

تحولات محیطی و لزوم توسعه منابع انسانی

سعید آقاسی*

«عصری که ما در آن زندگی می‌کنیم، دوره دگرگونی است. در این دوران، تغییر تنها به جامعه و تاریخ غرب منحصر نمی‌شود و در واقع یکی از تغییرات بنیادین، این است که دیگر تاریخ غرب یا تمدن غرب به شکل مجرد وجود ندارد و آنچه هست، تاریخ جهانی و تمدن جهانی است.»^۱

پیترو دراکر

چکیده

سازمان‌ها در حال تجربه تغییرات شدید اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی محیط خود هستند که این امر مدیران را در معرض خطرهای غیر منتظره‌ای قرار می‌دهد و آنان را به چاره‌اندیشی در مورد تطابق با تغییرات وامی‌دارد.

همراه با این تغییرات، توسعه منابع انسانی به عنوان اصلی‌ترین منبع هر سازمان، هم از نظر مؤسسات و هم از نظر مراجع تنظیم‌کننده امور کشوری، اهمیت به‌سزایی دارد. از این رو در این نگارش سعی شده است چارچوب کلی موضوع بیان گردد و الگوی پیشنهادی برای توسعه منابع انسانی در محیط متحول ارائه شود، به گونه‌ای که این الگو حرکت سازمان‌ها را به سوی توسعه تسهیل کند.

مقدمه

سازمان‌های موجود در کشورها، در حال تجربه تغییرات شدیدی هستند که مدیران،

* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهاقان.

۱. دراکر، پیترو، «جامعه جدید سازمان‌ها»، ترجمه عباس منوریان، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۵، زمستان

کارکنان و مراجع نظارت کننده را، چه در کشورهای در حال توسعه و چه در کشورهای توسعه یافته، در معرض مخاطرات غیر منتظره‌ای قرار می‌دهد. آزادسازی و گسترش رقابت در بازار، از جنبه‌های مهم چنین روندهای جهانی است و حرکت به سوی رقابت بیشتر، کشورهای مختلف را به سمت تجدید ساختار سازمان‌ها و نظام مقرراتی آن سوق می‌دهد و آزاد سازی و کاهش مقررات که اغلب در پی پذیرش تعهدات تجارت بین الملل ایجاد می‌شود، سازمان‌ها را به تغییر ساختار مقرراتی وامی‌دارد. وقوع تغییرات سریع در اوضاع و احوال اقتصادی و اجتماعی جوامع و پیشرفت‌های حیرت‌انگیز تکنولوژی از یک سو و بالا رفتن سطح توقعات کارمندان و تجدید نظر در محتوا و شرایط احراز مشاغل از سوی دیگر سبب شده است که سازمان‌ها همواره در حال تغییر و تحول باشند و در نتیجه این تحولات، وظایف آن‌ها نیز روز به روز پیچیده‌تر و فنی‌تر شود.

همراه با تغییر شرایط اقتصادی و حرکت از محیطی با آزادی‌های محدود به سوی رقابت بیشتر، موضوع توسعه منابع انسانی، هم از نظر مؤسسات و هم از دید مراجع تنظیم کننده امور، اهمیت بیشتری می‌یابد. از این نظر در این مقاله کوشش می‌شود چارچوبی کلی از موضوع و الگوی پیشنهادی توسعه منابع انسانی ارائه شود؛ به گونه‌ای که دو هدف زیر را تحقق بخشد:

الف) حرکت سازمان‌ها را به سوی توسعه همراه با شرایط جدید تسهیل کند.

ب) به نهادهای مقننه کمک کند تا ضمن پاسخگویی به نیازهای جامعه، نیازهای خاص سازمان‌ها را نیز تأمین کنند.

اهمیت منابع انسانی

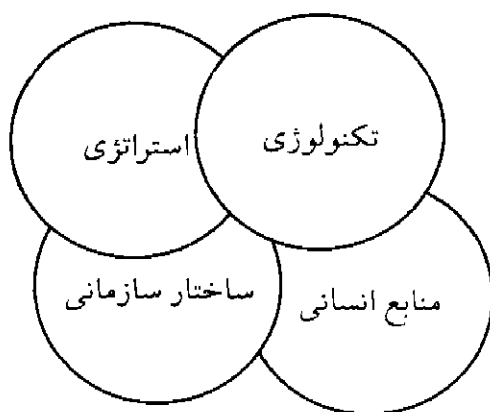
در گذشته‌های نه چندان دور از واژه «نیروی کار»^۱ برای انسان‌های سازمانی استفاده می‌شده است. اما امروزه واژه «منابع انسانی»^۲ به کار می‌رود؛ زیرا کارکنان ماهر و تحصیلکرده هستند که با تقدیم دانش تخصصی خود، دیگر منابع سازمان را با تولید کالا یا ارائه خدمت، همسو می‌کنند.

منابع انسانی یکی از عوامل مهم و استراتژیک تولید هر سازمان، به خصوص سازمان‌های خدماتی است که با سه عامل استراتژی (رسالت، هدف‌های کلی و هدف‌های جزئی)، تکنولوژی (روش‌ها، تاکتیک‌ها و ابزار کار) و ساختار سازمان

1. Labor.

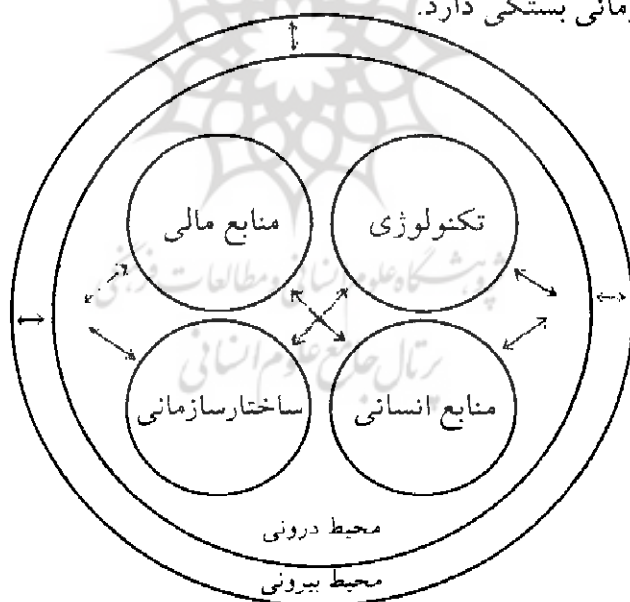
2. Human Resources.

(شبکه تقسیم کار و طبقه‌بندی وظایف) در ارتباط است.^۱ سازمان وقتی اثربخش و کاراست که بین این چهار عامل، هماهنگی برقرار باشد.



شکل شماره ۱: عوامل استراتژیک سازمان

هر سازمان تحت تأثیر شرایط محیطی متلاطم داخلی و خارج سازمان قرار می‌گیرد و برای توفیق و بقای خود باید انعطاف‌پذیر باشد که این امر خود به انعطاف‌پذیری عوامل درون سازمانی بستگی دارد.



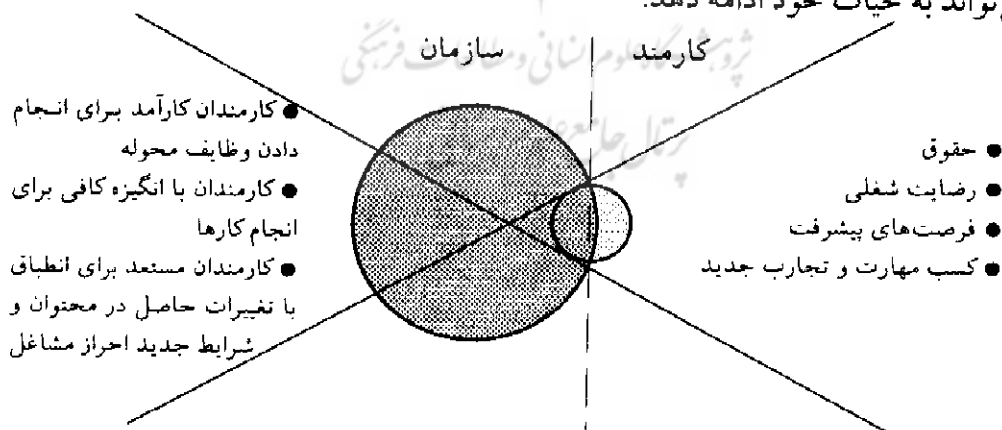
شکل شماره ۲: سازمان انعطاف‌پذیر

۱. میرسپاسی، ناصر، «قابلیت انعطاف در ساختار منابع انسانی» مجله تدبیر، شماره ۴۶.

در صورت مقاومت هر یک از عوامل در برابر تغییر و مطابق نبودن سازمان با محیط، از اثربخشی سازمان کاسته و سازمانی متفعل ایجاد می‌شود.

امروزه تمامی سازمان‌ها ادعا می‌کنند که نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه آن‌هاست، ولی اعتقاد اصیل در این مورد وجود ندارد. بعضی مدیران هنوز درباره انسان نگرش سنتی دارند و می‌پندارند افراد، بیشتر از آنچه سازمان به آن‌ها نیاز دارد، محتاج سازمان هستند. اما در واقع امر، سرمایه انسانی مستحق جذب، نگهداری، برانگیخته و خشنود شدن از کار است. چه بسا گروه بزرگی از کارکنان، شامل میلیون‌ها زن و مرد در هفته چندین ساعت برای سازمان‌های غیر انتفاعی کار می‌کنند و از این بابت مزدی نمی‌گیرند.^۱ پس کار می‌تواند عشق ذاتی باشد.

اصولاً کارمندان و سازمان، متکی به یکدیگرند و هر یک به نحوی به دیگری نیاز دارد. از این جهت هر عملی که در داخل سازمان انجام گیرد و متضمن فایده‌ای برای کارمند باشد، به حال سازمان هم مفید است؛ چنان‌که عکس این مطلب هم صادق است. اصولاً در جامعه ما کارمند در درجه اول به حقوقی که از سازمان می‌گیرد نیاز دارد و در درجه دوم از لحاظ روانی و اجتماعی نیاز دارد که مورد احترام دیگران قرار گیرد و از امنیت شغلی برخوردار شود و سرانجام، هر کارمند خواستار فرصت‌های مناسب برای پیشرفت و کسب تجارب و معلومات جدید است. از سوی دیگر، سازمان هم بدون وجود کارمند کارآمدی که استعداد انطباق با تغییرات حاصل در سازمان را داشته باشد، نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد.



شکل شماره ۳: ارتباط کارمند با سازمان

۱. «نقش کارشناسی آموزش در سازمان»، مدیریت امروز، دوره هفتم، شماره سوم.

توسعه منابع انسانی

موضوع توسعه منابع انسانی که معمولاً با برخی از شیوه‌های آموزش همراه است باید به عنوان وظیفه اصلی مدیریت سازمان‌ها شناخته شود، این موضوع بسیار با ارزشی است و ائتلاف حاکم بر سازمان نباید از این مهم چشم‌پوشد. این کار باید همانند هر فعالیت استراتژیکی دیگر با پشتکار و تلاش انجام‌گیرد و هزینه آن به عنوان هزینه پذیرفته و مفید برای سازمان، در اذهان مدیران جای‌گیرد. توسعه منابع انسانی، از مهم‌ترین امور سازمان‌های در حال توسعه برای ارضای نیازهای امروز و فردای سازمان است. تقریباً تمام متفکران علوم مدیریتی و اقتصادی پذیرفته‌اند که منابع انسانی با کیفیت بالا، رکن اساسی برای توسعه اقتصادی در سطح خرد و کلان است. از این رو سازمان‌ها باید همان گونه که برای منابع مالی و سرمایه‌های فیزیکی (کارخانه و تجهیزات و...) طرح‌های توسعه‌ای دارند، موضوع توسعه منابع انسانی سازنده را نیز در برنامه‌های استراتژیکی خود بگنجانند. مروری بر فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، دیدگاه مقاله را روشن‌تر می‌کند.

برنامه‌ریزی استراتژیکی (راهبردی) برای منابع انسانی

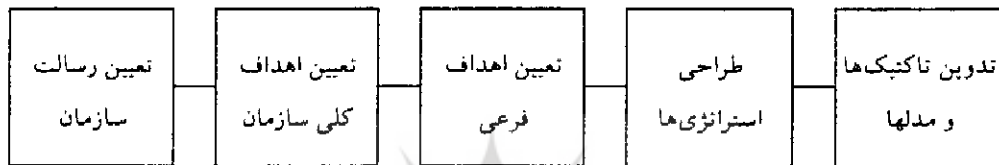
برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیکی) عبارت است از فرآیند تعیین اهداف و مقاصد بلند مدت و انتخاب راهکارها و تشخیص منابع برای رسیدن به اهداف و ارائه سیاست‌های کلی به منظور برنامه‌ریزی اجرایی جامع کار.^۱ هر برنامه استراتژیکی با بیان رسالت سازمان در پاسخ به این پرسش که «کسب و کار ما چیست؟» آغاز می‌شود. سپس هدف‌های کلی که سازمان دنبال آن است تعیین می‌گردد؛ مثل فروش بیشتر، کیفیت خدمات بهتر، سهم بیشتر در بازار و به حداکثر رساندن ثروت سهامداران. به منظور دستیابی سریع‌تر به هدف کلی، هدف‌های فرعی به ضابطه درآورده می‌شوند و برای رسیدن به هدف‌ها، باید تا حد ممکن، هدف‌های کلی و فرعی، از طریق برنامه‌ریزی‌های خطی یا غیر خطی، کمی شوند و اگر این امر ممکن نباشد، از فعالیت‌ها و موفقیت‌های گذشته استفاده شود. در مرحله بعدی باید به طراحی و توسعه استراتژی‌ها برای حصول به یک یا چند هدف کلی پرداخت. برای مثال یک استراتژی ممکن است رشد فرآورده‌ای با بهای کمتر و بازار یکپارچه وسیع باشد که به خدمات اندکی نیاز دارد و نیازهای بخش وسیعی از جامعه را برآورده می‌سازد. بعد از طراحی استراتژی‌ها، باید

۱. میرسپاسی، ناصر، «پاره‌ای از نظریه‌ها و فنون برنامه‌ریزی منابع انسانی»، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره

تاکتیک‌ها تدوین شوند. مثلاً برای استراتژی فوق می‌توان تاکتیک‌های زیر را در نظر گرفت.

الف) مسیرهای مختلفی که برای نفوذ در بازار کاربرد دارد؛
ب) تبلیغات خاصی که باید گسترش یابد.

لازمه اجرای این فرآیند، اتصال اجزاء است. مثلاً اگر هدف‌های کلی از رسالت بیان شده پشتیبانی نکنند باید در آن‌ها تجدید نظر کرد، در غیر این صورت منابع سازمان به هدر می‌رود.



شکل شماره ۴: فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان

شرط لازم برای موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک، همخوانی برنامه با منابع است. برای اجرای هر یک از مراحل برنامه استراتژیک، باید منابع مالی، فیزیکی و انسانی لازم، موجود باشد. در غیر این صورت برنامه شکست خواهد خورد. طبق بررسی‌ها معلوم شده است که بیشتر سازمان‌ها برنامه استراتژیک دارند، اما تعداد کمی از آن‌ها بخش توسعه منابع انسانی را در برنامه خود گنجانده‌اند و این تعداد اندک نیز در مقایسه با سایر بخش‌ها اهمیت کم‌تری به سرمایه انسانی داده‌اند. رابل و باساریج^۱ بی‌توجهی مدیران به توسعه منابع انسانی را ناشی از سه عامل می‌دانند:

یکم: مدیریت مطلوب توسعه منابع انسانی بسیار دشوار است و بیشتر سازمان‌ها نظام پیشرفته‌ای برای حمایت از این فراگرد ندارند.

دوم: بیشتر مدیران، توسعه منابع انسانی را در مقایسه با موضوعات دیگری (مثل سرمایه‌گذاری و بازاریابی) که با آن مواجهند خسته‌کننده می‌یابند.

سوم: مدیرانی که درگیر توسعه منابع انسانی هستند به جای داشتن مدیریت قوی که نشان‌دهنده توسعه منابع انسانی باشد، فقط خوشحالند که کار مهمی انجام می‌دهند.^۲

1. William Rabel and Joel Basarich.

۲. رابل، ویلیام و باساریج، جوئل، «توسعه منابع انسانی در شرایط اقتصاد آزاد»، ترجمه غلامعلی نبات،

ضرورت داشتن استراتژی برای توسعه منابع انسانی

واقعیت این است که در وضع موجود، با توجه به اولویت بندی منابع از طرف مدیران، توسعه منابع انسانی نسبت به توسعه سایر منابع در ردیف‌های آخر قرار می‌گیرد ولی به هر حال، به مدیری عالی وقوی برای اداره این فرآیند نیاز است.

تحقیقات نشان داده است که اگر از مدیران دولتی سؤال شود چند روز در سال باید صرف آموزش کارکنان شود، اکثر آن‌ها جواب خواهند داد که مؤسسه حتی یک روز هم در سال نمی‌تواند صرف این کار کند،^۱ بعضی مؤسسات در برنامه‌های خود و در پشت میز مذاکره از آموزش حمایت کرده‌اند، اما اعتقاد آن‌ها به پیشرفت کارکنان (به جز کارکنان بخش فروش) کم شده است. به نظر نگارنده و طبق تجربیات وی بسیاری از آموزش‌های پرسنل در سازمان‌های دولتی ایران، از جمله بانک‌ها، بدون توجه به محتوا و هدف، صرفاً برای بالا بردن آمار کارکنان آموزش‌دیده در آن سازمان و در مقایسه با سازمان‌های مشابه است. لذا گردانندگان و حتی کارکنان، اصول و روش‌های مربوط به تغییرات سریع فعالیت شرکت را درک نمی‌کنند و هنگام مواجه شدن با مسائل، آشکارا درمانده می‌شوند.

در محیطی با اقتصاد آزاد، بازار رقابتی شدیدی وجود خواهد داشت که از بسیاری جهات شبیه میدان جنگ است. جدال رقیبان برای حفظ سهم بازار و بقا، چیزی کمتر از تلاش سربازان جنگجو برای دفاع از جان خودشان نیست. مدیریت منابع در یک جنگ تجاری درگیر است و چنان که فرمانده نظامی نمی‌تواند بگوید «فقط سربازان خط مقدم جبهه آموزش ببینند و پشت خطی‌ها به سبب داشتن انگیزه کافی وظیفه خود را به خوبی انجام می‌دهند و به آموزش نیاز چندانی ندارند، اینان می‌توانند با تماشای کار دیگران، به فراگیری پردازند و اگر فرصتی دست داد نزد جلو خطی‌ها تعلیم ببینند»، مدیریت نیز نمی‌تواند چنین سخنی به زبان آورد.

البته مؤسسات معدودی نیز هستند که سودآور بودن توسعه منابع انسانی را به اثبات رسانده‌اند و این‌ها به طور کامل با تهدیدات تغییر شرایط اقتصادی مواجه بوده‌اند. یکی از بزرگ‌ترین و موفق‌ترین شرکت‌های مشاوره مدیریت به خود می‌بالد که ۱۰ درصد از بودجه‌اش به آموزش کارکنان اختصاص یافته است. شرکت‌های موفق بیمه عمر در

فصلنامه صنعت بیمه، شماره ۴۹، بهار ۷۷.

۱. درابر، ویلیام ای، «توسعه منابع انسانی و پنج عامل نیرو دهنده»، ترجمه مهدی عطالهی، مجله تدبیر، شماره ۲۲.

امریکا که به صورت بین‌المللی فعالیت می‌کنند می‌گویند که بخش عمده‌ای از منافع خود را به توسعه منابع انسانی اختصاص داده‌اند و این ضرب‌المثل قدیمی را ثابت کرده‌اند که «هیچ زنجیری قوی‌تر از ضعیف‌ترین حلقه آن نیست». (۵) به این معنا که افراد سازمانی به حلقه‌های زنجیر تشبیه شده‌اند و قدرت سازمان، وابسته به قدرت تک تک آن افراد است و اگر حتی به ضعیف‌ترین این افراد کم توجهی شود، قدرت کل سازمان کاهش می‌یابد و در بازار رقابتی کم می‌آورد.

سازمان‌های فسوق، امر آموزش و توسعه منابع انسانی را با فرهنگ سازمان درآمیخته‌اند و توسعه این منبع را اصلی اساسی و ضرورتی اجتناب‌ناپذیر می‌دانند.

استراتژی‌های توسعه منابع انسانی

تئوری‌های برنامه‌ریزی از نظر نحوه استفاده برای توسعه منابع انسانی به سه دسته تقسیم می‌شوند: (۴)

۱. تئوری‌های حفظ وضع موجود (Status Quo Theory)؛

۲. تئوری‌های انقلابی (Revolutionary Theory)؛

۳. تئوری‌های ضد انقلابی (Countour - Revolutionary Theory).

با توجه به نگرش مدیران مؤسسه نسبت به محیط خارجی سازمان، یکی از تئوری‌های مذکور اجرا و استراتژی‌های توسعه منابع انسانی طراحی می‌شود. اجرای این استراتژی‌ها به پیش‌فرض‌هایی نیاز دارد که در صورت وجود آن‌ها، اجرای راهبرد موفق است. در ادامه، بعضی از گزینه‌های استراتژیکی موجود در سازمان‌های فعلی معرفی می‌گردد.

نخستین استراتژی: اگر کارکنان در پی ارتقای شغلی باشند، خود، کیفیت کارشان را بهبود خواهند بخشید. مدیران شرایط آموزش حین کار را فراهم می‌کنند و ارتقای کارکنان به تلاش خودشان وابسته خواهد بود. سازمان‌های بسیاری از این استراتژی بهره می‌گیرند، ولی توفیق این استراتژی به عواملی وابسته است که در برنامه‌ریزی سازمان جایی ندارد. این پیش‌فرض‌ها به شرح زیر است:

۱. کارکنان باید بین علایق والای خود و ارزش قائل شدن برای آموزش رابطه ایجاد کنند، در حالی که برقراری تعادل بین این دو، اغلب در تضاد با رقابت حین کار و تقاضاهای فردی است.

۲. کارکنان باید در پی ارتقای شغلی باشند و نظر کارکنان در مورد ارتقای شغل با

خواسته‌ها و نظرهای مدیران در تضاد است.

۳. کارکنان باید خودشان مهم‌ترین شیوه‌های آموزش را که به درد آن‌ها می‌خورد برگزینند.

۴. کارکنان باید خود تأدیبی^۱ مورد نیاز برای آموزش داشته باشند که این امر، اغلب در تعارض با هدف‌های فرعی است. به نظر دانشمندان، این استراتژی مطلوب نیست؛ زیرا مدیریت با اجرای آن، پذیرش خطر (ریسک) خود را به سطوح پایین سازمان منتقل و به عبارت دیگر مدیریت، سلب مسئولیت می‌کند. در این استراتژی کارکنان می‌توانند از آموزش‌ها بهره‌مند شوند ولی فقط کارکنان ذی‌نفع از این آموزش نیستند، بلکه کارکنان دارای صلاحیت، عنصر اساسی توفیق سازمان هستند و موفقیت آنان باعث کارآیی و اثربخشی سازمان می‌شود.

دومین استراتژی: نیازهای توسعه منابع انسانی را مدیران تعیین می‌کنند و در مورد تأمین مالی، اطمینان کامل وجود دارد. پیش‌فرض‌های این استراتژی عبارت‌اند از:

۱. مدیران هر بخش، اطلاع کاملی از نیازهای رو به رشد زبردستان برای مشاغل فعلی دارند. (در عمل این مدیران انگشت‌شمارند.)

۲. مدیران هر بخش، گزینه‌های متنوع موجود برای آموزش را می‌دانند و می‌توانند بهترین آن‌ها را برای کارکنان تجویز کنند. (این کار وقت مدیر را می‌گیرد و نیازمند ارتباط قوی در درون سازمان است.)

۳. آموزش به صورت تدریجی برای تمام بخش‌های سازمان کاراست. (در عمل تشکیل کلاس جداگانه برای کارکنان یک بخش از سازمان به سبب عده کم افراد مقدر نیست.)

۴. مدیران بیشتر به نیازهای بلندمدت رو به رشد کارکنان توجه دارند تا نیازهای کوتاه مدت (به این دلیل که زمینه افزایش تولید - کاهش هزینه و ارتقای خود آن‌ها میسر شود). در شرایطی متغیر و متحول که تجدید سازمان وجود دارد، این استراتژی مطلوب نیست. سومین استراتژی: مدیران تصمیم‌های مربوط به توسعه منابع انسانی را بر اساس سطوح سازمانی اتخاذ می‌کنند. طی این استراتژی، سازمان باید از وجود دانش، تخصص و ویژگی هر شغل مطمئن باشد. به عبارت دیگر کارکنان باید دانش تخصصی شغل خود را داشته باشند، خواه این دانش را در خلال کار یاد گرفته باشد خواه ضمن ارتقا یا هر

1. Self - discipline.

دوی آن. پیش فرض‌های این استراتژی به شرح زیر است:

۱. وسیله مورد نیاز برای سنجش دانش تخصصی شاغل و ویژگی هر موقعیت شغلی، در دسترس مدیران است.
۲. مدیران هنگام استخدام نیرو، مطمئن هستند که داوطلبان هر شغل، توانایی و استعداد کسب دانش تخصصی آن را دارند و می‌توانند ویژگی‌های خود را با ویژگی‌های شغلی تطبیق دهند.
۳. کارکنان باید از لحاظ کمبود دانش تخصصی ارزیابی شوند.
۴. برنامه‌های مناسب به گونه‌ای طراحی شوند که کمبودهای شاغلان در زمینه دانش و تخصص در هر موقعیت شغلی که هستند جبران شود. برای توسعه منابع انسانی در شرایط نبودن اطمینان، استراتژی سوم مطلوب‌تر می‌نماید و شبیه استراتژی توسعه سایر منابع مالی و فیزیکی سازمان است. البته لازمه اجرای این راهبرد، کنارگذاشتن برخی از ویژگی‌های بوروکراسی است؛ چراکه اگر این استراتژی پشت درهای بسته تشریفات اداری گیر کند، موجب فلج شدن سازمان می‌شود.

روش‌های توسعه منابع انسانی

در محیط متغیر سازمان‌ها، مدیران می‌کوشند با توسل به شیوه‌هایی مانند تجدید و گسترش ساختار سازمانی، چرخش شغلی^۱ و انتقال کارکنان به گروه‌های خودفرمان^۲، کارایی و اثربخشی سازمان را بهبود بخشند که برای اجرای این استراتژی‌ها به تاکتیک‌هایی نیاز دارند. برای درک بهتر، مثالی آورده می‌شود:

اگر برای نخستین بار به بازی فوتبال آمریکایی بنگریم، ابتدا به نظر می‌رسد که دو تیم بی‌نظم و ترتیب روبه‌روی هم ایستاده‌اند، بعداً که حقیقت امر درک شود می‌بینیم که هر یک از تیم‌ها در حال اجرای روش‌های پیچیده‌ای هستند که در راه رسالت خود، یعنی پیروزی طراحی کرده‌اند. مربیان حرفه‌ای برای طراحی استراتژی از دیگران تقلید نمی‌کنند، بلکه روش‌های خود را بهبود می‌بخشند. بدیهی است که اجرای صحیح روش، وابسته به تمرینات و آموزش بازیکنان است و بازیکنان حرفه‌ای از خردسالی به فراگیری تاکتیک‌ها پرداخته‌اند و هرگز از تمرین آن‌ها دست نمی‌کشند.

فراگرد توسعه منابع انسانی نیز شبیه روش تیم‌های ورزشی فوتبال است. که روش

1. Job Rotation.

2. Self - directed.

آزمون‌های گزینش و یافتن داوطلبان مستعد، بخشی از این فراگرد است.

ممکن است اجرای روش‌های توسعه منابع انسانی، وقت‌گیر، هزینه‌بر و همراه با خطرپذیری (ریسک) باشد، ولی در بلند مدت جواب می‌دهد. به عبارت دیگر اگر از استخدام کارمندی که دانش تخصصی و صلاحیت کاری ندارد جلوگیری شود، هزینه‌اش کمتر از آن است که کارمندی ضعیف از سازمان مرخص شود و کارمندی دیگر به جای آن بیاید. بعد از استخدام صحیح نیرو، تعیین نیازهای آموزشی آنان برای توسعه منابع انسانی لازم است. طی این فرآیند برنامه‌های آموزشی تدوین می‌شوند. کسب حداقل دانش و تخصص شغلی در چند سال اول استخدام کارمند چندان مشکل نیست، ولی بعد از گذشت چند سال امری پیچیده و فوق‌العاده هزینه‌بر است. برای مدیریت این مهم است که کارمند، جایگاه فعالیت اقتصادی خود را در سازمان یاد بگیرد نه عنوان شغلی خود را. سرمایه انسانی باید عین سایر سرمایه‌ها، رهبری شود. اگر حتی یک کارمند مستعد از خودش خلاقیتی نشان داد باید روش توسعه منابع انسانی منحصر به فردی برای همین شخص اجرا شود. هنگام اجرای شیوه‌های آموزشی باید به سه نکته توجه داشت: اول این که آموزش کارکنان، بر اساس نیاز آن‌ها مطلوب خواهد بود. دوم این که آموزش کارکنان مستلزم چشم‌پوشی از بعضی مزایا در کوتاه مدت است (به خصوص اجرای دوره آموزش در ساعات کاری). سوم این که آموزش با نتایج خوب نیاز به محیط مساعد و ابزار آموزشی مناسب دارد.

نگاهی به برنامه‌های آموزشی در کشورمان نشان می‌دهد که بخش مالی سازمان‌ها برای توسعه منابع انسانی تلاش اندکی انجام داده‌اند و شاید دلیل این امر، فقدان پژوهش‌هایی در مورد هزینه - فایده^۱ آموزش کارکنان در سطح کشور باشد. وجود این تکنیک در کشورهای خارج حتی مقایسه‌ای از روش‌های آموزش را ممکن ساخته است.

عوامل تقویت‌کننده توسعه منابع انسانی

موفقیت طرح توسعه منابع انسانی در سازمان تا حد بسیار مرهون طراحی صحیح استراتژی‌ها و تدوین خوب تاکتیک‌هاست، با این حال برخی عوامل نیرو دهنده در فرآیند توسعه نقش مهمی دارند و هر یک با دیگری، پیوستگی و وابستگی دارد. این عوامل عبارت‌اند از:

1. Cost - Benefit.

الف) آموزش و پرورش؛

ب) تندرستی و تغذیه؛

ج) محیط کاری سالم؛

د) اشتغال؛

ه) آزادی سیاسی و اقتصادی.

یکی از شاخص‌های توسعه در هر کشوری، عملکرد آموزش و پرورش نیروی انسانی آن کشور است. سرمایه‌گذاری برای تربیت معلم و ایجاد مدارس در بلند مدت بازدهی بیشتری نسبت به ایجاد کارخانه‌ها و بندرسازی و سدسازی دارد. اگر در یک جامعه، افراد قبل از ورود به بازار کار آموزش کافی ببینند فرآیند توسعه منابع انسانی در آن سازمان سریع‌تر انجام خواهد شد.

استعدادهای انسانی زمانی بروز می‌کند که انسان از سوءتغذیه به دور باشد و توسعه منابع انسانی، هنگامی سریع‌تر انجام می‌گیرد که افرادی سالم در سازمان باشند (تأکید بر سلسله مراتب نیازهای مازلو).

یکی از پیش‌نیازهای اساسی توسعه منابع انسانی سازمان‌ها، وجود محیطی سالم برای زندگی کاری و غیر کاری است. هم چنین هنگامی که سطح اشتغال در جامعه‌ای مطلوب باشد، کارکنان سازمان‌ها به دور از دغدغه‌های مربوط به آینده خود و فرزندانشان، خلاقیت کاری نشان می‌دهند و مسیر توسعه را سریع‌تر می‌پیمایند. برخورداری کارکنان از حقوق آزاد در سطح جامعه و سازمان، نیروی کمکی در توسعه منابع انسانی به حساب می‌آید. *گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی* با توجه به وضع فعلی کشورمان، فقدان بخش بزرگی از نیروهای تقویت‌کننده توسعه منابع انسانی، خود عاملی در کاهش سرعت فرآیند توسعه انسانی در سازمان‌ها، به خصوص سازمان‌های دولتی، است.

نتایج فرعی توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها علاوه بر نتایج مهمی که در راه رسیدن سازمان به هدفش دارد، نتایج فرعی دیگری نیز دارد که حتی ممکن است در خارج از زندگی کاری کارکنان ظاهر شود. برخی از این نتایج عبارت‌اند از:

۱. آموزش افراد در سازمان ممکن است زندگی فرد را دگرگون کند (مثل تیلور که از کارگر ساده معدن شروع کرد و به مقام پدر مدیریت علمی رسید).

۲. افراد آموزش دیده در مقایسه با کسانی که آموزش ندیده‌اند اعتماد به نفس بیشتری دارند و مشکلات را راحت‌تر حل می‌کنند. همه ما می‌دانیم فردی که به خدمت سربازی رفته باشد، نسبت به فردی که خدمت نظام وظیفه سربازی را سپری نکرده باشد اعتماد به نفس بیشتری دارد. هم چنین فردی که آموزش مقدماتی را در پادگان صفر پنج کرمان گذرانده باشد، در مقایسه با فردی که در پادگان مرزن‌آباد شمال آموزش دیده است، پرصلابت‌تر و منضبط‌تر خواهد بود.

۳. آموزش کارکنان موجب ایجاد روحیه گروهی^۱ می‌گردد که این نیز خود به موفقیت سازمان کمک می‌کند. هنگامی که افراد در کلاس با هم آشنا می‌شوند، حتی هنگامی که در بخش‌های جداگانه هستند می‌دانند که چه انتظاری باید از یکدیگر داشته باشند و علاوه بر این، زنجیره‌ای از اعتماد بین کارکنان ایجاد می‌شود.

۴. کلاس‌های آموزش کارکنان، راه مناسبی برای ترویج ارزش‌هایی است که سازمان به آن‌ها اهمیت می‌دهد؛ مثل کیفیت خدمات و رضایت مشتری.

الگوی توسعه منابع انسانی در محیط متحول (مدل پیشنهادی)

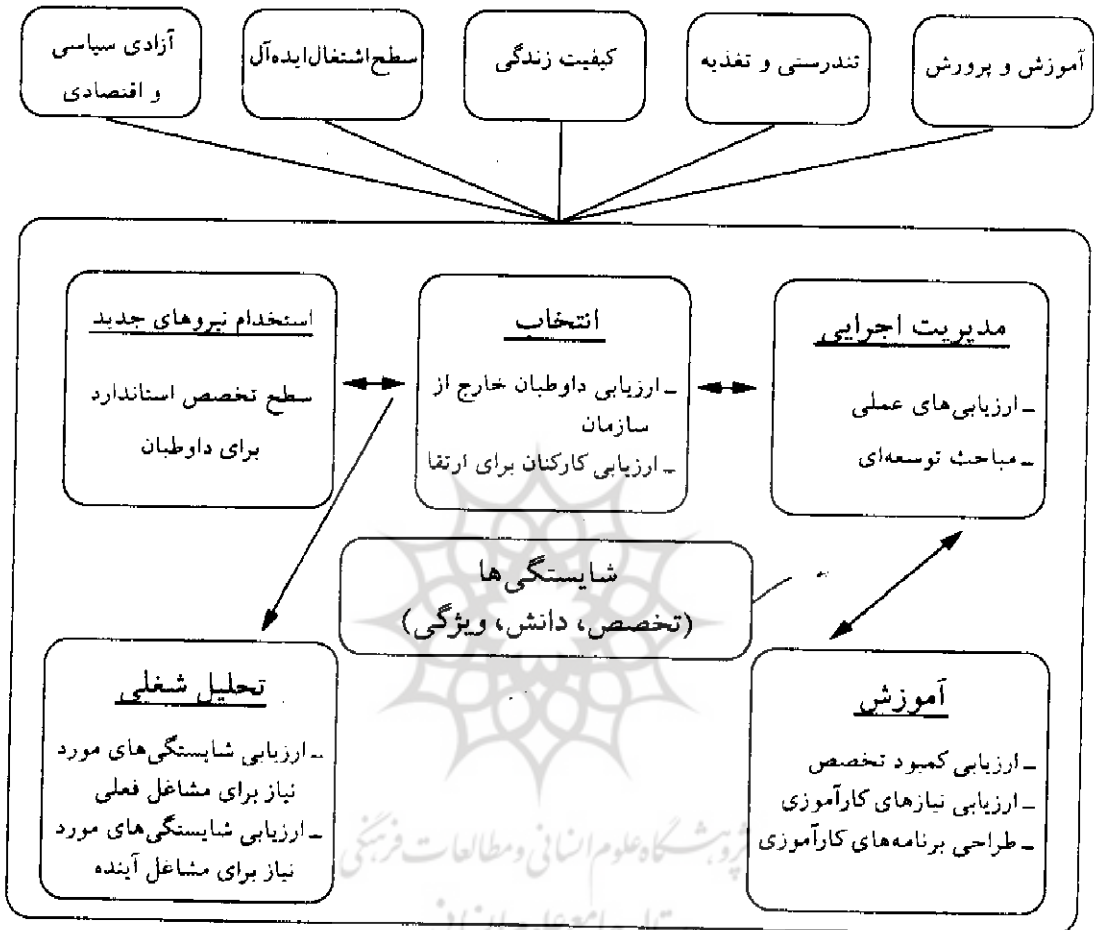
با توجه به مطالب ذکر شده، نخستین گام برای توسعه منابع انسانی در سازمان، تعریف و انتخاب شایستگی‌هاست. شایستگی‌ها اساس توسعه سیستم پیچیده منابع انسانی هستند که برای استخدام، آموزش و نگهداری نیروی کار در محیط متحول کمک خواهند کرد. در مرکز سیستم توسعه، تخصص، دانش و ویژگی قرار گرفته است که کارکنان و سازمان را در محیط متحول شغلی، موفق می‌گرداند؛ به این معنا که آزمون شایستگی‌ها، اطلاعات مورد نیاز سازمان در زمینه تفاوت تخصص بین کارکنان امروز و نیازهای شغلی آینده را فراهم می‌سازد.

آموزش و پرورش مطلوب در سطح کشور، حفظ استانداردهای بین‌المللی بهداشتی و تندرستی (استانداردهای سازمان یونیسف)، کیفیت زندگی کارکنان، سطح اشتغال مطلوب جامعه و آزادی‌های سیاسی و اقتصادی عوامل نیرو دهنده این فرآیند به شمار می‌آیند.

پیشنهاد می‌شود مسئولان کشوری هنگام تدوین برنامه‌های توسعه، توجه خود را به عوامل تقویت‌کننده توسعه منابع انسانی معطوف کنند و مدیران هنگام اجرای فرآیند

1. Esprit de corps.

توسعه منابع انسانی - با توجه به مقتضیات زمان - متوجه ارتقای دانش تخصصی - شغلی کارکنان باشند.



شکل شماره ۵: سیستم توسعه منابع انسانی در محیط متحول

منابع و مآخذ

۱. میرسپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ پنجم، تهران: ۱۳۶۶.
۲. احمدی ترشیزی، حسن، «برنامه‌ریزی نیروی انسانی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای سازمان»، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۶، پاییز ۶۹.
۳. میرسپاسی، ناصر، «کاربرد تئوری اقتضاء در استفاده کارساز از منابع انسانی»، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۲، تابستان ۶۸.