشت، الان بسیار جهشی، مفهومی، رقابتی و مبتنی بر دانش و مهارتهای انجام کار است. در گذشته اگر آموزش ابزار بود و در بخشی از زمان خدمت به کار گرفته می‌شد، امروزه آموزش فراگیر، گسترده و در طول عمر است و حتی لحظه‌ای از آموزش نمی‌توان غافل شد.

اگر مدیر و کارکنان قبلاً روابطشان سلسله مراتبی بود، الان کاملاً انعطاف‌پذیر و چندجانبه است. اگر رهبران دیروز رسمیت‌گرا بودند، امروز همگی نقش مربی و کارآفرین را برعهده دارند، اگر مدل‌های برنامه‌ریزی قبلاً بر شاخصهای کمی

دکتر ایبلی: با تشکر از آقای دکتر طباطبایی باید عرض کنم که تاکید ایشان عمدتاً بر روی مفاهیم توسعه مدیریت و گسترش قابلیت‌ها و ظرفیت‌های نهادی انسان با اهداف فردی و سازمانی بود.

دکتر جزئی: همه مباحث مطرح شده بیانگر آن است که در یکی دو دهه گذشته و بخصوص در آغاز هزاره جدید، انتقالی در پارادایم ذهنی صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران منابع انسانی رخ داده است. این انتقال در تغییر مفاهیم، رویکردها، و طی طراحی سیستم‌های منابع انسانی از جمله سیستم توسعه منابع، متبلور شده است.

جالب اینکه حتی واژه‌های مرتبط با نیروی انسانی در اقتصاد مبتنی بر دانش متفاوت شده و در بسیاری از متون علمی از سرمایه ذهنی، قدرت ذهنی و یا توان فکری به جای نیروی انسانی استفاده شده است. توسعه منابع انسانی از دید من یعنی ارتقای سطح خودآگاهی نیروی انسانی در سازمان.

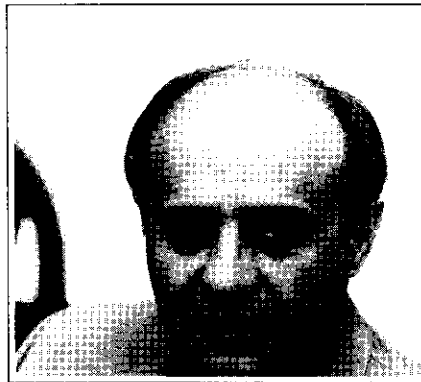
نظاری: با توجه به موقعیتی که شخصاً دارم، علاقه‌مندم از دو دیدگاه به توسعه منابع انسانی بپردازم.

۱- از زاویه بنگاهی، مدیریت منابع انسانی باید باتوسعه کارایی و اثربخشی نیروی انسانی ظرفیت رقابتی بنگاه را افزایش دهد.

در این چارچوب شما باید مسیری را طی کنید که کارکنان با طراوت هرچه بیشتر و امیدوار به آینده و با اعتقاد به اهداف موسسه، رشد توانمندی‌های خود و مجموعه را پیگیری کنند. البته در همین راستا، بلافاصله ما با محیط اجتماعی به عنوان یک عامل تعیین‌کننده مواجه می‌شویم. به عبارت دیگر چنانچه در جامعه‌ای رشد امیدواری یا مسیر نومی‌دهی عمده شود، مدیریت منابع انسانی بنگاه، به شدت تحت تاثیر قرار می‌گیرد.

امروزه، بخش عمده‌ای از جوانان دچار بحران آینده و بحران هویت هستند و به همین دلیل، قطعاً منابع انسانی شرکت‌هایی مثل ما که نیروی جوان، ترکیب عمده کارکنان آنها را تشکیل می‌دهد، دچار مشکلات خاصی می‌شوند.

در بررسی ظرفیت رقابتی بنگاه‌های جوامع پیشرفته، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل اصلی مورد توجه قرار می‌گیرد و در قدم بعدی، سیستم‌های کارساز می‌توانند ضریب موفقیت آنها را بالا ببرند.



نظاری:

در بررسی ظرفیت رقابتی بنگاه‌های جوامع پیشرفته، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل اصلی مورد توجه قرار می‌گیرد.

یکی از ویژگی‌های موسساتی مثل ما این است که سازمان آن سلسله مراتبی نیست و امکان تماس گروه، کارشناسان و مدیران ارشد، فضای خاصی را برای مدیریت منابع انسانی فراهم می‌آورد.

ابزار ارتباط جمعی و سادگی انتشار تجارب کاری هریک از کارکنان، می‌تواند پایگاهی از دانش را فراهم آورد که تاثیرات آن در حالت پیشرفته، موجب تغییر چارچوب آموزش کارکنان شود.

کار گسترده و فنی با اینترنت به عنوان یک مسیر عادی فعالیت، موجب شده است که مسیر یادگیری نسبت به یاددهی عمده شود و مدیر نقش عمده‌ای در زمینه یادگیری کارکنان نداشته باشد.

مدیریت منابع انسانی باید با توسعه کارایی و اثربخشی نیروی انسانی، ظرفیت رقابتی بنگاه را افزایش دهد.

جستجو بر روی اینترنت در زمینه شرایط کاری یک برنامه‌نویس، اطلاعاتی را در اختیار ما قرار می‌دهد که به کارکنان و مدیران ما ایده‌های جدید می‌دهد.

مقایسه کنیم که آیا همین شاخصها در سنجش موفقیت موسسات کشور ما عمده می‌شوند؟ به طور مثال، در بخش دولتی انگیزه‌ها و کشش منابع انسانی چه جهتی دارند؟ آیا حرکتی برای مدیریت منابع انسانی این بخش در سطح ملی شکل گرفته و اعتقاد کارکنان به اهداف موسسه به چه میزان است؟

آیا هم‌نظری بین مدیران کلیه سطوح و کارکنان وجود دارد؟ آیا بررسی شاخصهای مدیریت منابع انسانی در این بخش، ما را با نتایج امیدوارکننده‌ای مواجه می‌کند؟

در بخش خصوصی این مهم چگونه مورد توجه قرار می‌گیرد؟ آیا عموم بنگاه‌های خصوصی از نظر مدیریت منابع انسانی با بنگاه‌های عمومی تفاوت اساسی دارند؟ بخش خصوصی واقعی که به نوعی زیرمجموعه بنگاه‌های دولتی نیست، چه سهمی از فعالیتهای اقتصادی را عهده‌دار است و آیا اساساً این‌گونه موسسات، سازمانهای کوچکی هستند یا تشکلهای بزرگ منابع انسانی را فرامی‌گیرند؟

پاسخ به اینگونه سوالات به ما ایده می‌دهد که آیا توسعه ظرفیت رقابتی موسسات، هدف بهبود مدیریت انسانی است و یا انگیزه‌های دیگر ما را در این جهت حرکت می‌دهد.

۲- از دیدگاه دوم و به عنوان مدیر یک موسسه نرم‌افزاری می‌توانم به نکاتی اشاره کنم که در کسب‌وکار ما و در زمینه مدیریت منابع انسانی عمده است:

• یکی از ویژگی‌های موسساتی مثل ما این است که سازمان آن سلسله مراتبی نیست و امکان تماس گروه، کارشناسان و مدیران ارشد، فضای خاصی را برای مدیریت منابع انسانی فراهم می‌آورد.

• با استفاده از نرم‌افزار و ارتباط الکترونیکی کارکنان با یکدیگر و با مدیران، همه در جریان فعالیتهای یکدیگر قرار می‌گیرند. اگر دوست جدیدی به مجموعه می‌پیوندد، همه با اسم و مشخصات و عکس او در بولتن‌ها و برد آشنا می‌شوند و اگر قرار باشد یکی از دوستان مجموعه را ترک کند، با ارسال نامه الکترونیک همه را از قصد خود مطلع می‌کند و به این لحاظ اداره محیط ذهنی کارکنان، بسیار متفاوت است.

• ابزار ارتباط جمعی و سادگی انتشار تجارب کاری هریک از کارکنان، می‌تواند پایگاهی از دانش را فراهم آورد که تاثیرات آن در حالت پیشرفته، موجب تغییر چارچوب امر آموزش کارکنان شود.

آنان، ارتقای بهره‌وری و حفظ و ارتقای مزیت رقابتی سازمانها را موجب می‌شود.

اما نکته مورد بحث آقای دکتر ابوالعلائی بحث تفکر سیستمی و الزام توجه به سیستم‌های توسعه منابع انسانی؛ یعنی یکپارچگی درونی و بیرونی سیستم‌های توسعه منابع انسانی است.

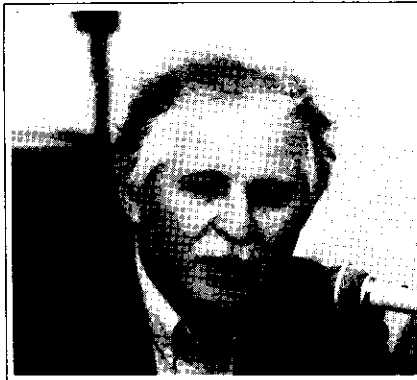
براین اساس در سازمانها با سیستمهای عملیاتی، مدیریتی، مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی مواجه هستید که در هر سطحی باید یکپارچگی آنها در تصمیم‌گیری مدیریتی تضمین شود.

برخورداری سازمان از سیستمهای متعامل و یکپارچه توسعه منابع انسانی که ضمن داشتن محتوای روزآمد و دستورالعمل‌های اجرایی کارآمد و مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات و فراهم بودن بستر مناسب اجرای سیستمها، الزام مهم دیگر است. در این ارتباط، یکپارچگی سیستمهای توسعه منابع انسانی به معنای پیوند تعاملی هر سیستم با دیگر سیستمها است و در طراحی و تدوین هر سیستم ارتباط تعامل و متقابل آن با دیگر سیستمهای توسعه منابع انسانی باید ملحوظ شده باشد.

حاکمیت تفکر سیستمی در سازمان، وجود اعتقاد به سیستمهای توسعه انسانی و احساس نیاز به بهره‌گیری از آنها همراه با آگاهی از نحوه بهره‌گیری از سیستمهای موجود نیز در صورت وجود سیستمهای مناسب به اجرای مطلوب و اثربخشی آنها کمک خواهد کرد.

در اینجا از آقای دکتر ابوالعلائی خواهش می‌کنم برای خوانندگان تدبیر توضیح دهند که الزام یکپارچگی سیستمهای توسعه منابع انسانی به چه صورت است و این یکپارچگی نهایتاً به چه نتیجه‌ای منجر خواهد شد.

دکتر ابوالعلائی: برداشت من از توسعه منابع انسانی این است که وقتی راجع به توسعه حرف می‌زنیم منظورمان مجموعه فعالیتها یا فرایندهایی است که به رشد و شکوفایی تدریجی منجر می‌شود. اما وقتی درباره توسعه منابع انسانی سخن می‌گوییم قاعدتاً منظورمان مجموعه‌ای از فرایندها و فعالیتهاست که باعث می‌شوند قابلیتها و استعدادها که لزوماً هنوز فرصت شکوفاشدن پیدا نکرده‌اند، عینیت و فرصت ظهور پیدا کنند. اما هنگامی که از دید سازمان یا بنگاه نگاه می‌کنیم، ارتباط بین توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک برنامه آینده محور با آینده استراتژیک سازمان مطرح می‌شود. در اینجا



دکتر ابیلی:

توسعه منابع انسانی در بنگاهها و سازمانها، نوعی تعهد متقابل و وظیفه دوجانبه بین فرد و سازمان تلقی می‌شود.

در جهان پرچالش امروز، سازمانهایی خواهند توانست به حفظ و تقویت مزیت‌های رقابتی خود توفیق یابند که در آنها هم سازمان و هم فرد بر اهمیت توسعه منابع انسانی واقف باشند.

بعضی‌ها نقش توسعه منابع انسانی را فراهم ساختن مجموعه‌ای از استراتژیهای توسعه شایستگیها و قابلیت‌های کارکنان می‌دانند که برای پاسخگویی به نیازهای فوری و پیوسته، در تغییر کسب و کار، به کار گرفته می‌شوند.

یکپارچگی سیستم‌های توسعه منابع انسانی به معنای پیوند تعاملی هر سیستم با دیگر سیستم‌هاست.

توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های مستمر است که با ایجاد تغییر در پارادایمها و الگوهای ذهنی و خود آگاهی در افراد و ارتقای توانمندی، موجب ارتقای بهره‌وری و حفظ ارتقای مزیت رقابتی سازمانها می‌شود.

برخورداری سازمان از یک برنامه استراتژیک توسعه منابع انسانی با اهداف معین، می‌تواند توسعه منابع انسانی سازمان را با اهداف کل سازمان همسو کند.

• کار گسترده و فنی با اینترنت به‌عنوان یک مسیر عادی فعالیت موجب شده است که مسیر یادگیری نسبت به یاددهی عمده شود و شما به‌عنوان مدیر، نقش عمده‌ای در زمینه آنچه که کارکنان باید یاد بگیرند، نداشته باشید، بلکه نظرات فردی کارکنان در این زمینه تعیین کننده تر خواهد بود.

• شرایط کاری و مزایای شغلی نه فقط با موسسات همکار داخل کشور، بلکه با مدل‌های همکاری کارکنان در شرکت‌های دیگر کشورها مورد مقایسه و الگوبرداری قرار می‌گیرد. یک جستجو بر روی اینترنت در زمینه شرایط کاری یک برنامه نویس، اطلاعاتی را در اختیار ما قرار می‌دهد که به کارکنان و مدیران ما ایده‌های جدید می‌دهد.

به‌طور خلاصه در این بخش از صحبت‌ها نظر خودم را در مورد هدف مدیریت منابع انسانی از دید بنگاهداری بیان کردم. در قسمت بعدی تفاوت‌های توجه به این مقوله مهم را در موسسات فناوری اطلاعات (IT) عنوان خواهم کرد.

دکتر ابیلی: سعی می‌کنم با توجه به ماحصل بحث‌های دوستان جمع‌بندی مختصری از بحث توسعه منابع انسانی داشته باشم. اگر توسعه منابع انسانی را به‌عنوان یک طیف مفهومی در نظر بگیریم از یک بحث آموزش بسیار ساده گرفته تا حیطه‌های مختلف مرتبط با رشته‌های دیگر را نیز دربر می‌گیرد.

بعضی‌ها معتقدند که توسعه منابع انسانی موضعی چندرشته‌ای است و در رشته‌های علوم اجتماعی تئوریهای یادگیری، بهبود یادگیری و تئوری سیستمها قابل بررسی است. بعضی‌ها نقش توسعه منابع انسانی را فراهم ساختن مجموعه‌ای از استراتژیهای توسعه، شایستگیها و قابلیت‌های کارکنان می‌دانند که برای پاسخگویی به نیازهای فوری و پیوسته در تغییر کسب و کار به کار گرفته می‌شوند. یکی از صاحب‌نظران تاکید دارد که توسعه منابع انسانی نباید صرفاً جزئی از نظام مدیریت منابع انسانی تلقی شود؛ زیرا با این تلقی مبنای قدرت خود را از دست می‌دهد و در دید مدیران ارشد بنگاهها کمتر مورد توجه قرار خواهد گرفت. و بالاخره اینکه توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌های رسمی و غیررسمی مستمر است که با ایجاد تغییر در پارادایمها و الگوهای ذهنی و خود آگاهی مورد نظر خانم دکتر جزئی در افراد و ارتقای توانمندی و تحقق بخشیدن به خود شکوفایی

انسانی را باید با جدیت و شوق دنبال کنند. خانم استفانی مارشال در مطلبی تحت عنوان کانونهای یادگیری در کتاب سودمند «سازمان فردا» می‌نویسد: در هزاره سوم سازمانهایی که علاقه‌مند هستند ظرفیت و کمال انسانی را توسعه بدهند باید تبدیل به مجمع یا کالجی برای یادگیری مستمر شوند. یکی از خصیصه‌های این نوع یادگیری، یادگیری اجتماعی است که پیوند بسیار جدی با محیط زندگی انسانها دارد و به بیان دیگر این جامعه است که باید فضا را برای یادگیری، ایجاد و مهیا سازد.

لستر تارو اقتصاددان شهیر می‌گوید: هر جامعه‌ای که علاقه‌مند است سهم موثری در هزاره سوم و چالشهای جهانی داشته باشد، باید راه را برای کسانی که علاقه‌مند به بسط دانایی و رشد ظرفیت هوشی خود هستند بگشاید و اساساً احترام و علاقه به تعالی انسان را در برنامه‌ریزی‌های کلان خود قرار بدهد.

برداشت من این است که سرنوشت توسعه منابع انسانی در هر سازمانی دقیقاً وابسته به نگاه برنامه‌ریزان در سطح کلان و ملی است. اگر در جامعه، عواطف و ارزشهای انسانی نه در سطح کلامی و گفتاری، بلکه در سطح کردار - که ما در بعضی از جوامع توسعه یافته مشاهده می‌کنیم - محترم شمرده شود، آنگاه می‌توان به توسعه منابع انسانی به معنای حقیقی کلمه امیدوار بود. یکی از بحثهای مطرح امروز، بحث هوش ملی است. جوامع توسعه یافته، هوش ملی را سال به سال اندازه‌گیری می‌کنند و این فقط از طریق یادگیری و فضا ساختن برای یادگیری تمام اقدار جامعه میسر است. در این جوامع از دوران پیش دبستانی، کانونهایی برای یادگیری وجود دارد. این کانونها دارای انعطاف‌پذیری زیادی هستند، زمان و مکان را نمی‌شناسند، محدودیت جغرافیایی ندارند و روشهای آموزشی آنها هم آموزش خلاق است.

شاید بتوان گفت که توسعه منابع انسانی در سازمانها دو وظیفه اصلی دارد: ۱ - ایجاد یک سازمان سالم، ۲ - سازمان یادگیرنده.

درواقع در درون سازمان یادگیرنده، همان سازمان سالم و در درون سازمان سالم، همان سازمان یادگیرنده وجود دارد. و این دو مفهوم «سازمان سالم و سازمان یادگیرنده» باهم پیوند هم‌افزایی و مشترک دارند. اگر قرار است آرمان مشترکی در سازمان باشد و وظایف مشخصی را نیروی انسانی و تمام افراد در سازمان داشته



دکتر ابوالعلائی:

منظور ما از توسعه منابع انسانی، مجموعه‌ای از فرایندها و فعالیتهایی است که باعث می‌شوند قابلیتها و استعدادهایی که لزوماً هنوز فرصت شکوفاشدن پیدا نکرده‌اند، عینیت و فرصت ظهور پیدا کنند.

مدیران توسعه منابع انسانی باید در قلب فرایند طراحی و اجرای استراتژی سازمان حضور داشته باشند که متأسفانه امروز این چنین نیست.

اگر توسعه را یک فرصت تلقی کنیم، اصل بر این است که همه کارکنان سازمان در جریان اطلاعات مربوط به فرصت‌هایشان برای رشد و توسعه قرار گیرند.

چنانچه کارکنان قابلیت، نگرش و مهارت جدیدی به دست آورده‌اند، باید فرصت به‌کارگیری آنها در سازمان فراهم شود.

در حال حاضر دو استاندارد معتبر برای ارزیابی حوزه توسعه منابع انسانی سازمانها وجود دارد: ۱ - استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، ۲ - استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی

بخش اول استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی در مورد اندازه‌گیری، تعهد سازمان و مدیریت ارشد سازمان به توسعه منابع انسانی است.

این سوال پیش می‌آید که آیا ما می‌توانیم توسعه منابع انسانی را در سازمانها جدا از مقوله مزیت استراتژیک سازمان، مزیت رقابتی سازمان یا برنامه‌های استراتژیک سازمان مطرح کنیم، که جواب قطعاً منفی است.

حال اشاره‌ای به نظامهای جامع ارزیابی عملکرد سازمانها داشته باشیم. در این نظامها این سوال مهم مطرح می‌شود که آیا برنامه‌های حوزه منابع انسانی اعم از استخدام و آموزش و توسعه با اهداف و برنامه‌های استراتژیک سازمان پیوند دارند؟ و آیا ضمانتی در این مورد وجود دارد که برنامه‌های ما در حوزه منابع انسانی از تحقق آن اهداف و اجرای آن برنامه‌های استراتژیک حمایت کند؟

به بیان دیگر به نظر می‌رسد که باید برنامه‌های توسعه منابع انسانی را با اهداف و برنامه‌های استراتژیک سازمان گره بزنیم و انتظار داشته باشیم اگر دنبال موفقیت توسعه منابع انسانی در سازمان هستیم، مدیران توسعه منابع انسانی بتوانند با سازوکارهای طراحی استراتژیک سازمان ارتباط بیشتری برقرار کنند و در قلب فرایند طراحی و اجرای استراتژی سازمان حضور داشته باشند که متأسفانه امروزه این چنین نیست.

دکتر ایبلی: من صرفاً به نکاتی اشاره می‌کنم که آقای دکتر ابوالعلائی با استفاده از منابع مختلف پیرامون نیازهای توسعه و تشخیص و تجزیه و تحلیل این نیازها داشته‌اند. این نکات امروزه تحت عنوان تفکر ذی‌نفعی در نیازسنجی توسعه افراد مطرح می‌شود. براین اساس همه ذی‌نفعان فعالیت‌های یک فرد باید در ارتباط با نیازهای توسعه او به وی بازخورد بدهند و این نیازها می‌تواند نیازهای فرد، شغل، سازمان و نهایتاً جامعه را دربرگیرد.

به موضوع کارراهه اشاره شد. این موضوع برای هدفمند کردن فعالیت‌های توسعه، مطرح می‌شود. بنابراین کارراهه نیز باید علائق و سرعت پیشرفت فردی را مدنظر داشته باشد.

دکتر گودرزی: بنده سعی می‌کنم به چند مورد اشاره‌ای داشته باشم.

امروز حتی در مقولات جدید، وظایف تازه‌ای برای کسانی که توسعه منابع انسانی را رهبری می‌کنند، مطرح می‌شود. این وظیفه فقط متعلق به مدیران منابع انسانی نیست، بلکه تمام اعضای سازمان در کلیه سطوح، امر توسعه

مفاهیم دیگر مورد توجه برانندن، احترام به دیگران، خودتاییدی و آگاهانه زیستن می‌باشد. در حقیقت مفاهیم مطرح شده نشانگر توسعه اخلاق در سازمانها می‌باشد به طوری که مدیران منابع انسانی امروز نقش معماران اجتماعی و اخلاقی را در سازمانها برعهده دارند و به همین سبب کدهای اخلاقی برای مدیران منابع انسانی در اکثر سازمانها وجود دارد و این در واقع همان مهندسی کردن اخلاق سازمانی است.

شاید بی‌مناسبت نباشد که توجه استادان محترم را به یکی از گفته‌های نغز و پرمغز از بلانچارد نظریه‌پرداز بزرگ دانش مدیریت درباره نقش تفکر و رفتار جمعی در سازمانهای جدید جلب کنم. او می‌گوید: «هیچ یک از ما باهوشتر از همه ما نیست». به همین جهت امروز در توسعه منابع انسانی، فرد جای خودش را به جمع داده است، یعنی اگر کسی قرار است در نمایشنامه جدید ادبیات منابع انسانی بازی موثر و بهره‌ور داشته باشد، حتماً باید به خورد و رفتار جمعی در بازی احترام بگذارد و این درحقیقت همان ارکستراسفونی است که تمام ارکان آنها باهم و صمیمانه برای یک هدف، یعنی تولید هنر زیبا کار می‌کنند. به بیان دیگر همان مفهوم هوش عاطفی به‌عنوان سرمایه‌های عظیم انسانی است که می‌تواند به ارزش افزوده در سازمان ما تبدیل شود. اخیراً از پوپر فیلسوف مشهور، کتابی به نام «سرچشمه‌های دانایی و نادانی» منتشر شده است که در حقیقت می‌تواند الهام‌بخش کلیه مدیران منابع انسانی باشد و مستمر به این موضوع بیاندیشند که کشف نادانی به وسیله بسط دانایی صورت می‌گیرد.

من اعتقاد دارم کشف سرچشمه‌های دانایی به منزله روشن کردن چراغی در تاریکی است. انسان باید مجهولات و نادانیهای خودش را به دانایی تبدیل کند و این بهترین کاری است که بایستی در توسعه منابع انسانی اتفاق بیافتد.

دکتر ایبلی: اظهارات آقای دکتر گودرزی چند بخش داشت. بخشی از آن درارتباط با فردی یا مشارکتی بودن مدیریت توسعه منابع انسانی در سازمان بود و اینکه جایگاه فرد در بحث توسعه در کجا قرار دارد؟

نکته دیگر بحث الزامات فرهنگی، انسانی و اخلاقی توسعه منابع انسانی است که در واقع چه نوع تعهدات اخلاقی و انسانی باید در روند توسعه منابع انسانی سازمانها مدنظر قرار گیرد. علاوه بر الزامات بسیار مهم برشمرده توسط همکاران، عوامل و فعالیتهای دیگری نیز وجود



دکتر گودرزی:

شاید در هیچ مقطعی از تاریخ همانند امروز، انسان آن قدر هوشمند، فرهیخته و فرزانه نبوده است.

اگر انسانها می‌خواهند در چالش جدید فرایند جهانی شدن نقش داشته باشند، هیچ راهی ندارند مگر اینکه به نقش دانایی و هوشمندی، به‌طور تمام‌عیار اندیشه کنند.

در گذشته رویکرد سنتی به توسعه منابع انسانی، کم‌اهمیت‌ترین جایگاه را داشت.

برپایه رویکردهای جدید دانش توسعه منابع انسانی، مساله کیفیت و انعطاف‌پذیری و شایستگی نیروی انسانی، یک مزیت رقابتی است.

دانش توسعه منابع انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی می‌تواند روی قیمت تمام شده محصولات و خدمات در بنگاه اثر بگذارد.

به‌اعتقاد من پیوند مدیریت استراتژیک منابع انسانی با استراتژی بنگاه و نظام‌دادن بین سیستم‌های منابع انسانی با سایر سیستمها، از چالشهای امروز رهبران در عصر جدید است.

رسالت اساسی منابع انسانی، علاوه بر مدیریت ذهن، مدیریت قلب و عواطف است. قلبهای عاشق است که می‌تواند کیفیت و بهره‌وری را افزایش دهد.

باشند، توسعه فرهنگ سازمانی از رسالتهای اساسی در قلمرو توسعه منابع انسانی محسوب می‌شود. فرهنگ سازمانی باعث ایجاد محیطی می‌شود که شوق برای یادگیری را ایجاد می‌کند. باور من این است که سازمانهای سالم محیطهایی زنده هستند که اندامهای حسی‌شان برای دریافت بازخورد، هوشیار است.

استاد ارجمندم سرکار خانم دکتر جزئی به موضوع اساسی «خودآگاهی» در سازمانهای عصر جدید اشاره کردند. به‌همین دلیل طرح دیدگاههای پالمرو برانندن در این زمینه شاید خالی از لطف نباشد.

پالمرو آگاهی را مقدم بر حیات می‌داند و در این‌باره می‌گوید که در سازمانها، باید این ارزش در منشور فرهنگ سازمانها گنجانده شود که همیشه باید یاد بگیریم که آموزگار خوب خویش؛ یعنی معلم خود باشیم. این مساله همان خودیادگیری است که حتی مقدم بر خیلی از مسایل دیگر است.

برانندن روان‌درمان‌گر مشهور در کتاب سودمند «راهنمایی برای خودباوری» می‌گوید: سازمانهای سالم برای توسعه منابع انسانی خود دارای چند ویژگی هستند: نخست اینکه انسانهای سازمانهای سالم، خویشان پذیر هستند، یعنی تصویر روشنی از تواناییها و هوش و استعدادهای خودشان دارند.

ایجاد مفهوم هوش عاطفی در سازمانهای جدید به معنای این است که رسالت اساسی منابع انسانی تنها مدیریت ذهن نیست، بلکه مدیریت قلب و عواطف است. به نظر من این مساله نقشی بنیادین در توسعه انسانی دارد.

قلبهای عاشق است که می‌تواند کیفیت و بهره‌وری را افزایش بدهد. ما می‌توانیم سالیانه هزاران ساعت برنامه آموزشی داشته باشیم، درحالی‌که این آموزشها هرگز نمی‌تواند به نیروی عشق و علاقه تبدیل شود و سازمان را در مسیر توسعه قرار بدهد. اگر آموزشها هدفمند باشند یعنی برای ایجاد سرنوشت مشترک در سازمان طراحی شده باشند، در آن زمان می‌توانیم بگویم یادگیری در نهایت اثربخشی رخ داده است.

ویژگی دیگری که برانندن یادآوری می‌کند، بحث صداقت است. اگر فضای صداقت و راستی در هر بنگاهی به‌منظور توسعه ایجاد شود و افراد علاقه‌مند باشند که سازمانشان را در مسیر توسعه قرار بدهند، در آن صورت ناخودآگاه این ارزش می‌تواند به صورت حس ملی و اجتماعی قوی، خودنمایی کند.

دارد که می‌تواند به تضمین اثربخشی فعالیتهای توسعه انسانی کمک کند، از جمله:

• انجام مطالعات مختلف در ارتباط با تشخیص نیازهای واقعی و تعیین خطمشی فعالیتهای توسعه منابع انسانی براساس آن در جهت هر چه اثربخش‌تر کردن اجرای برنامه‌های توسعه و پیش‌بینی شیوه‌های مناسب سنجش اثربخشی نیز به موفقیت بیشتر فعالیتهای کمک خواهد کرد.

• تعریف شاخصهای مناسب توسعه منابع انسانی در سطح سازمان و هدایت تلاش مدیریتها و برنامه‌ریزی فعالیت آنان براساس شاخصهای تعریف شده می‌تواند به سمت‌دهی دقیق فعالیتهای جهت احراز استانداردهای مشخص و مالاً ارتقای مستمر آنها منجر شود.

• برخورداری سازمان از یک برنامه استراتژیک توسعه منابع انسانی با اهداف و فعالیتهای عملیاتی معین بویژه اگر با مشارکت و درگیری کلیه سطوح سازمانی تهیه و تدوین شده باشد می‌تواند توسعه منابع انسانی سازمان را با اهداف و رسالت‌های کل سازمان همسو کند و تحولات آینده آن و درعین حال الزامات انسانی لازم را برای تحقق برنامه استراتژیک سازمان فراهم نماید.

• توسعه واقعی نیروی انسانی سازمان بویژه در دنیای پیوسته در تحول امروز مستلزم همسویی سازمان و برنامه‌های توسعه انسانی آن با تحولات علمی و تکنولوژی و ابزار نوین مدیریت منابع انسانی درجهان پیشرفته است. این فعالیت در روزآمد نگهداشتن فعالیتهای پروژه‌های توسعه منابع انسانی، بسیار کارساز خواهد بود.

دکتر جزئی: دلمشغولی عمده مدیران سازمانها این است که چگونه و به کمک چه راهکارهایی می‌توان عملکرد نیروی انسانی را به بالاترین سطح ارتقا داد، این مهم بدون افزایش خودآگاهی کارکنان و به خدمت گرفتن آن در جهت افزایش عملکرد و اثربخشی آن امکان پذیر نخواهد بود. من فکرمی‌کنم تلاش در جهت افزایش خودآگاهی کارکنان، مهمترین وظیفه و هدف نهایی هر سیستم توسعه منابع انسانی باید باشد.

دکتر طباطبایی: درمورد سیستمهای توسعه منابع انسانی و ضرورت تفکر سیستمی باید بگویم آنچه که کمک کرده که این تفکر بیشتر مورد توجه قرار گیرد، این است که سازمانها حتی



دکتر جزئی:

در یکی دو دهه گذشته و بخصوص در آغاز هزاره جدید، انتقالی در پارادایم ذهنی صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران منابع انسانی رخ داده است.

توسعه منابع انسانی از دید من؛ یعنی ارتقای سطح خود آگاهی نیروی انسانی در سازمان.

من فکر می‌کنم تلاش در جهت افزایش خود آگاهی کارکنان، باید مهمترین وظیفه و هدف نهایی هر سیستم توسعه منابع انسانی باشد.

برای کارکنان دانش محور، توسعه پایدار مترادف با دارا بودن انسانهای توسعه یافته و واقف به ظرفیتهای و توان خود است.

ما در عصر پرسشها زندگی می‌کنیم. نحوه پاسخگویی ما به پرسشها، می‌تواند نمادی از توسعه یافتگی ما باشد.

اگر بتوانیم سیستم‌های توسعه نیروی انسانی را به‌باور و آرمانی مشترک در سطح سازمانی تبدیل کنیم، گامی به جلو برداشته‌ایم.

دلمشغولی عمده مدیران سازمانها این است که چگونه و به کمک چه راهکارهایی می‌توان عملکرد نیروی انسانی را به بالاترین سطح ارتقا داد.

در بخش دولتی از ساختارهای وظیفه‌ای جدا می‌شوند و به سمت ساختارهای فرابندگرا حرکت می‌کنند.

برای اینکه تفکر سیستمی جاری شود لازم است نظامهای توسعه منابع انسانی و مدیریت توسعه منابع انسانی و نظامهای مشابه با همدیگر وحدت داشته باشند تا به یکپارچگی برسند. به عبارت بهتر ضرورت دارد هر سازمانی در کلان استراتژی مرجعش را تدوین کند و بتواند آن نقاط مرجع استراتژیک را برای رسیدن به اصول درون نظامها تحلیل کند.

من فکر می‌کنم برای اینکه ما به اصول برسیم به‌ناچار باید تحلیلهایی روی آن نقاط مرجع استراتژیک انجام شود. به بیان دیگر در راهبردهایی که در پیش داریم حتماً باید تحلیل مدیریتی، تطبیقی و سازمانی کنیم تا ببینیم سازمان ما در کجا قرار دارد و ما در کجای کشور قرار داریم. علاوه بر این باید تحلیل فرهنگی، اجتماعی و حتی تحلیل سیاسی کنیم.

بالاخره تحلیل اقتصادی باید صورت گیرد. در طراحی یک نظام پرداخت اگر تحلیل اقتصادی انجام نگردد، خیلی مواقع شاید این جهت‌گیری نتواند آن یکپارچگی لازم را ایجاد کند. بنابراین برای رسیدن به آن اصول حاکم بر این نظامها و برای رسیدن به آن اصول متعارف که من از آنها تحت عنوان AXIOMS نام می‌برم ضروری است. به عبارت دیگر رویکرد فرایندگرایی قادر است نقاط مرجع استراتژیک در درون نظامها را در جهت هدف، سامان دهد. حتی در سطح توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه ملی، یک نظام نمی‌تواند به صورت انتزاعی در نظر گرفته شود.

برای مثال اگر نظام جذب یا نظام آزمایش و انتخاب درست انجام نشود، توانایی‌های عمومی، توانایی‌های تخصصی و مهارتی درست اندازه‌گیری نشود، طبیعتاً نظام آموزش معنا پیدا نمی‌کند و نظام ارتقا، انتصاب، جایگزینی، خلاقیت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی نمی‌تواند به اهداف مورد نظر برسند. بنابراین در یک برداشت کلی آن نقاط مرجع استراتژیک باید همپوشی داشته باشند. البته اگر نظامهای جزئی یا حرکت‌های جزئی، اختلاف داشته باشند، حرکت کلی نظام آنها را اصلاح می‌کند، مگر اینکه یکی از سیستمها کاملاً با سیستمهای دیگر همخوان نباشد.

متأسفانه ما در عرصه‌های عملی و در بخش دولت با این مشکل به‌شدت مواجهیم، یعنی

جدید را شروع کنیم. اگر بتوانیم به افراد بیاورانیم که می‌توانند بشوند و آن نیاز و سوال را در آنها ایجاد بکنیم، در آن صورت برنامه‌های توسعه منابع انسانی به راحتی می‌تواند شکل بگیرد.

در انتخاب الگوها و شیوه‌های مدیریتی و رهبری باید دید از کجا شروع بکنیم؟ من به رویکرد موقعیتی اشاره می‌کنم. در این رویکرد اصلی‌ترین نکته، واقعیت موجود است و مناسب‌ترین شیوه رهبری برای این واقعیت و شرایط وقتی واقعیت و آنچه را که هست خوب بشناسیم، آن وقت می‌توانیم یک شیوه مناسب را تعریف بکنیم.

ما می‌توانیم به راحتی از این واقعیت به سمت الگو و هدف و استاندارد آن نشانه رفته و برنامه‌ریزی کنیم تا در یک زمان مناسبی به آن برسیم. مشکل ما این است که ما به واقعیت خیلی کم توجه می‌کنیم. به عبارتی یک سازمان بهترین امکانات منابع انسانی را هم تهیه می‌کند، اما واقعیت‌های نیروی انسانی‌اش را نمی‌شناسد. فکر می‌کند اگر بهترین استادان و بهترین ابزارها را تهیه کرد، رشد خودبه‌خود صورت می‌گیرد، در حالی که این طور نیست.

شکاف تئوریک

ما یک فاصله و شکاف تئوریک در ذهن خودمان داریم که لازم است به آن توجه کنیم و صرفاً هرچه را که جدید است بهتر و مفیدتر کنیم. برخی از مدیران ما نسبت به مسائل اولیه منابع انسانی بیگانه‌اند و ما می‌خواهیم جدیدترین تئوری‌ها را با فشار و آموزش و شیوه‌های مختلف در ذهن آنها جا بیندازیم. بسیاری از افرادی را که برای آموزش به خارج از کشور می‌فرستیم، وقتی برمی‌گردند انصافاً چیزی به همراه خودشان نمی‌آورند. اگرچه تجربه‌های آنها حداقل برای خودشان قابل استفاده است. ولی اگر گزینش درستی در اعزام‌های به خارج داشته باشیم، نفع بسیار بیشتری از این سرمایه‌گذاریها خواهیم داشت. فردی که مطالعات اولیه دارد آنقدر ره توشه می‌آورد که گاهی باورنکردنی است. بنابراین دقت کنیم که صرفاً مدل‌های پیشرفته و نگاه‌های جدید نمی‌توانند خیلی به ما کمک کنند مگر اینکه بر روی واقعیتها هموار شوند.



دکتر انصاری:

یکی از مشکلات عمده ما در سازمانها این است که ترکیب نیازها را در نیروی انسانی نمی‌شناسیم.

اگر ما نتوانیم نیاز به توسعه را در افراد گسترش دهیم، توسعه معنا پیدا نمی‌کند.

چنانچه بتوانیم به افراد بیاورانیم که می‌توانند بشوند و نیاز به توسعه و پرسش را در آنها ایجاد کنیم، در آن صورت برنامه‌های توسعه منابع انسانی به راحتی می‌تواند شکل بگیرد.

برخی از مدیران ما نسبت به مسائل اولیه منابع انسانی بیگانه‌اند.

در رویکرد موقعیتی، اصلی‌ترین نکته واقعیت موجود است. مشکل ما این است که به واقعیت خیلی کم توجه می‌کنیم.

مدل‌های پیشرفته و نگاه‌های جدید نمی‌توانند خیلی به ما کمک کنند، مگر اینکه بر روی واقعیتها هموار شوند.

رویکردهای اقتضایی و موقعیتی به سازمان باید در توسعه منابع انسانی مورد توجه و تاکید قرار گیرند.

ما یک فاصله و شکاف تئوریک در ذهن خودمان داریم که لازم است به آن توجه کنیم.

اصول نظام پرداخت با تغییر فرد واقعاً تغییر می‌کند و یا به عبارت بهتر اصلاً اصول نداریم و اگر داشتیم نباید تغییر می‌کرد. یک دفعه جهت‌های پرداخت از تاکید بر فرد به سراغ عملکرد می‌رود یا بالعکس. اینها نشان‌دهنده این است که ما در نظامهای توسعه منابع انسانی، دارای آن اصول و تعاریفی که همدیگر را پشتیبانی می‌کنند نیستیم. نتیجه اینکه رویکرد فرایندها در بحث توسعه منابع انسانی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است.

دکتر جزئی: برای کارکنان دانش محور، خواه در سطح بنگاه، صنعت، و یا در سطح کلان، توسعه پایدار مترادف با دارا بودن انسانهای توسعه یافته و واقف به ظرفیتها و توان خود است.

دکتر انصاری: من بحث خودم را از همین نکته که انسان منبع استراتژیک سازمان است شروع می‌کنم.

یکی از مشکلات عمده ما در سازمانها این است که ترکیب نیازها را در نیروی انسانی نمی‌شناسیم. اگر ما نتوانستیم در عصر پرسش، سوال ایجاد بکنیم آن وقت پرسش معنا ندارد. اگر ما نتوانستیم نیاز افراد را در حوزه منابع انسانی شناسایی کنیم، یا نتوانیم نیاز به توسعه را در آنها گسترش بدهیم، آن‌گاه توسعه معنا پیدا نمی‌کند. شما به نیروی انسانی آموزش می‌دهید و سپس مدرک آن را ضمیمه می‌کنید و فرد مورد نظر نیز به عنوان بخشی از امتیازات شغلی خودش از آن استفاده می‌کند. درحالی که در او هنوز نیاز به توسعه منابع انسانی ایجاد نشده است، حالا ما چگونه او را به پرسش کردن واداریم؟

نکته دیگر این است که لازم است در سیستم مدیریت منابع انسانی، الگوها را بشناسانیم، زیرا این الگوها در ما باور ایجاد می‌کنند.

یکی از مشکلات عمده ما در جامعه کارگری و کارمندی این است که افراد باور ندارند که می‌توانند چیزی بهتر از این بشوند. برخی از مدیران ما الگوهای اجرایی خوبی هستند و بعضی به این میزان اعتماد به نفس ندارند و برای شروع مشکل دارند و حتماً از دیگران باید خط بگیرند. به نظر من این به این باور ما برمی‌گردد که ما می‌توانیم یا نمی‌توانیم یک برنامه یا فعالیت

وکلیه مشتاقان توسعه منابع انسانی در محل اجلاس سران کشورهای اسلامی در تهران برگزار خواهد شد.

خوشبختانه اکثر وزارتخانه‌ها و سازمانها، دانشگاهها، موسسات علمی و پژوهشی و مشاوره‌ای مدیریت، شرکتهای خصوصی و دولتی از برگزاری این کنفرانس استقبال کرده‌اند. و بویژه باید در همین جا قدردان تلاشهای ارزشمند و مفید اعضای محترم هیات علمی سازمان مدیریت صنعتی، و همکاران ارجمند موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی و همچنین سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور باشیم که در تمام لحظات ما را همراهی می‌کنند. اهداف اساسی این کنفرانس عبارتند از:

- نشر و گسترش دانش توسعه منابع انسانی،
- توسعه و ترویج نگرش تخصصی و علمی به توسعه منابع انسانی
- معرفی آخرین دستاوردهای علمی و پژوهشی توسعه منابع انسانی و کاربرد آنها در سازمانهای پیشرو و آینده‌نگر
- تبادل تجارب پیرامون دستاوردهای توسعه منابع انسانی در بنگاههای کسب و کار در این کنفرانس همچنین پنج کارگاه آموزشی با حضور اساتید بین‌المللی با عناوین:
- ۱ - تعالی سازمانی (EFQM)، ۲ - سازمانهای یادگیرنده، ۳ - کارت امتیازی متوازن (BSC)، ۴ - آموزشهای مبتنی بر اینترنت با رویکرد به E-LEARNING، ۵ - مدیریت بوسیله ارزشها تشکیل خواهد شد.

برگزاری نمایشگاه کتاب، چاپ و انتشار کتابهای جدید تخصصی ویژه توسعه منابع انسانی از دیگر برنامه‌های این اجلاس می‌باشد. مسئله مهم دیگر افتتاح رسمی انجمن ملی مدیران منابع انسانی صنعت کشور خواهد بود که رسماً در روز چهارم آبان همزمان با برگزاری کنفرانس افتتاح خواهد شد.

همامیدوار هستیم که برگزاری اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی و همچنین تأسیس انجمن ملی مدیران منابع انسانی فضا و محفل مناسبی را برای تبادل نظر و افکار میان جامعه ارزشمندان مدیران منابع انسانی کشور فراهم کند.

تدبیر: باسپاس فراوان از اساتید و مدیران ارجمندی که در جلسه این میزگرد شرکت کردند، بخش دوم و پایانی این میزگرد در شماره آینده به اطلاع علاقه‌مندان خواهد رسید. □

نیاز بازارهای جهانی، به سیستم‌های توسعه نیروی انسانی نگاه کنیم و آنها را به باور و آرمانی مشترک در سطح سازمانی تبدیل کنیم، گامی به جلو برداشته ایم.

دکتر ابیلی: فکر می‌کنم باید بر روی بحث تئوری و عمل تأکید بیشتری داشته باشیم، همچنین باید برای هم‌افزایی فکری و تبادل تجربه و تعامل فکری از آموزش دانشگاه و صنعت استفاده کرد. از سوی دیگر شاید بر نکته خانم دکتر جزئی باید تبصره‌ای هم افزود و آن اینکه تاکی باید فرد منتظر بماند تا از دانش خود استفاده کند. باتوجه به اینکه دانشها تاریخ مصرف هم دارند، فرض کنیم که فرد به دنبال توسعه خود به صورت به هنگام هم باشد. باتوجه به اینکه حدود روز به روز بودن مشخص نیست، معلوم نیست از نظر توقعات و انتظارات شغلی او، وضعیت چگونه خواهد بود.

اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی

در پایان نخستین بخش این میزگرد اجازه می‌خواهم از آقای دکتر گودرزی دبیر کنفرانس توسعه منابع انسانی این سوال را بپرسم که باتوجه به نزدیک بودن زمان برگزاری آن، این کنفرانس چه اهدافی را دنبال می‌کند.

دکتر گودرزی: در سخنان اخیر رئیس محترم هیات عامل سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران جناب آقای مهندس ویسه هشت ماموریت اصلی با رویکرد به آرمان «پیشگام در جهانی سازی صنایع ایران» برای تلاشهای آینده سازمان اتخاذ شده است.

خوشبختانه یکی از محورهای اصلی ماموریت سازمان بهبود مدیریت، بهره‌وری و سازمان‌دهی صنعتی و ارائه کمک‌های فنی، مدیریتی، مالی و بازاریابی می‌باشد.

به همین منظور معاونت توسعه منابع انسانی با همفکری صاحب‌نظران و استادان دانش منابع انسانی برنامه پنج ساله‌ای راتدوین کرده است. که برگزاری اولین کنفرانس ملی توسعه منابع انسانی نیز در راستای اهداف همان برنامه پیش بینی شده است.

این کنفرانس در سوم و چهارم آبان ماه امسال با حضور متخصصان منابع انسانی بخصوص مدیران حرفه‌ای، اساتید دانشگاهها، دانشجویان

در یک جمع‌بندی، باید بگویم رویکردهای اقتضایی و موقعیتی به سازمان در توسعه منابع انسانی مورد توجه و تأکید است. نقش الگویی باید مورد توجه قرار گیرد. الگو ضرورتاً یک فرد نیست، یک کار و یک فرایند می‌تواند الگو باشد. اگر ما بتوانیم این الگوها را نشان بدهیم، در آن صورت برنامه‌های توسعه می‌تواند با سرعت بیشتری به جریان بیفتد.

دکتر ابیلی: باتوجه به اینکه شکاف دانایی (KNOWLEDGE GAP) یک واقعیت است و توجه به واقعیتها نیز یک ضرورت خواهد بود، برای پرکردن این شکاف باید باتوجه به واقعیتها از آخرین تئوریهای مدیریتی موجود در محیطهای کاری بهره بگیریم؛ زیرا بدون توجه به این تئوریها هرگز نمی‌توان به بسترسازی مبادرت کرد. احتمالاً منظور آقای دکتر انصاری، نه بی‌توجهی به این مسایل، بلکه توجه به واقعیتها بوده است.

دکتر انصاری: به نظر من اندکی افراد را بگذاریم که با آزادی بیشتر در صحنه یادگیری ورود بکنند. برخی از دستگاهها آموزشهای اجباری گذاشته‌اند و وقتی سرکلاس آنها می‌روم، می‌بینم که افراد خیلی باعلاقه‌مندی شرکت نمی‌کنند. اگر همین افراد را شما در یک اردوی تفریحی - آموزشی ببرید و آزادی عمل را برقرار کنید که افراد خودشان یاد بگیرند، در آن صورت می‌بینید که افراد به سرعت به سمت آگاهی حرکت می‌کنند. باید شیوه‌های آزادانه‌تری را اجرا کنیم تا افراد نیز به آموزش علاقه‌مندی نشان بدهند و ما از این علاقه به عنوان بستر مناسب استفاده کنیم.

مربانی که انتخاب می‌کنیم نه تنها باید از میان مربیان کارکرده باشند، بلکه باید تئوری را هم به خوبی بشناسند.

دکتر جزئی: ما در عصر پرسشها زندگی می‌کنیم و با پرسشهای گوناگونی احاطه شده‌ایم. نحوه پاسخگویی ما به پرسشها، می‌تواند نمادی از توسعه یافتگی ما باشد. در ارتباط با توسعه منابع انسانی نیز با پرسشهای بی‌شماری روبرو هستیم. اگر بتوانیم با توجه به محیط و فرهنگ سازمانی و